

## **KURUMSAL KOÇLUK İLİŞKİSİNİN ANA OYUNCULARI**

Koçluk aktivitesindeki birincil ilişki, koç ile danışan arasındaki ilişkidir. Ancak kurumsal koçlukta önemli olan tek ilişki bu değildir. Şirketin menfaatlerini temsil eden kişi (çoğunlukla İnsan Kaynakları profesyoneli ve bireyin yöneticisi) diğer menfaat sahiplerinden biridir. Bu taraflardan her biri bireyin performansının şirkete olan katkısının artmasını istemektedir.

Koçluğun maksimum etkiye sahip olması için yönetilmesi gereken farklı ilişkiler aşağıda belirtilmiştir;

- Birey ve Koç
- Koç ve İnsan Kaynakları
- Birey ve İnsan Kaynakları
- Birey ve Yöneticisi
- İnsan Kaynakları ve Bireyin Yöneticisi

### **İnsan Kaynaklarının Önemi**

2004 yılında gerçekleştirilen CIPD Eğitim ve Gelişim Anketi göstermiştir ki, ankete katılan şirketlerin çoğunda İnsan Kaynakları 'koçluk girişimlerinin etkisini seçme ve değerlendirme konusunda' kritik bir rol oynamaktadır. Aynı kurumun 2008 yılında tekrarladığı anket sonuçlarına göre bu bilgi bir kez daha teyit edilmiştir. İnsan Kaynakları öncelikle koçluk ortamını hazırlamalıdır.

**Koçluk ortamı tam olarak nedir? Aşağıdaki şartlar sağlandığında koçluk ortamı hazırlanmış demektir;**

- Kişisel gelişim, takım gelişimi ve organizasyonel öğrenme bütünleşmiştir ve bağlantıları net olarak anlaşılmaktadır.
- İnsanlar yapıcı ve pozitif mücadelelere girebilir durumdadır.
- İnsanlar geribildirimi hoş karşılamakta (en üst kademelerde bile) ve aktif olarak istemektedir.
- Koçluk, yöneticilerin ve doğrudan onlara bağlı personelin sorumluluğu olarak görülmektedir.
- Etkin geliştiricilerin ve gelişenlerin ne yaptığı tüm kademelerce anlaşılmıştır.
- Koçluk iyileştirmeye yönelik bir müdahaleden çok bir fırsat olarak görülmektedir.
- İnsanlar bilgi paylaşma konusundaki etkinliklerinden dolayı takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.
- Düşünmeye ayrılan zamana değer verilmektedir.
- Öğrenme bariyerlerini tanımlamak ve irdelemek için etkin mekanizmalar bulunmaktadır.

- İnsanlar bir sonraki işlerini önce şirket içinden aramaktadır.
- İyi koçluk uygulamaları için güçlü rol modeller bulunmaktadır.

### **Koçluk ortamı nasıl yaratılır?**

- Yöneticilerin en azından temel koçluk becerilerine sahip olmalarını sağlayarak,
- Tüm çalışanlara koçluk hizmetinden etkin olarak faydalanmaları için gerekli beceriler kazandırarak,
- Üst düzey yöneticiler ve İnsan Kaynakları profesyonellerine ileri koçluk becerileri programı sunarak,
- İyi koçluk uygulamalarını inceleme fırsatı tanıyarak,
- İyi koçluk davranışları ve koçluğa bağlılık gösteren yöneticileri takdir ederek ve ödüllendirerek,
- Koçluğun kalitesine, geçerliliğine ve erişilebilirliğine ilişkin ölçüm yaparak ve geribildirim sağlayarak,
- Üst yönetimin güçlü ve pozitif rol modeller oluşturduğundan emin olarak,
- Gelişimsel davranışlar karşısındaki kültürel ve sistemik engelleri belirleyerek.

İnsan Kaynakları profesyonelleri, şirketin gelişim ve koçluk etkinliklerini ne derece desteklediğini, çalışan davranış anketleri gibi değişik yollarla takip edebilirler. Bunlar ölçülebilir ve koçluk kültürüne yönelik ilerlemenin geniş kıstasları olarak kullanılabilir.

Bazı şirketlerde müdürler ya da yöneticiler İnsan Kaynakları departmanından bağımsız olarak koçluk çalışmalarını kendileri düzenlemektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda ve İnsan Kaynakları departmanı koordinasyon ve süpervizyon görevini üstlenmediğinde, şirket organizasyonel amaçlar ile genel eğitim ve gelişim stratejisine paralel bir koçluk stratejisi yaratma fırsatını elinden kaçırmış olur. Çünkü değerlendirmenin olmadığı bu ortamda, şirket içerisinde koçluk kullanımına dair alınan derslere ilişkin bilgi birikimini yaratma fırsatı da kaybedilmektedir.

Çok nadir de olsa bazı durumlarda koçluk uygulamasının satınalma fonksiyonu tarafından başlatıldığı görülmektedir. Kuruma ve kişiye özel bir çalışma olan ve koç/danışan ilişkisinin önemli oranda etkili olduğu koçluk çalışmalarında satınalma sürecinin öncelikli olmasının, kaliteyi ve uygulamanın tüm sisteme olan etkisini negatif anlamda etkileyeceği düşünülmektedir.

İnsan Kaynakları'nın denetlemediği bir ortamda hangi koçluğun yürütüldüğü ve yürütülen koçluğun etkin olup olmadığı konusunun netleştirilmesi çok zor olacaktır. Bu da koçluk aktivitelerinin değerlendirmesini imkansız hale getirecektir. Genel perspektif, İnsan Kaynakları ekibinin iyi ve yetersiz uygulama alanlarını belirlemesine ve gerekli iyileştirme önlemlerini almasına olanak tanır. İnsan Kaynakları ekibinin yürütülen tüm koçluk çalışmalarını net bir şekilde anlaması ve şirketin amaçları üzerine kurulduğundan emin olması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları profesyonellerinin koçluk süreci konusunda kapsamlı bir uzmanlığa sahip olmaları gerekmez, ancak sahip oldukları genel becerilerin bir çoğu, koçluk ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcıdır. Seçme, görüşme, kontrat/sözleşme hazırlama, etkin ölçme sistemleri sağlama, birden fazla menfaat sahibi grup ile projeler yönetme konularındaki beceri ve deneyimler, koçluk aktivitelerinin yönetilmesindeki önemli noktalar. İnsan Kaynakları profesyoneli bir koçluk girişimini yönetme sorumluluğunu aldığı anda, koçluk süreçleri, modelleri ve çerçeveleri konusundaki bilgilerini artırmaya çalışmalıdır. Böylece koçluk hizmetleri daha bilinçli bir şekilde satın alınabilir, bu rehberde belirtilen terminoloji ve jargon ile ilgili sorunların üstesinden kolaylıkla gelinebilir.

İnsan Kaynakları profesyonellerinin daimi rollerinden biri, koçluk görevlerinin kapsamını belirlemek ve maliyetleri kontrol etmektir. Çok sayıda koçluk yetkinliği olmayan bireyin genelde kendilerini koç olarak 'yeniden piyasaya sunması' ve güvenilir kurumların bayrağı altında rahatça gezinmesi gibi tehlikeler mevcuttur. Bu kişilerin çoğu deneyimsiz ve yetkin olmadığı gibi, koçluk ile terapi ve diğer müdahaleleri gerektiren daha ciddi durumlar arasındaki sınırları belirleme yeteneğinden de yoksundur.

Bu durum, aşağıdaki gelişmelerin yaşanması ile değişime uğramıştır:

- 1. İnsan Kaynakları koçluk konusunda ustalaşmıştır.**
- 2. İnsan Kaynakları profesyonelleri, şirket dışı koçlar ile iletişimi yöneten ve bazı durumlarda şirket dışı koç ihtiyacını azaltan şirket içi koç görevini geliştirmeye başlamıştır.**

Koçluk konusunda konuşmacı, iştirakçi ve kimi zaman yazar olarak rol aldıkları bir profile sahiptirler. Koçluğa derin bir bağlılıkla inanan bu kişiler, koçluk alanını niteliksiz ve ehliyetsiz kişilere karşı koruma konusunda zaman zaman agresif davranabiliyorlar. Sonuç olarak kendi organizasyonlarından çok daha büyük kuruluşlar içerisinde, koçluğu iyi uygulamaları teşvik eden kurumsal bir tutum olarak tanımlıyorlar.

Daha genel düşünüldüğünde, kendilerini şirket içi koç olarak tanımlamayanlar da dahil olmak üzere tüm İnsan Kaynakları profesyonelleri, yeteneklerini farklı yollarla oluşturmuştur. Bazıları oldukça prestijli kurumlarda ve uzmanlık seviyesinde koçluk kurslarına katılarak, şirket içi koç ve kalite bekçisi olarak görev almıştır. Bazıları CIPD tarafından sunulan kaynakları kullanmış, kimisi ise profesyonel koçların ortaklığıyla çalışarak kendi şirketleri içerisindeki koçluk çabalarını sahiplenmiştir. Koçluk ve mentorluğun değerine karşı duydukları heyecan ile, daha önce istemeden davet edilen niteliksiz ve ehliyetsiz koçlardan kurtulmayı amaçlamışlardır.

- 3. İnsan Kaynakları profesyonelleri koçluk kurumunun sağlam koçluk standartları geliştirmesine ve "paravan" koçların ifşa edilmesine yardımcı olmuştur.**

Koçluk, yaptığı işin kalitesini geliştirmiş, koçluğun asıl değerinin fırsatçılar tarafından ortadan kaldırılabileceğini anlamıştır. Koçluk kurumu ilk olarak sağlam koçluk standartları geliştirerek, koçların daha nitelikli olmasını sağlayarak ve farklı koçluk kuruluşları tarafından paylaşılması gereken bir grup mesleki standartlar oluşturarak koçluğun itibarının ve markasının peşine düşmüş ve böylece oluşumunu sağlamıştır.

## İnsan Kaynakları'nın Dahil Olacağı Temel Alanlar

**İnsan Kaynakları'nın dahil olacağı temel alanlar şunlardır;**

- Bireyin koçluk ihtiyacını değerlendirmek,
- Bireyin koçluğa hazır olup olmadığını değerlendirmek,
- Yöneticileri sürece dahil etmek,
- Şirket içi ve şirket dışı koçların en iyi şekilde nasıl değerlendirileceğini belirlemek,
- Titiz koç seçimi sürecini yürütmek,
- Eşleştirme sürecinin koordinasyonunu sağlamak,
- Koçu bilgilendirmek,
- Sözleşme sürecini yönetmek,
- Etkinliği izlemek ve etkisini ölçmek,
- Şirket içi bilgiyi ve değerlendirme verilerini toplamak,
- Koçluğu diğer İnsan Kaynakları ve gelişim aktiviteleri ile bütünleştirmek.

Listelenen aktiviteler, İnsan Kaynakları'nın rolünün bu alanda ne kadar karmaşık olduğunu göstermektedir. Koçluk ilişkilerinde birden fazla menfaat sahibinin olması, üzerine düşünülmesi gereken sorunlar yaratmaktadır. Asıl danışan kimdir? Koça ödeme yaptığı için danışan şirket sadece sponsor mudur? Yoksa koçluğun etkin olabilmesi için güven ortamı sağlanması gerektiğinden, danışan son kullanıcı olan birey midir?

Bu sorulara en çok verilen yanıt genelde, koçluk girişimine yönelik kendilerine ait amaç ve hedefleri olan bireyin de şirketin de danışan olduğu yönündedir. Koç ve İnsan Kaynakları profesyoneli, iki tarafın da ihtiyaçlarının ve amaçlarının birbirine uyum sağlayabilmesi ve koçluk müdahalesi tarafından karşılanabilmesi için çalışmalıdır. Konu hakkındaki anlayışın netleştirilmesi, gizlilik ve bilgi akışına ilişkin yönetim sorunları için hayati önem taşımaktadır.

**Koçluk sürecinin başında İnsan Kaynakları tarafından yanıtlanması önerilen sorular aşağıda listelenmiştir;**

- Ne gibi performans gelişimi beklenmektedir?
- Koçluk katkısında kurumsal hedefler nelerdir?
- Kurumsal koşullar sağlamak istediğiniz koçluk tarzını desteklemekte midir?
- Birey koçluk için hazır mıdır?

- Birey kendisine koçluk hizmeti sunulmasının nedenini anlamış mıdır?
- Bireyin yöneticisi koçluk girişimi için destekleyici ve hazır mıdır? Bireyi desteklemekteki rolünün farkında mıdır?
- Program için ayrılan bütçe nedir?
- Koçluk için kim uygun olacaktır? Başlangıç olarak kaç seans planlanacaktır?
- Başarı, etkinlik ve maliyet avantajı nasıl ölçülecektir?

## **İnsan Kaynakları'nın Karşılaşabileceği Zorluklar**

İnsan Kaynakları'nın karşılaşılabileceği temel zorluklar aşağıda belirtilmiştir;

### **1. Koçluğu resmin geneli ile bütünleştirmek**

Koçluk aktivitelerinin şirketin stratejik amaçları ile uyumlu olmasını ve İnsan Kaynakları'nın eğitim planları ve aktiviteleri ile bir bütün oluşturulmasını sağlamak İnsan Kaynakları'nın sorumluluğundadır. Şu anda bunların pek sık gerçekleşmediği görülmektedir. 2004 CIPD Eğitim ve Gelişim Anket Raporu'nda, şirketlerinde koçluk çalışmalarının yapıldığını bildiren katılımcıların üçte ikisi koçluk aktivitelerini kontrol eden resmi bir strateji olmadığını rapor etmiştir. Böyle bir stratejiye sahip olduklarını belirten katılımcıların büyük çoğunluğu, bu stratejinin belirli bir çalışan grubunu kapsadığını söylemiş, koçluk çalışmasından faydalanan katılımcıların sadece %6'lık bir kısmı tüm çalışanlar için yazılı bir koçluk stratejisine sahip olduklarını belirtmiştir.

### **2. 'Kapalı kapıların' açılması**

İnsan Kaynakları'nın karşılaştığı temel problemlerden biri de koçluk çalışmasının 'kapalı kapılar' arkasında gerçekleşmesidir. Çünkü üst düzey çalışanlar kendi koçlarını getirmekte ve aktiviteler İnsan Kaynakları tarafından koordine edilememektedir. Bu da herhangi bir raporlama yapısı olmadığı ve profesyonel koçların herhangi bir sorumluluk altına girmediği anlamına gelmektedir. Şirketlerin bunun gibi koçluk sorumluluklarından ders alması mümkün değildir.

### **3. Hem şirketin hem de bireyin ihtiyaçlarının karşılanması**

Koçluk sürecini yerleştirmek ve hizmeti doğru kişiden, doğru şekilde sağlamak sorumluluğuna sahip İnsan Kaynakları profesyonelleri, şirket ve koçluk yapılan bireyin gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin zorlukların farkındadır. Yatırımın karşılığını almak için söz konusu alana bilgilendirilmiş ve yapılandırılmış bir şekilde yaklaşmak koçluk hizmetini satın alan kişilerin sorumluluğundadır.