



Mentörlük Programı Mentörler için Rehber



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmiştir

Nisan 2025

Hazırlayan

Evren Sener Ünal
Laden Yurttagüler Akkuş

Tasarım

Cypdes Factory Advertising

Editör

Sivil Alan

Adres: Hüseyin Küçük Sokak, Şeytanoğlu Apt. No: 3B Köşklüçiftlik-Lefkoşa, Kıbrıs

Tel: +90 392 227 65 05

WhatsApp: +90 5338337950

Web: www.civicspace.eu

E-posta: info@civicspace.eu



Bu yayın Avrupa Birliği tarafından finanse edilmiştir. Yayının içeriği tamamıyla GOPA PACE liderliğindeki konsorsiyumun sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.



Sivil Alan, Avrupa Birliği tarafından finanse edilen ve Kıbrıs Türk toplumu bünyesinde demokratik değişim ve güven arttırıcı önlemleri destekleyen daha güçlü bir sivil toplumun oluşturulmasına katkıda bulunmayı amaçlayan bir Teknik Destek Projesi'dir.

Bu bağlamda, Sivil Alan aşağıdakilerin sağlanmasını amaçlamaktadır:

- Kamuoyu ve Kıbrıs Türk toplumunun, STÖ'lerin faaliyetleri hakkında daha iyi bilgilendirilmesi ve STÖ'lerin faaliyetleri ve yönetiminde daha fazla yer alması,
- STÖ'lerin genel anlamda kapasitelerini artırmaları ve demokratik değişim, güven artırıcı önlemler ve sivil toplum için daha elverişli bir ortamın oluşturulması konularında savunuculuk faaliyetlerini hak temelli bir yaklaşımla benimsemeleri,
- Yerel organların STÖ'lerin rolleri ve faaliyetleri hakkında daha iyi bilgilendirilmeleri ve sivil toplum için bütünüyle elverişli bir ortamın oluşturulmasında desteklenmeleri,
- Proje faaliyetleri süresince Kıbrıslı Rum ve Kıbrıslı Türk STÖ'ler arasındaki paylaşımların ve ortak çalışmaların ana akım haline getirilmesi.

İçindekiler

Önsöz	5
Bu rehberi neden yazdık?	5
Mentörlük Hakkında	6
1. Aşama: Menti Örgütün Başvurusu, İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Mentör ile Eşleştirme	9
Ev Sahibi Kurum ve Mentör Görüşmesi	10
Mentör ve Örgüt Eşleştirme ve Çalışma Süreci	11
İlk Görüşme	12
2. Aşama: Mentörlük Başladı - Mentör ile Menti Örgüt Çalışma Süreci	22
Süreç İçerisinde Mentörlerin Karşılaşabileceği Zorluklara Örnekler ve Çözüm Önerileri	25
3. Aşama: Mentörlük Bitti - Kapanış Sürecinde Yapılacaklar	48
Son Söz	52

Önsöz

Bu Rehberi Neden Yazdık?

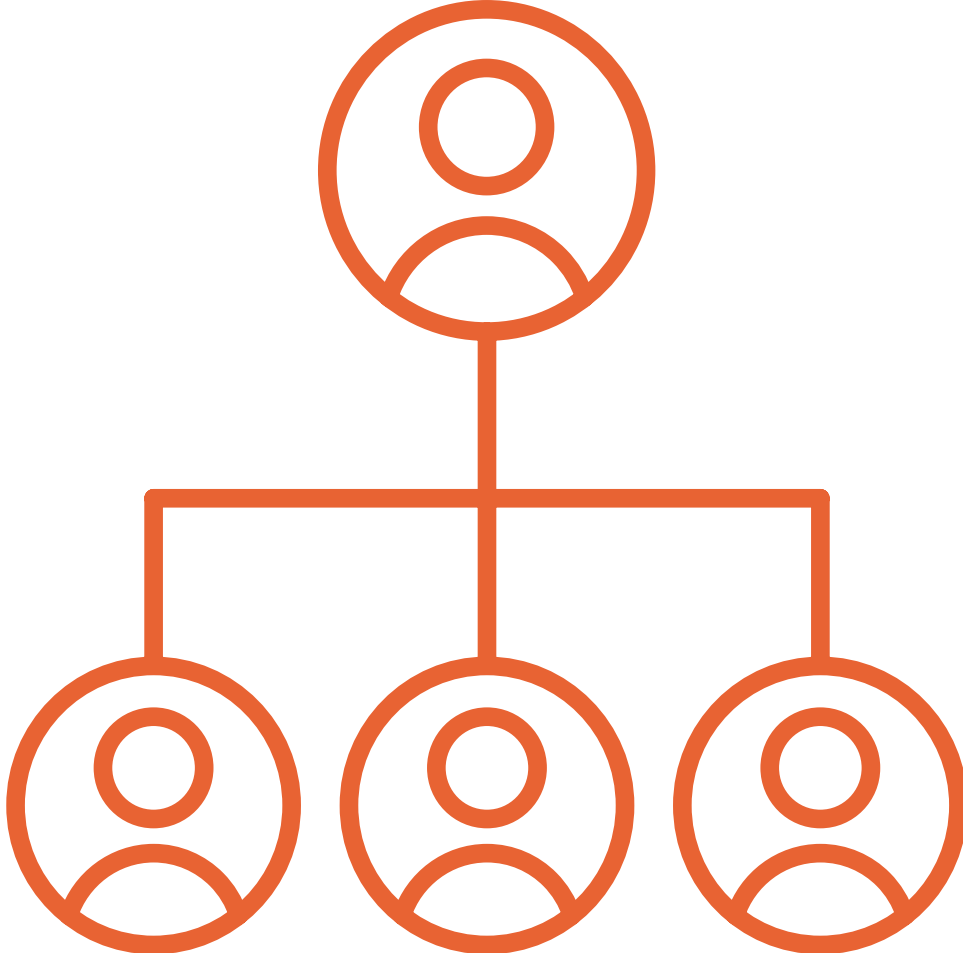
Mentörlük, hem süreci koordine eden örgüt, hem mentör örgüt hem de menti örgüt açısından kişisel ve örgütsel öğrenme ve değişim sağlayan bir süreç olabilir. Her öğrenme ve değişim süreci, akıcı olabileceği gibi, çatışmalı anları da içinde barındırır.

Bu rehber, mentörlere, mentörlük sürecinde karşılaşılabilecekleri önemli konulara dikkat çekmek ve zorluk yaşanabilecek alanlara yönelik öneriler sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Rehberin hazırlanmasında, mentörlerin deneyimlerinden ve geribildirimlerinden yararlanılmıştır.

Rehberin amacı, mentörlerin menti örgütlerle birlikte örgütsel öğrenme süreçlerini yapılandırmalarına ve bu süreci verimli, katılımcı bir şekilde yürütmelerine katkı sağlamaktır.

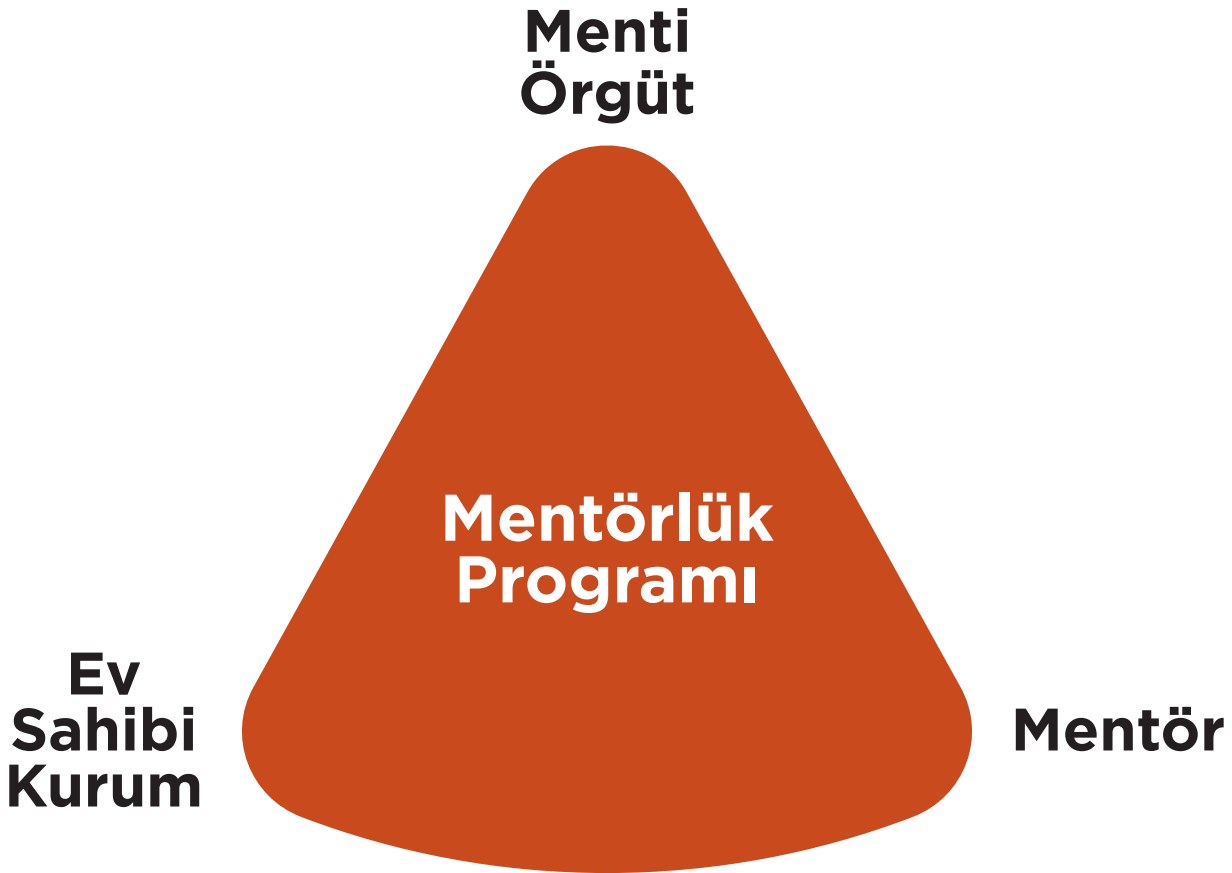
Rehber üç bölümden oluşmaktadır ve mentörlük sürecinin kronolojik sırasını takip etmektedir. İlk bölüm, sürecin başında dikkat edilmesi gereken konulara odaklanır. İkinci bölüm, süreç sırasında ortaya çıkabilecek sorunları ele alır ve öğrenmeyi destekleyecek öneriler sunar. Son bölüm ise mentörlük sürecinin kapanışı ve takibi üzerine yoğunlaşır.



Mentörlük Hakkında

Sivil toplum örgütleri için mentörlük programı, örgütlerin, yapılanmalarına ve gelişmelerine özel ihtiyaçlarını karşılamak ve güçlenmelerine katkıda bulunmak için planlanmıştır. Mentörlük programı ile, çeşitli alanlarda, farklı hedef gruplar ile çalışan örgütlerin, değişen örgüt kapasitelerine uygun olarak örgütsel öğrenmelerine katkıda bulunmaktadır. Özellikle son 10 yılda, bir yandan sivil alana yeni örgütlenmeler katılırken, diğer yandan örgütlerin kapasitesi arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Örgütlerin kapasitesindeki farklılıklar, örgüt kapasitesinin güçlendirilmesine ilişkin verilen desteklerin farklılaşmasına yönelik ihtiyacı artırmıştır. Aynı zamanda, örgütlerin kendilerine özgü gelişimleri, jenerik olarak verilen eğitimlerin, örgütlerin kapasitelerine ilişkin ihtiyaçlarının özelleşmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, mentörlük (eğitim) programı, jenerik eğitimlere paralel olarak gelişen, örgütlerin birbirinden farklılaşan deneyim ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak geliştirilmiştir.

Mentörlük programı, her bir örgütün özgün ihtiyacı üzerine, alanda deneyim ve ilişki ağına sahip sivil alandan bir özne ile bire bir çalışması üzerine yapılandırılmıştır. Mentörlük programında, programın takibini yapan ev sahibi (host) bir kurum (Sivil Alan), bir yandan örgütlerin öğrenme sürecini takip ederken, diğer yandan mentör ve menti örgüt arasında koordinasyon sağlar. Ev sahibi kurum, menti örgütlerin ihtiyaçlarının çıkarılmasını, öncül öğrenme hedeflerinin belirlenmesi, mentörlük programı dışı desteklerin tespit edilmesi ve sağlanması ve mentör ve menti örgüt/katılımcılar arasında koordinasyon sürecini organize eder ve destekler.



Grafik 1: Mentörlük programının aktörleri

Mentorluk öğrenme programının diğerk öznesi ise mentorlardır. Mentorlar, menti örgütlerin/katılımcıların örgütsel ihtiyaç ve taleplerine göre, menti örgütlerle birlikte öğrenme sürecini kurgularlar. Mentorluk süreci, mentor ve menti örgütler arasında, akran öğrenmesine (peer education) dayalı ve karşılıklı deneyim paylaşımı ve öğrenme süreci olarak tasarlanmıştır.

Mentorluk programının üçüncü aktörü ise menti örgütler/katılımcılardır. Menti örgütlerin/katılımcıların, mentorluk programı ile birlikte örgütsel (kurumsal) kapasitelerini geliştirmeleri ve güçlendirmeleri amaçlanmaktadır. Dolayısıyla ilgili örgütlerin ihtiyaçlarını hem örgüt içi, hem de ev sahibi kurum ve mentor ile paylaşmaları, öğrenme hedeflerini ortak belirlemeleri ve sürecin örgütün kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik planlamasına katkıda bulunmaları beklenmektedir.

Mentörlük süreci, temelde üç aşamadan oluşur.



Öğrenme hedefleri üzerine çalışılan ikinci aşamanın süresinin diğer aşamalardan daha uzun olması çok doğaldır. Fakat iyi bir eşleşme veya sonlandırma olmadan, mentörlük süreci hedeflerine ulaşmayacaktır.

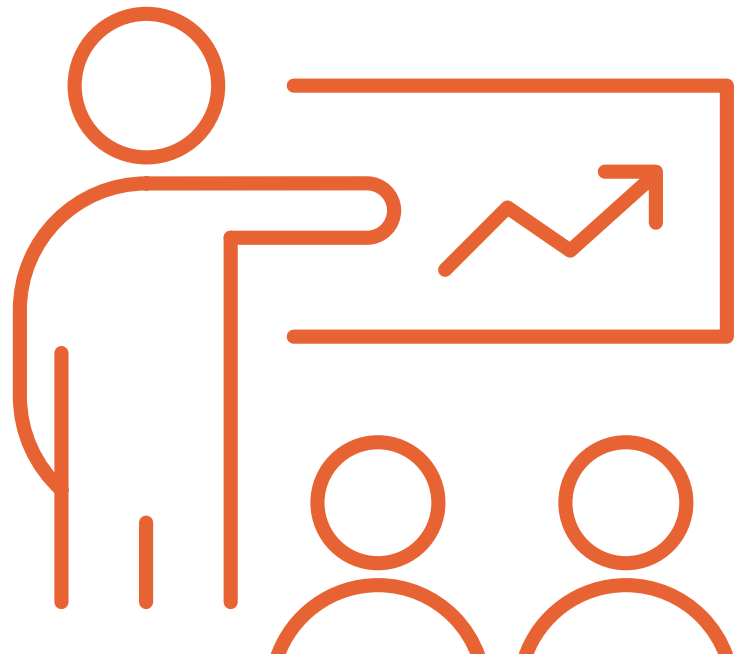


Grafik 2: Mentörlük sürecinin aşamaları

Mentörlük programı süresince, menti örgütlerin ihtiyaçları ve beklentileri birbirinden farklılaşabileceği gibi, aynı örgütün beklenti ve ihtiyaçları süreç içerisinde de değişebilir. Ek olarak, mentörlük programı, birden çok aktörün dahil olduğu bir süreç olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla, çok aktörlü ve dinamik değişkenleri olan bu süreç, zaman zaman sekteye uğrayabilir, zorlanabilir, kişilerden ya da durumlardan kaynaklanan bariyerlerden etkilenebilir.

Bu rehber, öğrenme sürecinin sekteye uğramaması ve daha verimli olarak kurgulanabilmesi için öneriler içermektedir. Özellikle mentörleri hedefleyen bu rehber, mentörlük programı sürecinde, mentör ve menti örgüt/katılımcılar arasındaki ilişkiye ve öğrenme sürecine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Rehber, mentörlük sürecinin başlangıcından, kapanışına kadar geçen sürece ilişkin somut öneriler ve ipuçları getirmektedir. Dolayısıyla, kitapçık, mentörlük sürecine ilişkin kronolojik bir sıra izlemektedir.



1. AŞAMA

1. Menti Örgütün Başvurusu
2. İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve
3. Mentör ile Eşleştirme

Mentörlük süreci, menti örgütün başvurusunun kabul edilmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygun mentörle eşleştirilmesiyle birlikte başlar. İlk aşamada, mentörlük programının tematik ya da örgüt kapasitesi ile ilgili çerçevesinin belirlenmesi, ev sahibi kurumun sorumluluğundadır. Tematik çalışmalara örnek vermek gerekirse, ev sahibi kurum, ekoloji örgütlerinin güçlendirilmesini amaçlayan bir mentörlük programı açabilir. Bu durumda, mentörlük programını, sadece ekoloji alanında çalışan örgütlerin katılımı ile sınırlı tutacaktır. Benzer şekilde, ev sahibi kurum, belli bir alanda, örgüt kapasitesinin geliştirilmesine odaklanabilir. Örneğin, ev sahibi kurum kaynak geliştirme alanına odaklanan bir mentörlük programı açabilir. Programın açılması ve duyurulmasının ardından, başvurular değerlendirilir ve potansiyel katılımcı örgütler belirlenir. Takiben, ev sahibi kurum, katılımcı (menti) örgütler ile toplanır ve ihtiyaç duydukları çalışma başlıklarını belirler. Sürecin bu aşamasında, mentörlerin katılımı daha sınırlıdır. Bazı durumlarda, mentörlerin, başvuran örgütler hakkında bilgi ve görüşlerine başvurulabilir.

Mentörlerin, sürece katılımları bir sonraki adımda daha belirgin ve etkin olacaktır. Ev sahibi kurum, mentör havuzunu değerlendirir ve mentör havuzundan, menti örgütün ihtiyaçları ile eşleşen mentöre (ya da mentörlere) sürece katılımları için öneri götürür. Ev sahibi kurumun, örgütün ihtiyaçlarını karşılayan ve verimli bir öğrenme süreci geçilmesini sağlayan bir eşleşme yapabilmesi için önemli etkenlerden biri, mentörlerin çalıştıkları alan ile ilgili güncel bilgiye sahip olmasıdır. Bu sebeple, mentörler çalıştıkları ve ilgilendikleri alanlara ilişkin bilgiyi ev sahibi kurum ile periyodik olarak paylaşmalarıdır.



Mentöre Hatırlatma 1

Ev sahibi kurumun tuttuğu veri tabanında ilgilendiğiniz ve çalıştığınız kapasite gelişim alanlarının ve kaydedilmiş destek becerilerinizin güncel olduğunu kontrol edin.

Bilgilerinizi güncel tutmak, bir yandan ev sahibi kurumun ihtiyaçlara uygun eşleştirmeler yapabilmesini kolaylaştırır. Diğer yandan ise, sizin, çalışmak istediğiniz bir menti örgüt ile eşleşebilmeniz için imkan sağlar.

Ev Sahibi Kurum ve Mentör Görüşmesi

Ev sahibi kurum, menti örgütle görüştüktan sonra, ihtiyaçlara cevap verebileceğini düştündüğü mentor ya da mentorlerle görüşür. Ev sahibi kurumun amacı, mentorün güncel olarak çalışma alanlarını teyit etmenin yanı sıra, menti örgütün ihtiyaçları hakkında bilgi vermektir. Bir yandan, ev sahibi kurum, mentor ile menti örgütün kimlik bilgileri ve çalışma alanları gibi demografik bilgilerini paylaşır. Diğer yandan ise, mentorü, menti örgütün ihtiyaçlarını hakkında bilgilendirir. Ev sahibi kurumla yapılan ilk görüşme, mentorün, menti örgütle çalışmaya ilgi gösterip göstermemesinden, menti örgütün geliştirmek istediği kapasite alanının güncel ilgi alanları ile örtüşüp örtüşmediğine kadar temel bilgilerin alınabileceği ilk adımdır. Bu aşamada, inisiyatif ev sahibi kurumda olsa da mentorün, menti örgütün çalışma alanı ve geliştirmek istediği kapasite gelişim alanı hakkında temel bilgileri edinmesi önerilir.



Mentöre Hatırlatma 2

Ev sahibi kurum ile yapılan ilk görüşmede, çalışmanız önerilen menti örgütün adını, çalışma alanını, ilgili alana yaklaşımını ve mentörlük süresince çalışmak istediği başlıkları öğrendiğinizden emin olun. Mentörlük sürecine başlama ya da başlamama kararınızı ve cevabınızı vermeden önce, merak ettiklerini ya da kararınızı verebilmek için ihtiyaç duyduğunuz ek bilgiler için soru sormaktan çekinmeyin. İlk aşamada soracağınız sorular hem ev sahibi kurumun hem sizin hem de menti örgütün vakit kaybını önler.

Mentör, ilgili menti örgüt ile ve ilgili çalışma alanında mentörlük sürecini yürütmek istediğine ilişkin olumlu cevap verdiği durumda, ev sahibi kurum, menti örgütün “ihtiyaç analizinin” (başvuru formunun) yazılı halini mentor ile paylaşır. Mentorün, ilgili ihtiyaç analizini detaylı olarak incelemesi, soruları varsa, ev sahibi kuruma yöneltmesi ve menti örgütle buluşma öncesinde hazırlanmak için gerekli bilgileri toplaması önerilir. Takiben, mentor ve menti örgütün buluşması için ev sahibi kurum tarafından her iki tarafa uygun tarih ve yer belirlenir.

İlk buluşmada, ev sahibi kurumun temsilcisi de mentor ve menti örgüt ile toplantıya katılacak ve tanışmalarını sağlayacaktır. Her ne kadar, toplantıda kolaylaştırıcı olacak biri olsa da mentorün ilk toplantıya hazırlıklı gitmesi, örgüt hakkında öğrenmek istediklerini listelemesi ve sorularını çıkarması önerilir.





Mentöre Hatırlatma 3

İlk toplantıya gitmeden önce, menti örgütün çalışma alanı ve faaliyetleri hakkında genel bir araştırma yapabilirsiniz. Özellikle web sayfası ve sosyal medya araçlarından, güncel olarak çalıştığı konular hakkında bilgi edinebilirsiniz. Ayrıca, (varsa) faaliyet raporları, proje raporları ya da değerlendirme raporları gibi yazılı materyallerini inceleyebilirsiniz. Menti örgüt hakkında toplantı öncesi bilgi sahibi olmak, hem çalışmak istedikleri alandaki ihtiyaçlarınızı detaylandırmanızı, hem de süreci planlayabilmeniz için ek sorularınızı geliştirebilmenizi sağlar.

Mentör ve Örgüt Eşleştirme ve Çalışma Süreci

Ev sahibi kurum tarafından ilk toplantı yeri ve zamanı ayarlandıktan sonra, mentör, menti örgüte kısa bir e-mail gönderip, kendini tanıtabilir. Mentörün kendini tanıtması, menti örgütü öğrenme sürecine davet edici bir etkiye sahiptir. Özellikle, tanıştırma e-mailinden hemen sonra yazılan bir cevap, mentörün menti örgüt ve süreç ile olan ilgisini de gösterebilir.

Örnek e-mail mesajı 1

New message

To

Subject

Sevgili Defne ve Kerem, merhaba,

Öncelikle yakın zamanda görüşeceğimiz ve buluşacağımız için çok heyecanlıyım. İlk toplantımız için bana uyan tarihler 2 Kasım ve 6 Kasım. Eğer size de uygunsa, toplantıyı yüz yüze yapmayı tercih ederim.

Toplantıya gelmeden önce, ihtiyaç belirlemede çıkardığınız dokümanı okuma fırsatım oldu. Siz de gelmeden önce, ihtiyaç belirleme formunda belirttiğiniz kapasite gelişim alanlarının üzerinden bir daha geçebilirsiniz, toplantımızın verimi artar.

Bana bu e-mail'den ulaşabileceğiniz gibi, 0 533 123 4567 no'lu telden de ulaşabilirsiniz.

Toplantı için uygun zaman ve yer hakkında haberlerinizi bekliyorum.

Görüşmek üzere,
Selamlar,
Saner

SEND

İlk Görüşme

İlk görüşmenin temel amacı, mentör ve menti örgütü/katılımcıların tanışmasıdır. Mentör ve menti örgütün tanışması, bir yandan mentörün ilgi ve çalışma alanını menti örgüte tanıtmasıdır. Diğer yandan ise, menti örgüte/katılımcılara, faaliyetlerini, örgütsel kapasitelerini, geliştirmeye ihtiyaç duydukları alanları ve örgütün kısıtlarını paylaşma imkanı sunmaktadır. İlk tanışma, aynı zamanda, mentör ve menti örgütün/katılımcıların, birlikte çalışma pratiğinin belirlenmesi için ilk adımdır.

Tanışma toplantısına gitmeden önce, mentörün, toplantının akışını planlaması, menti örgüte/katılımcılara soracağı soruları çıkarması, menti örgüte sunmak üzere mentörlük süreci için taslak öğrenme hedeflerini belirlemesi ve menti örgüte bir çalışma ve iletişim planı önermesi iyi olabilir.

Toplantı Akışı Planlamak için Öneri

İlk toplantı, bir yandan mentörlük sürecinin genel olarak akışının belirleneceği toplantıdır. Bu toplantıda, mentör ve menti örgüt, öğrenme hedeflerini ve varılmaya çalışılan kapasite gelişimini, bu hedefe ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetleri, faaliyetlerin sıralamasını, önceliklendirilmesini ve çalışma pratiklerini belirler. Diğer yandan ise ilk toplantı, çalışma pratiklerinin de bir parçası olarak toplantı(ların) düzeninin belirleneceğini ilk deneyimdir.

Dolayısıyla, mentörün, ilk toplantıdan itibaren, toplantının akışı için bir çerçeve çizmesi, toplantının amacını, ulaşılmaya çalışılan hedeflerini ve sonrasının planlanması için yardımcı bir araç kullanması süreci kolaylaştırır.

Bu sürecin planlamasında, kullanılabilecek araçlardan biri GROW modelidir. GROW model, bir toplantının ya da programın hedeflerine ulaşması desteklemek için kullanılan bir planlama modelidir. GROW model, tüm mentörlük sürecinin planlanmasında kullanılabileceği gibi, her bir toplantının akışının belirlenmesinde de kullanılabilir.

GROW model dört aşamadan oluşur.

- 1**  **Goal (Hedef)**
- 2**  **Reality (Gerçeklik)**
- 3**  **Options (Seçenekler)**
- 4**  **WayForward (İlerleme Yolu)**



1 Goal (Hedef)

GROW modelin ilk aşaması Goal / Hedef ile ilgilidir. Bu aşamada, toplantının hedefinin tanımlanmış, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, ve zamana bağlı (SMART-Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) olmasına odaklanılır. Bu adım aynı zamanda, ilgili hedefin neden önemli olduğu ve hedefe ulaşıldığında nasıl bir sonuç elde edileceğinin tanımlanmasına yarar.

Yukarıda da belirtildiği üzere, mentör ilk toplantıda modeli “mentörlük programının” sürecini kurgulamaya yönelik kullanabilir. İlgili çalışma yapılırken, mentör örnekler ve sorular kullanarak hedeflerin SMART’laştırılmasına katkıda bulunabilir.

Mentörlük programının kurgulanmasında GROW’un kullanılmasına örnek olarak, gönüllülük programını geliştirmek isteyen bir çocuk hakları örgütü verilebilir. Mentörlük programında ulaşılmaya çalışılacak SMART hedefe örnek:

HEDEF 1

Gönüllü katılımını artırmak için bir gönüllü programı oluşturmak.



ÖLÇÜLEBİLİR

Gönüllü başvurularının sayısında ve kabul edilen gönüllü sayısında artış.



ULAŞILABİLİR

Gönüllü programının tanıtımı için etkili pazarlama stratejileri ve iletişim kanalları oluşturmak.



UYGUN

Gönüllülerin yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun projeler ve görevler sunmak.



GERÇEKÇİ

Gönüllü yönetimi için yeterli kaynakları ve personeli sağlamak.



ZAMANLI

1 yıl içinde hedefe ulaşmak için belirli bir tarih belirlenmesi.

Bir başka örnek ise aynı tema üzerinden gönüllülerin katılımı üzerinden verilebilir.

HEDEF 2

Gönüllüler arasında sürdürülebilir bir motivasyon sağlamak ve onların uzun süreli katılımını teşvik etmek.



ÖLÇÜLEBİLİR

Gönüllülerin yıllık devamlılık oranını %80'nin üzerine çıkarmak.



ULAŞILABİLİR

Gönüllülerin ilgi alanlarına ve becerilerine uygun projeler sunmak.



UYGUN

Gönüllülerle düzenli olarak iletişim kurarak geri bildirim almak ve onların ihtiyaçlarına yönelik destek sağlamak.



GERÇEKÇİ

Gönüllülerin katılımını değerlendirmek ve tanımak için teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları oluşturmak.



ZAMANLI

İlk yıl için hedeflenen devamlılık oranına ulaşmayı sağlayacak belirli bir tarih belirlemek.

Programın kurgulanmasına benzer şekilde, ilk (ve/veya her) toplantı için GROW model kullanılabilir. Yukarıdaki örnekten devam edersek, mentör, çocuk hakları alanında çalışan bir örgütle mentörlük sürecinde “gönüllü katılımını artırmak için bir gönüllü tabanı oluşturmak hedefine” (Hedef I) ulaşmak amacıyla ilk buluşmanın (toplantının) planlanmasına GROW modelinin ilk adımını ilk adımı aşağıdaki gibi tanımlanmalıdır.



TOPLANTI HEDEFİ

Yeni gönüllü programının hedeflerinin belirlenmesi.



ÖLÇÜLEBİLİR

Belirlenen hedeflerin ölçülebilir olması (en az 50 sürekli gönüllüye ulaşmak gibi)



ULAŞILABİLİR

Belirlenen hedeflerin ulaşılabilir değerlerde olması (Örgütün kapasitesi göz önünde bulundurularak kaynaklara uygun şekilde hedeflerin belirlenmesi)



UYGUN

Gönüllülerin ve örgütün ihtiyaçlarını karşılayan bir gönüllü programı inşa etmek



GERÇEKÇİ

Gönüllülerden beklenenlerin ve gönüllü katkılarının, gönüllülerin yapabilirlikleri içinde olması.



ZAMANLI

1 yıl içinde hedefe ulaşmak için belirli bir tarih belirlenmesi.

Yukarıdaki örneğe ek olarak, gönüllülerin sayısını artırmak, daha etkili projeler geliştirmek veya gönüllülerin becerilerini geliştirmek gibi hedefler de seçilebilir.



Mentöre Hatırlatma 4

Hem programın hem de toplantının hedefleri belirlenirken, mentörün, hedeflerin önceliklendirmesine yardım etmesi önemlidir. Menti örgütün ilgi ve motivasyon kaybına neden olan önemli sebeplerden biri önceliklendirmenin ihtiyaçlara uygun ve gerçekçi olarak yapılmasıdır.



Reality (Gerçeklik)

GROW modelinin ikinci aşaması Reality/Gerçekliktir. Bu aşamada, mevcut durum hakkında bilgi alınır ve analiz edilir. Mentör, menti örgütün mevcut durumunu, faaliyetlerini ve ihtiyaçlarını sorarak bilgi toplar. Menti örgütün güçlü ve zayıf yönleri, kaynakları ve ilişkileri göz önüne alınarak mevcut durumun bir değerlendirilmesi yapılır. Bu aşamada, mentör, program/ toplantı hedeflerine ulaşmak için hangi kaynakların yeterli, hangilerinin eksik olduğunu mentiye sorular sorarak belirlemeye çalışır. Mentörün menti örgütün gerçekçi bir değerlendirme yapmasını ve mevcut durumu anlamasını desteklemesi önerilir.

Örneğin Reality (Gerçeklik) aşamasında, mentör, Aktif/pasif gönüllü sayısını, katılım pratiklerini, gönüllülerin örgütle tanışma yollarını, koordinasyon faaliyetlerini sorgulayarak menti örgütün kaynaklarını ve güçlü/zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Bu aşamada, mentör, menti örgütün gönüllülük programının kaynaklarını, sürecini, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmek üzere sorular sorar ve toplantıyı yönlendirir.



Options (Seçenekler)

GROW modelinin üçüncü adımını Options (Seçenekler) oluşturur. Bu adım, mentörün, menti örgüt ile, belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejilerini ve faaliyetlerini belirlemesinden oluşur. Bu aşamada, mentör ve menti örgüt, örgütün mevcut kaynaklarını (insan kaynağı, maddi kaynak, aynı kaynaklar ve zaman) göz önünde bulundurarak, olası alternatif yaklaşımları ve geliştirilebilecek çözüm yollarını tartışır.

Mentör, menti örgütü yeni stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmeye teşvik eder ve kendilerine en uygun olanları seçmelerinde destek olur. Mentörler, menti örgütlerin farklı seçenekleri değerlendirmelerini teşvik edebilir ve yeni bakış açıları sunabilirler. Bu aşamada, mentörlerin menti örgütlerin eleştirel bakış açısını geliştirmelerine ve kendi çözüm yollarını bulmalarına yardımcı olmaları önemlidir. Hatırlatmak gerekir ki, mentör, mentörlük programı sona erdikten sonra, menti örgüte sürekli ve düzenli bir destek sağlamayacaktır. Dolayısıyla, mentörün olası strateji ve/veya alternatifleri doğrudan ortaya koyması yerine, sorular sorarak ve yönlendirerek menti örgütün kendi yollarını bulmalarını sağlaması, örgütün kapasite gelişimi açısından daha faydalı olacaktır.

Mentörün, menti örgüte sağlayabileceği en önemli desteklerden biri, örgütün mevcut durumuyla uyumlu olarak, gelecekte yapılmak üzere geliştirilen seçenekleri (stratejileri ve faaliyetleri) önceliklendirme konusunda destek olmaktır.

Ek olarak, mentör, menti örgütün hedefleri ve seçenekleri (stratejileri ve faaliyetleri) arasındaki neden-sonuç ilişkisinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesine katkıda bulunabilir.

Örneğin, gönüllülük programını geliştirmede, nasıl bir stratejinin kullanılacağı ve hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceği option/seçenek aşamasının altındadır. Gönüllü sayısını artırmak için örgütün tanıtımını artırmak, gönüllü oryantasyon ve/veya eğitim programları oluşturmak veya gönüllü geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmek gibi faaliyetler örgütün seçenekleri olabilirler.



Wayforward (İlerleme Yolu)¹

GROW modelinin son aşaması, ilk aşamada belirlenen hedeflere ilişkin gelecek adımların belirlenmesidir. WayForward (İlerleme Yolu) aşamasında, mentor ve menti örgüt, hedefe ulaşmak için belirledikleri seçenekleri önceliklendirirler, eylem planı yapılı ve zaman planı içine yerleştirirler. Ek olarak, bu aşamada, gelecek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar belirlenir. Yine bu aşama, menti örgütün ihtiyaç duyduğu desteklerin belirlenmesi ve bu desteklerin sağlanmasının planı yapılır.

Örneğin, “gönüllü sayısını artırmak için gönüllü programını oluşturmak” amacı için seçilen faaliyetler (options/seçenekler) “programının tanıtımını yapmak ve yaygınlaştırmak”, diğeri ise “gönüllü oryantasyon ve/veya eğitim programları” oluşturmaktır. Bu adımda, “programın tanıtımını yapmak ve yaygınlaştırmak” adımının eylem planı detaylı olarak çıkarılır.

Eylem planı belirlenme süreci şöyle işler:

- 1** Kim sürecin takibinden (gönüllü programının tanıtımını yapmaktan ve yaygınlaştırmaktan) sorumlu olacak?
- 2** Hangi kaynaklara ihtiyaç var?
- 3** Detaylı adımlar nelerdir? (Örneğin sosyal medya kullanılacaksa, ilgili postların hazırlanmasından kim sorumlu, ilgili postların içerikleri ne olacak gibi)
- 4** Bu adımların gerçekleştirilme takviminin belirlenmesi (Örneğin son teslim tarihlerinin konulması gibi).

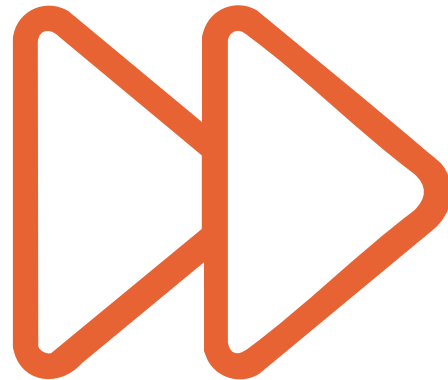
¹ Bu aşama bazı kaynaklarda “will” (istek/irade) olarak geçmektedir. Will (istek/irade) olarak geçen anlatılarda “kişi motivasyonu” üzerine daha fazla odaklanılır.

Bir eylem planı oluştururken sorumlulukların, sorumluların (kim takip edecek ya da yapacak), takvimin (önemli tarihler nelerdir) ve kaynakların (hangi insan, maddi, aynı kaynağa ihtiyaç var? ne kadar zamana ihtiyaç var) belirlenmesi gereklidir.

Gönüllü programı geliştirmek örneğinde görüldüğü üzere, GROW model adımları, programın geliştirilmesinin aşamalarını ortaya çıkarmakta ve planlama yapmakta bir çerçeve sunar. Örnek üzerinden gidersek, hedef olarak “gönüllü programı kurma” belirlenmiştir.

Bu aşama, aynı zamanda, gönüllü programının büyüklüğünün ve özelliklerinin de belirlendiği yerdir (kaç kişiye ulaşılacağı gibi). İkinci aşamada, örgütün mevcut durumu ve kaynakları belirlenirken, ilgili programı yapılandırmak için ihtiyaç duyulan kaynaklar ortaya konmuştur. Üçüncü aşama, gönüllü programını yapılandırmak için belirlenen strateji ve faaliyetlerdir. Son aşama ise, ilgili faaliyetlerin gerçekleşmesini takip edebilmek için bir eylem planı yapmaktır.

GROW modeli, menti örgütün hedeflerine ulaşmasına ve gelişimini desteklemeye odaklanırken, mentörün de rehberlik etme ve süreci yönlendirme yeteneğini geliştirmesine yardımcı olur. Dolayısıyla, bu model mentör ve menti örgüte hem mentörlük programının planlanmasında hem de her bir toplantı için bir yol haritası sağlar.





Mentöre Hatırlatma 5

Mentörlük programı planlamasında ve her bir toplantının yapılandırılmasında, mentör ve menti örgüte yol haritası çıkaracak bir yöntem kullanmak (GROW model gibi) sürecin verimli ve takip edilir olmasını sağlar. Seçilen yöntemin, menti örgütün ihtiyaç, beceri ve önceliklerini göz önünde bulundurması önerilir.

İlk toplantının son kısmında, mentör ve menti örgütün rollerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi önemlidir. Mentör, menti örgüte sağlayacağı desteğin içeriğini net olarak paylaşmalıdır.

Mentör olarak sizden beklenen deneyiminizi, bilginizi ve becerinizi menti örgüt ile paylaşmanızdır. Ancak hem örgütün üyesi olmadığınız hem de mentörlük programı bittiğinde, süreçten ayrılacağınızı göz önünde bulundurarak, menti örgüt adına karar vermemeniz gerektiğini unutmamalısınız. Örneğin bir örgütün, belli bir alanda savunuculuk faaliyeti yapıp yapmamasına sizin karar vermeniz uygun olmaz. Ek olarak, mentörlük programının amacı örgütlerin kapasitesini geliştirmek olduğundan, örgütler adına bazı işleri yapmak yerine, nasıl yapacakları konusunda katkıda bulunmanız beklenmektedir. Dolayısıyla, örgüt adına proje yazıp, hibe başvurusunda bulunmanız değil, nasıl proje yazacakları konusunda katkı yapmanız beklenmektedir.

Benzer şekilde menti örgütün sorumluluklarının da belirlenmesi gereklidir. Menti örgütün kendinden ne beklediği, mentörlük programının menti örgütten ne beklediği ve mentörün örgütten ne beklediği belirlenmelidir. Örneğin, menti örgütün öncelikli sorumluluklarından biri mentör-menti toplantılarını düzenli olarak takip etmektir. Mentör, toplantı sonunda, bundan sonra yapılacak çalışmalara menti örgütten kimlerin (olası) katılacağını sorarak sınırları belirleyebilir.

Toplantıyı bitirmeden önce konuşulması gereken bir diğer konu birlikte çalışma pratiğinin belirlenmesidir. Bu pratiğin belirlenmesi için:

1

Mentör, toplantıların belli bir rutinde gerçekleşmesi için bir öneri getirebilir. Örneğin mentör ve menti örgüt hafta bir iki saat, ya da iki haftada bir iki saat buluşabilir. Mentörlük programı görece uzun bir süreyi kapsadığı için zaman zaman bu rutinde aksamalar (toplantı ertelenmesi ya da haftalık toplantı iptali gibi) çıkabilir. Ancak, mümkün olduğu kadar rutini takip etmek, buluşmaların sürekliliğini kolaylaştırır.

2

Toplantıların yapılacağı yeri (yüz yüze ya da çevrimiçi) belirlemek.

3

Menti örgütten toplantıya katılacak olan kişileri belirlemek. Mentör ile yapılacak olan toplantılara, menti örgütten en az iki kişinin katılımı önerilir. Bu şekilde, mentör ile yapılan toplantıların takibi ve tartışmaların örgüte aktarımının sürekliliği sağlanmış olur.

4

Mentör ve menti örgüt çalışma ilkelerini ve iletişim aracını belirlemek.

Mentör toplantıyı kapatırken, bir sonraki toplantının başlığı ve/veya amacını önerebilir. Ek olarak, ilgili toplantının amacına uygun olarak menti örgütün yapması gereken hazırlığı (ev ödevi) hatırlatabilir.



Mentöre Hatırlatma 6

Mentör-menti toplantılarına hem mentörün hem de menti örgütün hazırlıklı gelmesi önemlidir. Mentör, bir sonraki toplantı için yapılacak hazırlıkları toplantı notlarına ekleyebilir ve menti örgütle paylaşabilir. Mentör ve menti örgütün, bir sonraki toplantının daha verimli geçmesi için yapacağı hazırlıklar (ev ödevi) konusunda net olunması önemlidir.

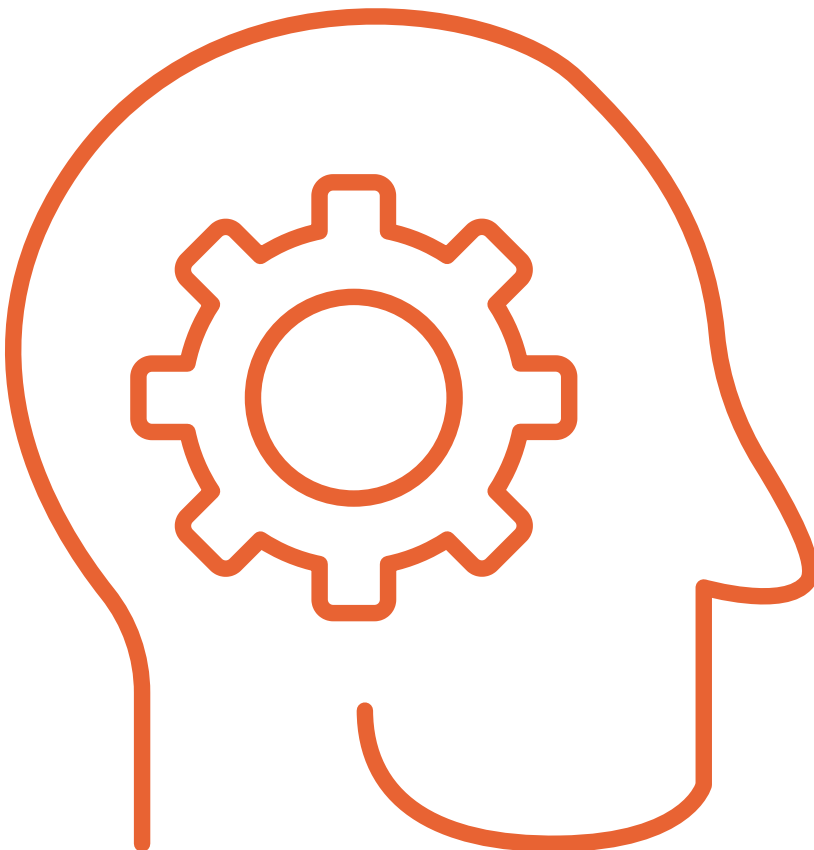
Hazırlıkların, toplantıların arasında bırakılmasındaki önemli nedenlerden biri, toplantıya katılanların, örgütün diğer üye/ gönüllüleri ile ilgili gelişmeleri paylaşma isteği olabilir. Hazırlık süreci, mentörlük programı hedeflerine ulaşmak için kullanılabileceği gibi, örgütün katılımcı bir süreç işletmesi için de kullanılabilir.

İlk toplantı sonrasında, mentör ve menti örgüt, program sonunda ulaşılmak istenen hedefler ve ilgili hedefe ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetler ve mentör-menti genel çalışma rutini konusunda anlaştığı varsayılabilir.

İlk toplantı sonrasında, mentörün özellikle iki konu hakkında bilgi edinmesi ve/veya bilgi edinmek üzere çalışma/plan yapması önerilir.

Bunlardan ilki, menti örgütün varmaya çalıştığı hedef için öncelikli öğrenme alanlarının belirlenmesidir. Örgüt birden fazla öğrenme alanı seçebilir; ancak kaynaklar kısıtlı olduğu için öncelikle en fazla iki alana odaklanmak tavsiye edilir.

İkinci konu ise, mentör-menti örgüt buluşmasında, örgütün ihtiyaç ve sorunlarına ilişkin aktarılan bilgi ile ilgilidir. Çoğu zaman, mentörlük toplantılarına tüm örgüt üye ve gönüllüleri katılamaz. Sınırlı sayıda üye ya da gönüllüden alınan bilginin ise tam bir panorama sağlamasını beklememek gerekir. Örgütün ilgili alandaki deneyim ve sorunlarını daha detaylı öğrenebilmek için konu ile ilgili farklı tanıklıkları ve deneyimleri dinlemesi önerilir.



2. AŞAMA

Mentörlük Başladı - Mentör ile Menti Örgüt Çalışma Süreci

Mentör-menti örgüt eşleşmesi gerçekleştikten ve ilk toplantı yapıldıktan sonra, mentörlük süreci karşılıklı olarak başlar. Mentörlük sürecinin yürütülmesinde, ev sahibi örgüt, mentör ve menti örgütün üzerine düşen farklı görevler bulunmaktadır.

Ev sahibi kurumun asli görevi, mentörlük sürecinde, mentörlük akışının ilerlemesini gözlemlemek, mentör ve menti örgüt ile düzenli iletişimde olmak ve kriz olması durumunda arabulucu/kolaylaştırıcı rolünü oynamaktır.

Menti örgütün, içerideki dönüşümü sağlaması için hazırlıklarını ve ev ödevlerini yerine getirmesi, öğrendiklerini hem örgütteki diğer üye ve gönüllüler ile paylaşması ve örgütteki dönüşüm için mentörlük dışında kalan alanlara ilişkin düzenlemeler yapması gerekir. Ancak tüm bunlardan önce, mentörlük sürecinde, mentör ile iletişimde kalmalı (iletişimi kesmemeli), zorluklarla karşılaştığında açıkça dile getirmelidir.



Mentöre Hatırlatma 7

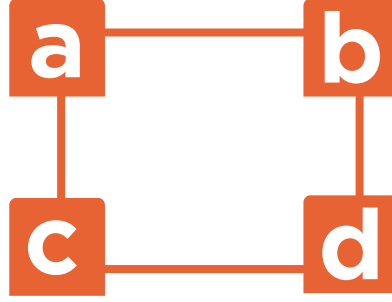
Menti örgütünüzle iletişimde kalmanın önemini hatırlatmanız iyi olabilir. Menti örgütler, zaman zaman rutinden uzaklaşabilirler (örgüt içi sorunlar, iş yükü yoğunluğu ya da kararlaştırdıkları "hazırlık" ya da "ev ödevini" yapamamış olmak gibi nedenlerden dolayı). Durum hakkında bilgi edinirseniz, eylem planınızı, mevcut gelişmelere göre yeniden planlayabilirsiniz. Dolayısıyla, örgüt bir ilerleme göstermedi ise bile, kısa bir bilgilendirme haberleşmesi mentör-menti ilişkisinin takibi açısından öneme sahiptir.

Mentörlük süreci başladıktan sonra, mentöre düşen görevleri **üç başlık** altında toplayabilir. Aşağıda ilgili başlıkları ve bu başlıkta mentöre önerileri bulacaksınız.

1 Menti Örgüt ile Düzenli İletişim ve Süreç Takibi

Menti örgüt ile düzenli iletişimde kalabileceğin kanalı belirleyin (tel, e-mail, WhatsApp gibi).

Menti örgütle yaptığınız toplantılarda kendinize düzenli notlar alın. Her toplantı öncesi, bir önceki toplantının amaç, hedef, sonuçlarını ve “ev ödevlerini” kontrol edin.



Her hafta toplantıyı gerçekleştirmeseniz bile, belli bir rutinde menti örgütten haber almak için mesaj atın.

Her toplantı için bir amaç belirleyin (Toplantı amacı: “Bu toplantımızın gündemi/konusu xxxx’dır” gibi). Toplantı amacı belirlemek hem ilgili toplantı konusu hakkında hem de genel mentörlük programı hedefleri bağlamında, süreci izlemenizi kolaylaştırır.

2 Süreci Yürüten Kurumla Sürekli İletişim

Ev sahibi kuruma mentörlük süreci ve mentör örgütün çalışması hakkında düzenli bilgi aktarmaya önem verin. Mentörlük, 3 günlük tek seferlik bir eğitimden daha uzun, zaman içinde dağılmış bir öğrenme sürecidir. Ev sahibi örgütü bilgilendirmek, hem sizin geri dönüş (geri bildirim) almanızı sağlar (ki öğrenme patikasını takip etmeyi kolaylaştırır), hem de uzun ve aralıklı süreçte sizden ya da menti örgütten kaynaklanan bir kesinti olursa müdahale etmeyi kolaylaştırır. Bu bağlamda, her toplantı öncesi olmasa da belli aralıklarla ev sahibi kurumu bilgilendirmeniz önerilir.

Diğer mentörlerle **sürece ilişkin, öğrenme hedeflerine ilişkin ve menti örgüte ilişkin** karşılaştığınız zorlu durumları ve menti örgüt ile birlikte geliştirdiğiniz çözümleri paylaşmanız, hem geri bildirim almanızı (birlikte düşünme imkanı) sağlar, hem de diğer mentörlerin de sizin deneyimlerinizden öğrenmesine imkan tanır.

3 ! Olası Kriz, Zorluk ve/veya Çatışma Alanlarına İlişkin Müdahaleler

Mentörün, süreç içinde karşılaşılabileceği kriz, zorluk ve/veya çatışma alanları **üç ana** başlıkta toplanabilir.

1 ! Örgüt içi zorluklar

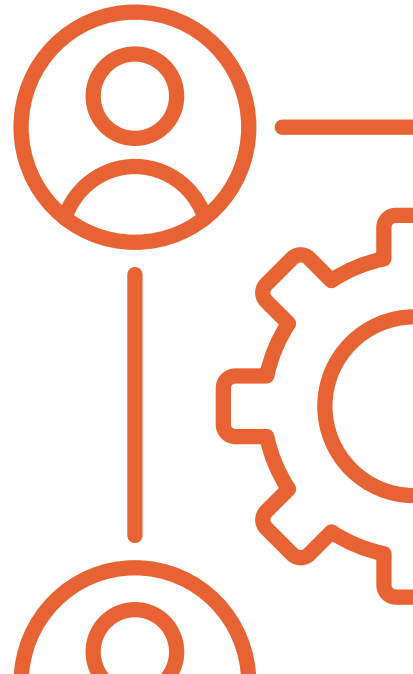
İlki, mentörlük sürecinde, menti örgüt içinde hem örgüte ilişkin hem de mentörlük programı hedeflerine yönelik güçlü fikir ayrılıkların yaşanmasıdır. İkincisi ise, mentörlük sürecinde, örgüt için dramatik çatışma ve/veya ayrılıkların yaşanması, örgütün çözülmesi ve süreçten kopmadır. İlgili duruma ilişkin örnek ve önerileri aşağıda bulabilirsiniz.

2 ! Mentör ve menti örgüt arasındaki zorluklar

Mentörlük sürecinde, mentör ve menti örgüt katılımcıları arasında iletişim eksikliği, fikir birliğine varamama ya da perspektif farklı gibi sebeplerden oluşan ve birlikte çalışma pratiklerini zorlaştıran bir çatışma deneyimlenebilir. İlgili duruma ilişkin örnek ve önerileri aşağıda bulabilirsiniz.

3 ! Ev sahibi kurum ve menti örgüt arasında zorluklar

Mentörlük sürecinde, ev sahibi kurum ve menti örgüt arasında, karşılıklı beklentilerin karşılanmaması sonucu, iletişim eksikliğinden doğabilecek zorluklar yaşanabilir. İlgili duruma ilişkin örnek ve önerileri aşağıda bulabilirsiniz.



Süreç İçerisinde Mentörlerin Karşılaşabileceği Zorluklara Örnekler ve Çözüm Önerileri

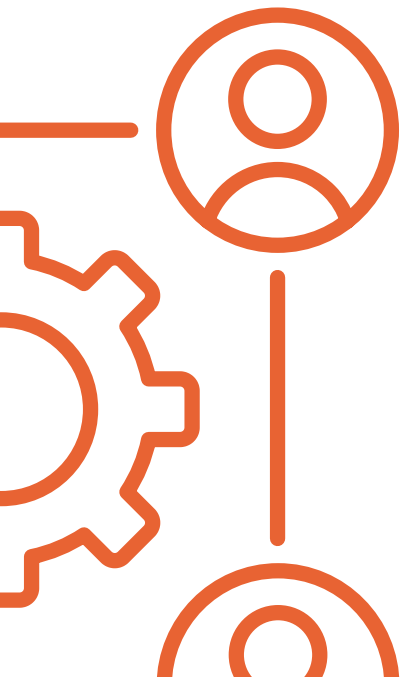
Öğrenme ve değişim hem özneler hem de örgütler açısından içinde zorlukları, krizleri ve engelleri barındıran bir süreçtir. Mentörlük sürecinin bir öğrenme ve değişim süreci olduğu akılda tutulduğunda, mentör, menti örgüt ve ev sahibi örgüt açısından yönetilmesi gereken zorluklar barındırabilir. Aşağıda, sıklıkla görülen bazı zorluk/krizlerden örnekler ve bu zorlukları yönetmek için çeşitli önerileri bulabilirsiniz.

Beklenti Yönetimine İlişkin Zorluklar

Mentör ve menti örgüt katılımcıları arasındaki mentörlük ilişkisi, mentörlük sürecini işletmeye başlamadan kurulur. Ev sahibi olan kurumun koordinasyonu üstlenir. Eşleştirme sırasında tüm paydaşların beklentileri açıkça yapılandırılmalıdır. Sürece ilişkin beklentiler, sadece eşleşme sürecine ilişkin önem taşımamaktadır. Beklentilerin açık ve net olarak ortaya konulması, mentörlük sürecinin öğrenme hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştıracak (hatta sağlayacaktır). Ek olarak, beklentilerin açık olması, süreç içinde karşılıklı olarak yaşanabilecek, iletişim ve/veya güvene ilişkin zorlukların gelişmesini de engelleyecektir. Mentörlük süreci başlamadan önce beklenti yönetiminde en önemli sorumluluk ev sahibi kurumdur. Ancak ev sahibi kurumun yanı sıra, ilgili sürecin açık ve karşılıklı yürümesi için, mentörün de dikkat etmesi (ve farkında olması) gereken durumlar mevcuttur. Mentör, beklentilerin açık olarak anlaşılmadığını fark ettiği durumda, süreçteki tıkanıklığı aşmak için, ev sahibi kurumdaki destek almayı, menti örgüt ile anlaşmasını yeniden yapmayı ya da süreci yeniden kurmayı deneyebilir. Tüm bu seçenekleri değerlendirmesine yardımcı olacak, “beklenti yönetimine” ilişkin olası zorlukları sıralayan örnekleri aşağıda başlıklar halinde bulabilirsiniz.

Menti Örgütün Beklentilerinin Başvuruda Belirttiği Beklentilerden Farklılaşması

Menti örgütün, mentörlük sürecinden beklentileri ile mentörlük sürecine başvuru nedenleri birbirinden farklı olabilir.



Örnek ve Çözüm Önerisi



Menti örgütün mentörlük sürecinden beklentileri, mentörden beklentiler, mentörlük sürecinden ve ev sahibi örgütten beklentiler başlıkları altında toplanabilir. Menti örgüt, mentörün “öğreten” rolünü üstlenmesini bekleyebilir. Dahası, mentörün tüm öğrenme sürecinde karar verici olmasını talep edebilir. Örneğin, menti örgüt önceliklerini belirlerken örgüt içi tartışma sonucu ortak karara varmak yerine, mentörün ilgili STÖ için belirlemesini talep edebilir.

Menti örgütün mentörden bir diğer beklentisi ise öğrenme sürecindeki rollerin dağılımı ve içeriği ile ilişkili farklılaşmadır. Menti örgüt, mentörle birlikte yol almak yerine, mentörün “hizmet sağlayıcı” rolü ile çeşitli faaliyetleri tamamlamasını bekleyebilir. Örneğin proje yazma konusunda mentörün desteğini almak yerine, projeyi doğrudan mentörün yazmasını bekleyebilir.

Her iki durumda da menti örgütün beklentileri, ev sahibi örgütün mentörden beklentileri (talepleri) ve mentörlük sürecinin öğrenme hedefleri ile uyuşmamaktadır. Tekrar hatırlatmak gerekirse, mentörlük sürecinin ana amacı, menti örgütün kapasitesini geliştirmek ve süreç bittikten sonra ilgili kapasite alanında kendisini yeterli hale getirmektir. Örgütün beklentisi doğrultusunda cevap verilecek ilgili örnek durumlar, örgütün kapasite gelişimine katkıda bulunmayacaktır. Dolayısıyla, ne mentor ne de program bu beklentileri karşılayabilir. Öte yandan beklentileri karşılanmadığı için örgüt süreçten memnuniyetsizlik ile ayrılmış olacaktır.

Bir başka durum ise menti örgüt, başvurduğu kapasite alanı yerine farklı bir konuda mentor desteği isteyebilir. Bu durumda mentor, istenen alanda yetkin değilse beklentileri karşılayamaz. Örneğin menti örgütün, STÖ (sivil toplum örgütü) ile gönüllü stratejisi geliştirmek üzere eşleşen mentörden kaynak geliştirme konusunda destek vermesini beklemek olabilir. Mentör ilgili becerilere sahip olmadığı için, menti örgütün beklentileri karşılanamayacaktır. Dahası ilgili beklentiler, başvuruda belirlenen mentörlük sürecinin odağı ve öğrenme hedeflerini karşılamayacaktır. Bu durum, sadece mentör-menti eşleşmesi ile ilgili bir zorluk olmamaktadır. Mentörlük programı tematik olarak açıldığı durumda (örneğin gönüllü strateji ve programı geliştirme konusunda kapasite güçlendirme mentörlük programı), menti örgütün odağını değiştirmesi, mentörlük programının öğrenme hedeflerini de etkilemektedir.

Menti örgütün beklentilerinin uyuşmaması durumunu engellemek için yapılacaklar ve fark edildiğinde yapılacaklar iki ayrı başlık olarak ele alınabilir. Öncelikle, beklentilerin uyuşmazlığını engellemek için, ev sahibi örgütün, menti örgüte, mentörlük sürecinin işleyişini açık ve net anlatması önerilir. Ev sahibi örgüt, menti örgüt programa kabul edildikten hemen sonra, hem de mentör ile eşleştirildiğinde, mentörlük sürecinin içeriğini ve vaat ettiklerini menti örgüte açıklamalıdır. Ev sahibi örgütün yanı sıra, mentör de örgüt ile ilk eşleşmelerinde, onların süreçten beklentilerini sormalı ve kendi beklentilerini de paylaşmalıdır.

Süreç başladıktan sonra, mentör, menti örgüt ile yaptığı toplantıda, örgütün başvuruda belirttiği beklentilerden farklı beklentiler ile karşılaştığını düşünüyorsa, önce menti örgüt ile başvuru formlarının ve ihtiyaç analizlerinin üzerinden geçmelidir. Mentör, paralel olarak, ev sahibi kurumu durumdan haberdar etmeli ve değişim hakkında (eğer değişim/farklılaşma olduysa) bilgilendirmelidir.

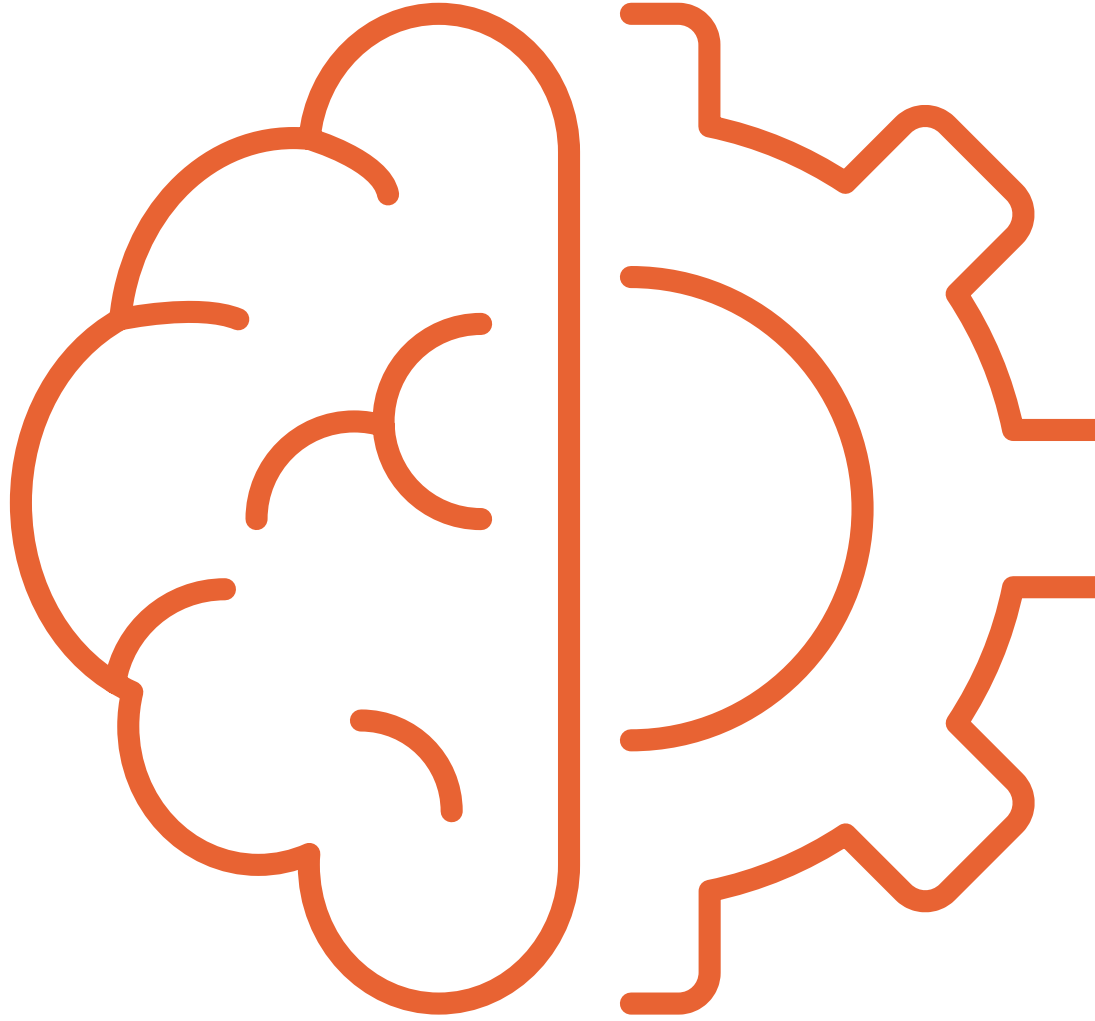
Öğrenmeye Dirençli Menti Örgüt

Menti örgütün beklentileri, mentörlük programı kapsamı dışında bir süreç ve müdahale içerdiği durumda, mentörün önerilerine kapalı olabilirler. İlgili durum, mentörlük sürecinin başlamasına ve işlemesine engel oluşturabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Menti örgüt, mentörün önerilerini göz önünde bulundurmaz. Katkı getirmeyeceğini söyleyebilir veya deneme önerilerini uygulamakta dirençli davranabilir. Örneğin menti örgüt, ilgili önerileri 'zaten' bildiklerini ve uyguladıklarını belirtebilirler. Eğer mentör, örgütün direncinin yüksek olduğunu ve örgüte destek vermek ya da katkıda bulunmak konusunda zorluk yaşayabileceğini düşünüyorsa, ev sahibi örgütle gözlemini paylaşmalıdır.



Öğrenme Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Zorluklar

Menti örgütün öğrenme hedeflerinin belirlenmesi üç ana sebepten dolayı zorluklar barındıran bir konudur. Öncelikle, menti örgütün hedefleri, beklentileri ve ihtiyaçları ile ilişkilidir. Örgütün hedef olarak koyduğu başlıklar, beklentilerini ve/veya ihtiyaçlarını karşılamayabilir. İkincisi, örgütün mentörlük sürecine başlarken, öğrenme hedeflerini belirleyememesi ya da önceliklendirilmesi olabilir. Üçüncüsü, menti örgütün öğrenme hedeflerinin belirlenmesindeki uzlaşma gerekliliğidir. Mentörlük sürecine ilişkin öğrenme hedefleri belirlenirken, bir yandan menti örgüt üye ve/veya gönüllüleri ile birlikte, ilgili örgütün hangi kapasite alanının geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu ve hangisinin önceliklendirileceği konusunda uzlaşmaya varmalıdır. Öte yandan benzer bir uzlaşma, ev sahibi örgüt, mentör ve menti örgüt arasında da sağlanmalıdır. Özne sayısının artması hem hedefin ve önceliklerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Son olarak, menti örgüt, mentörlük süreci başında belirlediği öğrenme hedeflerini, farkındalığı (ya da bilgisi ya da becerisi) arttığı için, değiştirmek isteyebilir. İlgili gelişme yaşandığı durumda, ilgili tüm öznelere ile istişare sürecini yeniden başlatmaya ihtiyaç duyulacaktır.

Aşağıda öğrenme hedeflerinin belirlenmesine ilişkin zorlukları, örnekleri ve olası çözüm önerilerini bulabilirsiniz.

Öncelikli Hedeflerin Belirlenememesi

Mentörlük süreci içerisinde menti örgütün öncelikli kapasite gelişim hedefinin tam olarak belirlenememesi, birden fazla hedefe odaklanılması ve/veya hedeflerin önceliklendirilememesi olası durumlardır. Öğrenme hedeflerinin belirlenememesi, süreçten kopmalara ya da savrulmalara sebep olabilir.

Çözüm Önerisi



Mentörün, menti örgüt ile ilk buluşmasında, belirledikleri öğrenme hedefini, “kendi ağızlarından dinlemek üzere” sorması önerilir. Böylelikle, menti örgütün başvuru ve eşleşme sürecinde belirttikleri hedeflerin hala geçerli olup olmadığı öğrenilebilir. Eğer mentör öğrenme hedeflerine ilişkin değişim (farklılaşma) gözlemlerse, ilgili farkındalığını menti örgüt ile paylaşması ve öğrenme hedefleri üzerinden yeniden geçmek (menti örgüt ile yeniden birlikte çalışmak) gereklidir. Mentörün, öğrenme hedeflerinin belirginleşmesi için ayıracağı zaman, mentörlük sürecinden kaybedilmiş zaman olarak düşünülmemelidir. Aksine, menti örgütün ihtiyaçlarını ve önceliklerini tartıştığı ve hatta geleceğe ilişkin teşvik edildiği bir süre olarak ele alınabilir.

Ek olarak, menti örgüt başvuruya yazdıkları aynı öğrenme hedeflerini paylaşa bile, mentörün, ilgili örgütün öğrenme hedeflerinin süreç içinde değişebileceğini akılda tutması gerekir. Mentörlük süreci, tüm paydaşların süreç içinde öğrendiği ve değiştiği dinamik bir süreç olarak kurgulanmıştır.

Süreç İçerisinde Hedeflerin Kayması

Menti örgütler sürecin başında ihtiyaçlarını ve öncelikli kapasite gelişim alanlarını belirlerler. Fakat mentörle çalışmaya başladıklarında bu ihtiyaçları çeşitlenebilir ve değişebilir.

Çözüm Önerisi



Menti örgütler, ihtiyaçlarını belirlerken zorlanabilirler. Bu yüzden, ihtiyaç belirleme esnasında önceliklendirilen kapasite gelişim alanları, süreç içerisinde değişebilir. Ek olarak, menti örgütler, öğrenme hedeflerini belirlerken işaret ettikleri ihtiyaç ve sorun tespitleri yerinde olabilir. Ancak ilgili ihtiyaçları karşılama ve sorunların üzerinden gelmeyi umdukları öğrenme hedefleri, çözüm olmayabilir.

Örneğin, menti örgüt bir gönüllülük programı süreci başlatmak, gönüllüler bulup gönüllü çalışmalar yapmak isteyebilir. Bu amacını gerçekleştirmek için gönüllülük programının oluşturulmasına ve süreçlerinin belirlenmesine destek isteyebilir. Mentörlük devam ederken bu ekibin gönüllülük süreçlerinden önce, bilinirliği (görünürlüğü) ile ilgili bir sorun olduğu anlaşılabılır. Örgütün, kamusal alanda bilinirliği ve görünürlüğü yeterli olmadığı için gönüllü bulmakta zorlanacaklardır. Dolayısıyla, menti örgütün, gönüllülük sürecinin kurulmasından önce “iletişim ve görünürlük stratejisine” ihtiyacı olduğu düşünülebilir. Yeni ihtiyaç belirlendiğinde, menti örgüt ile öğrenme hedeflerini yeniden belirlemek ve öncelemek gerekecektir. Eşleştirilmiş mentörün, ilgili becerileri olmadığı durumda ise, mentörlük süreci yeniden kurgulanması ve ilgili becerilere sahip bir mentör ile devam edilmesi önerilir.

Bir başka örnek ise kapasite geliştirme alanı içinde odaklanılan öğrenme hedefini değiştirme olabilir. Menti örgüt gönüllülük sürecini güçlendirmek için mentörlük sürecine başvurabilir. İlgili örgüt, iletişim kurmadıkları yüzden fazla gönüllüsünü aktifleştirmek için gereken süreci kurmayı öğrenme hedefi olarak belirleyebilir. Ancak mentör ile çalışmaya başladıktan sonra, tüm gönüllülerini aktifleştirmek için kaynaklarını harcamak yerine, gönüllü ağlarını küçük ama etkili bir hale getirmeye odaklanabilirler.

Öğrenme hedefi ile ilgili değişimler, mentörlük süreci içinde beklenir durumlardır. Ancak, öğrenme hedefinin, sürecin paydaşları için açık ve net olması gerekir. Bir paydaş için değişirken (örneğin menti örgüt), diğer paydaş konudan habersiz ise (örneğin mentör), öğrenmenin gerçekleşmesinde sorun yaşanabilir. Sorun yaşanmaması için, öğrenme hedeflerinin sürecin başında açıkça belirlenmesi önerilir. Ek olarak, süreç devam ederken, örgütün öncelikli kapasite gelişim başlığı gözden geçirilmelidir. Son olarak, yaşanan değişim göz önünde bulundurularak, ilgili veriler değerlendirilmeli ve gerekirse değişime açık olunmalıdır. Tüm bu süreçler yaşanırken, ev sahibi kurumun bilgilendirilmesi ve ihtiyaç duyduğu durumda mentöre süpervizyon vermesi faydalı olacaktır.

İlgili durumda, mentörün kendi beceri ve deneyim alanını menti örgüte hatırlatmalıdır. Eğer değişen ihtiyaçları karşılayacak deneyimi ya da beceri seti yok ise, ev sahibi örgütü bilgilendirmelidir. Bu durumda, menti örgüte yeni bir mentör atanabilir ya da önceliklendirme yeniden gözden geçirilebilir.

İletişim Zorlukları

Mentörlük programının öğrenmeye ilişkin modeli non-formal (formal olmayan) ve informal öğrenme üzerine kuruludur. İnfomal öğrenme ise, akranların (bu durumda mentör ve menti örgüt katılımcıları) birbirlerine bilgi, deneyim, görüş ve tanıklıklarını açık aktarımı üzerine kuruludur. Dolayısıyla, mentörlük programının hedeflere ulaşmasının önemli koşullarından biri, mentör ve menti örgüt (ve menti örgütün katılımcıları) arasındaki iletişimin (bilgi, deneyim, görüş, tanıklık aktarımı gibi) kesintisiz ve açık devam etmesidir. Ancak yakın çalışma ve tanışıklığın (güvenin) tam olarak olgunlaşmadığı öğrenme alanlarında, iletişim zaman zaman kesintiye uğrayabilir ya da bu süreçte zorluklarla karşılaşılabilir. Bu bağlamda, mentörlük iletişim zorluklarının ve/veya kesintilerinin yaşanabileceği bir öğrenme süreci olabilir. Mentör-menti örgüt katılımcıları arasında veya menti örgüt içinde yanlış anlamalar, iletişim kopukluğu veya iletişim uyumsuzlukları yaşanabilir. İletişim krizleri mentörlük sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesini engelleyebilir.

Olası iletişim zorlukları, krizleri ya da engellerine ilişkin örnekleri başlıklar halinde aşağıda bulabilirsiniz.

Yanlış Anlamalar

Mentör ve menti arasında iletişimde yanlış anlamalar oluşabilir. İletişimdeki belirsizlikler, yanlış yorumlamalar veya dil bariyerleri nedeniyle taraflar arasında anlaşmazlık veya uyumsuzluklar yaşanabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Menti örgütün katılımcıları, mentörün öneri, soru veya olası ödevlerini yanlış anlayabilir ve öğrenme hedeflerine uygun olarak çalışmamaya başlayabilir. Bu durumda mentör, iletişimi netleştirmek, beklentileri açıklamak ve gerekirse tekrarlamak için çaba sarf etmelidir. Yanlış anlamaları engellemenin bir diğer yolu ise, iletişim metotlarını çeşitlendirmek olabilir. Örneğin sözlü olarak iletilen bir mesajın karşı tarafa karşı ulaşmadığını düşünüyorsanız, yazılı (e-mail ya da WhatsApp gibi) olarak iletmeyi deneyebilirsiniz.

İletişim Kopukluğu

Mentör ve menti arasında düzenli ve etkili iletişim sağlanamayabilir. Bu, zamanında yanıt verilmemesi, görüşme ve toplantıların sürekli ertelenmesi veya iletişim kanallarının yetersiz kullanılması gibi durumlarda ortaya çıkabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentör ve menti arasında belirli bir konu üzerinde çalışılıyor ve düzenli toplantılar yapılması gerekiyorsa, mentör toplantıları birçok sebepten ötürü sürekli erteleyebilir veya menti'nin iletişim taleplerine yeterince yanıt veremeyebilir. Bu durumda düzenli iletişimi sağlamak için uygun bir iletişim planı oluşturmali ve toplantılara öncelik vermelidir. Bu durum menti örgütler için de geçerli olabilir. Menti örgütler mentörün iletişim taleplerine cevap vermeyebilir, toplantılara katılım konusunda aksamalar yaşanabilir. Bu aşamada ev sahibi örgütün devreye girmesi ve bu kopukluğu ortadan kaldırması beklenir. Ev sahibi örgütün devreye girmesi, mentör ve menti iletişiminin tamamen koptuğu zamanlarda büyük önem taşır.

Uyumsuz İletişim Stilleri

Mentör ve menti, farklı iletişim stillerine sahip olabilir ve bu uyumsuzluklar iletişim krizlerine yol açabilir. Mentör ya da menti örgüt katılımcılarından biri açık ve doğrudan iletişim dili, anlatısı ya da aracı tercih ederken, diğer taraf ise dolaylı ve yansıtıcı (reflektif) bir iletişim yaklaşımını tercih edebilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentör, net ve doğrudan geri bildirimler vermezken menti, eleştirilerin doğrudan ve açık bir şekilde sunulmasını bekleyebilir. Bu durumda mentör, menti'nin iletişim tercihlerini anlamak ve buna göre iletişim tarzını ayarlamak için esneklik göstermelidir. Öte yandan mentör, rolü gereği, öneri ve sorularla yönlendirmeyi tercih ederken, menti örgüt sorusuna ya da sorununa formül bir öneri (cevap) bekliyor olabilir. Bu durum, iletişimden farklı olarak, mentörlük içeriğine ilişkin bir değişim isteğidir. Ancak yukarıda da açıklandığı gibi, mentörün, program sonunda örgütün öğrenme sürecinden ayrılacağı düşünülürse, formül cevaplar ("hap cevaplar") vermekten kaçınması, bunun yerine jenerik cevaplar verilmesi önerilir. Bu bağlamda, mentörün, menti örgüte, rolünün sınırlarını hatırlatması, aradaki iletişimin verimli olması ve karşılıklı beklentilerin yönetilmesi açısından önemlidir. Beklentilerin sınırlarını yönetmekle ilgili sorun aşılamıyorsa ev sahibi örgütten destek alınabilir.

İletişim Engelleri

Dil bariyerleri, kültürel farklılıklar veya teknik sorunlar gibi iletişim engelleri iletişim krizlerine neden olabilir. Bu durumda mentör ve menti arasındaki iletişim zorlaşır ve anlaşılabilirlik azalır.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentör ve menti farklı dilleri konuşuyor veya farklı kültürel arka planlara sahip olabilir. Bu durumda mentör, dil engellerini aşmak için tercüman veya iletişimi kolaylaştıracak araçlar (temel karar, ödev gibi belirleyici adımları yazılı olarak iletmek gibi) kullanabilir. Ayrıca, kültürel farklılıkları anlamak ve buna göre iletişim yaklaşımını ayarlamak önemlidir. Kültürel farklılıkların, genelinde mentörlük süreci, özelinde ise iletişim için engel yaratmamasında hem ev sahibi örgütün hem de mentörün alabileceği önlemler olabilir. Öncelikle ev sahibi örgütün, mentör ve menti örgütü, farklı deneyimlerden geldikleri konusunda bilgilendirmesi önemlidir. Bir diğer adım ise, mentör ve menti örgütün geçmiş deneyimlerini paylaşımları ve benzerlikler-farklılıklara ilişkin birlikte akıl yürütmeleri olabilir. Kültürel farklılıklara ilişkin yapılacak benzer bir çalışma, mentörlük ilişkisinin her iki taraf için farkındalığı yüksek olarak başlamasına imkan verir. Böylelikle, iletişimde yaşanabilecek engeller öngörülebilir ya da yaşandığı durumda daha hızlı ve kolay anlaşma sağlanabilir.

Karşılıklı Güvenin Oluşmasına/Korunmasına İlişkin Zorluklar

Mentör ve menti arasında güven sorunları ortaya çıkabilir. Bu, menti'nin mentörün yetkinliklerine veya samimiyetine şüphe duymasıyla veya mentörün menti'ye güven duymamasıyla ilgili olabilir. Güvenin sarsılması, mentörlük ilişkisinin zedelenmesine ve etkisini azaltmasına neden olabilir. Güven krizi mentörlük ilişkisinde güvenin sarsıldığı bir durumu ifade eder. Somut örnekler:

Bilgi Gizleme

Mentör, menti örgüte gerekli bilgileri vermekten kaçınabilir veya bazı önemli detayları saklayabilir. Bu, menti'nin mentörün niyetlerine ve dürüstlüğüne olan güvenini zedeler.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Bir mentör, bir süreç/faaliyet/program ile ilgili önemli bilgileri paylaşmaz ve menti, eksik bilgi nedeniyle süreci etkili bir şekilde yönetemez. Bu durumda menti, mentörün bilgi gizlediğine dair şüpheler yaşar ve güven krizi ortaya çıkar. Bu tip krizleri önlemek adına menti örgütün ihtiyaçlarına ve taleplerine yönelik olarak mentörün neleri sağlayıp sağlayamayacağı konusunda net ve açık olması gerekmektedir. Mümkün olduğu ölçüde açık bir geribildirim kanalının olması, toplantılar sırasında bahsedilen konunun gündeme getirilebileceği alanların yaratılması gerekmektedir. Ayrıca ev sahibi kurumun süreci izlemesinin bir diğer olumlu etkilerinden biri de şeffaflığın sağlanması olarak görülebilir.

Sözünde Durmama

Mentör, menti örgüte gerekli bilgileri vermekten kaçınabilir veya bazı önemli detayları Mentör, verdiği sözleri tutmaz veya taahhütlerini yerine getirmmez. Bu, menti örgütün mentörün güvenilirliği konusunda şüphe duymasına neden olur.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Bir mentör, belirli bir tarihte menti örgütle bir toplantı yapacağını söyler ancak sürekli olarak toplantıyı erteleyerek veya iptal ederek sözünde durmaz. Benzer bir şekilde mentör üzerine aldığı bir takım görev ve sorumlulukları yerine getirmeyebilir. Bu durumda menti, mentörün taahhütlerine güvenemeyeceğini düşünür. Bir önceki başlıkta da belirtildiği gibi ev sahibi kurumun süreci izlemesi ve menti örgüt ile kurduğu açık iletişim/geribildirim, olası krizlerin oluşmasının önünde önleyici bir unsur olarak görülebilir. Bununla birlikte mentörün, menti örgütün tüm isteklerini iyi niyeti ile karşılama isteğinden kaçınması gerekir. Süreci, odaklanılan hedefe yönelik olarak sürdürmesi ve üzerine düşen görevleri örgütün öğrenmesi açısından incelemesi önemlidir. Bu ilgili konularda gerçekleştirilebilir ve ulaşılabilir görevlerin üstlenilmesiyle sağlanabilir. Sürece destek olmak adına atılan iyi niyetli ama gerçekçi olmayan taahhütler tam tersi bir etki göstermeye namzettir.

Çıkar Çatışması

Mentör, menti örgüte destek sağlarken kişisel çıkarlarını önceliklendirebilir veya başka bir örgütün çıkarlarını takip edebilir. Bu, menti örgütün, mentörün nesnellik ve adil davranışlarına olan güvenini sarsar.

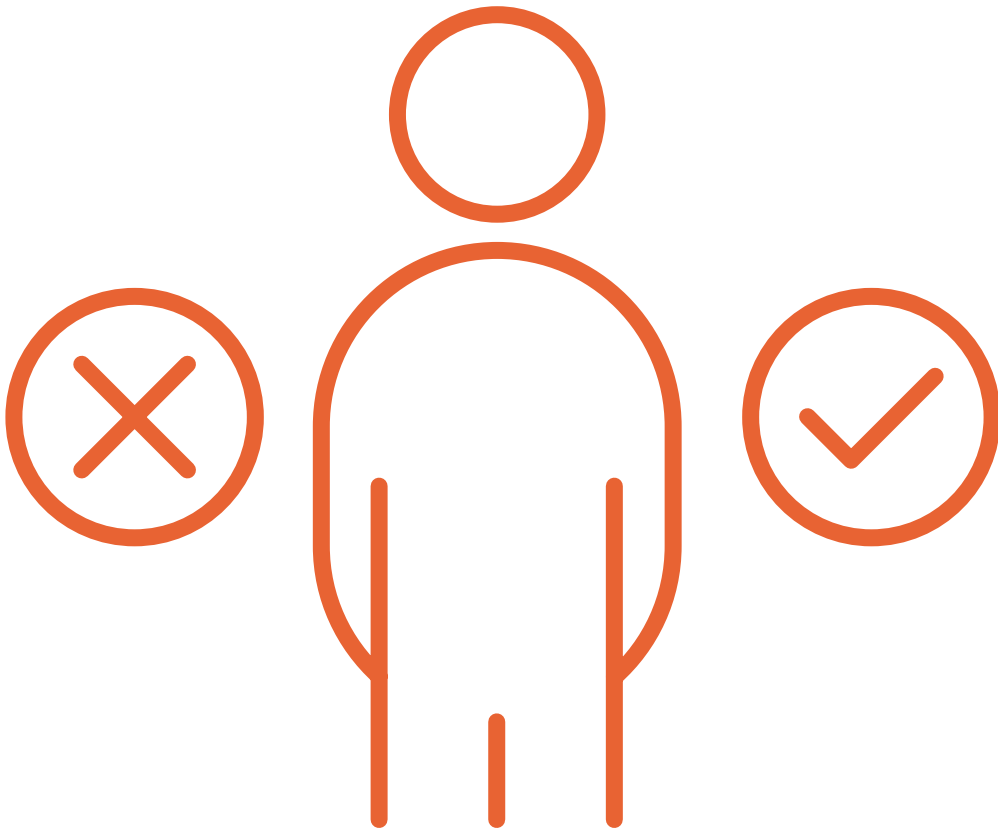
Örnek ve Çözüm Önerisi



Bir mentör, menti örgüte destek verirken, aynı zamanda başka bir örgütün rekabetçi bir sürecinde yer alır ve menti örgütün çıkarlarına zarar verebilecek bilgileri paylaşır. Bu durumda örgüt, mentörün çıkar çatışmasına düştüğüne inanır ve güven krizi yaşar. Bu kriz aşamasına gelinmemesi sadece mentör-menti ilişkisi için değil, tüm mentörlük programı açısından çok önemlidir. Ev sahibi kurumun izleme ve takip faaliyetleri tam da bu tip krizlerin oluşmaması için birer önlemdir. Bununla birlikte bir mentör, içine girebileceği çatışmalı bir durum gördüğünde, ev sahibi örgüte haber vermeli ve sürecin yeniden kurgulanması için inisiyatif almalıdır.

Bu örnekler, güven krizinin nasıl ortaya çıkabileceğine dair sık rastlanabilecek durumları göstermektedir. Mentörler, güvenin sağlanması/sürdürülmesi ve krizlerin önlenmesi için dürüstlük, şeffaflık, taahhütlerin yerine getirilmesi ve çıkar çatışmalarından kaçınma gibi prensipleri benimsemelidir. Ayrıca, iletişimi güçlendirmek ve açık yürütmek, sorunları açıkça ele almak ve güveni yeniden inşa etmek için adımlar atmak önemlidir. Bu tip kriz durumlarında ev sahibi örgüt ile birlikte aksiyon almak ve düzenli olarak sürece dair ev sahibi kurumu bilgilendirmek, çözümleri daha kolay ve uygun şekilde bulmak açısından gereklidir.

Tüm bu süreçlerin kendisinde ev sahibi örgüt ve mentörler, birbirlerine yaptıkları bilgi aktarımlarında örgüte ilişkin olumsuz saptamaları gizlilik ilkesine bağlı kalarak yapmalarına özen göstermelidirler.



Performans Zorlukları

Mentörlük sürecinde, menti örgüt (ve menti örgüt katılımcıları) ilgili kapasite geliştirme hedefine ulaşma konusunda çalışmanın verimli ve/veya düzenli yürütülmesinde zaman zaman zorluklar yaşayabilirler. Çalışmanın verimli ve/veya düzenli ilerlemesinde yaşanan zorluklar, menti örgütün mentörlük sürecine olan ilgisinde, dikkatinde ve motivasyonunda azalmaya neden olabilir. Örgütün ilgisi, dikkati, motivasyonu ve hedefe yönelik çalışmasını toplamda performans olarak tanımlarsak, bu duruma performans krizleri başlığı verilebilir. Eklemek gerekir ki, mentörlük, mentör ve menti arasında, öznelerin birbirine yansıttığı bir süreçtir. Dolayısıyla, menti örgütün performansı ile yaşadığı durumların benzerleri mentör tarafından da yaşanabilir. Mentör tarafından yaşandığı durumda ev sahibi kurumun müdahale etmesi gereken durumlar olan performans krizleri, menti tarafından yaşandığında mentör ve ev sahibi örgüt tarafından birlikte değerlendirilmelidir.

Menti örgütün, mentörlük sürecinde beklenen ilerlemeyi göstermekte zorlandığı durumların genel olarak performans krizleri başlığı altında toplanabilecek örneklerini aşağıda bulabilirsiniz.

Hedeflere Ulaşmada Zorluklar

Menti (örgüt ya da katılımcılar), mentörlük süreci başında belirlenen hedeflere ulaşmak için beklenen ilerlemeyi karar verilen zaman (takvim) içinde gösteremeyebilir. Bu durum, menti örgütün motivasyonunu düşürebilir. Dahası, mentörlük sürecine olan angajmanını zayıflatabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Menti örgüt, mentörlük süreci başlangıcında proje yazma ve proje yönetimi becerilerini geliştirmek için mentörlük almaktadır. Ancak mentörlük süreci ilerledikçe, menti (örgüt ya da katılımcılar) proje yönetiminin alt başlıkları (zaman yönetimi, kaynak yönetimi gibi) ile karşılaştıkça kendini geliştirmesi gereken alanları fazla bulabilir, uygulamada kendinden ya da örgütünden kaynaklanan zorluklar yaşayabilir. Bu durum, amaçlanan hedeflere ulaşmak için belirlenen ilerlemenin gerçekleşmemesine, hatta menti'nin (örgüt ya da katılımcı) süreçten düşmesine neden olabilir. Menti'nin farklı sebeplerden dolayı belirlenen hedeflere ulaşmada zorluk yaşaması durumunda, mentörün öncelikle yapması gereken menti ile birlikte belirlenen hedeflerin üzerinden yeniden geçmektir. Mentörlük süreci hedefleri, takvimle birlikte yeniden değerlendirilip, hedeflerin sayısı ya da içeriği azaltılabilir. Hedeflerin gözden geçirilmesine paralel olarak, mentör, menti örgütün becerilerini geliştirmek için farklı yaklaşımlar ve/veya ek kaynaklar sunmalıdır. Son olarak, ilgili durumdan ev sahibi kurumu haberdar etmek ve hedeflerin yenilenmesi (ya da ek kaynak, farklı yaklaşım gibi müdahalelerden) konusunda bilgilendirmek mentörlük sürecinin verimli yürümesi bağlamında önem taşımaktadır.

Yetersiz Motivasyon veya Motivasyon Kaybı

Mentör ve/veya menti (örgüt ya da katılımcılar), mentörlük sürecine, karşılıklı beklentiden farklı bir motivasyon ile başlayabilir, süreç içinde motivasyonunu yitirebilir ya da mentörlük sürecine isteksiz bir şekilde devam edebilirler.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Menti örgüt, 4 aydan uzun süren bir mentörlük sürecinde yer almaktadır. Sürecin ortalarına doğru, menti'nin (örgüt ya da katılımcılar), örgütsel ya da kişisel nedenlerden dolayı (örgütsel kapasite gelişiminin karmaşıklığı, örgüt içi direnç, katılımcı-örgüt ilişkisindeki aksaklıklar gibi) motivasyonu ve işbirliği yapma isteği azalabilir. Bu durumda, mentörün ilk yapması gereken, menti ile açık bir iletişim kurup, sürece olan ilgisinin neden kesintiye sorması olacaktır. Menti örgütün motivasyonun azalmasındaki sebep, hedeflere ulaşma inancındaki azalmaysa, yukarıda verilen örnekte olduğu gibi, hedefler baştan gözden geçirilmelidir. Eğer örgüt için dinamiklerin değişimi ve bu yüzden yeni bir uygulama (yapı, örgütlenme) uygulamanın zorluğu ise, yine hedefler gözden geçirilmelidir. Eğer menti örgüt temsilcilerinin kişisel hayatları ile ilgili bir sebepse (örgütte olan ilişkileri de kişisel olarak kabul edilirse), menti katılımcının değişimi (ilgili örgütten başka bir katılımcı ile değişimi) ya da yanına destek bir katılımcının katılması da önerilebilir.

Motivasyon kaybı başlığı altındaki tartışmada mentöre öncelikli öneri, mentörün, motivasyon kaybının temel nedenini, menti ile (örgüt ya da katılımcı) açık iletişim kurarak anlamaya çalışmasıdır. Motivasyon kaybı, örgütten kaynaklanıyorsa, yukarıdaki önerilere ek olarak, mentör menti ile çözüm odaklı örnekleri paylaşarak ve ek toplantılar ile yakından çalışarak zorlukları aşabilir. Ancak motivasyon kaybı kişisel nedenlerden kaynaklanıyorsa mentörün hareket alanı daralır ve bu konuda ev sahibi kurum ile birlikte ilgili örgüt temsilcisinin değişimi, desteklenmesi ve/veya sürece yeni katılımcı eklenmesi gibi çeşitli çözümler getirebilirler.

Bunlarla birlikte mentörün da motivasyon kaybı olabilir. Bu tip durumlarda mentör, ev sahibi kurum ile açık bir iletişim kurarak motivasyon kaybı gerekçelerini dillendirebilir ve birlikte çözüm üretebilirler. Bu tip durumlar ev sahibi kurumun mentörleri düzenli olarak takip etmesinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Yetersiz Kaynaklar veya Destek

Menti örgüt, gerekli kaynaklara veya desteklere erişimde zorluklar yaşayabilir. Bu durum, örgütün performansını olumsuz etkileyebilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentörlük sürecinde, menti (örgüt ya da katılımcılar), örgütte yeni bir kaynak geliştirme yapısı kurmayı hedef olarak belirlemiştir. İlgili hedeflere ulaşmak için örgütü ikna etmiştir, mentörlük süreci başlangıcında toplantılara katılmıştır ve hedef örgütün ihtiyacı ile örtüşmektedir. Ancak, yeni bir kaynak geliştirme yapısı kurmak için sistemi kuracak (örneğin crowdfunding sistemi) hem bir uzmana hem ilgili sistemin temel kurulum harcamaları için finansal kaynağa, hem de teknik desteğe ihtiyaç duymaktadır. İlgili kaynaklara ulaşmakta ise engellerle karşılaşmaktadır (örneğin: uzmana ulaşımı yok, ilgili yapıyı kurmak için finansal desteği yok, teknik altyapısı yok). Bu durum menti örgütte motivasyon kaybına ve süreçten düşmesine neden olmaktadır. Mentör, motivasyon kaybının sebebini “kaynaklara yetersiz ulaşım” olarak belirlediyse, öncelikle yapması gereken menti ile sürecin hedeflerini gözden geçirmek olmalıdır. Mentörlük süreci hedeflerini kısa ve orta vade olarak bölmek, sürecin ilerlemesine ilişkin mihenk taşlarını belirlemede yardımcı olabilir. Örnekten devam edilirse, eğer menti örgüt yeni bir “kaynak geliştirme yapısı” kurmak için çalışıyorsa ve kaynaklara ulaşmada sorun yaşıyorsa, mentör, örgütün hedeflerini bölmeyi önerebilir. Yeni bir “kaynak geliştirme yapısı” kurmak için ihtiyaçları belirledikten sonra, ilgili ihtiyaçlara ulaşmayı öncelikli hedef olarak önerebilir. Dolayısıyla, örgütün kısa vade hedefi ilgili ihtiyaçları karşılamak, ikinci hedefi ise yeni bir “kaynak geliştirme yapısı” kurmak olarak değiştirilir. Bu durum hem menti örgütün hedeflerine ulaşmak için ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesine katkıda bulunur, hem de motivasyonunun azalmasını önler.

“Denedik olmadı!” Motivasyonsuzluğu

Menti örgüt, mentörlük sürecini yürütmek istediği kapasite geliştirme alanına ilişkin çalışmalar yapmış, ancak ilgili çalışmalardan verim alamamış olabilir. Bu durum hem mentörlük sürecine katılan temsilcilerinde, hem de menti örgütün diğer üye ve gönüllülerinde umutsuzluğa neden olmuş olabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentörün, kapasite geliştirme çalışmasına ilişkin deneme sürecini ve ilgili deneyimleri, menti örgütten dinlemesi önerilir. Ardından, mentör ilgili deneyimin güçlü ve zayıf yanlarını; örgüte kattıkları ve beklentiyi karşılamayan alanları, eksik kalan ve geliştirmeye ihtiyaç duyan alanları, menti örgüt katılımcıları ile analiz edebilir. Bu analizin sonunda, ilgili kapasite geliştirme çalışmasında sürdürülmesi ve değiştirilmesi gereken konular belirlenebilir. Son olarak ise, mentör ek önerilerle kapasite geliştirme sürecini zenginleştirebilir ve menti örgütün (yeniden) uygulaması için destek sağlayabilir.

Mentörler, menti örgütün performansını izlemek, gerektiğinde hedefleri gözden geçirmek ve/veya stratejileri yeniden belirlemek ve zorluklarla başa çıkmak için destek sunmak için adımlar atmalıdır. Özellikle, örgütü “iyi örnekler” ile desteklemek ve sürece ilgisini sürekli tutmak önemlidir.

Uyum Zorlukları

Mentör ve menti örgüt arasında uyumsuzluklar yaşanabilir. Örneğin, farklı çalışma tarzları, değerler veya beklentiler nedeniyle uyum sağlamak zor olabilir. Uyum krizleri, mentör ve örgüt arasında gerginliklere ve iletişim kopukluğuna yol açabilir.

Değer ve İnanç Uyumsuzluğu

Mentör ve menti örgüt arasında değerler, inançlar veya öncelikler açısından uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bu durumda, mentörün ve örgütün farklı bakış açıları veya öncelikleri nedeniyle anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Bir menti örgüt (ve/veya temsilcileri) faaliyet gösterirken, sosyal adaleti ve politik değişimi öncelikli olarak görürken, mentör daha çok kurumsal veya finansal sürdürülebilirlik konularına odaklanabilir. Bu durumda mentör ve örgüt arasında değerler ve öncelikler konusunda anlaşmazlık yaşanabilir ve uyum krizi ortaya çıkabilir. Bu uyum krizinin temel olarak ev sahibi kurum ile paylaşılması ve sürecin gözden geçirilmesi iyi olacaktır.

İletişim Tarzı Uyumsuzluğu

Mentör ve menti örgüt arasında iletişim tarzları veya iletişim beklentileri açısından uyumsuzluklar olabilir. Farklı iletişim tarzları veya iletişim beklentileri, etkili iletişimi engelleyebilir ve anlaşmazlıklara neden olabilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentör, daha doğrudan ve açık bir iletişim tarzını benimserken, menti örgüt (ve/veya katılımcıları) daha dolaylı ve örtük bir iletişim tarzını tercih edebilir. Bu durumda, mentör ve menti (örgüt ve/veya katılımcıları) arasında anlaşmazlıklar ya da çatışmalar yaşanabilir. Benzer şekilde, mentörün daha örtük ve dolaylı iletişimi benimserken, menti'nin (örgüt ve/veya katılımcı) daha doğrudan ve açık bir iletişimi tercih etmesi durumunda da anlaşmazlık yaşanabilir.

İlgili durumda, eğer mentör, menti ile yaşadığı anlaşmazlığın sebebini (iletişimden kaynaklandığını) tespit edebiliyorsa, aradaki anlaşmazlığı dönüştürmek ya da iyileştirmek için özel bir toplantı (atölye) düzenlemesi önerilir. Toplantıyı, menti örgüt ile baş başa düzenleyebileceği gibi, ev sahibi örgütü de davet edebilir. Hatta, katkısının daha faydalı olacağını düşünüyorsa, ev sahibi örgütün desteği ile bir kolaylaştırıcı yardımı ile ilgili toplantıyı düzenleyebilir. İlgili toplantı, mentör ve menti örgütün "ortak bir dil" üretmesi için aksiyon planı çıkarmayı amaçlayabilir.

Eğer mentör, anlaşmazlık durumunun sebebinden emin olamıyorsa, ev sahibi örgüt ile iletişime geçmeli ve ilgili anlaşmazlık durumunun değerlendirilmesi için destek istemelidir.

Çalışma Stili Uyumsuzluğu

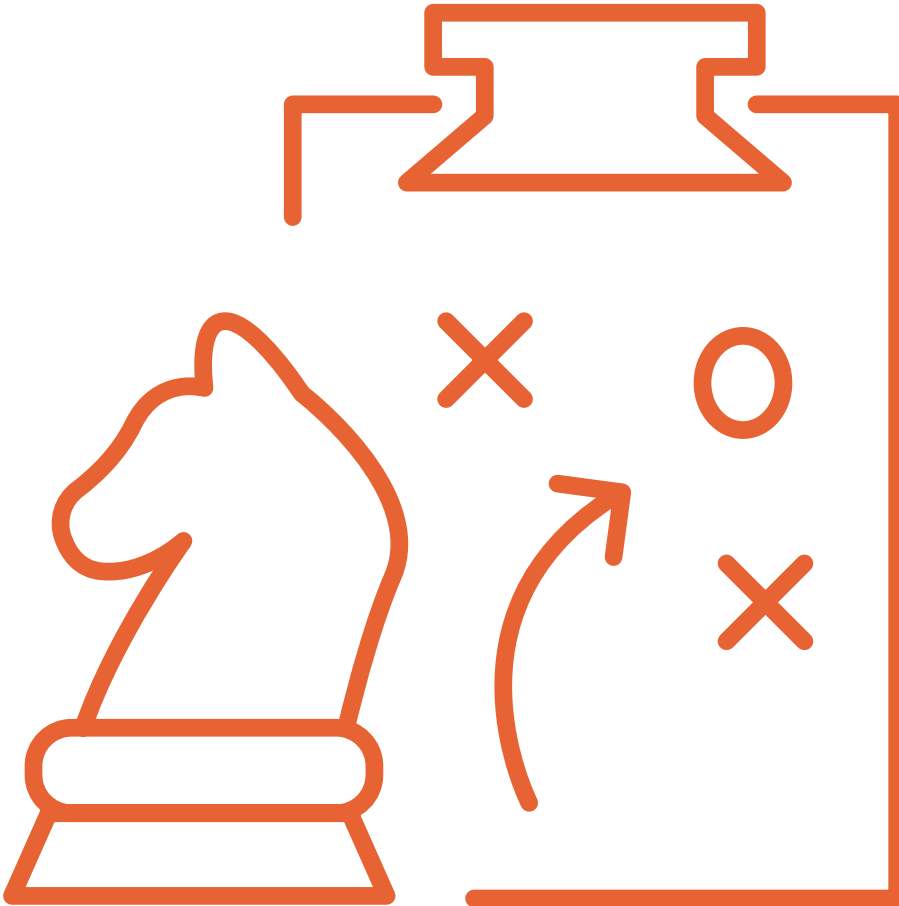
Mentör ve menti örgüt, çalışma stilleri veya iş yaklaşımları açısından uyumsuzluklar yaşayabilir. Farklı çalışma stilleri, becerisi yeterli olmayan kişilerin mentör olarak sürece dahil edilmesi, mentör ve menti örgütün farklı iş yaklaşımları gibi durumlar işbirliğini ve verimliliği olumsuz etkileyebilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Mentör, daha yapılandırılmış bir çalışma planı ve düzenli raporlama isteyebilirken, menti örgüt daha esnek bir çalışma tarzını tercih edebilir. Bu durumda, mentör ve örgüt arasında çalışma şekli ve işbirliği konusunda anlaşmazlıklar yaşanabilir. Çalışma stillerinin uyuşmaması durumunda, mentörün, menti örgüt ile birlikte “nasıl çalışacaklarına ilişkin anlaşma”yı gözden geçirmesi, yeniden değerlendirmesi ve her iki tarafın üzerinde uzlaşacakları bir çalışma rejimi geliştirmeye çalışması önerilir. Çalışma stili uyumsuzluğu devam ederse, mentörün, ev sahibi örgüte durumu bilgilendirmesi ve kolaylaştırıcılığını talep etmesi önerilir.

Bu örnekler, uyum krizlerinin nasıl ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Mentörler, menti ile uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmak için iletişim becerilerini geliştirmeli, değerlere ve iletişim tarzlarına saygı göstermeli ve çalışma şekilleri açısından esnek olmalıdır.



Kurumsal/Örgütsel/Örgüt İçi Zorluklar

Mentörlük sürecine giren menti örgüt, mentörün destek verdiği süreçte örgüt içi birtakım krizlerle karşılaşabilir, örgüt içi sorunlar ortaya çıkabilir veyahut var olan sorunları mentörler süreç içerisinde fark edebilir. Örneğin, mali zorluklar, yönetim değişiklikleri, hukuki sorunlar, itibar kaybı, üyelerin kendi içinde güven sorunu, bilgi gizleme, çalışma stili uyumsuzluğu veya yetki/sorumluluk sorunları gibi durumlar örgüt içi krizlere yol açabilir. Bu krizler, mentörün planlarını ve rolünü yeniden değerlendirmesini gerektirebilir.

Kuşak Çatışması

Menti örgüt bünyesindeki aktörler arasında bazen yaş, deneyim veya örgüt içinde bulunma süreleri nedeniyle farklılaşan yaklaşım veya duruşlar görülebilir. Özellikle günümüzde farklı kuşaklardan gelen aktörlerin aynı örgütte bir araya gelmesi oldukça yaygındır. Kuşak çatışması, bir örgüt içinde farklı kuşaklardan gelen bireyler arasında yaşanan anlayış, değer, iletişim tarzı ve iş yaklaşımları açısından ortaya çıkan bir durumdur.

Aktörler iletişimde farklı önceliklere sahip olabilir. Bazıları yüz yüze iletişimi tercih ederken, bazıları teknoloji aracılığıyla daha sık iletişim kurabilir. Genç kuşaklar teknolojiye daha aşina olabilir ve işlerini teknoloji aracılığıyla daha verimli yapabilirler. Diğer yandan, daha eski kuşaklar teknolojiye adaptasyon konusunda zorluk yaşayabilir. Bakış açıları ve değerlerin farklılığına örnek olarak ise aidiyet ile kariyer gelişimi ve anlamlandırma arasında gerilim düşünülebilir.

Bununla birlikte her kuşak karar alma süreçlerine farklı bir bakış açısına sahip olabilir. Hızlı karar alma ve değişikliklere uyum sağlama konusundaki tutumlar farklılık gösterebilir.

Çözüm Önerisi



Mentör, menti örgütteki aktörler arasında farklılığın hangi alanı etkilediği tespit edilebilir bununla birlikte ortaklaştığı yöntem ve anlayışı da gözlemleyebilir. Mentörler, farklı kuşaklardan gelen menti örgüt katılımcılarına karşı anlayışlı olmalıdır. Bu, her kuşağın kendine özgü perspektifini kucaklamayı içerir. İletişimde açıklık ve şeffaflık, kuşaklar arası çatışmaları önlemeye yardımcı olabilir. Mentörler, açık bir diyalog kurmalı ve her iki tarafın da beklentilerini anlamalıdır.

Bununla birlikte mentörler, mentörlük araç ve süreçlerini çeşitlendirmeli ve esnek bir yaklaşım benimsemelidir, gerekirse örgüt içindeki aktörlerin birbirlerinin düşünce tarzını anlamaya yönelik bir toplantı serisi başlatabilir.

Örgüt İçi Kişisel İlişkiler

Örgüt içi kişisel ilişkilerin karar alma süreçlerini etkilemesi, genellikle çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin, etkileşimlerinin, güven seviyelerinin ve olası çatışmalarının kararlar üzerinde bir etki yaratması durumunu işaret eder. Bu durum, bir örgüt içindeki iletişim, dayanışma, birlikte çalışma pratik ve dinamiklerini önemli ölçüde etkileyebilir.

Örnek ve Çözüm Önerisi



Özellikle açık ve şeffaf olmayan iletişim, örgüt içindeki kişisel rekabet veya çatışmalar, karar alma süreçlerine olumsuz bir şekilde yansiyabilir. İnsanlar, rekabetçi bir ortamda kendilerini ifade etmekte zorlanabilir veya birbirleriyle uyumsuzluk yaşayabilirler. Kişisel ilişkileri etkileyen önemli bir faktör de inanç ve değer farklılıklarıdır. Kişiler arasında büyük inanç ve değer farklılıkları varsa, insanlar arasında güven eksikliği oluşabilir ve bu da örgüt içi iş birliğini zayıflatabilir. Kişiler birbirlerine güvenmedikleri ortamlarda birlikte çalışmak ve kararlar almaktan kaçınabilirler, bu durumlar karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilir.

Bu aşamada mentörler menti örgüt katılımcılarının örgüt içi kişisel ilişkilerle ilgili sorunlarını değerlendirirken önyargısız olmalıdır. Her bir tarafın bakış açısını anlamak ve objektif bir değerlendirme yapmak gerekir. Mentörlerin örgüt içindeki kişisel ilişkilerin karar alma süreçlerini etkilediği durumları tespit etmesi önemlidir. Mentörler, menti örgüt kişisel çatışmaları çözme konusunda doğrudan öneriler getirmek yerine, bazı sorunların bu çatışmalardan doğabileceğine dair farkındalık yaratması ve çözümüne dair müdahaleci olmayan öneriler sunmak daha doğru olacaktır. Eğer mentörde kişisel ilişkilerin çözölemeyeceği veya kemikleşmiş olduğuna dair bir görüş oluşursa bu durumu ev sahibi kuruma iletmelidirler.

Örgüt İçi İdeal, Amaç ve Değerlerin Farklılaşması

Örgüt içi ideal, amaç ve değer farklılıkları, özellikle kişilerin politik anlayışları ve değer yargıları arasında ciddi uçurumlar olduğunda ortaya çıkabilir. Bu durumlar, örgüt içindeki çalışma biçimi, ortamını etkiler ve birlikte çalışmayı imkansız hale getirebilir.

Örnek ve Çözüm



Farklılaşan bakış açıları mentörlük sürecini etkiliyorsa mentör ortaklaşmak adına menti örgüte adım atmasını önerebilir.

Öncelikle, örgütün ideal, amaç ve değerlerinin net bir şekilde belirlenmiş olması önemlidir. Bu değerler, örgüt çalışanları arasında bir uyum ve anlayış oluşturabilir. Eğer bu ortaklaşma daha önce yapılmamışsa buna dair bir öneri mentör tarafından sunulabilir. Politik anlayış ve değerlerin örgüt içinde detaylandırılıp konuşulması sağlanabilir. Örgüt içindeki ideal, amaç ve değerleri tekrar konuşma ve kişilerin bu konuda nasıl bir bakış açısına sahip olduğunu anlamalarına yardımcı olabilir. Lakin örgütün amaç, değer ve ilkeleri net ama gene de bu çatışma var ise örgüt içinde Mentörün daha derin müdahalesi ya da önerisi uygun olmayacaktır. Eğer farklılaşan bu bakış açıları, örgüt içinde mentörlük sürecini etkiliyorsa, Mentör, menti örgüt ile birlikte çözüme odaklı toplantılar yapabilir. Sorunları ele alırken, çözüm odaklı olmak ve olumlu bir yönde ilerlemek önemlidir. Ve fakat gene de mentörün örgütün içindeki bu tip durumlarda pozisyon alması ve sorunu çözmesi beklenmemelidir. Hatta çözümlenene kadar mentörlük süreci ertelenebilir.

Roller ve Sorumluluklar Çatışması

Menti örgüt içerisinde kişilerin görev tanımlarının, rollerinin ve pozisyonların sınırlarının net bir şekilde belirlenmemiş olması örgüt içinde sorunlar ve krizler yaşanmasına, mentörlük süreci içerisindeki bireylerin motivasyon kaybı yaşamasına neden olabilir. Bu rol çatışmaları farklı şekillerde ortaya çıkabilir:

■ Çalışanlar ile gönüllüler arasında görev tanımının belirlenmemesine, netleşmemesine bağlı sorunlar ortaya çıkabilir. Belirgin görev tanımları olmaması nedeniyle kimin ne yapması gerektiği konusunda belirsizlikler boy göstermeye başlar.

■ Çalışan ile yönetim kurulu arasındaki sınırların belirlenmemesine bağlı sorunlar sebebiyle, yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlar arasında net sınırların olmamasına, karar alma süreçlerinde karmaşaya ve alınan kararların sonuçlarına yönelik sorumluluklarının üstlenilmemesine yol açabilir.

■ Gönüllü ve yönetim kurulu arasında yaşanan sorunlar, gönüllülerin demotive olmasına, katılım ve temsiliyetinin sorunlu hale gelmesine, örgütte temsil ve yetki karmaşasına yol açabilir.

Çözüm Önerisi



Menti örgütün görev tanımlarını netleştirmesine yönelik olarak sorumluluk ve rol paylaşımı için örgütün teşvik edilmesini sağlamak önemli olacaktır. Gerekirse buna ilişkin muhatapların da yer alacağı bir toplantı planlanması örgüte önerilebilir. Her bir ekip üyesinin, belirlenen görev ve sorumluluklara nasıl katkı sağlayabileceğini anlamalarını teşvik etmek için bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmada nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda bilgi vermek, motivasyonlarını artırabilir. Görevlerin ve sorumlulukların belirli bir dokümantasyonla desteklenmesi, her bir pozisyon için görev tanımları ve beklentilerin yazılı olarak sunulması, belirsizlikleri azaltabilir.

Belirli aralıklarla yapılacak değerlendirmelerle, geri bildirimler mekanizmaları oluşturmak katkı sağlayıcı olabilir. Aktörlerin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri için eğitim ve gelişim alanlarını tartışmak ve planlamak belirlenen görev ve sorumluluklara daha iyi bir şekilde uyum sağlamaya yardımcı olabilir.

Ayrıca belirlenen roller ve sorumlulukların örgütün genel hedefleri ve stratejisi ile nasıl uyumlu olduğunu tartışmak, bir bütün olarak daha büyük resmin anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Örgüt İçi Etik Farklılıklar

(Çıkar Çatışmasının - Conflict Of Interest - Nasıl Anlaşılacağı)

Menti örgüt içi etik yaklaşımlarla ilgili örgüt üyeleri arasında bazı farklılıklar gözlemlenebilir. Bu farklılıklar aşılabilir basit bir konu veya yıkıcı sonuçları olabilecek bir durum da olabilir.

Çözüm Önerileri



Mentör konuyla ilgili herhangi bir adım atmadan önce ev sahibi kurum ile iletişime geçerek görüş alışverişi yapmalıdır. Bu aşamada her menti örgütün etik değerlerinin birbirinden farklı olabileceği unutulmamalıdır.

Örgüt İçi Bilgi Akışı ve Yönetiminin Düzensiz ve Belirsiz Olması

Örgüt içi bilgi akışının ve yönetiminin düzensiz ve belirsiz olması, özellikle bilgilerin gizlenmesi ve bireylerin bilgileri kendilerinde toplaması durumunu içermektedir. Bu, menti örgütün kurumsal hafıza ve bilgi yönetimi konularında eksiklikler yaşadığı anlamına gelir. Bireyler, bilgileri diğer üyelerle paylaşmak yerine kendi içlerinde saklayabilirler ya da önemsemeyebilirler. Bu durum, mentörlük sürecinin örgütün geri kalanıyla sağlıklı bir şekilde paylaşılmamasına ve dolayısıyla kurumsal öğrenmenin engellenmesine yol açabilir, aynı zamanda örgüt içi çatışmalara neden olabilir.

Çözüm Önerisi



Menti örgütün kurumsal hafıza ve bilgi yönetimine yönelik bir çalışması yoksa örgüt içerisindeki bireyler bazen bilgileri kendilerinde toplayıp diğer üyelerden gizleyebilir. Mentörün kurumsal hafıza geliştirme ve bilgi yönetimini sağlama konusunda örgüte yöntemler önermesi yerinde olacaktır. Ayrıca, örgüt içi şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin önemini vurgulayan kapasite geliştirme çalışmalarının yapılması da önerilebilir.

Bir yandan da bu düzensizlik ve belirsizlik, işlerin hepsinin tek bir kişiye kalması sebebiyle de oluşabilir. Bu aşamada roller ve sorumluluklar ile ilgili de bir çalışma önerisi iyi olacaktır.

Otoriter ve/veya Tek Kişilik Yaklaşım

Menti örgüt içerisinde otorite figürü olarak kabullenen veya örgüt üzerinde otorite kuran kişinin, mentörlük sürecine dahil olmasına veya tam tersine olmamasına bağlı olarak çeşitli çatışmalar yaşanabilir. Kişinin mentörlük toplantılarına katılması durumunda diğer örgüt üyeleri kendi fikirlerini ifade etmekte zorlanabilir, kapsayıcı kararlar alınması engellenir. Toplantılara katılmaması durumunda ise toplantıda karar üretmede, uygulamada, görev dağılımı yapmada zorluklar yaşanabilir, alınacak kararların daha sonra reddedilmesine veya sorgulanmasına yol açıp süreci uzatabilir.

Çözüm Önerileri



Mentör ile görüşecek kişilerden en az birinin zaten karar alma yetkisine sahip olması beklenmektedir. Lakin bu insan tüm gücü elinde tutmaya çalışıyor ve toplantıları domine ediyorsa, toplantı moderasyonu ve kolaylaştırıcılığını mentörün yapması, toplantılara farklı insanların dahil edilmesine yönelik katılımcılığı ve sürdürülebilirliği vurgulayan önerilerde bulunmak mentörün ilk ve temel yapacağı öneri veya yaklaşım olabilir. Ve fakat mentörlük süreci tek kişinin örgüt içerisindeki gücünün artmasına veya pekişmesine sebep vermeyecek şekilde kurgulanmalıdır. Bu sebeple bu tehlike ya da risk görülürse mentörün ev sahibi kurum ile iletişime geçmesi yerinde olacaktır.



Etik Zorluklar

İnsanların kişisel alanlarıyla geçişkenliği yoğun ve yüksek olduğu öğrenme ve destek alanlarında (öğretme, okul, psikolojik destek süreçleri, sosyal hizmet desteği gibi) etik yaklaşım, çerçevesi üzerine düşünülmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mentörlük süreci için de etik yaklaşımın çerçevesinin belirlenmesi, olası çıkabilecek engel ve sorunları karşılıklı anlayış geliştirerek çözmek açısından önemli olacaktır.

Mentörlük sürecinde etik sorunlar ortaya çıkabilir. Örneğin, çıkar çatışması, bilgi gizleme veya güvenilirlik davranışları gibi durumlar mentörün itibarını zedeler ve mentörlük ilişkisini olumsuz etkiler.

Etik zorluklar menti örgütün içinde olabileceği gibi mentörün çalışma biçimi ve yaklaşımına dair de olabilir. Mentörün etik olmayan yaklaşımına dair olası herhangi bir duruma, bu kitapçık içinde bir öneri sunulmamış, ev sahibi kurumun değerlendirmesine ve yorumlamasına bırakılmıştır.

Süreç içerisinde yaşanabilecek etik ihlallerini, henüz yaşanmadan önlemek adına karşılıklı onam/ortak anlayış metni vb. gibi bir metin imzalanabilir. Taraflar karşılıklı olarak sorumluluklarından ve gizlilik ilkelerinden haberdar olur.

Çıkar Çatışması

Mentörün, menti örgüt ile ilgili çalışma süreci ile kendi çıkarları arasında çatışma yaşaması durumunda etik bir kriz ortaya çıkabilir. Mentör, tarafsızlığından veya objektifliğinden sapabilir ve mentörlük ilişkisinde adil olmayan davranışlar sergileyebilir.

Örnek ve Olası Sonuçları



Mentör, menti örgüte karşı ayrıcalıklı davranabilir veya kişisel çıkarlarını önceleyerek objektif olmaktan uzaklaşabilir. Bu durumda, mentörün itibarı zarar görebilir ve mentörlük ilişkisi etkilenebilir.

Bilgi Gizleme veya Manipülasyon

Mentörün, menti örgüt ile paylaşması gereken bilgileri kasıtlı olarak gizlemesi veya manipüle etmesi etik bir krize yol açar. Mentörün güvenilirliği zedelenir ve mentörlük sürecinde şeffaflık ve dürüstlük eksikliği ortaya çıkar.

Örnek ve Olası Sonuçları



Mentör, örgütün finansal durumuyla ilgili önemli bilgileri gizleyerek gerçek durumu göstermeyebilir veya örgüte yönlendirmesi gereken kaynakları kasıtlı olarak eksik bilebilir. Bu tür davranışlar, mentörün itibarını ciddi şekilde zedeler, süreç kesilebilir.

Güvenilmez Davranışlar

Mentörün taahhütlerini yerine getirmemesi, sözlerinde tutarsızlık göstermesi veya verdiği sözleri yerine getirmemesi, etik bir kriz yaratabilir. Mentörün güvenilmez davranışları, mentörlük ilişkisinde güven sorunlarına ve hayal kırıklığına neden olur.

Örnek ve Olası Sonuçları



Mentör, belirli bir zamanda yapacağı toplantıya katılmaz veya verdiği bilgilerin doğruluğunu sağlamazsa, menti örgüt tarafından güvenilmez olarak görülebilir. Bu durumda, mentörün itibarı zarar görür ve mentörlük ilişkisi etkilenebilir.

Ayrımcılık ve Ötekileştirme

Mentör veya menti'den (örgüt ya da katılımcılardan) kaynaklı ırkçılık, cinsiyetçilik, LGBTİ+ fobi, sağlamlılık (ableism)², yaş ayrımcılığı gibi kişi ve gruplara yönelik önyargı ve ayrımcılık durumu olabilir. Bu durum süreci olumsuz etkileyebilir.

Örnek ve Olası Sonuçları



Ayrımcılık ve ötekileştirme durumu mentörlük sürecine ilişkin ise, mentör konu hakkındaki farkındalığını ev sahibi örgüt ile paylaşmalıdır. Ev sahibi örgüt ile beraber, mentörlük sürecinin nasıl ilerletilebileceğine ilişkin karar vermek gereklidir.



² Ableism/Sağlamlılık: Sağlamlılık ve etkileri "değerli bir hayat sürmek için beden ve zihnin belirli tipik karakteristikleri olmasını gerekli gören bir değer sistemi olarak tanımlanmaktadır. Görünüm, işlevsellik ve davranışa dair katı standartlara dayanan sağlamlılık yaklaşımı, sakatlık/engellilik deneyimini acı ve dezavantaja yol açan ve her şekilde insan hayatını değersizleştiren bir talihsizlik olarak görür". Sakatlık/engellilik, "korunaklı atölyeler" benzeri ayrıştırılmış (segregated) istihdam benzeri yasalar, politikalar ve pratiklere dayanak sağlayarak sakatlara/engellilere karşı toplumsal önyargıya, eşitsizliğe ve ayrımcılığa yol açan tıbbi ve hayırsever modellerin temelini oluşturur ve kayıt dışı ekonomiye istemsiz katılımla sonuçlanabilir. (BM Engelli Hakları Komitesi- CRPD/C/GC/8: Engellilerin çalışma ve istihdamına dair genel tavsiye No. 8, 9 Eylül 2022)

Çevreden Kaynaklanan Zorluklar

Mentörlük sürecini etkileyen faktörler sadece süreç içindeki paydaşlardan kaynaklanmayabilir. Süreç, menti örgütü (veya mentörlük sürecinin katılımcılarını) etkileyen dışsal faktörlerden de etkilenebilir. Bu faktörler zaman zaman örgüt içinde ani değişimlere neden olabilirler. Aşağıda bulacağınız örnekler, dışsal faktörlerden kaynaklanan zorlukları sıralamaktadır.

Politik (Siyasi) Zorluklar

Menti örgütlerin içinde yer aldıkları siyasi konjonktürden doğrudan ve dolaylı etkilenirler. İçinde yer aldıkları siyasi konjonktürün elverişli olup olmaması, hareket alanlarından örgütlenmenin gerçekleşmesine kadar pek çok farklı konuda örgütler için belirleyici olacaktır. Özellikle kutuplaşmanın arttığı durumlarda, savunuculuk alanında (ve hak temelli yaklaşım ile çalışan) örgütlerin, siyasi tavır ve hamlelerden daha fazla etkilendikleri bilinmektedir. Örneğin mülteci hakları için çalışan bir örgüt, iktidarın eğilimine bağlı olarak kısıtlanabilir ya da faaliyetlerini daha kolay gerçekleştirebilir. Benzer şekilde, mültecilere yoğun tepki gösteren grupların olduğu siyasi bir konjonktürde, iktidar tarafından engellenmese bile, ilgili örgüt psikolojik, sözlü ve hatta fiziksel saldırılara uğrayabilir.

Çözüm Önerisi ve Olası Sonuçları



Menti örgütün politik zorluklar yaşamaya başlaması, mentörlük sürecini de etkileyecek ve/veya kesintilere uğratacaktır. Öncelikle mentörün, sürecin başlangıcından itibaren menti örgütün politik konjonktürden ne denli etkilendiğini değerlendirmesi ve takip etmesi gerekmektedir. Örgütü doğrudan etkileyen politik gelişmeler yaşandığı durumda, mentörün, mentörlük süreci için öngörülen öğrenme hedeflerine ilişkin çalışmaları duraklatıp, örgüt ile “durum değerlendirmesi” yapması önerilir. Durum değerlendirmesine bağlı olarak, mentörün, beceri seti çerçevesinde menti örgüt ile birlikte alternatif senaryolar ve stratejiler üzerine çalışması yararlı olacaktır. Paralel olarak, ev sahibi kurumu yeni gelişen durum hakkında bilgilendirmesi hem menti örgüte ilişkin, hem de mentörlük sürecine ilişkin riskleri paylaşması beklenmektedir.

Politik risk, zorluk ve/veya çatışma taşıyan durumlar, menti örgütün yalnızca dışarıda gelişen faktörlerden etkilenmesiyle sınırlı kalmayabilir. İlgili gelişme, örgüt içinde de kırılmalara ve/veya ayrışmalara neden olabilir. Bu durumda, mentörün örgüt içi dengeleri etkileyen bir taraf olmaması gerekmektedir. Yukarıdaki duruma benzer şekilde, ev sahibi kurumu durum hakkında bilgilendirmesi önerilir.

Pandemi Gibi Zorunlu Hallerin Çalışma Şekillerini Etkilemesi

Son Covid 19 pandemisinde de görüldüğü üzere, zorunlu haller menti örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerinin gerçekleşmesini etkileyebilir.

Çözüm Önerisi ve Olası Sonuçları



Menti örgütün elinde olmayan sebeplerden kaynaklanan pandemi gibi “ani gelişmeler” yüzünden örgütün çalışma dinamiği değiştiği durumlarda, mentörün örgüt ile değerlendirme toplantısı yapması önerilir. İlgili değerlendirme toplantısı, mentörlük sürecinin öğrenme hedeflerinin değişmesi kararı ile sonuçlanabilir. Mentör, menti örgütü, riskin analiz edilmesine ve risk yönetimi planı hazırlanmasına yönlendirebilir. Aynı değerlendirme sonucunda, mentör, örgütün öğrenme hedeflerinin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırabilir. Mentör, örgütün yeni yapılanan öğrenme hedeflerini, ilgili zorlukların aşılması için gerekli bilgi ve becerinin edinilmesine (ör: teknolojik beceriler) yönlendirebilir.

Örgütün Çevresel Etkenlerden Kaynaklanan Maddi Kaynak Kaybı

Menti örgütlerin maddi kaynakları çoğu durumda fon sağlayıcılara bağlı olarak ilerlemektedir. Fon sağlayıcı(lar)ın, ilgili maddi kaynağı ani ya da kısa vadede kesmesi örgüt için yakın ya da orta vadede türbölans yaratabilir. Bu durum mentörün çalıştığı konunun kadük kalmasına neden olabilir.

Çözüm Önerisi ve Olası Sonuçları



Menti örgütün yapısal koşullarını ya da günlük işleyişini etkileyen maddi kaynakları ile ilgili bir durum olduğunda, mentörün mentörlük sürecinin katılımcıları ile örgütün kısa ve orta vadedeki işleyişini değerlendirmesi önerilir. Değerlendirmede, incelenecek konuların başında maddi kaynakların kısıtlanmasının ya da kesilmesinin nedenleri gelmelidir. Takip eden ise konu ise ilgili kısıtlama ve/veya kesintinin örgüt üzerindeki etkileri olabilir. Durum analizi yaparak, örgüt için alternatif yol haritaları çıkarılması ise örgütün devamlılığına katkıda bulunacaktır. Eğer mentörün beceri seti, ilgili değerlendirme, analiz ve yeni strateji geliştirme alanlarında değil ise (örneğin mentörün beceri seti dijital iletişim geliştirme olabilir), ev sahibi kurumu bilgilendirip konu hakkında destek (ek bir mentör gibi) talep edebilir.

Maddi kaynağın kesilmesi, örgüt içi sebeplerden (örneğin izleme ve denetleme mekanizmalarının verimli çalışmaması) kaynaklanabilir. İlgili durumun tekrarlanmaması için, mentörün, örgütü ilgili konularda kapasite desteği almaya yönlendirmesi faydalı olacaktır.

Son olarak mentör, menti örgütün ihtiyaçlarına paralel olarak, çalıştığı konuyu “kaynak geliştirme” alanına çekebilir. Eğer beceri seti “kaynak geliştirme” konusunda destek sağlamaya uygun değilse, ev sahibi kurumu bilgilendirmesi önerilir.

3. AŞAMA

Mentörlük Bitti - Kapanış Sürecinde Yapılacaklar

Mentörlük sürecinin son adımı “kapanıştır”. Mentörlük sürecinin kapanışı, planlama dışında, örgütten ya da çevresel faktörlerden kaynaklanan sebeplerden dolayı gelişebilir. Planlanmamış ve ani kapanışlarda, mentörlük süreci öğrenme hedeflerine ulaşmadan bitebilir. Bu bitiş, planlı olmadığı ve hedeflere ulaşılmadığı için hem mentör hem de menti örgüt açısından verimli olmayacaktır. Mentörlük süreci kesintiye uğrasa bile, mentöre, örgütle iletişime geçmesi (e-mail ile de olabilir) ve sürecin sonlandığını hatırlatması önerilir.

Eğer mentörlük süreci hedeflenen akışta gerçekleştiyse (mentörlük zamanında ya da öğrenme hedeflerine ulaştıktan sonra gibi), mentörün kapanışı yaparken üç ana konuya odaklanması önerilir. Bunlardan ilki “kapanışa hazırlık”, ikincisi “mentörlük sonrası yapılacakların belirlenmesi” ve üçüncüsü ise “kapanış toplantısı” ile süreci sonlandırmaktır.

Menti Örgütü Kapanışa Hazırlamak

Menti örgütle 4 - 5 ay gibi süren çalışmanızın ardından, süreci kapatmaya doğru ilerlerken, örgütü kapanışa hazırlamanız gerekir. Kapanış, mentörlük programı dahilindeki öğrenme sürecinin sonlandığının, mentörlük sonrasında düzenli ve formal bir öğrenme programı dahilinde (yeni bir rol almadığınız takdirde) örgütün yanında olmayacağınızın altının çizilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

Kapanış toplantısından önce, menti örgüt ile ilk toplantıdan itibaren belirlediğiniz hedefler, geçirdiğiniz aşamalar, gerçekleştirdikleriniz ve tamamlanamamış hedef ya da faaliyetleri çalışmanız önemlidir. Kapanış toplantısında, menti örgüt ile süreci değerlendirmenizde yararlı olacaktır. Ek olarak, bu değerlendirme ile, örgütün, kapanış sonrasında, hedeflenmiş ve tamamlanamamış faaliyetlere ilişkin bir yol haritası çıkarmasına da katkıda bulunmuş olacaksınız.

Menti örgütü, mentörlük programı dahilindeki son toplantınıza davet ederken, bu toplantının “kapanış” olduğunu belirtmeyi unutmayın. Böylelikle, menti örgütün sizinle paylaşmak istediği konular var ise bu fırsatı kullanmaları için bir alan sağlamış olursunuz.

Örnek e-mail mesajı 2

New message

To

Subject

Sevgili Defne ve Kerem, merhaba,

Umarım iyisinizdir.

Size son toplantımızı hatırlatmak için yazıyorum. Bu hafta gerçekleştireceğimiz toplantımız, mentörlük programı içindeki son - kapanış toplantımız olacak.

Ben, toplantıya hazırlık için, mentörlük programı başında belirlediğimiz hedefleri, gerçekleştirdiklerimizi ve tamamlamadıklarımızı listelemeye çalışacağım. Sizden ricam, benzer bir çalışmayı yapmanız olacak.

Böylelikle hem sürecimizin üzerinden geçmiş oluruz hem de mentörlük süreci sonrasına ilişkin soru, öneri ve/veya düşüncelerimiz olursa paylaşabilir ve geliştirebiliriz.

Toplantımızı her zamanki gibi perşembe günü 18:00'de, sizin dernekte yapmayı öneriyorum.

Uygunsanız ve haber ederseniz sevinirim.

Sevgiler,
Saner

SEND

Mentörlük Sürecini Kapattıktan Sonra Yapılacakları Planlamak

Mentörlük süreci kapandıktan sonra, menti örgütün hangi alanlarda çalışmaya devam edebileceğinin öncül tartışması, kapanış toplantısında yapılabilir.

Ayrıca, süreç kapandıktan sonra, mentor ve örgüt arasındaki ilişki yeniden tanımlanmaya ihtiyaç duyacaktır. Menti örgüt ile ortalama bir tanıdırlık ilişkisi sürdürebilir ya da daha derinlikli bir ilişkiye geçebilirsiniz.

Kapanış Toplantısı

Kapanış toplantısını menti örgüt ile gerçekleştirmek en az açılış toplantısı kadar önemlidir. Bu toplantınızı yukarıda bahsedilen gündemler eşliğinde gerçekleştirmek sağlıklı bir süreç sonlanmasına destek verecektir. Kapanış toplantısının ardından, son bir yazışma ile süreci bitirmeniz önerilir.

Örnek e-mail mesajı 3

New message

To

Subject

Sevgili Defne ve Kerem, merhaba,

Umarım son görüştüğümüzden beri keyfiniz yerindedir. Bildiğiniz üzere, geçen hafta mentörlük sürecinin son toplantısını gerçekleştirdik. Böylelikle, sizinle 4 aydır sürdürdüğümüz mentörlük sürecinin sonuna gelmiş bulunuyoruz.

Bu süreçte, ilk buluşmamızda belirlediğimiz ve önceliklendirdiğimiz “gönüllü programının tanıtılması ve gönüllü programının oryantasyon/eğitimlerinin geliştirilmesi” konusunda önemli aşamalar kaydettik.

Mentörlük süreci sonlanırken:

- Gönüllü Programının tanıtılması için içerik, süreç ve eylem planını tamamladık
- İlk gelen gönüllülere sunmak üzere oryantasyon programımızı çıkardık.

Gönüllü Programına ilişkin bundan sonraki adımları, güvenle sizin ellerinize bırakıyorum.

Emeklerinize ve ellerinize sağlık,
Yakın zamanda görüşmek üzere,

Sevgiler,
Saner

SEND



Geri Bildirim ve Değerlendirme

Mentörlük sürecinin sonunda karşılıklı geri bildirim verilmesi çok önemlidir. Bu geri bildirim, menti örgütün gelişimini değerlendirmeli ve mentörlük sürecindeki katkılarını ve başarılarını vurgulamalıdır. Aynı zamanda, örgüte gelecek hedefler için yol gösterici tavsiyelerde bulunmalıdır.



Uzaklaşma ve Sınırlar

Mentörlük sürecini bitirirken, süreç sonunda nasıl bir ilişkinin mentörü ve menti örgütü beklediği netleştirilmelidir. Mentör sonradan örgüte üye, gönüllü veya destekçi olabilir; ki zaten süreç içerisinde kurduğu ilişki ve pozisyonlanmanın etkileri görülecektir. Bu nedenle mentörlük süreci bittikten sonra ilişkinin organik devam etmesinin faydaları olabileceği gibi olumsuz etkileri de olabilir. Hızlı ve keskin bir bitiş yerine planlı ve karşılıklı anlaşılmış bir sonlanmanın faydalı olacağı kesindir.



Takip ve Destek

Mentör, mentörlük sürecinin sona ermesinin ardından örgütü takip edebilir ama bunu kurumsal çerçevede yapmayacağını da bilmelidir. Bu, zaman zaman iletişim kurarak veya soruları yanıtlayarak gerçekleştirilebilir. Mentör veya mentörlüğü sağlayan ev sahibi kurum, örgütün gelişimini ve başarısını takip etmek için bir mekanizma oluşturmalıdır.



Öğrenme ve Üzerine Düşünme

Mentör, mentörlük sürecinin sonunda kendi deneyimlerini ve öğrendiklerini değerlendirmelidir. Bu süreçte mentör, mentörlük sürecindeki güçlü yönlerini ve iyileştirmesi gereken alanları belirleyebilir. Bu üzerine düşünme, mentörün gelecekteki mentörlük deneyimlerinde daha etkili olmasına yardımcı olacaktır. Bu aşamada süreç boyunca paylaşımlarda bulunduğu diğer mentörler ve ev sahibi kurumun temsilcileri ile bir toplantı yapılması önerilir.



Gizlilik ve Gizli Bilgilerin Korunması

Mentörlük sürecinin sona ermesiyle birlikte, mentörün, menti örgüt tarafından paylaşılan bilgilerin gizliliğini koruması önemlidir. Mentör, mentörlük sürecinde edindiği bilgileri gizli tutmalı ve örgütün gizlilik haklarını ihlal etmemelidir.

Son Söz

Mentörlük sürecinin hem mentör hem de menti örgüt için bir değişim ve öğrenme süreci olduğunu akılda tutmak gerekir. Hem değişim hem de öğrenme, kişi tek başına yapsa bile sancılı bir süreçtir.

Geçmişe, bugüne ve geleceğe ilişkin umutlar kadar kaygıları da taşır. Tek başına bu denli sancılı olan öğrenme/değişim süreci, içerideki aktör sayısı arttıkça daha karışık bir hale gelebilir. Mentörün, bu süreçte üstlenmesi gereken rol, menti örgüt için bu karmaşık süreci ve değişimi kolaylaştırmaktır. Dolayısıyla, mentöre önerilen, kişilere değil, sürece odaklanması ve sürecin ilerleyebilmesi (değişim ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi) için adımlarını atmasıdır. Bir diğer öneri ise, bu sürecin doğrusal değil, döngüsel bir süreç olduğunu akılda tutmasıdır. Bu bağlamda, mentör, menti örgüt ile anlaşmasını yeniden yapmaya, hedefleri yeniden belirlemeye, kaynakları çeşitlendirmeye ve sürecin planlamasını yine ve yeniden yapmaya açık olmalıdır.

Bir diğer konu ise mentöre ilişkindir. Bu süreç menti örgüt kadar mentör için de bir öğrenme sürecidir. Dolayısıyla, mentörün gerek diğer mentörlerle yan yana gelerek, gerek ev sahibi kurum ile sürekli iletişimde kalarak, gerekse de - eğer imkanı varsa - süpervizyon alarak bu süreci yürütmesi önerilir. Süreci mentör olarak deneyimleyen diğer özneler ile yan yana gelmek ve paylaşmak, mentör için bir yansıtma (reflection) sürecinin işlemesine yardımcı olacaktır. Dolayısıyla da mentörün öğrenmesini de kolaylaştıracaktır.

Son olarak, her ne kadar yukarıda jenerik zorluklar ve/veya engeller sıralanmaya çalışılsa da ilgili örneklerin bağlamla birlikte değişebileceği ya da gündem olmaktan çıkacağı akılda tutulmalıdır.



**Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmiştir**