

BÖLÜM 14

ÖRGÜTLERDE MENTORLUK

M. Çağrı PEHLİVANOĞLU¹

GİRİŞ

Günümüz değişim, bilinmezlik ve iktisadi koşullarında örgütler arası rekabet avantajı yaratan unsurlardan belki de en önemli olanı beşerî sermayedir. Örgütlerin sahip olduğu bu sermayenin temel ögesi insan kaynaklarıdır. İnsan, organizasyonlarda üretim faktörlerinin etkili ve verimli kullanılmasının sağlanmasında belirleyici role sahiptir. Örgütlerde insana yapılacak doğru yatırımlarla çalışanların işletme performansına olan katkıları artırılabilir ve potansiyellerinden maksimum seviyede istifade edilebilir. İnsan kaynağının, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve eğitim gibi pek çok uygulamayla geliştirilebilmesi mümkündür. Bu bölümün konusu olan “mentorluk (akıl hocalığı)” de örgütlerde insan kaynağının yetenek kazanmasında ve geliştirilmesinde yararlanılan bir yöntemdir.

Mentorluk, bir insanın başka bir insan için zaman, enerji, kişisel bilgi yatırımı yaptığı, öğrenmeyi, gelişmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yardımlaşma ilişkisidir. İş hayatında mentorluk, kişisel ve profesyonel gelişime destek olmak üzere tecrübelerini, uzmanlıklarını ve görüşlerini paylaşan iki insan arasındaki diyalogdan meydana gelir. Mentorler, eğittikleri kişilere meslek yaşamı, yöneticilik, işletmeler ve iş kolları hakkında sahip oldukları bilgileri aktarırlar ve onlarla uzun süreli, gelişim odaklı ilişkiler kurarlar.

Örgütlerde mentorluk sürecinin başarılı şekilde uygulanması çalışanlar ve organizasyon açısından birçok yarar sağlar. Mentorluk sisteminin kullanılmasındaki amaç insan potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü yaymak ve kariyer yönünden çalışanlara destek vererek daha etkili insan kaynağı yaratmaktır. Mentorluk, destek olunan bireye çok yönlü kişisel gelişim sağlarken mentorluk yapan kişiye de bilgilerini yenilemek ve sosyal ağını genişletmek gibi katkılar sağlar. Alan yazınında mentorluğun kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu belirten birçok araştırma mevcuttur.

Bu bölümde, mentorluk kavramı ve örgütler açısından önemi ele alınmıştır. İlk kısımda alan yazınındaki kaynaklardan yararlanılarak kavram ve tarihçesine

¹ Öğr. Gör. Dr. cpehlivanoglu@yahoo.com

değinilmiş; sonrasında mentorluk ilişkisi ve fazları, mentorluk türleri, örgütlerde mentorluk programına olan ihtiyaç ve örgütlerde mentorluk programının başarısı için önem verilmesi gereken kriterler incelenmiştir. Sonuç kısmındaysa, yazından elde edilen bilgiler eşliğinde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

KAVRAM VE TARİHÇESİ

Mentor kelimesinin kökeni oldukça eskidir ve Yunan mitolojisine dayanır. Homer'in meşhur eseri Odyssey'de aktardığına göre Ithaca Kralı Odysseus, Troja savaşına gitmeden önce oğlu Telemachus'u en yakın arkadaşı olan Mentor'a emanet eder. Bu süreçte Mentor, Prensi kralın yokluğunda eğitecek, yetiştirecek ve Ithaca krallığına hazırlamış olacaktır. Kral, savaş sebebiyle on yıl boyunca topraklarına dönemez. Prens babasını aramaya koyulur. Bu arayışta, savaş tanrısı Athena ve Mentor, Telemachus'a eşlik ederler. O günden bugüne değin mentor kelimesi güvenilir bir danışman, arkadaş, öğretmen, güvenilir insan gibi kavramların yerine kullanılmaktadır (Shea, 2002).

Alan yazınında, mentorluk, psikoloji, eğitim bilimleri ve yönetim gibi farklı disiplinlerce incelenen bir kavramdır. Mentorluk üzerine yazılmış makalelerin ve kitapların 1970'lerin sonu itibariyle yaygınlaşmaya başladığı görülür (Germain, 2011). Kavram özellikle Kram'ın 1980 ve 1983 yıllarında yaptığı çalışmalarla yazında yaygın hale gelmiştir (Kram, 1983).

Mentorluk herkese, her yerde ve herhangi bir zamanda yapılabilecek bir faaliyettir. Bu bir kez de yapılabilir, hayat boyu da sürebilir. Arkadaşça ya da profesyonel destek biçiminde olabilir. Mentorluk ilişkisinde hedeflenen amaçlar değişebilmesine karşın, ortak nokta tüm bu ilişkilerin bilgi paylaşımı içermesidir. Clutterbuck (2008)'a göre mentorluk ana olarak öğrenen kişinin düşünce yapısının daha kaliteli olabilmesi üzerine çalışır. Bu ilişkinin, kişiye öğüt vermek ve öğrenen kişinin sosyal ağını genişletmek gibi başka faydaları da vardır, ancak bunlar yardımcı faaliyetler olarak değerlendirilir (Clutterbuck, 2008).

Modern örgütlerde genç yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerek üst yöneticilerin gerekse insan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları arasındadır. Çalışanların kariyerleri üzerine farklı beklenti ve ihtiyaçları bulunur. Örgütler ellerindeki insan kaynağını geliştirmek ve onlara katkıda bulunmak için çeşitli yollar ararlar. Bu arayış esnasında mentorluk önemli bir araçtır.

- Örgütlerde mentorluk birçok farklı maksat için kullanılabilir. Lacey (1999)'e göre bu amaçlar aşağıdaki gibidir:
- Örgüte yeni katılan çalışanları organizasyona ısındırmak.
- Organizasyondaki pozisyonlara yedekleme planı yapmak.

- Örgüt içindeki azınlık veya temsili düşük gruplardaki potansiyel lider adaylarına destek sağlamak.
- Bir takımın içerisinde yer almayan veya coğrafi koşullardan ötürü izole kalan çalışanlara destek olmak.
- Yüksek kariyer beklentisi içerisinde olan çalışanların örgütteki devamlılığını sağlamak.
- Çalışanlardaki tükenmişlik hissini azaltmak.
- Sürekli öğrenen bir örgüt kültürü yaratmak.

MENTORLUK İLİŞKİSİ VE FAZLARI

Mentorluk ilişkisi, yol göstericilerin tecrübelerini ve birikimlerini kendilerinden daha az deneyimli kişilerle paylaşmasına dayanır. “Mentor” bilgi ve tecrübesini kendisinden daha az deneyimli bireylerin gelişimine katkıda bulunmak için kullanan kişidir. Mentorluk desteği alan kişiye “mentee” olarak adlandırılır.

Mentorluk gönüllülük esasına dayalıdır. Mentor ve mentee düzenli ve periyodik aralıklarla bir araya gelirler. Bu toplantılarda mentee'nin gelişimine odaklı çalışmalar gerçekleştirilir. Mentor-mentee arasındaki ilişkinin nasıl sürdürülmesi gerektiğine yapılan görüşmedeki ilişki anlaşması (kontrat) ile belirlenir. Görüşme sıklığı, karşılıklı beklentiler, görüşme yeri, süresi, beklenen davranış biçimi gibi konular mentor ve mentee arasında kararlaştırılır (Meggison vd., 2006).

Mentorluk planları kişide veya örgütte belirlenen ihtiyaç doğrultusunda çizilir. İyi hazırlanmış mentorluk ilişkisi örgüte, mentora ve menteeye ayrı ayrı değer katar. Mentorlar, deneyimlerini mentee'lere aktarmanın ve onların başarıları ile örgüte artı değer kattıklarını izlemenin keyfini yaşarlar. Mentorluk kariyere direkt etkisi olabilecek bir eylem olup aynı zamanda destek alan kişi için mentor bir rol model olarak da algılanabilir.

Mentorluk kavramı üzerine çalışmalar yürüten Kram (1983) mentorluk ilişkisinde mentorun iki işlevi yerine getirdiğini belirtmiştir. Bu işlevler, kariyer geliştirme ve psiko-sosyal destektir. Kariyer geliştirmeye ilgili fonksiyonlar destek olmak, kendini ifade etmek ve görünürlük kılmak, rehberlik etmek, bireyi geliştirecek zorlayıcı görevler vermek ve koruma olarak sınıflanır. Psiko-sosyal destek fonksiyonları rol model olmak, bireyin örgüt içinde kabulünü kolaylaştırmak, danışmanlık ve arkadaşlıktan oluşur (Kram, 1983; Özkalp vd., 2006).

Maxwell (2008) mentorluk sürecini usta-çırak ilişkisi olarak nitelendirir. Bu tanıma göre, çırak ustasının kontrolü altında yapılan işin içeriğini ve nasıl yapıldığını öğrenir. Tarihsel olarak başkalarını geliştirmek için birçok farklı yöntemden söz edilebilir. Bu yöntemler incelendiğinde en çarpıcı olanlarından bir tanesi

Yahudilerin uygulamış oldukları iş üstünde eğitim metodudur. Karşılıklı ilişki ve ortak tecrübelerle dayalı bu yol sayesinde tecrübeler ustandan çırağa rahat şekilde aktarılır. Buna göre, ustandan çırağa doğru akan öğrenme aşamaları şu şekildedir (Maxwell, 2008):

- İşi ben yaparım.
- Ben yaparım, sen izlersin.
- Sen yaparsın, ben izlerim.
- İşi sen yaparsın.

İlk olarak işi usta öğrenir ve kendini mükemmelleştirir. Daha sonra usta yapılmakta olan işin inceliklerini paylaşarak çırağın kendisini iş üzerinde izlemesine izin verir. Bir sonraki aşamada artık roller değişir ve ustayı gözlemleyen çırak işi ustanın gözetiminde yapmaya başlar. Usta bu noktada düzelten ve tavsiye veren konumdadır. Son aşamada usta tamamen devreden çıkar ve çırak işi tek başına yapmaya başlar, artık o da bir usta olma yolundadır.

Akıl hocalığı, ilişkisi örgütlerde resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) yöntemle olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar. Resmi olmayan akıl hocalığında her iki taraf da birbirlerini gönüllü olarak seçerler. Daha kıdemli bir yönetici şirkete yeni katılan ya da tecrübesiz bir kimseye gönüllü olarak akıl hocalığı yapabilir. Bu tip ilişkiler dostane havada geçer ve mentee için oldukça faydalıdır. Ancak kurum içerisinde kıdemli yöneticilere erişemeyen kimseler bu destekten yoksun kalırlar. Bu nedenle örgütlerde resmi olan programların varlığı tüm çalışanları kapsadığı ve adil bir ortamda yürütüldüğü için önem taşır. Resmi yolla yürütülen akıl hocalığı uygulamalarında çiftler, içerik ve programın süresi genellikle program koordinatörleri tarafından belirlenir. Mentee'nin çalışma alanı ve mentorün uzmanlık alanları göz önünde bulundurularak doğru eşleşmeler yapılır. Bu uygulamada, üst yönetime yakın erişimi olmayan kimseler de şans bulurlar (Ehrich & Hansford, 1999; Wanberg, vd., 2006; Chao, 2009)

Mentorluk ilişkisinin çalışanlarda moral artışı sağlama, verimlilik artışı ve kariyer geliştirme gibi birçok yararı bulunmaktadır (Kichak, 2008). Bu ilişki çalışanın farklı bakış açıları elde etmesine, özgüven kazanmasına, gelişimine, iş yaşamındaki yolculuğunda ona faydası olacak davranışlar benimsemesinde katkı sağlar.

Akıl öğrencisi (mentee), başarılı olmayı amaçlayan, kurum kültür ve politikası dâhilinde kariyer hedeflerine ulaşmak için yönlendirilmeye ihtiyaç duyan bireylerdir. Bu kişiler mentorluk desteği alarak öğrenmeye ve gelişmeye daha fazla motive olurlar. Mentorluk desteği faaliyet akıl öğrencilerine kariyer gelişimi için sponsorluk ve görünürlük artışı sağlar (Booth, 1996). Örgütlerde mentorluk programına dahil edilebilecek insanların (mentee) seçiminde kişinin bir üst pozisyon

için kişinin potansiyele sahip olup olmaması; kişinin geribildirime ve koçluğa olan algısı ve duyarlılığı; kişinin bağımsız hareket edebilme kabiliyeti, kişinin risk alma katsayısı gibi kriterler göz önünde bulundurulabilir (Lacey, 1999).

Mentorluk desteği alan kişilerin süreçten elde ettiği faydalardan bazıları şu şekildedir: kariyer tavsiyesi edinme, performans gelişimi, örgüt içi artan görünürlük kazanma, kurumsal kültürü daha iyi kavrama, örgüt yapısını anlama, artan dayanışma duygusu, meslektaşlık ilişkilerinin geliştirilmesi, yeni iş çevresi ve sosyal ağa katılma, mesleki ve profesyonel gelişim, terfi olanakları için kendini hazırlama, daha yüksek başarı oranı yakalama (Forret vd., 1996; Bell & Treleaven, 2011).

Akıl hocası (mentor), mentee'ye potansiyelini ortaya çıkartmasında yardımcı olan kişidir. Kurulan ilişkide mentor, mentee'nin verimliliğini ve başarısını artırması için ona gereken bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlar. Mentor, rehberlik edilen kişiye motivasyon, öğreti, rehberlik ve koruma gibi katkılarda bulunur. İnsanların iş hayatında pek çok destekçisi, yakın çalışma arkadaşı, koçu olabilir, ancak mentorun farkı kişiyle bire bir irtibatı olmasıdır. Mentorlar, öğretici, tavsiyede bulunan, çalışanın kariyer planlamasına ve kişisel gelişimlerine destek olan tecrübeli yöneticilerdir. Bu süreçte, kariyer gelişimindeki konuların ötesine de geçilerek farklı alanlarda tartışmalarda bulunulur. Mentorlar, örgütlerde destekleyici, öğreten ve dinleyen kişilerdir. Mentorluk sürecinin destek olunan kişide olumlu etkileri olabilmesi mentorluk yapan kişinin özelliklerine de bağlıdır.

Hoffmeister vd. (2011)'nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre bir mentörde bulunması gereken nitelikler şu şekildedir: İyi bir dinleyici olmak, negatif bilgileri dahi paylaşmaya istekli olmak, üstleri etrafında rahat olmak, mentee'nin hatalarına karşı toleranslı durmak, gerektiğinde olumsuz geribildirim verebilmek, bilgi paylaşımına istekli olmak, ticaret bilgisine sahip olmak, vizyon sahibi olmak, rol modeli olmak, hedef ve amaçları olmak (Hoffmeister vd., 2011).

Mentorluk ilişkisinin akıl hocalarına da bazı katkıları bulunur. Bu katkılar şu şekilde sıralanabilir (Kichak, 2008; Noe vd., 2002):

- Sosyal ağını genişletir.
- Kişisel liderlik tarzı geliştirir.
- Kariyerini yeniden canlandırır.
- Uzmanlığını pekiştirir ve bilgi paylaşır.
- Deneyim, kişisel tatmin ve güç artışı sağlar.
- Alt kuşakları daha iyi tanıma fırsatı elde eder.
- Örgütün alt seviyelerinde yaşanan engelleri anlar.
- Alanında uzman olmaktan duyduğu keyfi yeniler.
- Koçluk, danışmanlık, dinleme, modelleme becerilerini artırır.

Mentorluk ilişkisinin fazları konusunda yürütülen bilimsel çalışmalar arasından alan yazınında en çok kabul gören ve bilinir olan model Kram (1983) tarafından yapılan “Phases of Mentor Relationship- Mentor İlişkisinin Aşamaları” başlıklı araştırmaya dayanır (Ensher & Murphy, 2011). Oluşturulan modelde mentorluk ilişkisinin fazları sırasıyla şu şekildedir (Kram, 1983):

- Başlangıç (initiation),
- Yetiştirme (cultivation),
- Ayrılma (separation),
- Yeniden tanımlama (redefinition).

Kram (1983)’a göre birinci faz olan başlangıç aşaması altı ila on iki ay sürer. Karşılıklı beklentilerin anlaşılıp bireylerin birbirlerini tanıma sürecidir. İkinci faz olan yetiştirme aşaması iki ila beş yıl boyunca sürebilir. İlişkinin olgunlaştığı, mentorluk desteğinin en yüksek seviyeye ulaştığı dönemdir. Üçüncü faz olan ayrılma aşamasında mentee artık tek başına karar alıp ilerleyebilecek seviyededir; bu dönemde mentor-mentee arasında ayrılık gerçekleşir. Son faz olan yeniden tanımlamada artık mentor ve mentee arasındaki ilişki arkadaşlığa dönüşmüştür.

Alan yazınında mentorluk ilişkisinin fazları konusunda benzer tanımlar başka çalışmalarda da mevcuttur. Örneğin, Meggison vd. (2006)’ye göre bu ilişki beş fazdan oluşur. Birinci fazda mentor ve mentee arasında uyum ilişkisi kurulur. İkinci fazda hedefler belirlenerek orta- uzun vadede ulaşılabilecek noktalar kararlaştırılır, bunlara yönelik taktikler üzerine çalışılır. Üçüncü faz en önemli bölgedir, zira artık aksiyona geçilmiş ve hedef doğrultusunda mentee kendini zorlamaya başlamıştır. Dördüncü fazda mentee yavaş yavaş hedeflerini elde etmeye başlamıştır ve mentor gözlemci pozisyonuna doğru kayar. Beşinci fazda mentorluk ilişkisi bir arkadaşlık ilişkisine dönüşür ve ihtiyaç durumunda irtibat kurulur (Meggison vd., 2006).

MENTORLUK TÜRLERİ

Mentorluk sürecinin ne şekilde olması gerektiği alan yazınında çeşitli olarak ele alınmaktadır. Mentorluk türleri şu şekilde sıralanabilir (Crisp & Cruz, 2009; Philip & Hendry, 2000):

- Birebir mentorluk,
- Akran mentorluğu,
- Grup mentorluğu,
- Tersine mentorluk,
- Kendi kendine mentorluk,
- E-mentorluk.

Birebir mentorluk, en klasik mentorluk modeli olup yaşça büyük bir kişinin kendisinden küçük birisine mentorluk yapmasıdır (Freedman, 2009). Örgütlerin ve çalışanların sıkça faydalandığı yöntemdir. Örgüt içindeki mentorler yerine bazı durumlarda örgüt dışından mentorluk hizmeti veren danışmanlardan veya alanında uzman farklı kişilerden birebir mentorluk desteği alınması da tercih edilebilmektedir.

Akran mentorluğu, aynı statüye sahip iki akran arasında kurulan mentorluk ilişkisidir. Bu mentorluk türünde kimi zaman aynı organizasyon içerisinde, hatta aynı departmandan dahi akranlar birbirlerine mesleki gelişim ve kariyer gelişimi ile ilgili konularda yardımcı olabilirler (Holbeche, 1996).

Grup mentorluğu, mentorluk desteği alan kişiler arasında paylaşımı arttırmak açısından tercih edilen bir mentorluk türüdür. Grup mentorluğunda bir mentor gruba mentorluk yapar veya grubu oluşturan üyeler birbirlerine mentorluk yaparlar. Bu sayede farklı bakış açıları ve deneyimler paylaşılabilir. Bu tür mentorluk organizasyonlarda daha fazla sayıda mentee'nin birkaç mentorla çalışmasına imkân tanır, yetenekli mentorlardan birden çok kişinin faydalanmasını sağlar ve mentorların zamanı verimli kullanılır (Johnson, 2013).

Tersine mentorluk ilişkisi mentorun mentee'den yaşça daha genç olması durumudur (Hattingh, vd., 2005). Bu mentorluk türünde bilgi ön plandadır. Kişi uzmanlık bilgisini kıdemli meslektaş ile paylaşır. Örneğin, bilgiye daha kolay ulaşabilen genç mentorlar deneyimli çalışanların yeni teknolojilerle ilgili güncel kalmalarına destek olabilirler. Bu kapsamda sosyal medya kullanımı, yeni yazılımlar vb. uygulamalar konusunda mentee'ler kendilerini geliştirme fırsatı yakalarlar. Bu tür mentorluğun önemli bir avantajı da yaşça daha büyük olan menteeler örgütten ayrıldıklarında iş genç nesle devrolacaktır ve bu süreç genç neslin organizasyonun üste seviyelerine temas ederek işe daha iyi anlamasına katkıda bulunur (Meister & Willyerd, 2010). Tersine mentorluk, örgütte çalışan farklı kuşakların birbirine bağlanmasına, çalışanlar arasındaki teknolojik bilgi farklılıklarının azaltılmasına, çalışanların trendleri anlamasını kolaylaştırmaya ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunur (Terzi & Boylu, 2019).

Kendi kendine mentorluk, kişinin belli hedefler doğrultusunda bireysel olarak mentorluk sürecini kendi kendine yürütmesidir. Mentorluk süreci karşılıklı bir ilişki içinde iki kişiyi içerirken, kendi kendine mentorluk, bireyin belirli hedefler doğrultusunda bağımsız olarak çalışmasına veya başkalarıyla etkileşime girmesine izin verir. Bu süreci başarılı biçimde yürütebilmesi için mentorun yüksek kişisel motivasyona ve öz disipline sahip olması, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, öğrenmesini olumlu- olumsuz etkileyen faktörleri çok iyi bilmesi gerekir (Kuzu, vd., 2012; Carr, 2014).

E-mentorluk yönteminde, sanal ortamda çevrimiçi yazılım veya e-posta gibi elektronik iletişim yöntemleri kullanarak mentorluk ilişkisi yürütülür. Bu uygulamada fiziksel olarak bir arada bulunma mecburiyeti yoktur. Kişi ihtiyaç duyduğu mentoru farklı bir ülkeden veya farklı bir iş yerinden seçebilme imkanına sahiptir (Thompson, vd., 2010; Single & Single, 2005; Hamilton & Scandura, 2003).

ÖRGÜTLERDE MENTORLUK PROGRAMINA OLAN İHTİYAÇ

Örgütler çeşitli nedenlerle örgüt içi mentorluk programları uygulamaktadır. Kurumlar akıl hocalığı ilişkilerinin olumlu faydalarını çalışanlara deneyim ve bilgi desteği sağlandıkça fark etmişlerdir. Çalışanlar zaman zaman akıl danışabileceği; kendisi ile deneyimlerini ve birikimlerini paylaşacak ve kendisiyle aynı yollardan geçmiş bir yol göstericinin varlığına ihtiyaç duyarlar.

Örgüt içi mentorluk programları çalışan yetkinlik ve memnuniyetini artırmanın yöntemlerinden biri tanesidir. Bu programlar, örgütte bilgilerin alt jenerasyonlara aktarılmasına ve yeni katılan çalışanların organizasyona hızla adaptasyonuna yardımcı olur. Programa dahil edilen çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri hızlanır ve kariyer planları daha sağlıklı çizilir. Deneyimli yöneticiler, daha az deneyimli yöneticilerle, onların farkındalıklarını yükseltmelerine yardımcı olmak için çalışırlar. Aynı zamanda, çalışanlara kariyerleri ilerledikçe nasıl doğru karar alabilecekleri konusunda destek olurlar. Örgütlerde geleceğin liderleri bu yöntemle hazırlanabilir.

Cranwell-ward, vd. (2004) örgütlerde mentorluk programlarına olan ihtiyacı tetikleyen bir takım iç ve dış faktörler bulunduğunu belirtirler. Araştırmacıların sıraladıkları faktörler şu şekildedir:

İç faktörler; örgütteki insan kaynağının sürekli geliştirilmesi gerekliliği, örgüte yeni katılacak çalışanların tespiti ve istihdamı için yetenek avcılığı faaliyeti, çalışanlar için başarı planlaması yapılması ve oluşabilecek pozisyon boşluklarında iç kaynaklardan yararlanabilme, örgütsel amaçlara ve performansına odaklanacak yönetim kadrosunu yaratma, çalışanlara yatırım yapıldığını hissettirerek motivasyonlarını artırma, iş görenlerin takım çalışmasına teşvik edilmeleri, çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirerek ekiplerdeki verimlilik ve üretkenliğin artırılması, bireylere değişimi en iyi şekilde yönetebilmelerini sağlayacak desteğin verilmesi, örgüt içi bilgi paylaşımının öneminin tüm çalışanlarca kavranması, kişisel gelişim ve sürekli öğrenmenin desteklenmesi gibi unsurlardan oluşur.

Dış faktörlerse; örgütün çevresi, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, örgütteki yapısal değişiklikler, toplumdaki demografik çeşitlilik, örgütler arası satın alma ve birleşmeler, örgütün paydaşlarına karşı olan sosyal sorumluluğu, psikolojik

faktörler, iş yerinde stres yönetimi, iş yaşam dengesi ve esnek çalışmanın teşvik edilmesi gibi unsurlardır.

ÖRGÜTLERDE MENTORLUK PROGRAMININ BAŞARISI

Örgütlerde resmi mentorluk programlarında genellikle katılımcıların liderlik yaklaşımlarını öğrenmelerini, kendi liderlik potansiyellerini fark etmelerini, ekiplerini doğru yönlendirerek ve gelişim planlarını destekleyerek hedeflerine ulaşmaları için gerekli becerilerin kazandırılması amaçlanır. Bu sürecin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için bazı kriterlere dikkat edilmesi gereklidir.

Bu bölümde, alan yazını incelendiğinde örgütlerde mentorluk programlarının başarılı olarak uygulanmasına ilişkin olarak aşağıdaki kriterlere dikkate alınması önerilmektedir:

- İhtiyacın doğru analiz edilmesi
- Katılımcıların bir plan çerçevesinde seçilmesi
- Uygun mentor ve mentee'nin birbirleriyle eşleşmiş olması
- Süreçteki hedefin net ve örgütün amaçlarıyla tutarlı olması
- Karşılıklı samimi ve istekli davranış gösterilmesi

Birinci kriter olarak, bir kurum içindeki mentorluk programının başarısı ihtiyacın doğru analiz edilmesinden geçer. Örgütlerde mentorluk programları yetenek geliştirme, iş yerinde çeşitlilik yönetimi, bilgi paylaşımı kültürü yaratma, çalışanların işte devamlılığını sağlamak gibi birçok farklı ihtiyaç için yürütülebilir. Organizasyonda mentorluğun hangi ihtiyacın çözümüne yönelik olarak kullanılacağı konusu üst yönetim tarafından belirlenmeli ve örgüt içindeki süreç insan kaynakları departmanları tarafından yürütülmeli ve takip edilmelidir.

Örgütlerde mentorluk ihtiyacına örnek olması açısından, günümüzde birçok organizasyon için önemli bir konu, farklı yaş gruplarından çalışanları motivasyonu yüksek biçimde çalıştırabilme ve bilgi paylaşımına teşvik edecek şekilde yönetebilme becerisidir (Baran, 2016). Özellikle hızlı yaşanan teknolojik gelişmeler örgütler içinde farklı nesillerden gelen çalışanlar arasında gerek teknik bilgi donanımı gerekse hayat bakış açısı anlamında farklılar yaratmakta ve bu durumda kişilerin iş yapış şekillerine yansımaktadır. Bu noktada uyumun yakalanması ihtiyacının karşılanması için kişiler arasında kurulacak mentorluk ilişkileri bir çözüm aracı olarak ortaya çıkar.

İkinci başarı kriteri, katılımcıların bir plan çerçevesinde seçilmesidir. Örgütlerde resmi mentorluk programlarını planlarken karşılaşılan çelişkilerden önemli bir tanesi programa kimlerin katılması gerektiğidir. Bu noktada organizasyonda programın tüm sistemi mi yoksa sınırlı sayıda çalışanı mı kapsaması gerektiği-

ne karar vermesi gerekmektedir. Bu kararın sonucunda yüksek potansiyele sahip çalışanlar, temsili az olan gruplar (bayan ve azınlıklar), belli bir yılın üzerinde örgütte görev almış çalışanlar vb. gruplar seçilebilir (Forret vd., 1996).

Üçüncü başarı kriteriyse, mentorluk almak isteyen çalışanlara doğru mentorun atanmasıdır. Uygun mentor ve mentee'nin birbirleriyle eşleşmiş olması son derece önemlidir. Bu rastgele ya da programa katılan kişilerin amaçları doğrultusunda da olabilir. Resmi programların bazılarında mentee'lere kendi mentorlerini seçme imkânı da tanınır. Bunun iki faydası bulunmaktadır. İlki, arada doğabilecek olan uyumsuzluk riskinin azalmasıdır, ikincisiyse mentee'nin akıl hocası ile rahat bir şekilde iletişim kurabilmesi ve çalışabilmesidir (Bell & Treleaven, 2011; Inzer & Crawford, 2015).

Dördüncü kriter, akıl hocası ile çalışmanın avantajlarını elde edebilmek için ilişkinin hedefinin net ve örgütün amaçlarıyla tutarlı olarak belirlenmesi gerekliliğidir. Bazı örgütlerde resmi mentorluk programları yapılandırılmıştır. Bu programlar kişilere açık ve özel örgütsel hedefler doğrultusundadır. Programın hedefi, zaman planı, görüşme sıklığı ve karşılıklı değerlendirme dönemleri belirlenmiştir ve kurum tarafından takip edilir. Örneğin, örgüte uyum sürecinin bir parçası olarak (oryantasyon), şirket bünyesine yeni katılanlar mentorlere atanarak içinde buldukları yeni çalışma ortamına daha iyi uyum sağlamaları sağlanır. Bu süreç insan kaynakları birimleri tarafından takip edilir. Örgüt içindeki gayri resmi rehberlikteyse kişisel gelişim ya da aynı zamanda kariyer gelişimine teşvik hedeflenebilir.

Mentorluk örgütlerde tecrübeli kişilerden daha az tecrübelilere olan deneyim aktarma sürecidir. Bu genellikle üst yöneticilerin kendine kıyasla az tecrübeli yöneticilerin faaliyet ve performansını izlemesi ile gerçekleşir. Bir mentor, geniş deneyimlere ve özgün yeteneklere sahip bir insandır. Bazı kuruluşlar, bu rehberlik sürecini sadece bir atama olarak görürler ve ilişkinin doğal bir şekilde gelişim gerçekleşeceğini varsayarlar. Ancak bu doğru bir yöntem bir değildir ve mutlak suretle örgütün amaçlarına hizmet eden bir gelişim programı eşliğinde mentorluk süreci yönetilmelidir (Gregson, 1994).

Beşinci başarı kriteri, mentor ve mentee arasındaki ilişkide iyileştirmek istenilen alanlara yönelik yapılan çalışmalarda karşılıklı samimi ve istekli davranış gösterilmesidir. İlgili ve istekli olmak son derece önemlidir çünkü ancak bu istek mentorluk yapacak kişiye zamanını ve enerjisini harcaması için motivasyon katabilir. Bu süreçten mutlaka mentorlerin de beklentileri olacaktır. Akıl hocalığı geleneksel olarak, gönüllülük esasına dayalıdır. Mentorler kendilerini tüketen değil, geliştiren ilişkileri tercih ederler.

Alan yazınındaki çalışmalara göre, mentorluk ilişkilerinde tarafların birbirini güven ve sempati duyması mentorun öğrencisindeki potansiyeli ortaya çıkarabilmesi için önemlidir ve bu süreçte karşılıklı isteği arttıran bir unsurdur. Karşılıklı sempati duyulan bir mentorluk ilişkisinde mentee, mentorundan çok daha fazla yararlanır (Lankau vd., 2005; Tükeltürk & Balcı, 2014).

SONUÇ

Kişisel kariyerin geliştirilmesinde eğitim oldukça önemlidir. Her şeyden önce bu eğitimi yararlı kılacak tek şey elde edilen bilgileri uygulamaya geçirebilmektir. Mentorluk sadece kişide var olan özellikleri ortaya çıkartmak değil aynı zamanda onun kariyer gelişimi için sahip olması gereken özelliklere nasıl ulaşacağını ve bu özellikleri nasıl kullanacağını anlamasını sağlamaktır.

İş yaşamında mentorluk, gerek işe yeni başlayan çalışanların kuruma hızlıca kazandırılmaları, gerekse potansiyeli yüksek çalışanların, kurum bünyesindeki gelişimlerini sürdürmelerini amaçlamaktadır. Birçok profesyonel örgüt kendi akıl hocalığı programını geliştirmektedir ve bunu insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan bir kariyer geliştirme aracı haline gelmiştir. Mentorluk aracılığıyla kişiye sağlanan rehberlikle genç çalışanlar çalıştıkları kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlarlar. Bu nedenle mentorluk hem örgütle hem de bireylere önemli artılar sağlayan bir uygulamadır.

Günümüz iş dünyasında örgütlerde yöneticilerin mentorluk yeteneklerine sahip olmaları yönündeki beklenti gitgide artmaktadır. Mentorluk, kurum açısından bakıldığında artan üretim, geleceğin liderlerinin yetişmesi, kariyer rehberliği, iletişimin gelişmesi, işgücü devrinin azalması, verimliliğin artması gibi katkılar sağlarken; akıl öğrencisi açısından bilgi ve yeteneklerin artması, terfi olanaklarını anlama, iş tatmini, güven artışı; akıl hocası açısından da yeni kişilerle çalışmak, sosyal çevre, bilgilerini tazeleme, kişisel ve mesleki tatmin gibi olumlu etkiler yaratır.

Bireyler geleceğe ilişkin bilgi yokluğu sebebiyle, kariyerleri üzerine genellikle ancak tahminlerde bulunurlar. Mentorler sayesinde kişilerin kendi kariyer planları ile örgütsel fırsatlar arasındaki bağları eşlemeleri çok daha kolay olabilir. Örgütlerde gerek insan kaynakları yöneticileri gerekse birim amirleri tarafından organize edilen çalışan geliştirme faaliyetlerinde örgüt içi-dışı mentorluk ilişkilerinin kurulması ve yaygınlaştırılması desteklemelidirler. Ancak unutulmamalıdır ki mentorluk önem ve takdir gören bir aktivite olmasına karşın herkes tarafından yapılmamalıdır. Milet’li ünlü düşünür Thales’e dünyadaki en zor şey sorulduğunda cevabı “kendini tanımak”, en kolay şey sorulduğunda ise “başkalarına akıl ver-

mek” olmuştur (Anderson, 2001). Akıl hocalığı herkesin yapabileceği bir şeymiş gibi görünse de işin aslı bu şekilde olmadığıdır ve bilgi birikimi gerektirdiğidir. Bu rol, örgüt içinde ancak saygın ve bilgili bireyler tarafında üstlenilmelidir.

KAYNAKLAR

- Anderson, N. H. (2001). *Empirical Direction in Design and Analyses*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Baran, M. (2016). Model of organizational readiness to implement mentoring. 8th International Conference on Knowledge Management and Information Sharing, (pp. 208-214).
- Bell, A., & Treleaven, L. (2011). Looking for professor right: mentee selection of mentors in a formal mentoring program. *Higher Education*, 61(5), 545-561.
- Booth, R. (1996). Mentor or manager: what is the difference? A case study in supervisory mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 31-36.
- Carr, M. L. (2014). A tale of two studies: Using self-mentoring™ to build teacher-leader confidence. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 5(3), 1759-1764.
- Chao, G. T. (2009). Formal mentoring: lessons learned from past practice. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(3), 314-320.
- Clutterbuck, D. (2008). Feature articles what's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?, *Development and learning in organizations*. Emerald Group Publishing Limited, 22(4), 8-10.
- Cranwell-ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). *Mentoring A Henley Review of Best Practice*. New York: Palgrave MacMillan.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-622.
- Ehrich, L. C., & Hansford, B. (1999). Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), 92-107.
- Ensher, A. E., & Murphy, S. E. (2011). The mentoring relationship challenges scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 253-266.
- Forret, M. L., Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1996). Issues facing organizations when implementing formal mentoring programmes. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 27-30.
- Freedman, S. (2009). Effective mentoring. *IFLA Journal*, 35(2), 171-182.
- Germain, M.-L. (2011). Formal mentoring relationships and attachment theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(2), 123-150.
- Gregson, K. (1994). *Employee counselling today*. MCB University Press, 6(4), 26-27.
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402.
- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes: A review of the application of best practices in the South African organisational context. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 40-48.
- Hoffmeister, K., Cigularov, K. P., Sampson, J., & Rosecrance, J. C. (2011). A perspective on effective mentoring in the construction industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 673-688.
- Holbeche, L. (1996). Peer mentoring: the challenges and opportunities. *Career Development International*, 1(7), 24-27.
- Inzer, L. D., & Crawford, C. B. (2015). A review of formal and informal mentoring: processes, problems, and design. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 31-50.
- Johnson, S. J. (2013). Toward a useful model for group mentoring in public accounting firms. *International Journal of Business and Social Research*, 3(6), 1-7.
- Kichak, N. H. (2008). *Best Practices on Mentoring Report*. Washington: United States Office of Personal Management.

- Kram, K. E. (1983). Phases of mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kuzu, A., Kahraman, M., & Odabaşı, H. F. (2012). Mentörlükte yeni bir yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173-184.
- Lacey, K. (1999). *Making Mentoring Happen*. Australia: McPherson's Printing Group.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M., & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 252-265.
- Maxwell, J. (2008). *Mentoring 101*. Tennessee: Thomas Nelson Inc.
- Meggison, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., & Garrett-Harris, R. (2006). *Mentoring in Action*. London: Kogan Page Limited.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 1-4. Retrieved from <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., & Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentor'un yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-69.
- Philip, K., & Hendry, L. B. (2000). Making sense of mentoring or mentoring making sense? Reflections on the mentoring process by adult mentors with young people. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 10, 211-223.
- Shea, G. F. (2002). *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. Menlo Park, CA.: Crisp Publication.
- Single, P. B., & Single, R. M. (2005). E-mentoring for social equity: review of research to inform program development. *Mentoring and Tutoring*, 13(2), 301-320.
- Terzi, E., & Boylu, Y. (2019). Türkiye ve dünya'da tersine mentorluk: kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri ve gençlerin işten ayrılma niyeti açısından bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3283-3322.
- Thompson, L., Jeffries, M., & Topping, K. (2010). E-mentoring for e-learning development. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 305-315.
- Tükeltürk, Ş. A., & Balcı, M. (2014). Üniversitelerde mentorluğun kurumsallaştırılması süreci, önemi ve kazanımları; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi üzerine bir inceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 137-155.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 410-423.