

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği
Şirketler Arası Mentorluk ve
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
Sertifika Programı 4. Dönemi
Mentorluk Rehberi
2020 - 2021



Değerli Mentorumuz, Mentimiz,

Bu rehber, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) tarafından yönetilen Şirketlerarası Mentorluk Programının etkinliğini artırmak, Menti ve Mentorlara işleyiş kolaylığı sunmak adına tavsiye niteliğinde hazırlanmıştır.

Rehber,

- YKKD Mentorluk Programına ilişkin temel bilgileri
- Mentorluk kavramı ve süreç tanımını
- İdeal menti ve mentor tanımını, rol ve sorumluluklarını
- Etkili bir mentorluk için tavsiye ve ipuçlarını
- Programın mentiye ve mentora kazançlarını
- Menti tarafından mentora yöneltilebilecek etkili soru kalıplarını içerir.

Mentorluk rehberini sizlere en yüksek faydayı sağlayacak yönde, yaşayan bir referans dokümanı haline getirerek değerli tecrübeleriniz ile güncel tutmayı amaçlıyoruz.

Bu doğrultuda bizlerle her türlü soru, tavsiye ve önerinizi paylaşırsanız çok seviniriz:

info@ykkd.org

Saygılarımızla,
YKKD Yönetim Kurulu

Bölüm 1: YKKD Sertifika ve Mentorluk Programı Temel Bilgiler

- Program süreci iş dünyamızın önde gelen liderlerinin gönüllü olarak mentor olmayı kabul etmesiyle başlar.
- Mentor olarak yer aldıkları bu platformda kendi şirketlerinden ya da farklı şirketlerden YK üyesi olmak için en yüksek potansiyele sahip bir ya da daha fazla kadın yönetici belirleyerek, YKKD tarafından belirtilen kriterleri dikkate alarak programa menti adayı olarak gösterirler.
- Menti Adaylarında ilgili YKKD komiteleri tarafından puanlanan kriterler şunlardır:
 - Unvan: Bulunduğu organizasyonda en üst düzey yönetici (CEO (n) ya da (n-1)seviye)
 - P&L Sorumluluğu
 - Dikey Uzmanlık Adedi
 - Sorumlu Olduğu Çalışan Sayısı
 - Yönetilen Ciro-Bütçe
 - Kıdem
- Mentiler sektörleri, uzmanlıkları, kişilikleri gözönünde bulundurularak ilgili YKKD Komiteleri tarafından farklı şirketlerdeki mentorlarla eşleştirilir. Böylelikle 18 aylık mentorluk dönemi başlamış olur.
- Mentorlar, her dönem yeni bir kadın menti ile çalışıp, dönem başına ortalama 9 görüşme ile mentilerini daha güçlü rollere hazırlar.
- Mentorluk programının başarı ile tamamlanabilmesi ve mentilerin programdan mezun olabilmesi için Program süresince en az 6 görüşme* gerçekleştirmeleri ve Gelişim-Sertifika Programı Modüllerini eksiksiz tamamlamaları** gerekmektedir.
 - * Menti – Mentor görüşme süreci iki taraftan birinin olası engeli ile 6 görüşmenin altında sonuçlanacak şekilde ilerlese bizimle iletişime geçilerek sürece destek olmamız sağlanmalıdır.
 - ** Mecburi sebepler nedeniyle katılamayan mentilerin eksik dersleri bir sonraki dönemde telafi edilir.
- Mentilerin mentorluk programına katılımı ve devamı için koşullar şunlardır:
 - Yönetim Kurullarına atanabilmek için şirketinden izin almış olmak
 - YKKD tarafından istenen bilgilere zamanında geribildirim vermek
 - Program boyunca etik kurallara uyum göstermek
 - Program tarafından yürütülen menti gelişim aktivitelerine eksiksiz katılmak

Etik Kurallar:

01

Hiçbir Mentor, Mentisine iş teklifinde bulunamaz.

02

Tüm Mentiler, Mentorlarınınki dahil olmak üzere, rekabet veya çatışmaya sebep olmayacak şekilde farklı bir şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi aday olabilirler.

Tüm Mentorlar kendi şirketlerindeki Mentilere bu konuda izin verir ve destek olurlar.

03

Mentor ve Mentiler arasında konuşulanlar gizlilik kapsamındadır ve her iki taraf da uygunluk vermediği sürece üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılamaz.

Bölüm 2: Mentorluğun Tanımı

Mentorluk; hiyerarşik kanallar dışındaki bir kişinin, bir başkasının bilgi birikimi, iş hayatı veya düşünceleri üzerinde, önemli dönüşümler gerçekleştirmek için yaptığı statüsüz yardımdır” -David Clutterbuck-

Tarih boyunca güçlü kişiler başkalarına mentorluk yapmışlardır. Mentorluk güç, otorite ve sorumluluk kavramları ile kültürün nesilden nesile aktarılmasında her zaman önemli bir rol oynamıştır. “Mentor” kelimesinin kendisi bile 2000 yıl önce Homeros destanında yol gösterici bir kahramanın isminden gelmektedir ve mitolojiden dile geçen pek çok kelime gibi değişmeden kullanılmaktadır. Türkçe bir kelime olan Yönder de zaman zaman aynı anlamda kullanılmaktadır.

Mentorluk yapılan kişiler için ise pek çok farklı kelime kullanılmıştır; “himaye edilen”, “görevli”, “öğrenci”, “çırak” ve son zamanlarda sıklıkla “menti” kelimeleri kullanılmaktadır. Tarih boyunca mentorların yapmış olduğu işin özü değişmemiştir. Mentorlar, mentorluk yaptıkları kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına rehberlik etmiş ve onlara yaptıkları işte en iyi olmaları için destek olmuşlardır.

Günümüzde ticaret, siyaset, sanat, spor veya önemli başka bir sektörde zirveye çıkarken, hayatlarının bir döneminde bir mentordan destek almamış ya da kendine örnek olarak bir mentor edinmemiş hemen hemen kimse yoktur. Mentorlar, bilgi ve tecrübelerini, kariyerlerini akıllıca ve başarılı bir biçimde şekillendirmelerini sağlamak için mentilerine rehber olmaya çalışmışlardır.

Bu doküman Yönetim Kurulunda Kadın programını anlatmaya odaklanmış; programa katılan mentorlara rollerine rahat ve donanımlı bir şekilde başlamalarını ve mentilere nasıl 'menti' olunacağına dair gerekli bilgileri sunmayı hedeflemiştir. Mentorluk çift yönlü bir süreçtir.

Mentorluk görüşmelerine hazırlığın birçok açıdan menti tarafından yapılması gerekir ve mentoruyla oluşturulacak ilişkiyi yönetme sorumluluğu mentiye aittir. Bu sebeple dokümanda mentinin mentorluk sürecinden maksimum faydayı sağlaması için yapması gerekenleri anlatan bir bölüm de bulunmaktadır.

Özetle Mentorluk:

- Bir konuda uzmanlığı/deneyimi olan bir kişinin, daha az deneyimli bir kişiye belirli bir süre içerisinde gelişim desteği vermesidir.
- Bilgi, yetenek ve tecrübeden yararlanılarak kurulan bir öğrenme ortaklığıdır.
- Birebir ilişki ile yürüyen bir öğrenme modelidir.
- Mentinin ajandasına ve gelişimine odaklıdır.
- Günlük konuların ötesinde uzun vadeli düşünmeye teşvik eder.
- Kişiye özel belirlenen amaca ulaşmak için cesaret verir.

Bölüm 3: İdeal Menti ve Mentor Tanımı, Rol ve Sorumluluklar

İdeal Mentinin Özellikleri:

- Mentorluk sürecinin sahibidir.
- Profesyonel olarak kendisini geliştirmek, bu konuda mentoruyla çalışmak için heveslidir.
- Mentorluk ilişkisini profesyonelce yönetir.
- Hedeflerini önceden belirler.
- Yazılı bir gündemi vardır.
- Konfor alanından çıkmaya hazırdır.
- Mentorunun zamanına saygı duyar.
- Tüm tavsiyeleri dikkate alır ama kararı kendi verir.
- Mentorundan ne yapması gerektiğini söylemesini ve problem çözmesini beklemez.
- Mentorunu dinlediği kadar kendi fikirlerini de açıkça paylaşır.
- Kariyeri ile ilgili açıkça ve rahat bir şekilde konuşabilir.
- Hayallerini, hırslarını ve bu yolda önüne çıkabilecek engelleri samimi bir şekilde tartışmaya hazırdır.
- Mentorların etkili bir yönetim kurulu üyesi olmak için tanımladığı özgüven, yetkinlik ve değer katabilme potansiyeli gibi özelliklerle ilgili kendi yeterliliğini ve gelişim ihtiyacını tartışabilir.
- Mentorun yapacağı öneri, geribildirim ve tavsiyeleri dinlemeye isteklidir.

İdeal Mentorun Özellikleri:

- Konuşulan her konunun gizlilik koşulları altında yapılacağını kabul eder, menti ile görüşmeleri bu çerçevede yürütür.
- Kendi bilgi, tecrübe ve görüşlerini paylaşmak konusunda cömerttir.
- Mentiyi yargılamadan dinler ve kendi ortamı içinde anlamaya çalışır.
- Gerekli sınırların farkında olarak, gelişim alanına odaklı çalışır.
- Mentiyi amacı doğrultusunda destekler ve aksiyon almak konusunda cesaretlendirir.
- Açık ve yapıcı geribildirim verir.
- Her görüşmede desteklemek ve zorlamak arasındaki hassas dengeyi bulmaya çalışır.
- Kendi tecrübe ve hikayelerini mentisinin esinlenmesi için anlatır.
- Tavsiye ve görüşlerini bir kaynak olarak paylaşır, kararı mentiye bırakır.
- Mentisinin ilişki ağı kurmasına ve bunu kullanmasına yardım eder, zaman zaman kendi ilişki ağını da bu amaçla kullanır.
- Mentisi ile ilişkisi profesyonel bir dostluk tonundadır, kendisini otorite olarak konumlandırmaz.

Bölüm 4: YKKD Mentorluk programının başarıyla tamamlanması için tavsiye ve ipuçları

Başarılı bir mentorluk ilişkisi için gerekli etmenleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Program süresi, zamanlaması ve çalışma şekli hakkında her iki tarafın da anlaşığı ve bu karşılıklı taahhüdün gerçekleşmesi uğruna çaba harcadığı durumda
- Görüşmeler düzenli ve yapılandırılmış şekilde gerçekleştiğinde
- Mentor bilgi ve tecrübesini paylaşıp, mentinin zorluklarını dinlediği ve anladığında
- Menti her toplantıya hazırlıklı şekilde bir gündemle geldiğinde
- Çalışılan konular hem uzun vadeli hedefe hem de o hedefe gidecek kısa vadeli gelişim alanlarını kapsadığında
- Mentor ve menti aynı dili konuşuyor hissettiklerinde
- Çalışmanın temeli olan gizlilik ve güven konusunda rahat hissettiklerinde başarılı bir menti-mentor ilişkisi kurulmuş demektir.

Başarılı bir program için YKKD program yönetiminin, Mentinin ve Mentorun sorumlulukları şunlardır:

YKKD'nin rolü: Hazırlık ve Takip

- YKKD Program Yönetimi (PM) mentor ve mentinin ilk görüşmesinden önce kısa özgeçmişlerini kapsayan temel bilgilerin paylaşımını sağlar.
- YKKD PM, belirli aralıklarla hem mentor hem de menti ile görüşür. Sürecin yolunda gittiğinden ve her iki tarafın da memnuniyet derecesinin yüksek olduğundan emin olur.
- Menti ve Mentorun mevcut durumlarındaki değişiklikler sebebiyle, görüşmeler düzenli devam edemediğinde destek olmak amacıyla sürece dahil olur, gerekli değişiklikleri önerir.

Mentinin rolü: Hazırlık

İlişki, mentinin gelişimini temel alması sebebiyle menti tarafından yönetilir. Görüşmeleri mentinin planlaması, sürece hazırlanması, son derece önemlidir. Ancak görüşme başladığı noktada daha fazla tecrübeli olan mentor olduğu için doğal olarak çalışmanın yönü de mentor tarafından şekillenir.

Bu süreç mentiyi şu konularda hazırlıklı olmaya yönlendirmelidir:

- Birlikte nasıl çalışılacağına konuşulduğu, "kontrat" adı verilen başlangıç aşaması iki taraf için de son derece önemlidir. Kontrat aşamasında özellikle görüşme sıklığı, zamanı, yeri, randevu organizasyonu, tarafların karşılıklı beklentileri, sınırları ve iletişim kanallarının belirlenmesi tavsiye edilir.
- Uzun vadeli gelişim planı hakkında düşünmek. Mevcut hedefleri ve varsayımları nelerdir? Amaçlarının arasında, kurumunun içinde veya bağımsız olarak yönetim kurulu üyesi olmak var mıdır?
- Kendi kişisel başarı tanımını geliştirmek. Başarı neyi gerektirir? Yönetim kurulu üyeliği yolundaki önemli adımlar nelerdir?

- Amaçları doğrultusunda güçlü ve zayıf alanlarını belirlemek, güçlü yönlerini öne çıkarmak ve gelişim alanları için bir plan hazırlamak.
- Şu an ve kısa vadede önüne çıkabilecek ve başarı için engel olabilecek bariyerleri tanımlamaya çalışmak.
- Mentorluk sürecinin sonunda ne elde etmek istediğini belirlemek: Programdan maksimum faydayı nasıl elde edebilir? En etkin sonuç için nelere odaklanması gerekir?
- Mentorluk sürecinden elde ettiklerini nasıl değerlendireceğine karar vermek.
- Her ne kadar süreci mentori yönetiyor olsa da bu durum mentorun, mentinin hazırladığı ve getirdiği her fikri baştan kabul edeceği anlamına gelmez. Zira mentorun sorumluluklarından biri, mentisini kariyeri ve hedefleri üzerinde düşünmeye teşvik etmektir.

Mentorun rolü: İlk görüşme ve yöntem

Mentor, Mentisiyle ilk görüşme sırasında gerekli ortamı ve ilişki yönetimiyle ilgili konuları aşağıdaki hususları gözetenerek yönetebilir:

- Gizlilik güvencesi ve rahat bir çalışma düzeni sayesinde birbirleriyle kolay iletişim kurmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmak.
- Kaç kere buluşulacağı ve görüşmelerin uzunluğu ile ilgili baştan anlaşma yapmak.
- Görüşmelerin nasıl yapılacağıyla ilgili temel kurallar oluşturmak. Mentorluk ilişkisi çift yönlü bir ilişkidir; mentiye randevu organizasyonu, çalışma konuları, hassasiyetler vb. konularda görüş ve tercihlerinin sorulması tavsiye edilir.
- Başarılı bir ilişki oluşturabilmek için açıklık ve dürüstlük gibi önemli kavramları vurgulamak.
- Mentorluk görüşmelerinden mentinin beklentileri konusunda ortak bir anlayışa sahip olmak.
- İlk görüşmenin sonuna doğru bir sonraki görüşmenin zamanı, mümkünse tarihi ve ayrıca görüşmeyi ayarlamanın kimin sorumluluğu olduğu konusunda netleşmek.
- İlk görüşmede, program ve görüşmelerle ilgili anlaşmanın her iki taraf için uygun olup olmadığını tartışmak ve belli bir noktada sürecin iki taraf için de başarıyla yürüyüp yürümediğini gözden geçirmek.

Mentorluk süreci konuşmaya dayalı bir süreçtir. Özellikle ilk aşamalarda karşılıklı güven oluşturmak amacıyla, ilişkide güçlü konumda ve kıdemli olan mentor, gereken durumlarda yönetimi ele almak için hazırlıklı olmalıdır.

Bunun için Mentorun yapabilecekleri şöyle sıralanabilir:

- Mentinin içinde bulunduğu durumu, karşılaştığı sorunları anlamak ve yapacağı hazırlığa bağlı olarak belirteceği amaç ve hedeflerini incelemek.
- Başlangıçta mentiyi en çok zorlayan konular üzerine odaklanmak ve bu konuda mentinin başarı sağlaması için atılabilecek adımlar üzerine konuşmayı yapılandırmak.
- Kendi algısını, tecrübesini ve bilgisini çalışmaya faydalı olacak biçimde paylaşmak.

- Karşılıklı olarak birbirlerini anladıklarını ve doğru konulara odaklandıklarını teyit etmek.
- Eğer görüşme dışında bir yardım taahhüt ettiyse, taraflardan birinin not aldığından ve her iki tarafın da iletişim için gerekli kanallardan haberdar olduğundan emin olmak.
- İleriki görüşmeler için referans olması amacıyla, tartışılan önemli konularla ilgili hatırlatma notları almak.
- Son olarak görüşmeden ve çalışmadan zevk almak. Bu her iki taraf için de memnuniyet verici ve keyifli bir deneyim olmalı.

Genel Tavsiyeler:

İlk Görüşme:

- Mümkün olduğu kadar görüşme öncesi bilgi edinmek
- İlk görüşmede daha çok kişisel olarak birbirini tanıyacak bir sohbet tercih etmek
- Rollerini, amaçları, beklentileri tanımlamak
- Lojistik detayları belirlemek (lokasyon, frekans, zaman aralığı gibi)
- Bir gelişim planı üzerinde çalışmak
- Ne şekilde geribildirim alıp verileceğini netleştirmek
- Mentorluk görüşmesinin başarı kriterlerini ve başarının ne şekilde ölçüleceğini netleştirmek
- Kariyer gelişim amaçlarını belirlemek
- Bir aksiyon planı yapmak
- Kaydedilen ilerlemeleri mutlaka not almak

Takip eden görüşmeler için tavsiyeler:

- İlk aylar daha sık buluşmaya gayret etmek
- Her buluşmada mentorluk görüşmesi başarı kriterlerini gözden geçirmek, gerekirse yeniden tanımlamak
- Her görüşmenin sonunda karşılıklı geri bildirim istemek ve paylaşmak
- Bir sonraki görüşme için konu önerileri belirlemek

Son görüşme için tavsiyeler:

- Başlangıç amaçlarının ne kadarının gerçekleşebildiğini tartışmak
- Başardıklarını değerlendirmek, kaydetmek

Bölüm 5: YKKD Mentorluk programının Temel Kazançları

Mentinin bu deneyimden kazancı ne olmalıdır?

- Mentinin bu ilişkiden öncelikli olarak sağlayacağı kazanç, başarılı bir YK Başkanı ya da üyesinin hayat boyu zorluklarla mücadele ederek edindiği tecrübelerini gönüllü olarak kendisiyle paylaşmasıyla edindiği öğrenme tecrübesidir.
- Her menti ayrı bir birey olduğu için, mentorluk ilişkisinden sağlayacağı fayda farklılık gösterecektir. Ancak esas olan, mentinin kendi şirketinde veya Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonuna gelebilmek için gerekli donanım ve bilgiyi elde etmesidir.
- Mentorlar, tecrübe, farkındalık ve rehberliklerini paylaşmanın yanı sıra, mentilerin ilişki ağlarını ve kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmeye yardımcı olabilmek için gerekirse kendi bağlantılarını kullanma nezaketinde bulunurlar.
- Son olarak, menti bu ilişkiden kendi liderlik stili ve kariyeri için bir sonraki adımla ilgili gereken önemli tavsiyeleri alarak faydalanır.

Mentorun bu deneyimden kazancı ne olmalıdır?

Programın amacı ve doğal sonucu olarak en çok faydayı menti sağlıyor olsa da, mentorun yararlandığı konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bilgelikleri, içgöruları ve tecrübeleri ile, yeni nesil üst düzey yöneticilerin gelişimine katkıda bulunmanın hazzı.
- Mentorluk yapma konusunda yeni bir tecrübe ve içgörü geliştirme fırsatına sahip olmak.
- Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kadın yönetim kurulu üyelerinin eksikliğinin giderilmesine katkıda bulunmak.
- Daha bütünsel düşünebilen ve kararlar alan yönetim kurulları yaratarak ekonomimize değer katmak.
- Kadınların, ülkemizde ve dünyada Yönetim Kurulu Üyesi olma yolunda karşılaştıkları engelleri anlayarak, kendi organizasyonlarında ve etki gücü olan diğer alanlarda bunları ortadan kaldıracabilecek güce sahip olmak.
- Sıkça kendileri tarafından dile getirildiği üzere, kendi kızlarının ya da çevrelerindeki kız çocuklarının daha iyi bir geleceğe sahip olmaları için yol açan bir lider olmak.

Bölüm 6: YKKD mentorluk programı çerçevesinde mentinin mentoruna yöneltebileceği etkili soru kalıbı tavsiyeleri

Mentorunuzdan bir yönetim kurulu tüzüğünü (yönetmeliğini) ve mümkünse eski bir toplantının (10 yıl öncesinin bile olabilir) toplantı notlarını isteyiniz.

Bunu inceledikten sonra içinden seçtiğiniz bir iki soruyu bir sonraki toplantıda kendisine sorarak yorumlarını isteyip bu konuları tartışınız.

Yönetim kurulu tüzüğünün ve toplantı notlarının tamamını incelediğinizde anlamadığınız terminolojileri not ediniz ve bunların üzerinden mentorunuz ile geçiniz, bu kavramları açıklamasını isteyiniz.

Mentorunuzun şirketinde hangi komitelerin olduğunu öğreniniz, bunlarla ilgili sorular sorunuz. Eğer mümkünse bunlardan bir veya birkaçına gözlemci olarak girmek istediğinizi söyleyiniz.

Mentorunuza şirketindeki komitelere nasıl karar verdiklerini, bu üyeleri nasıl seçtiklerini, buralarda kritik faktörlerin neler olduğunu sorunuz.

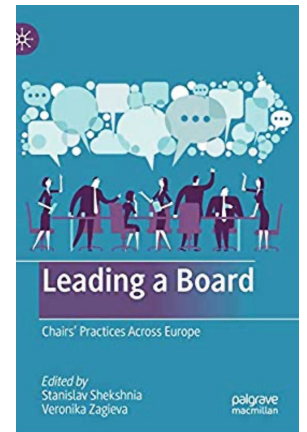
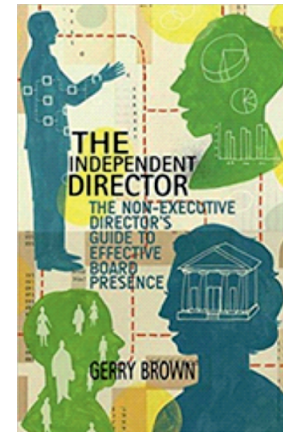
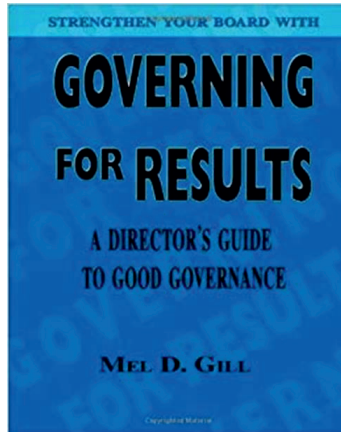
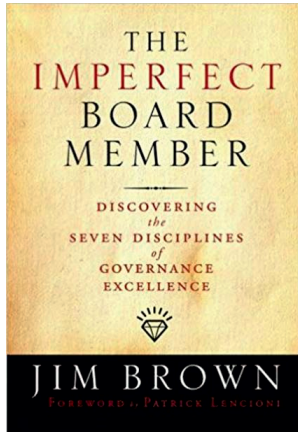
Mentorunuz ile kendisinin başarılı ve başarısız gördüğü yönetim kurulu üyelerinin genel özelliklerini konuşunuz, bunların bazıları üzerinde nedenlerini anlamak için derinlemesine sorular sorunuz.

Mentorunuza yönetim kurulu gündemlerinin nasıl oluşturulduğunu sorunuz. Bu gündem maddelerinin bir toplantıdan diğerine nasıl değişim gösterdiği ve sürekliliğin önemli olup olmadığını sorunuz.

Mentorunuza bir yönetim kurulu toplantısının genel akışını, hangi konuya ne kadar vakit ayırdıklarını ve gündemi nasıl organize ettiklerini sorunuz.

Mentorunuz ile bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimleri hakkında konuşunuz. Aday oluşturma ve seçme sürecini dinleyiniz ve üzerinde tartışınız.

Mümkünse aşağıdaki kitapları temin edip, okuyunuz ve bunlarla ilgili mentorunuza sorular sorunuz:



www.yonetimkurulundakadin.org
info@ykkd.org



YÖNETİM
KURULUNDA
KADIN
DERNEĞİ