

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK

Alev TORUN\*

### Özet

Bu çalışmada, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket edilen örgütsel ortamlarda, çalışanların iş veya özel hayat alanlarında yaşadıkları güçlüklerin giderilmesi için girişilen bir etkinlik olan işyeri psikolojik danışmanlık hizmetleri tanıtılmaktadır. Kısa süreli danışmanlık yaklaşımıyla yürütülen bu hizmetlerle ilgili değerlendirmeler, işgörenler ve örgüt açısından, stresin ve devamsızlığın azalması gibi olumlu sonuçları ortaya koymuştur. Makalede, bu kazanımlara ulaşılması açısından önem taşıyan ve psikolojik destek verilirken göz önünde bulundurulması gereken örgüt kültürü, danışmanın yaşadığı rol çatışmaları ve ahlaki sorunlar gibi konulara dikkat çekilmiştir. Hizmetlerin etkinliğinin artırılması için kültürel bağlama özgü yöntemlerin geliştirilmesi ve bireylerin güçlü yönlerine odaklanan olumlu bir bakış açısının benimsenmesi önerilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İşyerinde psikolojik danışmanlık, kısa süreli danışmanlık, sosyal sorumluluk

### Workplace Counselling

#### Abstract

Workplace counselling, an initiative displayed by socially responsible organizations is presented in this study. Counselling provision that is implemented with a short-term approach helps employees in relieving difficulties experienced in private life or workplace. Evaluation of such programmes has revealed positive consequences for both employees and the organization. Achieving these outcomes, including a reduced level of stress and absenteeism, requires a consideration of elements like organizational culture, role conflicts experienced by the counsellor, and ethical issues. Finally, suggestions are made for increasing the effectiveness of the counselling practice such as employing culturally sensitive and positive psychology-based methods.

**Keywords:** Workplace counselling, short-term counselling, social responsibility

### 1. GİRİŞ

İş ve özel yaşamda karşılaşılan güçlükler, gerek toplumsal alandaki ekonomik ve sosyal dönüşümler, hızlı kentleşme, göçler, işsizlik, doğal felaketler, savaş, terör gibi olguların gerekse çalışma ortamını ilgilendiren yeniden yapılanma, küçülme, teknolojik yenilikler gibi değişimlerin bireyleri uyuma zorlamasıyla birlikte artmaktadır. Yeni durumlara uyum sağlama konusundaki çabaların yetersiz

---

\* Yrd. Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, İİBF, İngilizce İşletme Bölümü

kalması sonucunda ise, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşanmakta, işyerinde performans düşüklüğü, motivasyon azalması ve yaratıcılığın körelmesi gibi sorunlar görülmektedir. Ruhsal ve bedensel sağlığın korunması, sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi, herhangi bir sıkıntı yaşandığında bunun giderilmesi bireylerin psikolojik yardım almalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu yardımı kişiler kendi kaynaklarıyla elde edebilecekleri gibi, çalıştıkları kurum aracılığıyla da hizmetlere ulaşabilirler. Batı ülkelerinde uzun yıllardır uygulanan, ülkemizde ise son birkaç yıldır örnekleri görülen “çalışana destek programları”, “iş-aile dengesi düzenlemeleri” gibi girişimler, işverenin katkısıyla bireyin iyiliğini sağlamayı hedeflemektedir. Böyle bir desteğin ortaya çıkması ise işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını taşımalarıyla yakından ilişkilidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda son yıllarda ortaya çıkan duyarlılık, firmaların kendileri ile ilişkisi bulunan tedarikçi, müşteri, ortak, kredi veren ve çalışan gibi tüm birey ve grupların ve var oldukları bölgede yaşayan insanların yararına çeşitli faaliyetlere yönelmesine yol açmıştır. İşletmeler, kendi işlevlerini sürdürürken geniş sosyal çevreyi de göz önüne almakta ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak arayışlar içine girmektedir. Bu doğrultuda çeşitli toplumsal kesitler için ekonomik, sosyal ve doğal çevreyle ilgili boyutlarda değer üreterek toplum refahına katkıda bulunmaktadır. İşletmenin ahlaki yükümlülüklerinin bir parçası olarak görülen bu katkıların aynı zamanda uzun vadeli finansal başarıyı da arttıracığı ve böylece çok yönlü olumlu sonuçlar elde edilebileceği umulmaktadır. Dışarıya yönelik olarak yürütülen sağlık, çevre ve eğitim konularındaki girişimlerin yanı sıra çalışanların eğitimi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, performans ölçümü ve ödüllendirmede adalet gibi hususlarda yapılacak düzenlemelere de önem verilmektedir. Bu tür uygulamaların işten duyulan memnuniyeti arttırabileceği, işgörenlerin niteliklerini yükseltebileceği ve firmalara rekabet avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir (Graafland ve van de Ven, 2006; insankaynaklari.com içerik ekibi, 2005a).

Sosyal sorumluluk anlayışının çalışanların taleplerini gözetten bir özellik taşıması, ihtiyaçların karşılanabilmesi için güncel durumun dikkate alınması gereğini doğurmuştur. Gözlemler, yirminci yüzyılda insan hayatının en önemli parçası haline gelen ve zorunluluklar çevresinde örgütlenen çalışma hayatının, bu yüzyılın sonlarında çalışma saatlerinin kısalması, iş yapma şekillerinin esnekleşmesi ve iş dışındaki faaliyetlere verilen önemin artması gibi gelişmelerle birlikte değişik bir anlam kazandığını ortaya koymaktadır. Bu yeni dönemde, bireyler iş hayatlarına farklı bir gözle bakmakta ve hem çalışmanın kişisel gelişimlerine katkıda bulunması yönünde beklentiler geliştirmekte hem de iş dışında kalan sorumluluk ve rollerinin önemsenmesini istemektedirler. İşgörenlerin hayatlarında ortaya çıkan bu önceliklerin dikkate alınması, onları örgüte ve işlerine bağlamak isteyen yöneticiler için yeni yaklaşımların ve politikaların benimsenmesini gerekli kılmaktadır (Keser, 2003).

Sosyal sorumluluk yaklaşımıyla hareket edilmesinde önemli bir rol de insan kaynakları yönetimine düşmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarına ilişkin politika ve uygulamaların örgütün hedeflerine ve operasyonel gerekliliklerine en iyi biçimde uyarlanmasına odaklanır. İşgörenleri anlamaya ve desteklemeye yönelik girişimlerin üretkenliği arttıracığı, uzun ve kısa dönemde örgütsel başarı düzeyini yükselteceği beklentisiyle harekete geçer (Ferris ve

Buckley, 1996). İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin bir parçası olarak, her çalışanın diğerinden farklı olduğu ve onun bireysel ihtiyaçlarını temel alan uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiği görüşü yaygınlık kazanmaktadır. Artık işverenler çalışanların performansının gerek işle ilgili zorluklar gerekse iş dışındaki kişisel sorunlar nedeniyle düşebileceğini görmekte ve bu sorunların giderilmesinde bireysel danışmanlık desteği sağlayarak sorumluluk yüklenmelerinin doğru olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların sorunlarının görmezden gelinmesinin, işten çıkarılmalarının veya emekliliğe sevk edilmelerinin çözüm olmadığını fark eden ve karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmeleri için uzmanlardan yardım almalarının önemine inanan birçok büyük firma işgörenlere bu hizmetleri sunmaktadır (Berridge, 1990; Holley ve Jennings, 1987). İşletmelerin sağladığı bu olanaklar, ödeme güçleri ücretli danışmanlık hizmetlerini karşılamaya yetmeyen bireylere yaşadıkları güçlüklerle başa çıkma fırsatı tanıdığı gibi, kurumlar için de çalışanlarla ilgili duyarlılıklarını ortaya koyabilmelerine dönük bir vesile yaratmaktadır (Kinder, 2005).

Uygun koşullar altında yürütüldüğünde, danışmanlık hizmetinin paydaşları olan danışan, danışman ve örgüt için hem insani hem de maddi açıdan “kazan-kazan-kazan” sonuçlarını üreten psikolojik hizmetler (Elliott ve Williams, 2002), işletmelerin ilgi göstermesinde yarar bulunan uygulamalardır. Ancak böyle bir desteğin gerek çalışan bireyler gerekse kurumlar açısından beklenen kazanımları oluşturması için hizmetlerin konusunda uzman ve güvenilir kişi ya da kuruluşlar tarafından verilmesi büyük önem taşımaktadır. Ülkemizdeki denetim eksiklikleri de dikkate alındığında, bu konuya duyarlılık gösterilmesine ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. İşyerinde psikolojik danışmanlık alanıyla ilgili kuramsal ve uygulamalı incelemelerin artması, böyle bir duyarlılığın gelişmesine katkıda bulunabilir. Söz konusu amaçla gerçekleştirilen bu çalışmada, iş yaşamına olumlu getiriler sağlayan bir etkinlik olan ve ülkemizde bilimsel bir temel üzerinde yaygınlaşması umulan işyeri psikolojik danışmanlık hizmetleri tanıtılmaktadır. Çalışanlara işyeri tarafından sağlanan psikolojik destekle ilgili temel konular, izleyen bölümlerde, psikolojik danışmanlığın özellikleri, danışmanlık kuramları, işyerinde psikolojik danışmanlık modelleri, danışmanlıkla ilgili diğer destekleyici etkinlikler, danışmanlar ve örgüt kültürü, uygulamadaki sorunlar ve yol gösterici ilkeler, hizmetlerin değerlendirilmesi, Türkiye’de danışmanlık hizmetleri ve sonuç ve öneriler başlıkları çerçevesinde incelenecektir.

## **2. PSİKOLOJİK DANIŞMANLIĞIN ÖZELLİKLERİ**

Tan (1989, s.34) psikolojik danışmayı, danışan ile konusunda uzmanlık eğitimi almış danışmanın bulunduğu sosyal bir çevre içerisinde yer alan, danışanın büyüyüp gelişerek kendini gerçekleştirdiği, sorunlarını kendi başına çözebilecek olgunluk ve bağımsızlık düzeyine erişmesi için yardım gördüğü, psikolojik yaklaşımlarla girilen bir öğrenme ve etkileşim oluşumu olarak tanımlar. Danışmanlar, karşılıklı bir iletişim ortamında danışanları gerçekleştirmek istedikleri amaçlara yönelmek için tavsiyede bulunur, hedeflerine ulaşmaları için onlara güven ve cesaret kazandırır, duygusal gerilimden kurtulmaları için yardımcı olur, sorunlarını daha net bir biçimde görmelerini kolaylaştırır, benlik algılarını olumlu yönde etkiler (Werther ve Davis, 1989). Danışmanlık süreci, danışmanların başkalarının duygularını anlama, aktif dinleme, duyguları yansıtma ve yorumlama,

analiz, duygusal destek, bilgilendirme ve yüreklendirme gibi becerilerini duyarlı bir biçimde kullanmalarına dayalıdır (Berridge, 1990).

Danışmanların yardım sürecinde kaçınmaları gereken davranışlar ise, kendi değer sistemlerini danışanlara benimsetmeye çalışmak, danışanları eleştirmek ve yargılamak, acıma duygularıyla yaklaşmak, ısrarcı ve yönlendirici olmaktır. Bu tip davranışlar danışanın seçim yapma ve karar alma özgürlüğünü kısıtlar, danışmana bağımlı duruma gelmesine yol açar ve sorumluluk duygusunun gelişmesini önleyerek kendi başına çözüme ulaşmasını zorlaştırır (Öcal, 2004).

Kısa süreli ve problem çözümüne yönelik bir modeli benimseyen işyeri danışmanları, örgütün ve çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlarlar. Çalışanların sorunlarının altında yatan düşünce ve davranış biçimlerini araştırmalarına yardımcı olur, güçlü yanlarını fark etmelerini sağlar, böylece kendileri için önemli olan sonuçları elde etmelerine yol açacak etkinliklere yönelmelerine katkıda bulunurlar. Dürüstlük, açıklık ve saygıya dayalı bir çevrede işgörenlerin kişisel gelişim doğrultusundaki arayışları yönlendirilir (Tehrani, 1998). Stres ve benzeri sorunlarla karşılaşmanın başkaları tarafından zayıflık olarak algılanmasından çekinen, bu sorunlarla danışmana başvurdukları için etiketlenmekten korkan ve anlattıklarının gizli kalıp kalmayacağı konusunda kuşkuları bulunan bireyler, danışmanların sıcak, dostça ve güven verici tavırlarıyla bu tür kaygılarından kurtularak problem çözümü için işbirliğine girerler (Elliott ve Williams, 2002).

İşyerinde danışmanlık, danışan ile danışman arasında yüz yüze iletişim yoluyla gerçekleştirilen, işgörenin çalıştığı yerde veya başka bir ortamda verilen, sınırlı bir zaman diliminde sorun çözümüne odaklı olarak yürütülen bir psikolojik yardım hizmetidir. Çalışanlara işyeri tarafından sağlanan psikolojik destek, izleyen alt bölümlerde danışanların özellikleri, danışmaya konu olan sorunlar, başvurma süreci, hizmet seçenekleri ve sürecin yönetimi çerçevesinde ele alınacaktır.

## 2.1 Danışanların özellikleri

İngiltere’de yapılan bir araştırmada, işyerinde psikolojik danışmanlık hizmetlerinden yararlananların çalışanların %3.3’ünü oluşturduğu, kadınların erkeklerden daha çok yardım alma girişiminde bulunduğu, danışmanlığa ortalama olarak dört seans devam edildiği, hem kişisel hem de işle ilgili sorunların ortaya koyulduğu, başvuruları danışanların kendilerinin yaptığı, çoğunluğun verilen hizmetten memnun kaldığı görülmüştür (Whelan, Robson ve Cook, 2002).

Türkiye’de psikolojik danışma alanının toplum tarafından ne ölçüde bilindiği konusunda yürütülen bir araştırmada (Voltan-Acar, Yıldırım ve Ergene, 1995), psikolojik danışma hizmetlerinin daha çok kadınlar, gençler ve orta yaşlılar, üst sosyo-ekonomik düzeye mensup olanlar ve yüksek öğrenimliler tarafından tanındığı ortaya çıkmıştır. Voltan-Acar ve arkadaşlarının (1996) tesadüfi yöntemle oluşturulmuş 873 kişilik bir örneklem grubu ile yaptığı çalışmada ise, gruptakilerin %14’ünün psikolojik danışma hizmeti aldığı, %86’sının bu hizmetlerle ilgili bir başvurusunun olmadığı belirlenmiştir. Bu hizmetlerden yararlanma konusunda cinsiyet, yaş ve medeni durum açısından bir farklılığa rastlanmamıştır. Sosyo-ekonomik düzey ile eğitim düzeyi yükseldikçe ve dindarlık düzeyi azaldıkça psikolojik danışma hizmetlerinden yararlanmak üzere başvuranların sayısı

artmaktadır. Yardım için başvuru kaynakları arasında sırasıyla psikolog, psikolojik danışman, arkadaş ve büyükler yer almaktadır.

## 2.2 İşgörenlerin danışmaya konu olan sorunları

Danışanları yardım almaya yönelten sorunlar iki büyük grupta toplanır. İlk grupta iş ortamında ortaya çıkan ve iş hayatıyla doğrudan ilişkili bulunan sorunlar yer alır. Performans değerlendirmesi, hedef belirleme, iş ortamı ile ilgili rahatsızlıklar, disiplin, unvanların geri alınması, kariyer gelişimi, mesleki rehberlik, kadınların ve gençlerin sorunları, emeklilik, sakatlanma, yer değişikliği, görev değişikliği, eğitim, terfi, ekonomik ya da hukuki gerekçelerle işten çıkartma, eleman fazlalığı, iş stresi, cinsel taciz, etnik ayrımcılık gibi konular bu gruptaki tipik sorunlar arasındadır. İkinci grupta ise iş hayatının dışında doğan sorunlar bulunur. Kronik hastalıklar, madde bağımlılığı, alkol bağımlılığı, sigara alışkanlığı, kayıplar, sakatlık, boşanma, aile sorunları, evlilik sorunları, maddi sorunlar, borçluluk, kumar alışkanlığı, hukuki sorunlar, eğitim sorunları, ruhsal ve fiziksel sağlıkla ilgili kaygılar, stres, intihar eğilimi, kilo kontrolünde güçlük bu gruptaki sorunlara örnek gösterilebilir (Berridge, 1990).

Danışmanlık sürecinde işteki sorunların kişisel sorunlara göre daha az gündeme getirildiği vurgulanmıştır. Ancak danışanların büyük bölümü, sorunları ister işle ister özel hayatla ilgili olsun, bunların iş performanslarını etkilediğini bildirmişlerdir. Performansı en çok etkilediğini düşündükleri sorunlar ise stres ve kaygı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, kariyer gelişimi ve değişimi, işte yeterli destekten yoksun olma ve işten çıkarılma tehlikesi ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır (Highley - Marchington ve Cooper, 1998; Sloboda, Hopkins, Turner, Rogers ve McLeod, 1993).

## 2.3 İşgörenlerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak için başvurusu

Çalışanlar danışmanlık hizmetlerine örgütün disiplin uygulamalarının kapsamına giren bir sorun ortaya çıktığında zorunlu biçimde, düşük performans söz konusu olduğunda tavsiye yoluyla veya kişisel bir ihtiyaç duyduklarında kendi istekleri ile yönelirler. Danışmanlık hizmetleri daha çok bireylerin kişisel kararları ve özgür seçimleriyle başvurmaları beklenen girişimlerdir. Ancak işletme politikaları gereği, disipline aykırı davranışları bulunan veya beklenen performansı göstermeyen işgörenlerin işyerinde çalışmaya devam edebilmeleri için danışmanlardan yardım almaları şart koşulabilir (Sugarman, 1992). Bu durumdaki danışanlarla ilgili geribildirim almak isteyen yöneticilere, ayrıntılara girilmeden sadece oturumlara devam/devamsızlık ve yarar sağlanıp sağlanmadığı konusundaki bilgilerin verilmesi uygundur (Holley ve Jennings, 1987).

Bireylerin çoğu yardım almanın kendileri için yararlı olacağını reddetme eğilimi içerisinde bulunur ve ancak durumları ciddileştikten sonra harekete geçerler. Bu aşamaya işlevlerinde önemli bir azalma olduktan, hatta kendilerine veya çevrelerine zarar vermeye başladıktan sonra girerler. Araştırmalar, yardım için başvurduklarında, bazı danışanların ilaçla tedavi görmeye başladığını, intihar riski altında bulunduğunu, hastalık nedeniyle izne ayrıldığını, devamsızlık yaptığını, işlerini aksattığını ortaya koymuştur. Bu olumsuz sonuçların önlenmesi için, çalışanların gecikmeden destek arayışına girmelerini kolaylaştıracak bazı önerilerde bulunulmuştur. Yöneticilerin ve çalışanların şahsen bilgilendirilmesinin ve kitapçık,

broşür, poster, web sitesi, e-posta gibi yollarla duyuru yapılmasının hizmetlerden haberdar olunmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bilgilendirmelerin örgütün değişik bölümlerinde çalışan ve farklı özellikleri bulunan (küçük çocuklular, yaşlı ebeveynleri olanlar gibi) çalışanlara ulaştırılması önemlidir. Bu duyuruların etkili olması için de danışmanlık hizmetlerine başvurmanın olumlu yönlerini vurgulayan mesajlara ağırlık verilmesi tavsiye edilmektedir. Danışmanlığın sorunlar ağırlaşmadan önce kullanılabilen koruyucu bir önlem niteliği taşıdığı, başarılı kişilerin kendilerine sunulan kaynaklardan en iyi biçimde yararlanma becerisini gösterebilen kimseler olduğu ve deneyimli yöneticilerin bu hizmetleri yararlı bulduğu doğrultusundaki özendirici uyarılar, çalışanların zamanında başvuru için ikna edilmesi sürecini hızlandıracaktır (Hoskinson, 2005).

#### **2.4 Danışmanlık hizmetleriyle ilgili seçenekler**

Danışmanlık hizmetleri, kamu sektöründe ya da özel sektörde yer alan, kar amacı güden veya sosyal yardım faaliyetlerinde bulunan çeşitli kurumlarda çalışan kişilere sorunlarının çözümüne destek verilmesi amacıyla ücretleri karşılanarak danışmanlara başvurma olanağının sağlanmasıdır.

Çalışanlara sunulacak danışmanlık seçeneklerinin belirlenmesinde işgörenlerin sayısı, işletme faaliyetlerinin yaygınlığı, hizmetlerin maliyeti, örgütün kültürü ve geçmişi, uzmanların beceri düzeyi gibi faktörler göz önüne alınarak karar verilir. Bu kararlar doğrultusunda hizmetler işletmenin içinde veya dışında gerçekleştirilir. İç danışmanlık hizmetlerinin yürütüldüğü kurumlarda, çözüm bekleyen sorunlar işyerindeki danışmanların girişimiyle aşılanmadığı takdirde danışmanlar kurum dışında yer alan başka merkez ve uzmanlara yönlendirilir (Tehrani, 1994).

Danışmanlık hizmetlerinin işletme bünyesinde veya dışında verilmesinin kendine özgü olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Örneğin, kurum içi hizmet verenler örgüt kültürünü daha iyi tanır, işletmenin ihtiyaçlarına göre planlama yapabilir ve danışmanlarından aldıkları geri bildirimleri örgüte kolaylıkla yansıtabilirler. Öte yandan, gizliliğin korunmasında güçlük çekilmesi, çalışanların danışmanın yönetimin yanında yer aldığına ilişkin algılamalar geliştirmesi ve örgütteki politik davranışların hizmetleri etkilemesi söz konusu olabilir. Danışmanlık kurum dışında verildiğinde, gizlilik daha iyi korunur, örgütün bakış açısı eleştirel bir biçimde sorgulanabilir ve eğitim vb. farklı hizmetler de sağlanabilir. Ancak, danışman bir yabancı gibi görülebilir, maddi kazanç beklentileri önceliklidir ve farklı işletmelere uyum sağlamakta zorluk yaşanabilir. İç ve dış hizmetlere ilişkin bu ve benzeri yarar ve zaafaların örgütsel ortamlara göre değişiklik gösterdiği ve bir kurum için olumlu katkısı olan bir özelliğin diğeri için sakınca doğurabileceği bildirilmiştir (Carroll, M., 1997a).

#### **2.5 Danışmanlık sürecinin yönetimi**

Danışmanlık sürecinin etkili bir biçimde yönetilmesi, verilecek hizmetle ilgili her aşamanın konuyla ilgili tüm tarafların kendisini güvende hissetmesi ve açık bir bilgi paylaşımı yaşanması yönünde programlanmasıyla sağlanabilir (Towler, 1997). Bu kapsamda özenle yürütülmesi gereken etkinlikler aşağıda yer alan basamaklardan oluşmaktadır (Carroll, M., 1997b):

1. Danışmanlık için hazırlık yapılması.

2. Örgütle ilgili ön incelemelerin yapılması.
3. Verilecek danışmanlık hizmetiyle ilgili sözleşmenin hazırlanması.
4. Danışmanlık hizmetinin uygulamaya koyulması.
5. Verilen hizmetlerin değerlendirilmesi.
6. Danışmanlık hizmetiyle ilgili sözleşmenin uygun bir biçimde sonlandırılması.

Hazırlık aşamasında, hizmet talep eden kurumun böyle bir hizmetten beklentilerinin neler olduğu, hizmeti verecek olanların da bu beklentileri ne ölçüde karşılayabileceklerine ilişkin bir gözden geçirme söz konusudur. Hizmet alanlar, bu hizmetleri verecek kişi veya grup konusunda doğru bir seçim yapmaya çalışırken, hizmet verenler de örgütün danışmanlık hizmetini almaya hazır olup olmadığını değerlendirirler. İnceleme aşamasında, örgütün büyüklüğü, kültürü, yer aldığı işkolu, konumu ve işgücü özellikleri açısından uygun bir hizmetin planlaması gerçekleştirilir. Örgütle danışmanlık hizmetini verecek kurum arasında yapılacak sözleşmenin, roller ve sorumluluklar, uygulamaya ilişkin fiziksel düzenleme, ödeme, zamanlama ve benzeri konular, danışan ile danışman arasındaki iletişimin biçimi ve karşılıklı güven ve saygının sağlanması gibi yönetsel, profesyonel ve psikolojik yönleri göz önünde bulundurulması beklenir. Uygulama aşamasına geçildiğinde, sözleşmede karara bağlanmış olan konuları yürürlüğe koymak üzere bir stratejinin geliştirilmesi gerekir. Bu stratejinin başarıyla yürütülmesinde, örgütlerde danışmanlık yapacak uzmanların psikolojik yardım alanındaki donanımları kadar yönetimle ilgili becerileri de rol oynamaktadır. Değerlendirme, hedeflenen bilişsel, duygusal ve davranışsal değişikliklere ne ölçüde ulaşıldığını, dolayısıyla, örgütün bu tür bir hizmet için yaptığı yatırımın karşılığını hangi düzeyde aldığını ortaya koyar. İşletmenin kapanması, şirket birleşmelerinin yaşanması veya kurumun başka bir yerden hizmet almaya karar vermesi gibi nedenlerle sözleşmeler yenilenmeyebilir. Bu durumda, çalışanların olumsuz etkilenmelerini engelleyecek önlemler alınmalı ve psikolojik yardım görmeyi sürdüren danışanların bu hizmetten daha önce belirlenmiş olan süre boyunca yararlanmaları için çözüm üretilmelidir (Carroll, M., 1997b; Towler, 1997).

### 3. DANIŞMANLIK KURAMLARI

Gerek iş ortamında gerekse diğer ortamlarda verilen psikolojik danışmanlık hizmetlerini yürütenler, bu çalışmalarını kuramsal bir çerçeveye dayalı olarak sürdürmekte, kendilerine danışanların bireysel gelişimlerini hızlandırmak ya da sorunlarına çözüm bulmak yönündeki arayışlarına konuyla ilgili mevcut bilgi birikiminden yararlanarak destek olmaktadır.

Psikolojik danışma kuramlarının; insanın doğası hakkında açıklamaları ve kabulleri, öğrenme ile ilgili dayandıkları temeller, davranış değişikliğine ilişkin görüş ve modelleri, danışmanlığa yönelik amaç ve hedefleri, danışmanın rolü ve etkinliği konusunda öngörülerini bulunmaktadır. Bireylerde değişim yaratmanın aracı olarak geliştirilmiş olan bu kuramlar araştırma bulgularıyla desteklendikten sonra araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından kabul görmektedir (Özoğlu, 1982). Araştırmalar, bu kuramlardan yola çıkarak uygulanan girişimlerin genel olarak başarıya ulaştığına, ancak hangi sorunlarda ne tür yaklaşımların etkili olduğu konusunda çalışmaların sürdürülmesi gerektiğine işaret etmektedir (Joyce, 2006).

Psikolojik danışma kuramları, insanın yapısı konusunda özgürlük-determinizm, mantıklılık-mantık dışılık, bütüncülük-tekilcilik, yapısalcılık-

çevrecilik, değişebilirlik-değişmezlik, öznellik-nesnellik, proaktiflik-reaktiflik, homeostasis-heterostasis, bilinebilirlik-bilinemezlik varsayımları temelinde açıklamalarını geliştirmişlerdir (Hjelle ve Ziegler, 1981, ss. 12-22). Söz konusu varsayımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

\*İnsanlar davranışlarını kendi serbest seçimleriyle ortaya koyarlar ve hareketlerinden sorumludurlar/Davranışlar kişinin kendi özgür iradesinin dışında kalan güçler (bilinçaltı güdüler, dış pekiştireçler, erken çocuklukta yaşantılar, fizyolojik süreçler, kültürel etkiler gibi) tarafından belirlenir (*özgürlük-determinizm*).

\*Davranış bilişsel süreçler tarafından yönetilen, mantığa dayalı bir yaklaşımın ürünüdür/Davranış insanların kendilerini ne kadar etkilediğini tam olarak fark edemedikleri mantık dışı unsurların harekete geçmesiyle ortaya çıkan bir sonuçtur (*mantıklılık-mantık dışılık*).

\*Davranışlar kişiliğin bütünü ele alınarak açıklanabilir/Her bir davranış diğer davranışlardan bağımsız bir biçimde değerlendirilmelidir (*bütüncülük-tekilcilik*).

\*Davranış doğuştan getirilen özelliklere bağlı olarak biçimlenir/Davranışı ortaya çıkaran çevresel özelliklerdir (*yapısalcılık-çevrecilik*).

\*Davranışlara yön veren kişilik özellikleri yaşam boyunca değişmez/Bireyin yaşamı süresince kişilikte önemli değişiklikler gerçekleşebilir (*değişebilirlik-değişmezlik*).

\*Davranışlar üzerindeki en önemli etkiyi bireyin iç dünyasına ait yaşantılar yaratır/Davranışları etkileyen en önemli unsur dış dünyadaki ölçümlenebilir olaylardır (*öznellik-nesnellik*).

\*İnsanlar davranışlarını kendi içlerinden gelen dürtülerle ortaya koyarlar/Davranışların ortaya çıkmasına yol açan güç bireyin çevresindeki olaylara verdiği tepkidir (*proaktiflik-reaktiflik*).

\*Davranışlar, organizmayı gerilimlerden kurtarıp iç dengeye kavuşturmak güdüsüyle harekete geçirilir/Davranışları gelişme, uyarılma ve kendini gerçekleştirme güdülerini harekete geçirir (*homeostasis-heterostasis*).

\*Sistemli gözlem ve deneyler aracılığıyla insan davranışlarının nedenleri anlaşılabilir/Bireyin davranışlarının nedenleri dışarıdan incelenerek anlaşılabilir, ancak kendisi tarafından açıklığa kavuşturulabilir (*bilinebilirlik-bilinemezlik*).

Yukarıdaki varsayımların birbirine karşıt uçlarından birini veya diğerini benimseyen başlıca kuramlar arasında psikanalitik, davranışçı, bilişsel, insancıl yaklaşımlar yer alır. Bu yaklaşımlardan psikanalizin insan doğasına ilişkin olumsuz bir görüşünün bulunduğu, bilinç dışı süreçlere ağırlık verdiği, vurgusunun çevreden çok kişiye yöneldiği, biyolojik faktörleri önemseydiği ve determinizme yakın olduğu görülmektedir. Davranışçılığın insan doğası ile ilgili yansız bir görüşü vardır, zihinsel süreçlerin rolünün en alt düzeyde olduğu savındadır, çevrenin etkisi üzerinde durur, biyolojik faktörlere sınırlı bir biçimde yer verir ve deterministtir. Bilişsel model, insan doğasına yansız bir biçimde yaklaşır, zihinsel süreçlere büyük önem verir, hem insanın hem de çevrenin etkisini göz önünde bulundurur, biyolojik faktörleri fazla dikkate almaz ve özgür seçim ile determinizmin iç içe geçtiğini savunur. İnsancıl yaklaşım, insan doğasını olumlu bir biçimde algılar, zihinsel süreçlere ağırlık verir, vurgusu birey üzerindedir, biyolojik faktörlerin sınırlı etkisini kabul eder ve davranışları özgür seçimin yönlendirdiğini ileri sürer (Cüceloğlu, 1991; Feldman, 1992; Hjelle ve Ziegler, 1981). Psikanalitik, davranışçı, bilişsel ve

insancıl yaklaşımların temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem ve Hilgard, 1990; Baron, 1996; Feldman, 1992).

*Psikanalitik yaklaşım*, Freud'un psikodinamik teorisine dayalıdır. Geçmişte çözüme ulaştırılmamış çatışmaları ve kabul görmeyen dürtüleri bilinçaltından bilinç düzeyine çıkarmayı ve böylece bireyin sorunlarıyla etkili bir biçimde başa çıkmasını sağlamayı amaçlar. Serbest çağrışım ve rüya analizi gibi tekniklerle danışanlar bastırılmış duygu ve düşüncelerinin farkına varırlar. Bu çağrışım ve rüyaları yorumlayan danışman, bireyin sorunlarıyla ilgili içgörü kazanmasına yardımcı olur. Danışmanlık oturumlarında danışanın bastırıldığı çatışma ve dürtülerini bilinç düzeyine çıkarma konusunda direniş göstermesi ve hayatındaki önemli kişilerle ilgili sevgi, nefret gibi güçlü duygularını danışmana aktarması türünden olgular yaşanır. Bu süreçlerden geçen danışan, enerjisini gereksiz biçimde harcamaktan kurtularak sorunlarına daha gerçekçi bir gözle bakabilecek duruma gelir.

*Davranışçı yaklaşım*, öğrenme ilkelerini kullanarak davranışı değiştirmeyi hedefler. Bu yaklaşımda sistematik duyarsızlaştırma aracılığıyla kaygı uyandıran durumlarda rahatlamının öğrenilmesi; edimsel şartlama kullanılarak pekiştirme veya görmezden gelme yoluyla istenen davranışların güçlendirilmesi, istenmeyen davranışların zayıflatılması; gözleme dayalı öğrenme ile yeni davranışların kazandırılması sağlanır.

*Bilişsel yaklaşım*, psikolojik sorunların temelinde bulunduğunu varsaydığı, herkes tarafından seilmeyi istemek, her yapılan işin başarıyla sonuçlanmasını şart koşmak ve acı çekmeyi hak etmediğine inanmak gibi makul olmayan düşünme biçimlerini değiştirerek danışanların sıkıntılarını hafifletmeye çalışır. *Bilişsel-davranışçı yaklaşım* ise davranış düzeltme teknikleriyle mantık dışı inançları değiştirmeyi amaçlayan teknikleri birlikte kullanır. Duygular ve davranışlar üzerinde düşünce süreçlerinin önemli bir etkisi olduğunu vurgulayan *akılcı-duygusal yaklaşım* bu türün örneklerindedir.

*İnsancıl yaklaşım*, bireylerin sorunlarına, çevrelerindeki kişilerin beklentilerini karşılayabildikleri ölçüde kendilerine değer vermelerinin ve gerçek benliklerinden uzaklaşmalarının yol açtığını ileri sürer. Danışan, danışmanın onu olduğu gibi, şartsız bir biçimde kabul eden sevecen tutumuyla bu durumu aşar ve kendisi hakkında olumlu bir algı oluşturmaya başlar. Söz konusu yaklaşım, insanların kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi oldukları önermesinden hareketle yaşamlarıyla ilgili seçimler yapabileceklerini ve sorunlarını çözmenin kendilerine bağlı olduğunu ifade eder. Bu bakış açısının temsilcilerinden biri olan *Gestalt yaklaşımına* göre, bireylerin geçmişte kalan çözümlenmemiş çatışmalarını danışmanlık oturumlarında yeniden yaşamaları, sorunlarını daha iyi anlamalarına ve duygu, düşünce ve davranış bütünlüğünün oluşmasına katkıda bulunur.

Bu yaklaşımların, sorunların tanımlanması ve önerdikleri çözüm yolları bakımından birbirlerinden önemli farklılıklar gösterdiği, bu nedenle de hangisinin daha fazla yarar sağladığı konusunda bir değerlendirme yapmanın çok zor olduğu ve kesin bir sonuca ulaşamadığı konusunda görüşler vardır (Feldman, 1992). Bununla birlikte, danışmanlığın danışanların hayatlarında olumlu değişikliklere yol açtığına, her bir kuramın belirli özellikleri ve sorunları olan danışanlarda başarılı, diğerlerinde başarısız olduğuna ve diğerleriyle karşılaştırıldığında davranışçı yaklaşım ile akılcı-duygusal yaklaşımın etkinliğine işaret eden araştırma bulguları da ortaya

koyulmuştur (Ivey ve Simek-Downing, 1980). Bütün yaklaşımların eşit olduğu fikrine karşı çıkan Palmer (1999), araştırmaların bazı sorun alanlarında bilişsel-davranışçı stratejilerin üstünlüğünü gösterdiğini belirtmektedir. Ancak danışanın kişilik özellikleri ve danışmanlık sürecinin yürütülme biçimi konusundaki beklentileri ile danışmanın tarzı arasındaki uyumun, danışmanın beceri düzeyinin, danışan ve danışman arasındaki işbirliğinin ve tekniklerin doğru uygulanmasının etkinlik açısından önemini de vurgulamıştır.

#### 4. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK MODELLERİ

İşyerindeki danışmanlık girişimlerinde, yukarıda sözü edilen yaklaşımların ne tip örgütler için daha uygun olduğuna ilişkin sistemli bir karşılaştırma yapılmamıştır ve herhangi bir modelin danışanı desteklemek açısından diğerini geride bıraktığını gösteren bir ipucu yoktur. Bu nedenle uygulanacak yaklaşımın seçimi danışmanın tercihinin bırakılmıştır (Carroll, M., 1997a). Mc Innes (2007) ise, danışanların sorunlarının çözülmesinde daha fazla katkının belirli bir danışmanlık yaklaşımına mı yoksa danışmanın özelliklerine mi ait olduğu konusundaki tartışmaların işyerindeki psikolojik danışmanlık girişimlerini de kapsayacak biçimde sürdürdüğünü bildirmiştir.

Bull (1997), işyerinde danışmanlıkla ilgili belirli bir kuramın bulunmadığını belirtmiş ve danışmanların çalışmalarında kendilerine rehber olacak bir kuramsal çerçeveye dayanmalarının önemini vurgulamıştır. Yazara göre, danışmanlar sezgi, yaratıcılık ve sevecenlik gibi yetilerinden yararlanabilirler ancak psikolojik danışmanlık konusunda var olan kuramsal yaklaşımlardan birini iş ortamına uyarlayarak kullanmaları etkinlik sağlamaları açısından gereklidir. Bilişsel-davranışçı kuramın ve Gestalt kuramının, işyerinde danışmanlık açısından olumlu sonuçlar yaratabileceği inancında olan araştırmacı, bununla birlikte, danışanların yararlanabileceği seçeneklerin sadece bu yaklaşımlar olmadığını, başka yaklaşımların da işe yarayabileceğini eklemiştir. McLeod (1993; aktaran, Lees, 2004) ise, danışmanın, çeşitli kuram ve modellerden danışanın ihtiyaçlarına en iyi cevap verebilecek fikir ve teknikleri seçerek uygulayabileceğini veya merkezi bir kuramsal çerçeve belirleyerek diğer yaklaşımları bu kavram altında birleştirebileceğini öne sürmüştür.

İşyerindeki danışmanlığın, birey odaklı, kısa süreli ve belirli sorunlarla ilgilenen bir yapıda olduğu belirtilmiş ve herhangi bir kuramın iş ortamında başarıyla uygulanabilmesi için bu ölçütleri taşıması gerektiği vurgulanmıştır (Bull, 1997).

##### 4.1. Kısa süreli danışmanlık yaklaşımı

İşgörenlere sağlanan danışmanlık hizmetlerinin çalıştıkları kurum tarafından üstlenilmesi nedeniyle, zaman ve ücret açısından daha “ekonomik” olarak değerlendirilebilecek seçenekler tercih edilmekte ve “problem-odaklı danışmanlık” ya da “kısa dönemli danışmanlık” olarak adlandırılan yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler, kuşkusuz yukarıda sözü edilen kuramlardan izler taşımaktadır, ancak süre sınırlaması nedeniyle kendine özgü bir yapılandırmayla yürütülmektedir.

Kısa süreli danışmanlık, bir dizi pragmatik, hedefe odaklı yöntem ve teknikle sınırlı sayıda oturumda (dört-sekiz oturum arasında) danışana yarar

sağlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Karşılaştırmalar, kısa süreli danışmanlığın, danışanın uzun süreli devamını gerektiren danışmanlıklar kadar etkin ve ahlaki yönden kabul edilebilir olduğunu ortaya koymuştur (Evans, Valadez, Burns ve Rodriguez, 2002). Kısa süreli danışmanlıklarda bazı ortak özellikler bulunur: Belirli bir konuya odaklanma ve hedefleri sınırlı tutma, halen yaşanmakta olan sorunların geçmişteki nedenleri yerine o anda çözüm için atılabilecek adımlara vurgu, hızlı ve çok yönlü değerlendirme yöntemleriyle danışanın sorunlarının erken dönemde belirlenmesi ve hafifletilmesi, kaydedilen ilerlemenin sık sık gözden geçirilmesi, danışan ve danışmanın aktif bir biçimde çözüm için çaba harcaması, zamanın planlı ve ihtiyatlı kullanımı, tekniklerin uygulanmasında pratiklik ve esneklik yoluyla istenen sonuçlara ulaşmanın kolaylaşması (Cooper, 1995; aktaran, Evans ve ark. 2002).

Danışmanlık sürecinin başında danışman, uygulamayı danışana tanıtır. Danışmanlığın kaç oturum devam edeceği, kullanılacak danışmanlık yaklaşımı, gizlilik ilkesine (danışmanların, danışanlarının verdiği özel bilgileri saklamak konusundaki yükümlülükleri) uyum, her oturumda belirli bir gündemin izlenmesi gibi konularda danışan bilgilendirilir. Danışanın sorunları ele alınmadan önce kendisini güçlü hissettiği yönler üzerinde durulur. Böylece danışan, ulaşmak istediği amaçlarını hayata geçirmek yönünde kendi potansiyelini fark ederek olumlu bir başlangıç yapmış olur. Bu aşamadan sonra danışan, danışmanın yardımıyla sorununu açık bir biçimde tanımlamaya ve kendisi için önemli bir hedef belirlemeye çalışır. Danışandan isteğinin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçları zihninde canlandırması istenir. Danışan, varmak istediği hedefle ilgili olumlu ve olumsuz durumları gözden geçirerek beklentilerinin ne ölçüde karşılanacağına karar verir. Eylem planı aşamasına geçildiğinde, danışman, danışanı destekleyecek çeşitli girişimlerde bulunur; danışana gevşeme tekniklerinin öğretilmesi, sosyal becerilerinin geliştirilmesi, bilişsel yaklaşımlarının sorgulanması gibi seçeneklerden uygun olanlarından yararlanır. Sürecin bitiminde bir değerlendirme yapılarak nelerin başarıldığı, cevap verilemeyen ne gibi taleplerin bulunduğu, başka yardım arayışlarına ihtiyaç olup olmadığı tartışılır (Tehrani, 1998).

Kısa süreli danışmanlığın yürütülmesi kararı alınırken öncelikle danışanın ve danışmanın bu yardım tarzına uygun özellikler taşıyıp taşımadıkları belirlenmelidir. Bu tür bir danışmanlığın yapılabilmesi için danışanın sorunlarının çok ağır olmaması, yeni ortaya çıkmış bir sorununun varlığı ve sorunun açıkça tanımlanabilmesi önemlidir. Öte yandan, bireyin danışmanlığa devam etme konusunda istekli olduğunun ilk görüşmede ortaya çıkması, değişim için hazır olduğunu göstermesi, iç dünyasını paylaşmaya yatkın ve düşüncelerini rahatça ifade edebilecek kadar konuşkan olması, direniş ve katı bir savunuculuk içinde bulunmaması, danışman ile danışan arasında kısa zamanda güvene dayalı bir ilişkinin kurulması gerekir. Danışmandan ise kısa süreli danışmanlığı yapabilecek eğitim, deneyim ve isteğe sahip olması, danışanın verdiği bilgilere seçici bir biçimde yaklaşarak belirli bir alan saptaması, en çok sıkıntı yaratan sorunları ayırt edebilmesi, makul amaçlar belirlemesi, zaman sınırlamasını göz önünde tutarak uzun araştırmalara girmeksizin yaratıcı bir biçimde çözümlenebilecek sorunların üzerine gitmesi beklenir. Çözümü daha fazla zaman veya farklı bir uzmanlık gerektiren konularda, örneğin alkol veya uyuşturucu bağımlılığında, kısa süreli danışmanlık dışındaki seçeneklerin değerlendirilmesi yoluna gidilmelidir (Mander,

2005).

İşyerinde psikolojik danışmanlık kısa süreli bir müdahale olması nedeniyle bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Psikolojik danışma sürecinin; belirli bir danışmanlık yaklaşımını detaylarıyla uygulamak yerine çok sayıda tekniğe bir arada başvuran eklektik bir nitelik taşıdığı, danışanın sorunlarıyla ilgili derin araştırmaların gerçekleştirilmesine uygun özellikler göstermediği, yüzeysel bir etkinliğe dayalı olduğu öne sürülmüştür. Buna karşılık, danışmanın farklı kuram ve modellerden çeşitli unsurları bir araya getirerek yeni bir kuram ya da model oluşturması yoluyla bütünlüyci bir yaklaşım izleyebileceğine işaret edilmiştir. Danışmanlığın, özel merkezlerin dışındaki farklı iş ortamlarına uyarlanarak yeniden biçimlendirilebileceği, çalışma koşullarının gereği olarak sınırlı sürede gerçekleşen danışmanlıklarda psikodinamik anlamda yoğunlaşma ve odaklanmaların bile sağlanabileceği vurgulanmıştır (Lees, 2004).

## **5. DANIŞMANLIKLA İLGİLİ DİĞER DESTEKLEYİCİ ETKİNLİKLER**

İşyerinde danışmanlık, çalışma ortamlarında uygulanan ve işgörenlerin desteklenmesini amaçlayan çeşitli girişimlerle ortak ve farklı yönler içermektedir. Aşağıdaki alt bölümlerde, bu etkinliklerden koçluk ve arabuluculuğun danışmanlıkla ilişkisi üzerinde durulacaktır.

### **5.1 Danışmanlık ve koçluk**

Koçluk, çalışanların geliştirilmesine ve kariyer gelişimlerine yardımcı olunmasına dayalı faaliyetleri içerir. Danışmanlık ise özel yaşam veya iş yaşamıyla ilgili bir sorun ortaya çıktığında başvurulanan bir hizmettir (De Cenzo ve Robbins, 1996).

İşletme performansının artırılması, dış çevredeki değişimlere uyum gösterilmesi, iç değişimlerin benimsenmesi, bireysel davranış değişikliklerinin gerçekleştirilmesi ve etkin takımların kurulması gibi amaçlarla koçluk uygulamalarına başvurulmaktadır. Koçluk desteği alanların kendileriyle ilgili bilinç düzeylerinin yükseldiği, iletişim becerilerinin geliştiği, öz güvenlerinin arttığı, daha üretken oldukları ve stres düzeylerinin düştüğü görülmüştür. Koçluk hizmeti, yararlananlar için değerli bir yatırım olarak görülmekte ve her büyüklükteki işletme için olumlu sonuçlar üretmektedir (Waddell, 2005; Williams, 2005).

Avrupa'da koçluk yapabilmek için Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından akredite edilmiş kurumlardan eğitim almak ve 750 saatlik pratik deneyime sahip olmak koşulları aranmaktadır. Türkiye'de koçluk son yıllarda ortaya çıkan ve gerek bu mesleğe yönelmek isteyenler gerekse mensuplarından hizmet almak arzusunda olanlar açısından yoğun bir talep artışının yaşandığı bir görev niteliğindedir. Kurumsal koçluk, bireysel koçluk ve yaşam koçluğu gibi alanlarda hizmet vermeyi amaçlayan koç adayları, Avrupa Mentorluk ve Koçluk Konsoloslugu'nun (EMCC) akredite ettiği kurumların verdiği eğitim programlarına yönelmektedir (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2005b).

Koçluğun gelişmesine yol açan akımlar arasında psikoterapi ve psikolojik danışmanlık, işletme danışmanlığı ve örgüt geliştirme, kişisel gelişim eğitimleri gibi yardıma dayalı girişimler bulunmaktadır. Bu alanların insana ilişkin görüşlerinden beslenen koçluk, değişim sağlamayı amaçlayan söz konusu etkinliklerin her birinden izler taşısa da farklı özellikleri yapısında toplamıştır. Koçluk uygulamalarında ilgi,

yardım alan kişinin geçmişinden çok geleceğine dönüktür, koçluk rolünü üstlenen kişi, doktor, terapist, danışman vb. uzmanlara göre daha az yönlendirici bir işlev yürütür, destek evrelerinde sorun çözümü odaklı bir bakış açısı yerine ileriye dönük beklentilere ve başarıya ulaşılmasını sağlayacak adımları içeren bir plan üzerinde durulur (Williams, 2005). Koçluk sürecinde, başvuran kişi içinde yer aldığı örgütsel yapıda kendisini hedeflerine götürecektir gerçekçi yöntemlerle hareket etmesi için yardım görür. Ölçülebilir amaçlar çerçevesinde koç, işgören ve yönetici işbirliği içerisinde çalışır ve belirli aralıklarla taraflara geribildirimde bulunulur. Yapılan değerlendirmeler istenen sonuçların elde edildiğini gösterdiğinde süreç biter, ancak yeterli aşama kaydedilmediği görülürse yeni bir başlangıç yapılabilir (Bachkirova ve Cox, 2005; McMahan, 2005).

Bireyleri psikolojik danışmanlık almaya yönelten güdü çoğunlukla psikolojik sorunlardan kurtulmak, sağlıklı davranmalarını önleyen alışkanlıkları bırakmak, hayatlarını güçleştiren konuları gözden geçirmek ve böylelikle huzura kavuşmaktır. Koçluk desteğinden yararlanma güdüsü ise temelde performansı artırma isteğinden kaynaklanır. Ancak koçluk yardımıyla becerilerini üst düzeye getirmeyi hedefleyen bir kişinin bu amacına ulaşmasını zorlaştıracak sorunlarının bulunduğu ortaya çıktığında, psikolojik danışmanlık yaklaşımlarının da kullanılması gerekliliği ortaya çıkar. Böyle bir durumda iki uzmanlık alanının birleşmesi söz konusu olur. Uzmanların, koçlukla ilgili yeteneklerini zenginleştirerek kendilerine başvuran çalışanların gelişimini engelleyen etkenleri daha doğru bir biçimde algılayabilmeleri için bilgi birikimlerini genişletmelerinin önemi üzerinde durulmuş ve psikolojik danışmanlık eğitimi almaları önerilmiştir (Bachkirova ve Cox, 2005).

## 5.2 Danışmanlık ve arabuluculuk

Danışmanların üstlendikleri işlerden biri de arabuluculuktur. Danışmanlık görevi yapan uzmanların sahip oldukları dinleme, iletişim, duygularla başa çıkma gibi beceri ve deneyimlerin arabuluculuk için sağlam bir temel oluşturduğu ancak çatışma çözümü alanında yeni beceriler edinmelerinin gerektiği belirtilmiştir. İşyerinde arabuluculuk, yapılandırılmış bir yöntemle görüş ayrılıklarının giderilip çözüme ulaştırılmasını hedefleyen bir girişim olduğundan danışmanlık hizmeti verenlerin ayrı bir eğitim almasını zorunlu kılar. Bu konuda eğitim almadan müdahalede bulunmanın çatışan taraflar arasındaki sorunları daha da ağırlaştırdığını gösteren örnekler kaydedilmiştir (Doherty, 2004).

Danışmanların iş ortamı dışında gerçekleştirdikleri yardım girişimlerinde zaman zaman arabulucu rolü oynamak durumunda kaldıkları, örneğin eşler arasındaki sorunların çözümünde uzlaştırıcı bir konumda buldukları, bu nedenle benzer bir yaklaşımı işyerinde de benimseyebilecekleri belirtilmiştir. Danışmanların mesleki donanımları, çatışma içerisindeki tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını gerçekçi bir biçimde değerlendirebilmelerine yardımcı olabilir. Öte yandan, hizmet verdikleri kişilerin veya kurumun arabuluculuk sürecini özel çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye dönük çabalarını fark ederek bu gibi eğilimlerin önlenmesi konusunda duyarlılık gösterebilirler (Carroll, C., 1997).

Gerek iki çalışan arasında gerekse takımlar veya bölümler arasında doğabilecek anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasında kullanılan arabuluculuğun yürütülmesinde özen gösterilmesi gereken noktalar vardır. Gizlilik ilkesine uyulması, arabuluculuğu yürütecek danışmanın taraflardan biriyle psikolojik

danışma ilişkisi içinde bulunmaması, tarafsızlığın korunması ve arabuluculuk rolünün koçluk, eğitimcilik, araştırmacılık gibi rollerden kesin bir biçimde farklılaştırılmış olması gerekmektedir. İyi eğitim almış, amaçlarını ve sınırlarını net bir biçimde ortaya koyabilmiş ve örgütün desteğini kazanmış danışmanların, görüş ayrılığı olan kişi ve grupları güvenli bir ortamda buluşturarak hem stres, kaygı gibi olumsuz duyguların hem de ekonomik giderlerin azalmasına katkıda buldukları görülmektedir (Doherty, 2004).

Araştırmalar, toplulukçu eğilimlerin ağırlık taşıdığı kültürlerde, bireyci olanlara göre, üçüncü tarafların çatışmaların çözümüne daha fazla katılmalarının beklendiğini ortaya koymuştur. Türkiye'deki işyerlerinde yöneticilerin ve iş arkadaşlarının anlaşmazlıklarda üstlendikleri rollerin incelendiği bir çalışma da arabuluculuk rolünün çatışan taraflarca memnuniyetle karşılandığını göstermiştir (Ergin, 2000). Bu sonuçlar, işyeri psikolojik danışmanlarının böyle bir görevi üstlenerek çatışmaların yıkıcı boyutlara ulaşmadan çözümlenmesinde ve çalışma ortamındaki işbirliğinin güçlenmesinde pay sahibi olabileceğine işaret etmektedir.

## 6. DANIŞMANLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Danışmanların, çalışanların neden belirli meslekleri seçtiklerini ve işleriyle ilgili nasıl bir tutum geliştirdiklerini öğrenmeleri, kendilerine işle ilgili değişik sorunlarla başvuran kişilere karşı empati göstermelerini kolaylaştırabilir. İş bireye kimlik kazandırabilir, yaşamının amacını oluşturabilir, yaratıcılık, beceri, statü, kendine güven, gelir, sosyal etkileşim kaynağı olabilir. Danışmanların bu çeşitliliği dikkate alarak işgörenlerin işlerine nasıl bir anlam yüklediklerini ve çalıştıkları örgüte neden bağlandıklarını araştırmaları daha etkin bir işlev üstlenmelerini sağlayabilir. Bunun yanı sıra iş hakkındaki değerlendirmeleri bireysel özellikler kadar ortamla ilgili özelliklerin de etkilediği ve danışmanlığın bir sistem içinde gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, danışmanların içinde yer aldıkları bu sistemi tanımaları gereği ortaya çıkar. Danışmanların, örgüt kültürünü anlamasının, yarattığı etkileri ve sınırlamaları bilmesinin danışmanlarına gerçekçi değişimler yapabilmelerine yardım etmeleri açısından önemi vurgulanmıştır (Franklin, 2003). Örgüt kültürü ile ilgili duyarlı yaklaşımların gösterilebilmesi için danışmanların aldıkları geleneksel eğitimin yanı sıra örgütsel davranış konularında da yetiştirilmeleri gerektiği belirtilmiştir (Carroll, M., 1997a).

Danışmanların örgüt yapısı, örgütteki kilit roller, kararların verildiği hiyerarşik basamaklar, yetki dağılımı, ödül ve ücret sistemleri, yeniden yapılanma gibi biçimsel özellikler hakkında bilgili olmalarında, öte yandan, açıkça ortaya koyulan politikalarından farklılaşan uygulamalara ve bilinçdışı süreçlere de dikkatlerini yöneltmelerinde yarar bulunduğuna değinilmiştir. Biçimsel özellikler kurumun kendisini nasıl gördüğü ve tanıtmak istediği konusunda yol gösterirken, bunlara aykırı düşen uygulamalar gerginlik ve stres yaratabilecek durumlara, çalışanların örgütsel yapıyla ilgili farkında olmadıkları duygu ve düşünceleri de yardım ve tavsiyelerin reddedilmesi, savunmaya geçilmesi, değişime direniş gösterilmesi gibi eğilimlere ışık tutabilir (Walton, 1997).

Örgüt kültürü bireylerin davranışlarına yön veren ortak normlar ve değerlerden oluşur (Luthans, 1995). Farklı örgüt kültürlerinde benimsenen inanç sistemlerine bağlı olarak yöneticiye itaat, kurallara uyum, hedefe ulaşma yöntemleri, kişilerarası ilişkilerdeki ahenk gibi konularda değişik öncelikler belirmektedir. Bu

öncelikler her bir kültüre özgü olumlu ve olumsuz niteliklere dönüşmekte ve çalışanlar üzerinde yapıcı veya yıkıcı etkiler yaratmaktadır (Walton, 1997). Örneğin, kuralların sıkı bir biçimde izlendiği kurumlarda bir yandan düzen ve belirlilik sağlanırken, diğer yandan, esneklik, yaratıcılık ve özerklik zedelenmektedir. Değişik kültürel yönelimler, çalışanlar için olduğu kadar danışmanlar için de işlerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir ortam hazırlamaktadır. Bu bağlamda Franklin (2003), baskıcı ve geliştirici kültürlerle danışmanlığın ilişkisi üzerinde durmuştur. Baskıcı kültürlerde korku egemendir ve bu durum özelleştirme, yeniden yapılanma, küçülme, yeni teknolojiler ve devlet müdahalelerinin sınırlandırılması gibi değişimlere ayak uydurma çabasındaki işletmelerde ortaya çıkmıştır. Geleceğe dönük belirsizlik ve güvensizliğin yoğun biçimde yaşandığı bu örgütlerde uzun çalışma saatleri, kullanılmayan izinler, aşırı iş yükü ve işini korumaya çalışmanın yarattığı baskı; çalışanlarda duygusal çöküntü, içe kapanma, kaygı ve düşük özsaygıya yol açmaktadır. Kaynakların sınırlı olduğu ve kalite standartlarından ödün vermeye yatkınlık gösterilen bu gibi kültürlerde danışmanlar da güçlüklerle karşılaşır ve çalışmalarının takdir edilmediğini düşünebilirler. Geliştirici kültürlerde ise bireylerin ve işletmelerin işbirliği ile zor dönemlerin üstesinden gelmekte, sorunlar fırsat olarak algılanmakta ve çalışanlar, desteklendiklerini, cesaretlendirildiklerini, duygu ve düşüncelerinin önemsendiğini hissetmektedirler. İşgörenlerin bireysel girişimlerini ortaya koyabildiği ve kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların bütünleştiği bu gibi kültürlerde, danışmanlar için daha elverişli koşullar bulunmakta ve çalışma hayatında mutluluk ve üretkenliğin temelleri konusunda gözlemedikleri örnekler yeni yaklaşımlar oluşturmaları için esin kaynağı yaratmaktadır.

Örgüt kültürü konusunda bilinçli olmanın, danışmanların mesleki hünerleri kadar işle ilgili tutumlarını da etkilediği anlaşılmaktadır. Örgütsel özellikleri iyi tanımanın ve örgüt ile uyum içerisinde çalışmanın danışmanlar açısından olumlu sonuçlar yarattığı belirlenmiştir. Örgütün yapısı ve işlevi hakkında bilgi sahibi olan, yaptığı görevi kendisini aşmasına fırsat tanıyacak bir iş biçiminde algılayan ve becerilerini kullanabileceği bir ortamda yer aldığını düşünen danışmanlarda yüksek düzeyde içsel iş tatmini görülmektedir (Kirk-Brown ve Wallace, 2004).

## 7. UYGULAMADAKİ SORUNLAR VE YOL GÖSTERİCİ İLKELER

Bu bölümde danışmanları kaygılandıran konular, karşılaştıkları ahlaki sorunlar ve uygulamaları ile ilgili yol gösterici ilkeler ele alınacaktır.

### 7.1 Danışmanların kaygıları

Danışmanlık hizmetini verenler, sorumluluklarının hem danışmanlarıyla hem de örgütle ilişkili bulunduğu görüşündedirler. Aslında örgütün de bir danışan olduğunu düşünmelerine karşın örgütle bağlarını güçlendirecek adımları atmakta çekimser kalmaktadırlar. Kendilerini örgütsel yapının dışında kalmış olarak algılayan danışmanlar, rollerine ve örgütün beklentilerine ilişkin belirsizlik yaşamakta, hissettikleri rol çatışması nedeniyle tükenmişlik içine girmektedirler. Herhangi bir danışana destek olduklarında olumlu sonuçlardan memnuniyet duymakta ancak sorunun etkilediği diğer danışanlara veya örgütün bütününe yönelik girişimlerde bulunmalarının nasıl karşılanacağını bilemedikleri için duraksamaktadırlar. İş ortamlarında yaşanan hızlı değişimler danışanlar kadar

danışmanları da etkilemekte, ortaya çıkan belirsiz durum özerklik duygularını zedelemekte ve uygulamalarının yarattığı etkiler konusunda kuşku duymaktadırlar. Ayrıca, danışanlar, danışmanları olduklarından daha güçlü görmekte, onlardan çeşitli taleplerde bulunmakta, örneğin başka bir bölüme geçmeleri için devreye girmelerini, zorbalığı durdurmalarını, şikayet prosedürlerini başlatmalarını beklemektedirler. Danışmanlar, aslında görevlerinin danışanları güçlendirmek ve kendi karar ve seçimlerini sonuçlarıyla birlikte üstlenmelerini sağlamak olduğunu fark ettirmekte güçlük yaşamaktadırlar (Elliott ve Williams, 2002; Franklin, 2003; Kirk-Brown ve Wallace, 2004).

Danışmanlar, işverenle aralarındaki iletişim kanallarının geliştirilmesiyle hizmetlerin örgütle daha fazla bütünleşeceğine inanmaktadırlar. Böylece çalışanlar üzerinde yaratmış oldukları olumlu etkilerin örgütsel amaçlara da yayılabileceğini ümit etmektedirler (Elliott ve Williams, 2002). Öte yandan, Whelan, Robson ve Cook (2002), karşılıklı rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi için yürütülecek hizmetlerin niteliği, örgütsel politikalara bağlı kalınması, danışmanlığın örgüte katkısı, örgütün danışmanlık sürecine müdahale koşulları, örgüte belirli aralıklarla verilecek geribildirimler ve hizmetlerin değerlendirilmesi gibi konularda açık sözleşmeler hazırlanmasını önermektedirler.

## 7.2 Danışmanlıkla ilgili ahlaki sorunlar ve ikilemler

Danışmanlar görevlerini sürdürürken kendilerini güç durumda bırakan bazı sorunlarla karşılaşır. Örneğin, alkol ve uyuşturucu kullananların, intihar eğilimi bulunanların, şirket politikalarına aykırı hareket edenlerin bildirilmesi zorunluluğu; yöneticilerin danışanların verdiği bilgileri öğrenmek istemesi; birbirleriyle sorunları olan iki çalışanı aynı danışmanın görmesi; danışmanın psikolojik danışma ilişkisinin son bulduğu bir danışanı örgüt ortamında sık sık karşılaşması; danışmandan çalışanların iş performansları ile ilgilenmesinin beklenmesi; danışmanın örgüt ve danışan arasında taraf tutmaya zorlanması gibi konular danışmana ikilem yaşatan sorunlar arasındadır (Kinder, 2005).

Danışanların, danışmanlık oturumlarında verdikleri hassas bilgilerin yöneticilere ulaştırılabileceği, kendilerine karşı kullanılabileceği ve zarar görebileceklerine ilişkin kaygıları bulunmaktadır. Ancak, danışmanın hem kendisine danışan kişiye hem de hizmetlerin giderlerini karşılayan kuruluşa karşı sorumluluğu vardır. Danışan suç oluşturacak bir davranış ile ilgili niyetini danışmana bildirdiğinde, bu suçun yönelebileceği kişilere ve yasal mercilere karşı da sorumluluğu doğar. Bu durum gizlilik ilkesine tam anlamıyla uyulmasını güçleştirebilir ve danışmanı zor durumda bırakabilir. Gizlilik ilkesi konusunda yeterli güvence sağlanamaması ise kaygıların artmasına ve danışmanlık programlarının etkinliğinin zayıflamasına yol açabilir (Holley ve Jennings, 1987).

Örgütlerin değer sistemleriyle danışmanlığın değer sisteminin çatışma içerisinde bulunması psikolojik danışma sürecinin hedefleri konusunda soru işaretleri oluşturur. Danışmanlar, danışanlarını kendilerini geliştirmeleri, daha atılgan ve özgür davranmaları yönünde cesaretlendirirken, örgüt yöneticileri itaatkar, edilgen ve kolay denetim altına alınabilen kişilerle çalışmayı tercih edebilirler. Aldıkları eğitim gereğince çalışanların öznel yaşantılarına ve kişisel sorunlarına vurgu yapan danışmanlar, bireyci oldukları ve sosyal ortamı görmezden geldikleri eleştirisiyle karşılaşabilirler (Carroll, M., 1997a; Shea ve Bond, 1997). Kimi zaman

danışmanlık yaklaşımları düşük performans ve benzeri sorunların yaşanmasında ortamsal etkenlerin rolünün gizlenmesine araç olabilir. Çalışanlara karşılaştıkları sorunlarda kendi paylarının da bulunabileceğine ilişkin içgörü kazandırmaya ve sorumluluk üstlenmelerini sağlamaya çalışan danışmanlık yaklaşımlarından, örneğin, bilişsel-davranışçı modellerden danışmanlar yararlanmaktadır. Ancak, bireysel değişme yaratmayı amaçlayan bu yöntemlerin, iş ortamında stres yaratan koşulları değiştirmeye sıcak bakmayan yönetimler ve bu türlü olumsuzluklardan dolayı tazminat ödemekten kaçınan işverenler ve sigorta şirketleri tarafından çalışanların suçlanması için bir gerekçe olarak kullanılabilmesi bildirilmiştir. Danışmanlarının gerçekçi bir bakış açısı edinmeleri yönünde uğraş veren danışmanların, bu çabalarıyla istemeden yasa karşısında işgörenleri kusurlu gösterecek durumların ortaya çıkmasına yol açması ahlaki bir ikilem yaratmaktadır. Bu ikilemin aşılması için danışmanlara, danışmanlarına sorunların bireysel ve çevresel çeşitli faktörlerin etkileşimi ile oluştuğunu açıklamaları ve işyerindeki uygulamaların değişmesi yönünde girişimci olmaları tavsiye edilmektedir (Morris ve Raabe, 2002).

### 7.3 Danışmanlık ve etik yaklaşım

Psikolojik danışmanlık hizmetleri özenli bir usulde yürütüldüğünde gerek çalışanlar gerekse örgütler için yararlı sonuçlar doğurabilir. Ancak bu hizmetlerin etkinliğinin sağlanması kadar etik ilkelere bağlı kalınmasının da önemi vardır. Etik anlayışın sağlıklı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını görebilmek için ise değerlendirme ölçütlerinin bulunması gerekir.

Aytemiz-Seymen ve Bolat (2005), zihinsel ve bedensel engelli bireylere karşı insan kaynakları uygulamaları açısından yöneltilen ayrımcılığın önlenmesinde uygulamalı etik kavramı üzerinde durmaktadırlar. Yazarlara göre, üzerinde uzlaşmaya kolaylıkla varılamayan, tartışmaya açık konularda doğru ve yanlışların ortaya koyulmasına katkıda bulunan bir etik alt dalı olarak uygulamalı etik, bilimsel araştırmalar yoluyla örgütlerin çeşitli etkinliklerinin değerlendirilmesinde yol gösterici olabilir. İşyerinde psikolojik danışmanlık uygulamaları daha önceki alt bölümlerde de görüldüğü gibi, pek çok ikilemi ve çatışmalı durumu bünyesinde barındırmaktadır. Danışman için sorun yaratmaya aday örnek olayların toplanması, bu olayları yaratan bireysel ve örgütsel etkenlerin belirlenmesi, karar seçeneklerinin incelenmesi, bu seçeneklerin ahlaki açıdan kabul edilebilirliği konusunda yargıya varılması, ulaşılan sonuçların var olan etik yaklaşımlarla bütünleştirilmesi ve yeni gelişmeler karşısında uyum sağlayacak düzenlemelere gidilmesi aşamalarında uygulamalı etikten yararlanılabilir. Ayrıca, danışmanların mesleki uygulamalarının etkinliğini gözden geçirmek amacıyla düzenli aralıklarla deneyimli uzmanların yorum, görüş ve önerilerine başvurmaları da etik yaklaşımların tartışmaya açılmasında ve daha doğru kararlar alınmasında etkili olacaktır.

Amerikan Psikologlar Birliği (APA, 1992) ve İngiliz Danışmanlar Birliği (BAC, 1993) psikolojik destek hizmeti verenlere yardımcı olabilecek çeşitli ilkeler geliştirmişlerdir. Örneğin, bir danışman ne kadar deneyimli olursa olsun, çalışmalarını bir başka uzmanın gözetimine (süpervizyon) sunarak yürütmelidir. Türk Psikologlar Derneği'nin etik yönetmeliği (2004) ve Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği'nin psikolojik danışma ve rehberlik alanında çalışanlar için etik kuralları (2004) da işyerinde yardım hizmetlerini yürütenler için başvuru

kaynağı olabilir. Bu derneklerin psikoterapi ve psikolojik danışma yapan uzmanlar için getirdiği başlıca etik kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir: Uzmanların yararlı olabileceklerini düşündükleri kişilere danışmanlık yapmaları, danışanlarını danışmanlık süreci hakkında bilgilendirmeleri (danışanın ve danışmanın rolleri, ücret, süre, yöntemler, danışanın kimliğinin ve verdiği bilgilerin gizli tutulması gibi), reşit olmayan veya velayet altında bulunan danışanları gözetenlerin onayını almaları, danışanlarla duygusal ilişkiye girmekten kaçınmaları, danışanların danışmanlık ilişkisini başlatma ve bitirme haklarını tanımaları, danışan bir başka uzmanla yardım ilişkisi içindeyse o kişi ile iletişim kurarak danışanın tek kaynaktan hizmet almasını sağlamaları ve danışanın yardıma ihtiyacı kalmadığı veya yarar görmediği bir durumda oturumlara son vermeleri gereklidir.

Etik kurallar yararlı olmakla birlikte, yol göstericiliklerinin sınırlı bulunduğu ve daha kapsamlı bir değerlendirme gerekliliğinin hissedildiği belirtilmektedir. Ancak, danışmanlığın kendisini bağımsız bir bilim olarak kanıtlayarak kaygısıyla ortak bir kökenden geldiği diğer beşeri bilimlerden uzaklaştığı ve bu durumun yüzeysel bir donanıma yol açtığı öne sürülmüştür. Danışmanların sadece uzmanlık alanlarında iyi yetişmiş ve etik kodları bilen kişiler niteliği taşımalarının yeterli sayılmayacağı, felsefi konularla ve özellikle de ahlak felsefesiyle ilgilenmelerinin gerektiği, danışmanlığın anlamını, danışmanın bir birey ve uzman olarak kimliğini sorgulamalarına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Danışmanlık eğitiminde danışman adaylarına felsefi düzeyde bilinç kazandırılmasının onların gelecekte etik kararlar alabilen, etik ilkelere sadık kalan birer meslek mensubu olmasına katkıda bulunacağı ve giderek karmaşık bir niteliğe bürünen toplumsal yapılarda uygulamalarına derinlik kazandıracığı bildirilmiştir (Urofsky ve Engels, 2003).

Danışmanlık uygulamalarında etik bir yaklaşım kullanılabilmesi için felsefi bazı ilkelere dayanılması önerilmiştir: İnsana saygı göstermek genel ilkesi çerçevesinde, bireylerin özerk karar alma hakkını göz önünde tutmak, zarar vermemek ve danışanın yararını mümkün olan en üst düzeye çıkarmak için çalışmak, eşit ve adil davranmak. Bu ilkelerin izlenmesi, doğru ve yanlışın birbirinden ayırt edilmesini sağlayabileceği gibi ikilemlerle karşılaşıldığında uzmanlara rehberlik de yapabilir. Danışmanların çalışmalarını bu ilkelerin ışığında sürdürebilmesi için eğitim süreçlerinde danışman adaylarının bunları kavramasına özel bir önem verilmelidir (Henry, 1996).

## **8. DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Danışmanlık hizmetlerinin değerlendirilmesi araştırmalar aracılığıyla yapılmaktadır ve bu çalışmaların yürütülmesi çeşitli açılardan önemlidir. Danışanlar ve bu hizmetleri çalışanlarına sağlayan kurumlar danışmanlığın gerçekten işe yarayıp yaramadığını bilmek istemektedirler. Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar alacakları tepkilere göre etkinliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Danışmanlar ise, yürüttükleri çalışmalarla ilgili geribildirim alma ihtiyacı içerisinde oldukları. Danışmanlık hizmetlerinin yapısını ve tasarımını ilgilendiren kararlar da araştırmaların yardımıyla daha kolay alınabilir. Başvuranlara kaç seans danışmanlık verilebileceği, hizmet verilecek yerin seçimi (kurum içinde ya da dışarıda), internet aracılığıyla verilen danışmanlığın etkinliği, hangi eğitim düzeyindeki danışmanların görevlendirilebileceği, randevularına gelmeyen danışanlarla ilgili yapılabilecekler bu

kararlar arasında sayılabilir. Araştırmalar, bu gibi yararların yanı sıra yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını ve farklı danışmanlık tarzlarının karşılaştırılmasını mümkün kılarak mesleki gelişime katkıda bulunur (Goss ve Mearns, 1997; McLeod, 2004).

Çalışanlara verilen danışmanlık hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği ile ilgili değerlendirmeler çoğunlukla hizmeti verenlerin kendileri tarafından ve vaka çalışması yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Değerlendirmeyi yapanların sonuçlarla ilgili çıkarlarının bulunması, boylamsal araştırmaların yapılmaması, kontrol gruplarının kullanılmaması, küçük veya temsil edici özellik taşımayan örneklerle çalışılması gibi olgular bilimsel yöntemin ilkelerine sıkı bir biçimde uyulmadığını göstermektedir. Bu nedenle değerlendirmelerden elde edilen bulguların güvenilirliği tartışmalıdır. Ancak verilen hizmetlerin çeşitliliği, hizmet verilen örgütsel ortamların farklılığı, uygulamanın değişik mesleklerden uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi, danışanlara ait bilgilerin gizli tutulması yönündeki duyarlılık ve işverenlerin değerlendirmeyi bağımsız kuruluşlara yaptırtmak konusundaki isteksizliği gibi konular göz önüne alındığında, bilimsel yönü güçlü araştırmaların ortaya koyulmasının zorluğu kabul edilmektedir (Kirk ve Brown, 2003).

Araştırmaların, yöntemsel kısıtlılıkları göz önünde tutulmak kaydıyla, danışmanlık konusundaki girişimlerin planlı bir çalışma çerçevesinde sürdürülmesini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir. Danışmanlık programlarının popülerleşmesine bağlı olarak gerek birey gerekse örgüt açısından sağlayacağı katkılar yeterli derecede incelenmeden bu alanda yatırım yapılması kurum için yarardan çok zarar getirebilir. Kantitatif ve kalitatif ölçütler (hem sayısallaştırılabilecek unsurlar hem de bireylerin algılamaları hakkında elde edilen veriler) kullanılarak danışmanlığın etkinliğine ilişkin bilgi toplanması doğru kararların alınmasına yardımcı olacaktır (Goss ve Mearns, 1997; Highley-Marchington ve Cooper, 1997).

Danışmanlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan başlıca ölçütler maliyet-yarar analizi, çalışanların tatmini ve danışmaya konu olan sorunların çözümüdür. En sık kullanılan yöntem olan maliyet-yarar analizinde örgütün danışmanlık hizmetlerini sürdürmek için yaptığı harcamaların, uygulamalar sonucunda elde ettiği kazanımlara oranına bakılır. Bu kazanımlar arasında devamsızlık gösterenlerin, hastalık nedeniyle izin alanların, tazminat taleplerinde bulunanların, işten ayrılanların sayısındaki azalmalar ve üretkenlik artışları sayılabilir. Danışmanlık programlarının yürütülmesi ve hizmetlerin veriliş tarzıyla ilgili memnuniyet konusundaki incelemeler süreç değerlendirmesi olarak adlandırılır ve danışanların bu uygulamalara ilişkin tutumları ölçülür. Klinik değerlendirmelerde ise danışanların sorunlarının çözüme ulaşip ulaşmadığı ve fiziksel ve ruhsal açıdan kendilerini iyi hissedip hissetmedikleri, hem çalışanların kendi beyanları hem de kurum kayıtlarındaki devamsızlık ve izin verileri incelenerek ele alınır. Maliyet-yarar analizi, süreç değerlendirmesi ve klinik değerlendirmelerde genel olarak çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar bulunmuştur. Bununla birlikte, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi tutumlarda olumlu yönde bir değişime rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışanlara bireysel danışmanlık verilirken örgütsel tutumlarda da bir iyileşme sağlanması hedefinin benimsenmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımın hayata geçmesinde işverenlerin anlayış değişikliğine

gitmelerinin katkısı olabilir. İşverenler, danışmanlık hizmetleriyle bireylerin iyiliğine katkıda bulunarak kendi üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Söz konusu bakış açısının terk edilmesi ve bireysel değişim kadar örgütsel değişimin de amaçlanması ile örgütün kazanımlarının artacağı vurgulanmıştır (Kirk ve Brown, 2003).

Bu değerlendirmelerin ışığında, işyerinde danışmanlık hizmetlerinin verilebilmesi için dikkatli bir planlama yapılmasının gerekliliği üzerinde durulabilir. Gelişigüzel biçimde başlatılan bir girişimin örgüt için hatalı bir uygulamaya dönüşme riski vardır ve kötü bir başlangıcın yaratacağı izleri silmek çok güç olacaktır. Hizmetlerin hedefine ulaşabilmesi için örgüt politikaları göz önüne alınmalı, etkinliği sağlayacak yöntemler geliştirilmeli ve çalışanlara iyi bir tanıtım yapılmalıdır (Carroll,1996).

## 9. TÜRKİYE'DE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Tan'a (1992) göre kültürümüz psikolojik yardım hizmetleri anlayışına ve uygulamasına yabancı değildir ve ruhsal sıkıntıların psikolojik yollarla tedavisi yaklaşımı eski dönemlerden beri kabul gören bir eğilimdir. Ancak bu hizmetler 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri ile politik, ekonomik ve kültürel yakınlaşmaların doğmasıyla sistemli bir biçimde verilmeye başlanmıştır. Psikolojik yardım hizmetleri Türkiye'de eğitim ve tıp alanlarında başlayıp gelişmiştir.

Hisli-Şahin (2001), psikolojinin Türkiye'de 1930'lu yıllarda üniversitelerde verilen eğitimle temel bir bilim olarak ortaya çıktığını, yaklaşık kırk yıldır da uygulamalara dayanan bir meslek kimliği taşıdığını bildirmiştir. Ancak henüz bir yasası bulunmayan ve yardımcı tıp mesleği olarak algılanan psikolojinin kendi yasasının çıkarılabilmesi için girişimlerin sürdüğünü belirtmiştir. Böylelikle, gerek çeşitli zihinsel, duygusal ve davranışsal sorunlarla ilgilenen klinik psikoloji uzmanlık alanındaki gerekse endüstri psikolojisi, sağlık psikolojisi, adli psikoloji vb. diğer alanlardaki mesleki uygulamaların bir düzene kavuşması ve kalitenin iyileştirilmesi umulmaktadır. Dağ (2006) da hastalık modeli yerine koruyucu-önleyici ruh sağlığı yaklaşımının benimsenmesi ve yaygınlaşmasının toplumun geleceği için yapılan bir yatırım olduğunu vurgulamış ve bunun gerçekleştirilmesine psikologların eğitim, uzmanlaşma, rol, yetki ve sorumlulukları konusundaki sorunların yasal düzenlemelerle giderilmesinin sağlayacağı katkıya dikkat çekmiştir.

Günümüzde Türkiye'de psikolojik yardım hizmetlerinin verilmesiyle ilgili yasal düzenleme eksiklikleri halen sürmekte, ilgili birimlerin ve uzmanların sayısı nüfusa oranla yetersiz kalmakta, var olan birimler kapasitelerinin altında çalışmakta ve hizmetlerle ilgili araştırmalar sınırlı düzeyde bulunmaktadır (Raney ve Çınarbaş, 2005). Özbay (2005), psikolojik danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeye ulaşmamasına yol açan faktörlerden biri olarak örgütlenme sorununa işaret etmekte ve ihtiyaç, yeterlilik, hizmet alanı, birim, sektör gibi değişkenlerin içerik ve yapısal analizlerinin gerçekleştirilmesiyle oluşturulacak ulusal bir profil temelinde örgütlenmeye gidilmesini önermektedir.

Öner (1992), Türkiye'de rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin etkin düzeyde bir işlevsellik kazanmadığını ve bu durumun Türk kültür ve eğitim sistemine uymayan ve toplumun tam anlamıyla kavrayamadığı özgür seçim ve bireysel ayrılıklar üzerine kurulmuş bir Amerikan modelinin uygulanmaya

çalışılmasıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Batı'dan alınan rehberlik değerleriyle Türkiye'deki kültürel değerlerin karşılaştırılmasında bireysellik ve biricikliğin toplulukçuluk, bağlılık ve yeknesaklığa, ayrılığın aynılığa, rekabetin dayanışmaya, yaratıcılığın mevcut durumu korumaya, özgür seçimin verilen kararlara uymaya, bireysel olgunlaşmanın problem çözmeye ve gelişmenin başarılı olmaya denk düştüğünü ortaya koymuştur. Araştırmacı, okul rehberlik servisleriyle ilgili olarak geliştirdiği ve kültürel gelenek, değer ve beklentileri göz önüne alan modelin, hizmetlerin işlerlik kazanmasına katkıda bulunabileceği görüşündedir.

Batı kökenli kuramların kültürümüzde uygulanış biçimi son yıllarda psikologlar ve psikolojik danışmanlar tarafından tartışmaya açılmış (Aydın, 2000; Fişek, 1998) ve farklılıkları önemseyen yeni yaklaşımlar önerilmiştir. Örneğin, Sarı (2005), psikolojik danışmanın, danışanın kültürel özelliklerine duyarlı bir yaklaşım benimsemesinin önemini vurgulamakta, etnik köken, yaşama biçimi, sosyo-ekonomik düzey ve kültürel alt yapı açısından farklılıklar gösteren danışanlar için uygun teknikler kullanılmasının gerekliliğine değinmektedir. Bu çerçevede yazar, temel psikolojik danışma yaklaşımlarını bütünlüsel bir tarzda ele alan, kültürel farklılıkları göz önünde bulunduran ve sorunların pozitif yönlerine odaklanan pozitif psikoterapi (Peseschkian ve Tritt, 1998) yaklaşımının Türk kültürüne uygulanabilirliğini savunmaktadır.

Bu doğrultuda bir diğer önerinin sahibi olan Raney ve Çınarbaş (2005), uygulamada Batı kökenli yaklaşımların Doğulu toplumlara özgü değerler ile birleştirilmesinin, psikolojik yardım hizmetlerinin toplum tarafından daha olumlu bir biçimde değerlendirilmesine ve daha başarılı olmasına katkıda bulunacağını öne sürmüşlerdir. Örneğin, arkadaşların ve ailenin danışmanlık sürecine katılmasının, karşılıklı bağlılık ve uyumun önemine inanan danışanların sorunlarını çözmelerinde etkili olacağını vurgulamışlardır.

Kılıç (2005) ise, Mevlana Celalettin-i Rumi, Hacı Bektaş-ı Veli ve Yunus Emre gibi Türk hümanistlerinin düşünce içerikleri, söz, şiir ve deyişlerinden; sevgi, saygı, hoşgörü, koşulsuz kabul, empati, saydamlık, gizlilik ve bağdaşım gibi temel psikolojik danışma ilkelerini yansıtan örnekler sergileyerek Anadolu Terapi adlı bir danışmanlık yaklaşımı önermiştir. Yazar, Türk hümanistlerinin özü barış ve hoşgörüye dayanan düşüncelerinin psikolojik danışmanlar tarafından danışma ortamlarında yaşatılmasıyla hem kültürümüze sahip çıkılmış olacağı hem de bu fikirlerin ulusal düzeyden evrensel düzeye taşınacağı inancını dile getirmiştir.

Türkiye'de çeşitli kısıtlılıklara karşın, yukarıda özetlendiği gibi, psikolojik yardım hizmetleriyle ilgili bilimsel ve uygulamalı çalışmalar sürdürülmekte ve bu hizmetlere duyulan talep artmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'larda başlamış olup günümüzde Batı ülkelerinde yaygın bir biçimde sürdürülen örgütlerde danışmanlık programları ise ülkemiz için yeni ve sınırlı sayıda örneği bulunan bir girişimdir.

Employee Assistance European Forum – EAEF (Avrupa Çalışana Destek Forumu) başkanı Richard Hopkins (2007), bu hizmetlerin Kuzey Amerika, İngiltere, İrlanda, Güney Afrika ve Avustralya'da gelişmiş durumda olduğunu; İskandinavya, Hollanda, Almanya, Yunanistan, Hong Kong, Japonya, Porto Riko ve Bermuda'da ise gelişmekte olduğunu bildirmiştir. Hopkins'e (2007) göre, İsviçre, Rusya, İsrail/Orta Doğu, Hindistan, Çin, Tayvan, Singapur, Malezya, Endonezya, Arjantin, Brezilya, Venezuela ve Meksika ile birlikte Türkiye'de bu girişimler yeni

başlamaktadır. Forum başkanı, bu programlara akademik ve ciddi şekilde yaklaşıldığı takdirde gelişmelerinin başarıyla sürdürüleceği görüşündedir. Büyük ölçekli bir işletmede insan kaynakları yöneticisi olarak görev yapan Soybaş (2007) ise, işyerinde psikolojik desteğin hukuki altyapısının ve sınırlarının tam olarak çizilmediğini belirtmiştir. Yakın gelecekte nesnel ölçütlere dayanan, etik ilkeleri gözeten, özel yaşamı koruyan ve işyeri kurallarını destekleyen bir yasal çerçevenin geliştirilmesiyle çalışana destek programlarının yerleşmesi ve yaygınlaşması yönünde bir aşama kaydedilebileceğini vurgulamıştır. Soybaş'a (2007) göre, insan kaynakları yöneticileri de bu desteklerin kazandırılması konusunda girişimci olmalıdır.

Uygulamaların çok yeni olması nedeniyle, bu alan ile ilgili bilimsel araştırmalar bulunmamaktadır. Çalışanlara psikolojik destek sağlanması ile ilgili bu tür etkinlikler kapsamında danışanların özellikleri, danışmanların yaklaşımları, örgüt dinamiği, karşılaşılabilecek etik sorunlar, hizmetlerin başarı düzeyi gibi boyutlarda bilgi toplanması sistemli çalışmaların yürütülmesiyle gerçekleştirilecektir. Konuyla ilgili incelemelerin yaygınlık kazanması, örgütler açısından, atılacak adımlara ilişkin daha sağlıklı kararlar verilmesini de mümkün kılacaktır.

## 10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, işyerinde psikolojik danışmanlığın, örgütün, var oluşuna önemli katkılarda bulunan iç paydaşlar olarak çalışanlarına karşı sosyal sorumluluğunun bir parçası olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal sosyal sorumluluk ve şirket kültürü arasındaki ilişkileri İstanbul'daki büyük sanayi ve hizmet kuruluşları bağlamında inceleyen bir çalışmada (Özarallı, 2006) etik değerlerin ağır bastığı kurumlarda sosyal sorumluluk davranışlarının arttığı ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluk davranışlarının yaygınlaşmasında işyerinde iyiden ve doğrudan yana bir tavır sergilemenin önemi gözlemlenmektedir. Aynı araştırmada kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların refahı ile ilgili boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığı bulunmuştur. İşgörenlerin iyiliğine önem veren işletmelerde kurum genelinde yaygın olan bu eğilimin çalışanlar için örnek oluşturduğu ve onları gönüllü davranışlara yönelttiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular, iş ortamında erdemli bir yaklaşım benimsenmesinin çalışanlara değer verme ile ve bunun da çalışanın örgüt için özveride bulunmasıyla sonuçlanacağını düşündürmektedir. İşletmelerde etik değerlere önem verilerek hareket edilmesinin hem çalışanların hem de örgütün yararına olabilecek sonuçlar doğurması, kurumları değer sistemlerini gözden geçirmeleri için cesaretlendirici nitelikte bir ipucu olarak kabul edilebilir.

Çalışanları, iş ve özel hayat alanlarında yaşadıkları güçlüklerin giderilmesi için harekete geçiren danışmanlık hizmetleri aynı zamanda kurum açısından da çeşitli kayıpları azaltarak olumlu bir imaj yaratılmasına yardımcı olur. İyi eğitim görmüş, etik ilkelere bağlı, kendini geliştiren ve deneyimli meslektaşlarının gözetimi altında çalışmalarını sürdüren uzmanların yürüttüğü danışmanlık etkinlikleri iş hayatında insancıl değerlerin ön plana çıkarılmasında önemli bir rol oynayabilir. Ancak, çalışmaların sadece işgörenler üzerinde yoğunlaştırılmasının veya sorunların tek kaynağı olarak bireylerin görülmesinin yetersiz bir yaklaşım sayılabileceği göz önüne alınmalıdır. Odak noktasını bireysel özellikler ve çevresel özellikler arasındaki etkileşimin oluşturduğu araştırmalar bu konuya ışık tutmaktadır. Örneğin, iş stresine ilişkin çalışmalar yapan araştırmacılar (Arthur, 2004, s.157), bu olgunun

meydana gelmesinde karmaşık psikososyal etkileşimlerin payının bulunduğunu ve kavramın açıklığa kavuşması için sosyal, ekonomik, politik ve örgütsel faktörlerin bireysel değerler ile ihtiyaçlar üzerindeki etkisini değerlendiren bütünleşmiş bir bakış açısının benimsenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Danışmanlık becerilerinin özel sektör ve kamu sektöründeki acımasız çalışma koşullarının gizlenmesi yolunda kullanıldığını ileri süren ve bu durumun danışmanları ikilem içinde bıraktığını ifade eden görüşler (Cummins ve Hoggett, 1995, s. 301) de dikkate alındığında, örgütsel değişimin gerekliliğine ilişkin irdelemelerin önemi ortaya çıkar. İnsan kaynakları yönetimi kuram ve uygulamalarında katı yaklaşımların varlığını kısmen sürdürmesine karşın, son yıllarda, çalışanlardan ekonomik bir kaynak olarak yararlanmak yerine onlara insan olarak değer veren ılımlı bir felsefenin taraftarları da bu alanda etkilerini arttırmaktadır (Ergin, 2005). Bu anlayış, işyerinde psikolojik danışmanların üstlendiği rollerin duyarlı bir biçimde ele alınmasını ve bireysel değişimin yanı sıra örgüt temelinde bir dönüşümün gerçekleşmesine yapabilecekleri katkıların önünün açılmasını sağlayabilir.

Danışmanların yukarıda belirtilen çerçevede yürütecekleri hizmetlerin etkinliğini arttırabilecek çeşitli önerilerde bulunulabilir. Psikolojik destek girişimlerini sürdürenlerin içinde yer aldıkları kültürel bağlamı göz önünde bulundurması bunlardan biridir. Türkiye’de yapılan araştırmalar toplumumuzda kültürel özellikler, işgörme anlayışı ve çalışma amaçları bakımından farklılıklara rastlandığını ortaya koymaktadır. Bir önceki bölümde de değinildiği gibi, psikolojik danışma kuramları önemli ölçüde Batılı kaynaklara dayanmaktadır ve iş ortamı dışındaki psikolojik destek hizmetlerini veren uzmanlar bu konuda duyarlılık göstermektedir. Aynı duyarlılığın işyerinde psikolojik danışmanlıkla ilgili modellerin yapılandırılmasında da öne çıkması ve Batı toplumlarından farklı özellikler taşıyan toplumumuzda, kuramdan uygulama aşamasına geçerken yeniden incelemelerin yapılması yerinde olacaktır.

Hofstede’nin (1980) kültürlerarası çalışmasının sonuçlarına göre, Türkiye, güç aralığı yüksek (hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin büyük ölçüde kabul edildiği), belirsizlikten kaçınan (risk almanın tercih edilmediği), dışıl değerlerin baskınlık gösterdiği (manevi değerlerin önemsendiği), toplulukçu (bireylerin ait oldukları gruba uyumu ön plana aldığı) bir ülkedir. Aycan ve Kanungo’nun (2000) ülkeler arasındaki kültürel farklılıklarla ilgili araştırmasında Türk kültürünün toplulukçu özelliklerinin ve güç aralığının bir ölçüde azaldığı görülmüş ve Türk toplumunda Batılı toplumlarda fazla karşılaşılmayan babacılık (üstlerin bir ebeveyn olarak görülmesi) ve kadercilik (yapılan işlerin sonuçlarının kontrol edilemeyeceğine inanılması) belirgin özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Danışmanların bu özelliklerin kendi çalışmalarına yapabileceği olumlu veya olumsuz etkileri irdelemesinde yarar bulunabilir. Örneğin, yöneticilerin babacılık yönünün ağır basması, çalışanlarını sorunlarına çözüm bulmak için danışmanlara başvurmaları yönünde cesaretlendirmeleriyle sonuçlanabilir. Öte yandan, kaderci bir yaklaşımı benimseyen yöneticiler, psikolojik danışmanlığın getireceği yararlar konusunda fazla iyimser olmayabilir ve bu girişimleri zaman kaybı olarak görebilirler. Böyle bir durum danışmanların yöneticilerle işbirliği yapmak için yaratıcı yöntemler geliştirmek üzere çaba harcamasını gerekli kılacaktır.

Aldemir, Arbak ve Özmen (2003), Türkiye’de işgörme anlayışı üzerinde yaptıkları çalışmada ağırlıklı olarak Batı kaynaklı değerlere dayanan (profesyonel ve

akılcı işgörme anlayışları) ve ağırlıklı olarak yerel kaynaklı değerlere dayanan (statü odaklı, mistik kökenli ve riyaya dayalı işgörme anlayışları) boyutlar bulmuşlardır. Profesyonel işgörme anlayışı risk alma, sorguculuk, sorumluluk, rekabet, ileri görüşlülük, yeniliklere açık olma, yetkinlik, işini iyi yapmak, sezgisellik, iradecilik, saygınlık, uzlaşmacılık, girişimcilik niteliklerini kapsar. Akılcı işgörme anlayışı ise bilgi paylaşımı, bilimsellik, bireyin hak ve özgürlüklerini tanıma, akılcılık, ayrıntılara önem verme, başarı, adil olma, girişkenlik, dostluk, disiplin, çalışkanlık özelliklerini içerir. Batı kaynaklı bu boyutlar, statü odaklı anlayış (merkeziyetçilik, rütbe ve makam, bağımlılık, süreklilik, itaatkarlık ve baskıcılık) ile pozitif ilişki içinde bulunmakla birlikte, mistik kökenli ve riyaya dayalı anlayışlarla negatif ilişki içerisinde. Mistik kökenli anlayış din, gelenekçilik, duygusallık, kadercilik, aile bağları değerlerini; riyaya dayalı anlayış maddiyatçılık, ikiyüzlülük, kuşkuculuk, gösteriş, kurallara uymamak, israf, dürüst olmamak, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, hizipçilik, hoşgörüsüzlük ve katılık özelliklerini barındırır. Yazarlara göre, Türk işgörme anlayışı birbirleriyle çelişen iki farklı kültürel altyapıya dayanmaktadır. İş ortamında bu birbirine karşıt değerlerle ilgili tutum ve davranışların sergilenmesi kişilerarası çatışmalara zemin hazırlayabilir. Profesyonel ve akılcı bir anlayışla çalışanlar ile mistik kökenli zihniyeti benimseyenler veya işlerin sonuçlandırılmasında riyaya dayalı yaklaşımların kullanılmasında sakınca görmeyenler birbirleriyle gerginlik yaşayabilirler. Bunun yanı sıra her iki değer sisteminin etkisi altında bulunan bireylerin iç çatışmalar yaşaması olasılığı da söz konusudur. Danışmanlık hizmetlerini yerine getiren uzmanların bu farklı değer ve tercihlerden haberdar olmaları, kendilerine başvuranların sorunlarını daha iyi kavramalarını ve etkili çözümler önermelerini kolaylaştırabilir.

Tevrüz ve Turgut (2004) çalışma amaçlarının bireyselci, normatif ve dünyevi işlevlerinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bireyselci işlev; bilgi edinme/kullanma, özgürce yaşama, hayata hareket katma, hayatına anlam verme, kendini meşgul etmeyi, normatif işlev; dini görevini yapma, topluma katkı, düzenini kurma, sakınmayı ve dünyevi işlev; geçimini temin etme, hayatına keyif katma, statü kazanmayı kapsamaktadır. Araştırmacıların bir başka çalışmasında (Turgut ve Tevrüz, 2003) bu boyutlar açısından yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve meslek farklılıklarına rastlanmıştır. Öte yandan, ortak özellikler de bulunmuş olup araştırmanın katılımcı grubundaki çeşitli meslek mensupları için çalışma amaçlarından geçimini temin etme ve bilgi edinme/kullanmanın ilk sıralarda, dini görevini yapma ve kendini meşgul etmenin son sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır. Danışmanların başarıya ulaşmalarında, kendilerinden yardım alan çalışanların işlerine nasıl bir anlam yükledikleri konusunda bilgi sahibi olmalarının katkısı bulunduğu belirtilmiştir (Franklin, 2003). Bireylerin geçim sağlamak gibi ekonomik, topluma katkıda bulunmak gibi sosyal ve bilgi edinmek/kullanmak gibi kişisel gelişim nedenlerine dayalı çeşitli çalışma amaçlarına sahip olduğunun bilincine varılması ve bu konudaki demografik farklılıkların göz önünde tutulması, danışmanları bireysel ayrılıklara dayalı özgün stratejiler geliştirmeleri konusunda teşvik edebilir.

Kültüre özgü niteliklerin göz önüne alınmasının yanı sıra davranış bilimlerindeki güncel eğilimlerin değerlendirilmesi de işyerinde psikolojik danışmanlığın üretebileceği olumlu sonuçlara katkıda bulunabilir. Son yıllarda gerek psikoloji gerekse örgütsel davranış literatüründe, bireylerin tanınmasında ve

geliştirilmesinde insanın olumlu özelliklerini ön plana alan bir anlayış dikkat çekmektedir (Işıklı, 2001; Luthans, 2002). Psikolojik yaklaşımların, depresyon, kaygı, korku, bağımlılık gibi hastalıklı durumlar yerine sevinç, beklenti, yardımseverlik, bağlanma gibi gelişmişliği ve olgunluğu yansıtan yönlere ağırlık vermesinin danışanların sahip olduğu kaynakları etkin hale getirerek değişimi hızlandıracağı ileri sürülmüştür. İş ortamlarında ise zayıflıklara odaklanan ve çalışanlar ile yöneticilerin yanlışlarını düzeltmeyi hedefleyen olumsuz bakış açılarından uzaklaşılması önerilmiştir. Güven/öz yeterlilik, umut, iyimserlik, iyilik/mutluluk, duygusal zeka kavramları kullanılarak yönetici yetiştirme, insan kaynaklarını geliştirme, eğitim ve performans yönetimi gibi alanlarda yeteneklerin açığa çıkmasına elverişli bir durum yaratılabileceği belirtilmiştir.

İşyerinde psikolojik danışmanlık yapan uzmanların bu eğilimi benimsemesi, bireylerin sorunlarının çözümüne katkıda bulunabileceği gibi işyerine karşı tutumlarda da iyileşme sağlayabilir. İşyerinde psikolojik danışmanlığın etkinliğiyle ilgili çalışmalar, işgörenlerin sorunları çözümlense bile iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi tutumlarında olumlu bir gelişme kaydedilmediğini ortaya koymaktadır. Yapılandırılmış oturumlarla kısa sürede çözüme ulaşmayı amaçlayan işyeri danışmanlıklarında, danışanın güçlü yanlarını vurgulama yöntemi, sonuca ulaşmayı kolaylaştıracak bir teknik olmanın ötesinde danışmanın genel yaklaşımına yansıdığı takdirde bireysel ve örgütsel bağlamda daha büyük kazanımların elde edilebileceği düşünülebilir.

İş tatmininin bireysel öncelleri arasında çalışanların beklentileriyle işlerinin onlara kazandırdıkları arasında algıladıkları uyumun derecesi, pozitif ya da negatif duyguları yaşamaya yatkınlıkları, iş çevrelerindeki arkadaş ve yöneticilerinin işle ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerinden etkilenmeleri gibi unsurlar yer almaktadır (Greenberg, 2002). Örgüte duygusal bağlılık ise iç veya dış denetim odağına sahip olmak, öz yeterlilik, başarı ihtiyacı gibi kişisel etkenlerle ilişki göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Danışanlara çevredeki uyarıcılara olumlu bir algılama ile yaklaşabilmeleri için yardımcı olunması, pozitif duyguları yaşamalarını sağlayacak teknikler öğretilmesi, sosyal çevrenin yaratabileceği etkiler konusunda bilinç kazandırılması, olaylar üzerinde denetim kurabilmeleri, potansiyellerine güven duymaları ve başarıya azmi edinmeleri doğrultusunda yüreklendirilmede bulunulması işle ilgili tutumlarını iyi yönde geliştirebilir. Danışmanlık sürecinin kişinin kendini iş çevresinde değerli görmesini sağlayacak dönüşümü gerçekleştirmesiyle bu tutumlar değişebilir. Ancak bu gibi tutumların temelinde bireysel özelliklerin yanı sıra işin sağladığı özerklik, sorumluluk gibi fırsatların, üstlerin takdirinin ve örgütsel adalet, örgüt desteği gibi olguların da bulunduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle danışmanların daha önce de değinildiği gibi işverenler ve yöneticiler ile işbirliği içinde çalışmasına ve örgütsel değişimin sağlanmasına aracı olmasına gerek vardır.

Son olarak, işyerinde psikolojik danışmanlığın değişik bir bakış açısıyla yorumlanması ve kariyerle ilgili konuların danışmanlığın gündemini oluşturan sorunlara eklenmesi yönünde görüş belirten yazarların (örneğin, Dollarhide, 1997) yaklaşımlarına yer verilebilir. Bu anlayış doğrultusunda, danışmanlara, esnek bir tavır göstererek kişisel danışmanlık ve kariyer danışmanlığını bir bütün halinde ele almaları ve ikisini birleştiren nokta olarak yaşamda anlam arayışına ağırlık vermeleri önerilmiştir. Böylece, danışanlar yeni bir sorgulama içerisine girerek sahip oldukları

beceri, ilgi, ihtiyaç ve değerleri kendileri için en fazla doyum sağlayacak biçimde değerlendirme fırsatına kavuşacaklardır. Öte yandan, işin sadece ekonomik değeri üzerinde odaklanmak yerine bireylerin var oluşunu zenginleştiren bir yaşantı olarak algılanması durumunda danışanlar farklı bir amaca yönelmiş olacaklardır. Kişisel amaçlarla kariyer amaçları arasındaki bütünleşmenin uzmanlar için de yararlı olması, danışanlarına yeni hedefler kazandırırken hem yaratıcılıklarının artması hem de monotonluktan ve tükenmişlikten uzaklaşmaları beklenmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aldemir, M. C., Arbak, Y. ve Özmen, Ö. N. T. (2003). Türkiye’de işgörme anlayışı: Tanımı ve boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 5-28.
- American Psychological Association. (1992). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 47, 1597-1611.
- Arthur, A. R. (2004). Work-related stress, the blind men and the elephant. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (2), 157-169.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. ve Hilgard, E. R. (1990). *Introduction to psychology* (10th ed). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri: *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde. Z. Aycan. (ed.), 25-53. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, G. (2000). Western models of counseling and psychotherapy within Turkey: Crossing cultural boundaries. *The Counseling Psychologist*, 28 (2), 281-298.
- Aytemiz-Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde bedensel ve zihinsel engelli işgören ayrımcılığı: Uygulamalı etik boyutuyla bir değerlendirme. *Öneri*, 6 (23), 35-45.
- Bachkirova, T. ve Cox, E. (2005). A bridge over troubled water: Bringing together coaching and counselling. *Counselling at Work*, Spring, 2-9.
- Baron, R. A. (1996). *Essentials of psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Berridge, J. (1990). The EAP and employee counselling. *Employee Relations*, 12 (1), 38.
- British Association for Counselling. (1993). *Code of ethics and practice for counsellors*. Rugby: BAC.
- Bull, A. (1997). Models of counselling in organizations, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 29-41.
- Carroll, C. (1997). Building bridges: A study of employee counsellors in the private sector, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 222-239.
- Carroll, M. (1996). *Workplace counselling: A systematic approach to employee care*. London: Sage.
- Carroll, M. (1997a). Counselling in organizations: An overview, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 8-28.

- Carroll, M. (1997b). Educating the organization to receive counselling, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 148-165.
- Cooper, J. F. (1995). *A primer of brief psychotherapy*. New York: Norton.
- Cummins, A. ve Hoggett, P. (1995). Counselling in the enterprise culture. *British Journal of Guidance and Counselling*, 23 (3), 301-312.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dağ, İ. (2006). Türkiye Ulusal Ruh Sağlığı Politika Raporu'nun değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 12 (38), 121-123.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1996). *Human resource management* (5th ed). New York: John Wiley and Sons.
- Doherty, N. (2004). Do counsellors make good mediators? *Counselling at Work*, Summer, 12-13.
- Dollarhide, C. T. (1997). Counseling for meaning in work and life: An integrated approach. *Journal of Humanistic Education and Development*, 35 (4), 178-187.
- Elliott, M. S. ve Williams, D. I. (2002). A qualitative evaluation of an employee counselling service from the perspective of client, counsellor and organization. *Counselling Psychology Quarterly*, 15 (2), 201-208.
- Ergin, C. (2000). Türkiye'deki örgütlerde çatışmaların çözümlenmesine ilişkin çalışmalar: *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde. Z. Aycan. (ed.), 243-259. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ergin, C. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi: Psikolojik bir yaklaşım* (3. basım). Ankara: Elma Yayınevi.
- Evans, M. P., Valadez, A.A., Burns, S. ve Rodriguez, V. (2002). Brief and nontraditional approaches to mental health counseling: Practitioners' attitudes. *Journal of Mental Health Counseling*, 24 (4), 317-329.
- Feldman, R. S. (1992). *Elements of psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Ferris, G. R. ve Buckley, M. R. (1996). *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (3rd ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fişek, G. O. (1998). Psikoterapide bağlamsal duyarlılık ve Batı kökenli psikoterapilerin uygulanması. IX. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 431-440.
- Franklin, L. (2003). *An introduction to workplace counselling: A practitioner's guide*. Hampshire: Palgrave.
- Goss, S. ve Mearns, D. (1997). Applied pluralism in the evaluation of employee counselling. *British Journal of Guidance and Counselling*, 25 (3), 327-344.
- Graafland, J. ve van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations* (3rd ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Henry, C. (1996). Taking an ethical position on standards. *British Journal of Guidance and Counselling*, 24 (1), 35-44.

- Highley-Marchington, C. ve Cooper, C. L. (1997). Evaluating and auditing workplace counselling programmes, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 206-219.
- Highley-Marchington, C. ve Cooper, C. L. (1998). An assessment of employee assistance and workplace counselling programmes in British organisations. *Contract Research Report*, CRR 167.
- Hisli-Şahin, N. (2001). Birinci Ulusal Psikoloji Kurultayı açılış konuşması. *Türk Psikoloji Bülteni*, 7 (23), 3-5.
- Hjelle, L. A. ve Ziegler, D. J. (1981). *Personality theories: Basic assumptions, research, and applications* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Holley, W. H. ve Jennings, K. M. (1987). *Personnel/human resource management: Contributions and activities* (2nd ed). Chicago: The Dryden Press.
- Hopkins, R. (2007). Çalışan destek programları. <http://www.yenibiris.com>. (Erişim: 20.08.2007).
- Hoskinson, L. (2005). When self-referrals can be too little, too late. *Counselling at Work*, Summer, 8-11.
- Işıklı, S. (2001). Psikoterapide danışan faktörü: Psikopatolojiye karşı psikonormallik. *Türk Psikoloji Bülteni*, 7 (23), 164-166.
- Ivey, A. E. ve Simek-Downing, L. (1980). *Counseling and psychotherapy: Skills, theories, and practice*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi. (2005a). Kurumsal sosyal sorumluluk hakkında. <http://www.insankaynaklari.com>. (Erişim: 27.09.2005).
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi. (2005b). Kurumlarda koçluk ve mentorluk uygulamaları. <http://www.insankaynaklari.com>. (Erişim: 27.09.2005).
- Joyce, A. S. (2006). Psychotherapy research: Current status and future prospects. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 51 (13), 795-796.
- Keser, A. (2003). Çalışmanın değişen anlamı ve örgütsel politikalar. <http://www.insankaynaklari.com>. (Erişim: 27.09.2005).
- Kılıç, M. (2005). Anadoluyan Terapi'nin (Anatolia's Therapy) tanıtılması. *VIII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul (Serbest bildiri).
- Kinder, A. (2005). Workplace counselling: A poor relation? *Counselling at Work*, Spring, 22-24.
- Kirk, A. K. ve Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and well-being through workplace counselling and consulting. *Australian Psychologist*, 38 (2), 138-143.
- Kirk-Brown, A. ve Wallace, D. (2004). Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: The influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *Journal of Employment Counseling*, 41 (1), 29-37.
- Lees, J. (2004). Eclecticism and integration within workplace counselling. *Counselling at Work*, Autumn, 12-15.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7th ed). New York: McGraw-Hill.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-75.
- Mander, G. (2005). Suitability and context for brief therapy. *Psychodynamic Practice*, 11 (4), 417-428.
- McInnes, B. (2007). Workplace counselling: Building an evidence base from practice. *Counselling at Work*, February, 12-15.
- McLeod, J. (1993). *An introduction to counselling*. Buckingham:OUP.
- McLeod, J. (2004). Research matters. *Counselling at Work*, Autumn, 18-19.
- McMahan, G. (2005). Behavioral contracting and confidentiality in organizational coaching. *Counselling at Work*, Spring, 10-12.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morris, N. ve Raabe, B. (2002). Some legal implications of CBT stress counselling in the workplace. *British Journal of Guidance and Counselling*, 30 (1), 55-62.
- Öcal, M. (2004). *Eğitimde rehberlik*. Bursa: Düşünce Kitabevi.
- Öner, N. (1993). Türkiye’de rehberlik-psikolojik danışmanlığın kavramsal eleştirisi ve bir model önerisi: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları içinde. R. Bayraktar ve İ. Dağ. (editörler), 235-242. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Özarallı, N. (2006). İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, şirket kültürü ve çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışı: 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı içinde. D. Bingöl. (ed.), 715-723. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Yayını. No: 222.
- Özbay, Y. (2005). Türkiye’de PDR hizmetlerinin örgütlenmesine yönelik uygulamalar, sorunlar ve çözüm önerileri. VIII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul (Serbest bildiri).
- Özoğlu, S. Ç. (1982). *Eğitimde rehberlik ve psikolojik danışma*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları. No:3.
- Palmer, S. (1999). Letting the baby out with the bathwater: Reflections on counselling, counselling psychology, and psychotherapy in Britain. *Counselling Psychology Quarterly*, 12 (2), 159-168.
- Peseschkian, N. ve Tritt, K. (1998). Positive psychotherapy: Effectiveness study and quality assurance. *The European Journal of Psychotherapy, Counselling and Health*, 1 (1), 93-104.
- Raney, S. ve Çınarbaş, D. C. (2005). Counseling in developing countries: Turkey and India as examples. *Journal of Mental Health Counseling*, 27 (2), 149-160.

- Sarı, T. (2005). Türk kültürü için yeni bir yaklaşım: Pozitif Psikoterapi'nin Türk kültürüne uygulanabilirliği. *VIII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul (Serbest bildiri).
- Shea, C. ve Bond, T. (1997). Ethical issues for counselling in organizations, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 187-205.
- Sloboda, J. A., Hopkins, J. S., Turner, A., Rogers, D. ve McLeod, J. (1993). An evaluated staff counselling programme in a public sector organization. *Employee Counselling Today*, 5 (5), 4-12.
- Soybaş, N. Ö. (2007). İşyerinde psikolojik danışmanlığın gelişimi. <http://www.mobbingturkiye.net>. (Erişim: 20.08.2007).
- Sugarman, L. (1992). Ethical issues in counselling at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 20 (1), 64-74.
- Tan, H. (1989). *Psikolojik yardım ilişkileri: Danışma ve psikoterapi*. (3. baskı). İstanbul: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları. Öğretmen Kitapları Dizisi: 166.
- Tan, H. (1992). *Psikolojik danışma ve rehberlik: Teori ve uygulama* (3.baskı). İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Tehrani, N. (1994). Business dimensions to organizational counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 7 (3), 275-285.
- Tehrani, N. (1998). Counselling in the workplace: The organizational counsellor. *Counselling Psychology Quarterly*, 11 (1), 23-32.
- Tevrüz, S. ve Turgut, T. (2004). Çalışma amaçlarının tespiti ve çalışma amaçları testinin geliştirilmesi. *Öneri*, 6 (22), 33-44.
- Towler, J. (1997). Managing the counselling process in organizations, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 166-186.
- Turgut, T. ve Tevrüz, S. (2003). Çalışma amaçları, meslekler ve çalışmaya ayrılan zaman. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 57-80.
- Türk Psikologlar Derneği. (2004). Türk Psikologlar Derneği etik yönetmeliği. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10 (33), 20-34.
- Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği. (2004). Psikolojik danışma ve rehberlik alanında çalışanlar için etik kurallar. <http://www.pdr.org.tr/yayin=etik.htm> (Erişim: 3.01.2007).
- Urofsky, R. I. ve Engels, D. W. (2003). Philosophy, moral philosophy, and counseling ethics: Not an abstraction. *Counseling and Values*, 47 (2), 118-130.
- Voltan-Acar, N., Yıldırım, İ. ve Ergene, T. (1995). Psikolojik danışma alanı ne derecede tanınıyor? *II. Eğitim Bilimleri Kongresi*. Hacettepe Üniversitesi, Beytepe, Ankara (Serbest bildiri).
- Voltan-Acar, N., Yıldırım, İ. ve Ergene, T. (1996). Psikolojik danışma hizmetlerinden kimler yararlanıyor? *3P Dergisi*, 4 (2), 122-129.
- Waddell, L. (2005). C is for coaching: An overview. *Counselling at Work*, Spring, 17-20.

- Walton, M. (1997). Organization culture and its impact on counselling, in M. Carroll and M. Walton (eds), *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage, pp. 92-110.
- Werther, W. B. ve Davis, K. (1989). *Human resources and personnel management* (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Whelan, L., Robson, M. ve Cook, P. (2002). Health at work in the British National Health Service: A counselling response. *Counselling Psychology Quarterly*, 15 (3), 257-267.
- Williams, P. (2005). The evolution and success of workplace coaching. *Counselling at Work*, Spring, 13-16.