

İNSAN KAYNAKLARI'NIN ŞİRKET DIŞI KOÇU SEÇERKEN GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURMASI GEREKEN ALANLAR

Araştırmalar koçların sözleşme için teklif verirken, doğru kültürel uyum ve kişisel tarzın yanı sıra, olumlu geçmiş performans kanıtları, yapısal yaklaşıma ve geçerli niteliklere sahip olmaları, profesyonel standartlara uyum göstermeleri ve süpervizyon gibi başka koçluk referans bilgilerini de sağlamaya eğilimli olduğuna işaret etmektedir.

İnsan Kaynakları'nın şirket dışı koçu seçerken göz önünde bulundurması gereken alanlar aşağıda detaylandırılmıştır.

Uygun seviyede koçluk deneyimi

Koçun 'amaca uygun' olması gerekir. Örneğin, kıdemsiz bir yöneticinin kariyer koçluğunu sağlamak için koçun ihtiyaç duyacağı deneyim seviyesi ve beceri yelpazesi, üst düzey yönetici koçluğundan farklı olabilir. Deneyim seviyesini saptamak için koçun o zamana kadar kaç saatlik koçluk hizmeti verdiği, kaç koçluk görevi yerine getirdiği, bireylere ne gibi konularda koçluk yaptığı ve genelde hangi kıdem seviyelerinde çalıştığı sorgulanmalıdır.

İlgili iş/endüstri deneyimi

Koç seçerken gereken ilginç ve tartışmalı kriterlerden biri de adaylarda ilgili iş/endüstri deneyiminin gerekip gerekmediğidir. Birçok insan koçların etkili olabilmeleri için organizasyonel dinamikleri ve iş dünyasını çok iyi anlaması gerektiğini kabul etmektedir. Belirli bir endüstrideki ya da şirketteki doğrudan deneyim, bir kişinin etkili bir koç olabilmesi için gerekli ancak yeterli olmayan bir niteliktir. Koçun yapacağı asıl katkının bireylerin öğrenme ve gelişmesine yardımcı olma yeteneği olduğu unutulmamalıdır. Yine de bazı durumlarda endüstri deneyimi istenebilir. Özellikle koçun aynı zamanda mentorluk uygulamalarına da destek olabilmesi açısından ilgili alan deneyimi faydalı olabilir. Koçun yetkinliği ve güvenilirliği, koçluk alacak bireyin sürece katılımı ve iyi bir iş ilişkisi kurulması sürecinin büyük bir parçasıdır.

Bazı yorumcular, koçun belirli bir alandaki deneyimine bağlı olarak işe alınmasının amaca zarar verdiği görüşündedir. Şirket dışı koç kullanmanın en önemli faydalarından biri tarafsızlık ve objektifliktir. Zira bireyin ve şirketin stratejik hedeflerini engelleme ihtimali olan sınırlayıcı inanç varsayımların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Koçlar, kişilerin performans artışı fırsatlarını görmelerine ve değişiklikler yapmalarına olanak sağlayacak pratik yollar bulmalarına yardım etmeleri amacıyla işe alınmalıdır. Ayrıca gerektiğinde İnsan Kaynakları'nın belirli teknik tavsiye ve beceri koçluğu vermesi için başka uzmanları/koçları getirebildiği unutulmamalıdır.

Referanslar

Koçun önceki danışanları ile konuşmak da, beceri ve tarzını öğrenmek, istenen sonuçları üretmede ne kadar etkili olduğunu görmek için iyi bir yoldur. İyi bir koç daima referans

verebilmelidir, İnsan Kaynakları profesyonelleri tarafından koçun referansları, deneyimleri ve başarıları seçme sürecinde doğru olarak kontrol edilmelidir.

Koçun geçmişi

Koçlar birçok farklı mesleki geçmişten gelmektedir. Bunlar arasında İnsan Kaynakları, mesleki psikoloji, eğitim ve gelişim, spor psikolojisi ve yönetim gelişimi bulunmaktadır. Doğal olarak bu farklı geçmişler, koçların koçluk ilişkisine oldukça farklı deneyimler ve beceriler getireceği anlamına gelmektedir. En tartışmalı konulardan biri de koçların psikoloji temelini olması gerekip gerekmediğidir. Burada ne yanlış ne de doğru cevap yoktur. Asıl önemli olan şirkete, koçluk müdahalesinin amacına ve ihtiyaçlarına en uygun olanı bulmaktır.

Süpervizyon

Süpervizyon, koçun kendi farkındalığını artırması, yetkinliğini geliştirmesi ve yaptığı işin kritiğini süpervizörü ile birlikte yapması için gerçekleştirilen resmi ve bağımsız bir değerlendirme ve inceleme sürecidir.

Koçluğa yapılan yatırımın artması ile, koçluk hizmeti sağlayan koçların gelişim devamlılığı ve kalitenin korunması için, şirkette gerçekleşen birçok koçluk görüşmesinden organizasyonel fayda elde etmenin yollarını bulmak için sağlanan hizmetin kalitesini garantileme yollarına olan gereksinim de artmıştır. Bunlardan en önemlisi de süpervizyondur.

Süpervizyonun kritik öneme sahip olmasının nedenleri;

- Danışanlara koruma sağlamaktadır. Koçluk görüşmesinde yaşananlar, potansiyel endişe yaratacak alanları tespit edebilen, tavsiye verebilen veya gerektiğinde bir uzmana yönlendirme yapabilen eğitimli ve deneyimli koçlar/süpervizörler ile birlikte tartışılır.
- Koçlara kendi işleri üzerine düşünme ve müdahalelerini geliştirmek için görüş sağlama fırsatı verir.
- Üstlendikleri işin türüne bağlı olarak ne tür sınırlamalar koymaları gerektiğine dair gerçekçi yargılara varabilmeleri amacıyla koçlara kişisel güçlü yanlarını ve zayıf yanlarını saptama fırsatı verir.
- Koçlara, benzer olaylarla karşılaşmış meslektaşlarından bir şeyler öğrenme ve koçluk becerilerini daha da geliştirecek deneyimler yaşama fırsatı sağlar.
- Koçlara alanlarındaki mesleki gelişimleri takip etme ve koçluk yetkinliklerini geliştirmek için sürekli çaba gösterme fırsatı sağlar.

Bu faydalar nedeniyle, koçluk dünyası içindeki birçok kişi süpervizyonun koçların mesleki gelişimlerine devam etmelerinin önemli bir parçası olduğuna inanmaktadır. Ancak süpervizyonun tam olarak neleri içerdiği, koçun kariyerinde devamlı mı yoksa sadece eğitim alırken mi olması gerektiği üzerinde tam anlaşmaya varılamamıştır. Seçme süreci sırasında İnsan Kaynakları profesyonelleri, süpervizyon konusunda koçlara soru sorabilir, böylece koçlar koçluk ilişkilerini nasıl gördükleri ve becerilerini nasıl güncel tuttıkları konusunda kendilerini daha rahat ifade edebilirler.

Araç, teknik ve modellerin kapsamı

Koçlar, farklı durumlarda ve farklı danışanlarla kullanacakları kapsamlı araç ve tekniklere sahip olmalıdır. Koçların tercih ettikleri yaklaşımları net olarak açıklayabilmesi gerekir, ancak bazı belirli modellerin kullanımında ısrar eden ve belirli bir bireye/şirkete uygun olarak yaklaşımlarını esnetmeyi reddeden koçlara da dikkat edilmelidir. İyi koçlar, organizasyonel teori, mesleki psikoloji, psikometri, öğrenme ve rehberlik de dahil olmak üzere çok çeşitli teorik temellere sahip model, teknik ve çerçeveleri kullanacaktır.

İnsan Kaynakları profesyonellerinin farklı model, çerçeve ya da teknik yelpazesinden gözü korkmamalıdır. Birçok konuda olduğu gibi burada da en etkin araçlar/teknikler en basit olanlarıdır. Koçlar, yansıtıcı öğrenme ve değişimi teşvik etmek için 'amaca uygun' araçları kullanmalı, bunları seçme süreci sırasında net olarak ve kısaca açıklayabilmelidir.

Sınırların anlaşılması ve yönlendirme yaklaşımı

Koçların, uzmanlıklarının sınırlarını anlamaları gerekir. Bu da koçun yetkinliklerinin ya da mevcut kaynakların ötesinde uzman desteğine ihtiyacı olan bireylerin koçluk programına kabul edilmemesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu durumda koçun nitelikli bir uzmandan uygun desteği almak üzere bireyi teşvik etmesi gerekir. Koçların kendi sınırlarını anlamaları, yöntem ve tekniklerinin bireyin ihtiyaçlarına hitap edip edemediğini görebilmeleri çok önemlidir. Bu durumda koç, İnsan Kaynakları ile birlikte, bireyi yönlendirmek için uygun uzman saptanma sürecini takip etmelidir.

İlgili nitelikler ve eğitim

Koçlar, koçluk hizmetlerinin sağlanması konusunda yetkin olduklarını gösterebilmelidir. Bunu gerçekleştirmenin yollarından biri de ilgili niteliklere sahip olduklarını ortaya koyabilmeleridir. Uygun 'ilgili niteliklerin' ne olduğu konusu tartışılmaya devam etmektedir. EMCC, ICF, AC gibi bağımsız koçluk dernekleri koçlarda bulunması gereken becerileri tanımlamış olup, bu beceriler çerçevesinde akreditasyon vermektedirler. Ülkemizde de MYK nezdinden yapılan çalışmalarla koçluk mesleği yetkinlik kriterleri belirlenmiştir.

Koçların eğitimi, amaçlarına uygun olmalıdır. Kısa bilgilendirme kurslarına daima yer vardır, ancak birçok disiplinde olduğu gibi burada da uzmanlık, kursun uzunluğuna, nitelik seviyesine, çalışmanın derinliğine, uygulama pratiğine, süpervizyon ve uygulama sırasında alınan desteğin kapsamına göre değişiklik gösterecektir.

Anlaşılabacağı üzere, 'koçluğa' özel nitelikler koçların sahip olacağı en geçerli nitelikler olarak görünmektedir. Fakat bu niteliklerin nispeten yakın zamanda ortaya çıktığı, bu nedenle de koçluk hizmeti sunan uzmanların büyük çoğunluğunun bu yeni niteliklerin çoğuna henüz sahip olmadığı unutulmamalıdır. Bu gibi durumlarda koçların diğer resmi nitelikleri ve deneyimleri incelenmelidir.

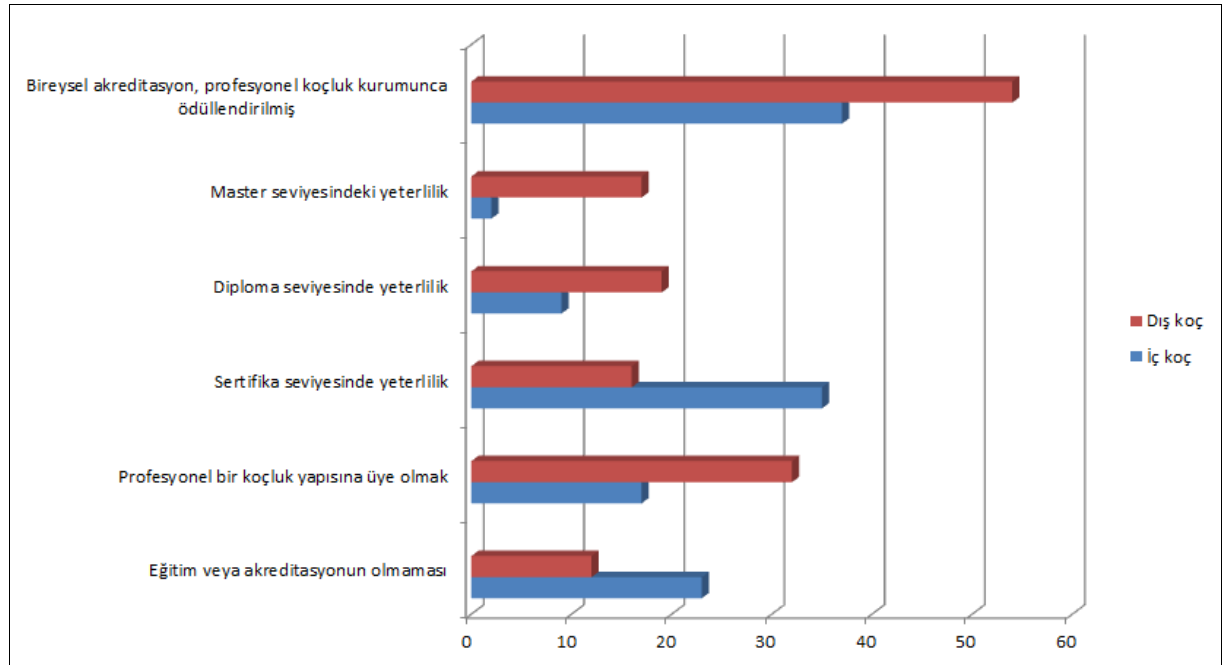
Bunun yanı sıra, belirli becerilerin aktarılması amacı ile koç alımı yapılıyorsa (mesela sunum becerilerine ilişkin beceriye dayanan koçluk gibi), gereken 'beceriye dayalı' nitelikleri olup olmadığına bakılması gerekir. (Bkz. Ek 2). Ancak koçluk hizmetinin bir eğitmenlik hizmeti olmadığı ve beceriye dayalı öğrenme ve gelişim süreçlerinde bireyin konu hakkındaki inanç sistemi ve dirençlerinin ele alınması boyutunda koçluktan faydalanılıp, beceri öğrenme aşamasında ise bir eğitim sürecinin takip edilmesi çok daha etkin ve faydalı olacaktır.

Meslek birliklerine üyelik

Koçluk hizmetini satın alanlar, meslek birliklerine üyelik durumunu seçme kriterlerinin bir parçası olarak göz önünde bulundurmalıdır. Koçluk Psikoloji Forumu Eski Başkanı Profesör Stephen Palmer'ın bu konudaki fikirleri şöyledir: "İyi uzmanlar, genellikle koçluğa ilişkin mesleki birliklere üyedirler, ilgili niteliklere sahiptirler ve devam eden mesleki gelişimde rol alırlar." Bütün önemli mesleki birlikler, üyelerinin iş ahlakı kurallarına ve ilgili şikayet prosedürü etiğine uymalarını talep etmektedir. Bu tam anlamıyla bir garanti olmamakla birlikte, sunulan hizmetin tatmin edici olmaması durumunda bir şikayet yolu sunmaktadır.

Akreditasyon

Şirketlerin %54'ü şirket dışı koçlarının profesyonel anlamda alanları ile ilgili bir kuruma üye olmalarını beklemektedir. Şirketlerin %37'i ise şirket içi koçlarında profesyonel akreditasyon aramaktadır.



Mesleki sorumluluk sigortası

Koçlara mesleki sorumluluk sigortaları olup olmadığı sorulabilir. Danışanları üzerinde istemeden olumsuz etki oluşturdukları herhangi bir duruma karşı hazırlıklı olmaları nedeniyle, mesleki sorumluluk sigortası olanların mesleki hizmetlerini daha ciddiye

aldıkları düşünülebilir. İnsan Kaynakları profesyonelleri, durumu netleştirmek amacıyla koçlara mesleki sorumluluk sigortasına sahip olup olmadıklarını, sahiplerse nereden aldıklarını ve değerinin ne kadar olduğunu sorabilirler. Böylece, kendilerine sunulan koçluk müdahalesinin bir soruna neden olması durumunda, şirkete ve İnsan Kaynakları profesyoneline yasal bir koruma sağlanmaktadır. İngiltere veya ABD gibi ülkelerde İnsan Kaynakları profesyonelinin koçu resmi olarak işe alınmadan önce sigorta belgesini sorması gerektiği ifade ediliyor olsa da ülkemizde bu alanda daha yaygın bir uygulama bulunmamaktadır. Ancak 2013 senesinde Meslek Yeterlik Kurumu nezdinde yapılan çalışmalar sonucunda koçluk resmi gazetede yayınlanarak bir meslek olarak kabul edilmiştir. Bu sayede mesleki sorumluluk sigortası konusunda da önümüzdeki dönem olumlu gelişmeler olması beklenmektedir.

Diğer nitelikler / kişisel özellikler

En iyi koçlar_ dürüst, gerçekçi ve zorlayıcı geribildirimlerde bulunan, iyi birer dinleyici olan ve iyi eylem fikirleri sunanlardır. Koçlarda belirli nitelikler, deneyim ve bilgi aramanın yanı sıra, koçluğun başarılı olması için önemli beceri, yetenek ya da kişisel özellikler de aranmalıdır. Belirli bir bireye, üzerinde durulan problemlere ve organizasyonel içeriğe göre farklı nitelikler gerekebilir. Ancak etkili koçları tanımlayan bazı genel yetkinliklerin olduğu kabul edilmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Öz farkındalık
- Açık ve etkili iletişim yetisi (sözel ve sözel olmayan)
- İletişim kurma becerileri (yakınlık kurma becerisini de içerir)
- Yaklaşımda esneklik
- Dinleme ve sorgulama yetenekleri
- Etkili bir koçluk süreci oluşturma yeteneği
- Geribildirimlerde bulunarak hedef gelişimi ve hedef belirleme konularında destek yeteneği
- Motive etme yeteneği
- Yeni bakış açılarını teşvik etme yeteneği
- Bir durumdan anlam çıkarmakta yardımcı olma yeteneği
- Belli başlı düşünce ve davranış modellerini ayırt etme yetisi
- Zorlayıcı olma ve geribildirimde bulunma yeteneği
- Saygı ve güven oluşturma yeteneği
- Derinlemesine anlayışı kolaylaştırma yeteneği
- Harekete geçirme yeteneği
- Esneklik kazandırma yeteneği