

HEMŞİRELİKTE KARIYER GELİŞTİRMEDE YENİ BİR YAKLAŞIM: YÖNDERLİK

A NEW APPROACH ON CAREER DEVELOPMENT IN NURSING: MENTORING

Yard.Doç.Dr. Fahriye VATAN* Prof.Dr. Ayla BAYIK TEMEL**

*E.Ü. Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim AD. Başkanı

**E.Ü. Hemşirelik Fakültesi Halk Sağlığı Hemş. AD.

ÖZET

Dünya literatüründe 1980'li yıllardan beri söz edilmekte olan, ancak ülkemizde son zamanlarda öneminin farkına varılarak kurumlar için vazgeçilmez uygulamalardan biri haline gelen "yönderlik / mentorluk" kavramı, hemşirelik için de önem taşımaktadır. Yönderlik, günümüzde bir kariyer geliştirme aracı olarak hem kurumlara hem de bireylere yararlar sağlayan uygulamalar arasındadır. Hemşirelikte de gerek akademik yaşam içinde gerekse hizmet ortamında, yönderlik kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu kavramın daha etkin işletilmesini önermektedir. Bu derleme makalede, yönderlik kavramının kavramsal bir çerçevede incelenmesi ve hemşirelikte kullanımının sağlayacağı yararların tartışılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda yönderliğin tanımı, uygulama süreci, hemşirelikte önemi açıklanmış ve yönderlik ile ilgili araştırma örneklerine yer verilmiştir.

Bu açıklamaların, ülkemizde konu ile ilgili hemşirelik literatürüne katkı sağlayarak, hemşirelerin bu yeni kavram konusunda bilgilencmelerine, yönderlik girişimlerinin hemşirelik uygulamaları ve eğitiminde yer verilmesinde rehber olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yönderlik, hemşirelik, kariyer geliştirme.

ABSTRACT

Even though it has been taken place in the world's literature since 1980's, the concept of "Mentoring" has been recognized recently in our country and became an indispensable application for institutions; it has also importance for nursing profession. Mentoring, nowadays, is one of the most contributing applications to the institutions and to the individuals as a career development tool. The "mentoring" concept has a very important role in academic life as well as practice in nursing. Conducted researches suggest more efficient implementation of this concept. In this article, it was aimed to review the concept of mentoring and to discuss the advantages of its usage in nursing. In this content, definition of mentoring, implementation process, importance of mentoring in nursing were explained and research examples as mentoring interventions in nursing were given.

It is considered that these explanations in this article will contribute to the nursing literature in this area and will support nurses to get knowledge on this concept and will guide mentoring interventions in nursing practice and in nursing education.

Keywords: Mentoring, nursing, career development.

GİRİŞ

Kurumlar için çalışanları diğer bir deyişle insan kaynağı, en kıymetli değerlerin başında gelmektedir. Çalışanları işte tutabilmenin gittikçe önem kazandığı, kaybedilen her çalışanın sistemden bir parça eksilmesi anlamına geldiği günümüzde, geçmişte "olsa iyi olur ama olmasa da olur" biçiminde tanımlanan yönderlik uygulaması, kurumlar için vazgeçilmez uygulamalardan biri haline gelmiştir (Baltaş 2006).

Özellikle son beş yıl içinde bilgi teknolojilerinin gelişimi ve eğitilmiş personel sayısının artması, öte yandan yoğun rekabetle başa çıkma mücadeleleri yöneticilerin rolünde büyük farklılıklar yaratmıştır. Yöneticinin emir verme ve kontrol etme yerine, destekleme ve yol gösterme yetkinliklerinin ön plana çıkması, yirminci yüzyılda çok popüler olan "motivasyon" ve bunun ötesinde "koçluk", "yönderlik" uygulamalarının daha çok yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur (Budak 2008).

Yöneticiler artık değişik roller oynamalarının gerekliliğini kabul ederek, yeni rolleri için "komuta ve kontrol" değil, "geliştirme, yönderlik" yaklaşımını benimsemektedirler. Bu yaklaşımla, "yönetici" yerine "takım lideri", "grup koçu", "lider", "yönder/yol gösterici" ve "koç/yetiştirici" gibi hiyerarşi temeli olmayan unvanların kullanıldığı fark edilmektedir. Çınar (2007), bu şekildeki rol değişimlerinin, organizasyonların basıklaşmasını, liderlik ve koçluk uygulamalarının ön plana çıkmasını ve sıfır hiyerarşiye gidişi sağlayacağını belirtmiştir. Kişisel kariyerin geliştirilmesinde eğitimin önemi tartışılmazdır ancak bu eğitimi kullanılabilir ve yararlı kılan da uygulamaya geçirebilmektir. Genç çalışanların çalıştıkları sektöre, kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlamaları, üstlerinin rehberliğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle yönderlik günümüzde hem kurumlara hem de bireylere büyük artılar getiren hizmetlerin arasında yerini almaktadır (Çınar 2007).

Yönderliğin önemi hemşirelikte de yadsınamaz. Günümüzde gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe istihdam edilen hemşireler ne kadar iyi bir eğitim alsalar da yanlarında kendilerini destekleyerek rehberlik edecek bir uzman ve rehber ihtiyacı duyabilirler. Özellikle işe yeni girenlerde bu gereksinim daha yüksektir. Bu aşamalarda hemşirelerin işe uyumlarını kolaylaştıran ve kariyer basamaklarında daha rahat ilerleyebilmelerini sağlayan "yönderlik" süreci ön plana çıkmaktadır. Yönderlik süreci, bu nedenle hemşirelerin mezuniyet öncesi eğitiminde de gerekli bir süreçtir.

Bu derleme makalede yönderlik kavramının kavramsal bir çerçevede incelenmesi ve hemşirelikte kullanımının sağlayacağı yararların tartışılması amaçlanmıştır.

Yönderliğin Tanımı ve Amaçları

Yönderlik; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür (Ceylan 2004). Yönder teriminin sözlük anlamı, "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz" dur (Redhouse English-Turkish Dictionary 1990). Yönder aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için en yaygın olarak kullanılan terim, "mentée / protégé" dir. Bu teriminin sözlük anlamı ise, "etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan

kişi" dir. Bu terimin yanı sıra, çırak (apprentice), öğrenci (student), vesayet altındaki kişi (pupil), asistan (understudy), ortak (partner) v.b. terimler de kullanılmaktadır (Ceylan 2004).

Günümüzde "Yönderlik" sözcüğünün iş yaşamındaki kullanım alanına baktığımızda, sözcüğün Türkçe karşılığı tam olarak yerine oturmadığı için, özgün İngilizce adı (mentorluk) ile anıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde, mentor sözcüğünün karşılığı olarak "yönder" sözcüğü yer aldığı için; bu çalışmada "mentorluk" sözcüğünün yerine "yönderlik", "mentor" sözcüğünün yerine "yönder" ve "mentée" sözcüğünün yerine ise "danışan" sözcüğü kullanılacaktır (Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük 2011).

Yönderlik, genel bir tanımlamayla kişisel ve mesleki gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle yönderlik; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir (Andrews ve Wallis 1999, Barutçugil 2004, Hayes 2005, Baltaş 2006, Barker 2006, Bally 2007, Kilcullen 2007, Zerzan ve ark. 2009). Yönderlik, eğitim süreci ile gerçek yaşam deneyimi arasında köprü kurmaya yarayan bir süreçtir (Barker 2006). Örgüt kültürüne karşı duyarlılık oluşturmayı, hedef ve değerlere bağlılık yaratmayı, önceden gerekli önlemleri alarak kariyer hedefleri belirlemeyi ve daha güçlü ast-üst ilişkileri yaratmayı amaçlayan koçluk fonksiyonudur (Ceylan 2004).

Andrews ve Wallis (1999) yönderliği, "daha ileri deneyimli ve bilgili kişiler (yönder) ile daha az deneyimli ve daha az bilgili kişilerin (danışan) eşleştirilmesi ve bu kişilerin bireysel ve mesleki gelişimlerinin ileri derecede sağlanmasını amaçlayan sosyal destek şekli" olarak tanımlamışlardır.

Yönder; birinin yeni bir şeyler öğrenerek kendini geliştirmesine yardımcı olan kişidir (Luecke 2007). Başka bir ifadeyle yönder, daha az deneyimli bir çalışanın gelişmesi için ona yardım eden, yol gösteren deneyimli bir çalışan ya da yöneticidir (Bally 2007, Zerzan ve ark. 2009). Bu ilişkide yönder, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcayarak onun verimliliğini ve başarısını artırır. Yönderden yardım alan kişi de, yönderin fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirmektedir (Barutçugil 2004).

Yönderlik Sürecinin Aşamaları

Yönder ile danışan arasındaki ilişki rastlantısal ve kendiliğinden gelişen bir süreç değildir, aksine bu ilişki düzenli bir gelişim izler. Yönderlik yapan kişi, genelde danışmanlık yaptığı çalışandan yaşlıdır ve bu yaş farkının ortalama 8 ile 15 yaş arasında olması önerilmektedir. Aynı zamanda yönderler, örgüt içinde gücü ve statüsü yüksek olan kişilerdir. Bunun sonucunda yönderler, geleceğin başarılı yöneticilerini herhangi bir baskı altında kalmadan rahat bir ortamda yetiştirebilirler. Yönder ve danışan arasındaki ilişki, genelde yönderlik yapan kişinin tercihiyle başlar. Çünkü bu kişi, yönderlik yapacağı kişide onu etkileyen bir takım şeyler sezinler. Bazen de çalışanlar özel bir ilişki yoluyla yönderlerine ulaşabilir ve dikkatlerini çekebilirler.

Ancak kim başlatırsa başlatsın, bu tür bir ilişkiye iki grubun da istekli olması ve bu ilişkinin kurum tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Hayes 2005, The Peer Resources Network 2008).

Başarılı bir yönderlik süreci ve ilişkisi dört aşamada gerçekleşmektedir (Kram 1983, Barutçugil 2004, Hayes 2005, Özkalp ve ark. 2006, Barker 2006, Çınar 2007):

1. Başlatma: Yönderler genç çalışanların kendi görüş ve deneyimlerine ihtiyaç duymasından, genç çalışanlar da deneyimli kişilerin kendilerine verdiği önemden mutluluk duyarlar.

2. Yetiştirme: Bu aşamada denge ve karşılıklı memnuniyet en üst düzeydedir. Taraflar birbirlerini ve aralarındaki ilişkiyi daha gerçekçi olarak algırlar ve uygulamaya dönük hedefler yönünde gelişme gösterirler.

3. Ayrılık: Bu aşamada taraflar ilişkinin artık her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünürler. Yönder ve danışan, aralarındaki resmi ilişkiyi, alıp verilecek bir rehberlik olmadığı düşüncesiyle sona erdirirler. Karşılıklı olarak bu ilişkiden vazgeçerler.

4. Yeniden tanımlama: Taraflar arasındaki ilişki olgunlaşır ve biçimsel yönderlik ilişkisinin ötesine geçer. Her iki taraf birbirini dost ve arkadaş olarak görür. Aralarındaki ilişki artık kişisel ve mesleki gelişimi doğrudan etkilemez.

Özkalp ve ark.(2006)'nın belirttiğine göre, genel literatürde bazı yazarlar bu aşamaların sürelerinin olmadığını veya olamayacağını savunurlarken diğerleri ise, her aşamanın belirgin sürelerde oluştuğunu vurgulayarak, bunun nedenini de her ilişkinin kendine özgü oluşuna bağlamaktadırlar. Kram (1983), yönderliğin ilk sistematik açıklaması olarak kabul edilen çalışmada; birinci aşama olan başlangıç aşamasının altı ay ile bir yıl arasında sürdüğünü ve ilişkinin başlatıldığı bu dönemin her iki taraf için de önemli olan bir süreç olduğunu açıklamıştır. İkinci aşamanın ise; iki ile beş yıl arasında sürdüğünü, bu aşamada ilişkinin giderek derinleştiğini ve kariyer fonksiyonları ve psikososyal fonksiyonların en yüksek düzeye ulaştığı dönem olduğunu belirtmiştir. Ayrılma aşamasında; artık yönderden yardım alanların bağımsızlıklarını elde etmek istemeleri ile sürecin sonlandığını, mevcut rollerine veya fırsatlara bağlı olarak bu kişilerin yeni çalışma yerlerine giderlerken, yönderlerin de başka bir yere geçirildiğini bildirmiştir. Ayrılma bazen, yönderin hastalık gibi bir nedenle artık gerekli desteği veremeyeceğini ifade etmesiyle de sonlanabilmekte ve bu durum, iki taraf için de stresli olabilmektedir. Ayrılma her iki taraf için ne kadar anlayışla karşılanırsa, bu ilişki gelecekte de o kadar anlamlı olacaktır. Yeniden tanımlama aşaması ise ilişkinin sona erdiği ve bağlılık sürecinin yakın bir arkadaşlığa ve dostluğa dönüştüğü aşamadır. Bu dönemde artık, yönder ve danışan birbirini aynı mesleğin eşit kişileri olarak nitelemekte ve yönderlik süreci farklı bir ilişkiye girerek sonlanmaktadır. Yönder olan kişi bu başarılı ilişkiyle ve yetiştirdiği insanla gurur duymakta ve bir tamamlama duygusuna sahip olmaktadır. Aynı şekilde danışan da yönderine karşı saygınlığını sürdürerek minnet duygularını geliştirmektedir (Kram 1983).

Hunt ve Michael (1983) ise benzer biçimde sıraladıkları yönderlik süreci basamaklarında, ilişkinin başlamasından altı ay ile iki yıl arasında, kariyerde ilerleme ile bu sürecin sonlandığını belirtmektedirler.

Yönder ve yetiştirdiği kişi arasındaki ilişkinin kalitesi, yönderlik sürecinin temelini oluşturmaktadır. Andrews ve Wallis (1999)'in belirttiğine göre, bu ilişki ortaklık haline dönüşüp karşılıklı saygıyı temel aldığında, etkili öğrenme ile sonuçlanmaktadır. Ancak bu süreçte yönderin kişiliği ve sahip olduğu niteliklerinin önemi de ayrıca vurgulanmaktadır.

Yönderlik davranışları ile ilgili olarak, 27 yönderin incelendiği niteliksel bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre en önemli özellikler; dinleme ve iletişim yetenekleri, sabır, kurum hakkında bilgi ve okuma ve diğerlerinin gereksinimlerini anlama yeteneği olarak öne çıkmıştır. Yönderlik ilişkisi; açık iletişim sistemi, hedef belirleme, standartlar, beklentiler ve güven ihtiyacı gerektirmektedir (Barker 2006).

Etkili yönderlik sürecinde yönder ve danışan arasındaki ilişkinin niteliğine ilişkin farklı görüşler yer almaktadır. Bazıları bu ilişkinin derin, kişisel ve duygusal bir ilişki olması gerektiğini öne sürerken; bazıları da resmi bir işbirliği olması gerektiğini savunmaktadır (Andrews ve Wallis 1999). Ancak, yönderlik ilişkisinin diğer kişiye bağlılık, ahkam kesmek, kontrol kurma, anne-baba rolüne girme, söz verip yerine getirmeme, danışan adına karar verme, duygusal ilişkiye girme, danışana pahalı hediyeler alma gibi davranışları gerektirmediği ve sonsuza kadar süren bir ilişki olmadığı iyi bilinmelidir (National Graduate Development Programme 2008).

Yönderliğin Uygulanmasında Başarısızlık Nedenleri

Yönderlik uygulamasında başarısızlık nedenlerinin bazıları şu şekilde açıklanabilir: Fazla emir verici yaklaşım, zayıf iletişim, fazla içli dışlı olunması, dinlememek, empati yoksunluğu, mahremiyetin bozulması, diğer iş yüklerinden sıyrılmamak, zaman kısıtlılığı, etkin olmayan planlama, rollerin anlaşılması, beklentilerin yetersiz tanımlanması ve fazla süreç odaklı/bürokratik olmaktır (Beecroft ve ark. 2006, National Graduate Development Programme 2008, Zerzan ve ark. 2009).

Yukarıda sıralanan başarısızlık nedenleriyle birlikte, yönderlik sürecinde, zararlı bazı yönder tipleri de bu süreci başarısız kılmaktadır. Bu zararlı yönder tipleri şu şekilde sıralanmaktadır (Barker 2006):

- 1. Gözardı ediciler:** Bunlar, destek için hiçbir zaman ulaşılamayan, telefonlara yanıt vermeyen, bildirdiği görüşme saatlerinde asla odasında bulunmayan tiplerdir.
- 2. Baştan savıcılar:** Bu kişiler, yardım alan bireyin gelişiminden tamamen kendisinin sorumlu olduğuna inanırlar, öğrenmeyi kolaylaştırıcı hiçbir eylemde bulunmazlar.
- 3. Engelleyciler:** Bu kişiler, yardım alan bireyin başarılı olması için gerekli bilgileri gizleyerek, başarılı olma çabalarını engellerler. Bu durum oldukça tehlikelidir.
- 4. Yıkıcı eleştiriciler:** Bu kişiler sorunlu ebeveynlere benzerler. Yardım alan bireyi ne kadar eleştirirlerse ve başarılarını engellerlerse, onları gerçek hayatın acımasızlıklarına hazırlayabileceklerini düşünürler.

Başarılı Bir Yönderlik Uygulaması İçin Öneriler

Yapılandırılmış bir kurumsal yönderlik programının, kurumun özgün koşullarına uygun biçimde tasarlanması gerekmektedir. En kısa 18 ay, çoğu kez 3 yıla kadar süren

yönderlik programının aksamadan sürmesi ve gerçekten hem bireyler hem de kuruma değer yaratabilmesi için kurum temsilcileriyle ve dışarıdan danışmanlık olarak yapılmasında yarar vardır (Baltaş 2006).

Yönderlik programının en kritik aşaması, yönder ve yardım alacak bireyin seçilmesi ve eşleştirilmesidir. Eşleştirme aşamasında öncelik yönderlik alandadır, birey kendi yönderini seçmelidir. Daha sonraki adımda yönder ve danışanlar, eğitim programından geçirilmelidir (Andrews ve Wallis 1999, Rawling 2002, Block ve ark. 2005, Baltaş 2006).

Hayes (2005), yönder ile yetiştirdiği kişinin, aynı coğrafi bölgede yaşıyor olmasının, düzenli aralıklarla buluşabilmeleri açısından ideal olduğunu belirtmektedir. Ancak, yetiştirilen kişinin, özellik gerektiren bir alanda uzmanlığa ihtiyacı olması durumunda, arada mesafenin olduğu yönderlik ilişkileri de gün geçtikçe yaygın hale gelmektedir. Uzak mesafeli yönderlik ilişkilerinin yürütülmesinde; öncelikle yüz yüze iletişim kurulması, belirli aralıklarla bire bir görüşmelerin yapılması ve beklentilerle hedefler konusunda olabildiğince açık olunması önerilmektedir (Zerzan ve ark. 2009).

Beecroft ve diğ. (2006) yaptıkları çalışma sonucunda, yönder ve danışan kişi arasında kurulacak başarılı bir yönderlik ilişkisinde, düzenli bir biçimde gerçekleştirilecek yüz yüze görüşmelerin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, program öncesinde yönder ve danışan için yeterli ve uygun bir eğitimin titizlikle ele alınmasını vurgulamışlardır. Yönderlik programına katılacak yeni mezun hemşirelerin, kısıtlı zamanlarını ayıracakları bu programa istekli ve gönüllü olmalarının da önemli bir gereklilik olduğunu bildirmişlerdir.

Başarılı bir yönderlik programının tasarlanması ve uygulanması için insan kaynakları yöneticilerinin bilmesi ve dikkat etmesi gereken bazı önemli özellikler şunlardır:

- Yönderlik programı, kurum kültürüne ve iş ortamının özelliklerine uygun olmalı, "kültürel uyum" sağlanmalıdır (Barutçugil 2004, Bally 2007).
- Gerçek konulara, hedeflere ve gelişim konularına odaklanılmalıdır (Baltaş 2006).
- Programın hedefleri açık olmalıdır. Amaçların neler olduğu ve programın başarılı olması durumunda hangi sonuçların elde edileceği açıklıkla belirlenmelidir (Rawling 2002, Barutçugil 2004, Hayes 2005, Barker 2006, Beecroft ve ark. 2006).
- Yönderlik ilişkisinin tarafları dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Eşleştirmenin temel ölçütü tarafların birbirini anlayabilmesi ve birbirlerini anlamak istemesi olmalıdır (Barutçugil 2004, Hayes 2005, Barker 2006, Luecke 2007).
- Yönderlik sürecinde tarafların ilişkiden yarar sağladığından emin olunmalıdır. Bu nedenle, ilişkinin düzeyi ve sağladığı gelişme yakından izlenmelidir (Barutçugil 2004, Barker 2006).
- Yönderlik programına alınacak genç çalışanların gerçekte neye gereksinim duyduklarını anlamak için, ciddi bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır (Rawling 2002, Barutçugil 2004, Hayes 2005, Luecke 2007).
- Yönder olarak görev alacak kişilerin de bu süreçten yarar sağlayacaklarını, ayırdıkları zaman içinde kendilerinin de gelişeceğini bilmeleri sağlanmalıdır (Barutçugil 2004, Hayes 2005, Barker 2006, Luecke 2007).

Hemşirelikte Yönderliğin Önemi

Hastaneler, kurumun başarısında hekimler ile hastalar arasında önemli bağlantı sağlayan, çok sayıda hemşirenin görev aldığı sağlık kurumlarıdır. Yirmi birinci yüzyılda gelişen teknoloji, personel yetersizliği, kısıtlı bütçe gibi sorunlar ile mücadele eden sağlık bakım kurumlarında, hemşirelerin liderlik özelliklerini geliştirmeleri gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Sağlık kurumlarında yaşanan bu değişimler, yönderlik gibi yeni yönetim ve liderlik becerilerini gerektirmektedir (Andrews ve Wallis 1999, Hayes 2005, Phelps 2005, Barker 2006, Bally 2007, Kilcullen 2007, Zerzan ve ark. 2009).

Hastanelerde son dönemlerde hemşireleri işte tutma konusunda zorluklar yaşanmakta ve hemşireler iş doyumsuzluğu nedeni ile istifa etmektedirler. Bu nedenle hastanelerde, hemşirelerin iş doyumunu artırmak, işte kalmalarını sağlamak ve böylece hasta bakım sonuçlarını iyileştirmek için, biçimsel yönderlik programlarının geliştirilmesi ve uygulanması önerilmektedir (Andrews ve Wallis 1999, Block ve ark. 2005, Hayes 2005, Phelps 2005, Barker 2006, Beecroft ve ark. 2006, Bally 2007, Kilcullen 2007, Zerzan ve ark. 2009).

Günümüzde hemşireler, hizmet alan bireylerin istemlerinin ve kurumun hedeflerinin yerine getirilmesinde önemli bir iş gören grubunu oluşturmaktadır. Hastalık ve sağlıkla ilgili yeni gelişmeler, hemşirelere yeni rollerin verilmesini sağlamıştır. Yirmi birinci yüzyıl hemşiresinden; araştırmacı, yeniliklere açık, ekip çalışmasına önem veren, girişimci, eleştirel düşünme yeteneğine sahip ve hasta bakımı verirken liderlik yeteneklerini de kullanabilen bir profesyonel olması beklenmektedir. Hemşirelerin, hastanın bakımı ve tedavisi yanı sıra, yönetsel rolleri de bulunmaktadır. (Sullivan ve Decker 2001). Yönderlik, hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirerek, yönetsel rollerini gerçekleştirmelerine fırsat verir ve hem kişisel hem de mesleki ilerlemelerine katkı sağlar (Block ve ark. 2005).

Hemşirelikte yönderlik kavramı, ilk kez Kuzey Amerika'da başlamış, daha sonra Birleşik Krallık'ta hemşirelik eğitiminde diploma düzeyinde ele alınmıştır. Birleşik Krallık'ta "yönder" kavramı, öğrencinin öğrenmesini kolaylaştıran ve ona destek olan deneyimli hemşireleri tanımlamak için kullanılmıştır (Kilcullen 2007).

Bu kavram 1980'li yıllardan beri hemşirelik literatüründe yer almış ve 1990'lı yıllarda pek çok bilimsel kaynağın yayınlanmasıyla, konuya ilgi giderek artmıştır. Başlangıçtaki literatürün çoğu, yönderliğin tanımı, yönderin rol ve işlevlerine ilişkin bilgi açığını kapatmaya yönelik olmuştur (Andrews ve Wallis 1999).

Yönderlik süreci hemşirelik eğitimi alanında da yaygın kullanılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar, hemşire öğrencilerin klinik ortamda yönderlik ile desteklenmeleri durumunda, öğrenmelerinin daha iyi olduğunu göstermiştir (Andrews ve Wallis 1999).

Yönderlik, hemşirelikte kariyer geliştirme aracı olarak da kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir. Kariyer sürecinin başlangıcında tüm hemşireler kişisel ve mesleki becerilerini geliştirme ve örgütsel rollerine uyum sağlama konusunda desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu destek, yönderlik

sürecinin etkin olarak yürütülmesi ile sağlanabilir. Yönderlik, hemşirelerin hem akademik yaşamını kolaylaştırmakta, hem de bilimsel gelişimini hızlandırıcı bir rol oynamaktadır (Carroll 2004, Block ve ark. 2005, Phelps 2005, Kilcullen 2007).

Hastanelerde yönderlik girişimleri, özellikle hemşireleri sağlık bakım sektörüne çekmek ve hemşirelerin işte kalmasını sağlamak amacı ile pek çok kurumda başlatılmıştır. Hemşirelikte yönderlik, iki hemşire arasındaki karşılıklı saygı ve kişilik uyumuna dayanan ve iki tarafın da kişisel ve profesyonel gelişimine odaklanmış ilişkilerdir. Yönderlik hemşireler için beraberinde destek, rehberlik, sosyalizasyon, iyilik, güçlendirme, eğitim ve kariyer gelişimini getirmektedir. Basit bir biçimde ifade etmek gerekir ise yönderlik, hemşirenin gelip çalışmayı arzu edeceği destekleyici bir iş ortamı yaratmaktadır (Block ve ark. 2005).

Çevresel koşulların karmaşıklığı, hemşireler ve liderleri için stres yaratıcı bir durumdur. Özellikle dönüşümcü liderlik biçimi ile uygulandığı zaman etkili yönderlik davranışlarının stresi azalttığı belirtilmektedir. Yönderliğin sağlık bakım üyelerinde stresi ve işe devamsızlığı azaltması, sağlık bakım giderlerini de düşürerek, kuruma kazanç sağlayacaktır. Sonuçta, sağlık personelinin nicelik olarak yetersiz olduğu dönemlerde yönderlik daha da önemli hale gelmektedir (Dunham 2000).

Hemşirelikte Yönderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Andrews ve Wallis (1999), hemşirelikte yönderlik konusunda literatür incelemesi yapmışlardır. Değerlendirdikleri çalışmalarda, araştırmacıların hemşirelikte yönderliğin doğasını ve ilgili kavramları tanımlamak üzerine odaklandıklarını saptamışlardır. Ancak yürütülen bu çalışmalarda, yönderlik rolünün doğası ve işlevlerinin ne olduğuna ilişkin çarpıcı görüş ayrılıkları bulunduğunu da belirtmişlerdir. Andrews ve Wallis (1999) bu incelemeleri sonucunda, yeni mezun hemşirelerin ilk klinik uygulamalarında yönderliği çok faydalı bulduklarını saptamışlardır.

Beecroft ve ark. (2006)'nın yeni mezun hemşirelerin yönderlik programına yönelik algılarını inceledikleri çalışmada; yönderleri ile düzenli biçimde bir araya gelen yeni mezun hemşirelerin %90'ı, yönderlik programının kendilerine rehberlik ve destek sağladığını ve streslerini azalttığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada yine yönderlik programının, profesyonel hemşirelik davranışları açısından rol modeli niteliği taşıdığı, yeni mezunların sosyalleşmelerinde ve kariyer gelişimlerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yeni mezun hemşirelerin yaşı, eğitim düzeyi, hemşireliğin meslek olarak ilk tercihleri olup olmadığı gibi özellikleri, stres düzeylerinde etkili olduğu ve yönderlik ilişkisini de etkilediği saptanmıştır.

Fowler ve O'Gorman (2005)'in yönderlikle ilgili yaptıkları çalışmada, yönderliğin bireysel ve duygusal rehberlik, koçluk, sözcülük, kariyer gelişimini kolaylaştırma, rol modelliği, stratejileri ve sistemleri önerme, öğrenimi kolaylaştırma ve arkadaşlık gibi sekiz işlevinin olduğu belirlenmiştir.

Kilcullen (2007)'in aktardığına göre Walsh ve Borkowski (1999), sağlık bakım sektöründeki yöneticiler üzerinde yapmış oldukları ulusal bir çalışmada, yönderi olan çalışanların kendi kurumları içerisinde daha çok yükselme fırsatı yakaladıklarını belirlemişlerdir.

Lankau ve Scandura'nın (2002) bir hastanede görevli hemşirelerin, doktorların, destek personelinin ve diğer sağlık profesyonellerinin yer aldığı 440 personel ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada, katılımcıların %53'ü kurum içerisinde bir yönderlerinin olduğunu belirtmiş, bu çalışanların yarısına yakını da yönderlerinin kurum yöneticileri olduğunu söylemişlerdir. Bu çalışmada yönder, "iş çevresindeki, yüksek deneyime ve bilgiye sahip, kariyere ivme ve destek kazandırmaya kendini adanmış etkin bir birey" olarak tanımlanmıştır. Aynı çalışmada kurumun biçimsel bir yönderlik programının olmadığı ve yönderleri olan grubun, olmayan gruba göre kurumsal ilişki ağı konusunda daha fazla bilgi sahibi oldukları saptanmıştır. Araştırmacılar, yönderlerin öğrenen kurumlar için önemli ve değerli bir öge olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bulgular, sağlık kurumlarında yönderin yetkinliğinin, kişisel öğrenmeyi, kurumsal ilişki ağını ve personel memnuniyetini desteklemesi açısından liderlik rolünün önemli bileşeni olduğunu öne sürmektedir.

Phelps (2005)'in belirttiğine göre, Pinkerton 2003 yılında yeni mezun hemşireler için on sekiz ay süren bir biçimsel yönderlik programı sonucunda yaptığı değerlendirmede, yeni hemşirelerin iş devir hızında %3'lük bir azalma meydana geldiğini belirlemiştir.

Sağlık bakım alanında, yönderlik programlarının geliştirilmesine rehberlik eden birçok bilgi mevcuttur. Ancak, bu kaynaklarda yönderlik programlarının etkinliğinin geliştirilmesi için gerekli ölçütler bulunmamaktadır. Bu ihtiyaçtan dolayı Johns Hopkins Üniversitesi Hemşirelik Okulu, yönderliğin yapısını tanımlamak ve akademik ortamlarda yönderlik ilişkisinin etkinliğini ölçecek yeni ölçüm araçları geliştirmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araçlar daha sonraki çalışmalara yön vermesi açısından önemli olarak görülmektedir (Berk ve ark. 2005).

Ülkemizde, yönderlik ve yönderlikle ilgili kavramların hemşirelik alanında incelenmesi ve literatürde yer alması oldukça yenidir. Bu alanda yayınlanmış makale sayısı sınırlıdır. Ülkemizde Ay (2007), bilgi ve becerinin eşit öneme sahip olduğu hemşirelik mesleği eğitiminde, yönderlik programlarının kullanılabilir bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Ay (2007) öğrencinin, kendine örnek alabileceği bir modelin var olması ve bu model ile bire bir çalışmasının, mesleki öğrenmeyi hızlandırdığını ve eğitim kalitesini arttırdığını vurgulamaktadır.

Ülkemizde Tezer (2007), diyabet yönetimi bozuk olan Tıp 2 Diabetes Mellitus'lu hastalarla diyabet yönetiminde başarı kriterlerini belirlemek amacı ile bir araştırma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar genel olarak incelendiğinde; bireysel diyabet yönetimi bozuk bireylerde diyabet yönetimini başarmak ve metabolik hedeflere ulaşabilmek için yapılan diyabet hemşireliği bireysel diyabet danışmanlık-mentorluk modelinin %80 (6 bireyde/5 başarı) başarıya ulaştığı saptanmıştır (Tezer 2007).

SONUÇ

Personeli kurumda tutmak, sağlık kurumlarının yaratıcı girişimler belirlemesini gerekli kılmaktadır. Yönderlik programları, bu açıdan iyi bir model oluşturmaktadır.

Hemşirelikte yönderlik; hemşirelerin iş doyumunu ve işte kalmasını, hasta memnuniyetini, kurumun finansal göstergelerini doğrudan etkilediğinden sağlık kurumları için yaşamsal bir öge olarak kabul edilmeli ve kurum kültürü kapsamında benimsemelidir.

Yönderlik süreci, bireyin liderlik niteliklerini ve vizyonlarını geliştirmesi nedeniyle, hem bireysel hem de mesleki ilerleme sağlayacaktır. Bu nedenle sağlık kurumlarında hemşireler için resmi yönderlik programlarına mutlaka yer verilmelidir. Bu programların işe yeni başlayanlar için işe uyum programları, çalışanlar için de hizmet içi eğitim programları kapsamında düzenlenerek sürekliliğinin sağlanması ve yaygınlaştırılması yararlı olacaktır.

Sağlık kurumlarında yürütülen yönderlik programlarından elde edilen sonuçlar, deneyimler kurumlar arasında paylaşılmalıdır. Hemşire araştırmacılar, yönderlik stratejilerinin belirlenmesine yönelik eylem araştırmaları için cesaretlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Andrews M, Wallis M. Mentorship in nursing: A literature review. *J Adv Nurs*.1999; 29(1): 201-207.
- Ay F. Hemşirelik eğitiminde yeterliliğin sağlanması için yeni bir yaklaşım. Rehber hemşire (koçluk) sistemi. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*. 2007; 2(5): 52-65.
- Bally JM. The role of nursing leadership in creating a mentoring culture in acute care environments. *Nursing Economics*. 2007; 25(3): 143-148.
- Baltaş A. Usta' dan mentor' a. 2006; Retrieved June, 2008, from <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/121-usta-dan-mentor-e.html>.
- Barker ER. Mentoring - A complex relationship. *Journal of The American Academy of Nurse Practicioners*. 2006; 18: 56-61.
- Barutçuğil İ. Stratejik insan kaynakları yönetimi. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 2004; 355-367.
- Beecroft PC, Santner S, Lacy ML at all. New graduate nurses' perceptions of mentoring: Six year programe evaluation. *J Adv Nurs*. 2006; 55(6): 736-747.
- Berk RA, Berg J, Mortimer R at all. Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Acad Med*. 2005; 80(1): 66-71.
- Block LM, Claffey C, Korow MK at all. The value of mentorship within nursing organizations. *Nursing Forum*. 2005; 40(4):134-140.
- Budak G. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları. 2008; 313-326.
- Carroll K. Mentoring: A human becoming perspective. *Nursing Science Quarterly*. 2004; 17(4): 318-322.
- Ceylan C. Mentorluk ilişkisine farklı bir yaklaşım: Kariyere uyarlı mentorluk. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2004; 6(1): Retrieved May, 2007, from <http://www.isguc.org>
- Çınar Z. Coaching ve mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. 2007; (e-dergi) ISSN 1305-7979, 3(1): Retrieved May, 2007, from <http://www.paradoks.org> .
- Dunham TJ. Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *J Nurs Adm*. 2000; 30(5): 241-250.
- Fowler JJ, O'Gorman JG. Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British Journal of Management*. 2005; 16: 51-57.
- Hayes EF. Aproaches to mentoring: How to mentor and be mentored. *Journal of The American Academy of Nurse Practitioners*. 2005; 17(11): 442-445.

- Hunt DM, Michael C. Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*. 1983; 8 (3), 475-485.
- Kram KE. Phases of the mentor relationship. *Academy Of Management Journal*. 1983; 26 (4): 608-625.
- Kilcullen NM. The impact of mentorship on clinical learning. *Nursing Forum*. 2007; 42 (2): 95-104.
- Lankau MJ, Scandura TA. An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*. 2002; 45(4): 779-790.
- Luecke R. İş dünyasında koçlar ve mentorlar. (Şensoy Ü, Çeviri editörü). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 2007 (orijinal basım tarihi 2003).
- Özkalp E, Kirel Ç, Sungur Ç ve ark. Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentorun yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2006; 2: 55-70.
- Phelps RL. Using a formal mentoring program to develop nurse leaders: An action research study. *Caphella Üniversitesi*, 2005; Retrieved March, 2007, from http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_page/3174531/1.
- Rawling M. What is mentoring. 2002; Retrieved April, 2008, from <http://www.edu.saldorf.ac.uk/does/Mentoringonlinepaper.rtf>.
- Redhouse English-Turkish Dictionary. İstanbul: Redhouse Yayınevi, 17. Baskı. 1990.
- Sullivan EJ ve Decker PJ. *Effective leadership and management in nursing*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice- Hall Inc., 2001; 440-453.
- National Graduate Development Programme. (NGDP) "Hints And Tips On Making Mentoring Work" Retrieved April, 2008, from <http://www.improvementnetwork.gov.uk/imp/aio/1001765>.
- Tezer E. Diyabet hemşireliği yönetiminde bireysel danışmanlık modeli: Fenomenolojik yaklaşım ve mentorluk. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 2007; 204.
- The Peer Resources Network. "Tips for mentors". Retrieved April, 2008 from <http://www.mentors.ca/mentorideas.html>.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Retrieved August, 2011, from <http://www.tdk.gov.tr>.
- Zerzan JT, Hess R, Schur E, Phillips RS, Rigotti N. Making the most of mentors: A guide for mentees. *Academic Medicine*. 2009; 84(1): 140-144.