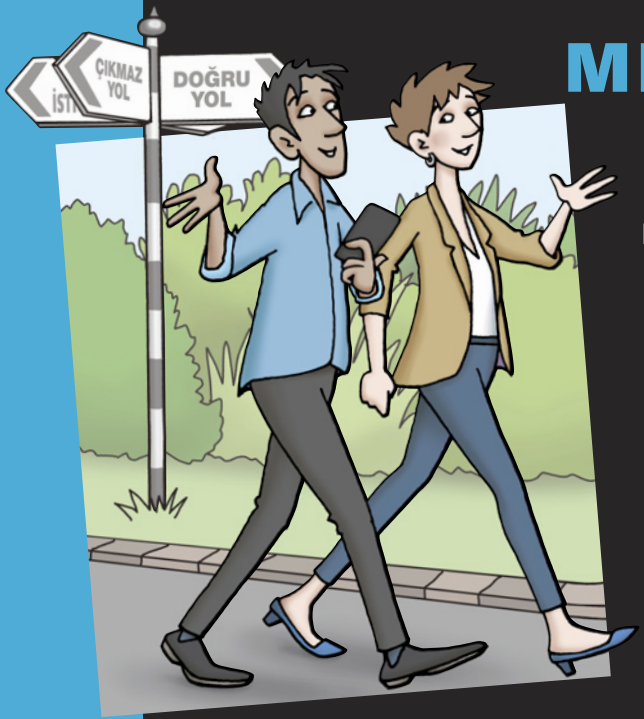


MENTORLUK

Mentoring

Mentorluk yapan ve mentorluk alan kişiler için, bu son derece etkili insan kaynakları gelişim sürecinin faydalarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla kullanılabilecek ipucu ve tekniklerle dolu bir rehber

Geof Alred
ve Bob Garvey

"Mentorluk kitabı sıkça kullandığım, mentorluk yapmaya ya da almaya yeni başlayan insanlara tavsiye ettiğim ve güvendiğim bir metin. Bu kitap, mentorlukla gayri resmi olarak veya organize bir program aracılığıyla ilgilenmek isteyen herkes için çok yönlü, pragmatik ve eğitici bir kitap. İçeriği, hem katılımcılar hem de yöneticiler için faydalı, ayrıca İK/Eğitim ve Gelişim/Organizasyonel Gelişim profesyonelleri için de kurum içi mentorluk tasarımı ve geliştirmesinde en iyi uygulamaları keşfetmek adına değerli. Benim için, bu kitabı okumak, mentorlukla ilgilenecek herkes için bir ön koşul!"

Lis Merrick, Genel Müdür,
Coach Mentoring Ltd

"Mentorluk muhtemelen insanların yaşayabileceği en güçlü gelişim sürecidir. Ve işe yaradığında, bir fiyatına iki kişiyi geliştirir. Mentorluk Cepkitabı, ilk kez mentorluk yapacak ya da alacak kişiler için sade ve net bir başlangıç rehberi."

Prof. David Clutterbuck,
Kurucu Ortak, Avrupa
Mentorluk ve Koçluk Konseyi

MENTORLUK

Mentoring

First published as the Mentoring by Geof Alred and Bob Garvey (c) Geof Alred and Bob Garvey 2019.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



BU KİTABI NASIL KULLANMALISINIZ 5



FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK 7
Mentorluğun kullanım alanı ve değişim yönetimiyle misyon/değer beyanları bağlamında nasıl konumlandığı



MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK 17
Mentorluk yapacak ve alacak kişileri belirleme, yöneticinin konumu ve mentorluk, koçluk ve değerlendirme arasındaki farkların ayırt edilmesi



UYGULAMALI MENTORLUK 35
Mentorluk uygulamaları için mentorluk yapan ve alan kişilerin bakış açılarını kapsayan üç aşamalı bir süreç ve sistem



BİRLİKTE ÇALIŞMAK 75
Mentor ve mentorluk alan kişinin ilişkisinin başlatılması, sürdürülmesi ve sonlandırılması



MENTORLUK PROGRAMLARI 91
Mentorluk programının tasarımı, geliştirilmesi ve tanıtımındaki temel etkenler; değerlendirme ve destek dahil olmak üzere hem mentor hem de mentorluk alan kişi için ipuçları



SORUNLAR VE SORULAR 119
Yaygın sorulara verilen yanıtlar



DAHA FAZLA BİLGİ 125

“Mentorluk, bir kişinin (mentor) başka bir kişinin (mentorluk alan) öğrenimini, gelişimini ve ilerlemesini desteklediği özel bir ilişkidir. Mentor, mentorluk alan kişiye güç kazandıracak şekilde bilgi, tavsiye ve yardım sunarak destek sağlar.”

Julie Starr
Mentorluk Kılavuzu: Adım adım daha iyi bir mentor olma rehberiniz
Pearson Business, 2014

BU KİTABI NASIL KULLANMALISINIZ



Bu kitap, işyerinde ve çeşitli türdeki grup ve kurumlarda mentorlukla ilgilenen insanlar için uluslararası bilgiyle desteklenmiş bir kaynak ve destek kitabıdır. Mesleki ve kişisel öğrenimle ilgilenen herkes için faydalı olacaktır. Esas olarak mentorlar için yazılmıştır, ancak mentorluk alan kişiler ve program koordinatörleri de fayda görecektir. Birden fazla biçimde kullanılabilir:

- **Genel bir kaynak kitap olarak:** Programları nasıl tasarlayacağınız ve yöneteceğiniz, mentorluk için nasıl hazırlanacağınız, mentorluk oturumlarını nasıl yürüteceğiniz, mentorluk ilişkisini nasıl sürdüreceğiniz ve mentorluğu nasıl değerlendireceğiniz konusunda net bir fikir verir
- **Düşünmek için:** Özellikle bir mentorluk oturumuna yaklaşırken veya bir oturum sonrasında neler olup bittiği üzerine düşünmek istediğinizde başvurulabilecek bir kaynaktır
- **Mentor olarak gelişiminizi teşvik etmek için:** Kitap, kurumunuzdaki rolünüz ve bir üyesi olarak neye değer verdiğiniz üzerine düşünmeniz için bir meydan okuma ve teşvik yaratır

Devamı...

BU KİTABI NASIL KULLANMALISINIZ?



- **Mentorluk alan taraf olarak gelişiminizi teşvik etmek için:** Kariyerinizi ve kişisel gelişiminizi ilerletmenize yardımcı olabilir
- **Tartışma için:** Kitap, mentorluk oturumlarında mentorluk alan kişilerle ve ağınızdaki diğer mentorlarla yapacağınız tartışmalar için odak noktası olabilir; ayrıca doğrudan yöneticinizle yapacağınız tartışmalar için de odak sağlayabilir
- **Seçici okuma için:** Kitap, size uygun olduğunu düşündüğünüz yerleri okuyabileceğiniz şekilde tasarlandı; ister kendinizle ilgili bölümleri ister baştan sona tamamını okuyabilirsiniz

Not Bu kitapta "mentorluk alan kişi" ifadesi kullanıldı; bazıları bunun yerine "çırak", "menti" ya da "öğrenci" gibi kelimeler kullanmaktadır. Bizim tercih ettiğimiz terim "mentorluk alan kişi"dir.



FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK

FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK

NERELERDE BULUNUR?



Mentorluk, dünya çapında son derece etkili bir öğrenim ve gelişim süreci olarak kabul görmüştür. Dünyanın bütün kıtalarında mevcuttur ve gerçekten küreseldir. Kamu sektöründen özel sektöre, hizmet endüstrisinden imalat sanayilerine kadar çok çeşitli kuruluşlarda örneklerine rastlanabilir. Aşağıdaki alanlarda mentorluk programları bulunmaktadır:

- İmalat sanayileri
- Perakende işletmeleri
- Sağlık sektörü
- Havayolu ve seyahat işletmeleri
- Finansal hizmetler
- Turizm ve eğlence endüstrileri
- Eğitim kurumları
- Petrokimya sanayileri
- Kamu sektörü ve hükümet
- Hayır kurumları, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve sosyal sektör
- Silahlı kuvvetler ve acil hizmetler
- Sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve sosyal girişimler
- Küçük işletmeler ve yeni girişimler
- Sanatla ilgili ve yaratıcı endüstriler

NEDEN MENTORLUK VE NEDEN ŞİMDİ?



Mentorluk neden bu kadar çeşitli ortamda ve birçok toplumda, kültürde ve ülkede bu kadar yaygın?

İşletmelerde mentorluk aşağıdaki alanlarda destek sağlar:

- Bilgi geliştirme ve paylaşımı
- Etkili öğrenme ortamlarının geliştirilmesi
- Katma değerli performans ve verimlilik gelişimi
- Yöneticilerin değişen rolü; komuta ve kontrol anlayışından, aşılması için mücadele alanı yaratma ve desteğe geçiş
- Değişen durumlardaki insanlara destek
- Stres yönetimi girişimleri
- Yönetim, yetkinlik, yetenek ve liderlik gelişimi
- Yaratıcılık ve inovasyon
- Problem çözme becerilerinin geliştirilmesi
- Stratejik karar alma

NEDEN MENTORLUK VE NEDEN ŞİMDİ?



Geniş bir toplumda mentorluk; topluluk içinde, eğitimde ve sağlık hizmetlerinde aşağıdaki alanlarda destek sağlar:

- Sosyal entegrasyon ve değişim
- Yurttaşlık gelişimi
- Eğitim politikaları ve öğrenim
- Davranış ve tutum değişikliği
- Daha geniş katılım ve kültürel çeşitlilik

Ayrıca aşağıdaki alanlarda da destek sağlar:

- Gelişen ve olgunlaşan ya da kendi işini kurup büyüten gençler
- Ailelerini destekleyen ebeveynler
- Yurtdışında çalışmak ya da emekliliğe yaklaşmak gibi geçiş süreçlerinden geçenler

FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK



MENTORLUĞUN ÇOK FAZLA KULLANIM ALANI VAR

Mentorluk çok çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır, örneğin:

- **Oryantasyon ve işe alıştırma:** kişilerin kuruma uyum sağlamalarına yardımcı olmak için
- **Liderlik gelişimi:** liderlik yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olmak için
- **Ardıl planlaması:** geleceğin potansiyel yöneticilerini geliştirmek için
- **Yetenek programları:** yetenekleri, potansiyeli ve yetkinliği geliştirmek için
- **Farkındalıklı uygulama:** gelecekte etkili öğrenimi sağlamak için
- **Kariyer ilerlemesi:** potansiyelin belirlenip desteklenmesine yardımcı olmak için
- **İşyerinde öğrenmeye destek:** en iyi öğrenim ve performansı teşvik etmek için
- **Çeşitlilik programları:** kültürel ve sosyal çeşitliliğe saygı gösterip değer vermek için
- **İşten çıkarma desteği:** kişilere beklenmedik değişimlere uyum sağlamada yardımcı olmak için
- **İşyerindeki değişim dönemlerinde destek:** hızlı uyum ve sonuç elde edilmesini sağlamak için
- **Değişim programları kapsamında:** kişilerin değişimin içeriğini anlamalarına yardımcı olmak için
- **Girişim geliştirme:** yeni işletmelerin kurulup geliştirilmesine yardımcı olmak için

FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK

DEĞİŞİMLE BAŞA ÇIKMA

Genel olarak, iş ortamındaki kişi, kendi gelişimi konusunda sorumluluk aldığında değişime olumlu yanıt verir. Bazı kurumlar, misyon veya strateji beyanını yazarken bunu kabul eder. İyi kurumlar ayrıca, değişim dönemlerinde insanlara yardım etme konusunda oynadıkları rolün önemini de kabul eder. Mentorluk, işverenlerin bu yardımı sağlayabilme yollardan biridir.



FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK

MİSYON BEYANI



İnsanların fark yarattığı fikri; misyon ve strateji beyanında sıkça yer alır. Örneğin:

"Able and Co. hızlı hareket eden, müşteri odaklı bir kuruluş olacak, paranın karşılığını sağlayacak ve iyi motive edilmiş personeli sayesinde sonuç alacaktır."

"Jones Inc.'de, insanlar müşterilere etkili ve son derece hızlı yanıt veren hizmet sunmak için yetkilendirilecektir."

"Misyonumuz, bütün çalışanlarımızın gönüllü çabasıyla gerçekleştirilecektir."

"Şirketimizin misyonunu yerine getirmede insan kaynaklarımızın öneminin farkındayız."

"İnsan odaklı bir stratejiyle olağanüstü müşteri memnuniyetini hedefliyoruz."

"İnsanlar, işletmenin başarısının bağlı olduğu temel varlıklardır."

FARKLI KURUMLARDA MENTORLUK

DEĞER BEYANI



Pek çok kurum, işlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğini tanımlamak amacıyla bir dizi değer belirler.

Değerler genellikle kurumun stratejisinin bir parçası olarak yazılır, örneğin:

- Doğru tavsiyeyi, doğru bilgiyi doğru zamanda sunarak **müşteriyi memnun etmek**
- **Etik ilkelerle hareket etmek** ve **sürdürülebilirliğe bağlı olmak**
- Çeşitlilik politikamız aracılığıyla **insanların görüşlerine saygı gösterip değer vermek**
- Personeli destekleyip geliştirerek **insanlara odaklanmak**
- "Yargılayıcı olmayan" bir ortam geliştirerek **bütün ticari ilişkilerde açıklığı teşvik etmek**
- Tüm hizmetlerin sunumunda **mükemmelliğe ulaşmak için çabalamak**
- Tüm personel ve müşterilerle **adil ve dürüst** şekilde ilgilenmek
- Piyasada **"iyi" bir işveren** olarak görülmek
- **Hem kurumsal hem de sosyal sorumlulukları** tanıyıp bu doğrultuda hareket etmek

DEĞERLER



- ✔ **Mentorluk**, insanların bir şirketin değerlerinin kurum içinde nasıl hayata geçirildiğini anlamasına yardımcı olur. Kişilerin anlamlı bir katkıda bulunduğunu hissetmelerini sağlar
- ✔ **Mentorluk**, stratejik gelişim açısından önem taşır; ulusal ve uluslararası çalışma koşulları standartlarını destekler
- ✔ **Mentorluk**, gelişim ve eğitim stratejilerini destekler
- ✔ **Mentorluk**, misyonun ve stratejinin uygulanıp hedeflere ulaşılmaya katkıda bulunur; kurumsal değerlerin korunmasına yardımcı olur
- ✔ **Mentorluk**, bireylerin kurumsal yapı içinde gelişmelerine yardım eder

SAHADAN



“Mentorluk, insanların değişimi anlamalarına ve bu süreçte çalışabilmelerine yardımcı olur ve böylece misyon ya da stratejinin başarısına katkıda bulunur. Mentorluk, insanların kendilerine dersler çıkarmasına yardım eder ve öz gelişimi destekler.”

Deneyimli mentor



MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

MENTORLUK NEDİR?

Mentorlukta, mentor ile mentorluk alan kişi arasındaki ilişki son derece önemlidir.

- Yüksek derecede güven ve karşılıklı saygı vardır
- Mentor, başka birinin olmak istediği kişi olmasına yardımcı olur
- Mentor, mentorluk alan kişinin kendi potansiyelini gerçekleştirmesine yardımcı olur
- Mentor da mentorluk yaparak ve mentorluk sürecini kullanarak kendine dersler çıkarır ve gelişir



MENTORLUK NEDİR?

Muhtemelen daha önce mentorluğunuzu yapmış biri olmuştur! Pek çok kişi, refahıyla ilgilenen, deneyim ve bilgisini paylaşan, gelişmesine yardımcı olan birinden yardım görmüştür. Bu ilişki, kişisel gelişiminde ve hayattaki ilerlemesinde önemli bir rol oynamıştır.



MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

MENTORLUK NEDİR?



İyi bir mentorun hatırladığı şeyler:

"İşe başladıktan birkaç hafta sonra kendime bir mentor bulmam istendi. Aynı departmanda çalıştığımız ve samimi, yaklaşılabilir biri olduğu için Peter'a sordum. Endişelendiğim konuları konuşabilmem için haftada bir saat ayırdık. Hem kişisel hem de profesyonel pek çok konuda konuştuk. Peter, toplantının sonunda üzerinde çalışmam için eylem maddeleri belirlememizi sağlardı ve genellikle bir sonraki hafta oradan başlardık. Ama toplantılarımız arasında da ona her zaman soru sorabilirdim. Bazı küçük meselelerde, özellikle de doğrudan yönetime sormaya çekinebileceğim konularda ona başvurabilmek çok kıymetliydi. Peter bana tüm işin genel resmini ve bu yapı içerisindeki yerimi görmemde yardımcı oldu. Onun yardımıyla işe çabuk adapte oldum ve kariyerimin nasıl gelişebileceğine ve ilerleme kaydetmek için neleri öğrenmem gerektiğine dair bir fikir oluşturdum."

MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

MENTORUNUZU BELİRLEYİN



Kendinize şu soruları sorun:

- Yeni bir işe başlamak gibi zorluklarla karşılaştığım bir dönemde kim refahım ve gelişimimle ilgilendi?
- Hayatımda kim faydalı bir rol model oldu?
- Gizli bir yetenek ya da beceriyi ortaya çıkarıp kullanmamda bana kim yardımcı oldu?
- Kişisel ve/veya profesyonel hayatımda zor bir durumla yüzleşmemde ve bu durumu çözmemde kim yardımcı oldu?
- Bana yeni bir vizyon kazanmam ve yeni bir yöne gitmem için kim meydan okudu?
- Yeni bir vizyon kazanmam ve yeni bir yöne gitmem için bana kim destek verdi?

Bu kişiler size mentorluk yaptılar.

MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

ÜNLÜ MENTORLAR





Tarih boyunca mentorluk ilişkisine dair pek çok tanınmış örnek olmuştur, bunlar arasında şunlar yer alır:

İş dünyası – Sör Freddie Laker, Sör Richard Branson'ın mentoru; Louise Wilson, Stella McCartney'nin mentoru

Spor dünyası – Steve Cram, Paula Radcliffe'in mentoru; Pam Shriver, Venus Williams'ın mentoru

Siyaset – Michelle Robinson, Barack Obama'nın mentoru; Walter Sisulu, Nelson Mandela'nın mentoru

Sahne sanatları – Rudolf Nureyev, Linda Maybarduk'un mentoru; Elizabeth Kemp, Lady Gaga'nın mentoru

Antik Yunan – Mentor (Athena), Homeros'un Odysseia eserinde Telemakhus'un mentoru; Sokrates, Platon'un mentoru

Kapsamlı bir liste için:
http://www.mentors.ca/mentorpairs.html

MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

MENTOR VE YÖNETİCİ



Yönetici olarak hem ekibin hem de kurumun hedefleriyle ilgilenirsiniz.

Mentor olaraksa mentorluk alan kişinin destekleyici bir ilişki çerçevesinde, kendisine dersler çıkarmasına yardımcı olursunuz.

Mentorluk ve yöneticilik birbirinden tamamen ayrı değildir. Yöneticiler genellikle rollerinin bir parçası olarak mentorluk uygulayabilir. Aynı zamanda bir çalışanın ayrı bir mentora sahip olmasının değerini de fark ederler; çünkü bu, çalışanın genel performansını ve ekibe katkısını artıracaktır. Yetkin bir yönetici; anlayışı, işbirliğini, performansı ve bağlılığı artırdığını fark ettiği için ekip üyeleriyle mentorluk tarzını kullanarak çalışabilir.

MENTOR VE YÖNETİCİ



Mentorun yöneticiden farklı biri olması, yöneticinin otoritesi için bir tehdit olmak zorunda değildir. Yönetici ve ekibin mentorluktan elde ettiği fayda, mentorluk alan kişinin artan bağlılığı, motivasyonu ve öğrenmesi şeklinde ortaya çıkar.

- Bölüm yöneticisi, mentor ve mentorluk alan kişi arasında mümkün olduğunca açıklık ve dürüstlük olması önemlidir
- Mentorluk alan kişinin ilerlemesi hakkında bölüm yöneticisine rapor vermek mentorun görevi değildir çünkü mentorluk ilişkisinin gizliliğine saygı gösterilmelidir

MENTOR VE YÖNETİCİ



Mentorun ve mentorluk alan kişinin yapması gereken şeylerden biri, bölüm yöneticisinin mentorluk ilişkisini bilmesini sağlamaktır.

Hizmet sektöründe mentorluk alan deneyimli bir çalışan

MENTORLUK ALAN KİŞİ TÜRLERİ



İdeal mentorluk ilişkisi için bir şablon yoktur. Şöyle kişilere mentorluk yapabilirsiniz:

- Eşdüzeyinize
- Bir ekip üyesine
- İyi tanıdığınız birine
- Daha önce tanışmadığınız birine
- Farklı bir departmandan veya görevden birine
- Farklı bir kurumdan birine

Genellikle bölüm yöneticinizin mentorunuz olması tavsiye edilmez çünkü zaman zaman çıkar çatışması olabilir. Bazı durumlarda bölüm yöneticisi mentor olabilir ancak açık kurallar koymak ve karşılıklı olarak anlaşılmış bir gündem belirlemek gerekir.

Mentorluk ilişkilerinde ortak olan şey, mentorluk alan kişinin olaylara yeni bir açıdan bakmaya başlamasıdır. Mentor, mentorluk alan kişinin değişimini destekler, o kişinin yeni bir vizyona doğru ilerlemesinde yardımcı olur.

MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

MENTORLUĞUN FAYDALARI



Mentorluk alan kişi için

- Gelişmiş performans ve verimlilik
- Artan kariyer fırsatları ve kariyer gelişimi
- Bilgi ve beceri gelişimi
- Liderlik gelişimi
- Artan özgüven, refah, bağlılık ve motivasyon

Mentor için

- Gelişmiş performans
- Artan iş tatmini, sadakat, bağlılık ve öz farkındalık
- Kazanılan yeni bilgi ve beceriler
- Liderlik gelişimi
- Azalan çatışma; meslektaşlar ve müşterilerle gelişen ilişkiler

MENTORLUK ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

MENTORLUĞUN FAYDALARI



Her iki taraf için

- Kurum ve pazar/bağlam hakkında daha geniş bir perspektif
- Gelişmiş stratejik düşünme
- Genişlemiş iş ağı ve artan iş fırsatları

Yönetici için

- Daha motive olmuş, etkili ve kaynakları iyi kullanan bir ekip üyesi
- Ekipteki beceri ve bilgi düzeyinde gelişme
- Gelişmiş performans yeteneği ve fırsatları

İşletme için

- Gelişmiş üretkenlik ve performans
- Strateji ve politikaların daha iyi uygulanması
- Personel bağlılığı, moral ve motivasyonda iyileşme
- Meslektaşlar ve müşterilerle iletişim ve ilişkilerde iyileşme
- Bilgi alışverişi ve öğrenmede gelişme
- Artan büyüme ve sürdürülebilirlik



MENTORLUK VE KOÇLUK: FARKLARI

Mentorluk ve koçluğun evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Son yıllarda, akademisyenler ve uygulayıcılar hem mentorluk hem de koçluğu yeniden düşünüp konumlandırmıştır. Araştırmalar, ikisinin de aynı beceri ve süreçleri paylaştığını ve çoğunlukla aynı amaca sahip olduğunu göstermektedir: destekleyici profesyonel bir ilişki bağlamında bireyin çok yönlü gelişimi.

Tanımlar genellikle yerel ve belirli bir işletmeye ya da programa özgüdür.

Mentorluk ve koçluğun birçok ortak noktası vardır. Ancak güncel uygulamalardan elde edilen bulgular, farkın ince ama önemli olduğunu göstermektedir. İşyerinde destek arayan herkes için, mentorluk ve koçluk iyi bir tamamlayıcı olarak görülmeli ve bazı bağlamlarda birbirinin yerine geçebilecekleri kabul edilmelidir.



MENTORLUK VE KOÇLUK: FARKLARI

Koçluğun farklı birçok biçimi olabilir; örneğin, performans koçluğu, spor veya fitness koçluğu, yaşam koçluğu, yönetici koçluğu, müzik veya dans koçluğu ve üst düzey yönetici koçluğu gibi. Genellikle belirli ve sıkı odaklanmış hedefleri ya da uygulama alanları olur. Son trend, iş ortamlarında koçların bağımsız, ücretli profesyoneller olmasıdır. Ücretli iş veya yaşam koçu, koçluk yapabilmek için belirli bir deneyim veya teknik uzmanlığa ihtiyaç duymaz. Koçluğu anlaması yeterlidir. Diğer koçluk türleri genellikle belirli bir deneyim, yetenek, geçmiş performans veya teknik uzmanlık gerektirir. Koçluğun ticari doğası, birçok "marka"nın ortaya çıkmasına yol açar.

Mentor, kişiye destek, meydan okuma ve cesaret için yardın eder; genellikle bir odak noktası (örneğin yeni bir işe başlamak veya yeni iş kurmak) olsa da mentorluk kişinin hayatının herhangi bir alanına dokunabilir. Mentorun temel değeri, bilgi ve deneyimidir; bu deneyim, mentorluk alan kişinin destek aradığı iş veya bağlamla ilgilidir. Mentor, "O yollardan biz de geçtik" diyecek niteliğe sahiptir. Mentor, zaman zaman uygun gördüğünde koçluk ve eğitim de sunabilir, ancak mentorluk alan kişiyi bir uzmandan yardım almaya da teşvik edebilir.

MENTORLUK: DÖRT TEMEL TÜR



Gelişimsel mentorluk, mentorluk alan kişinin bir tür değişim yaşarken kendine dersler çıkarmasını ve gelişimini destekler. Genellikle özel sektör, kamu sektörü veya sosyal sektörlerdeki kurumsal bir programın parçasıdır.

Sponsor mentorluk, mentorluk alan kişinin kariyerinde hızlı şekilde ilerlemesini sağlamaya yöneliktir. Bu model ABD'de baskındır. Birleşik Krallık'ta ise yetenek yönetimi programlarıyla bağlantılıdır.

Üst düzey yönetici mentorluğu, bir yöneticinin kendi performansı üzerinde çalışmasına, gelişimsel ihtiyaçlarının belirlenmesine ve liderlik becerileriyle düşünme yetisinin gelişmesine yardımcı olur. Mentor, yöneticiye ağ kurmasında ve kariyerine uzun vadeli bir bakış açısıyla yaklaşmasında yardımcı olabilir.

Ters mentorluk, mentorun mentorluk alan kişiden daha genç veya daha alt kademede olduğu durumdur. Mentor ve mentorluk alan kişi birbirinin dünyasını öğrenirken deneyim, anlayış ve tutum farklılıklarına odaklanırlar. ABD'de Time Warner'da, daha genç ve teknik olarak uzman kişiler üst düzey yöneticilere mentorluk yapar. Birleşik Krallık sağlık sektöründeyse hastalar sağlık hizmeti profesyonellerine mentorluk yapar.

SAHADAN



“Kitaplarda mentorluk ve koçluk tanımlarının çoğu zaman oldukça belirsiz ve basit olduğunu gördüm. Çalıştığım çeşitli kurumlarda, koçluk alanlar ve mentorluk alanlar genellikle farklı ve çoğu zaman belirsiz tanımlara sahipti; eğer bir tanım ifade edebiliyorlarsa! Kendi tanımımı ve anlayışımı oluşturmanın daha kolay olduğunu fark ettim ve çalıştığım kurumlara da aynısını yapmalarını öneriyorum.”

Profesyonel bir koç/mentor

MENTORLUK VE DANIŞMANLIK



Mentorluk, aktif dinleme ve eylem planlama gibi danışmanlık becerilerini kullanır. Bazı örtüşmeler olsa da mentorluk esas olarak potansiyelin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir; oysa danışmanlığın çıkış noktası kişisel ya da psikolojik zorluklardır.

Ne mentorluk alan kişinin ne de mentorun danışmanlık konularını ele almaya çalışması uygun değildir. Mentorluk alan kişi psikolojik zorluklar yaşıyorsa, mentorluk sürecinde bunları ele almak için mevcut seçenekleri tartışmak uygun olabilir.



MENTORLUK VE DEĞERLENDİRME

Mentorluk ve değerlendirme birçok ortak teknik kullanır. Farklılıklar şunlardır:

Değerlendirme, güçlü ve zayıf yönleri belirleyen resmi bir sistemin parçasıdır ve performansa bağlı ücret, terfi fırsatları ya da eğitim alma zorunluluğuyla bağlantılı olabilir.

Mentorluk, dışsal ödül -ya da ceza!- yapılarıyla resmi olarak bağlantılı değildir. Mentor yargılamaz ve görüşlerini üçüncü bir tarafa empoze etmez. Mentorluk alan kişi, mentora karşı değerlendirme bağlamında muhtemelen mümkün olmayacak şekilde açık olabilir. Mentorluk, değerlendirme yapan biri tarafından, değerlendirme sonrası kişisel gelişim planının uygulanmasına yardımcı olmak için düzenlenebilir.



UYGULAMALI MENTORLUK

BAŞLANGIÇTA



Mentorluk yaygın bir etkinlik olsa da insanların büyük kısmının daha da geliştirebileceği bir yardım etme biçimidir. Etkili mentorluk, belirli kişisel nitelik ve beceriler gerektirir.

Mentor olmaya hazır olduğunuzu nasıl anlayacaksınız?

Bu önemli bir sorudur. Bunu birkaç şekilde ele alabilirsiniz:

- Halihazırda yaptığınız herhangi bir mentorluk üzerine düşünün
- Diğer mentorlarla konuşun
- Daha önce mentorluk yaptığınız kişilerle konuşun (resmi ya da gayri resmi olarak)
- Mentorlukla yönetim arasındaki farkları düşünün
- Mentorlukla diğer yardım etme yolları arasındaki farkları düşünün; örneğin: koçluk, değerlendirme, danışmanlık
- Kendi mentorluk alma deneyiminiz üzerine düşünün

UYGULAMALI MENTORLUK

BAŞLANGIÇTA



Mentor olmaya hazır olduğunuzu nasıl anlayacaksınız?

Bu soruyu, aşağıdaki listeyi kullanıp kendi niteliklerinize üzerine düşünerek de ele alabilirsiniz:

- Geniş bir deneyim yelpazesi ve çeşitli işyeri becerileri
- Mentorluk alan kişinin bağlamını iyi anlama
- Kuruma, değerlerine ve misyonuna bağlılık duygusu
- İyi dinleme becerileri
- Gelişmiş kişiler arası beceriler
- Herhangi bir şeyi öğrenmek isteyen insanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeteneği
- Başkalarına yardım etme ve onları geliştirmeye duyulan ilgi
- Açık fikirli olma, esnek bir tutum ve kendi destek ihtiyacının farkında olma
- Mentorluk alan kişilerle ilişkiler geliştirmek için zaman ve istek

Bu niteliklere sahip misiniz? Eğer öyleyse, mentorluk yapmaya hazırsınız demektir.



BAŞLANGIÇTA



"Ben de mentorluk atölyesine katılmış biri olarak mentor olmak üzereyim. Kendi mentorluk deneyimimde çok fazla şey kazandım. Benim mentorluk yapacağım kişinin bu kadar şanslı olup olmayacağını bilmiyorum. Ama başka birinin gelişimine bir şekilde katkıda bulunabilirsem bu deneyim hem mentorluk alan kişi hem de benim için ödüllendirici olur."

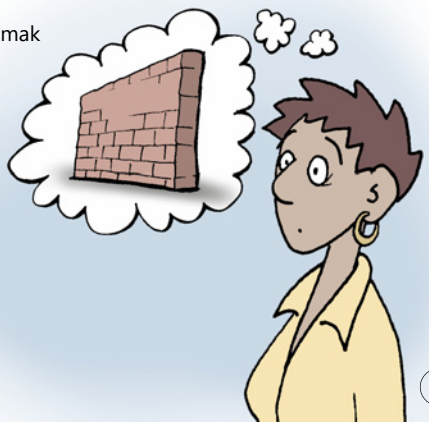
Mentorluk rolüne başlayan bir yönetici

UYGULAMALI MENTORLUK

GELİŞİM ALANLARI

Mentor, mentorluk alan kişiye aşağıda belirtilen konularda yardımcı olabilir:

- Sosyal durumlarda uygun davranışı anlamak
- Kurumun işleyişini anlamak
- Öğrenmeye açık ve esnek bir tutum kazanmak
- Farklı ve çelişen fikirleri takdir etmek
- Kurum içi politikaların farkında olmak
- Gerileme ve engellerin üstesinden gelmek
- Teknik uzmanlık kazanmak
- Bilgi ve beceri edinmek
- Zorluğa tahammül edebilmek
- Kişisel olarak gelişmek
- Değişime uyum sağlamak
- Değerler geliştirmek



UYGULAMALI MENTORLUK

ÜÇ AŞAMALI SÜREÇ



Mentorluk bir dizi süreci içerir. Farklı mentorların farklı güçlü yönleri olur ve farklı şekillerde çalışırlar. Hangi yaklaşımı ya da tarzı kullanırsanız kullanın, iyi düşünülmüş, sağlam ve esnek bir sistem içinde çalışmak, mentorluk alan kişiye en etkili şekilde yardımcı olmanızı sağlayacaktır.

Yardım etmenin üç aşamalı süreci faydalı bir sistemdir*:



*Gerard Egan'ın *Skilled Helper: A Problem Management and Opportunity Development Approach to Helping (Yetenekli Yardımcı: Sorun Yönetimi ve Fırsat Geliştirme Yaklaşımıyla Yardım Etme), 7. Baskı, 2002 Brooks/Cole, Pacific Grove, Kaliforniya* eserinde tanımlanan "becerikli yardımcı modeli"nden uyarlanmıştır.

UYGULAMALI MENTORLUK

ÜÇ AŞAMALI SÜREÇ



Süreç birkaç şekilde kullanılabilir:

- Mentorluğun neyi kapsadığını **düşünmek** ve kendinizi mentor olarak **değerlendirmek** için
- Bir mentorluk toplantısının **programı** olarak aşamaları ilerletmek için
- Mentorluk sürecinin **haritası** olarak hangi alanların kapsandığını ve hangilerinin daha fazla dikkat gerektirdiğini görmek için
- Mentorluk alan kişi, ilişkinin başında belirlenen hedeflere doğru ilerlerken mentorluk ilişkisini zaman içinde **gözden geçirmek** için
- Mentorluk süreci ve ilişkisi hakkında ortak anlayışı **artırmak** ve mentorluk alan kişinin süreci bağımsız şekilde kullanabilme becerisini geliştirmek için

UYGULAMALI MENTORLUK

3 AŞAMALI SÜREÇ



"Mentorluk bana gerçekten heyecan veriyor ve birinin benim yardımım sayesinde kendisine dersler çıkarıp gelişebilmesi inanılmaz iyi hissettiriyor. Mentorluk, etkimin kurum içinde yayılmasını sağladı ve böylece değişim sürecine bildiğim diğer herhangi bir süreçten daha güçlü şekilde yardımcı oldu."

Bir yönetici ve mentor

UYGULAMALI MENTORLUK

1. AŞAMA: KEŞİF



Stratejiler

Mentor olarak, amacınız:

- Kuralları belirlemek
- Dinleyerek liderlik etmek
- İlişkiye dikkat edip geliştirmek
- Mentorluğun amaç ve hedeflerini netleştirmek
- Keşfi desteklemek

Yöntemler

Mentor olarak, siz:

- Gündemin oluşturulmasına yardımcı olursunuz
- Dikkatle dinlersiniz
- Açık uçlu sorular sorarsınız



UYGULAMALI MENTORLUK



1. AŞAMA: KEŞİF

EN YÜKSEK FAYDAYI SAĞLAMA

- Mentorluk yaptığınız kişiye; **yakınlık kurma** ve keşfi teşvik eden bir atmosfer oluşturma konusunda öncülük edin; mentorluk yaptığınız kişiye, mentorluk sürecine ve mentorluk ilişkisine olan **bağlılığınızı** gösterin
- Zaman tanıyın, **sabırlı olun**; eylem planı aceleye getirildiğinde bozulur ve yetersiz keşif, ikinci aşamada hatalı bir anlayışa ve dolayısıyla uygunsuz planlara yol açar (Birinci aşamaya yapılan zaman ve özen yatırımı, meyvesini, toplantının ve ilişkinin ilerleyen kısmında verir)
- Mentorluk yaptığınız kişinin **kendi yanıtlarına** ulaşmasına yardımcı olun
- Tavsiye verme ya da mentorluk yapılan kişiye ne yapması gerektiğini söyleme dürtüsüne karşı koyun (bazen tavsiye ve yönlendirme yararlı olabilir, ancak bu birinci aşama için geçerli değildir)



1. AŞAMA: KEŞİF

MUHTEMEL SORULAR/YORUMLAR

Mentor olarak şöyle diyebilirsiniz:

"Bugün ne hakkında konuşmak istersiniz?"

"Şöyle dediğinizi anlıyorum... (kendi sözlerinizle ifade/özet). Doğru mu?"

"Bu konuyu biraz daha araştıralım."

"Önceki toplantımızı gözden geçirerek başlayalım mı?"

"Bana... konusundaki deneyiminizden bahseder misiniz?"

"X hakkında çok az şey söylediniz, ama bu konu görüştüğümüz meselenin merkezinde gibi görünüyor."



1. AŞAMA: KEŞİF

1. AŞAMA NE KADAR SÜRER?

Bu önemli bir soru, ancak net bir cevabı yok. İlerlemeyi değerlendirebilmeniz için bir konuyu keşfetmeye ne kadar zaman ayırmanız gerektiğini düşünmek önemlidir.

Büyük ölçüde keşfedilen konuya bağlıdır:



- Eğer konu **önemliyse**, kişisel ya da profesyonel tutum ve davranışlardaki değişimlerle ilgiliyse, konuyu keşfetmek için ara ara, birkaç ay veya daha uzun süre çalışmanız gerekebilir



- Eğer konu bilgi ya da beceriyle ilgili **pratik** bir konuysa, birkaç dakika ya da birkaç saat sürebilir

İster mentor ister mentorluk alan kişi olun, eğer ilerleme olmaksızın sonsuz bir keşif döngüsünde sıkışıp kaldığınızı hissediyorsanız, ilişkiniz hakkında konuşmanın zamanı gelmiş demektir.

UYGULAMALI MENTORLUK

2. AŞAMA: YENİ ANLAYIŞ



Stratejiler

Mentor olarak, amacınız:

- Desteklemek ve anlamak
- Yapıcı ve pozitif olmak
- Güçlü yönleri tanımak
- Seçenekler oluşturulmasına yardımcı olmak
- Önceliklerin belirlenmesine yardımcı olmak
- Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmak
- İlham verip motive etmek

Yöntemler

Mentor olarak, siz:

- Dinlersiniz ve aşılması gereken zorlukları belirlersiniz
- Açık ve kapalı uçlu sorular sorarsınız
- Özetler ve netleştirirsiniz
- Bilgi ve tavsiye verirsiniz
- Deneyimlerinizi paylaşıp hikâyeler anlatırsınız





2. AŞAMA: YENİ ANLAYIŞ

EN YÜKSEK FAYDAYI SAĞLAMA

İkinci aşama, süreçte bir **dönüm noktasıdır**. Yeni anlayış, kişiye ve ele alınan konunun önemine bağlı olarak çeşitli şekillerde deneyimlenir. Esnek ve yaratıcı olun, mentorluk alan kişi ile empatik ve yapıcı şekilde ilerlemeye (ve bazen geriye gitmeye) hazır olun.

Yeni anlayış genellikle enerjiyi açığa çıkarır, heyecan verici olabilir. Mentorluk alan kişi olaylara farklı bakmaya başladığında, ona **cesaret verin**. İlerleme hızlı olabilir ama tekrarlayalım; **acele etmeyin**.

Yeni bir anlayışa ulaşmak rahatsız edici olabilir: Mentorluk yaptığınız kişi direnç gösterebilir. O zaman ilerleme yavaş ve düzensiz hale gelebilir. Bu durum daha fazla keşfe ihtiyaç olduğunun sinyali olabilir.

Birinci aşamaya dönmeye hazır olun, örneğin: "Yeni iş arkadaşlarıyla çalışmanın etkisini artık daha iyi kavradığınıza göre, belki de ileri eğitim hakkındaki düşüncelerinize yeniden göz atmak istersiniz."

UYGULAMALI MENTORLUK



2. AŞAMA: YENİ ANLAYIŞ

EN YÜKSEK FAYDAYI SAĞLAMA

Eğer mentorluk yaptığınız kişi direnç gösteriyorsa, **destekleyici** ve **hassas** olun ki **zorlukları** belirlediğinizde bunları kabullenebilsin ve öğrenmeye açık olsun.

Olumlu şekilde meydan okuyun, örneğin; mentorluk yaptığınız kişinin başarılarına, olumlu özelliklerine ve potansiyeline atıfta bulunun, ayrıca şu anki davranışlarına, algısına ve tutumlarına yönelik yapıcı eleştiriler sunun; bunlar sorunlara neden oluyor olabilir. **Sabırlı olun**.

Yeni öğrenme; özellikle de bu eski davranış biçimlerinin artık işlevini yitirdiğinin kabulünü ve değişimin gerekliliğini içeriyorsa, mentorluk alan kişinin kendini savunmasız hissetmesine neden olabilir.

UYGULAMALI MENTORLUK



2. AŞAMA: YENİ ANLAYIŞ

EN YÜKSEK FAYDAYI SAĞLAMA

Mentorluk yaptığınız kişinin birinci aşamadaki keşif sürecinin meyvelerini koruyup, öğrenmeyi **pekiştirmesine** yardımcı olun. Bu yardımı sağlamanın yollarından biri, kendi **hikâye** ve **deneyimlerinizi paylaşmaktır**.

Çok erken paylaşmayın, çünkü yeni öğrenme, başlangıçta kırılgan olabilir. Mentorluk alan kişiyi kendi gündeminden uzaklaştırma riski taşır.

Mentorluk yaptığınız kişinin öğrendiği şeyleri ve **yeni gelişim ihtiyaç, hedef ve arzularının** sonuçları üzerine düşünüp bunları netleştirin.

Tavsiyelerinizi, dikkatli şekilde ve sadece mentorluk alan kişi için gerçekten uygun olduğundan emin olduğunuzda verin.

Deneyimlerinizi, taklit edilecek eylemlerden ziyade tartışılacak veriler olarak sunmaya çalışın. Tüm hikâye ve tavsiyeleriniz ile rehberliğinizi, mentorluk yaptığınız kişinin sorun, hedef ve arzuları bağlamında hem onun hem de sizin için düşünme ve öğrenme fırsatı olarak görün.

UYGULAMALI MENTORLUK



2. AŞAMA: YENİ ANLAYIŞ

MUHTEMEL SORULAR/YORUMLAR

Mentor olarak şöyle diyebilirsiniz:

"Şu an konuşma tarzınız, ... yaptığım zamanı hatırlatıyor bana."

"Buradan öğrenilecek ne var, durumu artık farklı gördüğünüze göre, şimdi üzerinde çalışılması gereken en önemli şey ne?"

"Buradaki seçenekleriniz neler ve X'i yapmanın muhtemel sonuçları neler olabilir?"

"Bravo, bu başarı bir dönüm noktası gibi geliyor."

"Artık X yapmak uygulanabilir bir seçenek gibi göründüğüne göre, sizinle paylaşabileceğim faydalı bazı bilgiler var."

"Bu durumda gerçekten kararlılık gösterdiniz, ama pişman olduğunuz bazı şeyler de yaptınız. Böylesi adil bir yorum olur mu sizce?"



2. AŞAMA: YENİ ANLAYIŞ

2. AŞAMA NE KADAR SÜRER?

Yeni anlayışlara ulaşmak, bir sonraki aşamanın kilit noktasıdır. Zayıf anlayıştan doğan eylem her zaman kusurlu olur! Bu aşama, her ne kadar yeni anlayışa varmak birinci aşama tartışması sırasında kendiliğinden gerçekleşebilecek olsa da aceleye getirilmemelidir.



Karmaşık bir konuyu tam olarak anlamak saatler, günler, haftalar, aylar, hatta yıllar alabilir.

Zaman çizelgesi deneyime, konunun doğasına, karmaşıklığına ve mentorluk görüşmelerinin kalitesine bağlıdır.

3. AŞAMA: EYLEM PLANLAMA



Stratejiler

Mentor olarak amacınız:

- Eylem seçeneklerini ve sonuçlarını incelemek
- Mentorluk sürecini ve ilişkiyi gözden geçirmek
- Mentorluk yaptığınız kişinin eylem planı geliştirmesine yardımcı olmak

Yöntemler

Mentor olarak siz:

- Yeni ve yaratıcı düşünme biçimlerini teşvik edersiniz
- Karar verme ve sorun çözmeye yardımcı olursunuz
- Eylem planları üzerinde mutabık kalırsınız
- İlerlemenin takibi ve sonuçların değerlendirilmesini sağlarsınız



UYGULAMALI MENTORLUK



3. AŞAMA: EYLEM PLANLAMA

EN YÜKSEK FAYDAYI SAĞLAMA

Birinci ve ikinci aşama kapsamlı şekilde tamamlandığında, üçüncü aşama genellikle basit hale gelir ve tanıdık **insan yönetimi/gelişim becerilerini** kullanır.

Mentorluk alan kişi çözüme **sahip olduğunda** eylem planları hayata geçirilir. Tavsiye verme ve yönlendirme işini ölçülü şekilde yapın. Değişime **bağlılığı**, açık anlaşmalar ve ilerlemenin pratik şekilde takip edilmesiyle güçlendirin.

İlişkiyle ilgilenin, mentorluk yaptığınız kişiyle ilerlemesini konuşun. **Her toplantının bir eylem planıyla sona ermesini beklemeyin**. Bazen yapılacak eylem tekrar buluşmak olur ve bu da yeterli bir ilerleme sayılır. İlerlemeyi onaylayın ve kutlayın.



3. AŞAMA: EYLEM PLANLAMA

MUHTEMEL SORULAR/YORUMLAR

Mentor olarak şöyle diyebilirsiniz:

"Hadi bu seçeneğin artılarına ve eksilerine bakalım."

"Kendi ilerlemenizi ve başarınızı nasıl değerlendireceğinize dair net bir fikrinizin olması önemli. Bu konuda herhangi bir düşünceniz var mı?"

"Hadi biraz zaman ayırıp mentorluk sürecinin kendisi hakkında konuşalım, çünkü üç ay sonra gözden geçirme konusunda anlaşmıştık."

"Bunu yapmanıza nasıl yardımcı olabilirim? Belki X'i göstererek tanıtırsam yardımcı olabilir."

"İşinize yarayıp yaramadığını nasıl anlayacaksınız?"

"Artık Y'yi yapmaya karar verdiğinize göre, öncesinde yapmanız gereken herhangi bir şey var mı?"



3. AŞAMA: EYLEM PLANLAMA

3. AŞAMA NE KADAR SÜRER?

Buradaki önemli nokta, eyleme geçme konusunda aceleci davranmanın çok cazip olabileceğidir. Bu durum, işyerinde insanlara performans göstermeleri konusunda baskı yapıldığında sıkça gerçekleşir.

Eylemin kalitesi, birinci ve ikinci aşamaların kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır.



Bazen eylem aşaması hemen gerçekleşir, ancak tutumsal ve davranışsal açıdan karmaşık konularda bu sürecin tam anlamıyla gelişmesi haftalar, aylar, hatta yıllar alabilir.

Mentorluk nadiren "hızlı çözümler" ile ilgili olur. Gerçekten işe yarayacaksa, daha uzun vadeli bir bakış açısı gereklidir.

SAHADAN



“Başarılı bir mentor olmak için yaptığınız işten keyif alın ve mentorluk yaptığınız kişinin potansiyeline İNANIN. Özel uzmanlığa sahip başka bir mentordan yardım istemekten çekinmeyin. Dostluk ve uyum önemli. Mentor olmanın ödülleri, ilginç insanlarla tanışmak ve zorlu problemleri çözme mücadelesiyle yüzleşmenin zenginleştirici deneyimlerine benzer. Bu nedenle iyi bir mentor, insanlardan ve fikirlerden keyif alıp mentorluk sürecine güçlü bir inançla yaklaşır.”

Çok deneyimli bir mentor

UYGULAMALI MENTORLUK

ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRMA

Mentorluğa bakmanın bir diğer yolu, deneyimsel öğrenme üzerine kurulu Kolb'un teorisine dayanan öğrenme döngüsünü kullanmaktır. Bu döngünün farkında olmak, mentor ve mentorluk alan kişinin, mentorluk alan tarafın öğrenimine odaklanmasına yardımcı olabilir.



UYGULAMALI MENTORLUK

ÖĞRENME DÖNGÜSÜ

Mentor, mentorluk alan kişiyi öğrenme döngüsünde yönlendirmek için şu tür sorular sorar:



MENTORLUK YAPACAĞINIZ KİŞİYİ BULMA

İşinizde veya kurumunuzda, mentorluk yapacağınız kişi halihazırda tanıdığınız biri olabilir. Var olan bir ilişki mentorluğa dönüşebilir.

İşletmenizde veya kurumunuzda resmi bir mentorluk programı veya mentorluğu kolaylaştırmak için bir sistem olabilir. Daha sonra eşleştirme yapılır (Program Tasarımı bölümüne bakınız).

Okullarda, hayır kurumlarında veya küçük işletme geliştirme ya da yeni girişim kapsamında mentor olmaya gönüllü olabilirsiniz. Yerel basınınız veya internet aramaları böyle programları bulmanıza yardımcı olacaktır.



UYGULAMALI MENTORLUK

MENTOR BULMA



Mentor olabilecek birini belirlediyseniz kendinize şunları sorun:

- Bu kişi düşüncelerimi genişletip beni bunun için zorlayacak mı?
- Aramızdaki deneyim farkı çok mu az yoksa çok mu fazla?
- Bu kişi hâlâ öğrenip gelişen biri mi?
- Sürece başlarsak karşılıklı saygımız olur mu?
- Mentor olmaya istekli mi?
- Mentor olmaya zaman ayırabilir mi?

MENTORLUK ALAN KİŞİ MENTORU SEÇTİĞİNDE

Mentorluk öncelikle mentorluk alan kişinin **refahı, gelişimi ve ilerlemesi için**, sorumlulukları ve hedefleri bağlamında yapılır. Bir kişi mentorluk desteğine ihtiyaç duyduğu için ya da bu ihtiyaç, ilgili üçüncü bir tarafça (örneğin kişinin yöneticisi, öğrenme ve gelişim danışmanı ya da İK yöneticisi) fark edildiği için mentor arar.

Mentor olarak, mentorluk yaptığınız kişinin sizin hakkınızda bilmesinin faydalı olacağını düşündüğünüz şeyler nelerdir? Kendinizi onun yerine koyun. Kendinizle ilgili vereceğiniz bilgiler konusunda dikkatle düşünün. Yazmak ya da güvendiğiniz bir arkadaşınızla ya da kendi mentorunuzla konuşmak faydalı olabilir.



MENTOR OLMAK

Mentorluk yaptığınız kişinin sizden şu alanlarda fayda sağladığını unutmayın:

- Bilgi
- Deneyim
- Kişisel nitelik ve beceriler



MENTOR OLMAK

BİLGİ

Kurum veya işletme bilginizi düşünün:

- Politikaları
- Kültürü
- Tarihi
- Karakteri
- Geleceği

Kurumunuzun veya işletmenizin tüm yönlerine dair bakış açınız, mentorluk yaptığınız kişiye yardımcı olacaktır. Bakış açınız, mentorluk yaptığınız kişinin kendi bakış açısını geliştirmesi için bir sistem ve teşvik sağlar.





MENTOR OLMAK

DENEYİM

Mentor olarak, şu deneyimlerinizden faydalanacaksınız:

- Zorluklarla yüzleşme ve yeni mücadelelerle karşılaşma
- Yardım alma, mentorluk alma
- Başkalarıyla çalışma, kuruma katkıda bulunma
- Başarı, muvaffakiyet, başarısızlık
- Çeşitli kurumlar/çalışma uygulamaları
- Kendinizden, eylemlerinizden, başkalarına ve durumlara karşı tepkilerinizden sorumlu olma
- Stresle, aksilikle ve (muhtemel) travmayla başa çıkma

Deneyimlerinizi paylaşmak, mentorluk yaptığınız kişinin kendi deneyimlerinden yapıcı şekilde, hem kendisi hem de kurum veya işletme için dersler çıkarmasını teşvik edecektir. Deneyiminizi kullanmanın en iyi yolu, "Mentorlukta Üç Aşamalı Süreç"teki ikinci aşamadır (sayfa 47-52).



MENTOR OLMAK

KİŞİSEL NİTELİKLER

Mentor olarak, aşağıdaki yeteneklerinizden faydalanacaksınız:

- **Hevesli** – mentorluk yaptığınız kişi ve bu kişinin kaygı, ihtiyaç, hayal ve arzularıyla gerçek anlamda ilgilenmek
- **Motive eden ve cesaretlendiren** – mentorluk yaptığınız kişinin enerjisini yapıcı değişime, yeni mücadelelere ve zorlukların üstesinden gelmeye yönlendirmek
- **Açık** - benzer konulardaki deneyimlerinizi paylaşmaya hazır olmak, kendiniz hakkında dürüst olmak, mentorluk yaptığınız kişi hakkında dürüst olmak
- **Empatik** – mentorluk yaptığınız kişinin nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını anlayabilmek
- **Olumlu bir bakış açısına sahip** – mentorluk yaptığınız kişinin bakış açısını takdir edebilmek ve çözümler üretebilmek
- **İyi bir dinleyici** – mentorluk yaptığınız kişinin söylediklerine gerçekten odaklanabilmek, kendi düşüncelerinizin onun sözlerini bastırmamasını sağlamak

SAHADAN



“Mentor ve çırak eşleştirilirken uyum ve kimya dikkate alınmalıdır. Eğer anlaşamazlarsa, birinin diğerine bilgi ve beceri açısından sunabileceği şeyler çok da önemli olmaz.”

Michael Zey, Başarılı Bir Resmi Mentor Programı Oluşturmak
Mentoring International, 3(1): 48-51 (1989)

UYGULAMALI MENTORLUK

MENTORLUK ALAN TARAF OLMAK



Kişi, mentorluk ilişkisinin parçası olarak mentorluk alan taraf olmayı öğrenir. Mentorluk alan kişi bağlılık, deneyim ve pratikle mentorluk sürecinden en iyi şekilde yararlanmayı öğrenir. Mentorluk alan tarafken başarılı olan insanlar:

- ✔ **Zorluğu** isteyerek kabul ederler; mentorluk sürecine **bağlı olurlar**
- ✔ Kendileri hakkında **açık** ve **dürüst** olmaya hazır olurlar
- ✔ Kendi öğrenimleri konusunda **sorumluluk** alırlar
- ✔ Mentorlarına **güven** ve inanç besler; konuları açıkça tartışmaya istekli olurlar
- ✔ Öğrenmenin ilerleme kaydetmek için **risk** almayı içerebileceğinin farkındadırlar

UYGULAMALI MENTORLUK

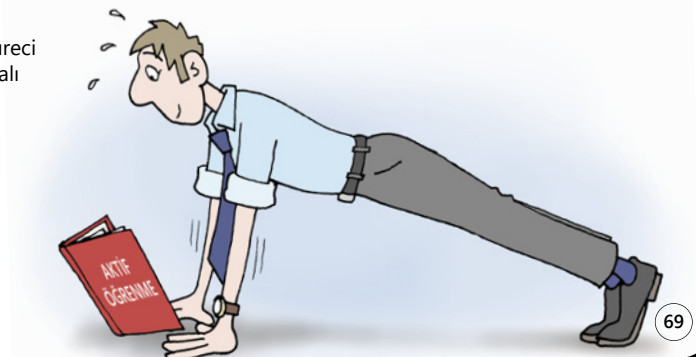
MENTORLUK ALAN TARAF OLMAK



Mentorluk alan tarafken başarılı olan insanlar ayrıca:

- ✔ Gelişimlerinde **aktif** olmak ister ve öğrenmeyi **daimi bir süreç** olarak görürler
- ✔ **İlerleme** kaydeder ve ilişkinin doğal sonuna yaklaştıklarında bunu **fark ederler**

Mentorluk alan kişi süreci **içselleştirip** Üç Aşamalı Süreci **anladığında**, öğrenmenin kalitesi artar.



MENTORLUK ALAN TARAFIN BEKLENTİLERİ



Unutmayın, siz mentorluk alan kişinin yöneticisi değilsiniz. Eğer öyleyseniz, mentorluk yaparken bu rolü askıya almanız gerekir. Mentorluk alıp bunun değerini anlayan ve mentorluk ilişkisine bağlı insanlar, şu yollarla kazanç elde edeceklerini düşünürler:

- Meydan okunması
- Açılmak ve dürüst olmak
- Tartışma yoluyla öğrenmek
- Örneklerden ve hatalardan ders çıkarmak
- Destek, geribildirim ve tavsiye almak
- Dinlemek ve dinlenilmek
- Kendini daha iyi tanımak
- İlişkiden keyif almak
- Koçluk almak
- Teşvik edilmek
- Kurumun nasıl çalıştığını öğrenmek
- Mentorluk ilişkisinin gelişmesini sağlamak
- Kritik bilgiyi paylaşmak
- Daha fazla özgüven geliştirmek
- Kariyer gelişiminde destek almak

MENTORLUK ALAN TARAFIN BEKLENTİLERİ



Mentorluk alma konusunda yeni ve deneyimsiz kişiler **gerçekçi olmayan** beklentilere sahip olabilir. Örneğin, şunları bekleyebilirler:

- Yönetilmek ve pasif bir rol üstlenmek
- Fırsatların hazır şekilde sunulması
- Sorunlara cevap verilmesi
- Ne yapacaklarının söylenmesi
- Kolay bir süreç geçirmek
- İyilikler görmek
- Acil sorun veya mesele çözülünce mentorluğu bitirmek
- Dedikodu yapıp şikâyet etmek

Mentorluk alma konusunda deneyimsiz birinin böyle düşünceleri varsa, bolca destek sunmak ve mücadele alanlarını nazikçe belirlemek gerekebilir!

SAHADAN



“Mentorluk öğrenmekle ilgili... Öğrendiğim bir şey de mentorluk alan taraf olarak nasıl hareket edileceği oldu. Bir bakıma, en büyük faydası bu. Şimdi kendi kendime mentorluk yapabiliyor gibiyim ve bu, ihtiyaç duyduğumda yardım istemeyi de içeriyor. Ayrıca başka birine mentor olmayı düşünmeye başladım.”

Mentorluk alan biri



MENTORLUK ALAN KİŞİLER NELERE İHTİYAÇ DUYAR?

Üç Aşamalı Süreç gibi sistematik bir yaklaşım, mentorluk sürecinin etkinliğini artırır. Mentorluk alan kişiler aynı zamanda şunlar gibi farklı şeyler arar:

- Bir fikir danışmanı ve dinleyici
- Cesaret verici biri
- Eleştirel bir arkadaş
- Duygusal destek kaynağı
- Güvenilir bir sırdaş
- Bilgi kaynağı
- Rol modeli

UYGULAMALI MENTORLUK

TARTIŞMA ALANLARI



Mentorluk alan kişi ve mentor şunlar hakkında konuşur:

- Mentorluk alan kişinin işle ilgili sorunları
- Öğrenme fırsatları
- Kariyer ve iş geliştirme
- Mentorun işle ilgili sorunları
- Liderlik sorunları
- Problemler ve zorluklar
- "Zor" insanlarla ilgili meseleler
- Kendisi ve başkalarıyla ilgili performans sorunları
- Zaman yönetimi
- Kişisel sorunlar
- Ev içi meseleler





BİRLİKTE ÇALIŞMAK

İLK GÖRÜŞME



"Yeni bir göreve başladığımda bana bir mentor atandı ve bana ne kadar yardımcı olacağını çok çabuk fark ettim. Ulaşılabilirdi, hevesliydi ve çok yetenekliydi ve temel soruları sorma konusunda kendimi hiç aptal gibi hissetmedim."

Mentorluk alma konusunda deneyimsiz biri



İLK GÖRÜŞME

KİLİT KONULAR

Hazırlık
Toplantı için bir gündeminizin olması faydalıdır. Mentorluk kavramı, süreç ve sonuçlar üzerine düşünün. Mentorluğu iyi şekilde kullanmaya olan bağlılığınızı ve yeterli zamanı ayırma niyetinizi gözden geçirin.

Birbirinizi tanımak
Buna yeterince zaman ayırın; bu güvenin ve birlikte iyi çalışmanın temelidir. Geçmiş deneyimlerinizi paylaşın.

Zaman
İlişkiniz zamanla değişecektir. Mentorluk alan pek çok kişi ve pek çok mentor, tartışma konularının genişleyip derinleştiğini fark eder.

Zorluklar
Bazen işler ters gidebilir. İlişki hakkında dürüst ve açık bir konuşmanın yerini hiçbir şey tutamaz. Yanlış anlaşılmaları ya da kırgınlıkları önlemek için, mentorluk ilişkinizin varlığını başkalarına bahsetmeye çalışın. İlişkiyi gözden geçirin.



İLK GÖRÜŞME

TEMEL KURALLAR

Temel kuralları belirleyin. Şunları içerecektir:

- **Gizlilik:** Bu esastır. İlişkinin sınırlarını kendi aranızda kararlaştırın
- **Zaman taahhüdü:** Ne kadar ve ne sıklıkla? Örneğin; ayda bir kez yaklaşık 1,5 saat
- **Yer:** Nerede buluşacaksınız? Onun ofisinde mi kendi ofisinizde mi? Kafede mi? Öğle yemeğinde mi?
- **Toplantıların kaydı:** Toplantınızı kaydedecek misiniz ve edecekseniz nasıl (bir günlük ya da kayıt defteriyle mi)? Kaydı ne yapacaksınız? Gizliliği göz önünde bulundurun

BİRLİKTE ÇALIŞMAK

İLİŞKİ BOYUTLARI



Aşağıdakiler temel kuralları belirlemeye yardımcı olabilir ve ilişkiyi gözden geçirmek için bir model işlevi görebilir.

AÇIK	KAPALI
HERKESE AÇIK	ÖZEL
RESMİ	GAYRİ RESMİ
ETKEN	EDİLGEN
SABİT	DEĞİŞKEN

BİRLİKTE ÇALIŞMAK

İLİŞKİNİN BOYUTLARI



Açık/kapalı boyut, içeriğe dairdir. Ne tür şeylerin konuşulacağıyla ilgilidir ve tartışmaya açıktır. Eğer **açıksa**, gündemde her şey olabilir. Eğer **kapalıysa**, tartışma belirli konulara odaklanabilir.

Herkese açık/özel boyut, mentorluk ilişkisinden kimin haberdar olduğuyla ilgilidir. Eğer mentorluk bir kurum içinde gerçekleşiyorsa bunu **özel** tutmak, amacına ve doğasına dair spekülasyonlara yol açabilir. Bilgiyi **herkese açık** hale getirmek, hem mentorluk için hem de kurum bağlamında ilişki için faydalıdır.

Resmi/gayri resmi boyut, ilişkinin idaresi ve yönetimiyle ilgilidir. Resmi bir düzenlemede, mentorluk çifti görüşmeleri önceden kararlaştırabilir, not alabilir, tartışmayı zamanla sınırlayabilir, düzenli aralıklarla aynı mekânda buluşmayı kabul edebilir. Eğer **gayri resmiyse**, "gerektikçe" görüşür ve genellikle "gidişata göre" ilerlerler.

BİRLİKTE ÇALIŞMAK

İLİŞKİ BOYUTLARI



Etken/edilgen boyut etkinlikle ilgilidir. İlişki içinde kim neler yapıyor? Değişimden geçen ve eylem planlarını uygulayan kişi mentorluk alan taraf olduğundan, ilişkide daha **etken** taraf odur. Mentor da mentorluk alan kişi için bilgi toplamak gibi bazı eylemleri üstlenmeyi kabul edebilir, hatta zaman zaman mentorluk yaptığı kişiden görüşme talep edebilir. Eğer iki taraf da mentorluk ilişkisinin **edilgen** olduğunu, pek bir şeyin gerçekleşmediğini hissediyorsa, muhtemelen mentorluk ilişkisini gözden geçirmenin zamanı gelmiştir.

Sabit/değişken boyut güven ve tutarlılıkla ilgilidir. İlişki kurallarına bağlı kalıp, bu kuralları birlikte gözden geçirmeye açık olmakla ilgilidir. Görüşme programına sadık kalmak ve (özellikle son dakikada) değiştirmemekle ilgilidir. Mentorluk sürecine ivme kazandırmak (örneğin Üç Aşamalı Süreç'i kullanarak) ve bu ivmeyi sürdürmekle ilgilidir.

BİRLİKTE ÇALIŞMAK

ORTAKLIĞI SÜRDÜRME



Değerli ilişkilerin hepsinde olduğu gibi, mentorluk ilişkilerinin de evreleri bulunur:

- İlerleyen
- Düz çizgide seyreden
- Bozulan

İlerleyen bir ilişki zamanla gelişir, uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirir ve doğal bir sona ulaşır.

Düz çizgide seyreden bir ilişki tökezleyebilir ya da takılıp kalabilir. Bu tür bir ilişki kısa olabilir. Sonlanabilir ya da canlandırılabilir (sonraki üç sayfaya bakınız).

Bir ilişkinin bozulması, ilişkinin başarısız olması ya da çeşitli nedenlerle erken sona ermesidir. Araştırmalar tüm türlerin faydalı olabileceğini göstermektedir ancak "ilerleyen" tür en fazla potansiyeli sunar.

(Westland, P. (2016) *Insights into the determinants towards building successful dyadic mentoring relationships (Başarılı mentorluk ilişkileri kurmanın belirleyicilerine dair içgörüler)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sheffield Hallam Üniversitesi, Birleşik Krallık)



ORTAKLIĞI SÜRDÜRME

MENTORUN ROLÜ

Ortaklığı yaşam döngüsü boyunca sürdürmek için, mentor olarak tutumunuzu ve mentorluk yaptığınız kişiyle oluşturduğunuz ortamı dikkate almanız önemlidir.

Ortamın rahat, açık ve teşvik edici olması gerekir. Bu durum birçok şeyden etkilenebilir:

- Önceden kurduğunuz ilişki:
  - Kişiyi ne kadar iyi tanıyorsunuz?
  - Halihazırda ne kadar güven var?
  - Ortak noktalarınız neler?
  - Farklılıklarınız neler?

- Mentorluk için verdiğiniz öncelik seviyesi:
  - Sizin için önemli mi?
  - Mentorluğun size, mentorluk yaptığınız kişiye ve kurumunuza ne kadar faydalı olabileceğinin farkında mısınız?
  - Başkalarına yardım etme konusunda ne kadar ciddisiniz?

ORTAKLIĞI SÜRDÜRME

MENTORUN ROLÜ

Ortam ayrıca şu şekilde de desteklenebilir:

- Rahat şekilde, konforlu bir ortamda oturmak
- Mahremiyet
- Açık uçlu sorular sorup yanıtları dikkatle dinlemek
- Zaman zaman kendiniz hakkında açıkça konuşmaya hazır olmak
- Temel kuralları ve ilişkinin doğasını gözden geçirmek
- Kahve veya çay gibi içecekler sunmak





ORTAKLIĞI SÜRDÜRME

MENTORLUK ALAN KİŞİNİN ROLÜ

Mentorluk alan kişi olarak mentorunuza karşı tutumunuz atmosferin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Şunlara hazırlıklı olun:

- Kendiniz hakkında konuşmaya
- Dinlemeye ve sorular sormaya
- İlk toplantıyı daha uzun vadeli bir öğrenme ilişkisi kurmaya yönelik sosyal bir etkinlik olarak görmeye
- Gündemi ve temel kuralları belirlemeye
- İlişkiyi periyodik olarak ve gerektiğinde gözden geçirmeye

UZAKTAN MENTORLUK



Mentorluk için olağan ortam yüz yüze toplantılardır. Ancak mentorluk uzaktan da gerçekleştirilebilir. Uzaktan mentorluk, düzenli yüz yüze toplantıların mümkün olmadığı durumlarda, iletişim ve birlikte çalışma için alternatif veya ek bir yol olarak mentorluk fırsatlarını genişletir.

Uzaklık nedeniyle e-mentorluk, mentorluk alan kişinin konuları açıkça tartışmasına yardımcı olma potansiyeline sahiptir ve herhangi bir utanç ya da çekingenliği aşmaya yardımcı olabilir, böylece ciddi diyalog ve yapıcı değişim için yol açmış olur. Ayrıca mentor ve mentorluk alan kişinin paylaşımlarının içeriği üzerine düşünmeye olanak sağlar.

E-mentorluk (veya telementorluk) dünya çapında okullar, meslek okulları ve üniversiteler, küçük işletmeler ve izole topluluklardaki insanlar arasında popüler hale gelmiştir. Teknoloji kullanmak, yüz yüze toplantılardan çok da farklı değil ve aynı derecede etkili olabilir. Skype veya Zoom gibi araçlar kullanıldığında da yüz yüze mentorlukta geçerli olan etik kurallar aynen geçerlidir.

BİRLİKTE ÇALIŞMAK



UZAKTAN MENTORLUK

İYİ UYGULAMA REHBERİ

- Mümkünse, "uzaktan" mentorluğa başlamadan önce en az bir kez yüz yüze görüşün (üç toplantı idealdir). Mümkün değilse, daha önce açıklanan ilk toplantı prensiplerine uyun (sayfa 77) ve iyi bir çalışma ilişkisinin gelişmesi için zaman tanıyın
- Yüz yüze mentorlukta temel olan kural ve sınırlar, uzaktan mentorlukta da aynı derecede önem taşır
- E-posta ve/veya telefon görüşmelerinin zaman dilimleri konusunda anlaşın (günlük/haftada bir/iki haftada bir olabilir). Bu zaman çizelgeleri, mentorluk ilişkisinin farklı aşamalarında değişiklik gösterebilir
- E-posta/telefon mesajlarına yanıt süreleri konusunda anlaşın; örneğin 24 veya 48 saat içinde
- Yanlış anlamaları ve yanlış çıkarımları önlemek için açıklama istemeye hazır olun

SAHADAN



“Mentorumun bana uygun olmadığını çok çabuk anladım. Bu yüzden konuşup sona erdirmeye karar verdik. Hiç kimsenin yüzü kızarmadı. Denedik ve işe yaramadı. Sorun değil. Eğer umursamadan devam etmiş olsaydık ne olurdu, bir düşünün!”

Mentorluk alan biri

BİRLİKTE ÇALIŞMAK

NASIL BİTİRMELİSİNİZ?



İlişkideki kesin olan tek şey budur! İlişki, mentorluk alan taraf düzenli iletişim ihtiyacını hissetmediği bir aşamaya geldiğinde sona erebilir. Mentorluk alan kişi kendinden emin ve ilerleyebilecek durumda olmalıdır. Nasıl sona ereceği önemlidir. İlişki başarılı olduysa, kutlama nedeni ve bir kayıp duygusu olacaktır. İkisine de önem verin.

Sosyal olarak daha az sıklıkta buluşmaya karar verebilir ya da görüşmeyi düpedüz kesebilirsiniz. Geriye dönüp mentorluk ilişkinize ve onunla ilgili değer verdiğiniz şeylere bakın:

- Orijinal hedefleriniz neydi ve başarıldılar mı?
- Değiştiler mi, yeni hedefler/istekler keşfettiniz mi?
- Hangi sorunlarınız oldu ve nasıl çözdünüz?
- Tekrar mentorluk ilişkisi arar mıydınız?
- Mentorlukta, süreçte ve sonuçlarda nelerin değerli olduğunu düşündünüz?

SAHADAN



“Bir mentorluk ilişkisi sona erdiğinde, ilerlemek isteyeceksiniz. Hayatınıza başka insanlar gelecek ve artık onlar mentorunuz olacaklar.”

Finansal hizmetlerde mentorluk alan biri



MENTORLUK PROGRAMLARI

MENTORLUK PROGRAMLARI

KİLİT FAKTÖRLER



Kurum içinde mentorluğu teşvik etmek için çok şey yapılabilir. İki faktör, kilit önemdedir:

Bir kurumsal mentorluk programının başarısı, önemli ölçüde üst düzey yöneticilerin mentor ve mentorluk alan kişi olarak gözle görülür katılımına bağlıdır.

ve

Başarılı mentorluk programları genellikle küçük başlar ve giderek büyürler; heyecan, olumlu örnek ve destekle teşvik edilirler.

MENTORLUK PROGRAMLARI

PROGRAM TASARIMI



Bir mentorluk programını tasarlama ve tanıtma sorumluluğunuz varsa, aşağıdaki rehber yararlı olacaktır. Öncelikle programın amacını belirleyin:
Mentorluk kimlere yönelik? Amacı ne? Programdan beklentiler neler?

Sorulacak sorular:
Kim: Yeni ya da mevcut personel mi, yoksa ikisi de mi? Yeni iş rolleri ve pozisyonlarındaki personel mi? Ek eğitimden geçen personel mi? Genç girişimciler mi? Okul öğrencileri mi?

Ne için: İş tatmini ve performansını artırmak için mi? Kurumsal hedefleri ve değerleri gerçekleştirip politikayı uygulamak için mi? Oryantasyonu hızlandırmak için mi? Eğitimi geliştirmek için mi? Yetenek ve liderlik geliştirmek için mi? Bir işi büyütmek için mi? Geçiş sürecindeki genç birini desteklemek için mi?

Beklentiler: Daha fazla bağlılık mı? İletişimin gelişmesi mi? Personel gelişimi mi? Performansın iyileşmesi mi? Değişime uyumun artması mı? Sürdürülebilirliğin ya da işletme devamlılığının artması mı? "Büyük" okula geçişin daha sorunsuz hale gelmesi mi? Kurumun kültürel ikliminin iyileşmesi mi?

PROGRAM TASARIMI



Mentorluğu destekleyecek ya da engelleyecek faktörleri belirleyin

Halihazırda hangi mentorluk faaliyetlerinin yürütüldüğünü öğrenin mentorluk konusunda hevesli kişileri belirleyin
Öğrenme ve gelişim konusunda olumlu kişileri belirleyin
Program, üst yönetimin desteğini alacak mı?
Üst düzey yöneticiler katılım gösterecek mi?
İnsanlar zamanlarını ayırmaya istekli/isteksiz mi?
Çalışanlar çok mu meşgul?
Öğrenme ve gelişim, kurum genelinde değer görüyor mu?
Mentorluk alacak kişi adayları mentorluk talep ediyor mu?

MENTORLUK PROGRAMLARI

PROGRAM TASARIMI



Aşağıdakileri ele almak için bir uygulama planı geliştirin

-Mentorlar ve mentorluk alan kişiler için destek sağlamak
-Sorgulara, endişelere ve belirsizliklere yanıt vermek
-"Öncü" mentorlar ve mentorluk alan kişiler olabilecek hevesli insanları belirlemek

Değerlendirme

Tavsiye ve değerlendirme için sayfa 103 ve sonrasına bakınız.



MENTORLUK PROGRAMLARI

PROGRAMI GELİŞTİRME VE TANITMA



- İlgilenen kişilerle başlayın
- Bu kişilere mentorluk becerileri konusunda eğitim verip destek sağlayın
- Mentor ve mentorluk alan kişileri, deneyimlerini kurum içi bültenler ve diğer kurumsal iletişim kanalları aracılığıyla paylaşmaya davet edin
- Programdaki ilerlemeler hakkında düzenli güncellemeler yapın
- Mentorluk ortaklıklarını duyurun
- Mentorluğu eğitim programlarının bir parçası haline getirin
- Eğitim programı sırasında ve sonrasında mentorluk sunun
- Programı düzenli olarak gözden geçirin
- Mentorluğun kurumsal sorunların tamamını çözmesini beklemeyin

SAHADAN



Mentorluk programları en iyi şekilde, kurumsal sorunları çözecek yeni bir girişim olarak tanıtılmadıklarında çalışır. Pozitif gönüllülerle küçük boyutta başlayın ve ardından kulaktan kulağa yayılışını izleyin.

Deneyimli bir program koordinatörü

EŞLEŞTİRME



Bazen iki kişi, dışarıdan bir yardım almadan kendilerini mentor ve mentorluk alan kişi olarak eşleştirir. Genellikle, mentor ve mentorluk alan kişinin bir araya getirilmesi kurum tarafından kolaylaştırılır.

- Bazı programlar, genellikle gönüllü olan ve eğitim almış "onaylı" mentorların listesini yayınlar. Bu kişiler, mentorluk alacak kişilerin seçim yapmasına yardımcı olmak için kendini kısaca tanıtan yazılar sunabilir.
- Diğer bazı programlardaysa insanlar doğrudan eşleştirilir. Bu durumda, eşleştirme için iki tarafça da açıkça anlaşılan bir gerekçe olmalıdır.
- Bazen "tanışma ajansı" yaklaşımı kullanılır. Kişisel profiller ve bilgiler, bazen de eşleştirme yapmak için standart testler ve değerlendirmeler kullanılır.

Eşleştirme duyarlı ve özenli şekilde yapılmalıdır. Mentorluk, diğer insani ilişkiler gibidir, gelişmesi zaman alır. Kişilere başlangıçta üç görüşmeyi kapsayan bir anlaşma ve ardından değerlendirme yapmaları önerilir. Eğer memnunlarsa devam ederler, değillerse "anlaşmalı boşanma" olabilir!

MENTORLUK PROGRAMLARI

EŞLEŞTİRME



Eşleştirme için yaygın olarak kullanılan kriterler:

- Kültür/uyruk
- Toplumsal/biyolojik cinsiyet
- Deneyim/arka plan
- Kişilik özellikleri
- İstenen/sunulan bilgi
- Genel "istekler"/"sunulanlar" yaklaşımı
- Profil çıkarma, örneğin Myers Briggs'in duygusal zekâ, öğrenme stilleri
- Konum/coğrafya
- Kıdem süresi
- Ortak ilgi alanları

Program koordinatörleri, eşleştirme hakkında şu soruları dikkate alacaktır:

- Benzerlik mi yoksa farklılık mı esas alınarak eşleştirme yapılacak? İkisinin de avantajları vardır. İyi bir eşleşme, mentorluk alan kişi ve mentor arasındaki zıtlıklara ve farklılıklara olduğu kadar benzerliklere de dikkat eder
- İnsanların kendi düzenlemelerini yapmalarına izin verecek misiniz veya yapmalarını bekleyecek misiniz?
- Aktif şekilde eşleştirme yapacak mısınız yoksa sadece rehberlik mi sunacaksınız?

PROGRAM KOORDİNATÖRÜNÜN ROLÜ



Program koordinatörü, sorunların çözülmesine yardımcı olmada özel bir role sahip olacaktır. Ortaya çıkabilecek sorun türlerinin farkında olmak önemlidir.

Neler ters gidebilir?

İlişkide:

- Rol karmaşası
- Sınırların belirlenmemesi
- Çaba eksikliği
- Kişilik çatışması
- Bağlılık eksikliği
- Güven eksikliği
- Yetersiz zaman katkısı
- Mentor ve mentorluk alan kişilerin eğitiminin eksikliği
- Mentorlar açısından destek eksikliği
- Mentorluğu alan kişinin gündemindense mentorun veya kurumun gündeminin önemli olması

Proqramda:

- Gönüllülük ve seçim eksikliği
- Mentorluk kavramı hakkında kafa karışıklığı
- Mentorluğun amacı hakkında kafa karışıklığı
- Kurumsal kültür
- Yanlış ölçüm, yanlış beklentiler
- Yetersiz zaman katkısı
- Üst yönetimin sürece dahil olmaması
- Yönetim tarzı
- Güç/kontrol takıntısı
- Mentorlara destek verilmemesi

SAHADAN



"Mentorluğun tanıtılması ilgi yarattı ama aynı zamanda endişeleri de artırdı. Endişelere, onları dinleyerek ve program tasarımını buna uyacak şekilde ayarlamaya çalışarak "mentorluk yolu" ile yaklaştık. Sonuçlar, umduğumuzdan çok daha iyi oldu!"

Büyük bir özel sektör işletmesinde eğitim müdürü

MENTORLUK PROGRAMLARI

BAŞARININ ŞARTLARI



Bir mentorluk programının başarısının başlıca şartları şunlardır:

- Gönüllü katılım ve tercih
- Net bir işe alım stratejisi
- Mentorlar ve mentorluk alan kişiler için eğitim
- Mentorlar ve mentorluk alan kişiler için ihtiyaç duyulduğunda sürekli destek
- Açık ve şeffaf bir eşleştirme politikası
- Temel kuralların oluşturulması
- Sürekli gözden geçirme
- Mentorluk alan kişinin gündemiyle çalışma
- Mentorluğu meşru bir çalışma olarak kabul etme

MENTORLUK PROGRAMLARI

DEĞERLENDİRME



Mentorluk programının sistematik değerlendirilmesi şunlara yardımcı olur:

- Programın etkinliğini göstermek
- Programı geliştirmek
- Programı destekleyecek kanıt sağlamak
- Uygulama hakkında geribildirim vermek
- Programdaki bir zorluğu tespit etmek ve çözümlere öncülük etmek

Değerlendirmeye programın sonunda değil, başlangıcında başlamak en iyisidir. Böylece problemler, program sürecinde tespit edilip çözülebilir. Sorunların, ortaya çıktıklarında ele alınması, nelerin yanlış gittiğini öğrenmek için "son nokta" değerlendirmesini beklemekten çok daha iyidir!

DEĞERLENDİRME

"Sayılabilen her şey önemli olmak zorunda değil. Ve, önemli olan her şey de sayılabilir olmak zorunda değil"

Einstein



Mentorlukla ilgili olarak, Einstein haklıydı! Mentorluğu değerlendirirken, ilgimizi çeken ve sayılabilen ama mentorluğun etkinliği üzerinde etkisi sınırlı olan şeyler vardır. Ayrıca, doğrudan sayılamayan ama mentorluğun faydalarıyla güçlü şekilde ilişkili olan önemli şeyler de vardır.

MENTORLUK PROGRAMLARI

DEĞERLENDİRME



Sayılabilen ve ilgimizi çeken şeyler:

- Katılan kişi sayısı
- İlişkilerin süresi
- Eğitim ve destek alan kişi sayısı
- Eğitim ve desteğin maliyeti

Önemli olan ama doğrudan sayılamayan şeyler:

- Başarılı ve verimli ilişkiler
- Artan performans, satış rakamları, daha iyi sonuçlar ve değerlendirme puanları
- Gelişen personel devamlılığı, artan iş tatmini ve güven
- Artan motivasyon ve moral, azalan çatışma
- Daha iyi bilgi ve beceri aktarımı, farkındalıkta artış
- Liderlik gelişimi ve ardıl planlaması
- Artan fırsatlar, değişim yönetimi ve İK politikalarının uygulanması

SAHADAN



"Mentorluğun hem mentorluk alan kişi için hem mentor için hem de kurum için iyi olduğunu gördük."

Öğrenme ve gelişim yöneticisi

MENTORLUK PROGRAMLARI

DEĞERLENDİRME



Neler değerlendirilebilir?

- Mentorluk ilişkileri
- İlişki sonuçları
- Program süreçleri
- Program sonuçları
- Bölüm yönetiminin görüşü
- Müşteriler ve hizmet kullanıcıları dahil olmak üzere diğer paydaşların görüşleri

Faydalı değerlendirme noktaları

- Program planlama aşamasında
- Seçim ve eğitim aşamasında
- İlk birkaç görüşmeden sonra
- İlişkiler ilerledikçe
- İlişkinin sonunda
- Programın sonunda

Değerlendirme yapacaksanız, mentorluğun neleri sağlamasını umduğunuza dair bir fikir geliştirin. Örneğin, "Mentorluk yeni çalışma arkadaşları için daha iyi bir işe alım süreci sağlayacak" veya "Mentorluk iş büyümesini geliştirecek" ya da "Mentorluk özgüveni artıracak" gibi. Ardından bu iddiaları destekleyebilecek bilgiyi arayın. Bu yaklaşım, teori odaklı değerlendirme yaklaşımı olarak adlandırılır.

MENTOR DESTEĞİ

Mentorluk becerilerinin kazanılması zaman alır ve mentorlar için sürekli destek, becerilerinin gelişmesine yardımcı olur.

Destek üç farklı biçimde olabilir:

- Mentorluk süpervizyonu
- Mentor destek grubu
- Öğrenme grubu



MENTORLUK PROGRAMLARI

MENTOR SÜPERVİZYONU



Süpervizyon, mentora yardımcı olmak için bir kalite kontrol sürecidir:

- Mentor olarak güven ve beceriler geliştirmek
- Beceriyi ve bilgiyi göstermek
- Konuya farklı açıdan bakmak
- Mentorluk sonucunda kendini daha iyi anlamak
- Mentor olarak başarıyı kutlamak
- Mentor olma sürecindeki zorlukları, hayal kırıklıklarını ve kör noktaları belirleyip ele almak
- Kişisel tükenmişliği önlemek

MENTOR SÜPERVİZYONU



Süpervizörün rolü şudur:

- ✔ Mentoru bilgilendirme sürecine yardımcı olmak
- ✔ Beceriler ve süreçle ilgili konuları tartışıp üzerinde çalışmak

Süpervizörün rolü şu DEĞİLDİR:

- ✘ Mentorluk görüşmelerinin içeriğini tartışmak. Mentorluk alan kişi, mentorla **gizli şekilde** konuşmuştur. Bu gizliliğe saygı göstermek önemlidir.

Süpervizör başka bir mentor olabilir. Süpervizyon toplantılarının sıklığı, mentorun mentorluk yaptığı kişi sayısına bağlı olacaktır. Yaklaşık üç ayda bir yapılması iyi bir ölçüttür.

MENTORLUK PROGRAMLARI

MENTOR DESTEK GRUBU

Bazı kurumlar, düzenli mentor toplantıları yoluyla mentor gelişimini destekler. Katılımcılar, bu toplantılarda beceri ve süreçle ilgili konuları topluca tartışır. Bazı kurumlarda mentorluk alan kişiler de bu toplantılara katılır.

Bu toplantıların daha deneyimli mentorlar tarafından yürütülmesi iyi bir fikirdir.



MENTORLUK PROGRAMLARI

ÖĞRENME GRUBU



Mentor desteği için başka bir yaklaşımsa öğrenme grubu metodolojisidir.

Yeni bir mentorun, Üç Aşamalı Süreç ve becerileri konusunda deneyim kazanması genellikle düzenli yapılan mentorluk toplantılarının üç veya dört ay sürmesiyle gerçekleşir. Bu süre zarfında, yeni mentorlar öğrenme gruplarından uygulamalarına odaklanan önemli destekler alabilirler.

Öğrenme grupları genellikle bir kişi "kolaylaştırıcı" olmak üzere yaklaşık altı üyeden oluşur.

Her katılımcının belirli bir süresi vardır ve bu süre boyunca grubun üyeleri, o katılımcının mentorluk uygulamasıyla ilgili konuya odaklanır.

Grup birbirine görüş, tavsiye ve destek sunar. Aslında biraz grup mentorluğuna benzer!

MENTORLUK PROGRAMLARI

STANDARTLAR VE NİTELİKLER



Avrupa'da, *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC – Avrupa Mentorluk ve Koçluk Derneği), mentorluk ve koçluk topluluğu arasında yapılan araştırmalar yoluyla standartlar oluşturmuştur. EMCC ayrıca mentorluk ve koçluk alanındaki eğitim ve öğretim kursları için kalite denetim sürecine sahiptir ve bireysel akreditasyon uygulamasını başlatmıştır.

Birleşik Krallık'taysa, *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD – Yetkili Personel ve Gelişim Enstitüsü) mentorluk ve koçluk uygulamaları için standartlar geliştirmiştir.



STANDARTLAR VE NİTELİKLER

Dünyanın birçok ülkesinde mentorluk kursları vardır.
Bazı örnekler şunlardır:

Birleşik Krallık
Aşağıdaki üniversiteler mentorluk alanında kurslar sunmaktadır: York St. John, Sheffield Hallam, Oxford Brookes, Hertfordshire, Wolverhampton, Bristol, Kingston

İsviçre
Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Kuzeybatı İsviçre

Avustralya
Avustralya Katolik Üniversitesi, Charles Sturt Üniversitesi ve Wollongong Üniversitesi

Singapur
Asya Pasifik Yönetim Enstitüsü

Amerika Birleşik Devletleri
Phoenix, Touro, Pace, Wyoming üniversiteleri

Yukarıdaki liste bilgilendirme amaçlıdır ve tavsiye niteliği taşımaz.
Liste örnek niteliğindedir ve kapsamlı değildir.

ETİK



Mentorluk etik soruları gündeme getirir. Katılımcılar için mentorluk deneyiminin olumlu olması önemlidir. Programlar içinde etik bir süreç oluşturmak iyi bir fikirdir. Bunun bir kurallar dizisi olmasından kaçının, bunun yerine etik soruları gündeme getiren bir süreç olmasına özen gösterin.

Aşağıdakiler, Avrupa Mentorluk ve Koçluk Derneğinin (EMCC) etik beyanına dayanmaktadır:

> Mentorluk faaliyeti bütün katılımcıların onurunu kabul eder. Mentorlar ve mentorluk alan kişiler çeşitliliğe saygı duyar ve eşit fırsatları teşvik ederler. Mentorun birincil sorumluluğu, mentorluk alan kişiye mümkün olan en iyi hizmeti sunmak ve mentorluk alan kişiye veya ev sahibi kuruluşa zarar vermemek üzere hareket etmektir. Hem mentor hem de mentorluk alan kişi, kendini onur, özerklik ve kişisel sorumluluk temelinde davranmaya adamıştır.

Bakınız: https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoringguidelines-in-a-nutshell.page

MENTORLAR İÇİN İPUÇLARI



1. Düzenli iletişim kurun.
2. Her zaman dürüst olun.
3. Yargılayıcı davranmaktan kaçının.
4. Kendi destek ihtiyacınızın farkında olun. Bir mentorun da mentora ihtiyacı olabilir!
5. Bütün cevaplara sahip olmayı beklemeyin.
6. Mentorluk yaptığınız kişiye, kaynaklara ve ek desteğe erişim konusunda yardımcı olun.
7. Beklentiler ve sınırlar konusunda net olun.
8. Mentorluk yaptığınız kişinin ortaya koyduğu konulara dışarıdan bakabilin ama üzerinde birlikte çalışın.
9. Gizliliğe saygı gösterin.
10. İlişki aksarsa hemen vazgeçmeyin!

MENTORLUK PROGRAMLARI

MENTORLUK ALAN KİŞİLER İÇİN İPUÇLARI



1. Meydan okumaları gönüllü olarak kabul edin.
2. Mentorunuzla ilişkinin işleyişi hakkındaki hislerinizi paylaşın.
3. Kendinizle ilgili olumlu bakış açınızı koruyun.
4. Kendi gelişiminizde aktif olun.
5. Mentorunuza güvenin.
6. Konuları açıkça tartışmaya istekli olun.
7. İlerlemek için biraz risk alın.
8. Kendinizi mentorluk ilişkinizin dışında geliştirmek için başka yollar düşünün.
9. Mentorunuzdan çok fazla şey beklemeyin.
10. Vakti geldiğinde ilişkinizin sonu hakkında konuşun.

SAHADAN



“Mentorum, kıdemli yöneticileri terfi için hazır olduğuma ikna edebilmem için, yeterince iyi olduğuma beni ikna eden kişiydi.”

Mentorluk alan biri



SORUNLAR VE SORULAR

SORUNLAR VE SORULAR

MENTOR PROFİLİ



Kimler mentor olmalıdır?

İlgilenen herkes mentor olabilir. Yönetici ya da eşdüzey bir kişi olabilir. Mentorluk alan kişinin güvenebileceği biri olmalıdır. Mentor genellikle, ama her zaman değil, mentorluk alan kişiden yaşça daha büyük olur. Mentorluk alan kişiden daha fazla ya da farklı deneyime sahip olabilir. Mentor, yardım ve desteğe ihtiyaç duyduğunu fark eden kişidir.

Bölüm yöneticisiyle mentor arasındaki potansiyel çatışmalarda neler yapılmalı?

İdeal olarak, mentorunuz bölüm yöneticiniz olmamalıdır. Roller arasında bazı karışıklıklar olabilir. Birçok yönetici, rolünün mentorluğu da içerdiğini düşünüyor. Ancak, mentorluk alan kişilerin büyük kısmı, roller arasındaki ayrımın değerli olduğunu düşünüyor.

SORUNLAR VE SORULAR

UYGULAMALI MENTORLUK



Ne kadar zaman gerekli?

Bu, mentorluk alan kişinin ihtiyaçlarına bağlı olarak değişir. Birçok kurumda ortalama süre ayda iki ya da üç saattir.

Kötü mentorluk hakkında ne düşünülmeli?

Mentorluk kalitesi kısmen koşullara ve ortama bağlıdır. Eğer ilişki yürümezse, dürüst olun veya ilişkiyi sonlandırın ya da farklılıkları çözmeye çalışın. Mentor eğitimi ve devam eden destek bu noktada yardımcı olabilir.

Kaç mentorum olabilir/kaç kişiye mentorluk yapabilirim?

Birden fazla mentorla çalışmak mümkündür. Her mentor, mentorluk alan kişiye çoğunlukla bilgi ve teknik uzmanlık alanlarında farklı şeyler sunar. Mentorlar birden fazla kişiye mentorluk yapabilir. Asıl mesele zaman ayırabilmektir.

SORUNLAR VE SORULAR

UYGULAMALI MENTORLUK



Mentorluk için takdiri kim alır?

Takdir belki yanlış bir kelime. Mentorluk, katılımcılar ve kurum için tatmin edici ve üretken bir faaliyettir. Bazı kurumlar, mentorluk faaliyetinin bireyin kişisel gelişim planının bir parçası haline gelmesini önerir.

Mentorluğun kapsamı nedir?

Kapsam, kişinin istediği kadar geniş olabilir. Mentorluk öncelikle öğrenme ve gelişimle ilgilidir. İşteki ve bireysel yaşamdaki değişimler, geçişler yaşandığında ortaya çıkar. Bir mentor, kişinin hayatının kişisel ve profesyonel yönleri arasındaki bağlantıları fark eder ve mentorluk süreci aracılığıyla bu iki yönü uyumlu hale getirmeye ve gerektiğinde uzlaştırmaya yardımcı olabilir.

Peki ya gizlilik?

Gizlilik çok önemlidir. Sır saklamak uygun değildir. Mentorluk ilişkisinde her şey karşılıklı anlaşmayla yapılmalıdır.

SORUNLAR VE SORULAR



MENTORLUK BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRME

Eğitime ihtiyacım var mı?

Mentorlar ve mentorluk alan kişiler için mentorluk eğitimini düşünmek iyi bir fikirdir. Şu konularda yardımcı olacaktır:

- Mentorluğa nelerin dahil olduğunu anlamak
- Nasıl başlanacağını anlamak
- Mentorluk konusundaki özgüveninizi ve bağlılığınızı artırmak
- Mentorluk becerilerinizi geliştirmek
- Kendiniz için bir mentor aramak

Mentor olarak nasıl gelişebilirim?

Bunun bir yolu, kendiniz için bir mentor bulmaktır. Diğeri, kurumunuzdaki diğer mentorlarla birlikte bir mentor destek ağına katılmaktır. Ek eğitimler ve ek kaynak okumaları da diğer seçeneklerdir.

SORUNLAR VE SORULAR

BAĞLAM İÇİNDE MENTORLUK



Mentor ve mentorluk alan kişi aynı etnik geçmişe/cinsiyete mi sahip olmalı?

Bu eşitlik, çeşitlilik, kapsayıcılık ve sosyal adaletle ilgili olarak mentorlukta merkezi bir unsur olabilir. Koşullar ve kişilerin geçmişi ne olursa olsun, başarılı mentorluğun kilit noktası, mentorun aktif dinleyici olması, mentorluk alan kişinin durumunu ve hedeflerini empatik olarak anlaması, onun refahı ve ilerlemesine bağlılık göstermesidir. Mentorluk kalitesini ve etkinliğini geliştirip sürdürmek için mentorluk ilişkisinin düzenli olarak gözden geçirilmesi iyi bir yöntemdir.

Mentorluk işyerindeki sorunların tümünü çözebilir mi?

Hayır! Mentorluk, birinin işe ya da yeni bir projeye başlaması gibi değişim zamanlarında faydalıdır. Mentorluk, diğer gelişim ve eğitim faaliyetlerini tamamlar.

DAHA FAZLA BİLGİ



Kitaplar

"Coaching and Mentoring: Theory and Practice" **(Koçluk ve Mentorluk: Teori ve Pratik)**
Garvey, B., Stokes, P ve Megginson, D(2017) (3. baskı) Sage Yayıncılık

"A very short, slightly interesting and reasonably cheap book on Coaching and Mentoring" **(Koçluk ve Mentorluk hakkında çok kısa, biraz ilginç ve makul fiyatlı bir kitap)**
Garvey B. (2011) Sage Yayıncılık

"The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor" **(Mentorluk Kılavuzu; Adım adım daha iyi bir mentor olma rehberiniz)**
Starr, J. (2014), Pearson Business

"The Blackwell Handbook of Mentoring" **(Blackwell Mentorluk El Kitabı)**
Allen, T ve Eby, L (2011) Blackwell Yayıncılık

"Mentoring in Action" **(Uygulamalı Mentorluk)**
(2. baskı) Megginson, D. ve diğerleri (2005), Kogan Page

"Techniques for Coaching and Mentoring" **(Koçluk ve Mentorluk Teknikleri)**
Megginson, D ve Clutterbuck, D (2005), Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

"Mentoring for Social Inclusion: A critical approach to nurturing mentor Relationships" **(Sosyal Kapsayıcılık İçin Mentorluk: Mentor ilişkilerini beslemeye eleştirel bir yaklaşım)**
Colley, H (2003) Routledge Falmer, Londra

Referans için
"The Fundamentals of Coaching and Mentoring" **(Koçluk ve Mentorluğun Temelleri)** 6 ciltlik bir referans eseri, Garvey B., (Ed) (2014) Sage Yayıncılık

Mentor eğitimi için film:
"Mentoring Conversations"
(Mentorluk Konuşmaları)
r.garvey@easynet.co.uk
adresinden temin edilebilir.

KAYNAKLAR



"Youth Business International" küresel bir gönüllü mentorluk ağıdır.
https://www.youthbusiness.org/

"Coachmentoring Ltd" mentorluk konusundaki birçok alanda danışmanlık ve eğitim sağlar.
www.coachmentoring.co.uk

"David Clutterbuck Partnership" web sitesinde faydalı bilgiler ve indirilebilir içerikler sunar.
www.davidclutterbuckpartnership.com

Sheffield Hallam Üniversitesinde Koçluk ve Mentorluk Araştırma Birimi, mentorluk araştırması, danışmanlığı ve eğitimi için bir merkez olarak çalışır.
www.shu.ac.uk/sbs/research/organisational-development/coaching

Birleşmiş Milletler'in faydalı ve bilgilendirici bir web sitesi bulunuyor.
www.unescap.org

"Peer Resources"
Kanada'daki eşdüzey, mentor ve koçluk kaynakları için önemli bir kaynaktır.
www.mentors.ca ve www.peer.ca

Avustralya Sanat Konseyinin ilginç ve pratik bir mentorluk bölümü bulunuyor.
www.australiacouncil.gov.au

BPW International – İş ve Meslek Kadınları Federasyonu, ağ oluşturmayı kolaylaştıran bilgilendirici bir web sitesine sahip.
www.bpw-international.org

Koçluk ve Mentorluk Ağı, bilgi hizmeti ve makaleler sunar.
www.coachingnetwork.org.uk

Ulusal Mentorluk ve Arkadaşlık Ağı, İngiltere'de eğitim ve topluluk içinde mentorluk faaliyetlerini teşvik eder.
www.mandbf.org.uk

Avrupa Mentorluk ve Koçluk Konseyi, Avrupa'daki mentorluk ve koçluk için ana profesyonel kuruluştur.
www.emccouncil.org

"Horsesmouth" çevrimiçi bir mentorluk ve sosyal ağ sitesidir.
www.horsesmouth.co.uk/

Uluslararası Mentorluk Enstitüsü, kanıta dayalı mentorluk bilgileri toplamaktadır.
https://mentor.unm.edu/about

Güney Afrika KOBİ Araç Kutusu, mentor bulmak için bir sayfa sunar.
www.southafrica.smetoolkit.org

Mentor Vakfı, gençler, ebeveynler ve uyuşturucuya odaklanır.
www.mentorfoundation.org

Yazarlar Hakkında

Bu kitap, emekli profesör Bob Garvey ve Durham Üniversitesi Eğitim Fakültesinde eski öğretim görevlisi olan Geof Alred tarafından yazılmıştır.



Geof Alred, MA, PhD, DCoP, CPsychol, AFBPsS*
Geof eğitim, öğretim ve mesleki gelişim konularında büyük deneyime sahiptir. Eski bir danışman ve danışman eğitmenidir, 2017'de emekli olana kadar birkaç yıl boyunca, bağımsız çalışmalarda yetkili danışman psikolog olarak görev yapmıştır.



Bob Garvey, Cert Ed, MA, PhD, FRSA**
Bob, bireyler ve kurumlarla çalışarak işyerinde mentorluk kavramının anlaşılmasına ve uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Mentorluk ve koçluk konularında, kitaplarda, mesleki ve akademik dergilerde kapsamlı yayınlar yapmıştır. Bob hem mentorluk yapan hem de mentorluk alan biridir.

**
1 – Beşeri Bilimler Yüksek Lisans Derecesi ("Master of Arts")
2 – Doktora Derecesi ("Doctor of Philosophy")
3 – Danışmanlık Psikolojisi Bölümü ("Division of Counselling Psychology")
4 – Yetkili Psikolog ("Chartered Psychologist")
5 – Britanya Psikoloji Topluluğu Üyesi ("Associate Fellow of the British Psychological Society")

**
6 – Eğitim Sertifikası ("Certificate in Education")
7 – Kraliyet Sanat, Üretim ve Ticaret Teşviki Topluluğu Üyesi ("Fellow of the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce)