



Avrupa Birliği
Erasmus+ Programı Eş
Finansmanı ile
yürütölmektedir

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Sosyal Girişimci Mentör Eğitimi

Eylöl 2019

Editör

João Pedro Constâncio, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Cátia Sousa, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Ana Torres, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Yazar

Maria Lencastre, AMUT Sosyal Girişimcilik İnkübatörü “Idade Maior” Koordinatörü - Associação Mutualista de Gondomar (PT)

Eylül 2019

Bu REHBER, FUNDACION DE LA COMUNIDAD VALENCIANA DEL PACTO PARA EL EMPLEO EN LA CIUDAD DE VALENCIA (İspanya) tarafından koordine edilen Erasmus+ Projesi SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN BECERİLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ (ISSE) çerçevesinde hazırlanmıştır/ Fikri Üründür.

Editör irtibat: joao.constancio@uf-gvj.pt

Bu belgeyi aşağıdaki şekilde alıntılayabilirsiniz:

Constâncio, J. P., Sousa, C. & Torres, A. (2019). *Module III Manual - Short Training Course for Social Entrepreneurs Mentors: Intellectual Output 3, in the framework of the Erasmus+ Project ISSE “IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS”* (Modül III Rehberi - Sosyal Girişimci Mentörleri için Kısa Eğitim - Erasmus+ Projesi SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN BECERİLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ (ISSE) çerçevesinde hazırlanan Fikri Ürün 3). Gondomar: União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim.

| | Sayfa |
|---|-----------|
| Modöle Giriş | 5 |
| YÖNTEMSEL İLİŞKİ EDİMİ | |
| KONU 1 - MENTÖRLÜĞÜN TEMELLERİ | 7 |
| 1. Mentörlüğe Giriş | 8 |
| 1.1 Mentörlük nedir ve mentörlüğün ilişki hedefleri nelerdir? | 8 |
| 1.1.1 Mentörün görevleri ve mentinin rolleri | 9 |
| 1.1.2 Mentörlük için gereken beceriler ve deneyim | 10 |
| 1.1.3 Mentör ve mentinin hak ve sorumlulukları | 10 |
| 1.1.4 Mentör ve mentinin sağladığı yararlar | 11 |
| 1.2 Sosyal girişimciliğin temelleri | 12 |
| 1.2.1 Sorun, değer önerisi ve çözüm | 13 |
| . İş Modeli Kanvası | 14 |
| . Üçüncü Taraf Finansmanlı Model | 16 |
| . Üç Ögeli İş Modeli | 17 |
| . Sosyal İş Modeli Kanvası | 18 |
| Konu 1 Testi | 20 |
| KONU 2 - MENTÖRLÜK HAZIRLIĞI | 22 |
| 2. Mentörlük Süreci | 23 |
| 2.1 Programlar, seçim ve eşleme | 23 |
| 2.1.1 Mentörlük Programları | 23 |
| . Mentörlük Sürecinde Seçme | 32 |
| . Mentörlük Sürecinde Eşleme | 34 |
| 2.2 Mentörlükte Güvenilirlik | 35 |
| 2.2.1 Sahici İlişkiler | 36 |
| Konu 2 Testi | 39 |

MENTÖRLÜĞÜN İLİŞKİSEL EDİMİ

KONU 3 - İLİŞKİ KURMA

41

3. İlişki kurmada zorunlu ögeler

42

3.1 İnsani motivasyon

43

3.1.1 İçsel ve dışsal motivasyon

44

3.1.2 McClelland Motivasyonel Teorisi

45

3.1.3 Vroom'un Beklenti Motivasyon Teorisi

46

3.2 Algısal Fenomen

49

. Algılar ve öz-kavramı

51

3.3 Benlik: Johari Penceresi

53

3.4 İletişim becerileri

57

3.4.1 Aktif dinleme

57

3.4.2 Empati

60

Konu 3 Testi

63

KONU 4 - İLİŞKİYİ DÜZENLEME

65

4. Mentörlük ilişkisinin düzenlenmesi

66

4.1 Çatışma yönetimi

68

4.1.1 Çatışma Tanımı

68

4.1.2 Çatışmanın nedenlerinin anlaşılması

69

4.1.3 Başarısızlıktan ders çıkarma mekanizmaları

74

Konu 4 Testi

76

SON DEĞERLENDİRME - Memnuniyet Anketi

78

Kaynakça

80

EK 1 Konu Alıştırmalarından Alınan MATRİS ARAÇLARI

87

EK 2 Konu Testleri Çözümleri

90

Modöle Giriş

Mentörlere herhangi bir öğrenim sürecinde çok değerli bir kaynaktır zira mentörlere sağlam, nesnel rehberliği, cesaret verici bir hareketle birleştirir. Özellikle kendini sosyal sorunların çözöümüne adayanlar için, en güç zamanlarda yalnızca deneyim ve yaratıcılık yardımcı olacak gibi durmaktadır.

İyi bir mentörlün, öğretilmesi zor kişisel ve mesleki özelliklere sahip olduğu düşünölebilir. Nitekim doğal olarak bu role uygun olan kişiler olsa da, istisnasız herkes mentörl olarak performansını geliştirmek için becerilerini geliştirebilir.

Mentörl - Mentörl ikilisinde görselleştirilen mentörlük, sanal bir ortamda desteklene bile amaçları, faydaları ve kısıtlamaları ile birlikte, insan ilişki ilişkisine dönöştürölür. Öte yandan, mentörlük yöntemsel bir eylem içerisinde var olur, aşamalar, dönüm noktaları doludur ve öngörölen sonuçları belli bir süre içinde ortaya çıkar. Mümkünse her iki taraf için de avantajlıdır. Bu nedenle bir “kazan-kazan” durumu arzu edilir olmaktadır!

Bununla beraber, “gerçek mentörlük” oyunu zor ve kuşku, zayıflık, belirsizlik, çıkmaz ve muhtemelen hayal kırıklıklarıyla doludur.

Dolayısıyla Avrupa projesi “Sosyal Girişimcilerin Becerilerinin İyileştirilmesi” (ISSE) kapsamındaki **Sosyal Girişimci Mentörl Eğitimi** ile ilgili bu eğitim modölü için ve bu modölnün kısa bir eğitim etkinliğine uyarlanması göz önünde bulundurularak, modölnün bir taraftan ilişkisel edimi kapsayacak dört temel nokta veya dört ana konuya ayrılacak şekilde düzenlenirken, diğer taraftan, eğitim süresiyle sınırlı olsa da yöntemsel mentörlük edimi şeklinde düzenlendiği bir modörl yaklaşımı benimsenmesi önerilmiştir.

Dolayısıyla ve modörlere müfredatın sahip olduğu didaktik bakış açısından, modölnün ilk iki konusu esas olarak yöntemsel edimle ilgiliyken, son iki konusu, ilişkisel edim prizması yüzeyinden ele alınmaktadır.

Eğitim süresiyle ilgili sınırlamalarına rağmen bu, eğitim gören çok sayıda mentörlere, mentörlük evrenine girmeleri ve bu evrendeki bilgilerini genişletmeleri için bir fırsat tanımak amacıyla açık ve sanal öğrenme ortamları üzerinden verilebilir bir eğitim olacak şekilde tasarlanan bir modöldür.

Yine müfredat yapısı bakış açısından, her bir konunun arkasından bu konunun içeriği gelmekte ve sonunda öğrenme süreciyle ilgili kısa bir test sunulmaktadır.

Buna paralel olarak ve tercihen kısa testin öncesinde, her bir özel konuda, mentörün öğrendiklerini pekiştirmesi amacıyla modül müfredatından ayrı olarak ALIŞTIRMA KİTABINDA bir dizi uygulama alıştırması önerilmektedir.

Modülü oluşturan toplam dört ana konuda, mentörlerle eğitim süresince 33 alıştırma yapılması önerilmekte olup, bunların 23'ü yeni mentörler için bir araç takımında düzenlenebilecek gerçek çalışma araçlarıdır.

Modülün sonunda, eğitim ve gelecekte geliştirme için değerlendirilmeye değer her şeyle ilgili düşüncelerini bildirmeleri amacıyla her bir öğrenci için önemli bir eğitim değerlendirme formu yer almaktadır.

Son olarak, programlı içeriğe geçmeden önce, bu özel eğitim için planladığımız genel hedefleri ve öğrenme sonuçlarını burada açık bir şekilde ortaya koymaktayız. Genel hedefler olarak, öğrencilerden şunları yapabilmeleri beklenmektedir:

- a) Bir süreç ve ilişkisel edim olarak mentörlük hakkındaki bilgilerini artırmak,
- b) Sosyal girişimci mentörü için yararlı becerileri geliştirmek,
- c) Mentörlük ilişkinin etkin yönetimine yönelik strateji ve yaklaşımları bilmek.

Eğitim sonunda ve öğrenme sonuçları olarak, mentörlerden, mentörlüğe başlarken, mentilerin ne hissettiğini anlayabilmeleri ve somut adımlarla ve aynı zamanda cesaret verici destek ve alışılmamış ilişkisel destekle doldurulan sağlam ve nesnel bir oryantasyon sağlayabilmeleri beklenir.

Eğitim gören tüm mentörlere birkaç kelimeyle, kusursuz bir öğrenme ve hepsinden öte mentörlük evreninde zorluklarla dolu büyük macerayı atlatmalarını diliyoruz.

Konu 1

MENTÖRLÜĞÜN TEMELLERİ

1. Mentörlüğe Giriş

Mentörlük yaygın olarak bireysel becerilerin geliştirilmesi, psikososyal veya sosyo-duygusal destek, kariyer gelişimi ve eşit derecede, girişimcilik alanındaki başarıya katkı yapan temel faktörlerden biri olarak kabul edilir (Haggard, Dougherty, Turban ve Wilbanks, 2011; Jacobi, 1991; Kram, 1985; Packard, 2016). Bu itibarla, etkin mentörlük kendi kendine etkinliğin artmasına (Kram, 1985), beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi ve genişletilmesine (Jacobi, 1991) katkı yapar. Bu nedenle, mentörlük diğerleri arasında girişimcilik ve iş, eğitim, iş arama, göçmen entegrasyonu gibi çeşitli bağlamlara aktarılabilir (CEC/CCIC¹, 2014).

Günümüz çalışma bağlamlarında mentörlük artan bir şekilde yaygın hale gelirken, mentör olmanın ne ifade ettiği veya mentörlük sürecinin neyi kapsadığı açık değildir.

1.1 Mentörlük nedir ve mentörlüğün ilişki hedefleri nelerdir?

Mentörlük, bir kişinin, menti, kişisel ve mesleki gelişim/ olgunluk hedefleri, bir başka ifadeyle belirli bir bağlamda becerileri ve öğrenimine göre ihtiyaçlarına yanıt vermek üzere bir mentör ile yeterli bir takip süresinin sonucu olarak gizli, gönüllü, serbest kişiselleştirilmiş takip olarak kabul edilebilir (CEC/CCIC, 2014).

Mentörlük esas olarak, daha etkin gelişim göstermeleri için insanlara yardım etmektir. Mentörlük, güven tesis etmek ve mentiyi kendi gelişim ve işini kontrol edebilecek şekilde desteklemek üzere tasarlanan bir ilişkidir (Manchester Metropolitan Üniversitesi, s/d).

Mentörlük, genellikle daha en baştan açık ve gerçekçi bir başlangıç ve son ile mentör ve danışman tarafından ve bu ikisi için belirlenen hedefleri öngören, aynı zamanda esnek ve süreç boyunca ortaya çıkan süreç gelişimi durumları için ayarlanabilir olan bir süreç aracılığıyla gerçekleşir.

Claudio Brito'ya göre (2017) mentörlük, koçluk ile hemen hemen aynıdır; ikisinin arasındaki fark, koçluk karşılanması gereken özel ihtiyaçlar ile hedeflere dayanan daha görev temelli iken, mentörlük hedefler olsa da daha süreç veya "yol" yönlüdür ve mentinin ihtiyaçları ve girişimine yanıt verir.

Buna göre, mentörlük eğitim, öğretim veya koçlukla aynı şey değildir ve bir mentörün mentinin üstlendiği rolde bir eğitimci veya uzman niteliği taşımasına gerek yoktur.

¹ Kaynak: Câmara de Comércio e Indústria do Centro - Conselho Empresarial do Centro.

Mentörlerin dinleme, mentiyi kendi gelişimi/ proje ile ilgili yapması gereken hareketin seyrini tanımlamaya itecek sorular sorma yeteneğinin olmasına gerek vardır (Manchester Metropolitan Üniversitesi, s/d).

1.1.1 Mentörün görevleri ve mentinin rolleri

Mentörler, daha az deneyimli profesyonelle, mentiye, dikkat edecek, ona zorlu yolu gösterecek, belirli bir alanda geniş deneyimi bulunan profesyonellerdir (Claudio Brito, 2017).

Mentörlükle ilgili olarak genelde akla gelen, yaşça büyük olan kişinin mentör, küçük olanın menti olduğudur ancak bu her zaman doğru değildir. Önemli olan, her iki tarafın da tevazu göstermesi, yalnızca akıl vermeyi değil aynı zamanda akıl almayı istiyor olmasıdır. Örnek vermek gerekirse, genç bir kişi yeni teknolojiler bağlamında yaşlı bir kişiye pekâlâ akıl verebilir. Çalışmalar, mentörün mentiden yaşça büyük olması halinde ilişkinin bu konuda daha başarılı olabileceğini ortaya koyuyor gibi gözükmektedir.

Mentörün birden çok görevi vardır (CEC/CCIC, 2014: ss. 22, 23):

- a) *Kariyer görevleri:* (a) mentörlük ile (a) iş topluluğunun bütünleştirilmesini, bilgi paylaşımını destekler, ileri yansıtmaya karşı durur, öneri ve tavsiyelerde bulunur,
- b) *Psikolojik görevler:* yansıtmaya yardım eder, mentinin güvenini pekiştirir, mentiye güven, motivasyon ve dostluk sağlar (mentinin sırdaşı haline gelir),
- c) *Rol model görevi:* örnek ve karşı örnek oluşturarak ve mentiye kendi yansıttığındaki deneyimleri bütünleştirmesine yardımcı olarak başarıları ve başarısızlıklarını ortaya koyar.

Mentörün rollerine gelince, bu roller şöyledir (CEC/CCIC, 2014: ss. 25):

- a) Becerilerini geliştirmek için bir mentörün nezaretini serbest iradesiyle kabul etmek,
- b) Mentörlük ilişkisine karşı olumlu bir tutum takınmak,
- c) Katıldığı mentörlük programı etiğine göre hareket etmek,
- d) Mentöre karşı şeffaf olmak.

1.1.2 Mentörlük için gereken beceriler ve deneyim

Manchester Metropolitan Üniversitesi'ne göre:

- **Özbilinç** - güçlü yanlarınızı ve gelişim ihtiyaçlarınızı iyi anlamanız gerekir.
- **Organizasyonel know-how** - işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl döndüğünü bilmeniz gerekir.
- **Güvenilirlik** - kişisel ve mesleki güvenilirliğinizin olması gerekir, bu ilgili örgütlere üye olmayı içerebilir.
- **Erişilebilirlik** - mentinize destek ve rehberlik sağlamak için yeterli zamanı ayırmaya istekli olmanız ve yeterli zaman ayırabilmeniz gerekir.
- **İletişim** - kusursuz iletişim becerilerine sahip olmanız ve karşınızdakilerin fikir ve duygularını anlayabilmeniz gerekir. Ayrıca çok iyi bir dinleyici olmanız gerekir.
- **İzin verme yeteneği** - bireylerin değişik yollardan katkı yapmalarına olanak tanıyarak farklı şeyleri denemelerinin güvenli olduğu bir çalışma ortamı oluşturabilmeniz gerekir.
- **Başkalarına gelişimleri için yardım etme isteği** - bireylerin nasıl gelişim gösterdiğini anlamanız ve resmi olarak veya resmi olmayan şekilde başkalarının gelişimi konusunda deneyim sahibi olmanız gerekir.
- **Yaratıcılık** - bir şeyler yapmanın yeni yollarına ve farklı çalışma şekillerine açık olmanız gerekir.
- **Empati** - başkalarıyla empati kurma yeteneği.
- **Anlayış** - farklı mentilerin farklı bakış açıları, yaklaşımları ve olasılıkla geçmişlerini anlamaya çalışmaya hazır olmanız gerekir.

1.1.3 Mentör ve mentinin hak ve sorumlulukları

FHI 360 / Linkages (2016, ss. 19) ile hazırlanan araç takımına göre, mentör hakları aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- Saygılı muamele görme hakkı.
- Bir mentör olarak kendi mesleki ve kişisel gündemleri için destek sağlama hakkı.
- Rolünü iyi bir şekilde yerine getirmek için yeterli eğitim, destek ve kaynakları alma hakkı.
- Kendini rahatsız hissettiği herhangi bir mentiyi kabul etmeme hakkı.
- Etik veya uygun olmadığını düşündüğu herhangi bir işi yapmayı reddetme hakkı.

Mentörün temel sorumlulukları şöyledir:

- Uzmanlık alanını bilmek.
- Toplantı veya konuşmalar için hazırlanmak.
- Saygılı, sabırlı ve mentinin ihtiyaçları ile ilgilenen bir profesyonel duruşu korumak.
- Mentinin gizliliğini gözetmek.
- Deneyimleri ile ilgili olumlu veya olumsuz geribildirim sağlamak.

Mentinin haklarıyla ilgili olarak:

- Mentörün ilgili alanda bilgi sahibi olmasını bekleme hakkı.
- Mentörün profesyonel olma ve toplantıları yürütebilmesini bekleme hakkı.
- Mentörle kendini güvenli ve rahat hissetme hakkı.
- Kendini rahat hissetmediği bir mentörle çalışmayı reddetme hakkı.
- Yargılanmış veya uygun olmadığını hissetmeme hakkı.
- Gizlilik bekleme hakkı.

Mentinin sorumlulukları ise şöyledir:

- Aktif bir öğrenci olmak.
- Toplantılara sorularla ve yardıma ihtiyaç duyulan zorluklarla birlikte hazırlanmak.
- Kurumu/projesi için uygun olan tavsiyeleri kabul edip bunlara uyarak ilişkiden teknik ve organizasyonel yararlar sağlamak.
- Deneyimleri hakkında olumlu ve olumsuz geribildirimde bulunmak.

1.1.4 Mentör ve mentinin sağladığı yararlar

Mentörler için mentörlüğün sağladığı temel yararlar şöyledir (CEC/CCIC, 2014: ss. 24):

- **Kişisel tatmin/ başarı** - uygulanabilir olduğunu düşündükleri projeleri ve potansiyel insanları desteklemekten gurur duymak,
- **Tanıma** - Bilgi ve deneyimlerini başkalarıyla paylaşmak isteyen egosuz ve sosyal olarak sorumlu kişiler olarak tanınmaktan mutlu olmak.
- **Gerçekleştirme** - farklı ve yenilikçi fikir ve bilgileri olan istekli kişilerle kalıcı bağlantıya geçmek. Yeni gerçekliklere katılarak mentörün de bir şeyler öğrendiği ve bilgisini artırdığı bakış açısıyla ilişkiden mentör de yarar sağlamaktadır. Ayrıca, lider ve kolaylaştırıcılar olarak becerilerini geliştirmektedirler.

- **Miras** - bilgi ve deneyimlerin aktarılmasında kişinin kendi başarısının çoğaltılması,
- **Geleceğe yatırım** - mentörlerin mentileriyle olan ilişkisi simbiyotiktir zira genellikle sık sık bir iş fikri veya projeyi hızla başarıya taşıyarak iş ortaklarına geçer - mentörlük sürecinde veya bu sürecin sonunda, ancak bir hedef olarak değil.

Mentilerle ilgili olarak elde edilen yararlar ise şöyledir (CEC/CCIC, 2014: pp 25):

- **İş dünyasını tanımak,**
- İnsan/ bağlantı **ağlarına erişim,**
- Onların da hala öğrenmeyi sürdüren kişiler olduğunu bildiklerinden korkmadan soru sorabilecekleri **güvenilir insanlara sahip olmak,**
- **Motivasyon** - Mentiler, birilerinin kendi başarılarına yatırım yaptığının bilincindedir.
- **Yeni bilgi ve deneyim** - yeni bilgi edinmek ve girişimcilik faaliyetinde çok yararlı olabilecek faaliyetler geliştirmek,
- **Daha hızlı evrilme** - verimli bir ilişki olduğu zaman, daha fazla fırsat doğar,
- **Danışmanlık ve destek** - Mentörler kritik kapasite ve pozitif takviye sunabilir.

1.2 Sosyal girişimciliğin temelleri

Sosyal Girişimciliği, “eldeki soruna, soruya daha etkin yanıtlar (mevcut yanıtlara göre) olduğunda sosyal yeniliğe dönüşen, önemli ve ihmal edilen toplumsal sorunlara yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler bulma ve uygulama süreci” olarak tanımlayabiliriz (Santos, 2012).

Sosyal girişimcilik hep varolagelmiştir. Ancak, sosyal girişimcilik terimi tam olarak 1990’ların sonlarında kavramsallaştırılarak, sosyal girişimcilerce üstlenilen sosyal yenilik süreçleri vurgulanmıştır (Defourny, 2009).

Miguel Alves Martins ve Susana Pinheiro'ya göre (2012), sosyal girişimcilik inisiyatifleri aşağıdakilerle nitelendirilir:

- Sosyal bir soruna yanıt vermeye çalışan bir sosyal görev,
- Düşük maliyet ile büyük değer yaratılmasına olanak tanıyan bir ürün, mal veya hizmet ya da yeni iş modeli oluşturulmasıyla nitelendirilen bir yenilikçi çözüm,
- Hedef kitlesinde oluşturulan pozitif sosyal dönüşüme dayanan bir stratejiye sahip olan sosyal etki oluşturulması,
- Bu inisiyatifler, bu projelerin büyümesi veya tekrarlanmasına olanak tanıyan bir yerel ekosisteme bağımlı olmadığından yüksek ölçeklenebilirlik veya tekrarlanabilirlik potansiyeli,
- Gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesiyle elde edilen güç.

1.2.1 Sorun, değer önerisi ve çözüm

Daha önce gördüğümüz üzere, sosyal girişimcilik projelerinin oluşturulmasını harekete geçiren şey, sosyal sorun çözümdür. Bu anlamda, başarılı bir proje daima sorun, sorunun sebep ve sonuçları ile kapsamının derinlemesine bilinmesi ve tespiti ile başlayan proje olacaktır (genellikle en başarılı sosyal girişimcilik projeleri, sebep düzeyinde etkin olur).

Çözüm, projenin yararlarını ve ayırt edici özelliklerini özetleyen bir değer önerisi ile tanımlanmalıdır.

İdeal olarak, çözüm net, ikna edici, güvenilir ve kısa bir ifadeye dönüşmelidir.

Sosyal girişimcilik projelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için, bol ve erişilebilir kaynakları kullanarak veya mevcut kilit ortakları çekerek ve oluşturulan etki veya değeri ödemeye istekli olarak müşteri/ yararlanıcı segmentinden şahsi gelir (ürün veya hizmet satışı yoluyla) elde edilebilmektedir.

İş Modeli Kanvası

İş Modeli Kanvası, faaliyet ve kaynaklar, ortaklık ağı, değer önerisi, müşteri/ yararlanıcı segmentleri, kanallar, müşteri/ yararlanıcı ilişkisi, maliyet yapısı ve gelir akımlarından oluşan tüm kilit noktaların yer aldığı basit bir iş modeli haritası olduğundan hem tasarlama hem daha sonraki stratejik düşünme için oldukça yararlı bir araç olabilmektedir.

İş Modeli Kanvası, iş modelinin, firmaların nasıl çalıştığı ile ilgili karmaşıklıkları göz ardı etmeden basit, ilgili ve sezgisel olarak anlaşılabilir olmasına olanak tanır (Osterwalder ve Pigneur, 2010).

Bu nedenle, İş Modeli, paydaşlar için iş modeli hakkında konuşmak için ortak bir dile ve yararlı bir araca dönüşür.

| İş Modeli Kanvası | | Tasarlanan Kurum: | Tasarlayan: | Tarih: | Sürüm: |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--------|
| Kilit Ortaklar | Kilit Faaliyetler | Değer Önerileri | Müşteri İlişkileri | Müşteri Segmentleri | |
| | Kilit Kaynaklar | | Kanallar | | |
| Maliyet Yapısı | | Gelir Akımları | | | |

Şekil 1 İş Modeli Kanvası

İş Modeli Kanvası ve dokuz yapı bloğunun tanımı aşağıda verilmektedir.²

² Aracı ve kullanım kılavuzunu aşağıdaki adresten indirebilirsiniz
<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

İŖ Modeli Kanvasının dokuz yapı bloğu Ŗu Ŗekildedir:

1. **Müşteri Segmentleri.** Bir işletmenin ulaşmayı ve hizmet etmeyi amaçladığı farklı insan grupları veya kuruluşlardır.
2. **Değer Önerisi.** Belirli bir Müşteri Segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet demetidir. Değer, nicel (ör: fiyat, hizmet hızı) veya nitel (ör: tasarım, müşteri deneyimi) olabilir.
3. **Kanallar:** Bir firmanın bir Değer Önerisini sunmak için Müşteri Segmentleriyle nasıl iletişim kurduğu ve bu segmentlere nasıl ulaştığıdır. İletişim, dağıtım ve satış Kanalları, bir firmanın müşterileriyle arayüzünü oluşturur. Kanallar doğrudan olabileceği gibi dolaylı, sahipli veya ortak kanal olabilir.
4. **Müşteri İlişkileri.** Bir firmanın belirli Müşteri Segmentleriyle kurduğu ilişki türleridir.
5. **Gelir Akımları.** Bir firmanın, her bir Müşteri Segmentinden elde ettiği nakittir.
6. **Kilit Kaynaklar.** İŖ modelinin iş görmesi için gereken en önemli varlıklardır. Bu kaynaklar, bir işletmenin bir Değer Önerisi oluşturması ve sunmasına, pazarlara ulaşmasına, Müşteri Segmentleriyle ilişkileri sürdürmesine ve gelir elde etmesine olanak tanır. Kilit kaynaklar fiziksel, finansal, fikri kaynak veya insan kaynakları olabilir. Bu kaynaklar işletme mülkiyetinde olabileceği gibi işletme tarafından kiralanabilir veya kilit ortaklardan alınabilir.
7. **Kilit Faaliyetler.** Bir firmanın yapması gereken en önemli Ŗeyler, iş modelini çalışır hale getirmektir. Bunlar bir Değer Önerisi oluşturmak ve sunmak, pazarlara ulaşmak, Müşteri İlişkilerini sürdürmek ve gelir elde etmek için gereken hareketlerdir.
8. **Kilit Ortaklıklar.** İŖ modelinin iş görmesini sağlayan tedarikçi ve ortak ağıdır.
9. **Maliyet Yapısı.** Bir iş modelini işletmek için üstlenilen maliyetlerin tümüdür.

İŖ Modeli Kanvası aynı zamanda kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hayır kurumları, kamu sektörü kurumları ile kar amacı güden sosyal girişimlere uygulanabilir. Osterwalder (2010), varlığını sürdürmek için giderlerini karşılayacak yeterli geliri elde etmek zorunda olduğundan her kurumun bir iş modeline sahip olmak zorunda olduğuna savını ileri sürmektedir. Geleneksel işletme ile sosyal işletme arasındaki tek fark, kurumun odak noktasıyla ilgilidir.

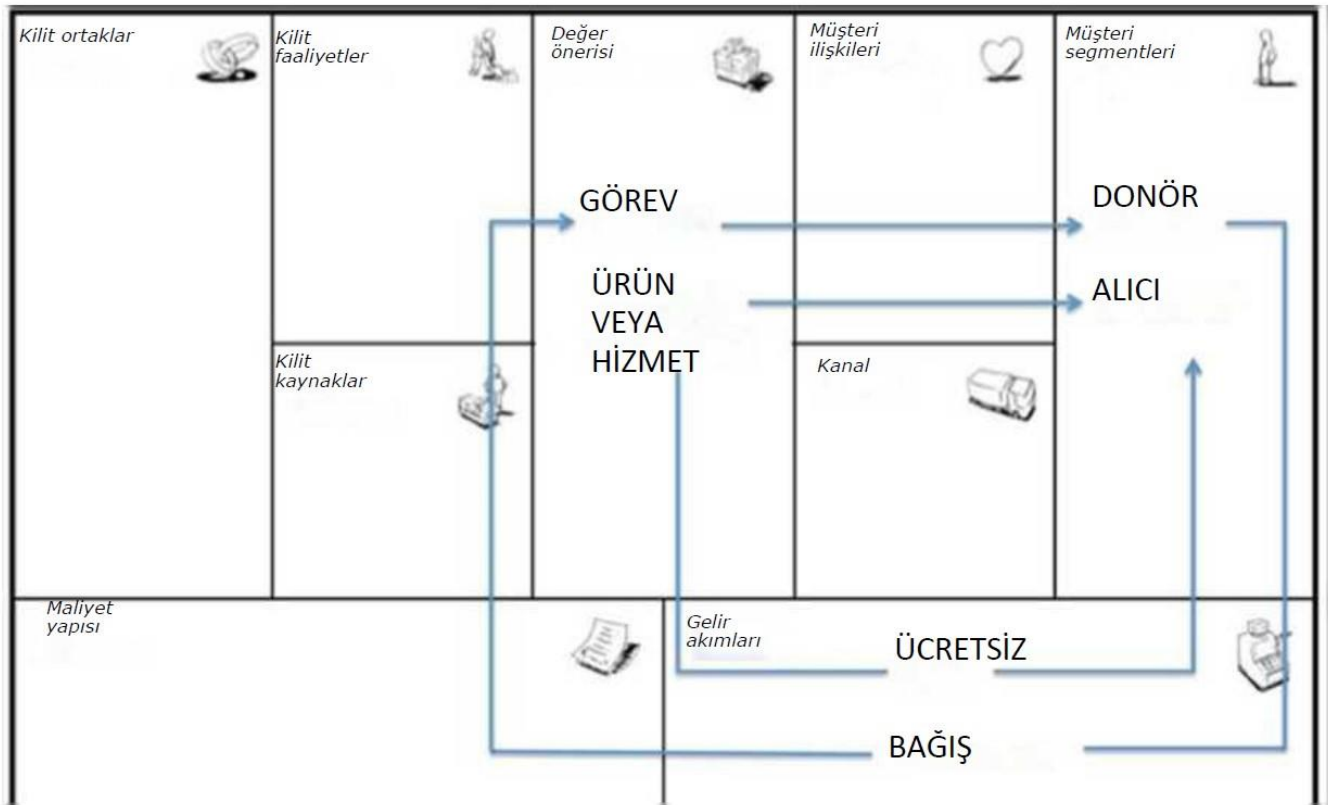
İş Modeli Üretimine göre, işletme, daha çok finansal kazançlar veya hissedar değeri üzerine odaklanırken, sosyal işletme daha çok ekoloji, sosyal nedenler ve kamu hizmeti yetkilerine odaklanmaktadır.

Osterwalder vd., geleneksel kar amacı güden firmalar olmayan kuruluşlar için iş modellerini nitelendirmek amacıyla “kar ötesi iş modelleri” terimini kullanmaktadır.

Osterwalder vd., “kar ötesi iş modellerini”ni de iki kategoriye ayırmaktadır: a) Üçüncü Taraf Finansmanlı Model; b) Üç Ögeli İş Modeli.

Üçüncü Taraf Finansmanlı Model

Bu modelde, ürün veya hizmetin alıcısı, ödeyen taraf değildir. Ödeyen taraf, bir donör olabilecek olan bir üçüncü taraftır. Üçüncü taraf, sosyal, ekolojik veya kamu hizmeti niteliği taşıyabilecek bir görevi yerine getirmesi için kuruluşa ödeme yapar. Yardım kuruluşları, hayır kurumları ve hükümet bunun örnekleri arasındadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010).



Şekil 2 Üçüncü Taraf Finansmanlı Model. Business Model Generation (İş Modeli Üretimi) (2010), Osterwalder A. ve Pigneur Y'den uyarlanmıştır.

. Üç Ögeli İş Modeli

Elkington (1994), kuruluşların yalnızca ekonomik değeri değil aynı zamanda çevresel ve sosyal değeri üzerine odaklanmaları için üçlü öge kavramını ortaya koymaktadır. Bu kavram ilk kez Spreckley (1981) tarafından Sosyal Denetim - İşbirliğine Dayalı Çalışma için Bir Yönetim Aracı'nda (Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working) dile getirilmiştir. O tarihten bu yana, kavram artan çevre bilinci ve sürdürülebilirlik ihtiyacıyla birlikte etkili olmaktadır. Üçlü öge kavramını insanların kavraması için biraz kolaylaştırmak amacıyla Elkington İ-G-K (İnsan-Gezegen-Kar) kavramını ortaya atmaktadır. Bunlardan "K", kuruluş karının standart ölçüsüdür - kar ve zarar hesabı "ögesi". "İ", bir firmanın "insan hesabı" ögesidir - bir kuruluşun faaliyetlerinde nasıl sosyal sorumluluk sahibi olduğunun ölçüsü. "G", bir firmanın "gezegen" hesabı ögesidir - bir kuruluşun nasıl çevresel sorumluluk sahibi olduğunun ölçüsü. Bu üç öge, sürdürülebilirliğin üç sütunu olarak ifade edilir.

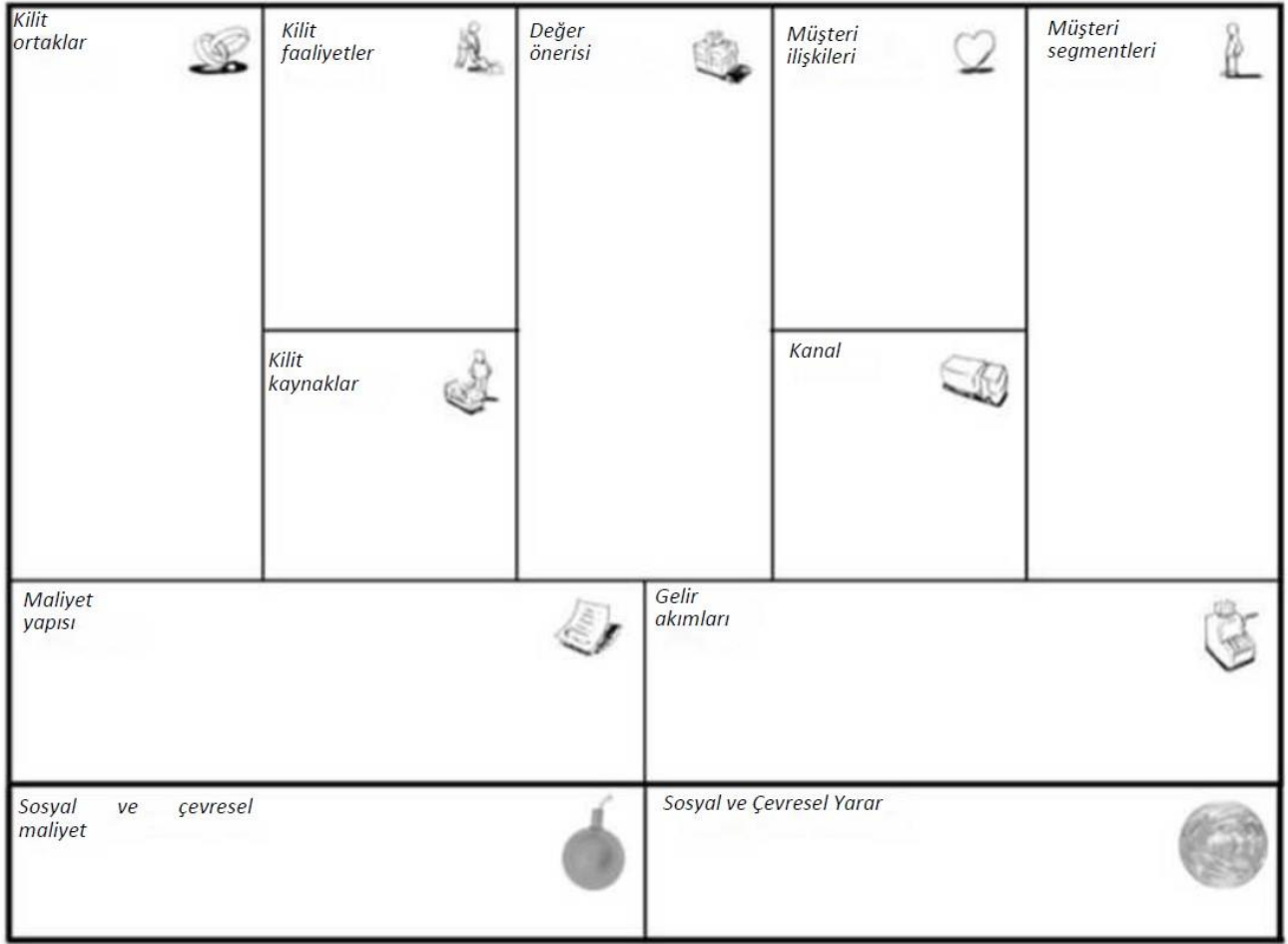
Üç ögeli iş modelini kullanan kuruluşların farklı bir merkezi hedefi vardır. Birçok geleneksel işletmede olduğu gibi hissedar değerinin olabildiğince artırılması yerine, üç ögeli kuruluşun hedefi, yelpazesini yalnızca sürdürülen ve sürdürülebilir bir finansal tabanı değil aynı zamanda sosyal ve çevresel kaygıların çözümüne yönelik devam eden işbirliğini hesaba katacak şekilde genişlemek olmaktadır.

Üçlü iş modellerini de kapsamaları için Kanvas altta iki yeni yapı bloğu ile genişletilir: sosyal ve çevresel maliyetler ve sosyal ve çevresel yararlar.

Üç ögeli model, olumsuz sosyal ve çevresel etkilerin en aza indirilmesi ve olumlu olanın ise en yükseğe çıkarılmasına yöneliktir³.

Ekran daha sonra altta iki yeni yapı bloğu ile genişletilir: sosyal ve çevresel maliyetler; sosyal ve çevresel yararlar.

³ Bk. oldukça benzer bir örnek - *Sürdürülebilir İş Modeli Kanvası*: https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2017/05/SustainableBusinessModelCanvas_highresolution.jpg



Şekil 3 Üç Ögeli İş Modeli. Business Model Generation (2010), Osterwalder A. ve Pigneur Y'den uyarlanmıştır.

. Sosyal İş Modeli Kanvası

Sosyal Yenilik Laboratuvarı ileriye giderek, yapı bloklarını yeniden düzenlemektedir; Değer Önerisi bloğuna Etki Önlemlerini ekleyerek değer önerisini, Sosyal Değer ve Müşteri Değer Önerisi olarak ayırmaktadır; müşterileri, yararlanıcı ve müşteri olarak ayırmaktadır; Müşteri ilişkisini, Müdahale Türü bloğu ile değiştirmektedir; Kanvasa, "Fazla" bloğunu eklemektedir. Sıra da etkilendiğinden Osterwalder'in Kanvasine alışık olanlar için biraz kafa karıştııcı olabilmesi, Kanvas kavramının ilginç bir yanıdır. En ilginç ekleme, "Fazla" yapı bloğudur zira işletmenin "fazla"sını ele alma konusundaki serbestliğinden farklı olarak, sosyal işletme için, "Fazla" yeniden göreve yatırılmak zorundadır.

Bu aracın, mantık ve sıra da etkilendiğinden Osterwalder aracına alışık olanlar için kafa karıştııcı olabileceğine dikkat ediniz.

| SOSYAL İŞ MODELİ KANVASI | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Kilit Kaynaklar | Kilit Faaliyetler | Müdahale Şekli | Segmentler | Değer Önerisi |
| Faaliyetlerinizi yürötmek için hangi kaynaklara ihtiyaç duyarsınız? İnsan, finans, erişim? Ortaklar + Kilit Paydaşlar Programınızı sunmak için dahil etme ihtiyağı duyduğunuz zorunlu grupları hangileri? Özel erişim veya izne ihtiyacınız var mı? | Kurumunuz hangi program faaliyeti veya program dış faaliyeti yürötüyor olacak? | Müdahale formatınız nedir? Aböye mi? Hizmet mi? Ürün mü? | Yararlanan | Sosyal Değer Önerisi |
| | | Kanallar | Müşteri | Etki Önemleri |
| En büyük harcama alanlarınız nedir? Büyüdüke bu alanlar nasıl değiyor? | | Yararlanılanınıza ve müşterilerinize nasıl ulağyorsunuz? | Bu konuyu ele almak için ödeme yapacak olan kişi veya kurumlar kimlerdir/hangileridir? | Sosyal oluşturduğunuzu etki nasıl gösterirsiniz? |
| | | | | Müşteri Değer Önerisi |
| Maliyet Yapısı | | Fazla | Gelir | Müşterileriniz bu inisiyatiften ne kazanmak istiyor? |
| | | | | Karlarınızı nereye yatırmayı planlıyorsunuz? |

İŞ Modeli Tuvalinden esinlenilmiştir

Şekil 4 Sosyal İŞ Modeli Kanvası. Sosyal Yenilik Laboratuvarından çoğaltılmıştır.

Bu modellere daha derinden bakmak için aşağıdaki bağlantı üzerinden Alexander Osterwalder

- Yves Pigneur'ün kitabının daha ayrıntılı bir okuması ile ilgili öneriyi buraya bırakıyoruz:

[http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

Ayrıca, giriş niteliğindeki ilk okuma için aşağıdaki videoları öneririz:

- Kar Amacı Gütmeyen İŞ Modeli Kanvası:
<https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvJ8>
- Sürdürülebilir İŞ Modeli Kanvası, başarılı bir sürdürülebilirlik stratejisi tasarlamak için 11 adım: <https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w>
- Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş için İŞ Modeli Kanvası:
<https://www.youtube.com/watch?v=YqAOePEMbV0>

Son olarak, öğrenci mentör için bazı öğrenme izleme alıştırmalarına ek olarak, bu ALIŞTIRMA KİTABINA, eğitim kapsamında kullanılmak üzere bir Sosyal İŞ Kanvası Őablonu eklenmiştir.

Bu proje, Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu desteğiyle finanse edilmiştir. Bu yayın [bildirim], yalnızca yazarının görüşlerini yansıtmaktadır ve Avrupa Komisyonu, bu belgede yer alan bilgilerin kullanımından sorumlu tutulamaz.

2018-1-ES01-KA204-050918

KONU 1 TESTİ - MENTÖRLÜĞÜN TEMELLERİ

Bölüm A - Doğru seçenek soruları

- S1. Aşağıda verilen dört seçenekten mentörün sorumluluklarıyla eşleşmeyen seçeneği veya seçenekleri belirtiniz:
- Profesyonel duruşu korumak
 - Olumlu veya olumsuz deneyimleri hakkında geribildirimde bulunmak
 - Psikolog olmak
 - Gizli olmak
- S2. Aşağıda verilen dört seçenekten mentinin sorumluluklarıyla eşleşmeyen seçeneği veya seçenekleri belirtiniz:
- Aktif bir öğrenci olmak
 - Mentörün nezaretini serbest iradesiyle kabul etmek
 - Olumlu veya olumsuz deneyimleri hakkında geribildirimde bulunmak
 - Sorular ve zorluklarla toplantılara hazırlanmak
- S3. Manchester Metropolitan Üniversitesi'ne göre, bir mentörün belli beceri ve deneyimlere sahip olması gerekir. Aşağıda verilen dört seçenekten, aşağıdaki cümleye karşılık gelen seçeneği belirtiniz: "Mentiye destek ve rehberlik sağlamak için yeterli zamanı ayırmaya istekli olmalı ve yeterli zaman ayırabilmelidir."
- Erişilebilirlik
 - İzin verme yeteneği
 - Yaratıcılık
 - Anlayış
- S4. Mentörlük süreci, mentörler için yararlar sağlamaktadır. Aşağıda verilen dört seçenekten, aşağıdaki cümleye karşılık gelen seçeneği belirtiniz: "Uygulanabilir olduğunu düşündükleri projeleri ve potansiyel insanları desteklemekten gurur duymak".
- Miras
 - Tanıma
 - Kişisel tatmin/ başarı
 - Gerçekleştirme
- S5. Bazı yazarlara göre, sosyal girişimcilik inisiyatifleri belli yönlerle veya bu yönlerin varlığıyla nitelendirilir. Aşağıda verilen dört seçenekten, aşağıdaki cümleye karşılık gelen seçeneği belirtiniz: "sosyal sorunu çözmeyi amaçlar".
- Finansal sürdürülebilirlik ve strateji
 - Sosyal etki oluşturma
 - Yenilikçi çözüm
 - Sosyal görev
- S6. İş Modeli Kanvasına göre, modelde dokuz yapı bloğu işleme konulmaktadır. Aşağıda verilen dört seçenekten, aşağıdaki ibareye karşılık gelen seçeneği belirtiniz: "belirli bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet demetidir".
- Kilit Kaynaklar
 - Kilit Ortaklıklar
 - Müşteri İlişkileri
 - Değer Önerisi

Bölüm B - Doğru/Yanlış soruları

- S7. Bu konu kapsamında belirtilen iş modellerinden, Üçüncü Taraf Finansmanlı Model, donör nosyonu ve “Fazla” olarak adlandırılan yeni bir bloğun varlığıyla nitelendirilir.
- Doğru
 - Yanlış
- S8. Osterwalder ve Pigneur'den uyarlanan Üç Ögeli İş Modeli iki yeni blok getirir: sosyal ve çevresel maliyetler ile sosyal ve çevresel yararlar.
- Doğru
 - Yanlış
- S9. Üçüncü Taraf Finansmanlı Model ile yardım kuruluşları, hayır kurumları ve hükümet gibi örnekler nitelendirilir veya işleme konulur.
- Doğru
 - Yanlış
- S10. İş Modeli Kanvasının dokuz yapı bloğuna göre, Kilit Faaliyetler bloğu bir firmanın iş modelini çalışır hale getirmek için yapması gereken en önemli şey değildir.
- Doğru
 - Yanlış
- S11. Üç Ögeli İş, İ-G-K (İnsan-Gezegen-Kar) kavramını ortaya koyan bir modeldir.
- Doğru
 - Yanlış
- S12. İş Modeli Kanvasına göre Sosyal İş Modeli Kanvasında gözle görülür değişikliklerden biri müşterilerin, yararlanıcı ve müşteri olarak ayrılmasıdır.
- Doğru
 - Yanlış

Test Sonu 😊



Konu 2

MENTÖRLÜK HAZIRLIğI

2.1 Programlar, seçim ve eşleme

2.1.1 Mentörlük Programları

Genellikle mentörlük programları her yaştan insanı kapsar ve eğitimden, örneğin azınlık grupları, girişimcilik ve iş kurma gibi belirli ihtiyaçlara kadar (Klasen ve Clutterbuck, 2002) geniş bir yelpazede mesleki hedef ve bağlamda (Susan ve Searby, 2013) incelenebilir.

Poulsen'e göre (2013), mentörlük programları, firma, örgüt, sendikalar ile meslek örgütleri ve diğer birçok bağlamda popüler hale gelmiştir. Bu anlamda, mentörlük ilişkileri kalıcı değildir ve ardışık olabilir ve bir kişi meslek yaşamı boyunca birkaç mentöre sahip olabilir (Poulsen, 2014).

Bu programlar, mentörlük ilişkileri içindeki etkileşimler için "yolun kuralları" olarak algılanır (Chandler tarafından alıntılanan Ragins, 2007, Kram ve Yip, 2011).

Geleneksel mentörlük genellikle birebirdir ancak örneğin akran mentörlüğü, grup mentörlüğü gibi başka yollar da vardır (Haggard, Dougherty, Turban ve Wilbanks, 2010). Mentörlük türlerinin sunduğu ilk yarar, mentiyeye kişiselleştirilmiş ilgi sağlamasıdır.

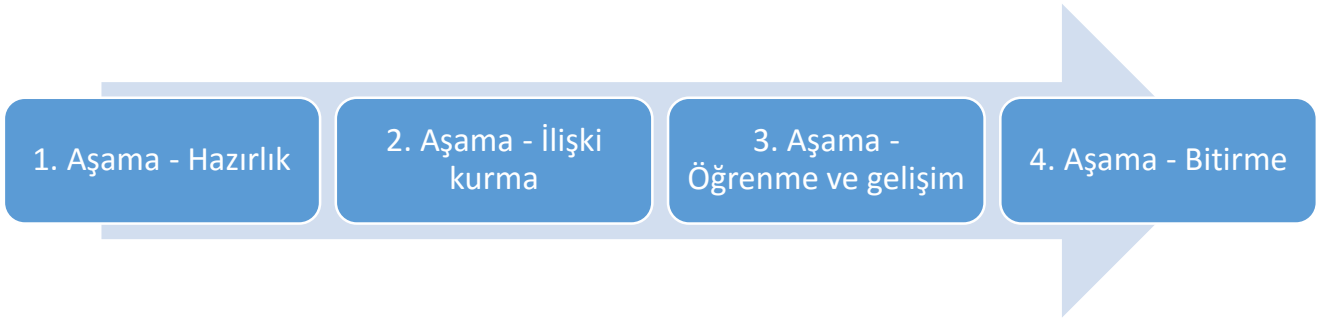
Genellikle, Poulsen (2014), iyi bir mentörlük programının, fırsatlar, istekler ve yeteneklerin arandığı gizli bir öğrenme ve işbirliği ortamı geliştirerek menti ile daha kıdemli bir mentör arasındaki tarafsız bir eşleşmeyi içermelidir.

Bu program, her iki tarafın birbirinin gözünden görünen şekilde öz bilinç ve kendi kendine gerçekleştirme ile ilgili olarak her iki taraf için zorlayıcı olmalı aynı zamanda, mentörlere, mentörlük görevleri ile gelen liderlik ve diğer becerileri geliştirmede yarar sağlamalıdır.

Kendi özel niteliğine uyarlanmış, organizasyonlar bünyesinde tasarlanmış veya örneğin Amerikan Psikoloji Derneği programı gibi belirli kariyerlere özgü farklı mentörlük programı türleri vardır (örneğin APA, 2006; Kram, 1983; B. R. Ragins ve Kram, 2007).

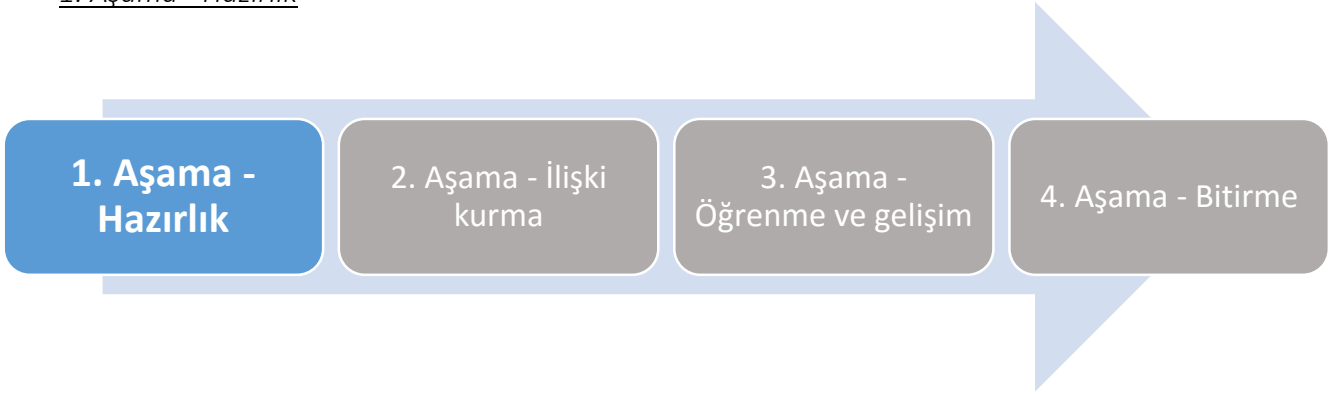
Bununla beraber biz, mentörlük süreci aşağıda gösterildiği gibi bir Resmi Mentörlük Programındaki dört ayrı aşamayla belirlenen Kirsten Poulsen'in (2014) sunduğu öneriyi takip edeceğiz:

şekil 5: Resmi Mentörlük Programı Aşamaları



şekilde sunulduğu üzere, etkin bir resmi mentörlük ilişkisi dört kesin aşamadan geçecektir. Bu aşamaların her birinde harcanan zaman, ilişkiden ilişkiye değişse de ilişkilerin tümü bu dört aşamada buluşur.

1. Aşama - Hazırlık



Birinci aşama, mentörlerin ve potansiyel mentilerin mentörlük programına katılmak için nihai kararlarını içerir. Bu aşama, seçme ve eşleme süreçleri aşamasıdır ⁴.

Hazırlık aşaması, keşif sürecinin başlangıcıdır. Her mentörlük ilişkisi benzersiz olduğundan, mentör ve menti gelecekteki olası ilişkinin ilk parametrelerini belirlemek için zaman ayırmalıdır.

Mentiler önerilen genel program hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu programın kendi sosyal planları ile öğrenme ihtiyaçlarına uygun olup olmadığını değerlendirmelidir.

Bu nedenle bu, mentörlük programının amacını, düzenlenme şekliini ve kurum/ inkübatör tarafından hangi koşullarda gerçekleştirileceğini hesaba katma zamanıdır.

⁴ Mentörlük Sürecinde Seçim olarak tanımlanan ve belirtilen noktaya ilaveten, eğitim bağlamında ve bu hazırlık aşamasında incelenebilecek, 2. Konuya ait ALIşTIRMA KİTABI 1. ve 2. alıştırmada yer alan Menti Başvuru Formu ile Mentör Başvuru Formuna atıf yapmaktayız.

Bunu, mentörlerin **BECERİ, ZAMAN VE MOTİVASYONLARININ** olup olmadığını değerlendirmeleri gereken süreç izler.

Uygun mu? Zamanı önceliklendirebilir misiniz? Kurum/ inkübatörün desteği nedir?

Mentörler, mentörlük görevini üstlenmekten nasıl bir yarar sağlamaktadır?

Bu nedenle, hem muhtemel mentörler hem muhtemel mentiler mentörlük programının öğrenme yarar ve sonuçlarının, zaman ve çaba bakımından yatırımı karşılayıp karşılamayacağını değerlendirmelidir. Bu sorular hazırlık aşamasında yeterince açıklığa kavuşturulmazsa, ileride mentörlük ilişkisinde sorunlar ortaya çıkabilir.

2. Aşama - İlişki kurma



İkinci aşama, mentör ve mentiler ilk kez bir araya geldiğinde başlar.

Burada bu ikili, açıklık ve güvene dayalı bir ilişki kurmayı iyi bilmelidir.

Güven, kendiliğinden oluşan bir şey değildir. Bu aşama, “güven hesabı oluşturma” olarak anılabilir: değerli diyalogu engelleyebilecek ve kişinin kendisi hakkında ve mentörlük süreci hakkında engeller oluşturmaktansa, ilişki sırasında artabilecek bir güven hesabı oluşturan unsurların dile getirilmesi ve açıklanması.

Programa katılmayla ilgili motivasyonlarını araştırırlar ve işbirlikleri için aşağıdakilerden oluşan temel kuralları belirlerler:

- **Hedefler** - mentörlük programına katılarak sağlamak istediğiniz yararlar,
- **Beklentiler** - birbirlerinden ne bekledikleri,

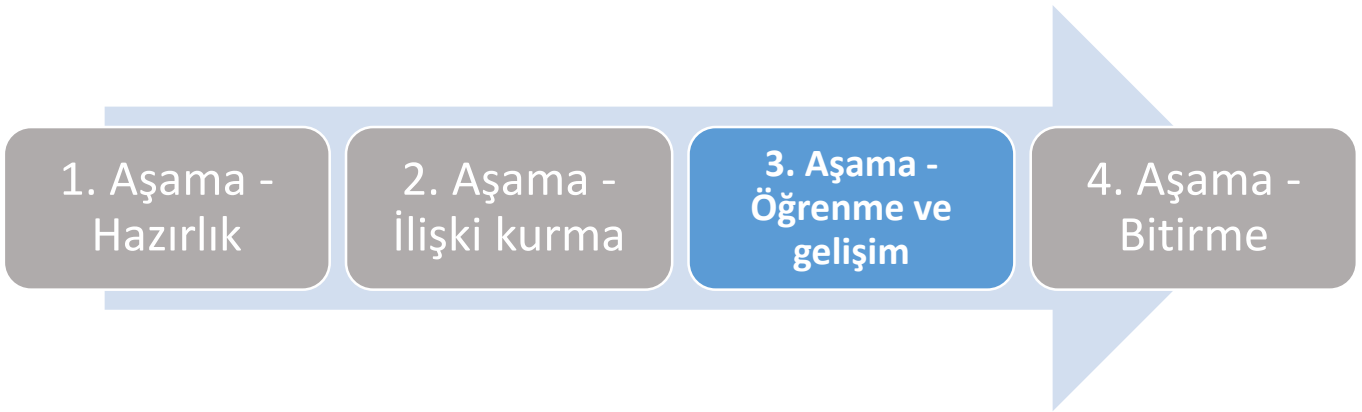
- **İşbirliği** - ne zaman, ne sıklıkta ve nerede buluşmak istedikleri, toplantı sayısı, dokümantasyonun neler olduğu, gerekirse kayıt defteri kullanma olanağı, vb.
- **Temel kurallar ve etik** - gizlilik, hazırlık, sınırlar, geribildirim, vb.
- **Değerlendirme ve izleme** - öğrenme süreci ve sonuçlarının düzenli değerlendirmesi,
- **Tamamlama** - ne zaman, nasıl bitirilecek ve bitirmenin ifade ettiği şey.

Lisanslı Personel ve Gelişim Enstitüsü mentörlük programına (2017) göre, tümüyle mentörlük amaçları bakımından olmak üzere, bu aşama için üç önemli araç önermekteyiz⁵:

- a) Mentörlük Sözleşmesi,
- b) Mentörlük Eylem Planı,
- c) Mentörlük Gözden Geçirme Formu.

Bununla beraber, tüm mentörlük ilişkisinin sosyal girişimcinin sosyal iş planına dâhil olduğu ve önceki Konu 1 - Sosyal İş Modeli Kanvasında ele alınan model üzerinde inşa edildiğini hatırlıyoruz.

3. Aşama - Öğrenme ve gelişim



Bu, gerçek öğrenmenin gerçekleştiği aşamadır ve mentörlük toplantılarına rağmen bunlar bazen yeterli olmamaktadır.

⁵ Bu önerilen şablon araçlar, ALIŞTIRMA KİTABI 2. Konu 3., 4. ve 5. Alıştırmaya karşılık gelen, eğitim gören mentörlerin yaygın eğitim bağlamında eğitimleri için kullanılabilir.

Mentörlük, mentör desteği ve mentörlük konuşmalarından dolayı öğrenme sürecini hızlandırabilmektedir ve mentinin yalnızca mentörlle birlikte oluşturdukları teori boyutunda kalmayıp gerçek yaşamda eyleme geçme ve girişimde bulunmasına ihtiyaç vardır.

İyi bir mentörlük sonucu elde etmek için, toplantı sayısı ile harekete geçme zamanı/ deneyim arasında doğru denge kurulmalıdır.

Toplantı aralığı her iki taraf için ilişkiyi sürdürmeye yetecek kadar dar olmalı, toplantılar sürekli başladığı yere dönmemelidir. Ayrıca, toplantı aralığı öğrencilerin toplantılar arasında, kararlaştırılan hareketleri yapmalarına olanak tanıyacak kadar geniş olmalıdır.

En iyi uygulama, **3-6 haftada bir** toplantı yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. **12 aylık programda**, tatil dönemi hesaba katılarak yaklaşık 10 toplantı olacaktır.

Aşağıda, 12 ay boyunca gerçekleşecek oturumların mümkün olduğunca ilerleme kaydetmesi için hem mentör hem mentinin bakış açısından yararlı bulduğumuz bazı araçların sunulduğu özet bir tablo verilmektedir.

Tablo 1 Mentörlük oturumları için gereken belgelerin özeti ⁶

| MENTÖR | MENTİ |
|--|--|
| • Mentî Hazırlık Formu (oturum öncesinde Mentöre gönderilecek) - Alıştırma 6 | • Mentî Hazırlık Formu (oturum öncesinde Mentöre gönderilecek) - Alıştırma 6 |
| • Mentörlük Oturumu Çalışma Sayfası (oturumda kullanılacak) - Alıştırma 7 | • Mentörlük Oturumu Çalışma Sayfası (oturumda kullanılacak) - Alıştırma 7 |
| • Mentörlük Zaman Günlüğü - Alıştırma 8 | • Mentörlük Zaman Günlüğü - Alıştırma 8 |
| • Mentör Ortaklık Değerlendirme Formu - Alıştırma 10 | • Mentör Ortaklık Değerlendirme Formu - Alıştırma 9 |

Kaynak: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout.pdf>

Son olarak, sonraki Konu 3'te bu, ilişki düzenlemesine ayrılmış olsa da mentör, menti ve her ikisinden kaynaklanabilecek sorunların çözümleriyle ilgili birtakım önerileri buraya bırakıyoruz.

⁶ Bu önerilen şablon araçlar, ALIŞTIRMA KİTABI 2. Konu 6., 7., 8., 9. ve 10. Alıştırmaya karşılık gelen, eğitim gören mentörlerin eğitimleri için kullanılabilir.

Bununla beraber, burada sunulan bu küçük “Mentörlük Sorun Giderme Araç Kutusu” yalnızca çatışma yönetimi hakkındaki sonraki konunun ne kadar önemli olduğunu altını çizmektedir.

| Mentörden Kaynaklanabilecek Gizli Tehlikeler (mentörün yol açtığı sorunlar) | |
|--|--|
| Tuzaklar | Çözüm |
| Aşırı koruma | Görevinizin mentiyi olağan, zorlu geribildirimden korumaktan ziyade mentinin gelişimini sağlamak olduğunu fark edin |
| Ego: ilişki mentörden daha önemlidir | Kendinizin değil mentinin gelişimi üzerine yoğunlaşarak kendinizi yeniden odaklayın |
| Klonlama: “Mini ben sendromu” | Kendi tercihleriniz veya kişiliğiniz değil mentinin bireyselliğine saygı duyun ve potansiyeline göre dikkatinizi mentinin gelişim ihtiyaçlarına verin Sorular sorun: “Mini ben kalıbı mı oluşturmak istiyorum?” |
| Kültürel üstünlük | Mentinin kültürü hakkında mümkün olduğunca fazla şey öğrenin ve mentinin kültürüne saygı duyun. Kendi kültürel inançlarınızı uygulamayın |
| Aşırı iş yükü | Mentinin iş yükü konusunda gerçekçi olun |
| Esneklikten yoksunluk | Daima yeni gelişim ve öğrenme yollarını düşünün, Üslubunuzu değişen iş ihtiyaçları ve gerçekliklerine uyarlayın. Öğrenme üslubunuzun, mentinizinkinden farklı olabileceğini görün ve buna uyum sağlayın. |
| Çok iyi olma | Daha ziyade, mentinin hatalardan ders çıkarmak için doğru geribildirim ve fırsatı yakalaması için ciddi olun, doğrudan konuya gelin. Aşağıdaki atasözlerinde olduğu gibi davranın: Ne söylediğiniz değil, nasıl söylediğiniz önemlidir! Ne yaptığınız değil, nasıl yaptığınız önemlidir! |
| Çok sıkı olma | Beklentileriniz, hedefleriniz ve yaklaşımınız bakımından gerçekçi ve dengeli olun. Aşağıdaki soruyu sorun: “Mükemmeliyetçi biri miyim ve bu sıkı beklenti ve davranış şekillerine nasıl yol açabiliyorum?” |

Mentiden Kaynaklanabilecek Gizli Tehlikeler (mentinin yol açtığı sorunlar)

| Tuzaklar | Çözüm |
|--------------------------------|--|
| Manipölasyon | Mentiye, manipölasyonun farkında olduğunuzu ve buna tolerans göstermeyeceğinizi belirtin. İlişki için açık parametreler belirleyin. Mentinin manipölasyonu sürdürmesi halinde, ilişkiyi sonlandırın. |
| Çalışma Rehberleri (Hand-outs) | Mentinin, mentörlükte herhangi bir çalışma rehberi olmadığını kavraması gerekir. Son tarihi doğru belirlenmiş zorlayıcı iyi bir iş, herhangi bir çalışma rehberi olmadığı konusunda net bir mesaj verecektir. |
| Kıskançlık | Mentör ve menti, diğer akranları ayırma veya ihmal etmeme ve kıskançlık doğuracak davranışlar sergilememeye dikkat etmelidir. |
| Gerçekçi olmayan beklentiler | Açık bir mentörlük sözleşmesi ayrıca, gerçekçi hedeflerle ilgili açık iletişim, dengeli bir mentörlük programının ortamını oluşturacaktır. |
| Bağımlı olma | Mentör, mentinin mentörlüğün amacının mentinin ilişkinin sonunda bağımsızlığını elde edecek şekilde gelişimini sağlamak olduğunu anlamasına yardımcı olmalıdır. |
| Düşük performans | Menti performans sergilemezse, düşük performansı tartışmak için bir toplantı düzenleyin. Mentiden, performansı geliştirecek olası çözümler üretmesini isteyin, Bu fikirlere göre, performansın arttırılması için açık hedefler koyun. Menti, çözüm üretmeye çalışıyorsa, olası çözümleri önerin ve mentinin belirli bir hareket seyrine bağlı kalmasını sağlayın. Bu, performansın arttırılmasına yönelik bağlılığı ve hesap verebilirliği artırır. Gereken destek ve kaynakları temin edin |

İlişkidən Kaynaklanabilecek Gizli Tehlikeler

(her iki tarafın yol açtığı sorunlar)

| Tuzaklar | Çözüm |
|--|--|
| Samimi dostluk | İyi bir dost olun ancak, mentörlük ilişkisinin dostluktan önce gelmesini sağlayın. İlişkinin parametrelerini tanımlayın. |
| Eşit olmayan ilişki | Menti, eşit muamele görmelidir. Saygı gösterin ve cesaret verin. Eşitlik duygusu arttıkça, daha iyi açık iletişim şansı elde edilir. |
| Programın çok resmi olması | Tarafların resmi olmayan mentörlük fırsatlarını tanımlamaya özendirin Mentörlük programının çok yapılandırılmış veya katı olmamasını sağlayın |
| Programın yüksek düzeyde, resmi olmayan bir program olması | Bir mentörlük politikası ve stratejisi oluşturarak programı yapılandırın. Programın başarısını izleyin ve gözden geçirin. |
| Çeşitlilik sorunları | Diğer tarafın kültürü hakkında bilgi sahibi olun ve duyarlılık ve saygı gösterin. |
| Gizlilik konuları | Her iki taraf da hassas konuları, politika belgelerini ve ilişkiyi etkileyen diğer insanları tartışırken gizliliğe bağlı kalmalıdır. |
| Yanlış eşleşme | Mentör ve mentilerin doğru bir şekilde eşlenmesini sağlamak için uygun değerlendirme yapın. |
| Eğitimsiz taraflar | Her iki taraf için bir mentörlük eğitim programı yürütün |
| Çatışma | Çatışma ile ilgili açık bir tartışma yürütün ve bir çözüm konusunda uzlaşmaya varın |

Bu son “çatışma” tuzağı, 3. Konuda geliştirilecektir - bir başka ifadeyle mentörlük sürecinde ortaya çıkan bu tür çatışmaların yönetimiyle ilgili bir dizi araç.

Bu bölümü sonlandırmadan önce, mentörlük programlarının tasarımında, Poulsen (2013) tarafından önerilen dördüncü ve son aşamayı - sürecin “son” aşaması - ele alacağız.

4. Ağama - Bitirme



Son ağama, (resmi) mentörlük iliğkisi için iyi ve yapıcı bir son sağlanmasıyla ilgilidir.

Mentörlük ve mentilerin program sona erdiğinde birbirleriyle görüşmeleri gerekmemektedir.

Bazı mentör ve mentiler mentörlük iliğkisini sürdürmeyi isterken, bazıları birbirleriyle daha az görüşmeyi istemekte, bazıları dost olmakta ve iliğkinin farklı bir türüne geçiş yapmakta, bazıları ise teşekkür edip yollarına devam etmektedir.

Tüm sonlar eğit derecede iyidir ancak, resmi olarak bireysel sonucun değerlendirilmesi, geribildirim yapılması ve sonraki adım hakkında açık şekilde konuşulması kendi içinde sağlıklı bir alıştırmadır ve hem mentör hem mentinin sonraki adımla ilgili beklentileri konusunda açık ve uyumlu olmalarını sağlar.

Program yöneticisi için, kurum veya inkübatörde mentörlük programları için yeni bir kavrayış kazanılması hem birey hem program düzeyinde resmi süreç ve sonuç değerlendirmesi önemlidir.

Amerikan Psikoloji Derneği mentörlük sürecinin (APA, 2006) dört ağamasına göre, bu ağama ayrılma ağamasına karşılık gelmektedir.

Büyük oranda mentörlük iliğkisinin sona erdiğini tanımlar. İliğki, geriye öğrenilecek hiçbir şey kalmaması, mentinin bağımsız bir kimlik oluşturmak istememesi veya mentörün mentinin yalnız kalabileceğine karar vermesi gibi çok sayıda nedenle sona erebilir.

İliğkinin sona ermesi iki taraf için kabul edilebilir değilse, bu ağama, bir tarafın kaybetme konusundaki isteksizliği ile stresli olabilmektedir. Mentörlük iliğkisini bitirmeyi yalnızca bir

taraf istediğinde, mentör ile menti arasında sorunlar çıkabilir. Bu nedenle, mentörlük sürecinin sonlandırılması çok önemlidir⁷.

. Mentörlük Sürecinde Seçme

Mentörler gerçekten mentörlük programının başarısı ve programın planlanan öğrenme etkisini yaratıp yaratmayacağı konusunda büyük bir etkiye sahiptir.

Mentörler, programı düzenleyen kurum/ inkübatörün entellektüelleri ve çalışanları için rol modele dönüşür. Yalnızca seçilmiş olmakla, davranış, değer ve yetkinlikler açısından rol modele dönüşürler.

Bu nedenle, mentörler hem menti hem kurumun/inkübatörün geri kalanına karşı sorumludur, dolayısıyla kurumun/ inkübatörün geliştirmek istediği becerileri temelinde doğru mentörlerin seçilmesi hayati önemdedir.

Ayrıca, mentörlerin rollerini anlamaları ve bu rollerini oynamak için gerçekten ilgili ve iyi hazırlanmaları önemlidir (Poulsen 2014).

Bu nedenle, mentör ve mentilerin seçiminin ve mentörlük ilişkisine girme motivasyonlarının kendileri ve kurum/ inkübatör için sonuçlar elde edilmesinde çok önemli olduğuna kuşku yoktur.

Bazı zamanlar, mentiler değerlendirme merkezleri, kişilik testleri, performans değerlendirmeleri, vb. yoluyla dikkatli bir şekilde seçilir. Ancak, mentörlerin seçimi ile eğitim ve hazırlıkları nadiren tamdır.

Mentör yönetim hiyerarşisinde yüksek bir yer işgal ettiği sürece, mentörün (yaygın olarak, erkektir) bir mentör olmak için yeterliliğinin bulunduğu varsayılır (Poulsen, 2014).

CGIAR programına⁸ (s/d) göre, mentörlük sürecinde hem mentör hem mentileri seçerken birtakım kriterler dikkate alınmalıdır.

Bu kriterler burada düzenlenmiştir.

⁷ ALIŞTIRMA KİTABI 2. Konu 11. Alıştırma ile eğitim için, Mentörlük İlişkisi Değerlendirme Formu sunulmuştur.

⁸ Uluslararası Tarımsal Araştırma Danışma Grubu programı

Menti ve mentör seçim kriterleri

Menti seçimi⁹

Genellikle seçilebilecek mentör sayısı fazla olmaktadır. Bu, programın istendiği ve programa ihtiyaç duyulduğunun olumlu bir işareti olsa da bunun dezavantajı, koordinatörlerin güçlü bir seçim süreciyle karşı karşıya kalmasıdır.

Aşağıdaki listede, adayın başlangıç alanının kısıtlanmasıyla ilgili bazı esaslar sunulmaktadır.

Tüm mentilerin aşağıdaki şekilde olduğunun belirlenmesi:

- ✓ Program süresince uygun
- ✓ Tüm faaliyetlere katılma konusunda istek veya motivasyonu var

Adayların aşağıdaki gibi kriterlerle seçilmesi:

- ✓ Coşku ve inisiyatif
- ✓ Kariyer hedefleri ve planları
- ✓ Beceri ve bilgi gereksinimleri
- ✓ Öğretim ve eğitim geçmişi
- ✓ Mesleki ilgi alanları ve uzmanlık alanı
- ✓ Denetimsel veya mesleki potansiyel

Mentör seçimi¹⁰

Mentör olmak isteyen bireyler birçok arkaplandan ve değişik kişilerarası ve mesleki deneyim düzeyleriyle gelecektir, dolayısıyla bu program için hangi becerilerin istendiğinin en baştan net olması önemlidir.

Tüm başvuru sahipleri için, aşağıdaki hususlar değerlendirmede önemlidir:

- ✓ Programa katılma arzusu
- ✓ İyi şöhret ve tanınma
- ✓ İletişim kurma ve motive etme becerileri
- ✓ Diğer kültürler ve cinsiyetle birlikte çalışma isteği

⁹ ALIŞTIRMA KİTABI 2. Konu 1. Alıştırmada, mentörlük eğitim bağlamı için, CGIAR Esaslarından uyarlanan bir Menti Başvuru Formu sunulmuştur.

¹⁰ Benzer şekilde, ALIŞTIRMA KİTABI 2. Konu 2. Alıştırmada, eğitim bağlamı için, CGIAR Esaslarından uyarlanan bir Mentör Başvuru Formu sunulmuştur.

- ✓ Fiili mevcut iŖ yükü ve mevcut Program
- ✓ Menti tercihleri
- ✓ Küresel olarak menti görünürlüğünü destekleme yeteneği
- ✓ Mentileri kilit toplantılara davet etme yeteneği
- ✓ Eğitim için fon ve kaynak belirleme yeteneği.

Seçim süreci devam ettikçe, adayların mesleki ve kişilerarası becerileri, mentör ve mentinin mutlaka sahip olması gereken nitelik ve deneyimleri açısından bölümlere ayrılabilir ve değerlendirilebilir.

. *Mentörlük Sürecinde EŖleme*

EŖleme sürecinin nasıl ilerlediğine bakılmaksızın, mentör-menti birleŖimlerinin uyumu kontrol edilmelidir.

Mentör-mentör iliŖisindeki her bir taraf benzersiz beceri, geçmiŖ, öğrenme üslubu ve ihtiyaçları getirir.

Aynı yazarlar, girişimci türleri ile tamamlayıcı olan mentörleri birbirinden ayırmaktadır (Memon, J., Rozan, M.Z.A., İsmail, K., Uddin, M. ve Daud, D. K., 2015).

- **Yaratıcı girişimciler** müşterinin sorunlarına çözüm sağlanmasına dönük bilgi ve beceriler gibi finansal kaynağa ve insan kaynağına ihtiyaç duyan yeni sanayiler keŖfeder. Bu girişimciler, yaratıcı eğilimleri ve benzer deneyimleri olan mentörleri gerektirir.
- **Teknoloji girişimcileri**, ticari olarak, etkin ve uygulanabilir teknolojik yenilikler üretmek veya teknolojiyi kullanarak etkin bir şekilde yenilikleri en yüksek faydayı elde edecek şekilde kullanmak için yetenek ve risk sermayesi, yenilikçi fikir ve yönetim becerilerini başarıyla kullanan kişilerdir. Bu tekno-giriŖimciler, teknoloji tabanlı girişimleri desteklemek için mentör yönetim becerilerini kazanmayı ister.
- **Bilgi girişimcileri**, fikri varlıkları, girişimcileri refaha ve toplumda refah yaratmaya yönlendirebilecek yeni iŖ veya hizmet kurmak ve daha iyi ve üstün hizmet sunmak için üretip kullanabilen kişilerdir. Bu girişimci türü, eŖit olarak fikri sermaye ve uygulama deneyimine sahip bir mentör gerektirir.

Bir mentinin mesleki olarak nerede konumlandığının anlaşılması ve değeriendirilmesi, bir mentörlük ilişkisinin başarılı olup olamayacağını değeriendirmede veya en azından buna dair bir işaret vermede yardımcı olabilir. Yukarıda belirtilen farklı girişimci türlerine uygulanacak olursa, örneğın iş planı tasarım aşamasındaki bir tekno girişimci, hali hazırda bağımsız karar alıcı konumunda olduğundan girişimcilikle ilgili rehberliğe ihtiyaç duymayabilecektir - ancak, iletişimini geliştirebilecek bir psikoloji mentöründen veya örneğın pazarlama becerilerine sahip kişilerden yararlanabilecektir.

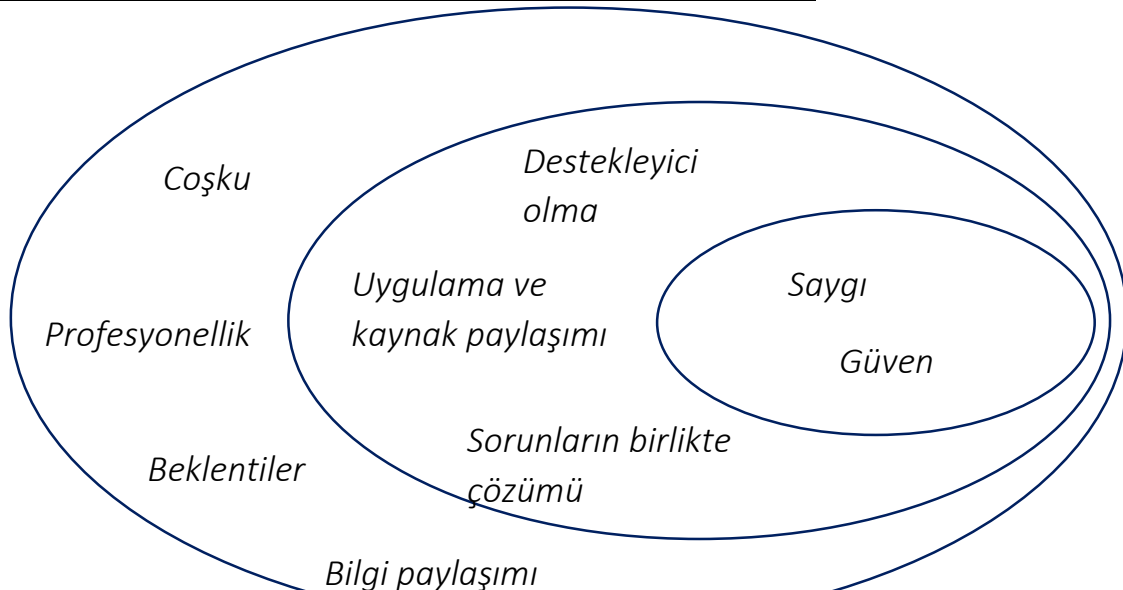
2.2 Mentörlükte Güvenilirlik

Mentör, Yunan mitolojisinde bir karakterin adıdır. Odysseus oğlu Telemakhos'u bilge ve güvenilir bir rehber olan eski dostu Mentor'a emanet eder (Clutterback 1991).

Levinson'un erişkin gelişimi mentörlüğü hakkındaki referans çalışmasından (Levinson vd., 1978) sonra gelen yıllarda, bir grup yazar ve araştırmacı mentörler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya ve bu ilişkiyi diğeri ilişki biçimlerinden ayırt etmeye çalışmıştır. Ancak, başından itibaren, Levinson ve meslektaşları mentörlük ilişkisinin bir kategoriden daha çok nitelik arz ettiğini, mentörlüğün resmi roller bakımından değil, sunduğu özellik ve ilişki yararları açısından tanımlandığını kabul etmektedir (1978: ss. 98).

Hudson (2014) tarafından önerilen gerçekçi teori modeli mentörlerin, mentör-menti ilişkisinin oluşturulması ve geliştirilmesine nasıl destek olabileceğinin temel yollarını göstermektedir. (Şekil

Şekil 6. Mentörlük ilişkisinin Oluşturulmasında Arzu Edilen Öznitelikler



Güven, mentör-menti ilişkisinin çok önemli bir boyutudur zira ilişkinin nitelik ve etkinliğini olumlu bir şekilde artırır (Kram, 1985). Güven, herhangi bir ikili ilişki türünün en kritik özelliği olarak değerlendirilir (Fisher ve Brown, 1988; Pratt & Dirks, 2007) ve etkin bir ilişkinin kurulması ve sürdürölmesinde çok önemlidir (Sheppard ve Sherman, 1998).

Diğer taraftan, girişimci-mentör ilişkisinden elde edilen yararları en yükseğe çıkarmak için, girişimcinin değişime (Audet ve Couteret, 2005), yeni deneyimlere (Engstorm, 2004) ve kendi mentörüne (Gravells, 2006) açık olması beklenir ve zorunludur.

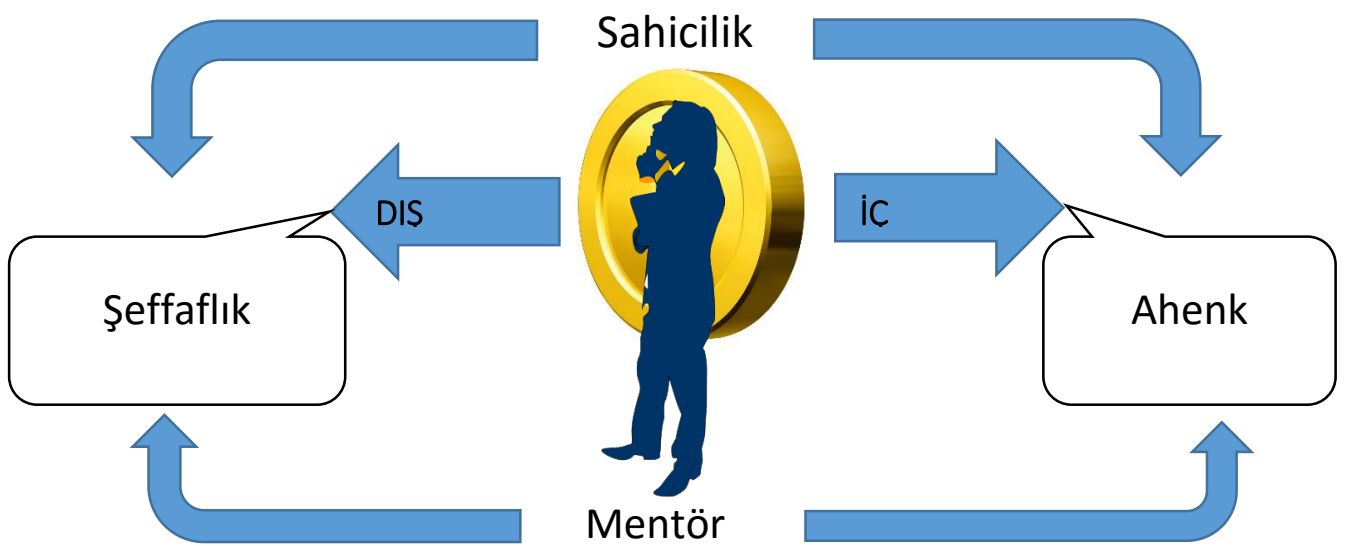
2.2.1 Sahici İlişkiler

Gerçek ilişkiler, mentörlüğün kalbinde yer alır zira ilişkiler mentörlerin başkalarına öğrenmeleri ve gelişimlerinde yardımcı olabilecekleri araçlardır.

Mentörler ilk ilişkide iyi olmalı ve bunu zaman içinde korumalıdır. Sahicilik, gerçek olmaktır, yani kendiniz olmaktır: doğal, sahici ve dürüst, taklit değil. Böyle bir gerçekliğe ulaşmak kolay değildir. Gerçek olmak, içinizde gerçekleşen, özellikle karmaşıklık ve sürekli değişimle nitelendirilen bir akış olan deneyim akışını bilme zorlu görevini içerir (Rogers, 1966, s. 185).

Bu kavram - **sahicilik** - açık bir şekilde aynanın her iki yüzünü ifade eder: iç yüzü ve dış yüzü. Şekil 7'de gösterildiği üzere içeriden, mentörün (a) ahengini gösterirken, dışarıdan mentörün şeffaflığını gösterir.

Şekil 7 Sahicilik aynasının iki yüzü



İç yüzü, mentörün kendi deneyim akışının tüm yönlerini bilme derecesini ve üstlendiği rolde kendisini nasıl değiştirdiğini ifade eder. Bir başka ifadeyle, sürecin bu yüzü “**AHENK**” olarak adlandırılır - yani, toplam deneyimde, ideal benlik ve özgörünüm arasındaki ilişkideki uyum (Schmid, 1998).

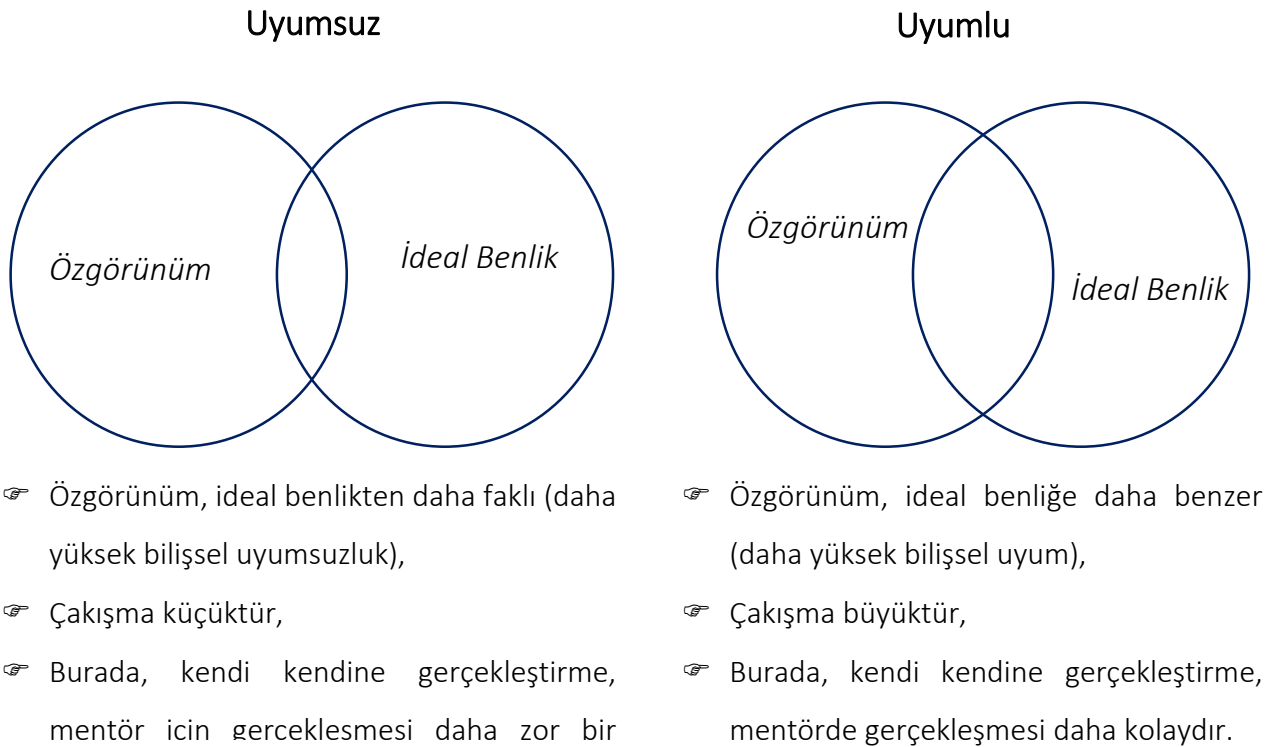
Sırası geldiğinde, **dış yüzü**, mentörün kendi bilinçli algılama, tutum ve duyguları temelindeki açık iletişimini yansıtır. Bu yön, “**ŞEFFAFLIK**” olarak adlandırılır - yani, mentör benzer geçmiş izlenim ve deneyimlerini aktararak mentinin gözünde şeffaflık kazanır (Schmid, 1998).

Mentöre ilişkin bu temel beceri, sahicilik, aynı zamanda gerçeklik olarak adlandırılır.

Sahiciliği düşünmenin en kolay yolu, onu açık iletişim olarak kabul etmektir. Mentinin mentörü anlamasını kolaylaştırmak için, mentörün iletişim biçiminde doğrudan ve açık olması gerekir. Mentör kendisini bir kaidenin üzerine koyarak mentiyi, mentörün öğretmen kendisinin ise öğrenci olduğunu düşündürtmeye çalışmamalıdır - mentör tüm soruların tüm yanıt ve çözümlerine sahip değildir. Esas olarak, mentör o anda gerçekten olduğu gibi kendisi olmalıdır.

Bir kişinin ideal benliği (bu durumda mentör), kişinin başkalarıyla deneyim ve ilişkilerinde gerçekten meydana gelenlerle uyumlu olmadığı zaman, kişinin ideal benliği ile ilişkideki gerçek deneyimi arasında, uyumsuzluk olarak adlandırılan bir farklılık oluşur. Nadiren tam uyum söz konusudur; herkes belli bir miktar uyumsuzluk yaşar. Temel farklar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 8 Uyum ve Uyumsuzluk Özellikleri



Rogers'a göre (1961), bizler genellikle özgörünümümüzle uyumlu şekilde hissetmeyi, yaşamayı ve davranmayı ister aynı zamanda, olmak istediğimiz şekli, ideal benliğimizi yansıtırız.

Mentör, mentiyi bu şekilde iletişim kurmaya cesaretlendirmelidir. Açık iletişim mentör ile mentinin inkar etmeyi, taklit etmeyi, mentörlük süreci için yardımcı olmayacak düşünce ve duyguları gizlemeyi bırakmaya (veya kendi bilişsel ve/veya algısal bozukluklarının farkına varmaya) itebilir (Stephen, 1994).

Sahicilik, yalnızca kitap teşkil etmeyle veya okumayla öğrenilmez, daha ziyade var olma biçimidir. Bununla beraber, başkalarına sahiciliğinizi daha iyi göstermenin yolları vardır:

- Kendinizi anlamayı ve tanımlayabilmeyi öğrenme.
- Ruh halinizdeki salınımları, güçlü ve zayıf yönlerinizi anlama.
- Kişisel gelişimle ilgili kitapları okuma ve bu tür kitapları okurken ne düşündüğünüzü ve ne hissettiğinizi görme.
- İnceleyerek veya kendinize bazı zamanlar neden istemediğiniz bir şekilde tepki gösterdiğinizi sorarak kendi davranışınızı anlamayı öğrenme (Stephen, 1994).

Kısacası ve Sutton ve Stewart'a göre (2002), ilişkisel edimde, sahicilik aşağıdakileri yapabilmek için mentör becerileri gerektirir:

- ☞ **Sahiciliği gösterme:** ilişkide açık ve şeffaf olan, profesyonellik (burada aynı zamanda gerçeklik veya sahicilik olarak bilinir) maskesi arkasına saklanmayan olma,
- ☞ **Koşulsuz olumlu düşünce gösterme:** mentiyi yargılama veya bununla bağlantılı koşullar olmadan kabul etme (aynı zamanda insancıl davranma, değer verme, ödüllendirme, saygılı davranma olarak anılır),
- ☞ **Derin bir empatik anlayış düzeyi aktarma:** kaybolmadan, kendini başkalarını yerine koyarak karşıdakinin dünyasına girme yeteneği (diğer türlü mentöre zarar veren savunma mekanizması olarak işlev görür - yansıtımalı özdeşim).

KONU 2 TESTİ - MENTÖRLÜK HAZIRLIğI

- S1.** Poulsen'in resmi mentörlük programının dört aşaması temelinde, aşamalar aşağıdaki sıradadır:
- 1- Hazırlık; 2- İlişki kurma; 3- Öğrenme ve gelişim; 4- Bitirme
 - 1- İlişki kurma; 2- Hazırlık; 3- Öğrenme ve gelişim; 4- Bitirme
 - 1- Hazırlık; 2- İlk ekim; 3- Öğrenme ve gelişim; 4- Bitirme
 - 1- İlk ekim; 2- Hazırlık; 3- Öğrenme ve gelişim; 4- Bitirme
- S2.** Aşağıdaki Tuzaklardan hangisi bu eğitim modülünde tanımlanan İlişki Tuzaklarıyla ilgili değildir.
- Gizlilik konuları
 - Düşük performans
 - Yanlış eşleşme
 - Çatışma
- S3.** Mentörlük seçim sürecinde, menti seçimiyle ilgili hangi kriterin size en az uygun veya seçim sürecinde en fazla tartışılabilir geldiğini belirtiniz.
- Program süresince uygun
 - Tüm faaliyetlere katılma konusunda motivasyonu var
 - Başkaları veya kuruluşlar tarafından sevk edildiği için katılım
 - Beceri beceri ve bilgi gereksinimlerinin asgarisi ile**
- S4.** Belirli bir mentörlük programı için mentör seçimi, söz konusu potansiyel mentörlerin birtakım özelliklerinin değerlendirilmesini önemli hale getirmektedir. Aşağıda verilen seçeneklerde daha az uygun görünen özneliği belirtiniz.
- Programa katılma arzusu
 - İletişim kurma ve motive etme becerileri
 - Menti tercihleri
 - Kültürel üstünlük
- S5.** Ne tür girişimciler, fikri varlıkları, girişimcileri refaha ve toplumda refah yaratmaya yönlendirebilecek yeni iş veya hizmet kurmak ve daha iyi ve üstün hizmet sunmak için üretim kullanabilen kişiler için gösterilebilir?
- Yaratıcı girişimciler
 - Tarafsız girişimciler
 - Bilgi girişimcileri
 - Teknoloji girişimcileri
- S6.** Hudson modeli ile önerilen, mentör-menti ilişkisinin kurulmasında önemli olan temel öznelikler nelerdir?
- Sahicilik ve Saygı
 - Güven ve Saygı
 - Profesyonellik ve Saygı
 - Profesyonellik ve Güven

Bölüm B - Doğru/Yanlış soruları

- S7.** Sahici bir mentörlü ilişkisi kurarken, uyumlu biri olarak mentör açık bir şekilde kendisini, Özgörünümünden ayrı bir İdeal Benlik olarak sunar.
- Doğru
 - Yanlış
- S8.** Mentörün mentiye karşı sahici olmasında, mentörün şeffaflığı açık bir şekilde mentörün kendi kendine gerçekleştirme yeteneğinin olduğunu gösterir.
- Doğru
 - Yanlış
- S9.** Mentör ve menti hassas konuları tartışırken gizlilik konuları önemlidir. Bu, mentinin dikkat etmesi gereken tuzaklarından biridir.
- Doğru
 - Yanlış
- S10.** Kültürel üstünlük, mentörün tuzaklarından biridir.
- Doğru
 - Yanlış
- S11.** Poulsen'in resmi mentörlük programının dört aşaması temelinde, menti ile mentörlerin ilk kez bir araya geldiği aşama, Hazırlık aşaması değil İlişki kurma aşamasıdır.
- Doğru
 - Yanlış
- S12.** Yine Poulsen'in resmi mentörlük programının dört aşamasına göre, mentörün menti ile mentörlük sürecini başlatmak için beceri, zaman ve motivasyonu olup olmadığını değerlendirmesi gereken aşama öğrenme ve gelişim aşamasıdır.
- Doğru
 - Yanlış

Test Sonu 😊

Konu 3 İLİŞKİ KURMA

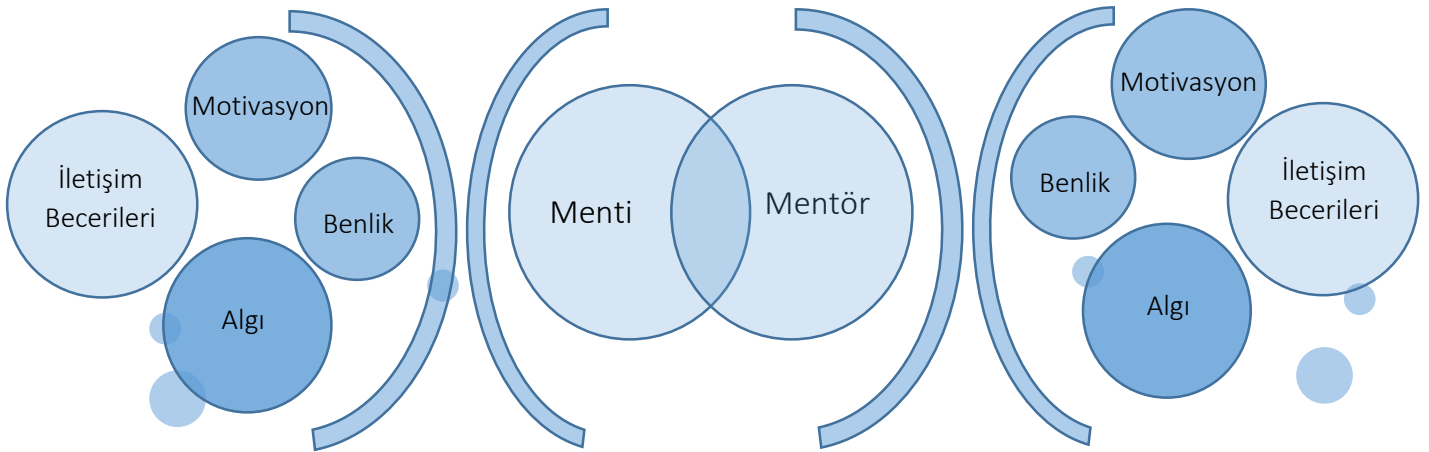
3. İliğki kurmada zorunlu ögeler

Mentör ve mentinin kimlikleri (biyografik bilgilerin paylaşılması, özgeçmiş ...), hak ve sorumluluklar, roller, bir şekilde bize mentör ile menti arasındaki mentörlük ilişkisinin geliştirileceği kalıbı veren, ilişkinin amacının önceden saptanmasına rağmen, önceden tanımlanmış kalıplarla mentörlüğe özgü olsa da bir ilişki kurmak için, bu özel kişilerarası ilişki daima “yeni sulara yelken açmak” olmaktadır zira kişilerin her biri, her zaman görünür olmayan (doğrudan gözlemlenebilir olmayan) ve tanınmayan (bireyin bilgisi bulunmayan) motivasyon, inanç, beklenti, değer, tutum, vb.nin oluşturduğu dev bir buzdağını içerir.

Mentör mesleğini icra eden güvenilir ve deneyimli bir kişi, menti ise kararlı ve gayretli bir kişi olabilir/ olmalıdır ancak, iyi bir ilişki olmadan, geçici olarak belirlenen mentörlük deneyimi yaşam döngüsünün başarılı olma olasılığı asla olmayacaktır.

Bu anlamda, aşağıdaki noktalarda, menti olarak ilişkide mentörün desteklenmesi için önem arz eden insani ilişki kurulmasında burada zorunlu ögeler olarak belirttiğimiz şeyler ile insani motivasyon, insan algısı olayı, ilişkinin tarafı olan kişinin benliği ve son olarak, yukarıda belirtilen ögelerin tümünün mesajla, önerdiğimiz, aşağıda verilen şekilde sunulan ilişki edime yol açtığı iletişim becerileri olarak mentörlük ilişkisi yönetimine ait ve yönetimiyle ilgili zorunlu ögeleri ele alacağız. Bunlar, sanal olsa da mentörlük ortamında hâkim olduğunu düşündüğümüz ögelerdir¹¹.

Şekil 9 Mentörlük İlişkisi Kurmada Zorunlu Ögeler



¹¹ E-izleme, mentörlüğün elektronik iletişimle birleştirilmiş hali olup aynı zamanda, telementörlük, sibermentörlük veya sanal mentörlük olarak adlandırılır. E-mentörlük, daha deneyimli bir kişi (mentör) ile yeterliliği veya deneyimi daha az olan bir kişi arasında kurulan, ağırlığın elektronik iletişim kullanımına verildiği bir ilişkidir (mentörlük).

3.1 İnsani motivasyon

Girişimcilik eylemi, gerekli üç koşulun, aşağıdakilerin, birleşme noktasında gerçekleşir:

- **Araç:** insani, finansal ve teknolojik sermaye,
- **Fırsat:** bir bireyin, karşılanmayan bir ihtiyaç veya yeterli hizmet almayan nüfus algısı,
- **Güdü:** aracı fırsata uygulama arzusu, güdüsü, ilgisi ve eğilimi (Douglas, 2013).

Niyet ile eylem arasındaki kayıp halka - motivasyon - literatürde etraflı olarak ele alınmıştır (Carsrud ve Brannback, 2011).

Motivasyon, işletme kuran yeni girişimciler ile işletme kurmayan girişimcileri birbirinden ayıran önemli bir faktördür (Bullough, Galen Kroeck ve Renko, 2012).

Motivasyon, bir bireyin hareket geçmesinde psikolojik bir yapı ve önemli bir itici güçtür (Akhter, Durrieu ve Estay, 2013).

Farklı yazar, akım ve disiplinlere göre motivasyon kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Olası bir tanımı "... kişinin hem içinde hem dışında ortaya çıkan ve davranışa yol açarak, bu davranışın şekli, yönü, yoğunluğu ve süresini belirleyen enerjik kuvvetler grubu" olarak özetlenebilir (Pinder, 1998).

Genelde, kavramın birçok tanımı büyük değişiklik göstermez ve dört temel ögeyi içermeye eğilimindedir:

1. **Stimülasyon** - davranışın tetiklenmesinden sorumlu olan enerjik kuvvetler,
2. **Eylem ve çaba** - gözlemlenen davranış,
3. **Hareket ve süreklilik** - motive edilen davranışın uzun sürmesi,
4. **Ödül** - önceki eylemlerle takviye eder.

Bu ögeler, motivasyon yönetiminin esas olarak iki sistemin tasarımını içerdiği bir formülasyona olanak tanır: motive eden işlev veya görevlerin isnadına dayanan çalışma sistemleri; yapılan iş ve/veya sonuçların elde edilmesi ile sıkı bir temel kazandırılmış ödül sistemleri (Pina ve Cunha vd., 2014).

3.1.1 İçsel ve dığsal motivasyon

(Ryan ve Deci, 2000)'ye göre (ss. 56), **içsel motivasyon**, bir faaliyeti, birtakım ayrılabilir sonuçlar için olmaktan çok kendi doğal tatmini için yapılması olarak tanımlanır. İçsel motivasyon en yaygın Őekliyle, bir çocuğun yalnızca istediği için futbol oynamasında olduğu gibi "birtakım Őeylerin kendi iyiliğiniz için yapılması" olarak tanımlanır.

Buna mukabil, **dığsal motivasyon**, bir faaliyetin birtakım ayrılabilir sonuçları elde etmek için yapıldığı zaman ait olan yapıdır (Ryan ve Deci, 2000). Dığsal motivasyon, bir araçsal değer veya hedefin peŐinde koŐmayı, bir başka ifadeyle, yine yukarıdaki örnek üzerinden, çocuğun futbolu, babasını mutlu etmek veya Őampiyon olmak için oynamasını ifade eder (Reiss, 2015). Her insanın içsel ve dığsal motivasyonları vardır.

Girişimcilik motivasyonları ekonomik bakış açısıyla, girişimciler dığsal olarak refah, statü ve güç elde etme ile motive olmaktadır. Bununla beraber, dığsal ve içsel itici gler veya güdüler arasındaki etkileŐimin daha karmaşık olduğu ve girişimcilerin, girişimcilik faaliyetinin kendisinden tatmin olabildiği akıldan çıkarılmamalıdır (Carsrud ve Brannback, 2011).

İçerik teorileri ve motivasyonel süreç teorileri (Campbell vd., 1970; Pina ve Cunha vd., 2014) gibi farklı kategorilerde gruplanan mevcut teori koleksiyonundan, burada kendi zihinleriyle ilişkilerini çerçeveye daha iyi oturtmak amacıyla mentör için yalnızca iki önemli teoriyi, bir başka ifadeyle McClelland'ın Motivasyonel Teorisi (içerik teorilerinden biri) ile Vroom'un Beklenti Teorisini (süreç teorilerinden biri) kısaca ortaya koyacağız.

Dar manada ve bu motivasyon teori kategorileri arasındaki temel farkı açıklamak bakımından, içerik teorilerinde ağırlık bireyin kendi içindeki, davranıŐını harekete geçiren, sürdüren ve durduran faktörlere verilmektedir. İnsanları motive eden Şey, zel ihtiyaçlardır.

Süreç teorileri motivasyonu daha dinamik bir Şekilde analiz etmeye çalıŐırken, hepsinden te Şu soruya yanıt arar: motive edilen davranış nasıl açığa çıkmaktadır? İnsanları işleri yapmak için daha fazla enerji ve daha fazla çaba harcamaya iten süreç nedir? (Pina ve Cunha vd., 2014).

Bir başka ifadeyle, süreç teorileri, davranışın nasıl harekete geçirildiği, yönlendirildiği, sürdürüldüğü veya sonlandırıldığının bir açıklaması ve analizini sunar.

3.1.2 McClelland Motivasyonel Teorisi

1940'ların başlarında, Abraham Maslow, ihtiyaçlar teorisini oluşturmuştur. Bu teoride, insanların sahip oldukları temel ihtiyaçlar önem sırasına göre, psikolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları ve aidiyet ihtiyaçları (sosyal veya sevgi), özsaygı ve kendi kendine gerçekleştirme olarak tanımlanmıştır. Daha sonra, 1960'ların başlarında, David McClelland bu çalışma üzerinde, insan olarak hepimizin sahip olduğu üç motivasyon aracı veya güdüsünün tanımlandığı bir başka motivasyon teorisini oluşturdu. McClelland'a göre (1961), bu motivasyon araçları, öğrenilen araçlardır (bu teorinin aynı zamanda İhtiyaçları Öğrenme Teorisi olarak adlandırılması bu nedenledir). McClelland, cinsiyet, kültür veya yaşımıza bakmaksızın hepimizde bizi motive eden üç itici gücün bulunduğu ve bu güçlerden birinin bizim baskın motivasyonumuz olacağını ifade etmektedir (McClelland, 1987). Bununla beraber, bu baskın motivasyon aracı büyük oranda hayat tecrübemize ve kültürümüze bağlı olmaktadır.

Bu teoriye göre, McClelland aşağıdaki ihtiyaçları önermiştir:

- **Başarı İhtiyacı** - İnsanlar başarı için yoğun bir arzu ve eşit derecede, başarısız olma korkusu taşır. Bu, mükemmellik güdüsünü, orta derecede riskleri tercih etmeyi ve performansı arttırmak için geribildirim istemeyi temsil eder (Pina ve Cunha vd., 2014),
- **Bağlanma İhtiyacı** - Robbins'e göre (1988), bağlanma ihtiyacı, "başkaları tarafından sevilme ve kabul görme arzusudur". Bu, iyi sosyal ilişkiler sürdürerek başkaları tarafından kabul görme ihtiyacını ve "diğer grup üyeleri tarafından kabul görmek için" kendi kişisel güdülerini ikincil hale indirmek anlamına bile gelse "ait olma" ihtiyacını içerir,
- **Güç İhtiyacı** - Güç ihtiyacı, insanları etkileme ve başkaları üzerinde etkili olma arzusudur. McClelland, güç ihtiyacından diktatörlük anlamında değil, güçlü olma ve başkaları üzerinde etkili olma ihtiyacı olarak bahsetmektedir. Pina ve Cunha vd.'ye göre (2014), bu ihtiyaç prestij yönelimini ve başka insanların davranış ve duyguları üzerinde etki doğurma yönelimini gösterir. Güç için yüksek motivasyon, rekabetçi ve iddialı faaliyetlerle ayrıca, prestij ve şöret kazanma ve sürdürme, liderlik rolleri oynamaya olan ilgiyle ilişkilidir.

Aşağıdaki tabloda, Pina ve Cunha vd.'ye göre (2014), başarı, bağlanma ve güç ihtiyacının temel özellikleri sunulmaktadır:

Tablo 2 Özet olarak başarı, bağlanma ve güç ihtiyacı özellikleri

| | |
|-----------------|--|
| Başarı | <ul style="list-style-type: none">▪ Kişisel mükemmellik standardına göre başarı için çabalar.▪ Yüksek ancak gerçekçi hedeflere ulaşmayı arzular.▪ Rekabete olumlu yanıt verir.▪ İnisiyatif alır.▪ Sonuçları kişisel olarak makul olan görevleri tercih eder.▪ Orta dereceli riskleri alır.▪ Tercihen uzmanlarla ilgilenir. |
| Bağlanma | <ul style="list-style-type: none">▪ Güçlü kişilerarası ilişkiler arar.▪ İlişki kurma ve ilişkileri onarmak için çabalar.▪ Görevlerden çok insanlara önem verir.▪ Düşünce ve faaliyetleri için başkalarının onayını arar. |
| Güç | <ul style="list-style-type: none">▪ Başkalarını kontrol etmeyi veya etkilemeyi ve bu etkiyi kullanmasını sağlayacak araca vakıf olmayı ister.▪ Kendiliğinden liderlik pozisyonlarını almaya çalışır.▪ Etki bırakmaya ihtiyaç duyar/ etki bırakmayı ister.▪ Prestiji hakkında kaygılanır.▪ Yüksek risk alır. |

McClelland'ın başarı ihtiyacı bireylerin kendi sosyal işlerini kurmalarında anahtar motivasyon aracı olmaktadır. Daha yüksek başarı ihtiyacı duyan sosyal girişimciler, genellikle önceden planlama yapar, işlerin sorumluluğunu alır, girişimcilik faaliyetlerini geliştirmek için anlık geribildirim arar (Barba- Sanchez ve Atienza-Sahuquillo, 2011).

3.1.3 Vroom'un Beklenti Motivasyon Teorisi

Beklenti teorisi, bilişsel motivasyon teorilerinden biridir. Vroom'a göre, motivasyon süreci, bu hedefleri yakalamak zorunda oldukları beklentisini dikkate alarak, her insanın hedef ve seçimlerine göre açıklanmalıdır.

Her birey rasyonel olarak, arzulanan ödülleri kazanmak için bir iş durumu için ne kadar çaba göstereceğine karar verir. Bu nedenle, bu teori, insanların belirli bir seçimin sonuçları ve sonuçların kendi ilgi alanlarını nasıl etkileyeceği ile ilgili zeki ve rasyonel tahminler yapabildiği varsayımına dayanır (Rosenfeld ve Wilson, 1999).

Pina ve Cunha vd.'ye göre (2014), bu teoriye yönelik ana katkıları, Victor Vroom'un yanı sıra Lyman Porter ve Edward Lawler'in katkıları oluşturmuştur.

Bir davranış, eylem veya işe yönelik motivasyon derecesi, üç temel algı veya kavrama bağlıdır: değerlik, yarar ve beklenti (Robbins 2002):

- 1) Değerlik (veya Çaba- Performans ilişkisi), belirli bir sonucun bir birey üzerinde yarattığı çekimin veya bireyin belirli bir sonuçtan almayı beklediği tatminin ölçüsüdür. Bu sonuç olumlu olabildiği gibi, olumsuz veya sıfır da olabilmektedir:
 - ☞ Olumlu sonuç: bir kişinin sonuca ulaşmayı tercih etmesi,
 - ☞ Olumsuz sonuç: bir kişinin sonuca ulaşmayı tercih etmemesi,
 - ☞ Sıfır sonuç: bir kişinin sonuca kayıtsız kalması.

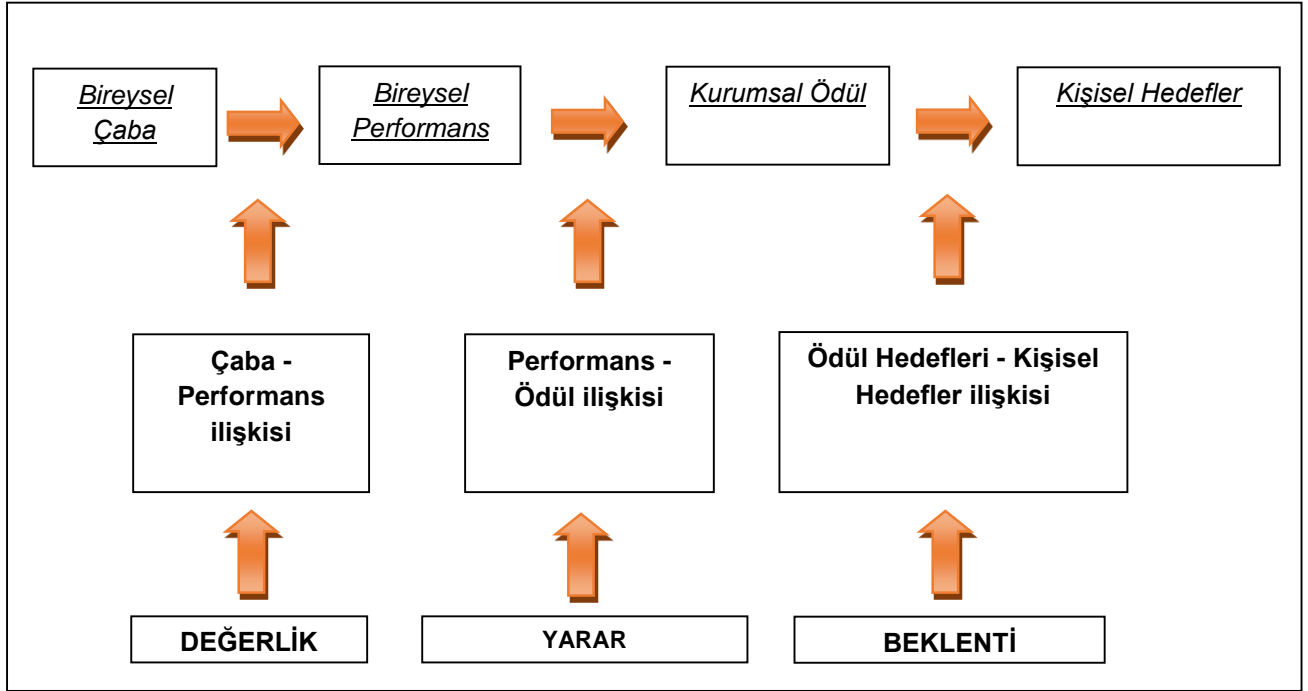
Değerlik ve değerin ayrı şeyler olduğunu belirtmek önemlidir. Değerlik, beklenen tatminle (sanal bileşen) ilgiliyken, Değer, bir kişinin arzulanan sonucu elde etmesiyle yaşadığı tatminle (deneyimlenen bileşen) ilgilidir.

- 2) Yarar (veya Performans-Ödül ilişkisi), bir kişinin bir eylemi gerçekleştirme ile belirli bir sonucu deneyimleme arasındaki ilişkiye ilişkin algısıyla ilgilidir; örneğın, belirli bir eğitime yatırım yapan bir sosyal girişimci, yatırım gibi bunun doğal sonucu olan ödülleri almayı ister, bu itibarla yeni bilgi ve uygulamalar, örneğın kişinin sosyal statü ihtiyaçlarıyla ilgili tatminini artırır (Chiavenato, 2005).
- 3) Beklenti (veya Ödül-Kişisel Hedefler), çaba gösterme ve bu çabayı iyi bir şekilde gerçekleştirme arasındaki bağ ile ilgili inançlardır. Bu, belirli bir eylemin, başarı için araç ve yetkinlikler bulunduğu sürece arzulanan sonuca götürme ihtimalidir.

Değerlik ve yararla ilgili bilgiler, bize bir bireyin ne yapmak istediğini anlatsa da söz konusu bireyin kendi beklentilerini bilmeden ne yapmaya çalışacağını bilemeyiz (Robbins, 2002).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 10), Vroom'un beklenti teorisi özetlenmektedir.

Şekil 10 – Vroom'un Beklenti Teorisinin Kısa Açıklaması



Kaynak: Chiavenato (2005) ve Robbins'den (2002) uyarlanmıştır.

Vroom, bireylerin motivasyonunu açıklamak için, belirli bir eylemin arzulan sonuca ulaştırma olasılığıyla (beklenti) birlikte, motivasyonun bir sonuçla ilgili bireysel tercih yoğunluğunun bir ürününe eşdeğer olduğu (değerlik) bir formülü (Şekil 11) sunmaktadır.

Şekil 11 - Vroom'un beklenti teorisinin denklemi

$$\text{Motivasyon} = f(\text{Değerlik} \times \text{Yarar} \times \text{Beklenti})$$

Kaynak: Pina ve Cunha vd. (2014)'ten uyarlanmıştır.

Dolayısıyla, bu öğelerden herhangi birinin değeri sıfır ise, motivasyon sıfır olur. Bir başka ifadeyle, alınan sonuç arzulan bir başka sonuç için değer olarak yararlı olmadığı ortaya çıkarsa, daha çok çaba gösterme konusunda motivasyonunu yitirebilecektir (Schermerhorn, 1999).

Bu bağlamda, bir girişimcinin bir ödüle verdiği değer ve işi başarmakla ödüllendirilme olasılığı arttıkça, işi yapma konusundaki motivasyonu da artar (Ambrose ve Kulik, 1999). Bu modelde, ödöl konusuna belirgin bir ağırlık verilmektedir.

Beklenti teorisi ve hedef belirleme teorisi, iş girişimcilerinin bir iş kurmadaki motivasyonlarını açıklamak amacıyla sunulur (Germak ve Robinson, 2014).

Bu üç bileşen, değerlik, yarar ve beklenti, yeni girişimcilerin bir şirketin başlangıcında gösterecekleri çabaların öncülleridir ve daha sonra muhtemelen şirketlerin işletim durumuna bağlanabilecektir (Bullough vd., 2012).

Özsevgiyle gelen motivasyonu sosyal etki yaratma ihtiyacına bağlayarak, beklenti teorisi, sosyal girişimcilikte yer alan bireylerin eylemleriyle bütünleştirilebilmektedir. Beklentinin (belli bir sonucun mutlaka belli davranışları izleyeceği öznel olasılık) ile arzulanan önemli sosyal etkinin değerliğinin (sonuçların arzu edilebilirliği) motivasyon üzerinde çarpımsal bir etkisinin bulunduğu savı ileri sürülebilir. Motivasyonla ilgili yüksek beklenti düzeylerinin etkisi, sonuçların değeri yüksek olarak algılandığında, bu değerin düşük olarak algılandığı duruma göre daha belirgin olmaktadır (Holland ve Garrett, 2015). Toplum için belli yararlı sonuçların, belli davranışların yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkacağı beklentisi söz konusu olduğundan, sosyal girişimciliğin beklentisi yüksektir. Benzer şekilde, sosyal değişimin sonuçları oldukça çekici ve arzu edilir olduğundan değerlik de yüksektir.

Sosyal girişimciler, sosyal adaleti getirme ve sosyal etki yaratma ihtiyacıyla - “ikonoklastik, dünyayı kendi değerleri üzerinde yeniden tanımlama ihtiyacı” - ile motive olmaktadır (Christopoulos ve Vogl, 2014 s. 24). Sosyal girişimcilik alanı, dünyayı çoğaltımlı yoldansa dönüşümsel bir yolla değiştirmek kavramında en geniş ifadesini bulmaktadır. Değişim yaratanın yönelimi, sosyal girişimciliğin temel bir ögesidir. Tanım itibarıyla, sosyal girişimciler sosyal değişim için katalizör görevi görmek için vardır ve değişiklik yaratma arzusu, sosyal girişimcilerin temel motivasyonudur (Partzsch ve Ziegler, 2011).

Sosyal girişimciler, çok etkili bir sosyal vizyon, idealizme dayanan ve statüko ile uyuşmayan bir toplum vizyonu ile motive olur. Bu büyük amaç, sosyal girişimciye, kendi çevresindeki zorlukları bu vizyona göre sosyal değer yaratmak için fırsata dönüştürme olanağı tanır (Nga ve Shamuganathan, 2010).

3.2 Algısal Fenomen

Bu alt başlıkta ve sunulacak içeriğin sınırlamalarından dolayı, DeVito’ya göre (2004) dünyayı deneyimleme ve sonuç olarak, deneyimlenen şeye anlam yükleme süreci olan algısal fenomeni ele alacağız. Elbette kişilerarası etkileşimlerde, her iki taraf da algı sürecine katılır.

Bu yüzden, kişilerarası iletişim sürecinin temel psikolojik bileşeni olarak algı, bir tür otomatik

bir süreç olma eğilimi gösterdiğinden bu iletişim süreci üzerinde kontrolümüzün görece çok az olduğu bir bileşendir.

Bir başka ifadeyle, bir kişinin bize dair algısı, bu kişinin bizim hakkımızda ne düşündüğünü ve sonuç olarak bizimle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bizim onun hakkında ne düşündüğümüzü ve onunla nasıl etkileşimde bulunduğumuzu şekillendirir.

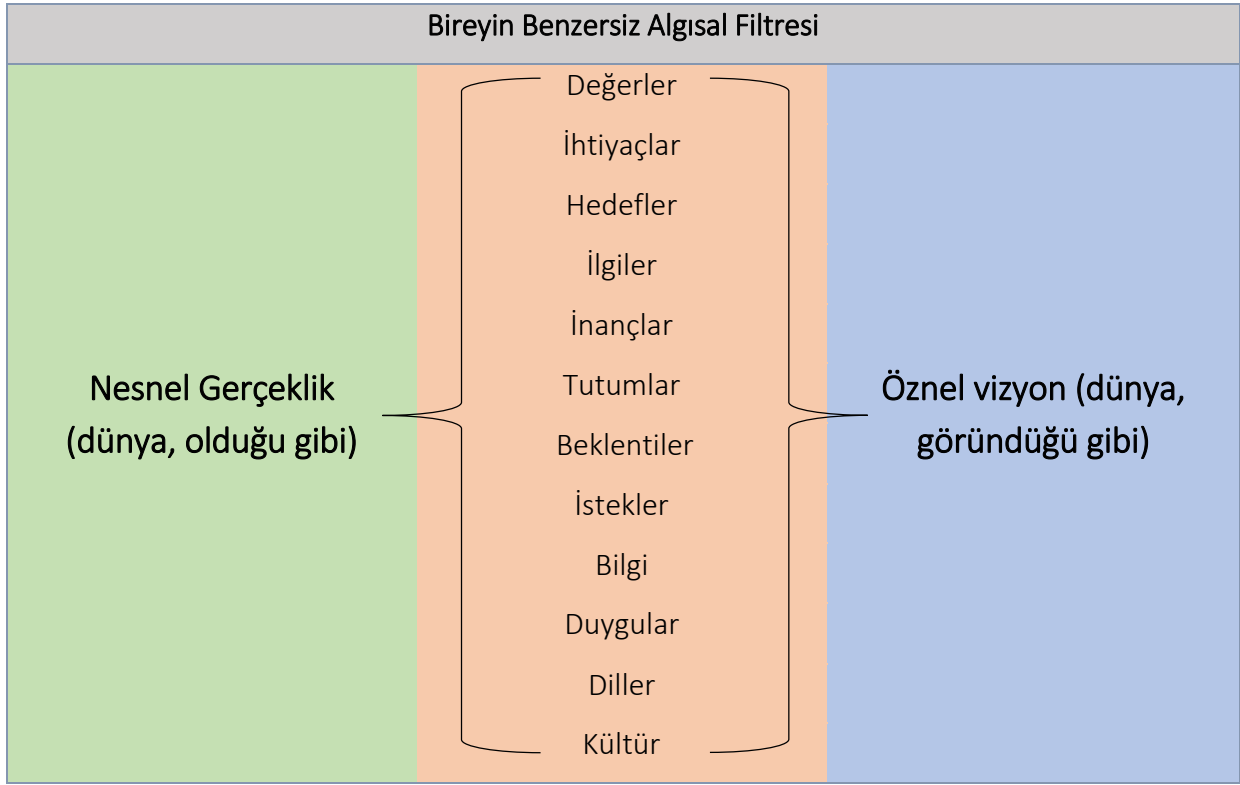
Sousa (2006) için iletişimin kesin olarak bir süreç olması bu yüzden zira iletişim, birden çok psikolojik etmenin bir arada bulunduğu ve farklı aktörler arasında kalıcı olarak etkileşimde olduğu bir sürekli uzay-zamansal ortamda gelişir.

Sırası gelmişken, Beebe, Beebe ve Redmond (2005), kişilerarası iletişimle ilgili literatürün çoğunda algının üç parçalı bir süreç olarak görüldüğünü belirtmektedir:

1. **Seçme** - odaklanacağınız itici güçleri belirleyen ilk adımı temsil eder,
2. **Organizasyon** - itici güçlerin paternlere dönüştürüldüğü, bir başka ifadeyle yorumlanabilecek şekilde fark edilebilir olduğu aşamadır,
3. **Yorum** - başlangıçta sunulan gözlemlere anlam yüklenen aşamadır.

İletişim sürecinde algının psikolojik bileşenin önemine bakıldığında, Hybels, Weaver ve Weaver (2003) bize, aşağıdaki şekilde (Şekil 12) gösterildiği gibi, algıyı etkileyebilecek, dolayısıyla algıların nasıl size, başkalarına ve dünyaya açık olduğu ve bir başkasının algılarından nasıl farklı olabildiğinin nasıl daha iyi anlaşılmasına olanak tanıyan filtre kümesi sunmaktadır.

Şekil 12 Algısal fenomeni etkileyen filtreler



Kaynak: Hybels, Weaver ve Weaver (2003)'ten uyarlanmıştır.

Algıyı etkileyebilecek olan ve sonuç olarak iletişimsel süreçte her bir ara tarafın günlük yaşamlarını daha iyi anlamamıza, bir başka ifadeyle, öznel gerçekliğin nesnelliğini daha iyi anlamamıza olanak tanıyan bu filtreler veya psikolojik yapılarıdır.

Bununla beraber ve algısal fenomenden etkilenebilecek birçok etki bulunduğundan ve bilinmeyen şekillerde birleştirmek, hatta kümülatif bir etkiye sahip olmak için, Hybels Weaver ve Weaver (2003) bize, sonuç olarak ortaya çıkan etkilerinin öz-kavramının (bilinçli benlik veya Anglo-Sakson terminoloji ile, bireyin benliği. Bu konu aşağıda ele alınmaktadır.) değiştirilmesi üzerine bir etkisi olacaksa kestirmemizin veya bilmemizin mümkün olmadığını göstermektedir.

Algılar ve öz-kavramı

On dokuzuncu yüzyılın başlarında, Cooley (1902) Benlik metaforunu bir ayna olarak, başkalarının bizi nasıl gördüğünün yansıması olarak kullanmıştır. Diğer taraftan, Coopersmith (1967) daha sonra "her bir insanın öz-kavramının büyük ölçüde o insanın kendisi için önemli olan başkalarının gözünden nasıl görüldüğünün bir yansıması" olduğunu yazmıştır.

Bununla, genel olarak, Benliğin, sosyal etkileşimle gelişen ve insan dilinin sosyal karakterine dayanan yansıtımalı bir olay olduğu ve öz-kavramının, çocukluğunuz daha kararlı hale geldikçe bu yansıtımalı faaliyetin ürününe dönüştüğünü kabul edebiliriz. Ancak daha derinde bu, bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal veya ahlaki varlık olarak kendisine ait kavramı olmaktadır (Gecas, 1982).

Bireyin yaşanı boyunca deneyimlediği tüm algılar içerisinde, öznenin kendi kişisel varoluşunu - kim olduğu ve kendisini dünyanın bir parçasına dönüşmüş olarak nasıl gördüğünü (birey oluşsal bakış açısı) - şekillendirmesi ve sürdürmesinde fevkalade önemli olanların dışında hiçbirini derin anlam taşımaz.

Ancak, bir kişinin deneyimlediği algılar, bertaraf, saptırma ve genelleme süreçleri ile ek zorunlu filtrelerle tabidir. Dolayısıyla, birey dünyaya saf, temiz, kirlenmemiş bir şekilde gelmemektedir.

Buna göre, Hybels, Weaver ve Weaver'a göre (2003), öznenin sahip olduğu herhangi bir algı, **bertaraf, saptırma ve genellemelerden** dolayı "mükemmel" değildir.

Bertaraf, bilgilerin gizlenmesi, silinmesi veya iptaline yol açar ve bu olay öncelikle fiziksel duyunun sınırlı olması dolayısıyla meydana gelir. Görme, işitme, dokunma, tat alma ve koklama duyunuz, bilgi almak için kullandığınız araçlardır ancak, yalnızca çevrenin veya dış ortamın hayatta kalmanız için en önemli olan yönlerine odaklanan duyunuz, diğer çevreye bilgileri ortadan kaldırır.

Aynı şey, bertarafın inançlarınız yüzünden gerçekleşmesi durumunda geçerlidir. Birey bir şeyin doğru olduğuna inanırsa, bu bireyin bu inancıyla çelişen bilgileri silme olasılığı yüksek olur¹².

Bilgilerin bertarafına ek olarak, bireyler aynı zamanda çevrelerinden edindikleri bilgilerin çoğunu saptırır.

Saptırmalar, bireyin çevresinden edindiği bilgilerin çarpıtılmasını ve formatının değişmesini içerir. Özne, bilgileri ilk etapta kendi dış çevresinin yalnızca küçük bir bölümünü gözlemlediğinden saptırabilmektedir. Bütünün yalnızca bu şekilde küçük bir bölümü

¹² Mucchelli'ye göre (1981), **inanç** kişisel (iç kesinlik) veya sosyal (yaşa ait kesinlik) bir düzenin rasyonel (her zaman bilinçsiz değil ancak, genellikle unutulmuş) öznel kesinliğidir.

gözlemlendiğinden bireyin, bilgiler tam bir anlam ifade edecek şekilde boşlukları doldurması - bilgi eklemesi - gereklidir. Bir kişinin dış çevresini saptırmasının diğer bir nedeni, bu kişinin tutumları¹³, ihtiyaçları¹⁴ ve mevcut sosyal deđerlerinin¹⁵ iç desteği veya filtrelerinde yatar.

Bilginin bertaraf ve saptırılmasına ek olarak, insanlar aynı zamanda, küçük önemli bilgilere dayanarak genellemeler yapar. Genellemeler, ilkeleri veya kesin kanıt veya kanıtın doğal olarak getirdiği sonuçları içerir. Bazı şeyleri birkaç kez gözlemlediklerinde insanlar genellikle geçmişte geçerli olan şeyin gelecekte de geçerli olacağı sonucunu çıkarır. Genellemeler insanların hayatta kalması için önemlidir. Örneğin, çocuğunuz elini sıcak bir sobaya koyduğu zaman elinin yanması sizin gelecekte elinizi sıcak bir sobaya koymanız halinde karşılaşacağınız sonuçlar hakkında çıkarımda bulunmanıza yol açacaktır.

Örnekler çoğaltılabilir. Birey karşı cinsle veya farklı bir etnik kökenden, farklı bir kültürden veya belirli bir kurumdan biriyle birkaç kez kötü deneyim yaşamışsa, karşı cins, farklı etnik köken, farklı kültür veya söz konusu belirli kurumdan gelen herkesin kötü olduğu şeklinde genelleme yapabilecektir (dış gerçeklik).

Bu durumda gelecekteki tüm deneyimler bu inancın süzgecinden geçirilerek, bu inançla çelişen bilgiler atılır ve sonuç olarak ilk inanca bel bağlayabilmek için diğer bilgileri saptırır.

3.3 Benlik: Johari Penceresi

Tam olarak bu psikolojik bileşen veya yapı, Benlik, bir başka ifadeyle ara tarafların (mentör ve mentör) bilinçli benliğiyle ilgili olup, iletişimsel edimde söz konusu tarafların dışavurumu veya özđıřavurumu bu taraflar için önemli olmaktadır zira başkalarının geribildirimleriyle birey değerlendirilebilmekte ve kişiliğiniz hakkında daha fazla bilgi öğrenilebilmektedir (Sareen, 2015).

¹³ **Tutum**, bir şeye genel psikolojik yatkınlıktır. Bir başka ifadeyle, belli bir anlamda ilgili nesneyle olan tüm etkileşimleri yönlendiren içsel eğilimden doğan bir davranıştır (Mucchelli, 1981).

¹⁴ Bir temel (biyolojik, psikolojik veya sosyolojik) ihtiyaçla ilgili, bireyi daha tatmin edici bir denge arama eğilimine sokan veya aramaya iten tatmin edici nesne kategorisine yönelen tatmin edici olmayan gerilme durumu (Mucchelli, 1981).

¹⁵ **Sosyal değer**, bir grup tarafından ideal ve tahmin edilebilir olarak kabul edilen bir davranışı ortaya çıkaran (etkileyen) davranış olarak değerlendirilebilecek bir çeşit genel ilkedir (kanun veya kuralların esası). Sosyal değer, bir koşullanma biçimidir (Mucchelli, 1981).

Öz-kavramı, inandığımız, sahip olduğumuz özelliklerden etkilenir ve bazı bileşenlere sahiptir.

Öz-kavramı ile ilişkili olan bu özellikler özgörünüm ve özsaygıyı (öz-kavramının çok boyutlu niteliği) içerir ve bireyin öz-kavramı ile özdeşavurumu arasındaki ilişkiyi ayrıca, öz-kavramının öznel karakterini veya başkalarına göstermeyi seçtiğimiz maskeyi ortaya koyar (Lane, 2008).

Johari Pencere modelinin bir model olarak adlandırılması ve gerçekten, duygu, deneyim, düşünce, tutum, beceri, niyet, güdü, değer, vb. gibi bilgilerin özdeşavurumunu göstermesi bundan dolayıdır (Luft, 1984).

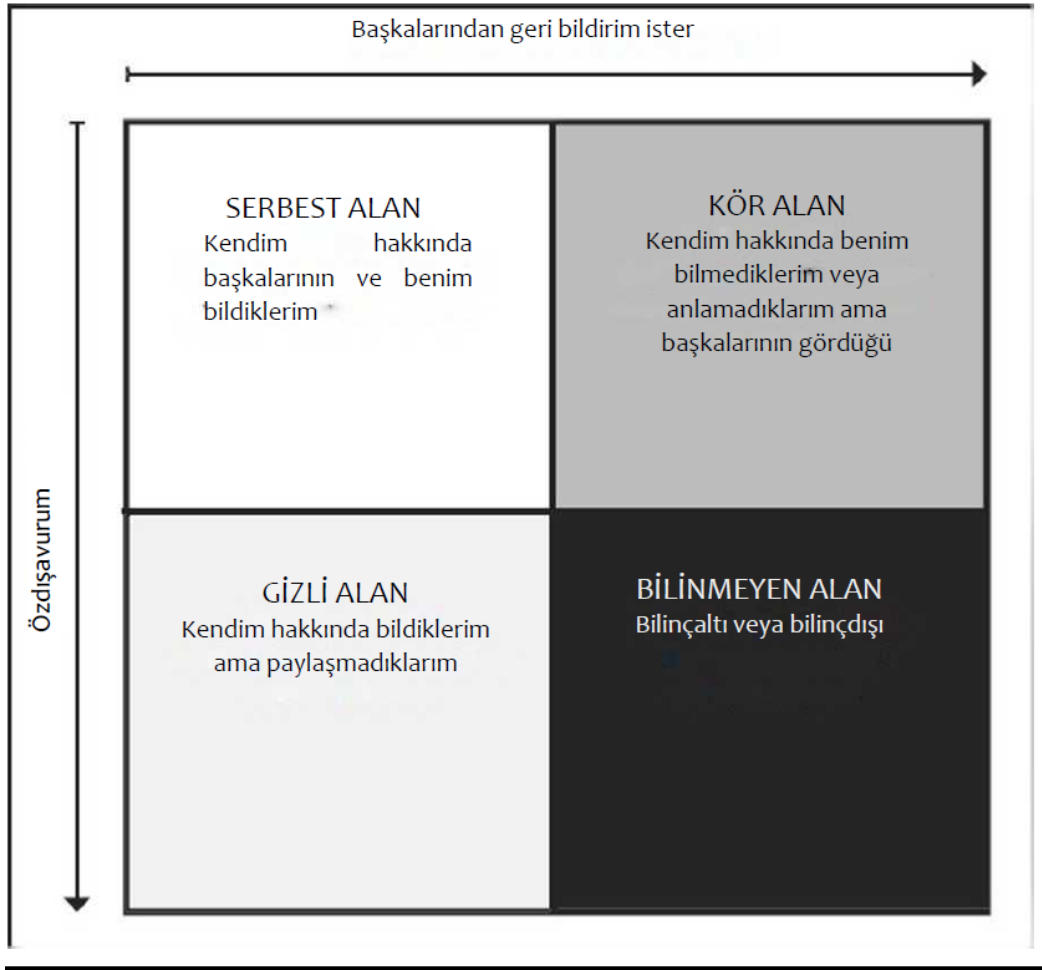
Bu Johari Pencere Modeli ilk olarak 1955'te Amerikalı iki psikolog, Joseph Luft ve Harrington Ingham tarafından geliştirilmiştir (Joseph'in "Jo"su ile Harrington Ingham'ın "Hari"sinden oluşturulan "Johari") ve insanların kendileri ve başkalarıyla olan ilişkilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için kullanılan bir yöntemdir (Luft ve Ingham, 1955).

Sareen (2015), özdeşavurum olayının kişiliğin, bireyin özbilinci ve kendini iç-gözlemlerle değerlendirme yeteneği ile geliştirebilecek önemli bir yönü olduğunun altını çizmektedir.

Burada bu modele başvurulması konusundaki ilgi, mevcut literatürde Johari Penceresinin bireyin kendi kapasitesi ve sınırlarını tanımlayarak iletişim kapasitesini geliştirdiğinin açıklanması dolayısıyladır (Gou ve Sanchez, 2005).

Luft'a göre (1969), aşığıdaki şekilde (Şekil 13) göre bu modeli resmedilmiş olarak görebiliriz.

Ŗekil 13 Johari Pencere Modeli



Serbest veya açık alan, kendimiz hakkında bildiğimiz, bir başka ifadeyle bizim ve başkalarının farkında olduğu her türlü bilgiyi içerir (Luft, 1969: 1984).

Bu alan, bir kişinin başkalarıyla ve başkaları için serbestçe bilgi paylaşması ve almasına olanak tanıyan iletişim yeteneğini gösterir. Bu beceri, bir ilişkide veya kurumda başarılı kişilerarası ilişkilerin anahtarıdır ve bu alan veya bölge genişledikçe, birey meslektaşları, arkadaşları, üstleri ve astlarıyla ilgilenmede daha etkin olur (Wallace ve Roberson, 2009).

Kör alan, bizim bilmediğimiz, bir başka ifadeyle farkında olmadığımız, ancak başkalarının bildiği bilgileri içerir (Luft, 1969: 1984).

Bu alan, diğer meslektaşlar ile arkadaş, üst veya astların bildiği ancak kişinin kendisinin bilmediği bilgileri temsil eder. Birçok bürokraside, bireyler bilginin güç olduğuna inanır. Bir bakıma bu inanç doğrudur. Polisler, kendilerinden bilgi saklanırsa geçerli bir karar alamaz (Wallace ve Roberson, 2009).

Öz bilincimizi genişlettikçe ve başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrendikçe, kör alanımızı sınırlandırabilir (Lane, 2008).

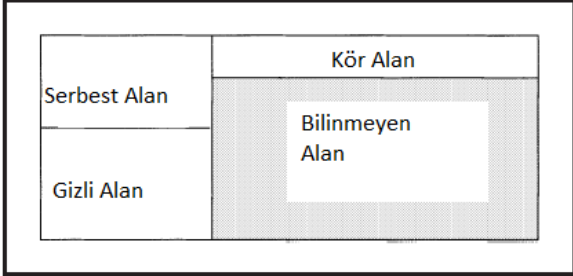
Gizli alan, kendimiz hakkında bizim bildiğimiz ancak başkalarının bilmediği bilgileri içerir (Luft, 1969: 1984). Bu bilgiler, kişisel alışkanlıklar veya mesleki bilgiyle ilgili olabilir. Kendimizin bir bölümünü başkalarından saklamamız normal hatta sağlıklı olsa da bir kişi bir mentörlük ilişkisinde serbest, dürüst bilgi alışverişini (Wallace ve Roberson, 2009) engeller şekilde bilgi sakladığı zaman sorun ortaya çıkar.

Bilinmeyen alan, kendimiz hakkında ne bizim ne başkalarının bildiği bilinmeyen bilgileri ifade eder (Luft, 1969:1984).

Bu alan, bireyin kendisi, arkadaşları, meslektaşları, üstleri ve astları için bilinmeyen bilgi miktarını temsil eder. Serbest veya açık alan büyüdükçe, etkin iletişim artar, bilinmeyen alan küçülür (Wallace ve Roberson, 2009).

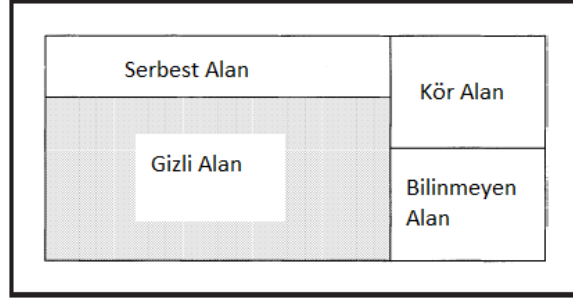
Wallace ve Roberson'a (2009), Johari Penceresinde aşağıdaki tabloda (Tablo 3) belirtilen dört temel iletişim paternini açıklamak mümkündür.

Tablo 3 İletişim Paterni Tipi

| İletişim Paterni Tipi | Johari Pencere Alanı |
|---|--|
| <p>A tipi (otoriter)</p> <p>Bu tipe uyan kişi - subay. Burada, iletişim az geribildirim veya sergileme sunar. Bu iletişim üslubunda astlarıyla iletişim kurmayan kişi olarak tiplenir.</p> |  |

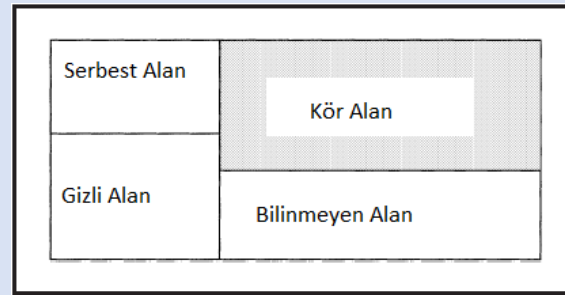
B tipi (yalnız, kuşku)

B tipi iletişim standardını kullanan kişi üstleri, astları veya meslektaşlarına bilgi vermez ancak, bu kişilerle bir dereceye kadar etkileşime girmeyi ve bu kişilerden geribildirim kabul eder. Bu tip bir kişi meslektaşlarına güvenmez ancak, meslektaşlarından bir hayatta kalma yöntemi olarak bilgi alır.



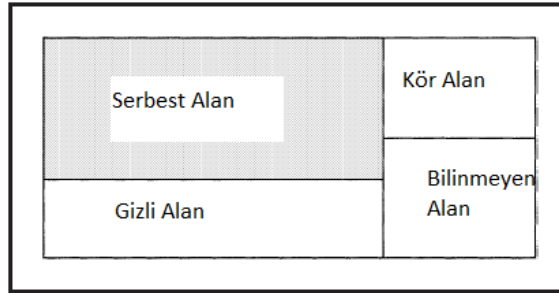
C tipi (narsist, benmerkezci)

C tipi iletişim paternini kullanan kişi sürekli öz-anlatımla nitelendirilir ve diğerlerinden geribildirim almayı reddeder. Bu durumda, model geribildirimde karşılık gelen bir düşüşle birlikte sergilemede bir artışı gösterir. Bu kategoriye giren bireylerin egosu çok büyüktür, bu bireyler tüm doğru yanıtların kendilerinde olduğuna inanır.



D tipi (lider)

D tipi iletişim standardını kullanan kişi, harikulade liderlik gösteren kişi tipidir. Bu kişi açık iletişim yollarını vurgular ve üstlerinden ve aynı şekilde astlarından geribildirim almayı kabul eder.



3.4 İletişim Becerileri

3.4.1 Aktif dinleme

Mentörün en önemli sorumluluklarından biri, aktif dinleme becerileridir. İyi bir dinleyici, aktif dinleme becerilerini iletişimin daha etkin kılınmasına yardımcı olmak için nasıl kullanacağını bilir.

Açıkça, mesajı dikkatli bir şekilde dinlememiz gerekir. Odaklanmış ve aktif bir dinleme olmadan, insan algısıyla ilgili söylenenler göz önüne alındığında dahi anlamın çoğu yitirilir.

Çinlilerin etkin dinleme ile ilgili, İngilizceye çevrildiğinde beş ögeden kurulu bir simgesi vardır¹⁶:

- Siz
- Kulaklarınız
- Gözleriniz
- Kalbiniz
- Dağılmamış dikkatiniz



Birbirini dinlemek göröndüğü kadar kolay bir iş değildir. Bununla beraber, dinleme - doğru dinleme - mentörlük ilişkilerinde anahtar faktördür.

Görünüşe göre basit bir kavram olarak aktif dinleme, başkalarıyla iletişim becerilerinizi geliştirmenize yardımcı olabilir.

Aktif dinleme kavramının tarihi Thomas Gordon'a (Gordon, 1977) kadar uzansa da köklerini Carl Rogers'ın müşteri merkezli terapi ve yön verici olmayan danışmanlığından (Rogers, 1951) alır.

Bu nedenle, ilk olarak terapötik mülakatlar bağlamında geliştirilmiştir ancak, esasları diğer bağlamlara uygulanabilir ve bu örnekte, erişkin sosyal girişimcilerin mentörlük sürecine uygulanmaktadır.

Sonraki sayfada verilen tabloda (Tablo 4), bu yöntemlerin kullanım ve amacının genel bir görünümü verilmekte ve uygulama örnekleri sunulmaktadır.

¹⁶ Kaynak: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/575eca2d9a6a1-anintroductiontoenterprisementoring.pdf>

Tablo 4 Aktif Dinleme Yöntemleri (Decker, 1989, uyarlanmış)

| YÖNTEM | AMAÇ | AMACI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN YAPILAN HAREKET | ÖRNEKLER |
|----------------------|--|--|--|
| Yeniden ifade etme | <ul style="list-style-type: none">İlgiyi aktarmaKonuşmayı sürdürmeye teşvik etme | Alınan bilgiyi kişinin kendi sözleriyle yeniden ifade etmek | "Bunun daha güvenli bir yol olduğunu düşünüyorsunuz ama belki de en iyi yol değildir." |
| Duyguları söze dökme | <ul style="list-style-type: none">Anladığını göstermeKonuşmacıya kendi duygularını değerlendirmesinde yardımcı olma | Müşteriye temel duygularını sözlerle yansıtmak | "Demek orada olmaktan mutluydunuz..." |
| Soru sorma | <ul style="list-style-type: none">Daha fazla bilgi alma | Sorular sormak | "Kendiniz hakkında mı konuşuyorsunuz?" |
| Özetleme | <ul style="list-style-type: none">İlerlemeyi gözden geçirmeÖnemli fikir ve olguları bir araya getirmeSonraki tartışma için bir temel oluşturma | Duygular dahil ifade edilen önemli fikirleri yeniden ifade etmek | "Demek başlıca kaygınız güvenilmemek..." |
| Açıklama | <ul style="list-style-type: none">Söyleneni açıklamaMüşterinin diğer bakış açılarına görmesine yardımcı olma | Belirsiz ifadelerle ilgili sorular sormak Yanlış yorumlamaları yeniden ifade etmek Konuşmacıyı daha fazla açıklama yapmaya itmek | "Anında tepki verdiğinizi söylediniz. Bu, aynı günde miydi?" |
| Cesaretlendirme | <ul style="list-style-type: none">İlgiyi aktarmaKonuşmayı sürdürmeye teşvik etmek | Değişik ses tonlarını kullanmak Fikir ve öneriler sunmak | "O şey ilgimi çekiyor." |
| Dengeleme | <ul style="list-style-type: none">Daha fazla bilgi almaMüşteriye kendi duygularını değerlendirmesinde yardımcı olma | Sorular sormak | "Ciddiye alınmaktan daha kötü bir rahatsızlık algıladınız mı?" |

Genelde, aşağıdaki şekilde (şekil 14) gösterildiği üzere, Aktif Dinleme için önerilen bu yöntem kümesi ile sorunların çözümlmesine yardımcı olmak ve muhtemel hareket seyri üzerinde uzlaşı sağlamak amaçlanır.

şekil 14 Çözöme yardımcı olmak için oturum sırasında soru tiplerinin hizalanması

| | SORU SORMA ŞEKLİ | SORUNLARIN/GÜDÜNÜN/DURUMUN TANIMLANMASI | ETKİLERİN/YARARLARIN ARAŐTIRILMASI | YETENEKLERİN GÖRÖLMESİ |
|--------------------------|--|---|------------------------------------|------------------------|
| AKTİF DİNLEME TEKNİKLERİ | Açık Sorular Soru sorma, Yeniden ifade etme, Duyguları söze dökme | | | |
| | Kontrol soruları Açıklama, Cesaretlendirme | | | |
| | Teyit soruları Açıklama, Dengeleme | | | Son |

Diagram: A flowchart starting from 'Başlangıç' (Start) in the 'Açık Sorular' cell, moving to 'ETKİLERİN/YARARLARIN ARAŐTIRILMASI', then to 'YETENEKLERİN GÖRÖLMESİ', and finally to 'Son' in the 'Teyit soruları' cell. Arrows indicate the sequence of steps.

Belirtilen iletişim engelleyicilere Aktif Dinlemeye dikkat etme. Bunlar, iletişimin amaçlanan işlevinde etkin olmamasının önündeki engellerdir (meta-gürültüler):

“Neden” soruları. İnsanları savunmaya geçirme eğilimi taşıır.

Hızlı güvence sağlama - “O konuyu dert etme” şeklinde şeyler söyleyerek.

Mentörün kendi deneyimiyle tavsiyede bulunma - “Sizin için en iyisinin benim o durumda beş yıl önce yaptığı yapmanız olduğunu düşünüyorum.”

Bilgi almaya çalışma ve birilerini konuşmayı tercih etmeyecekleri şeyler hakkında konuşmaya itme

Hükmeden - “Zavallı, nasıl hissetiğini biliyorum.”

Vaaz veren - “Yapmalısın...” Veya “Yapmamalısın...”

Araya giren - Bir kişinin ne dediğiyle ilgilenmediğinizi gösterir.

3.4.2 Empati

İlişkiyi mentörlüğe dönüştürmenin kusursuz yolu, bu yolun kişinin hikayesini Aktif Dinleme, anlayış, saygı ve empati iletimi, hedefleri açıklama, karar alma sürecinde bireylere yardımcı olma olduğunu ifade eden cümlede bulunabilir (UNESCO, 2002).

Aslında, başkaları için empati duyma, girişimciliğin doğasında bulunan, kendi içlerinde sizi değişik kullanıcılarınız, kültürleriniz ve ortamlarınız genelinde birden çok becerinizi göstermeye davet eden sorun veya zorlukların çözümünde kilit rol oynadığı zaman harikulade şeyler gerçekleşebilir.

Empati teriminin kökeni Alman psikolog Theodore Lipps'in bu terimi, ilişki sel edimde duyguların duygusal takdirini açıklamak için "Einföhlung" (harfi harfine karşılığı ile "duygu içinde") terimini uydurduğu 1880'lere kadar uzanır (Ioannidou ve Konstantikaki, 2008).

Ayrıca, empati bir kişinin öznel deneyimini, bu deneyimi paylaşarak ancak daima bir gözlemci duruşunu koruyarak anlama süreci olarak tarif edilmiştir (Zinn, 1999). Dolayısıyla empati, başkalarının düşünce, duygu veya deneyimlerini deneyimleme ve anlama yeteneğidir. Empati, yalın sempatiyle aynı değildir. Rogers (1957), bir hümanistik bakış açısından, birey için empatik iletişimi, değişimin oluşması için "gerekli ve yeterli" 6 koşuldan biri olarak öngörmüştür.

Buna kalırsa, Brown (1981), empatik iletişimin anlaşılması için, mentör/ danışmanın davranışsal yanıtlarının kanıtlanma şeklinde konumlandırılacak sofistike bir örnek sunmaktadır. Brown, kişilerin mentörü empatik olarak nasıl algıladığıyla ilgili bir yol belirlemiştir.

Brown, bireylerin empati deneyimlerini aşağıdakiler dahil olmak üzere mentörler/ danışmanlardan alınan çeşitli yanıtlarla ilişkilendirdiğini bildirmiştir:

- Soruların oluşturulma biçimi,
- İfade edilen duygu yansımaları,
- Yapılan yorumlar,
- Bireye yakın canlı dünyanın sentezleri,
- Onu en çok anlayan bireyi bir şekilde öne çıkararak belirli bağlamın dışındaki faaliyetlerle ilgili düşünce ve öneriler.

Bu, Cully ve Teten'in (2008), bireyle ilgili empatiyi göstermek için yanıtların (davranışların) geçerlenmesi olarak adlandırdığı durumla sonuçlanmaktadır. Geçerleme yanıtları,

girişimcinizin bakış açısından yalın anlayış ifadeleridir ve genellikle mentörün, girişimcinin söylediğinden ne duyduğunu açıklamasını içerir.

Bu Konu 3 için, öğrenilen bilgilerin pekiştirilmesine yardımcı olmak için, ele alınan konuyla ilgili olarak ALIŞTIRMA KİTABINDA 10 alıştirma sunulmuştur.

KONU 3 TESTİ - İLİŞKİ KURMA

Bölüm A - Doğru seçenek soruları

- S1.** Motivasyon kavramının birçok tanımı büyük değişiklik göstermez ve dört temel ögeyi içirme eğilimindedir. Dört seçenekten hangisinin doğru olduğunu belirtiniz.
- Stimölasyon; Eylem ve Çaba; Hareket ve süreklilik; Ödöl
 - Stimölasyon; Not; Hareket ve süreklilik; Ödöl
 - Dinlenme; Eylem ve Çaba; Hareket ve süreklilik; Ödöl
 - Stimölasyon; Eylem ve Çaba; Hareket ve süreklilik; İndirme
- S2.** McClelland'ın Motivasyonel Teorisine göre, sizin teorinizde hangi motivasyon aracının açıklanmadığını belirtiniz.
- Bağlanma ihtiyacı
 - Otorite ihtiyacı
 - Güç ihtiyacı
 - Başarı ihtiyacı
- S3.** McClelland'ın Motivasyonel Teorisine göre, aşağıdaki cümleye hangi motivasyon aracının uygulandığını belirtiniz. "Bu sosyal girişimci, insanlara görevlerden daha çok önem verir."
- Bağlanma ihtiyacı
 - Otorite ihtiyacı
 - Güç ihtiyacı
 - Başarı ihtiyacı
- S4.** Vroo, beklenti teorisi kapsamında üç değişken ortaya koymuştur. Aşağıdaki seçeneklerden doğru olanı belirtiniz.
- Beklenti; Yarar; Değerlik
 - Beklenti; Yarar; Sonuç
 - Beklenti; Performans; Değerlik
 - Beklenti; Motivasyon; Değerlik
- S5.** Algisal fenomenin, belli bir düzende ilerleyen üç bölümde tesis edilen bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Aşağıdakilerden hangisinin doğru olduğunu belirtiniz.
- Seçme; Organizasyon; Yapım
 - Yorumlama; Seçme; Organizasyon
 - Organizasyon; Seçme; Yorumlama
 - Seçme; Organizasyon; Yorumlama
- S6.** Johari Pencere Modeline göre, iletişim paterni B tipi (kuşkucu) olan bir girişimci için bu alan belirli bir özdeşavurum alanında çok güçlü işlev görmektedir. Aşağıdaki seçeneklerden doğru olanı belirtiniz.
- Serbest alan
 - Kör alan
 - Gizli alan
 - Bilinmeyen alan

Bölüm B - Doğru/Yanlış soruları

- S7.** “Egzersiz yaparsınız çünkü stres atmak istersiniz” durumu, içsel motivasyonla ilgilidir.
- Doğru
 - Yanlış
- S8.** McClelland Motivasyonel Teorisine göre, orta zorluk derecesine sahip işleri, sonuçların herhangi bir şeyden ziyade kendi çabalarına dayalı olduğu iş, yapmayı tercih eden sosyal girişimciler için itici güç çoğunlukla Güç ihtiyacıdır.
- Doğru
 - Yanlış
- S9.** Vroom, bireysel motivasyonu açıklamak için aşağıdaki formülü kullanmaktadır:
Beklenti = f (Beklenti x Yarar x Değerlik)
- Doğru
 - Yanlış
- S10.** Girişimci ile mentör arasındaki iletişim sürecinde, bir inanç, tutum, beklenti veya sosyal değer, gerçeği etkileyen ve dolayısıyla, uzak savunma (ör: sözlü suçlamalar) gibi bir grup kişisel savunma mekanizmasını tetikleyen zorunlu filtreleri oluşturabilir.
- Doğru
 - Yanlış
- S11.** Johari Pencere Modeline göre, C tipi iletişim standardını kullanan sosyal girişimci, sürekli öz-anlatım ve başkalarından geribildirim almayı kabul etmeme özelliği ile nitelendirilir.
- Doğru
 - Yanlış
- S12.** Çinlilerin etkin dinleme ile ilgili, İngilizceye çevrildiğinde beş ögeden kurulu bir simgesi vardır. Kalp, bu simgede bulunan öğelerden biridir.
- Doğru
 - Yanlış
- S13.** Soru sorma ve hizalama ile Aktif Dinleme yöntemlerinin kullanımında “Neden” soruları çok önemlidir.
- Doğru
 - Yanlış
- S14.** Bir Aktif Dinleme Tekniği olarak, duyguları söze dökme, duyguları içeren önemli fikirleri yeniden ifade eder.
- Doğru
 - Yanlış

Test Sonu 😊



Konu 4

İLİŞKİYİ DÜZENLEME

4. Mentörlük ilişkisinin düzenlenmesi

Mentörlük sürecinde öne çıkan bir kilit öge kuşkusuz, *mentör-menti ilişkisel edimi*, bir başka ifadeyle, ortak bir ilgi sürecinde aktörler arasındaki ilişkisel dinamikler olmaktadır. Üstelik bu, mutlaka yüz yüze iletişimle veya e-mentörlükle sınırlanmamaktadır zira gayet açıktır.

Açık bir şekilde, burada insan-insan etkileşiminde, en başta iyi tanımlanmış amaçlarla ancak başarıyla ilgili belirsizlik dereceleriyle ve bu nedenle her iki taraf için amaçlarını yerine getirmede sayısız zayıflıklar ve güvensizliklerle bu etkileşimi çevreleyen, duygular, beklentiler, korkular, hayal kırıklıkları, kaygılar, heyecan gibi en derin olan şeyin altını çiziyoruz.

Bu ilişkisel dinamik, “eğlence treni” (roller coaster) ile ilgili nedeni/nedenleri anlamak kolaydır. Tüm bu özel ilişkinin arkasında, her iki tarafın da taşıdığı çok sayıda kuşku ve belirsizlik yatar. Mentör için, her ne kadar daha bilgili, daha deneyimli olsalar da daima bir bilinmeyen vardır. Mentörlerin zihinlerinde daima, sahip oldukları tüm güvenceye rağmen sürecin en başından itibaren kendilerine eşlik eden sorular vardır.

- Girişimci nasıl olacak? Bununla kişiliğiniz, tabiatınız, biçiminiz, öz olgunluğunuz, vb. kastedilmektedir.
- Ne tür zorluklar getirmektedir?
- Kaygılarınız, hayal kırıklıklarınız, korkularınız neler?
- Beni nasıl görüyor?
- Mentörlük hakkında ne düşünöyorsunuz?
- Kaç mentörlük sürecine katıldınız?
- Hayal kırıklığı/ başarısızlığı tolere etme yeteneğiniz nedir?
- Mevcut beklentileriniz neler?

Kuşkusuz, girişimciler için, bir başka belirsizlik paketi daha vardır. Üstelik ne yaptığı konusunda ne kadar emin olursa olsun, bu paket de karmaşık ilişkisel alana çeşitli soruları ve kuşkuları getirir:

- Vizyonum doğru mu?
- Sosyal iş modelimi doğru yapılandırdım mı?
- En iyi yoldan mı gidiyorum?
- Çözümüm doğru şekilde tespit edilen boşlukla sorunu gerçekten çözüyor mu?
- Bu mentör bende ne görüyor ve benim hakkımda ne düşünüyor?

- Bu mentör sosyal işimi kurmamda bana yardım edecek mi?
- Bu mentörün bağlantılar ve bilgi ile bir başka kademeye atlatma yeteneği var mı?

Birçok soru vardır ve bu yalnızca, bizim bir belirsizlik alanında bulunduğumuzu yansıtır, bir başka ifadeyle, şu anda bulunabilecek tüm rasyonelliğe rağmen mentörlük sürecini saran, duygudur.

Bu nedenle, mentör-menti etkileşiminin, mentörlük iklimini ve bu ilişkinin potansiyel sonucunu tanımlayacak, kaygı, vb.yi artıracak veya azaltacak olan ilk beş dakikasdır.¹⁷

Mentörle, daha hayata geçmeden “mentörlük sözleşmesi”nin imzalanması bu beş dakikada gerçekleşir.

Peki nedir bu Mentörlük Sözleşmesi?

Mentörlük Sözleşmesi, genel olarak, bir mentörün performans sınırlarını belirleyen ve etkileşim süresince doğru mentörlük davranışı sergilediği sözleşmedir (esas olarak, psikolojik)¹⁸.

Bir paydaş sözleşmesinde mutlak olan şey, sosyal girişimci için temel önemde olan sosyal işletme girişimi için iki önemli taraf arasındaki ilişkiyi güçlendiren Saygı ve Güven öznitelikleridir (bu öznitelikler, bu Rehberin 2.2 Mentörlük başlıklı bölümünde Hudson tarafından ana hatlarıyla verilmekte ve açıklanmaktadır).

Daha sonra, çatışma yönetimi, gürültüyü, iki taraf arasındaki ilişkiyi büyütebilen ve sona erdirebilen kaynakları en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için mentörlük sürecinde kilit yaklaşım haline gelmektedir.

¹⁷ ALIŞTIRMA KİTABI 4. Konu 1. Alıştırmada, mentörlerin mentör ile menti arasındaki bu yeni ilişkiyi incelemeye başlamaları için, KWHLAQ diyagramı olarak adlandırılan bir ilk araç sunulmuştur.

¹⁸ ALIŞTIRMA KİTABI 4. Konu 2. 3. ve 4. Alıştırmada, mentör öğrenciler için analiz etmeleri amacıyla üç tip mentörlük düzenlemesi sunulmuştur.

4.1 Çatışma yönetimi

Bernardi'ye göre (2003), bir kişiyi üstlenmeye iten, ekonomik veya psikolojik nitelikli motivasyonlar, karşılık olarak, iyi yansıtılmasa bile özen gösterilen ve çalışılan ekonomik ve duygusal maliyetleri tam olarak paradoksal ve nazik durumlarla sonuçlandırır.

Girişimcilik faaliyeti riskinin doğasında var olan ekonomik maliyetlere ek olarak, motivasyon ölçeğinin ağırlığına bağlı olarak daha büyük bir etkiyle ortaya çıkan, yalnızlık, kişisel fedakarlık, sürtüşme ve çatışma gibi çok sayıda duygusal maliyet olacaktır.

4.1.1. Çatışma Tanımı

Çatışma kavramı, kendi kavramının sınırlarını çizmemize yol açan geniş ve çoğul bir yaklaşıma sahiptir. Aslında, çatışma insan bilgisinin çeşitli bilimleri tarafından incelenmiştir. Olayın kendisinin karmaşıklığıyla ilgili psikososyal yaklaşım anlayışı vurgulanmaktadır.

Çatışma, her bir tarafın kendileri için arzu edilen sonucu almak için sergiledikleri aktif mücadele olarak görülür. Bu nedenle, en önemli becerilerden birini, çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümü oluşturur.

Çatışmaların çözümü, üç temel aşamada gerçekleşebilir: a) çatışmalardan kaçınma; b) çatışmaları erteleme; c) çatışmalarla yüzleşme.

Çatışma insan doğasının bir parçasıdır; farklı düşünce ihtiyaçlarla karşılaştığımızda, bu farklılıkları görme biçimimiz yapıcı bir çatışma çözüm biçimine yol açabilir. Aslında, insanlar daima irili ufaklı toplumlara girdiklerinden kendileri ve başkalarıyla olan çatışmalarını ele almak zorunda kalmışlardır (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt ve Kim, 1994; Cunha ve Leitão 2012'de alıntılanmıştır).

Etimolojisine göre "çatışma" sözcüğü Latince, darbe, çatışma, muhalefet, yüzleşme anlamındaki "conflictus" sözcüğünden veya kavga etmek anlamındaki "confligere" fiilinden türemiştir.

Ury, Brett ve Goldberg'e göre (2009, Pereira, 2016'da alıntılanmıştır) göre, çatışma bir kişi karşı taraftan bir talepte bulunduğu ve karşı tarafın bu talebi kabul etmediği zaman başlar. Bu gereksinim kaybetme duygusu, alınma, istek veya sahte tavırdan kaynaklanabilmektedir. Çatışma aynı zamanda, taraflar arasındaki, iki tarafın hedefleri arasındaki belli derecedeki uyumsuzlıkla bağlantılı anlaşmazlığın veya taraflardan birinin çıkarlarının tehdit altında

olmasının farkına varma süreci olarak tanımlanabilmektedir (Ferreira, Neves ve Caetano, 2011).

Psikososyolojik analiz alanıyla ilgili olarak, Cunha ve Leitão (2012, s.22), yazı yazarlar tarafından sunulan çeşitli çatışma tanımlarını göstermektedir: “Herhangi bir uygun olmayan faaliyet gerçekleştiği zaman çatışma meydana gelir” (Deutsch, 1980, s. 7). “Çatışma, bir tarafın diğer tarafı etkilemeye çalıştığı ve diğer tarafın buna karşı çıktığı bir bölümdür.” (Pruitt, 1998).

Bununla beraber, Pina ve Cunha vd.’nin (2014) ileri sürdüğü üzere, bu tanımlardan, olmazsa olayın kendisinin gerçekleşmeyeceği üç çatışma bileşeni çıkarmak mümkündür.

- i) **Etkileşim** - çatışmanın gerçekleşmesi ve gelişimi için gerekli koşul. Aktörler arasında eylemler olmadan, çatışmalar dinamik olarak vücut bulmaz ve yalnızca gizli olarak kalır veya hiç var olmaz.
- ii) **Birbirine bağımlılık** - çatışmanın tarafları, çıkar ve hedeflerin, tersi de doğru olmak üzere, taraflardan birinin bir çıkarının tatmin edilmesi veya bir hedefinin gerçekleşmesi, diğer tarafın çıkar veya hedefinin gerçekleşmesini zayıflatacak veya engelleyecek şekilde gerçekleşmesinde birbirine bağımlıdır.
- iii) **Uyumsuzluk algısı** - Çatışma yalnızca çatışmanın taraflarından biri, hedefleri, çıkarları veya değerlerinin diğer tarafinkilerle uyumlu olmadığını fark ederse ve sonuç olarak bunları kazanmaya çalışmaya karar verirse çatışma meydana gelir.

4.1.2. Çatışmanın nedenlerinin anlaşılması

Farklı çatışma türleri vardır ve bu çatışmalar farklı yazarlara göre sınıflandırılabilir. Mentörün derhal aşağıdaki kategorilerden kaynaklanabilecek ve bunlarla sunulabilecek çatışma tipi veya niteliğini derhal çerçeveye almasına yardımcı olacak ilginç önerilerden biri şöyledir¹⁹:

- ☞ **İnsan odaklı** - her iki tarafın da deneyimleyebileceği duygular, kişisel saldırılar veya farklı kişisellik özelliklerine dayanır,
- ☞ **Konu odaklı** - paydaşların kabul etmediği organizasyonel süreçler, sınırlı kaynak veya hedef ve amaçlara dayanır,
- ☞ **Kişisel farklılıklar** - farklı çıkarlara veya değer, algı, inaç, beklenti farklılıklarına hatta farklı ideolojik kültürlere dayanır,

¹⁹ Kaynak: <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1414/NoOffence.pdf>

- ☞ **Bilgi eksiklikleri** - yanlış yorumlama, eksik veya zayıf iletişim, geçmiş deneyime dayalı sonuçlar veya içsel çevresel strese (ör: mentörlük ilişkisi, bir çevrimiçi platformda sanal bir ortamda işletildiğinde zayıf dijital beceriler) yol açan bilişsel uyumsuzluklara dayanır.

Tüm bu çatışma kaynağı türleri farklı düzeylerde olabilmektedir. Aşağıdaki Tabloda belirtildiği üzere, çoğu hayal kırıklığı, kriz huzursuzluk halinden değişen erken bir evrede önlenilebilmekte veya hafifletilebilmektedir.

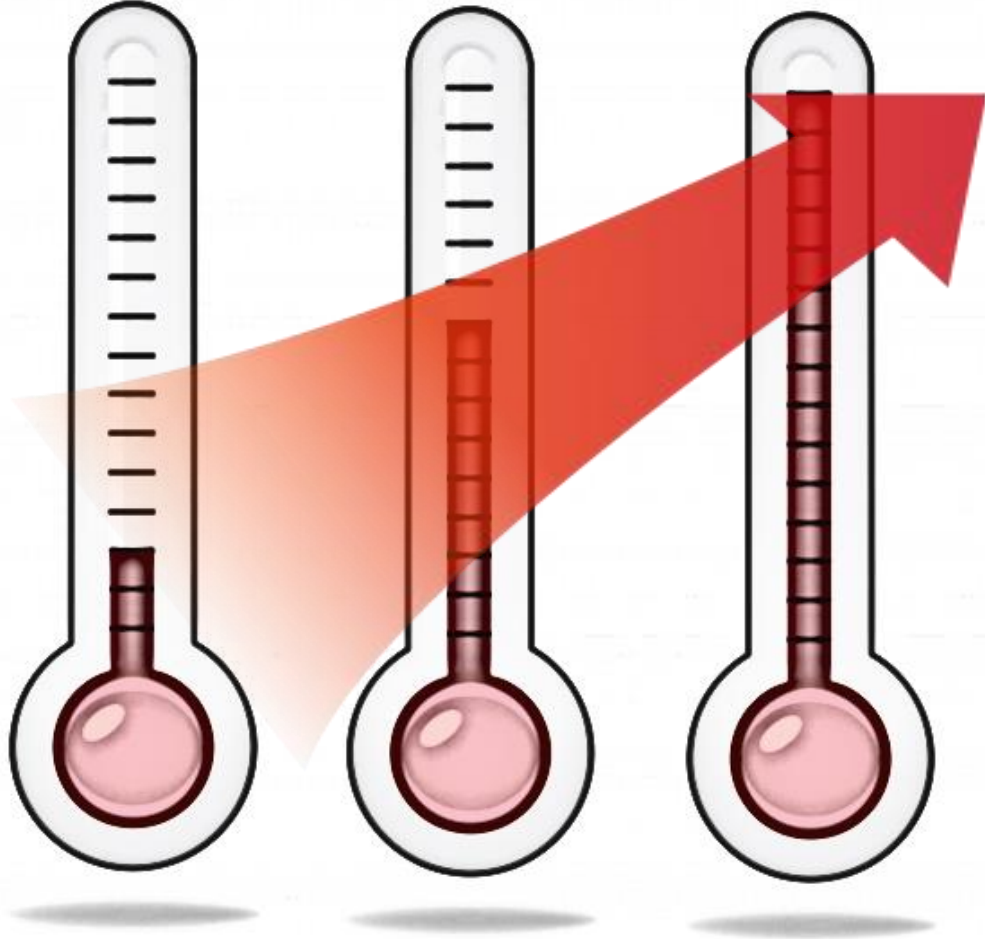
Tablo 5 “ÇATIŞMA KENDİNİ KURUYOR MU?”

| ÇATIŞMA KENDİNİ KURUYOR MU? | |
|-----------------------------|--|
| HUZURSUZLUK | Sorunu tanımlamak zordur. Nedensiz yere huzursuz edici bir duygu gelir. |
| OLAYLAR | Kısa ve kesin değişim. İstenmeyen sonuçla bir kişiyi üzen bir olay. |
| YANLIŞ ANLAMALAR | Zihin sürekli soruna odaklanır. Olgular ve güdümler yanlış anlaşılır. |
| GERİLİM | İnsanlar birbiri hakkında daha kötüsünü düşünür. Olumsuz bir tutum ve sabit fikirden dolayı ilişki bozulur, dolayısıyla kaygılar için neden doğurur. |
| KRİZ | Çalışma zorlaşır ve davranış etkilenir. Bu, projenin kesintiye uğraması veya yarıda kesilmesine yol açar. |

Chiavenato’ya göre (2008, s. 179), çatışmalar üç ciddiyet veya şiddet derecesinde meydana gelebilir:

- ☞ **Algılanan çatışma:** Taraflardan biri, hedeflerinin başkalarının hedeflerinden farklı olduğu ve müdahale fırsatı bulunduğu hissine kapılarak çatışma olduğunu algıladığı ve anladığı zaman meydana gelir. Her iki tarafın potansiyel olarak bir farklılık olduğunu fark ettiği sözde **gizli çatışmadır**.
- ☞ **Deneyimlenen çatışma:** Bu çatışmada, öfke, korku, bir taraf ile diğer taraf arasındaki güvensizlik gibi hasmane duygular söz konusudur. Bu çatışma aynı zamanda, gizli olduğu ve dışarıya açık bir şekilde gösterilmediği zaman gizli çatışma olarak adlandırılır.

- ☞ **Açık çatışma:** Bu durumda, çatışma taraflardan en az birinin aktif veya pasif müdahalesi şeklinde olan davranışla ifade edilir ve gösterilir. Bu çatışma aynı zamanda, çatışmanın tarafları arasında örtbas edilmeden ortaya çıktığı için açık çatışma olarak adlandırılır.



**Algılanan
çatışma**

**Deneyimlenen
çatışma**

Açık çatışma

İnsan ilişkisinde farklılık ve çatışma kaçınılmazdır. Çatışma ve anlaşmazlıklar daima olacaktır zira bunlar insanın bir parçasıdır.

Farklı olan, bu anlaşmazlıklara yapılan muameledir. Bir çatışma çözüm aracı olarak diyalog, kişilerarası ilişkilerin korunması için vazgeçilmez bir koşuldur. İletişim, kişilerarası ilişkilerin oluşturulmasında önemli bir rol oynar.

ALİŞTİRMA KİTABI 4. Konu 5. ve 6. Alıştırmada, mentör öğrenciler için, mentörlük sürecinde, ileride mentör-mentörlük-kurum etkileşimi içinde ortaya çıkabilecek çatışma çözüm desteği için iki farklı araç sunulmuştur.

“Girişimcilik, kararlılık dışında her şeyi getirir”

Nuno Machado Lopes, “Everything Changed, again” (Her şey değiştı, bir kez daha) kitabının yazarı

Alışılmışın dışında hareket etmeye karar vermek çok önemli bir adımdır, uzun süreli işin getirdiği istikrarı, girişimciliğin getirdiği eğlence gezisine kaydırmak çekicidir ama aynı zamanda oldukça zorlayıcıdır!

Dolabela’ya göre (2000), girişimcilik adayları genellikle, diğer yönler arasında işletmenin hedef kısmı, maliyetler, fiyatlar, başabaş noktası, bürokratik koşullarda tökezler. Bu fikirleri ve feraseti iş fırsatlarına çevirmek için, yazar dört aşamalı bir süreç önermektedir:

- Vizyon Dönüşümü** - bu vizyonun açıklama ve uzlaşa kazanma aşaması,
- Sürekli, eğitim ve İletişim Sistemi Uygulama** - bir başka ifadeyle, hedefleri belirleme ve tanımlama ayrıca, ödülleri tüm üyelerin performans değerlendirmesini (birey veya girişimci) içeren bir sisteme bağlama,
- İş Stratejileri Geliştirme** - bir başka ifadeyle, kullanılabilir kaynakların tahsisi için en iyi yolu belirleme, girişimin mevcut ve gelecekteki başarı olasılıklarını belirleme ve ayrıntılı bir iş planına sahip olma,
- Dönüşüm Kapasitesi Değerlendirmesi** - bir başka ifadeyle, aşağıdaki sorulara yanıt arayarak bir vizyonu uygulanabilir bir girişime dönüştürme yeteneğini değerlendirme:
(i) Hedefler iyi tanımlanmış mı? (ii) İsteklerim neler? (iii) İşletmenin büyüklüğü ve sürdürülebilirliği nedir? (iv) Risk toleransı nedir? (v) Doğru iletişim ve pazarlama stratejisine sahip miyim?

Bu anlamda, belli girişimcilik projelerinin başarısız olması boşuna değildir. İş projesi başarısızlığı, “proje faaliyetleri tatmin etmeyen veya yetersiz ilerlemeden dolayı durursa sona erer” (Shepherd, Covin ve Kuratko, 2009: 589).

Girişimcilik alanında, Boulding, Morgan ve Staelin'e göre (1997), tüm yeni ürünlerin %35 ila %45'inin kusurlu olduğu tahmin edilir veya örneğin tüm bilgi sistemi projelerinin yarısı başarısız olarak bildirilir (Keil ve Robey, 1999) ve Campbell, Birkinshaw, Morrison ve van Basten Batenburg tarafından (2003) incelenen girişimcilik birimleri ile ilgili kapsamlı çalışmada herhangi bir başarı öyküsüne yer verilmemiştir.

Sonuç olarak, sosyal işteki başarısızlık sonrasında, girişimcilerin bir motivasyon düşüşü yaşamaları ve baştan başlamak üzere yeni duygusal yatırımlar yapma (en azından hemen) konusunda temkinli davranmaları normal gözökmektedir.

Yine, bu deneyimi başkalarıyla paylaştıkları ve birçoğunun motivasyonu yeniden girişimciliğe soyunup sonunda başarılı olmada bulunduğunu bilmek, başarısız sosyal girişimcilerin "motivasyonel düşüş"ten kaçmalarına yardımcı olabilir.

Aslında, bu bilgi sosyal girişimcilerin derin düşüncelerin fasit dairesinden kaçmalarına yardımcı olabilir ²⁰ - motivasyon eksikliği, olumsuz duygularda (ör: aşğılık duygusu veya suçluluk ve utanma duygusu) artışa yol açabilir, bu da motivasyonu düşürebilir, vs.

Buna ek olarak, başarısızlıktan sonra yeni bir iş kurma konusunda motivasyon eksikliğinin normal olduğu ve motivasyonlarını, dikkatlerini başarısızlıktan hızla toparlanmaya vermelerine yardımcı olarak girişimcinin girişimcilik motivasyonunu yeniden kazanmasını sağlayabilecek farklı faaliyetlere kanalize edemeyenlere yardımcı olabileceği kabul edilir (Shepherd, 2003).

Başarısızlık, inançlar ile gerçeklik arasındaki kopuşu gösterdiği derecede hareket doğurabilen (Chuang ve Baum, 2003; Sitkin, 1992) ve bu kopuşu çözüme kavuşturacak çözümlerin aranmasına götürebilen (Ginsberg, 1988; McGrath, 2001; Petroski, 1985) önemli bir işarettir. Başarısızlığın göze çarpan bir olay olduğuna bakıldığında, başarısızlığın yalnızca bireyleri yeni bilgi elde etme konusunda motive edebileceği ve bireylerin başarıdan ziyade başarısızlık konusunda daha büyük anlayış kazandığına inanılır (Petroski, 1985; Popper, 1959).

Bir iş projesi senaryosunda, başarısızlıktan ders çıkarma olasılıkla projeler aşğıdaki şekilde olduğunda söz konusu olur (Sitkin, 1982: 243):

- 1) Dikkatli bir şekilde planlanmış eylemlerden kaynaklanma,

²⁰ Psikolojik ve öznel refah bakışı açısından, sürekli olumsuz düşünceler, olumsuz inanç ve tutumlara yol açar.

- 2) Belirsiz sonuçları olma,
- 3) Makul ölçekli olma,
- 4) Coşku ile yürütölme ve yanıtlanma,
- 5) Etkin öğrenmeyi sağlamaya yetecek kadar aşına olunan alanlarda gerçekleşme.

4.1.3. Başarısızlıktan ders çıkarma mekanizmaları

Üç kilit öğrenme mekanizmasını - RAC: Yansıt (**Reflect**), Açıkla (**Articulate**) ve Kodla (**Encode**) (Prencipe ve Tell, 2001; Zollo ve Winter, 2002; Shepherd, Williams, Wolfe ve Patzelt, 2016) devreye alarak proje döngüsünü başarısız olmayı öğrenmeyle birleştiren kanıtlar vardır.

- 1) Başarısızlığı **yansıtma** - bir başka ifadeyle, Burada, bireyin yaşadığı duygulara, hislere, düşüncelere ve inançlara odaklanır ve onların öneminin çizeriz ve hepsinden önemlisi, böyle bir yaşamı girişimciliğin normal bir süreci olarak denetleyebilmelerine olanak sağlamaktır. Bu, girişimcinin kendisinin değil, daha az iyi olan ya da yeniden düşünölmesi, geliştirilmesi gereken bir deneyimin sonucudur. Ayrıca, hedeflerinizi gözden geçirmeniz ve gelecek beklentilerinizi dikkatle yeniden değerlendirmeniz çok önemlidir (yansıtmalı-duygusal moment),
- 2) Neyin iyi gidip neyin işe yaramadığı veya iyi gitmediği, bir başka ifadeyle, başlangıçta anahatlarıyla ortaya konulan iyi giden iş planının hangi bölümünü oluşturduğu ve neyin planlanan şeye karşılık gelmediğini **açıklama** (analitik moment - rasyonel),
- 3) **Kodlama** veya yukarıda açıklanan momentlerin bir öğrenme süreciyle hatta başvuru veya daha sonra kullanmak üzere bütünleştirelmesi, bir başka ifadeyle, sosyal girişimcilik cesareti için güçlendirilen veya güçlendirilmekte olan, çıkarılan ders olarak alınması (tümleyici-deneyimsel moment).

Kodlama, sosyal girişimci ile mentör arasındaki ilişkilerarası düzenleme sürecinin kilit ögelerinden biridir aynı zamanda, her iki aktörün mesleki ve kişisel gelişimi ve güçlendirilmesine büyük katkı yapar.

Kodlama, başarılı deneyim olayının ve hepsinden öte, başarısızlık momentleri veya sosyal iş planının (gerçekleşmesi beklenen!) uygulanması sırasında yapılan hataların tümüyle bütünleştirelmesiyle eyleme konulur. Mentörün, mentörlük deneyimlerinin sistematik kaydına sahip olmasıyla ilgili olarak, bu deneyimler kuşkusuz mentörü daima yeni sosyal işletme girişimlerinde daha iyi bir pozisyona koyan anılar olmaktadır.

Bu varsayımlar temelinde, öğrenci mentör için araçlar oluşturuyoruz ve kullanılabilir hale getiriyoruz:

Yansıtma momenti için aşığıdaki araçları öneririz:

- Örnek Durum Formölasyonu Çalışma Sayfası (ALİŞTİRMA KİTABI 4. Konu 7. Alıştırma),
- Sonuç ve Beklentileri Gözden Geçirme Çalışma Sayfası (ALİŞTİRMA KİTABI 4. Konu 8. Alıştırma).

Açıklama momenti için aşığıdaki araçları öneririz:

- “Sorun” Nasıl Gelişti? Çalışma Sayfası (ALİŞTİRMA KİTABI 4. Konu 9. Alıştırma),
- Sosyal İş Planını Gözden Geçirme (ALİŞTİRMA KİTABI 4. Konu 10. Alıştırma).

Kodlama momenti için aşığıdaki araçları öneririz:

- Mentör Öğrenme Günlüğü (ALİŞTİRMA KİTABI 4. Konu 11. Alıştırma).

Konu 4 Testi - İlişkiyi Düzenleme

Bölüm A - Doğru seçenek soruları

- S1.** Hudson'ın gerçekçi teori modeli temelinde, mentör ile menti arasındaki ilişkinin kurulmasında temel olan iki öznelik hangisidir?
- Profesyonellik ve Destekleyici olma
 - İşbirliğine dayalı sorun çözme ve Beklentiler
 - Güven ve Saygı
 - Bilgi paylaşımı ve Coşku
- S2.** Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın üç bileşenine karşılık gelmez?
- Etkileşim
 - Kişilerarası Uyumsuzluk
 - Birbirine bağımlılık
 - Algılanan uygunsuzluk
- S3.** Birçok çatışma türü vardır. Aşağıda belirtilenlerden, mentör ile menti arasındaki zayıf iletişimle ilgili olanı belirtiniz:
- Kişisel farklılıklar
 - Bilgi eksiklikleri
 - İnsan odaklı olma
 - Konu odaklı olma
- S4.** Aşağıdaki ifade hangi çatışma seviyesinde gerçekleşir? “Olumsuz bir tutum ve sabit fikirden dolayı ilişki bozulur, dolayısıyla kaygılar için neden doğurur”:
- Gerilim
 - Kriz
 - Yanlış anlaşılmalara
 - Huzursuzluk
- S5.** Çatışmanın hangi ciddiyet derecesi, çatışmanın tarafları arasında örtbas edilmeden ortaya çıktığı için “Açık Çatışma” olarak da adlandırılan duruma karşılık gelir:
- Açık Çatışma
 - Algılanan çatışma
 - Deneyimlenen çatışma
 - Belirgin çatışma
- S6.** Birkaç yazar, başarısızlıktan ders çıkarma mekanizmaları olarak üç temel mekanizmaya işaret etmektedir. Aşağıda sayılanlardan hangisi bu mekanizmalardan biri değildir?
- Yansıtma
 - Odaklanma
 - Açıklama
 - Kodlama

Bölüm B - Doğru/Yanlış soruları

- S7. Mentörlük sürecinde, menti tarafında belirsizlikler söz konusu iken, mentörlük ilişkisinde daha fazla bilgi ve deneyime sahip olan, bu nedenle de bilinmeyen için daha hazırlıklı olan kişi olarak mentör tarafında çok fazla belirsizlik yoktur.
- Doğru
 - Yanlış
- S8. “Mentörlük Sözleşmesi”, genellikle, mentörün performansının sınırlarını ve etkileşim süresince uygun mentör davranışı olarak neyin beklendiğini belirleyen bir sözleşmedir.
- Doğru
 - Yanlış
- S9. No processo de mentoria assim como nas relações interpessoais o conflito é algo que nunca deve ocorrer e como tal o mentor deve evitar o confronto.
- Doğru
 - Yanlış
- S10. Sosyal işteki başarısızlık sonrasında, girişimcilerin bir motivasyon düşüşü yaşamaları ve yeni duygusal yatırımlar yapma konusunda temkinli davranmaları normal gözükmemektedir, dolayısıyla mentörün mentiyi “motivasyonel düşüş”ten kaçmak için başkalarıyla bu tip bir deneyim paylaşmaya teşvik etmekten kaçınması uygun olmaktadır.
- Doğru
 - Yanlış
- S11. Başarısızlık, inançlar ile gerçeklik arasındaki kopuşu gösterdiği derecede hareket doğurabilen ve bu özelliğiyle söz konusu kopuşu çözüme kavuşturacak çözümlerin aranmasına götürebilen önemli bir işarettir.
- Doğru
 - Yanlış
- S12. Dolabela tarafından fikirleri ve vizyonları iş fırsatlarına çevirmek için dört aşamalı bir süreç ortaya konulmaktadır. “Hedeflerin belirlenmesi ve tanımlanması ayrıca, ödüllerin bağlanması” ifadesi, İş Stratejisi Geliştirme aşamasına karşılık gelmektedir.
- Doğru
 - Yanlış

Test Sonu 😊

SON DEĞERLENDİRME

Memnuniyet Anketi

Memnuniyet Değerlendirmesi Eğitim Faaliyeti

Yalnızca eğitim faaliyetlerinin nasıl gerçekteğtiğini kontrol etmeyi değil aynı zamanda gerçekteğtirilen faaliyetler ile katılımcıların ihtiyaçları arasında kalıcı uzlağma sağlanmasına olanak tanıyacak verilerin elde edilmesini amaçlayan bu değerlendirme anketinin doldurulmasında yardımınızı istiyoruz.

| 1. Program Geliğtirme | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|---|---|---------|-----------------------|
| <i>Değerlendirme Parametreleri</i> | <i>Az Olumlu</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | UD * | <i>Çok Olumlu</i> |
| 1. Beklentilerin karđılanması | Hiçbir Şey karđılanmadı | | | | | | Tümüyle karđılandı |
| 2. Kurs Hedefleri | Çok karmağık | | | | | | Çok açık |
| 3. Kurs programı yapısı | Tamamen Yetersiz | | | | | | Tamamen Yeterli |
| 4. Kurs İçeriği | Hatalı | | | | | | Oldukça Doğru |
| 5. İçeriğin uygulanabilirliği | Uygulanamaz | | | | | | Tamamen Uygulanabilir |
| 6. Mesleki ihtiyaçların uygunluğu | Uygunluk yok | | | | | | Tam yeterlilik |
| 7. Motivasyon ve katılım (öz-değerlendirme) | Yok | | | | | | Tam |
| 8. Eğitmen tarafından teğvik edilen faaliyetler | Yetersiz | | | | | | Çok uygun |
| 9. Katılımcılar arasındaki iliğki | Olumsuz | | | | | | Çok olumlu |
| 10. Tesisler ve donanım | Uygun değil | | | | | | Tamamen uygun |
| 11. Dokümantasyon | Yetersiz | | | | | | Tamamen Yeterli |
| 12. Görsel-iğitsel Ortam Kullanılabilirliği | Yetersiz | | | | | | Tamamen uygun |
| 13. Sekreterlik desteği | Mevcut değil | | | | | | Çok etkin |

*UD - Uygun değil

3. Görüşler (Ayrıca geliğtirilebileceği veya bu tür diğer kurslara dahil edilebileceği düşünölen konular. En iyi bağarılan yönler ve geliğtirilecek yönler. Öneriler ve diğer ağıklamalar)

| |
|--|
| |
|--|

Tarih: ____/____/____ Adı (isteğe bağlı):

Teğekkürler!

Kaynakça

- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Akhter, M., Durrieu, F., & Estay, C. (2013). Entrepreneurship from motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 243-267. doi: 10.1007/s10843-013-0109-x.
- American Psychological Association (2006). *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*. ABD: American Psychological Association. Available online: <https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf>
- Audet, J. & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18, 471-489.
- Beebe, S.A., Beebe, S. J. & Redmond, M. V. (2005). *Interpersonal Communication: Relating to Others*, 7th ed. Pearson-Allyn & Bacon: Texas
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Boulding, W., Morgan, R. & Staelin, R. (1997). Pulling the plug to stop the new product drain. *Journal of Marketing Research*, 34, 164-176.
- Brito, C. (2017). Manual do Mentor Global Mentoring Group. [Çevrimiçi] Aşağıdaki adresten ulaşılabilir: <https://globalmentoringgroup.com/mentoring/>
- Brown, J.T.S. (1981). *Communication of empathy in individual psychotherapy: An analogue study of cliente perceived empathy. (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, 1980.) Dissertation Abstracts International. 4 l. 27 488*
- Bullough, A., Galen Kroeck K., Renko, M. (2012). Expectancy theory and nascente entrepreneurship. *Journal of Small Business Economics*, 667-684.
- Campbell, A. (1997). Abraham H. Maslow. In A. Sorge & M. Warner (Eds.), *The IEBM handbook of organizational behavior* (pp. 651-654). Londra: Thomson
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & van Basten Batenburg, R. (2003). *The future of corporate venturing. Sloan Management Review*, 45(1), 30-37.
- Carsrud, A. & Brannback, M (2011). Entrepreneurial Motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26
- C. Barba- Sanchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Reasons to Create a New Venture: A Determinant of Entrepreneurial Profiles. *Journal of business management* 5(28), 11497-11504.
- CEC/CCIC (Coord.) (2014). *Estudo de mentoring, Manual de Acolhimento*. Coimbra: Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- CGIAR. (s/d). *Guidelines for coordinators*. Çevrimiçi olarak mevcut: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2746/42A_Mentoring%20Program%20Coordinator%20Guidelines%20WP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chartered Institute of Personnel and Development (2017), *Mentoring Programme*. West Yorkshire: UK. Çevrimiçi olarak mevcut: https://www.cipd.co.uk/Images/west-yorkshire-mentoring-pack_2011_tcm18-9423.pdf
- Kizirođlu, I. (2008). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chuang, Y.-T. & Baum, J. A. C. (2003). *It's all in the name: Failure-induced learning by multiunit chains*. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 33-59.
- Christopoulos, D. & Vogl, S. (2014). The motivations of social entrepreneurs: the roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*. 6(1). doi:10.1080/19420676.2014.954254
- Clutterbuck, D. (1991). Everyone Needs a Mentor. Institute of Personnel Management. In Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring and Assessing - A Practical Guide to Developing Competence*. Londra: Kogan Page.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: W. H. Freeman
- Cully, J. A. & Teten, L. A. (2008). *A Therapist's Guide to Brief Cognitive Behavioral Therapy*. Houston: Department of Veterans Affairs, South Central Mental Illness Research, Education, and Clinical Center (MIRECC)
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2.ª Ed). Porto: Asa.
- Cunha, P. (2008). *A diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação*. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5 (pp.266-279). Çevrimiçi: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-79.pdf>
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos* (2ª ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Decker, B. (1989). *How to communicate effectively*. Londra: Sayfa
- Defourny, J. (2009). *The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector*. Leuven: Acco.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). *Fifty Years of Conflict*. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). *Sixty Years of Conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- DeVito, J. A. (2004). *The interpersonal communication book, 10th ed*. Pearson-Allyn & Bacon: Boston
- Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.

- Douglas, E. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.
- Engstrom T. (2004). Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors? İçinde: Clutterbuck D and Lane G (eds) *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- FHI 360/Linkages. (2016). South to South Mentoring Toolkit for Key populations. [Çevrimiçi] Aşağıdaki adresten ulaşılabilir: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/linkages-south-to-south-mentoring-toolkit.pdf>
- Fisher, R. & Brown, S. (1988). *Getting Together*. New York: Penguin Books.
- Gecas, V. (1982). The Self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33
- Germak, A. J., & Robinson, J.A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21. doi: 10.1080/19420676.2013.820781.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6). 559-575.
- Gordon, T. (1977). *L.E.T. Leader Effectiveness Training: the no-lose way to release the productive potential of people*. New York: Peter H. Wyden Books
- Gou, K. L. & Sanchez, Y. (2005). Workplace Communication. In Borkowski, N. (Ed.), *Organizational behavior for healthcare managers* (pp. 77-110). Sudbury, MA: Jones & Barlett Publishers
- Gravells J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands-Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 4, 3-23.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37, 280- 304. doi: 10.1177/0149206310386227.
- Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (2003). Self, Perception, and Communication. In Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (Eds.), *Communicating Effectively*. New York: McGraw-Hill.
- Holland, D.V.and Garrett, R.P. (2015). Entrepreneur start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value. *International Small Business Journal*, 20(2), 194-215.
- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. Avustralya: Queensland Teknoloji Üniversitesi
- lkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118 – 123

- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61, 505-532.
- Lane, S. D. (2008). *Interpersonal Communication: Competence and contexts*. New York: Allyn & Bacon/Longman
- Levinson, D. J., with Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics (3rd ed.)*. Palo Alto: Mayfield
- Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto: Kaliforniya
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles: Kaliforniya Üniversitesi
- Keil, M. & Robey, D. (1999). Turning Around Troubled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. *Journal of Management Information Systems*, 15(4). 63-77.
- Keller T. (2005). The Stages and Development of Mentoring Relationships. İçinde: DuBois DL and Karcher MJ (eds) *Handbook of Youth Mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 82-99.
- Klasen, N. and Clutterbuck, D. (2002) *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford, İngiltere: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625. doi: 10.2307/255910
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Manchester Metropolitan University (s/d). *Mentoring Guidelines*. Manchester: Birleşik Krallık. [Çevrimiçi] Aşağıdaki adresten ulaşılabilir: https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/az/guidance-procedures-and-handbooks/Mentoring_Guidlines.pdf
- Martins, M. A. & Susana, F. P. (2012). Empreendedorismo e Inovação Social in Azevedo, Carlos, Franco, Raquel Campos e João Wengorius Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. Impulso Positivo: Porto.
- Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. K. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. *Sage Open, January-March*, 1–10. doi: 10.1177/2158244015569666.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand Co.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1). 118-131.
- Mucchelli, A. (1981). *Les motivations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic

- factors on social entrepreneurship start-up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282
- Osterwalder, A. (2010) Combining Business Model Prototyping, Customer Development, and Social Entrepreneurship. [Çevrimiçi] Aşağıdaki adresten ulaşılabilir: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2010/08/combining-business-model-prototyping-customer-development-and-social-entrepreneurship.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Packard, B. W. (2016). *Successful STEM mentoring initiatives for underrepresented students: A research-based guide for faculty and administrators*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Partzsch, L & Ziegler, R. (2011). Social entrepreneurs as change agents: a case study on power and authority in the water sector. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 63-83. doi: 10.1007/s10784-011- 9150-1
- Petroski, H. (1985). *To engineer is human: The role of failure in successful design*. New York: St. Martin's Press.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Londra: Hutchinson.
- Poulsen, K. M. (2014). Mentoring programmes: learning opportunities for Mentees, for Mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263.
- Pratt M.G. & Dirks, K.T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment based view of trust. İçinde: Dutton JE and Ragsin BR (eds). *Exploring Postive Relationships at Work: Building a theoreticall and research foundation*. Mahwah, N.J.: Lawerncce Erlbaum, 117-136.
- Prencipe, A. & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9). 1373–1394.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psycology*, vol. 2 (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Comapanies.
- Ragsin, B. R. (2007). "Diversity and workplace Mentoring relationships: a review and positive social capital approach". In T. Allen & L. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspetives approach*. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.
- Ragsin, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. Çevrimiçi: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 0(0), 1-5

- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1988). *Management concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, C.R. (1966). "Client-centered therapy", in S. Arieti (ed.), *American Handbook of Psychiatry*. (Vol.3, pp.183-200). New York: Basic Books
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a person: A psychotherapists view of psychotherapy*. ABD: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychologist*, 21(2), 95-103
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. ABD: Riverside Press, Cambridge.
- Rosenfeld, R. H., & Wilson, D. C. (1999). *Managing Organizations: text, readings & cases*. Londra: McGraw-Hill.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House
- Santos, F. (2012). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the Broader Picture. *Journal of Social Entrepreneurship, iFirst*, 1–20. [Çevrimiçi] Aşağıdaki adresten ulaşılabilir:
<https://pdfs.semanticscholar.org/de2a/016f71b253dceadb3b0af50465224a440f2b.pdf>
- Sareen, S. (2015). Ge-international journal of management research. *Schooling*, 3(4), 13-18
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Schmid, P. F. (1998). "Face to face": The art of encounter. In Thorne, B., & Lambers, E. (Eds.) *Person-centred therapy: European perspective (pp. 74-90)*. Londra: Sage
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.
- Sheppard, B.H. & Sherman, D.M. (1998). The Grammers of Trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M, and Patzelt, H. (2016). *Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 14*, 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media (2nd ed)*. Porto:

Ediçöes da Universidade Fernando Pessoa

- Spreckley, F. (1981). *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*. [Çevrimiçi]
Aşağıdaki adresten ulaşılabilir:
<http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>
- Stephen, P. (1994). *Counselling and Helping*. Birleşik Krallık: The British Psychological Society and Routledge.
- Susan B. & Linda S., (2013). Best practices in Mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189 – 203.
- Sutton, J. & Stewart, W. (2002). *Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd
- UNESCO (2002). *Handbook on career counselling A practical manual for developing, implementing and assessing career counselling services in higher education settings*. Paris: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lizbon: Actual Editora.
- Wallace, H. & Roberson, C. (2009). *Interpersonal Communication: Methods for Law Enforcement, 4th ed*. Prentice Hall: New Jersey
- Zinn, w. (1993). The empathetic physician. *Arch Intern Med*, 153, 306-312.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

EK 1 Konu Ağıştırmalarından Alınan MATRİS ARAÇLARI



RESMİ MENTÖRLÜK PROGRAMI
AŞAMALARI

Konu Alıştırmalarından Alınan MATRİS ARAÇLARI

YÖNTEMSEL İLİŞKİ EDİMİ

| Ara Hedefler | Seçme ve eşleme süreçleri | Mentör ve mentilerin ilk kez bir araya gelmesi | 12 aylık süre boyunca mentörlük öğrenim süreci oturumları | Mentörlük sürecinin tamamlanması |
|--------------------------------------|--|--|--|---|
| 1. Aşama - Hazırlık | <ul style="list-style-type: none">Konu 2 ALIŞTIRMA 1: Menti Başvuru FormuKonu 2 ALIŞTIRMA 2: Mentör Başvuru Formu | | | |
| 2. Aşama - İlişki kurma | | <ul style="list-style-type: none">Konu 4 ALIŞTIRMA 1, 2, 3: Mentörlük Sözleşmesi #1, #2 ve #3Konu 2 ALIŞTIRMA 3: Mentörlük SözleşmesiKonu 4 ALIŞTIRMA 1: KWHLAQ DiyagramıKonu 2 ALIŞTIRMA 4: Mentörlük Eylem PlanıKonu 2 ALIŞTIRMA 5: Mentörlük Gözden Geçirme Formu | | |
| 3. Aşama - Öğrenme ve gelişim | | | <ul style="list-style-type: none">Konu 2 ALIŞTIRMA 6: Menti Hazırlık FormuKonu 2 ALIŞTIRMA 7: Mentörlük Oturumu Çalışma SayfasıKonu 2 ALIŞTIRMA 8: Mentörlük Zaman GünlüğüKonu 2 ALIŞTIRMA 9: Menti Ortaklık Değerlendirme FormuKonu 2 ALIŞTIRMA 10: Mentör Ortaklık Değerlendirme Formu | |
| 4. Aşama - Bitirme | | | | <ul style="list-style-type: none">Konu 2 ALIŞTIRMA 11: Mentörlük İlişkisi Değerlendirme Formu |



RESMİ MENTÖRLÜK PROGRAMI AŞAMALARI

Konu Alıştırmalarından Alınan MATRİS ARAÇLARI

Çapraz Ara Hedefler

MENTÖRLÜĞÜN İLİŞKİSEL EDİMİ

2. Aşama - İlişki kurma

3. Aşama - Öğrenme ve gelişim

4. Aşama - Bitirme

- Konu 4. ALIŞTIRMA 5: İhtiyaç-Kaygı haritası
- Konu 4. ALIŞTIRMA 6: Çatışma ağacı
- Konu 4. ALIŞTIRMA 7: Örnek Durum Oluşturma Çalışma Sayfası
- Konu 4. ALIŞTIRMA 8: Sonuç ve Beklentiler Gözden Geçirme Çalışma Sayfası
- Konu 4. ALIŞTIRMA 9: “Sorun” Nasıl Gelişti? Çalışma Sayfası



EK 2 KONU TESTLERİ ÇÖZÜMLERİ

| KONU 1 TESTİ | | | |
|--------------|----|---------|----|
| BÖLÜM A | | BÖLÜM B | |
| S1 | c. | S7. | b. |
| S2 | b. | S8. | a. |
| S3 | a. | S9. | a. |
| S4. | c. | S10. | b. |
| S5. | d. | S11. | a. |
| S6. | d. | S12. | a. |

| KONU 2 TESTİ | | | |
|--------------|----|---------|----|
| BÖLÜM A | | BÖLÜM B | |
| S1 | a. | S7. | b. |
| S2 | b. | S8. | a. |
| S3 | c. | S9. | b. |
| S4. | d. | S10. | a. |
| S5. | c. | S11. | a. |
| S6. | b. | S12. | b. |

| KONU 3 TESTİ | | | |
|--------------|----|---------|----|
| BÖLÜM A | | BÖLÜM B | |
| S1 | a. | S7. | a. |
| S2 | b. | S8. | b. |
| S3 | a. | S9. | b. |
| S4. | a. | S10. | a. |
| S5. | d. | S11. | a. |
| S6. | c. | S12. | a. |
| | | S13. | b. |
| | | S14. | b. |

| KONU 4 TESTİ | | | |
|--------------|----|---------|----|
| BÖLÜM A | | BÖLÜM B | |
| S1 | c. | S7. | b. |
| S2 | b. | S8. | a. |
| S3 | b. | S9. | b. |
| S4. | a. | S10. | b. |
| S5. | d. | S11. | a. |
| S6. | b. | S12. | b. |