

# Tıp eğitiminde mentorluğun önemi

## Prof. Dr. Aytekin Oğuz



1956 yılında Nevşehir'de doğdu. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden 1978 yılında mezun oldu. İç hastalıkları uzmanlık eğitimini 1982'de Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde tamamladı. 1988'de klinik şef yardımcısı, 1991'de doçent, 1993'de klinik şefi, 1997 yılında profesör oldu. Ocak 2012'den beri İstanbul Medeniyet Üniversitesi Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı öğretim üyesi ve Göztepe Eğitim Araştırma Hastanesi İç Hastalıkları eğitim görevlisi olarak çalışmaktadır. Metabolik Sendrom Derneği, Kardiyometabolik Sağlık Vakfı ve Güncel Tıp Derneği Başkanı olan Oğuz, metabolik sendrom, obezite, diyabet, hipertansiyon, dislipidemi ve ateroskleroz alanlarında klinik ve epidemiyolojik çalışmalar yürütmektedir.

## Dr. Özge Telci Çaklılı



1984 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretimi Şişli Terakki Lisesi'nde, orta ve liseyi eğitimini Koç Özel Lisesi'nde tamamladı. Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden 2009 yılında mezun oldu. Halen İstanbul Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde iç hastalıkları uzmanlık eğitimini sürdürmektedir.

**M**entor, hikmet sahibi danışman veya denetmen anlamına gelmektedir. Mentor ismi tarihte ilk defa Homeros'un Odysseus şiirinde, Odysseus'un oğlu Telemachus'a yol gösteren karakter olarak belirtilmiştir. Günümüzde mentor, kıdemli meslektaşına yol gösteren, yardımcı olan ve uyaran anlamında kullanılmaktadır. Türkçede "rehber", "danışman", "akıl hocası" olarak da kullanımı vardır. Son yıllarda mentor sözü sadece kariyere yardımcı olan biri izlenimini verse de aslında mentorluk bunlardan öte bir kavramdır. Mentorluk tanımlaması içinde hikmetli danışmanlık, karşılıklı saygı, sorumluluk, talim, terbiye ve rehberlik kavramları bir arada bulunur.

Mentorun yol-yöntem gösterdiği kişiye "mentee" (menti) denir. Mentinin Türkçe karşılığı olarak "talip" kullanılabilir. Mentordan, mentiyi olduğu gibi, yargılamadan kabul etmesi, ona rol modeli olması, danışmanlık yapması ve dostluğunu sunması beklenmektedir. Mentor-menti ilişkisi asla anne baba-çocuk bağının yeni bir şekli gibi oluşmamalıdır. Bunun yerine, daha yaşlı kardeş veya arkadaşın

daha genç kardeş veya arkadaş ile geliştirildiği ilişkiye benzerdir.

### Kaç çeşit mentorluk vardır?

**1. Geleneksel mentorluk:** Mentorluğun en temel ve en eski formudur. Özellikle bilim ve sanat alanında daha sık rastlanan bu tür ilişkide, mentor, kariyerine yardımcı olmak istediği, potansiyeli olan, kendini çalışma arkadaşları arasında ön plana çıkarabilmiş bir menti seçerek ona kariyerinde yardımcı olur. Bu tür bir ilişkinin en önemli özelliği ve belki de dezavantajı "elitist" bir doğasının olmasıdır. Mentorun seçim yaparken "yetenekli" olana yönelmesi, diğer adayların geri planda kalmasına yol açabilir.

**2. Profesyonel mentorluk:** Özellikle ticari kurumlarda çok sık görülen bu mentorluk türünde, üst düzey yöneticiler çalışanların gelişimi için profesyonel mentorluğu destekler. Kurumun çalışma düzeni içerisinde olması zorunlu bir süreç değildir, gönüllü olarak katılmak isteyenlerle bu tarz bir ilişki yürür.

**3. Resmi mentorluk:** Son yüzyılda giderek yaygınlaşan bu mentorluk türü,

profesyonel mentorluğun bir adım ilerisidir. Kurum içerisinde mentorluk zorunlu hale gelir. Özellikle yeni başlayanların eğitim sürecinin ana elementlerinden birini oluşturur. Mentor ve menti ilişkisi kurum tarafından sürekli izlenir.

Tek kişinin mentorluğu modeline son zamanlarda alternatif öneriler de getirilmiştir. Eş zamanlı (mozaik) mentorluk modelinde, farklı mentorlar yol gösterdikleri kişiye kariyerinin değişik yönleri açısından ve hatta kişisel ve sosyal yaşamlarının çeşitli noktalarında yardımcı olurlar. Örneğin, bir mentor, mentiye kurumun genel ortamını, mesleki ilişkileri ve işleyişi anlaması konusunda yardımcı olurken, ikinci bir mentor tamamen profesyonel kariyerine yardım edebilir ve üçüncüsü meslektaşları ile sosyal aktivitelere girmesine destek olabilir.

### İyi bir mentor nasıl bulunur?

Öncelikle aranması gereken dört temel özellik; mentorun saygın, güvenilir, başarılı ve erişilebilir olmasıdır. Talipler güvencikleri, hoşlandıkları, saygı duydukları ve gereksinim duyduklarında



kolayca erişebilecekleri bir kişi aramalıdır. En iyi mentor, en ünlü veya en önde gelen kıdemli öğretim üyesidir diye düşünülmemelidir. Hatta bu tür mentor adayları, genellikle mentiye ayırmaları gereken zamanı bulamayacak kişilerdir.

İyi mentorlar, mentiye saygı duyan, öğreten, yararlı geri bildirimlerde bulunan ve mentinin kendisine kolayca ulaşmasını mümkün kılan kişilerdir. Mentorle ilgili temel olumsuz nitelikler ise istismar, şeffaf olmama ve güvenilmezliktir. Kötü mentor, mentinin potansiyelini yanlış yorumlar, uygun mesleki ve kişisel sınırları tanımlayamaz ve hatta mentinin çalışma ve eserlerinden haksız kredi sağlamaya kalkar. Kötü mentorun diğer nitelikleri arasında uygunsuz övgü veya eleştirilerde bulunma, mentinin görüşlerini dikkate almama ve etik olmayan, nadir de olsa rastlanılabilen ahlak dışı diğer davranış türleri vardır. Mentor bulmanın tek tip bir yöntemi yoktur. Sıklıkla, mentor -menti ilişkisi bir kıdemli-kıdemsiz veya hoca-öğrenci bağı olarak başlar ve zaman içinde bir mentorluk ilişkisine dönüşür.

#### **Mentor bulmak ne gibi yararlar sağlar?**

Mentor - menti ilişkisi karşılıklı kazanımları getirir. Mentorun katkıları, desteği ve yol göstericiliği ile kendine olan güveni artan menti, mesleğinde gelişim ve kariyerinde ilerleme şansı elde ederken, hataları ile ilgili geri bildirim aldıkça da olgunlaşır. Elbette bu ilişkiden tek yarar gören menti

değildir. Mentorun da bu ilişki sayesinde kendisini geliştirme gayreti, mesleki şevki ve özgüveni artar, çalışmalarında yardımcı olacak birisini bulmuş olur.

#### **Mentorluk görevini üstlenen birinin dikkat etmesi gereken unsurlar nelerdir?**

Mentor, mentinin mesleki başarısı için oldukça önemli bir rol üstlendiğinin farkında olmalıdır. Öncelikle bunun için kesin bir zaman ayırması gerektiğini bilmeli ve bunu taahhüt etmelidir. Ayırdığı bu zaman içerisinde dikkatli bir dinleme, iyi bir iletişim ve tutarlı bir davranış göstermelidir. Bazı mentilerle saatler süren görüşmeler yapmak gerekirken, bazıları için daha kısa zamanlar da yeterlidir. Mentor ve menti eğer haftada bir veya iki saat bir araya geliyorsa bu oldukça yeterli bir süredir.

İyi bir mentor, karşısındaki kişiye yol göstermeden önce onu tanımaya çalışır. En iyi tavsiyeler bu ortamda hazırlanır. Kişiye “ne olmak istiyorsun” sorusundan ziyade “neler yapmaktan hoşlanıyorsun” veya “vaktini nasıl geçirmek istersin” gibi sorular sorarak belki de mentinin kendisinin bile farkında olmadığı cevaplara ulaşmayı sağlar. Böylece menti daha doğru yönlendirilebilir.

Her ilişkide olduğu gibi bu ilişkide de dürüstlük çok önemlidir. Mentor, mentinin dürüstçe isteklerini söyleyebilmesini sağlayacak ortamı ve güveni

Öncelikle aranması gereken dört temel özellik; mentorun saygın, güvenilir, başarılı ve erişilebilir olmasıdır. Talipler güvendikleri, hoşlandıkları, saygı duydukları ve gereksinim duyduklarında kolayca erişebilecekleri bir kişi aramalıdır. En iyi mentor, en ünlü veya en önde gelen kıdemli öğretim üyesidir diye düşünülmemelidir. Hatta bu tür mentor adayları, genellikle mentiye ayırmaları gereken zamanı bulamayacak kişilerdir.



Her ilişkide olduğu gibi menti - mentor ilişkisinde de sorun olabilecek bazı durumlar vardır. Örneğin mentinin kendini bu ilişkiye fazlaca kaptırıp esas görevlerini ihmal etmesi, karar verirken mentoruna bağlı kalması, gerçekçi olmayan beklentilerin içine girmesi gibi sorunlar ilişkinin çözülmesine yol açabilir. Benzer durumlar mentor için de geçerlidir. Mentiyeye yeterli zaman ayıramama, mentor olarak yetersiz kalma veya bu baskıyı kaldıramama, mentiden hazzetmeme gibi sorunlar ilişkide kopmalara neden olabilir.

sağlamalıdır. Menti mentorun duymak istediklerini değil kendisinin dile getirmek istediklerini söylemelidir. Menti, mentorun verdiği tavsiyenin dışında bir yol izlemiş olduğunda bunu dürüst bir şekilde ifade edebilir. Mentor buna üzülmemeli, tam tersine ilişkinin sağlığı açısından şeffaflık ve dürüstlüğün önemini ve değerini vurgulamalıdır.

Mentorluk kolay değildir. Bazen menti kendisi için muhtemelen yanlış olan bir karar verir ve bu kararın arkasında durmak ister. Bu durumda mentor katı bir "hayır" demek yerine, bu seçimi değerlendirmeli, gerekirse bu fikirden geri dönme şansının olduğunu her zaman belirtmeli ama ilişkinin bütünlüğü açısından "yanlış yapıyorsun" gibi cümlelerden kaçınmalıdır. Eleştiriler mentiyeye psikolojik zarar verecek şekilde yapılmamalıdır. İyi bir mentorun olumlu nitelikleri arasında güvenilirlik ve dürüstlük yanında emosyonel zekâ da gereklidir.

Zamanla, ortak yapılan işlerden kimin ne kadar kredi sağladığı da önem kazanır. Örneğin ortak yapılan bir çalışmanın yayınında hem mentinin hem de mentorun isminin geçmesi doğaldır. Fakat mentinin yeterli emeğinin olmadığı bir çalışmada sırf aralarındaki ilişkiden ötürü mentinin de yazarlar arasında gösterilmesi uygun olmaz. Böyle bir durumda yanlışlıkları ve alınganlıkları engellemek adına hem "uluslararası yazarlık kriterleri" kullanı-

labilir, hem de daha yayın aşamasına gelmeden yazıda kimin ne şekilde yer alacağına karar verilebilir.

Bir mentor, mentiyeye yalnızca kendi kurumunda iken değil daha sonraki mesleki hayatında da destek olur ve sorunları çözme konusunda yardım eder. Hatta mentor, mentinin iş bulmasına da yardımcı olmalıdır. Son olarak mentor, menti için mesleki ve kişisel anlamda rol modeli olmalıdır. Zamanı gelince artık mentinin mentorundan bağımsız projelere imza atması beklenmelidir. Özellikle beraber yapılan belirli sayıda çalışmadan sonra mentinin kendi başına yoluna devam etmesi gereklidir. Bu ayrılık mentinin bundan böyle mentordan tavsiye almayacağı anlamına gelmemektedir.

#### **Mentor ilişkisinden doğabilecek sıkıntılar nelerdir?**

Her ilişkide olduğu gibi menti - mentor ilişkisinde de sorun olabilecek bazı durumlar vardır. Örneğin mentinin kendini bu ilişkiye fazlaca kaptırıp esas görevlerini ihmal etmesi, karar verirken mentoruna bağlı kalması, gerçekçi olmayan beklentilerin içine girmesi gibi sorunlar ilişkinin çözülmesine yol açabilir. Benzer durumlar mentor için de geçerlidir. Mentiyeye yeterli zaman ayıramama, mentor olarak yetersiz kalma veya bu baskıyı kaldıramama,

mentiden hazzetmeme gibi sorunlar ilişkide kopmalara neden olabilir.

Mentorun zorlanacağı bir başka konu da ilişkinin boyutudur. Birlikte vakit geçirip ortak deneyimler yaşadıkça menti ile mentor gitgide bir "arkadaşlık" yakınlığı kurmaya başlayabilir ki bu, ilişkinin devamlılığı açısından uygunsuzdur. Mentorun her zaman menti ile arasındaki mesafeye dikkat etmesi gerekir. Bazen ilişkide tekrarlayan tatsızlıklar yaşanabilir. Kişisel farklılıklara dayanan bu sorunlar çözülemese mentinin de mentorun da iyiliği için en doğrusu ilişkiyi bitirmektir.

## Mentiler için öneriler

(Mentor ve mentiler için öneriler Amerikan Kalp Cemiyeti "The AHA Mentoring Handbook"tan alınmıştır.)

- Kendinizi tanıyın. Kendi kişiliğinizi ve mizacınızı anlayın ve meslektaşınızı mutlu edebileceği halde sizi mutlu edemeyecek şeyleri anlayın. Sizden beklendiğini düşündüğünüz şeyler nedeniyle bir kariyer yoluna yönelmeyin. Sizi motive eden ve sabahları sizi kaldıran şey üzerinde düşünün ve daha sonra bundan ipucu çıkarın.
- Kariyer hedefleriniz hakkında açık olun. İstediklerinizi nasıl talep edeceğinizi ve ne zaman hayır diyeceğinizi bilmeniz gerekir.
- Mentorunuza saygı duyun.
- Mentorunuz veya mentorunuzun ekibi hakkında dedikodu yapmayın. Sadakat gösterin. Mahremiyeti koruyun.
- Uygun şekilde davranın. Bazı mentor-menti ilişkileri uzun süreli arkadaşlıklara dönüşse de, çoğunlukla bu ilişki profesyonel ilişkidir.
- Sorumlu hareket edin. Mentorunuzun onun ekibinde bulunduğunuz için gurur duymasını sağlayın.
- Hazırlıklı gelin. Mentorunuz ile karşılaştığınızda onun ve sizin zamanınızın kısıtlı olduğunu unutmayın ve zamanın birlikte iyi harcanacağına emin olun.
- Dakik olun. Kısıtlı zamanı karşınızdakini bekleterek geçirmeyin
- Öğrenmeye yönelik samimi bir isteklilik gösterin. Silik olmaktan kaçının.
- Eleştiriye açık olun. Onaylanmadığınızda yüzünüzü asmayın.
- Çok çalışın. İşinizde titiz olun.
- Mümkün olan en iyi eğitimi alın.
- Sözel ve yazılı iletişim becerilerinizi geliştirin.
- Güçlü ve zayıf yanlarınızı bilin.
- Esnek ve yenilikçi olun. Planlar değişebilir ve yol haritalarında bazen sapma olabilir. Uyum sağlayın ve yeni bir fırsatı değerlendirmekten korkmayın.
- Sınırlarınızı bilin. Her şeyi iyi bilmenin

ve iyi yapmanın olanaksız olduğunu anlayın. Kariyeriniz için neyin önemli olduğuna karar verin ve bunu iyi yapın. Bazı sorumlulukları devredin ve belli şeyleri bırakmanız gerekebileceğinin farkında olun.

- Odaklanın, odaklanın, odaklanın. Zamanınızı akıllıca yönetin. Verimli ve iyi organize olun.
  - Etrafınızda bir destek sistemi oluşturun. Bu destek sistemi yalnızca mentorunuzu değil, ayrıca diğer personeli de içerir. Bu kişiler yaşamınızı çok kolaylaştırabilir. Diğerlerinden izole olarak başarılı bir karakter geliştiremezsiniz.
  - Gönüllü olun: Yerel ve ulusal profesyonel kuruluşlarla ilişki kurun. Yalnızca kendi uzmanlığınızda değil; tıbbın diğer alanlarında da kıdemli üyelerin sizi görmesini ve bilmesini sağlayın.
  - Kuruluşunuzun kültür ve yapısını mümkün olduğu kadar erken anlayın. Mevcut kariyer gelişimi seçeneklerini, kurumunuzdaki terfi kriterlerini ve kariyer veya terfiye ilişkin hakkınızdaki kararları alacak temel kişileri bilin. Kurumunuzda görülebilir liderlik rolleri alın.
  - Bölüm başkanınızla ilişki kurun. Diğerlerini yabancılaştırmadan kendinizi nasıl öne çıkaracağınızı öğrenin. Bölüm başkanınızın başarılarınız, son zamanlarda aldığınız burslar, son çalışma ve yayınlarınız hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayın.
  - İnisiyatif alın. Mentorunuzun size yardımcı olması için fırsatlar yaratın. Ondan kariyer başarınıza katkıda bulunacak özgül fırsatlar için düşünülmenize yardımcı olmasını isteyin.
  - Sözlerinizin takipçisi olun. Size emanet edilen işleri iyi bir şekilde tamamlayın. Yaptığınız işin en yüksek kalitede olduğundan emin olun.
  - İşiniz hakkında sağlıklı bir perspektifiniz olsun. Ara sıra eğlenin ve boş zamanınız olsun. Bu bitip tükenmenizi önleyecektir. Rahat ve mutlu bir zihin yeni fikirlere açık zihindir.
  - Son olarak, kendi kariyerinizin sorumluluğunu alın. Mentorunuz yalnızca yol gösterebilir. Son kararları sizin vermeniz gerekecektir ve son eylemler sizin sorumluluğunuzdadır.
- ## Mentorlara öneriler
- Mentiye saygı duyun, onu çocuk gibi görmeyin.
  - Mentinin görüşlerini dinleyin. Sıklıkla hayal gücü yüksek yaratıcı fikirler kıdemsiz meslektaşlardan gelir.
  - Sorumlu davranın. Eylemlerinizin metnin akademik kariyerini yok edebileceğini unutmayın.
  - Mentinin kimliği, kültürü ve inançları ilgili duyarlılığına saygı gösterin.
  - Menti ile açık veya gizli cinsel etkile-

şimlerden kuvvetle kaçının.

- Mentinin uzun dönemli hedeflerini gözden geçirin ve ona hedefleri veya becerileri için uygun kariyer planı geliştirmede yardımcı olun.
- Mentiye çok sayıda kurulda görev almak gibi aşırı kurumsal taleplere karşı korumaya yardımcı olun.
- Mentinin kurumsal ve profesyonel politika sularında güvenli seyretmesine yardımcı olun.
- Mentinin iş çevresinin olumsuz özelliklerini aşması konusunda ilham verin.
- Mentiye etkin sözel ve yazılı iletişim becerileri geliştirmesinde yardımcı olun.
- Mentiye mesleki ve kişisel esneklik ve akışkanlığını sürdürmeye zorlayın.
- Olabildiğince profesyonel olması konusunda mentiye ilham verin ve onu zorlayın.
- Mentiye, uygun bir profesyonel iş bulma konusunda yardımcı olun.
- Son olarak, mentinin başarılarına sevinin. Bu zaferler sizin mertebınızı yükseltecektir. Unutmayın, öğretim daha çok bir grup faaliyetidir, oysa rehberlik ferdidir.

## Kaynaklar

- American Heart Association. (2012). *The AHA Mentoring Handbook*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Centering On Mentoring (2006) Presidential Task Force American Psychological Association. *Introduction to Mentoring A Guide for Mentors and Mentees*. [www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf](http://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf)
- Collins E. 360-Degree Mentoring. *Harvard Business Publishing Newsletters*. (2008) Mar 01. U0803B-HCB-ENG
- Detsky, A. S., & Baerlocher, M. O. (2007). *Academic mentoring. How to give it and how to get it*. *JAMA*, 297(19), 2134-2136.
- DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silvertorn, N., & Valentine, J. C. (2011). *How effective are mentoring programs for youth? A systematic assessment of the evidence*. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2), 57-91.
- Ehrich, Lisa Catherine and Hansford, Brian (1999) *Mentoring: Pros and cons for HRM*. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 37(3):92-107
- Frei et al. *BMC Medical Education* (2010), 10:32 <http://www.biomedcentral.com/1472-6920/10/32>
- Jones, K. W., Hardcastle, V., & Agnich, L. (2007). *A guide to mentoring*. Lexington: University of Kentucky.
- Roberts, A. (1999). *Homer's mentor: Duties fulfilled or misconstrued*. *History of Education Journal*, 39(4), 81-90.
- Rose, G. L., Rukstalis, M. R., & Schuckit, M. A. (2005). *Informal mentoring between faculty and medical students*. *Academic medicine*, 80(4), 344-348.
- Small, S.A. (2008). *What research tells us about effective youth mentoring programs*. *What Works, Wisconsin Fact Sheet*. Madison, WI: University of Wisconsin-Madison/Extension