

Mentorluk Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi

Impact of Mentoring Process to Nurse Management

Hanife Tiryaki Şen¹, Handan Alan²

¹İstanbul Sağlık Müdürlüğü, İstanbul

²Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Çanakkale

ÖZET

Mentorluk, eğitim süreci ile gerçek yaşam deneyimi arasında köprü kurmaya yarayan bir süreçtir. "Mentorluk" kavramı bireylerin sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkaran, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini sağlayan, motivasyon ve performanslarını yükselten, liderlik yeteneklerini geliştiren, kişisel gelişim sürecini hızlandıran, zorluklarla nasıl başa çıkılması gerektiğini öğreten, bireyi gereksiz risklerden koruyan bir yönetim anlayışıdır. Mentorluk çalışan doyumunu arttıran, hemşirelerin kendisini değersiz, güçsüz hissetmesini azaltan bir yöntemdir. Hemşirelik yönetiminin kendi çalışma ortamlarında mentorluğun önemini kavraması, çalışanların iş doyumunu artırma, daha etkili hemşirelik bakımını sağlama ve daha kaliteli sağlık bakımı getirilerinin artması gibi olumlu sonuçlara yol açacaktır. Bu derleme makalede, mentorluğun kuramsal çerçevede tanımının yapılması ve yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetleri yönetiminde bu anlayışı benimsemesinin önemini vurgulanması amaçlanmıştır. Yöneticiler artık değişik roller oynamalarının gerekliliğini kabul ederek, yeni rolleri için "komuta ve kontrol" değil, "geliştirme, mentorluk" yaklaşımını benimsemektedirler. Genç çalışanların çalıştıkları sektöre, kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlamaları, üstlerinin rehberliğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle mentorluk günümüzde hem kurumlara hem de bireylere büyük artılar getiren hizmetlerin arasında yerini almaktadır.

Anahtar kelimeler: Hemşire, yönetici hemşire, mentorluk

ABSTRACT

Mentoring is a process which bridges the gap between training process and real life experience. The concept of "mentoring" is a management mentality which discovers individual's potential, maintains to explore strong and weak traits of them, increases their motivations and performances, develops their leadership skills, accelerates personel evolution process, introduces how to cope with difficulties, and protects the individual against unnecessary risks. Mentoring is a method which increases the job satisfaction for nurses, and decreases feelings of worthlessness and weakness symptoms. When nursing management understands the importance of mentoring in their work environment; it improves job satisfaction, maintains more effective health care, and brings about an increase in more qualified health care outcomes. In this eclectic article, it was aimed to emphasize the importance of mentoring in theoretical framework and nurse managers' internalization of this mentality in nursing management services. By approving the necessity of having new roles, managers are trying to adopt "development and mentoring" approach instead of "command and control" approach for new roles. More comfortable orientations of young employees to the institution and institution culture are actualized by the guidance of their superiors. Therefore, mentoring has recently been taking place in the services which bring about great benefits for either institutions or individuals.

Key words: Nurse, nursing management, mentoring

Geliş Tarihi / Arrival Date: 13.07.2014

Kabul tarihi / Date of Acceptance: 14.10.2014

İletişim / Corresponding author: Hanife Tiryaki Şen, İstanbul Sağlık Müdürlüğü, İstanbul

E-posta / E-mail: hanifetiryaki@gmail.com

Sayı / Number: 2 **Cilt / Volume:** 1 **Yıl / Year:** 2014

e-ISSN:2149-018X

doi:10.5222/SHYD.2014.099

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik değişimler ve değişen çevre koşulları kendisini sağlık alanında da göstermektedir. Sağlık alanında değişim süreklilik göstermekte, değişen hasta potansiyelleri ve küreselleşen dünya da bu durumu tetiklemektedir. Tüm bu değişim ve gelişmeler hemşireleri ve hemşirelik yönetimini etkilemektedir. Bu etkileşimin dinamik olduğu bir çevrede insanın/bireyin değişimi ve gelişimi zorunlu olmaktadır. Özellikle son zamanlarda ülkemizde sağlık sisteminde olan köklü değişimler hemşirelik yönetiminde de önemli değişimlere neden olmuştur. 2010 yılında “Hemşirelik Yönetmeliği” resmi gazetede yayınlanmıştır; başhemşire ve sorumlu hemşirelerin görev tanımları bu düzenlemeyle yeniden yapılmıştır. Ancak 2011 yılında resmi gazetede yayınlanan 663 sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile ‘Başhemşirelik’ pozisyonu yerine ‘Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğü’ getirilmiştir. Sağlık hizmetlerinin çift başlı (matriks) bir yapı göstermesi nedeniyle hemşirelik yönetiminde de karışık bir yönetsel durum ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda hemşirelik yönetimi için yol gösterici, katkı sağlayıcı, öğreten, gerektiğinde geri bildirimde bulunan, deneyim ve bilgisini paylaşan meslektaşlara; yani mentor hemşirelere gereksinim duyulmaktadır. Tüm bunlardan dolayı hemşirelik yönetiminde mentorluğun önemi yadsınamaz hale gelmiştir.

Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi

3500 yıllık bir kavram olan mentorluğun kökeni Yunan mitolojisine dayanmakta ve adını İthaca Kralı Odysseus'un aile dostu Mentor'dan almaktadır. Mentor, İthaca Kralı Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, evini ve varisi Telemachus'u emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Mentor'a verilen görev Telemachus'u eğitip bilgilendirmek ve İthaca Kralı olarak yetiştirmektir. Yıllar sonra Mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir (Cantimer, 2008). Geleneksel olarak mentorluk, daha yaşlı daha deneyimli mentor ile kariyer geliştirmede yardım isteyen daha az deneyimli daha genç mentee arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Kram, 1985). Mentor aynı kurum içinde görev yapabilmekte ya da dışardan olabilmektedir. Yıllar içinde mentorluk kavramı da netlik kazanmış ve mentorluk ilişkisi diğer çeşitli kişisel ilişkilerden ayrılmaya başlamıştır. Öğrenme, büyüme, gelişme çeşitli iş tiplerinde ve pek çok yakın kişisel ilişkide görülmesine karşın mentorluk ilişkisi kariyer gelişimi ve bireyin olgunlaşmasına odaklanan tek ilişki olmaktadır (Ragins ve Kram, 2007).

Başka bir tanıma göre mentorluk, bir mentee'nin daha az, daha yavaş öğrendiği ya da eğer tek başına olursa öğrenemeyeceği şeyleri öğrenmesine yardım eden biri olarak ele alınmaktadır (Inzer ve Crawford, 2005). Mentorluk; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol model (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür (Ceylan, 2004). Mentorluk, eğitim süreci ile gerçek yaşam deneyimi arasında köprü kurmaya yarayan bir süreç olmaktadır (Barker, 2006).

“Mentorluk” kavramı bireylerin (mentee) sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkaran, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini sağlayan, motivasyon ve performanslarını yükselten, liderlik yeteneklerini geliştiren, kişisel gelişim sürecini hızlandıran, zorluklarla nasıl başa çıkılması gerektiğini öğreten, bireyi gereksiz risklerden koruyan bir yönetim anlayışı olarak da ele alınmaktadır (Ceylan, 2004). Mentorluk, olumlu davranışsal getirileri artıran bir süreç olup kariyer gelişimi, psiko-sosyal destek, iş doyumu, çalışan bağlılığı, iş performansı, güven, etik konularında olumlu getirileri bulunmaktadır. Bu olumlu getiriler, mentorluğu örgütün stratejik vizyonu ve misyonu tarafından desteklenir hale getirmektedir (İsmail, Abdullah ve Francis, 2009).

Hassen (2001) mentorluğu bir öğreten (mentor) ile bir öğrenen (mentee) arasında birebir ve yüz yüze gerçekleşen bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Mentorluk, geniş ve karışık bir yapı oluşturmakta, farklı kişiler arasındaki alışverişi, tanımlayıcı ve şekil verici karşılıklı ilişki ve etkilenme modelini içeren bir süreci yansıtan ilişki şekli olmaktadır (Mc Cloughen, O'Brien ve Jackson, 2009). Bu ilişkide amaç, akıl danışanın kişisel, mesleki ve kariyer gelişiminin devamını sağlamaktır (Tükeltürk ve Balci, 2014). Andrews ve Wallis (1999) ise mentorluğu, “daha ileri deneyimli ve bilgili kişiler (mentor) ile daha az deneyimli ve daha az bilgili kişilerin (mentee/danışan) eşleştirilmesi ve bu kişilerin bireysel ve mesleki gelişimlerinin ileri derecede sağlanmasını amaçlayan sosyal destek şekli” olarak tanımlamaktadır.

Mentorluk süreci, aylar veya yıllarca sürebilen bir süreci kapsamakla birlikte genellikle bu süreç dört aşamalı uzunlamasına bir ilişkiyi içermektedir (Wagner ve Seymour, 2007). Mentor ile mentee arasındaki ilişki rastlantısal ve kendiliğinden gelişen bir süreç olmamaktadır. Mentor, genelde danışmanlık yaptığı çalışandan yaşlı olup aynı zamanda örgüt içinde gücü ve statüsü yüksek olan kişi konumundadır. Burada önemli olan mentorun da menteenin de istekli olması ve bu ilişkinin kurum tarafından da desteklenmesidir (Hayes, 2005). Başarılı bir mentorluk süreci ve ilişkisi aşağıda belirtildiği gibi dört aşamada gerçekleşmektedir (Barutçugil, 2004; Hayes, 2005; Barker, 2006; Çınar, 2007).

1. Başlatma: İlk aşamada mentor ve mentee tanışmakta, birbirlerinin özelliklerini öğrenerek, amaçlarını ortaya koymaktadır. Mentorlar, genç çalışanların kendi görüş ve deneyimlerine gereksinim duymasından, genç çalışanlar da deneyimli kişilerin kendilerine verdiği önemden mutluluk duymaktadır. Güvenilir bir ilişki oluşmaya başladıktan sonra ikinci aşamaya geçilmektedir.

2. Yetiştirme: Bu aşamada bilgiler paylaşılarak, sorun çözme, kararların saygılı bir şekilde tartışılması ve seçeneklerin keşfedilmesi sağlanmaktadır. Bu aşamada ilişkide denge ve karşılıklı memnuniyet en üst düzeydedir. Taraflar birbirlerini ve aralarındaki ilişkiyi daha gerçekçi olarak algılayarak, uygulamaya dönük hedefler oluşturma yönünde gelişme gösterirler. Bu aşamada ilişki giderek derinleştiğinden kariyer fonksiyonları ve psiko-sosyal fonksiyonları en yüksek düzeye ulaşmaktadır.

3. Ayrılık: Bu aşamada taraflar, ilişkinin artık her iki tarafın gereksinimini karşılamadığını düşünmektedir. Mentor ve mentee aralarındaki resmi ilişki, alıp verilecek bir rehberlik olmadığı düşüncesiyle sona erdirme ve karşılıklı olarak bu ilişkiden vazgeçme şeklinde yürütülür.

4. Yeniden tanımlama: Bu aşamada taraflar arasındaki ilişki olgunlaşmakta ve biçimsel mentorluk ilişkisinin ötesine geçmektedir. Her iki taraf birbirini dost ve arkadaş olarak görmekte ve aralarındaki ilişki artık kişisel ve mesleki gelişimi doğrudan etkilememektedir. Mentor olan kişi bu başarılı ilişkiyle ve yetiştirdiği insanla gurur duymakta ve bir tamamlama duygusuna sahip olmaktadır. Aynı şekilde mentee de mentoruna karşı saygınlığını sürdürerek minnet duygularını geliştirmektedir.

Başarılı bir mentor ve mentee ilişkisi için gerekli olan kişisel davranışlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

Tablo 1: Mentor ve Mentee İlişkisinde Gerekli Davranışlar

Mentor Davranışları	Mentee Davranışları
Bir başka kişiye destek olmak için kendini adama/taahhüt etme	İlişki için kendini adama/taahhüt etme
Kişisel sevgi ve saygı	Kişisel sevgi ve saygı
Dürüstlük, sevecenlik, saygı ve başkalarının yapabileceklerine inanma	Dürüstlük, sevecenlik, başkalarına saygı
Kişisel ve mesleki etik	Kişisel ve mesleki etik
Enerjik olma, yaratıcılık, vizyon sahibi olma	Enerjik olma, yaratıcılık
Mesleki uzmanlık ve iletişim ağı, yeterlilik	İnisiyatif almaya istekli olma
Kariyer tutkusu, hırsı ve amacı	Kariyer tutkusu, hırsı ve amacı
Mücadele etme, akılcı olma	Akılcı beklentiler, inisiyatif alma
Kişiler için en iyi olanı ortaya koyma becerisi, bir vizyon sağlama	Kararları takip etme ve izleme
Öğretme ve danışmanlık yeteneği	Bir vizyon yaratma becerisi
Esnek, açık olabilme	Güçlü bir kişilik
Liderlik, eleştirel düşünme becerisi	Öğrenmeye istekli olma
Yaklaşılabilir olmak, ortak çalışmaya açık olmak	Yardım almaya açık ve esnek olmak.
Etkili kişilerarası iletişim yeteneği	Eleştirel düşünmeyi öğrenmeye istekli olmak.
İletişim, haberleşme yeteneği	Yaklaşılabilir olma, ortak çalışmaya açık olma.
Dinleyici olmak	Kişilerarası ilişki yeteneğini, iletişim yeteneğini, dinleyicilik becerisini geliştirmek.

Wagner L.A., Seymour E.M. (2007). A Model of Caring Mentorship for Nursing. Journal for Nurses In Staff Development. Vol.23, Number 5, 201-211.

Hemşirelikte Mentorluk

Hemşirelikte mentorluk kavramı, ilk kez 1980'li yıllarda Kuzey Amerika'da literatüre girmiş ve daha sonra Birleşik Krallık'ta hemşirelik eğitiminde diploma düzeyinde ele alınmıştır (Kilcullen, 2007). Bazı yazarlar, mentorluğu hemşirelerin güvenini, mesleki gelişimini arttıran ve hayat boyunca öğrenmesini destekleyen bir uygulama olarak tanımlamışlardır. Burada mentorun kişiliği ve sahip olduğu özellikler de büyük önem taşımaktadır. Mentorluk davranışları ile ilgili olarak, 27 mentorun incelendiği niteliksel bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre en önemli özellikler; dinleme ve iletişim yeteneğinin iyi olması, sabırlı olması, kurum hakkında bilgili olması ve diğerlerinin gereksinimlerini anlama yeteneğinin yüksek olması olarak öne çıkmıştır (Barker, 2006).

Mentor, yeni başlayan hemşireye yeni çalışma çevresini, felsefesini, amaçlarını, politikalarını, prosedürlerini ve mesleki gelişimi için gerekli olan azmi ve çabayı açıklamaktadır. Mentorluğun temel sorumlulukları, öğretim, öneri/tavsiye, kabul, doğrulama, arkadaşlık, koruma ve sponsorluk olarak belirtilmektedir (Bally, 2007). Mentor hemşireler destek için her zaman ulaşılabilir olmalı, destekledikleri hemşirelerin öğrenme süreçlerini kolaylaştırıcı eylemlerde bulunmalı ve yapıcı eleştirel davranışlar ile hemşirelerin başarılarını artırmalıdır. Yönetici hemşirelerin, sıklıkla emir verici yaklaşımı benimsemesi, zayıf iletişimi, fazla içli dışlı olması, dinlememesi, empati yoksunluğu, mahremiyetin bozulması, diğer iş yüklerinden sınırlanamaması, zaman kısıtlılığı, etkin olmayan planlamalar yapması, rollerin anlaşılması, beklentilerin yetersiz tanımlanması ve fazla süreç odaklı ve bürokratik olmaları mentorluk uygulamasının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır (Beecroft ve ark., 2006; National Graduate Development Programme, 2008). Bu özelliklere dayanarak gelişen ilişkiler, mentor ve danışmanlık yapılan kişinin kariyerinin getirisini, kalitesini, şeklini etkileyen, güvenli ve uzman hemşirelik uygulamasını sağlayan önemli bir faktör olmaktadır. Profesyonel hemşirelik uygulamasında mentorluğun desteklenerek, hemşirelerin mentorluğu güçlendirecek bir kültür oluşturmaları ve sürdürülmesine yardımcı olmalıdırlar (Bally, 2007).

Mentorluk, hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirerek, yönetsel rollerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayacak ve hem kişisel hem de mesleki ilerlemelerine katkı sağlayacak bir süreç olarak ele alınmalıdır (Block ve ark., 2005). 8 Mart 2010 tarihinde Resmi Gazete yayınlanan "Hemşirelik Yönetmeliğinde" de hemşirenin araştırmacı, yeniliklere açık, ekip çalışmasına önem veren, girişimci, eleştirel düşünme yeteneğine sahip ve hasta bakımı verirken liderlik yeteneklerini de kullanabilen bir profesyonel olması gerektiği vurgulanmaktadır (Resmi Gazete, 2010).

Yeni mezun sağlık çalışanlarının, kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlamaları, üstlerinin rehberliğinde gerçekleşmelidir. Günümüzde gerek özel sağlık kurumlarında, gerekse kamu kurumlarında istihdam edilen hemşireler, ne kadar iyi bir eğitim alsalar da kendilerini destekleyecek, rehberlik edecek bir uzman veya bir rehber gereksinim duymaktadırlar. Özellikle kariyerlerinin başında olan yeni mezun hemşirelerin, her ne kadar iyi bir okuldan iyi bir dereceyle mezun olsalar da başarılı bir staj dönemi geçirse de meslekteki ilk yılları zorluklarla dolu geçmektedir. Teorik bilgiyi uygulamaya aktarıırken yaşanan güçlükler, farklı bir şehirde çalışmaya başlanmışsa yalnız kalmanın olumsuz ruh hali, yepyeni bir çalışma ortamının varlığı, kendinden daha deneyimli meslektaşlar, hasta ve hasta yakınları, diğer sağlık çalışanları, çalışma saatleri gibi pek çok faktör çalışma yaşamının ilk yıllarında stres yaratmaktadır (Bakioğlu, 2013). Bu süreçte yeni mezun hemşirelerin, işe uyumlarını kolaylaştıran ve kariyer basamaklarında daha rahat ilerleyebilmelerini sağlayacak "mentorluk" ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Meslekte deneyimli olan yönetici hemşirelerin, işe yeni başlayan hemşirelere, bilgi birikimlerini ve deneyimlerini sistemli olarak aktaracakları bu süreç kişilerin mesleki gelişimini destekleyerek, onları cesaretlendirecektir. Bu destek, mentorluk sürecinin etkin olarak yürütülmesi ile sağlanabilecektir (Carroll, 2004; Block ve ark., 2005; Kilcullen, 2007). Hastaneler, mentorluk uygulamasını özellikle yeni mezun hemşireleri sağlık kurumuna çekmek ve hemşirelerin işte kalmasını sağlamak amacıyla başlatmaktadırlar. Mentorluk, hemşireler için destek, rehberlik, sosyalizasyon, iyilik, güçlendirme, eğitim ve kariyer gelişimini de beraberinde getirmektedir. Basit bir biçimde ifade etmek gerekir ise mentorluk, hemşirenin çalışmayı arzu edeceği, destekleyici bir iş ortamı yaratmaktadır (Block ve ark., 2005). Ayrıca literatürde mentorluk desteği alan hemşirelerin almayan hemşirelere göre iş doyumunun arttığı belirtilmektedir (Daniel, 1993). Mentorluk, yönetici olacak bireylerin öğrenmesi gereken örgütsel politikalar, normlar, standartlar, değerler ve örgütün tarihi gibi unsurların öğrenilmesini desteklediğinden, iş doyumunun artmasına yol açmaktadır (Inzer ve Crawford, 2005). Mentorluğun sağlık bakım üyelerinde stresi ve işe devamsızlığı azaltarak sağlık bakım giderlerini düşürdüğü ve kuruma kazanç sağladığı düşünülmektedir. Sonuçta, sağlık personelinin sayısal olarak yetersiz olduğu dönemlerde mentorluk daha da önemli hale gelmektedir (Dunham, 2000). Hemşireler, kendi aralarındaki ilişkiyi güçlendirerek, güçlerini artırma ve destek sistemleri geliştirmede mentorluğu kullanabilmektedir. Mentorluğu destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmada ve etkili bir liderlik tarzının uygulanmasında, yönetici hemşirelerin öncelikle liderlik, mentorluk ve örgütsel kültür arasındaki yakın ilişkiyi fark edecek büyük resmi anlamaları gerekmektedir (Bally, 2007).

Lider pozisyonuna gelen hemşirelerin, mentorluk ilişkisinin nasıl oluştuğu ve nasıl yaratılabileceği hakkında çok daha geniş bir bilgiye sahip olması ve bu ilişkinin geliştirilebilmesi için ortaya çıkan fırsatları daha iyi görerek, uygulaması gerekmektedir (McCloughen, O'Brien ve Jackson, 2009). Hemşire liderlerin günümüzdeki temel görevi, deneyimli hemşirelerin emekli olup kaybolduğu ve belirgin değişikliklerin yaşandığı sağlık bakım sisteminde sürdürülebilir bir hemşire işgücünü var edebilmeleridir. Mentorluk çalışan doyumunu arttıran, hemşirelerin kendisini deşersiz ve güçsüz hissetmesini azaltan bir yöntem olmaktadır. Çalışan gelişimini artıran, hemşirelerin yeni ve değişen rollerine uyumlarını kolaylaştıran mentorluk uygulamasını kullanan hemşire liderinin, mentorluk yaklaşımının örgüt kültüründen etkilendiğini anlamaları gerekmektedir. Yönetici hemşirelerin mentorluk hakkındaki bilgi ve deneyimleri arttıkça mentorluk uygulaması ve mentorluk kültürünün oluşturulması da daha hızlı olmaktadır (Rohatinsky, 2012). Hemşirelik hizmetleri yönetiminin çalışma ortamındaki mentorluğun önemine vurgu yapması, mentorluğun mükemmel bir düzeye gelmesi ve güçlü olan bir örgüt kültürünün oluşmasına destek verecek liderliği güçlendirmektedir (Bally, 2007).

Andrews ve Wallis'in (1999) hemşirelikte mentorluk konusunda yapmış oldukları literatür incelemesinde, araştırmacıların hemşirelikte mentorluğun doğasını ve ilgili kavramları tanımlama üzerine odaklandıkları ve yeni mezun hemşirelerin ilk klinik uygulamalarında mentorluğu çok yararlı buldukları saptanmıştır.

Vatan ve Temel'in (2012) aktarımına göre Beecroft ve arkadaşlarının (2006) yeni mezun hemşirelerin mentorluk programına yönelik algılarını inceledikleri çalışmada; mentorleri ile düzenli biçimde bir araya gelen yeni mezun hemşirelerin (%90), mentorluk programının rehberlik ve destek sağlamasının yanı sıra streslerini de azalttığını belirttikleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca mentorluk programının, profesyonel hemşirelik davranışları açısından rol modeli niteliği taşıdığı, yeni mezunların sosyalleşmelerinde ve kariyer gelişimlerinde de etkili olduğu belirtilmiştir.

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

Ülkemizde mentorluk ile ilgili kavramların hemşirelik alanında incelenmesi ve literatürde yer alması oldukça yeni olup bu alanda yayınlanmış makale sayısı sınırlıdır (Vatan, 2012). Ay (2007), öğrencilerin kendine örnek alabilecekleri rol modellerinin var olmasının ve bu modelle bire bir çalışmalarının, mesleki öğrenmelerini hızlandırdığını ve eğitimin kalitesini de arttırdığını vurgulamaktadır.

SONUÇ

Son yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişimi ve eğitilmiş hemşire sayısının artması, diğer taraftan özel hastaneler kadar kamu hastanelerinin de işletme bakış açısıyla kar amacı güderek çalışmaya başlaması ve yoğun rekabetle başa çıkma çabasına girmeleri yöneticilerin rolünde farklılıklar yaratmaya başlamıştır. Hemşirelik hizmetlerinin ve yöneticilerinin bu değişim ortamının dışında kalmaları olanaklı değildir. Bu da yöneticinin emir verme ve kontrol etme yerine, destekleme ve yol gösterme yetkinliklerinin ön plana çıktığı, "mentorluk" uygulamalarının yaygınlaştığı bir sürecin yaratmasını zorunlu kılmaktadır (Budak, 2008). Hastaneler ve eğitim kurumlarının hemşirelik mesleğini destekleyecek biçimsel mentorluk programlarının geliştirmesi için katkı ve destek sağlamaları gerekmektedir. Herhangi bir mentorluk uygulaması için önemli olan mentorluk ilişkisinin kendisinin dinamik ve karışık bir yapıya sahip olduğunun fark edilmesi ve mentorluğun nasıl geliştirilebileceğinin temel unsur olarak görülmesidir. Bu, mentorluk ilişkisinin tüm gücüyle ve gerçek anlamıyla gerçekleşmesinin sağlanmasında ve sonuç olarak mesleğin bundan daha fazla yararlanması en önemli faktör olmaktadır (McCloughen, O'Brien ve Jackson, 2009). Hemşirelik hizmetleri yönetimi mentorluk aracılığıyla kurum kültürünü, liderlik deneyimlerini belirli bir sistem çerçevesinde yöneticilerine aktarmaktadır. Deneyimli yönetici hemşirelerin kendilerinden daha az deneyimli, gelecek vadeden, hastanede önemli görevlere gelmesi beklenen hemşirelerinin kişisel, kariyer ve mesleki gelişimlerine destek olmaları büyük önem taşımaktadır. Rehber ve akıl hocası olabilen, zamanını, bilgisini ve çabasını bu az deneyimli hemşirelerin verimliliğini ve başarısını artırma yönünde çalışan yönetici hemşireler, hemşirelerin iş doyumunu ve işte kalmasını, hasta memnuniyetini ve kurumun finansal göstergelerini olumlu yönde etkileyebilmektedirler. Bu nedenle hemşirelik yönetiminde mentorluk göz ardı edilmemesi gereken önemli bir unsur olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Andrews, M., Wallis, M. (1999).** Mentorship in nursing: A literature review. *J Adv Nurs*. 29 (1): 201-207. <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2648.1999.00884.x>
- Ay F. (2007).** Hemşirelik eğitiminde yeterliliğin sağlanması için yeni bir yaklaşım: Rehber hemşire (koçluk) sistemi. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*. 2(5): 52-65.
- Bakioğlu, A. (2013).** Eğitimde Mentorluk. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balci, M. (2013).** Otel işletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Bally, M.G.J. (2007).** The role of nursing leadership in creating a mentoring culture in acute care environments. *Nurse Econ*. 25(3): 143-148.
- Barker, E.R. (2006).** Mentoring - a complex relationship. *Journal of The American Academy of Nurse Practitioners*. 18: 56-61. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-7599.2006.00102.x>
- Barutçugil, İ. (2004).** Stratejik insan kaynakları yönetimi. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 355-367.
- Block, L.M., Claffey, C, Korow, M.K. at all. (2005).** The value of mentorship with in nursing organizations. *Nursing Forum*. 40(4):134-140.

- Budak, G. (2008).** Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları. 313-326.
- Cantimer, G. (2008).** İlköğretim Okul Yöneticileri Ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Sakarya.
- Carroll, K. (2004).** Mentoring: a human becoming perspective. *Nursing Science Quarterly*. 17(4): 318-322.
- Ceylan, C. (2004).** Mentorluk İlişisine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(1): <http://www.isguc.org> (Erişim: Nisan 2014)
- Çınar, Z. (2007).** Coaching and mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. (e-dergi) ISSN 1305-7979, 3(1): <http://www.paradoks.org> (Erişim: Şubat 2014)
- Daniel, R.K. (1993).** Effect of Past Mentoring Experiences on Job Satisfaction of Nurses in Management Positions, Master of Science in Nursing, The University of Texas at Abilington.
- Dunham, T.J. (2000).** Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *J Nurs Adm*. 30(5): 241-250.
<http://dx.doi.org/10.1097/00005110-200005000-00005>
- Hayes, E.F. (2005).** Approaches to mentoring: how to mentor and be mentored. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*. 17(11): 442-445.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-7599.2005.00068.x>
- Inzer, D.L., Crawford, B.C. (2005).** A review of formal and informal mentoring: processes, problems and design. *Journal of Leadership Educations*. Vol (4), 31-50.
<http://dx.doi.org/10.12806/V4/I1/TF2>
- Ismail, A., Abdullah, M.M., Francis, S.K. (2009).** Mentoring program and Its Impact on Individuals' advancement in the malaysian context. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol (2), 592-615.
- Kram, K.E. (1985).** Improving the mentoring process. In *Training and Development Journal*. p.40-43.
- Kilcullen, N.M. (2007).** The impact of mentorship on clinical learning. *Nursing Forum*. 42 (2): 95-104.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6198.2007.00073.x>
- McCloughen, A., O'Brien, L., Jackson, D. (2009).** Esteemed connection: creating a mentoring relationship for nurse leadership. *Nursing Inquiry*. 16 (4), 326-336.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1440-1800.2009.00451.x>
- Phelps RL. (2005).** Using a Formal Mentoring Program to Develop Nurse Leaders: An Action Research Study. Capella University,; <http://www.lib.umi.com/dissertations/previewpage/3174531/1>. (Erişim T.: Mayıs 2014).
- Kram, K.E. (2007).** *Handbook of Mentoring at Work Research, theory and Practice*, Ragins, R.B., Kram, E.K. (Ed.). CA: Sage Publications, Thousand Oaks, California, 3-13.
- Rohatinsky, N.K. (2012).** Committing to Mentorship: Nurse Managers' Perceptions of Their Roles in Creating Mentoring Cultures. A Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy in The College of Nursing University of Saskatoon.
- Tükeltürk, Aydın, Ş., Balcı, M. (2014).** Üniversitelerde mentorluğun kurumsallaştırılması süreci, önemi ve kazanımları: Çanakkale onsekiz mart üniversitesi üzerine bir inceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6 (1), 137-155.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük.** <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim: Mayıs 2014).
- Vatan, F, Temel Bayık, A. (2012).** Hemşirelikte kariyer geliştirmede yeni bir yaklaşım: yönderlik. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*. 28(2):79-89.
- Wagner L.A., Seymour E.M. (2007).** A model of caring mentorship for nursing. *Journal For Nurses In Staff Development*. Vol.23, Number 5, 201-211.
<http://dx.doi.org/10.1097/01.NND.0000294926.14296.49>
- Yıldırım, R., Yılmaz, E. (2013).** Okul yöneticilerinin mentorluk rollerinin okulun akademik başarısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 30, 2013 Bahar, 98-119.