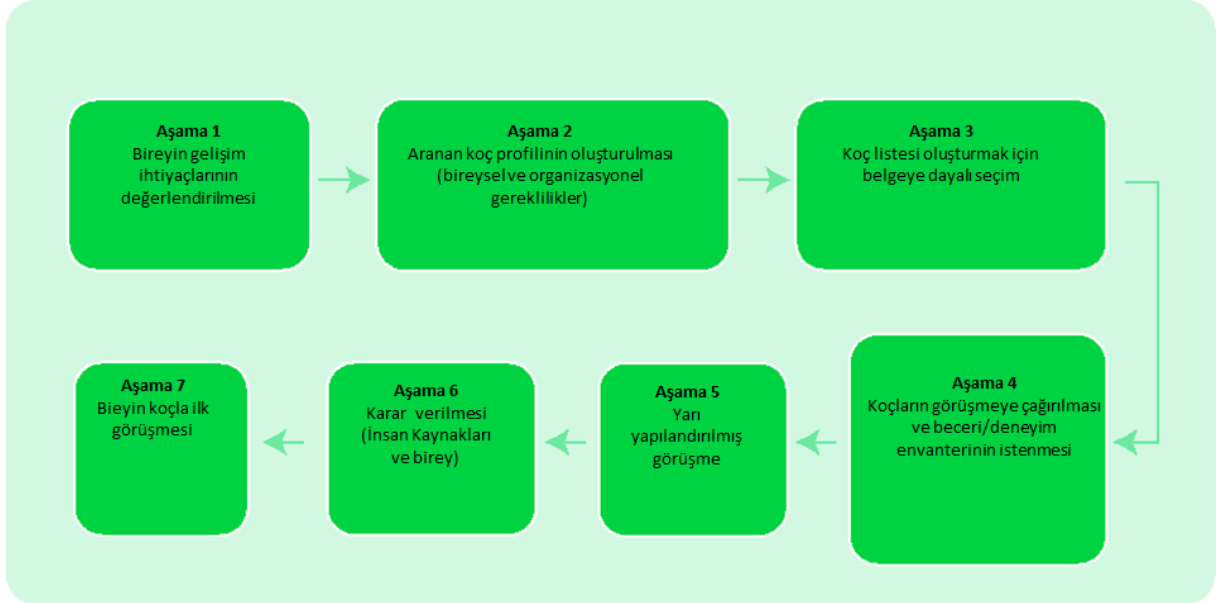


## KOÇUN SEÇİMİ ve HİZMET ALIMI

Genel işe alma sırasında kullanılan süreçlerin birçoğu, genel ilkelerde olduğu gibi koç seçme sürecine de adapte edilebilir. Hizmet alınacak koça karar verilmesi sırasında kullanılacak seçme sürecinin detayları, bireylerle çalışacak tek bir koçun belirlenmesi ya da koçluğun uygun bir gelişim müdahalesi olarak belirlendiği şirketlerde uygun bir koç havuzunun oluşturularak bireylerle 'eşleşmesi' gibi durumlara bağlıdır.

Bireyle çalışacak bir koç seçiliyorsa, gerçekleştirilecek ilk adım, söz konusu bireyin özel ihtiyaçlarını gözlemlemek ve bunları aranan koçun profiline uygulamaktır. Ancak benimsenecek sürecin şirketin özel ihtiyaçlarına ve kültürüne uyum sağlayacağından emin olmak önemlidir. Bir şirketin belirli sayıda bireye koçluk çalışması uyguladığı bir durumda, şirketin aradığı gereksinimleri karşılayan uygun koçların ('havuz') saptanması şirket açısından mantıklı olacaktır. Böylece şirket, temel gereksinimlerini karşılayan, aynı zamanda farklı koçluk uzmanlığı ve yaklaşımına sahip olan belirli sayıda uzmanı işe almış olur. Bir koç havuzunun oluşturulması, tüm koçların değerlendirilip şirketin kriterlerini karşıladıklarının bilmesini sağlar; böylece bireylere çalışmak istedikleri koçu seçme fırsatı tanınır. Birçok uygulamada koç seçimi yapılırken danışan ile koç arasında kimya uyumu adı verilen bir olumlu iletişimin varlığı aranmakta, bu bağlamda koçluk süreci başlamadan düzenlenen bir tanışma toplantısı ile danışana birlikte çalışacağı koçun seçiminde söz hakkı verilmektedir.

**Koçu belirlerken yürütülecek koç seçme süreci örneği aşağıda gösterilmektedir;**



### 1. Aranan koç profilinin oluşturulması

İyi bir şirket dışı koçun profili nasıl olmalıdır? İşe alınmak istenilen koçun profillerinin oluşturulmasına zaman ayırılmalıdır.

## **2. Potansiyel koç havuzu oluşturulması**

Koçun profilinin nasıl olacağına karar verdikten sonra, uygun bir koç bulunmasında İnsan Kaynakları'na yardımcı olacak birçok kaynak bulunmaktadır. Bünyesinde bir grup koç barındıran bazı koçluk şirketleri olsa da, profesyonel koçluk yapan birçok kişi genelde işini bağımsız olarak yürütmektedir. Koç bulmanın en iyi yollarından birisi, EMCC, ICF, KPD gibi meslek birlikleri ile iletişime geçmektir.

Bu birlikler koç arayan şirketi kendi programlarına katılmış ya da kendilerinde üyelikleri olan kimselere yönlendirebilecektir. Bu birliklerin tamamı etik ve iş ahlakı kurallarına sahiptir. Bu nedenle koçları bu organizasyonlardan seçmek, en azından koçların mesleki davranış ilkeleri ve standartlarının yüksek seviyede olduğundan emin olunmasını sağlar.

Bir başka alternatif ise ağızdan ağıza yayılan bilgileri kullanmaktır. Başka şirketlerden etkin olduğunu düşündükleri koçların tavsiyesi alınabilir. Seçme sürecinin ilk aşamasına yardımcı olması için potansiyel koçlardan özgeçmişleri ve önceki danışanlarından aldıkları referansları istenebilir.

## **3. Web tabanlı inceleme/nitelik envanterinin doldurulması**

Koçlar hakkında bilgiler koçların bağlı olduğu kurumlardan ve web sayfalarından edinilebilmektedir. Koçun işe alımı öncesinde seçilecek koçlarla yapılacak mülakatlarda kullanılmak üzere bir değerlendirme formu hazırlanması da koçların hakkında detaylı bilgi edinilmesinde faydalı olacaktır. Bu alanda mesleki kuruluşların web sitelerinde yer alan veri tabanlarından da faydalanılabilir.

## **4. Koçlarla Görüşme**

Görüşme, adayın aranan koç profiline ne kadar uyduğunu saptamak ve daha fazla bilgi istenilen özel alanları araştırmak için kullanılmalıdır. Görüşme yüz yüze ya da telefon üzerinden gerçekleştirilebilir.

Koçlara belirli durumlara ya da sorunlara nasıl yaklaşacaklarını sormak, koçluk tarzı ve yaklaşımlarını derinlemesine anlayabilmek için faydalı tekniklerden biridir. Ayrıca görüşme sırasında koçların tercih ettikleri çalışma yöntemleri de tartışılabilir. Örneğin, koçluk çalışmasını yüz yüze mi, telefonda mı, e-posta yoluyla mı yapıyorlar, yoksa bunların bir kombinasyonunu mu kullanıyorlar. Bunun yanında ücret, ödeme, şartlar, sıklık ve koçluk seanslarının süresi ve yeri de görüşülmelidir. (Görüşmelerde sorulabilecek soru örnekleri için Bkz. Ek 4)

Koçlarla görüşmede aşağıdakileri yapan koçlara dikkat edilmelidir;

- Kullandıkları modeli açıklayamayanlar
- Bireysel müşterilerinin isimlerini verenler
- Neler yapıp yapamayacağını anlatamayanlar
- Kime koçluk yapamayacağını bilmeyenler

- Organizasyonel ortamlarda deneyimi olmayanlar (mesela sadece terapötik geçmişi olanlar)
- İstedığınız koçluk modeli, değerlendirme araçları ve benzerlerini kendilerinininkiyle bütünleştirmek yerine, kendi yöntemlerini kullanmakta ısrar edenler
- Geçmişteki koçluk deneyimlerinden – ‘Bu adamı ben iyileştirdim’ tarzında referans verenler
- Koçluğu diğerlerinin üzerinde güç kurma aracı olarak görenler
- Sadece rehberlik/danışmanlık yaklaşımı kullananlar (koçluk rehberlik/danışmanlık değildir)

### **5. Karar kontrol listesi kullanımı ve kararın verilmesi**

Kararınızı verirken, önceden belirlediğiniz koçluk profiline geri dönerek, her adayı buna göre değerlendirin. Karar kontrol listesi, bu süreçte size yardımcı olacaktır. (Bkz. Ek5)

### **6. Birey ve koç eşleştirmesi**

Yapılan araştırma, koçluk gibi birebir ilişkilerden başarılı sonuçlar almanın en önemli faktörünün, koç ile danışan arasındaki ilişkinin kalitesi olduğunu göstermektedir. İnsan Kaynakları iyi bir eşleştirme yapabilmek için, bireyden özel gelişim ihtiyaçları ve tercih ettiği öğrenme tarzları konusunda aldığı bilgilerin yanı sıra, koçların uzmanlığı ve tarzı konusundaki bilgileri kullanmalıdır.

İnsan Kaynakları, bireyin özel ihtiyaçlarını belirledikten sonra, bireyin güvenilir ve destekleyici bulduğu uygun becerilere, deneyime ve kişiliğe sahip iki ya da üç koçu belirlemelidir. Daha sonra, koçlar hakkındaki bilgiler, tanışmak istedikleri koçları seçmeleri için bireye iletilebilir. Bazı büyük şirketler, bireylerin seçim yapmak amacı ile arama yapabilecekleri koç veritabanları geliştirmiştir. İnsan Kaynakları bu şekilde koçların geçmiş performanslarını göz önünde bulundurmakta, ancak bireye de seçim şansı tanımaktadır. Böylece, son seçim kararı birey ile koç arasındaki ‘kimya’nın seviyesine dayanacak şekilde gerçekleşir. Bu yöntem, koçluk ilişkisinin işe yaraması için önemli bir faktördür.

Bireyin en beğendiği değil, kendi ihtiyaçlarına en uygun olduğunu düşündüğü koçu seçmesi çok önemlidir. Bireyleri bu konuda eğitmek için bir koçta aramaları gereken özelliklerin ne olduğu kendilerine açıklanmalıdır.

### **7. Sözleşme aşaması**

Koçluk hizmeti için bir sözleşmenin yapılması çok önemlidir. Böylece verilen ücret karşılığında hangi hizmetlerin alınacağı, koçlardan hangi sonuç ve çıktılar beklenebileceği konuları açıklığa kavuşturulmuş olur. Sözleşme, her iki tarafın yükümlülüklerini bilmeleri açısından koçluk ilişkilerinin temel kurallarını belirler. Yanlış anlaşılmanın önlenmesi açısından önemlidir ve herhangi bir sorunun baş göstermesi durumunda, anlaşmazlıkların çözülmesi için sağlam bir temel oluşturur.

Koçluk sözleşmeleri genelde rehberlik/terapi için kullanılan sözleşmelerden daha karmaşıktır. Kurumsal koçluğun amacı normalde danışanın kişisel yaşantısından çok mesleki yaşamına göre tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, koçluk sözleşmesi, bir terapi sözleşmesinden daha karmaşık olabilir (üçüncü kişi olan şirketin dahil olması nedeniyle). Anlaşmazlıklar, koçluğun hedefleri (birey ve şirket) ve gizlilik gibi konulara ilişkin olabilir. Özellikle masrafların şirket tarafından karşılandığı durumlarda, alanların dikkatle ve net olarak açıklanması gerekmektedir.

Sözleşmenin içermesi gereken unsurlar aşağıda listelenmiştir;

- Sözleşmenin tarafları
- Sözleşme feshinin taraflarca nasıl yürütüleceği, koç ile birey arasındaki ilişkinin herhangi bir nedenden başarılı olmaması durumundaki alternatif düzenleme, programın herhangi bir noktada iptal edilmesi durumunda borçlu olunacak miktarlar
- Koçluk çalışmasının amacı ve kapsamı
- Normlar/beklenen davranışlar
- Koçluk seanslarının zamanlaması, sıklığı, süresi ve yeri
- Gizlilik, geribildirim ve bilgi akışı
- Şirket dışı kaynakların kullanımı
- Ödenecek miktarların vadesi ve ücretlerin kapsadığı unsurlarla birlikte ödeme programı
- Ek ücretlerle ilgili düzenlemeler (masraflar, vb.)
- İşin nasıl kontrol edileceği ve izleneceği – denetlemelerin ne kadar düzenli yapılacağı
- Sonuç değerlendirme kriterleri
- Koçluk şirketlerinin kullanıldığı durumlarda, hizmeti sağlayan koçlar sözleşmede belirtilecek ve sonrasında yapılacak herhangi bir değişiklik ancak müşterinin izni ile gerçekleşebilecektir
- Koç – danışan arasındaki ilişkinin doğası üzerine uzlaşma (örneğin; görevler, sorumluluklar, sınırlar, zaman tabloları)
- Bireylerden gelen ve İnsan Kaynakları'ndan geçmesi gereken başka taleplerin nasıl ele alınacağı
- Sözleşmeye ilişkin tartışılan tüm değişimlerin yazılı, eksiksiz ve mutabık olarak kaydedilmesi

Başarılı bir koçluk hizmetinin göstergelerinden biri de profesyonel sözleşme sürecidir. Bu sözleşme ile koç, danışan ve sponsor şirket arasında koçluk hizmetinin profesyonel sınırları belirlenir. Ancak yapılan araştırmalar sponsor şirketlerden sadece %56'sının koçluk sözleşmelerine etik kuralları eklediğini göstermektedir. Bu şirketler koçların geçmiş iş deneyimlerine güvenerek koçların etik davranışlar içersinde olacağına inanmaktadır. Yine de bir koçun etik kurallarını ihlali durumunda şirket, koçu profesyonel bir kuruma şikayet edebilir. Bu konuda kitabın sonunda yer alan EMCC ve ICF etik kuralları ve uygulamalarından faydalanılabilir.

### **8. Gizlilik sınırlarının belirlenmesi ve paylaşılması**

Koçların birlikte çalıştıkları bireylerde güven yaratması gerektiği gibi, İnsan Kaynakları ve üst yönetim de bu gizlilik ve güven alanını aynı hassasiyette takip etmelidir. Bu nedenle koçlar ve İnsan Kaynakları, bireylere vaat edebilecekleri gizlilik seviyesi ve türü hakkında elverişli bir anlaşmaya varmalıdır. Gizliliğin doğası ve kapsamı, koçluk görevine atanan taraflara en başından açıklanmalıdır. Koçlar hem şirketin hem de bireyin gizliliğine saygı göstermeli, taraflara ait bilgiler önceden yapılan bir anlaşma olmadan ifşa edilmemelidir. Gizliliğin ihlal edilebileceği tüm koşullar saptanmalı ve açıklanmalıdır. Koçlar, şirketin sağlanan hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini, bireylerin hizmete karşı memnuniyetini izleyebilmesi için hizmetin ilerleyişi ile ilgili olarak şirkete düzenli güncelleme ve yeterli bilgi sağlamalıdır. Bireylere hangi bilgilerin şirkete geribildirim yolu ile verildiği açıklanmalıdır. Bireyler, hazır olduklarını hissettiklerinde koçluğun etkinliği konusundaki görüşlerini bildirmeleri için teşvik edilebilir.