

## Şirket İçi ve/veya Şirket Dışı Koç Seçimi

Verilmesi gereken en temel karar, koçların şirket içinden mi şirket dışından mı olacağıdır. Birçok şirket, özellikle de küçük şirketler, şirket içinden böyle bir ihtiyacı karşılayamamakta, şirket içinden birine eğitim vererek yetiştirmek yerine şirket dışından bir koç seçmek daha uygun maliyetli olmaktadır.

Kapsamlı koçluk hizmeti alan şirketlerde ise şirket içi kapasitenin oluşturulması daha uygun maliyetli olabilir, şirket dışı koçlar da yalnızca belirli durumlarda kullanılabilir. Maliyet ve kaynak sorunlarının getireceği etkinin dışında, şirket içi ya da şirket dışı koçların özellikle tercih edilebileceği özel durumlar da vardır. Hall ve diğerleri (1999), hızlı bir müdahaleye ihtiyaç duyulduğunda ve şirket kültürüne ilişkin bilginin hayati olduğu durumlarda şirket içi koçlardan faydalanılması gerektiğini öne sürmektedir.

Öte yandan, oldukça duyarlı ya da gizliliği olan konular ele alındığında ya da kapsamlı ve muhtelif deneyimlere sahip bir koça gereksinim duyulduğunda şirket dışı koçlardan yararlanılması daha uygun olabilir.

Aşağıdaki tablo, bir kurumda koçluk hizmeti uygulamasına ilişkin sorumluluk yüzdelerini göstermektedir;

	Ana Sorumluluk	Az Katılım	Sınırlı Katılım	Katılımsız
Birim yöneticileri (kendilerine rapor edenlere)	36	34	10	5
İnsan Kaynakları ve/veya öğrenim, eğitim, gelişim uzmanları	30	42	12	4
Şirket dışı koçlar	24	21	18	23
Üst düzey yöneticiler	14	42	16	8
Şirket içi koçlar	14	11	9	41
Birim yöneticileri (kendilerine rapor etmeyenlere)	5	22	20	27

## Şirket İçi Koç

Şirket içi koç kavramı, koçluk kültürünün gelişimi ve şirket liderlerini yönetimde bir koç tarzını geliştirmeye teşvik etmesi ve diğerlerini olumlu etkilemesi açısından çok önemlidir. Şirket içi koçluğun faydaları aşağıda listelenmiştir;

- **Maliyet Avantajı**

Şirket içi koçluk üst düzey yöneticilerin aldığı gibi birçok lider ve yöneticiye koçluk hizmeti fırsatı sunmaktadır. Koçluk isteyen her kişiye bir şirket dışı koç ayarlamak çok maliyetli olacaktır. Bu nedenle şirket içi koçlar isteyen veya uygun bulunan kişilere daha az maliyetle koçluk hizmeti sunmaktadır.

- **Erişilebilirlik**

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kolay erişebildikleri için şirket içi koçtan koçluk hizmeti alanların çoğunluğu koçları ile iletişimlerini şirket dışı koçtan aynı hizmeti alanlardan daha uzun sürdürmektedir. Böylece koçluk hizmetinden kazanılması beklenen özellikler fazlasıyla alınabilmektedir.

- **Terfiler**

Şirket içi koçların en çok tercih edildikleri alanlar şirketin kültürüne, faaliyet alanına ve şirketin içinde bulunduğu konuma hakimiyeti nedeniyle şirket içi terfilerde terfi eden kişiye verilen koçluk hizmetidir.

Önümüzdeki 3 yıl içinde şirketlerin %79'unun şirket içi koç kullanımlarında artış beklemektedir, ama en üst düzeydeki yöneticilerin yine de şirket dışı koçları tercih edeceği öngörülmektedir.

Bazı profesyonel hizmet şirketleri çok deneyimli tam zamanlı iç koçlar görevlendirmektedir. Bu şirketlerde iç koçluk sistemi çok iyi kurulmuştur. Şirket içi koçluk hizmetini profesyonelleştiren bu şirketlerde koçluk alan kişilerin sanki birer şirket dışı koçtan hizmet almışçasına iyi bir deneyime sahip olmaları sağlanır. Bu şirketlerdeki koçluk ilgisinin şirketlerine dışarıdan yeni atanan kişilere odaklanmış olduğu yönünde kanıtlar vardır. İşe başladıkları yeni şirketin kültürüne adapte olurken bir iç koçun desteği çok faydalı olmaktadır.

Danışan üst düzey liderlerden biri olduğunda dış koça ihtiyaç duyulması halinde bu şirketlerdeki iç koçlar aynı zamanda işi alacak şirket dışı koçu belirlemede görevli kişilerdir.

**Şirket içi koçluk sisteminin çok iyi kurulduğu şirketlerde bile aşağıdaki durumlarda şirket dışı koç görevlendirilir;**

- Şirket içi koçun koçluk hizmeti vermek istemeyeceği bir danışan olması durumunda (çok yakın iş arkadaşı),
- Danışan ve şirket arasında anlaşmazlık ya da gerginlikler olduğu, istifaların söz konusu olabileceği durumlarda,
- Koçların danışan hakkındaki önceki bilgilerini bir tarafa koymakta zorlandıkları durumlarda,
- İşten çıkarılma kararı olasılığı bulunan danışanların olması durumunda,
- Şirket içi koçun bir dış koç alınması konusunda ısrarcı olduğu durumlarda.

Şirket için koçların dışarıdaki yetkin bir koçtan süpervizyon alması süreci pozitif yönde destekleyecektir ve bu şekilde bir uygulama aslında son derece gereklidir.

## Şirket Dışı Koç

Üst düzey yöneticiler şirket dışı koçları bazı farklı nedenlerle daha fazla tercih etmektedirler. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Üst düzey yöneticiler şirket dışı koçlar ile kişisel ve kurumsal verileri daha rahatlıkla paylaşabilmektedirler. Koçun şirket dışından olması danışana kendini daha rahatlıkla açmakta yardımcı olmaktadır.
- Şirket içinden bir koç yerine şirket dışı koçlara otoriteyi teslim etmek üst düzey yöneticiler için daha kolay olmaktadır.
- Dış koçlar daha taze, objektif ve geniş bir bakış açısı getirmektedir.
- Dış koçlar daha çok varsayımlara meydan okumaya meyillidir.
- Dış koçlar sürekli koçluk veriyor olmaları nedeniyle iç koçlara nazaran daha uzman ve daha deneyimli algılanmaktadırlar.
- Dış koçlar koçluğa, iç koçlara nazaran daha fazla vakit ayırmaktadır. Çünkü iç koçlar genellikle danışanları uzun süreli bir koçluk hizmetine ikna etmekte zorlanırlar ve genellikle koçluk hizmetini yarı zamanlı verdikleri için günün geri kalanında diğer işlerine dönmeleri gerekir.

## Bağımsız Koçlar ve Bünyesinde Birçok Koç Bulunduran Şirketler

2013 Ridler Raporu'na göre dünyanın en büyük şirketlerinden bazıları rutin olarak bağımsız koçlar ile çalışmaktadır. Birçok deneyimli koç bağımsız olarak koçluk yapmayı tercih etmektedir ve birçok işveren bağımsız koçlarla güvenilir ve sıkı ilişkiler kurmaktadır. Bağımsız koçlar, bünyesinde birçok koç bulunduran şirketlere nazaran daha uygun fiyatlarda hizmetlerini sunabilirler.

### **Bünyesinde birçok koç bulunduran şirketlerle çalışmanın avantajları;**

- Uzman sağlayıcı olarak bu şirketler, sponsor şirketin ihtiyacı yönünde kuruma değer katabilecek değişik koçları önerir.
- Bünyelerindeki proje yönetimi ve idari yapılar ile büyük olan koç sağlayıcı şirketler müşterilerinin ihtiyaçlarına daha geniş bir şekilde karşılık verebilmektedir.
- Koç sağlayıcı şirketler -gizlilik ilkelerine bağlı kalarak- kurumsal geribildirimlerle verilen koçluk hizmetlerinin sonuçlarını ilgili şirket birimlerine sağlarlar.

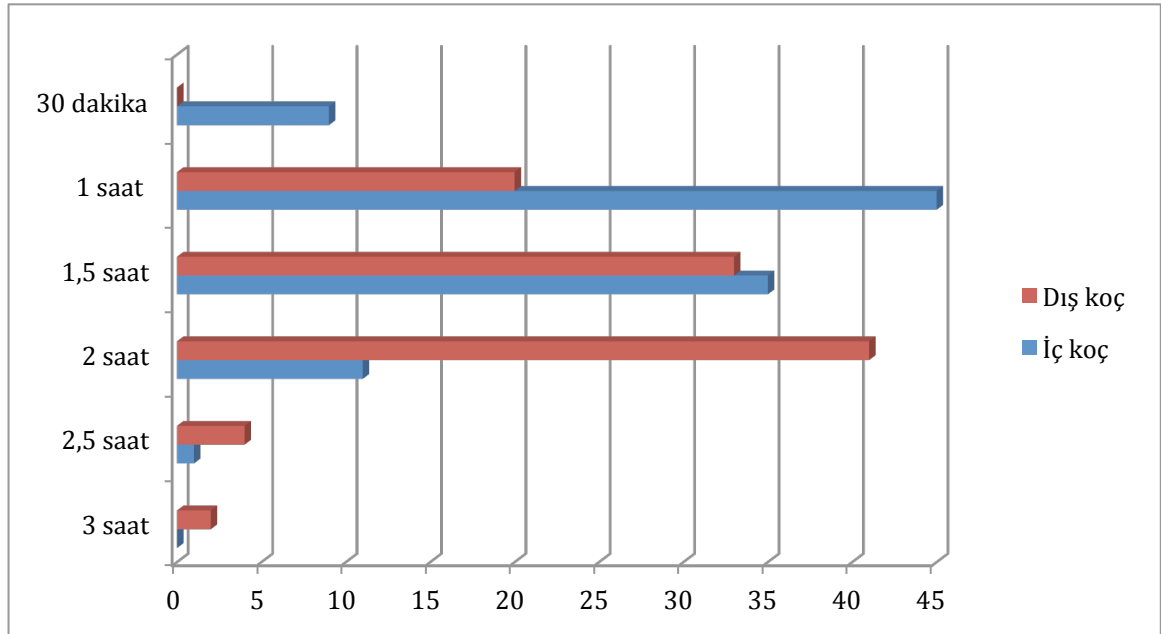
Aşağıdaki grafiklerde, iç ve dış koçlar için karşılaştırmalı görüşlere, iç ve dış koçlar için bir koçluk seansının ortalama süresine, iç koç ve dış koçun kullanıldığı durumlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

*Dr. Rıza Kadılar*

## 1. İç ve Dış Koçlar İçin Karşılaştırmalı Görüşler



## 2. İç ve Dış Koçlar İçin Bir Koçluk Seansının Ortalama Süresi



### 3. İç Koç ve Dış Koçun Kullanıldığı Durumlar

