



Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

MENTORLUK DENEYİMİMİZ

Mentorluk Yapmayı Amaçlayan STÖ'ler için Bir Kılavuz



BİLGİ SOSYAL KULUÇKA MERKEZİ



Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

MENTORLUK

DENEYİMİMİZ

Mentorluk Yapmayı Amaçlayan STÖ'ler için Bir Kılavuz



BİLGİ SOSYAL KULUÇKA MERKEZİ



BİLGİ
SOSYAL
KULUÇKA
MERKEZİ

“ Bu Proje Avrupa Birliği'nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. Bu projenin içeriğinden yalnızca STGM/STM sorumlu olup herhangi bir şekilde Avrupa Birliği'nin, Türkiye Cumhuriyeti'nin ve T.C. Dışışleri Bakanlığı AB Başkanlığı'nın görüşlerini yansıtılmak zorunda değildir. ”

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi
MENTORLUK DENEYİMLERİMİZ
Mentorluk Yapmayı Amaçlayan STÖ'ler için Bir Kılavuz

Ocak 2020

Editör

Parkyeri İletifim İnternet Pazarlama Tanıtım Hizmetleri Tic. ve San. A.ř.

Yazarlar/Katkıda Bulunanlar (alfabetik)

Volkan Akkuş
Esra Berberoğlu
Merve Seda evik
Gizem Girgin
Yrk Kurtaran
Halil z
Eren Pultar
Sener nal
Nurhan Yentürk
Laden Yurttagüler



Dizgi ve Uygulama

Artı Dijital & Baskı Merkezi
Metin Akbulak



Tasarım

Kadir Abbas



Kapak Fotoğrafı

Lale Duruiz



Düzelti

Remzi Abbas

İçindekiler



ÖNSÖZ	5
GİRİŞ	9
Mentorluk Üzerine	
1. SİVİL ALAN VE MENTORLUK	11
1.1. Sivil Toplum ve Kapasite Geliştirme	11
1.2. Bir Araç Olarak Mentorluk	14
1.3. Mentorluk Yaklaşımı	17
2. MENTORLUK VE BİLGİ SOSYAL KULUÇKA MERKEZİ EVRENİ	21
2.1. Bilgi Sosyal Kuluçka Destek Programı	22
2.2. Mentorluğun Kuluçka Destek Programı'ndaki Rolü ve Özellikleri	25
2.3. Mentorluk Süreci	26
2.4. Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi Deneyimi	34
3. MENTORLUK BECERİLERİ	37
3.1. Örgüt Kapasite Gelişim Alanları	38
3.2. Mentorluk Sürecinde Beceriler	46
4. MENTORLUK EĞİTİMLERİ:	
ÖRNEKLER ÜZERİNDEN DENEYİM PAYLAŞIMI	51
1. Oturum • (a) Açılış	53
(b) Tanışma	54
2. Oturum • Neden Mentorluk?	59
3. Oturum • İyi Mentor Nedir? İlk Deneme	69
4. Oturum • Farklı Örgüt Yapıları, Nereden Nereye?	76
5. Oturum • İhtiyaç Analizi ve Önceliklendirme	80
6. Oturum • Vizyon-Misyon-Strateji	93
7. Oturum • Grup Dinamikleri	100
8. Oturum • Çatışma Yönetimi ve Dönüşümü	104
9. Oturum • Etkileme Teknikleri	112
10. Oturum • Vakalar Tanıklıkları-Mentorluk Deneyimleri	115
EKLER	127
KAYNAKÇA	143



Istanbul Bilgi Üniversitesi, misyonunun ayrılmaz bir parçası olarak gördüğü sivil toplum örgütlerine yönelik desteğini kurumsal hale getirerek, Sivil Toplum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi'ni (STÇM) kurmuştur. Merkez, sivil toplum örgütlerinin (STÖ) ve yurttaş girişimlerinin kapasitelerinin gelişimine destek olmak amacıyla, üniversite-sivil toplum buluşma noktası olarak kurulmuştur. Türkiye'de ilk defa bir üniversite bünyesinde kurulan birim, çoğulcu demokraside STÖ'lerin rolünün güçlendirilmesine ve etkin çalışmalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu amacın arkasında STÖ'lerin ve özellikle taban örgütlenmelerinin katılımcı demokrasinin kurulmasında kilit aktörler oldukları görüşü yatar. Bu görüşe bağlı olarak, STÇM, Türkiye'de ve dünyada sivil toplumun gelişimine katkıda bulunmayı, bu gelişimin sosyal, ekonomik ve kültürel boyutları konusunda bilimsel araştırma, uygulama, yayın, eğitim ve dokümantasyon çalışmaları yapmayı ve sivil toplumla ilgili alanlarda bilgi birikimi sürecine aktif olarak katılmayı amaçlamaktadır.

STÇM bünyesinde yer alan Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, 2003 yılından bu yana yürütülen çeşitli kapasite güçlendirme eğitimleri ve programlarının deneyimleri üzerine sivil toplum alanında gelişen yeni örgütsel güçlenme ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir merkez olarak kurgulanmıştır. 2014 yılından bu yana faaliyet göstermekte olan Bilgi Sosyal Kuluçka, İstanbul'da yer alan hak temelli STÖ'ler için (dernek, inisiyatif, platform, informal grup vb.) mekân ve ofis alanı kullanımı, yüz yüze danışmanlık, eğitim ve atölye programları, akademik ve hukuki destek programlarından yararlanma ve mentorluk gibi destekler sağlayarak örgütsel kapasite gelişim süreçlerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, hak temelli STÖ'lere mekânsal olarak ortak kullanım alanı sağlayarak ve eğitim-atölyeler gibi çeşitli öğrenme ortamlarında bir araya getirerek yatay ilişkiler ağının gelişmesini de hedeflemektedir. Benzer ya da farklılaşan ihtiyaçlara sahip olan STÖ'ler arasında gelişecek bu ağlar, kurgulanmış destek araçlarının yanı sıra akran ve informal öğrenmenin gerçekleşmesine de fırsat tanımaktadır.

Bilgi Sosyal Kuluçka'da, 2003 tarihinden itibaren yapılan çalışmalar, kapasite geliştirme eğitimleri, eğitime yönelik yayınlar, el kitapları ve CD'ler tüm STÖ'lerin kulla-

nımına açık olarak kurgulandı. Tüm çalışmalarımızı bilgi olarak paylaşmanın yanı sıra mümkün olan en ufak ayrıntıyı dahi yazılı hale getirerek deneyimlerimizi paylaşmak da en temel yaklaşımımız oldu.¹

Elinizde bulunan bu kitap geliştirmeye çalıştığımız sivil alanda mentorluk yaklaşımının tüm aşamalarını ve uygulamalarını STÖ'lerle paylaşmak için kaleme alındı. Bu kitabın sivil alanda mentorluk çalışmaları gerçekleştirmek isteyen STÖ'lerin çalışmalarına katkıda bulunmasını amaçlıyoruz.

STÖ'lerin STÇM bünyesinde geçirdikleri süreçten ve bu birliktelikten neler kazandıklarını çeşitli şekillerde yapılan ve internet sitemizden ulaşılabilen değerlendirme raporlarından biliyoruz. Ancak Bilgi'deki akademisyenler ve STÇM çalışanları olarak bizim de çok şey kazandığımızı ve öğrendiğimizi yazmak gerekiyor. Yola çıkarkenki STÖ - akademisyen buluşma noktası yaratma amacımızın gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bunun en heyecan verici kanıtları olarak da kapasite geliştirme amaçlı gerçekleştirdiğimiz eğitimlere, kuluçka faaliyetlerine yoğun talep olmasının ötesinde sivil alana yönelik yaptığımız her türlü araştırma faaliyetine katılımın çok yüksek olması ve Sosyal Projeler ve STK Yönetimi ismi altında açmış olduğumuz yüksek lisans programına olan ilgi gösterilebilir.

Bu kitabın birinci bölümünde STÖ'lere yönelik kapasite geliştirme yöntem ve süreçlerinin 1990'lı yıllardan sonraki evrimleri ele alınmakta ve mentorluğun sivil alanda kullanılabilir bir araç olması için mentor ile örgüt arasındaki ilişkinin çerçevesi çizilmektedir.

Kitabın ikinci bölümünde önce mentorluğun sivil alanda bir araç olarak ilk kullanım yeri olması nedeniyle, Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi ve Kuluçka Destek Programı'ndan bahsedilmekte ve daha sonra Kuluçka Destek Programı deneyimlerine dayanan bir mentorluk modeli ve 2014-2019 yılları arasındaki mentorluk modeli deneyiminin bir özeti paylaşılmaktadır.

Deneyimlerimizden öğrendiğimiz en temel şey mentorluk süreçlerinin planlandığı gibi gidebilmesi için mentorların birtakım becerilere sahip olması ve görevler başarılması gerektiğidir. Kitabın üçüncü bölümünde STÖ'lere yönelik kapasite geliştirme alanları ile ilgili mentorun sahip olması gereken bilgi ve birikim ve mentorluk ilişkisinin yürütülmesine yönelik kişisel beceriler tartışılmıştır.

2014 yılında kuruluşundan günümüze, Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin bünyesinde birçok mentorluk eğitimi gerçekleştirildi. Kitabın dördüncü bölümünde 19-21 Nisan 2019 tarihlerinde yapılan mentorluk eğitiminin tüm malzeme ve örnekleri bir araya toplanarak, mentorluk eğitiminin tüm süreçleri deneyim paylaşmaya dayalı olarak aktarılmaya çalışılmıştır. Mentorluk eğitimleri süresince gerçekleştirilen 10 oturuma ilişkin her türlü bilgiye ve tartışmalara ayrı ayrı yer verilmiştir.

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin yolculuğu için birçok kurum ve kuruluşa teşekkür borçluyuz. Sivil alana yönelik Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin 2014 yılından beri en büyük destekçisi olan İstanbul Bilgi Üniversitesi Mütevelli Heyeti'ne, Rektör ve Yönetim Kurulu üyelerine teşekkür ederiz. Sivil alan için mentorluk deneyimimizin destekçisi olan Stiftung Mercator'a özel teşekkürlerimizi sunarız. Bir diğer teşekkürümüz de

¹ Deneyimlerimiz 2003-2016, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 572, STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları 20 <https://www.dropbox.com/s/ib3qzbtby4aiw1x/STCM%202016.pdf?dl=0>

İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin destek hizmetleri, güvenlik hizmetlerinden başlayıp tüm yönetim birimlerine kadar uzanacak şekilde bizimle gönülden çalışanlara.

Mentorluk, bir araç olarak uzun bir sürecin sonunda bugünkü formuna ulaştı. Hem metodun yeni olması, hem de oluşturma ve geliştirme sürecine STÖ'lerin deneyim ve fikirlerini katmayı istememiz sürecin yayılmasını ve pek çok aktörün katkısını almamızı sağladı. Bu bağlamda, sürecin başından beri bizi destekleyen aktörlere ve kurumlara ayrı ayrı teşekkür borçluyuz.

Bu kitabın ortaya çıkması ise, "Örgütlenme Özgürlüğü ve Katılım Hakkının Daha Fazla Geliştirilmesi için STÖ'ler ve Sivil Ağların Kapasitesinin Geliştirilmesi Projesi" kapsamında Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Avrupa Birliği Başkanlığı (ABB), Avrupa Birliği, Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı Merkezi Finans ve İhale Birimi'nin katkıları ile gerçekleşmiştir.

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi ve sivil alana yönelik mentorluk uygulamasının ortaya atılması ve geliştirilmesini Yörük Kurtaran ve Laden Yurttagüleri'nin yaratıcılıklarına borçluyuz. Başta kendilerine olmak üzere yolculukta bizimle olan STÇM eğitmen ve mentorlarına teşekkür ederim.

Prof. Dr. Nurhan Yentürk
Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi

giriş: mentorluk üzerine



Homer'in *Odyssey*'sinde, Mentor, Odyssey'nin hem arkadaşı, hem de danışmanıdır. Ithaca kralı Odyssey, Truva savaşları için ayrıldığında hanesinin bakımını arkadaşı Mentor'a bırakmıştır. Mentor aynı zamanda Odyssey'in oğlu Telemachus'a nezaret etmiş ve öğretmenliğini üstlenmiştir.

Mentor'un modern zamanlarda kullanımı, François Fénelon'un 1699 yılında yazdığı *Telemakhos'un Serüvenleri* (*The Adventures of Telemachus*) kitabındadır. Kitapta, ana karakter Mentor'dur. Homer'in *Odyssey*'sinde anlatılmayan, Telemachus'un öğretici seyahatlerinden bahseder. Seyahatlerde, Telemachus'a Mentor eşlik eder. Ancak hikâyenin sonunda, Telemachus'a eşlik edenin Mentor kılığındaki bilgelik tanrıçası Athena olduğu ortaya çıkar. Hikâyede Mentor, güvenilir danışman, dost, öğretmen ve bilge insan olma gibi özelliklere sahip bir yoldaş olarak anlatılır.

Şaşırtıcı bir tesadüf ise, yabancı dilden Türkçeye ilk çevrilen romanın yine aynı kitap olmasıdır. Yusuf Kâmil Paşa, kitabı 1859 yılında *Tercüme-i Telemak* adıyla çevirmiş ve kitap 1862 yılında yayınlanmıştır.² Dolayısıyla, Mentor, kavram olarak ilk kullanıldığı haliyle oldukça erken bir zamanda Türkçeye girmiştir.

Mentor ve mentorluk, kavram olarak 20. yüzyılda öznelerin öğrenmesi çerçevesinde kullanılmaya başlanmıştır. Gençlik çalışmalarında ve/veya iş yaşamında, genellikle gençlerin gelişimlerini amaçlayan uzun dönemli bir ilişkiye karşılık olarak kullanılmaktadır (Weiston-Serdan, T., 2017, s. 6). Mentorluk süreci, odaklanılan özneye sürekli destek vermeyi ve olumlu gelişimini amaçlayan ilişki olarak tanımlanabilir (Keller, T.E., 2010, s. 23-47). Bu ilişki, formal yapıların içinde kurgulanabileceği gibi, aile ve arkadaşlar gibi yakın çevrede de geliştirilebilir (Spencer, R., 2010, s. 97-117). Aynı zamanda, formal ve organik içerikli ilişki biçimlerinin iç içe geçmiş halidir.

Son olarak, mentorluğun çok katmanlı bir süreç olduğunu belirtmek gerekir. Bir yandan kişisel ilişki geliştirilirken, diğer yandan formal yapılar içinde kurgulandığında, belli bir grubun ve/veya öznelerin öğrenme ve değişimini amaçlayan bir müdahaledir (Weiston-Serdan, T., 2017, s. 10 ve Dubios, D.L. ve Karcher, M.J., 2014, s. 3-13).

² Bkz. Metin Kayahan Özgül, "Yusuf Kamil Paşa'nın Tercüme-i Telemak'ı", *Türk Dünyası Araştırmaları*, sayı 4-5, Aralık 1986.

1. sivil alan ve mentorluk



Sivil Toplum Örgütlerine (STÖ) yönelik kapasite geliştirme yöntem ve süreçleri 1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkan birçok gelişmenin etkisinde yol almıştır: Donörlerin yaklaşımları, STÖ'lerin değişen ihtiyaçları, özel sektörün deneyimlerinin etkileri, yurtdışından aktarılan bilgi ve yöntemler bunların arasında sayılabilir. Özellikle 2000'li yıllara büyük ölçüde damgasını vuran formal olmayan öğrenme ve akranlar arası öğrenme STÖ'lere yönelik kapasite geliştirme yöntem ve süreçlerinin değişiminde bir dönüm noktası oldu. Son dönemde ise, mentorluk yaklaşımının yöntem olarak sürece dahil olmasıyla birlikte, öğrenme alanının yeniden kurgulandığını ve önemli bir değişim geçirdiğini söylemek mümkündür.

Kitabın ilk bölümünde mentorluk aracının, STÖ'lere yönelik kapasite geliştirme yöntem ve süreçleri içindeki yerine ve gelişimine değinilecektir. Bu bölümün amacı hem mentorluğun bir araç olarak kullanılmaya başlamasını tarihsel bir süreç olarak ele almak, hem de STÖ kapasite geliştirmede mentorluğun bir araç olarak getirdiği yeniliklerin ve katkıların çerçevesini, ilgili yazına dayanarak, çizmektir. Bu bölümün ikinci kısmı ise, mentorluk ve öğrenme biçimleri arasındaki ilişkiyi kurmayı amaçlamaktadır.

1.1. Sivil Toplum ve Kapasite Geliştirme

1990'ların sonu ve 2000'lerin başında, hem Türkiye'de, hem de dünyada, bir yandan STÖ'lerin ve yurttaş inisiyatiflerinin sayısı artarken, diğer yandan örgütlerin konuları (alanlar) çeşitlendi (Salamon, 1993). Sayıları ve çalışma alanları artan STÖ'ler, hem yurttaşlar, hem de karar vericiler tarafından, toplumsal kalkınma (Hyden, 1997), siyasal ve toplumsal katılım ve demokratikleşme alanlarına (Putnam, 1993) müdahale edebilen kilit yapılanmalar olarak tahayyül edildiler ve kurgulandılar.

STÖ'lerin çalıştıkları alanlar genişler ve eylemlilikleri artarken (veya artması amaçlanırken), örgüt içindeki yapı ve yönetme biçimi değişime uğradı. Örgütlenmeye dahil olan insanların bir yandan sayısı, bir yandan da kullandıkları ve/veya yönettikleri kaynaklar çoğaldı. Aynı zamanda, STÖ'lerin kamusal alandaki görünürlükleri ve kamu-

yunda yarattıkları etki arttı. Dahası kamudaki aktörlerle olan ilişkileri geliştirdi ve/veya gelişmeye başladı. STÖ'lerin iç ve dış yapılanmasını etkileyen tüm bu gelişmeler, örgüt yapılarının ve kapasitelerinin gelişimini, hem STÖ'lerdeki özneler, hem de sivil alanı destekleyen ulusal ve uluslararası kurumlar ve donör kurumlar açısından bir ihtiyaç haline getirdi.

STÖ'lerin (kurumsal) kapasitesini geliştirmek için, erken dönem yapılan faaliyetlerin önemli bir kısmı donör kurumların tanımladığı ihtiyaçlar (kamu ve/veya özel fon sağlayıcı kurumlar) etrafından belirlendi. İlgili kurumlar, sağladıkları kaynakların verimli, hesap verebilir ve şeffaf olarak kullanılması ve raporlanabilmesi için, STÖ'lerin, özellikle proje ve dolayısıyla kaynak yönetimi konusunda kapasitelerinin gelişmesine yönelik destekleyici kurumlar/örgütler ve/veya programlar oluşturdu ve/veya oluşturulması için girişimlerde bulundular. Takip eden dönemde ise, STÖ'lerin yapabilirliklerini arttırmayı amaçlayan kurum ya da programların hangi kurumun (donörler mi, yoksa STÖ'ler mi) önceliklerine ve ihtiyaçlarına odaklandığı, programların gerek içeriğini, gerekse yaklaşımlarını belirleyen bir faktör haline geldi (Brown ve Kalegaonkar, 1999).³

Türkiye özelinde, STÖ'lerin yapabilirliklerini arttırmayı amaçlayan çalışmalar, özellikle 1990'ların sonuyla birlikte sivil alana ilişkin bir dil oluşturmayı amaçlayarak görünür hale geldi. Sivil alana ilişkin terminolojinin henüz yeni yeni oturmaya başladığı bu dönemde, yapılan toplantılar.⁴ Türkiye'de sivil alanda kullanılan dilin, birlikte oluşturulmasına ve eleştirel bir gözle yeniden yapılandırılmasına katkıda bulundu.

Takiben, 2000'lerin başıyla birlikte, sivil toplum örgütlerinin ihtiyaçlarına yönelik, çeşitli eğitimler ve programlar oluşturulmaya başlandı.⁵ Bu dönemde, planlanan eğitimler ve programlar içerik açısından bakıldığında daha çok örgütlerin yapısal gelişimine ve faaliyetlerini düzenli takip edebilmeleri açısından destek sağlamayı amaçladılar. Daha açık bir şekilde örnek vermek gerekirse, Bilgi STK eğitim programlarında yer alan başlıklar proje yazımı, kaynak geliştirme, örgüt yapısı, iletişim, STÖ muhasebesi ve gönüllü yönetimi⁶ gibi, örgütün faaliyetlerini ve örgüt içi mekanizmasını düzenlemeyi ve desteklemeyi amaçlayan konulardı.⁷

Sivil alanın hareketlendiği, yeni sivil toplum örgütlerinin kurulduğu ve daha önce deneyimi olmayan öznelerin sivil alanda hareketli hale geldiği bu dönemde, eğitimler ve programlar STÖ'lerin kapasitenin geliştirilmesinde (güçlendirilmesinde) toplamda etkili oldular. Özellikle de STÖ'lerin beceri odaklı alanlarda (örneğin proje yazımı, kaynak geliştirme) yeni yöntemlerle tanışmalarını sağladılar.

³ Örgütlerin yapabilirliklerine ilişkin içerik ve yaklaşımdaki değişim, konuyla ilgili dilin kurulmasını da etkiledi. Erken dönemde, sıkça kullanılan "örgütlerin kapasitesini geliştirme" dili, eleştirel bir yaklaşımla yeniden tartışmaya açıldı ve "STÖ'lerin güçlendirilmesi" (*empowerment of the CSOs*) kavramı alanda kullanılmaya başlandı.

⁴ Dönem içinde, pek çok farklı kurum sivil alanda çalışılan konularla ilgili arama toplantıları düzenledi. İlgili arama toplantılarında bir yandan sivil alana ilişkin terminoloji oluşurken, diğer yandan sivil alanı ilgilendiren konularla ilgili tartışmalar derinleşti. Basılı hale de getirildiği için Tarih Vakfı Sivil Toplum Sempozyumları örnek olarak verilebilir.

⁵ Bilgi STK tarafından 2000'lerin başında yapılan eğitimlerin ve programların, Türkiye'de sivil toplum örgütlerinin yapabilirliklerini desteklemeyi amaçlayan ilk eğitimler olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Ancak bu dönemde hem sayı, hem de kapsadığı konular olarak çoğalması bir önceki döneme göre farklılaştığı nokta olarak öne çıkmaktadır.

⁶ Dönem içinde, kavramlarla ilgili eleştirel tartışmalar arttıkça, bazı başlıklar ve kavramlar değişime uğradı. Örneğin, Anglosakson yazından çevrilen "gönüllü yönetimi" kavramı yerine, "gönüllülerle işbirliği" kavramı kullanılması önerildi.

⁷ Bilgi STK'nın ilgili konu başlıkları ile yayınladığı kılavuz ve CD'ler için bkz. stk.bilgi.edu.tr

Tüm bu katkıya rağmen, bu dönemde sağlanan içerik, eğitimcilerin ait olduğu ekoller ve/veya alanlar ve kullanılan eğitim metodu derinlemesine incelendiğinde sınırları da görülebilir. Öncelikle, dönemin başlangıcında, eğitimlerde çoğunlukla tercüme edilmiş içerik, başlıklar ve tartışmalar kullanıldı. Türkiye'deki sivil alanın konu hakkında ürettiği tartışma ve içerik sınırlı olduğu için iki türlü tercüme desteğine ihtiyaç duyuldu. Bunlardan ilki, daha önce sivil alandan ve ilgili konularda çalışan alanlardan yararlanılmasıydı. Örneğin Anglosakson ülkelerinin deneyimine dayanan, sivil toplumla ilgili üretilmiş metinler tercüme edildi ve hatta bu deneyim ve içeriğe sahip olan eğitimcilerle eğitimler düzenlendi.

İkincisi tercüme ise, ülke ve/veya kültürler arası değil; "sektör"ler arasında yaşandı. 2000'lere gelindiğinde, özel sektör örgüt yönetimi üzerinde içerik ve birikim sağlamış durumdaydı. Örgüt yönetimine ilişkin halihazırda üretilmiş olan içerikler ya doğrudan sivil toplum örgütlerine aktarıldı ya da sivil alana uyarlanmaya çalışıldı.

Her iki tercümede içerik, hem yerelin (Türkiye'deki sivil alanın), hem de sivil toplum örgütlerinin ihtiyaçları açısından özel sektörün ihtiyaçlarına göre üretilmiş içerikle karşılaştırınca, göreceli olarak çok genelgeçer (*jenerik*) bir çerçeve sunabildi.

Aynı dönemde yapılan kapasite geliştirme eğitimlerinin birçoğu, eğitim metodu olarak formal öğrenmenin prensiplerine/yaklaşımına yakın olarak kurgulandı. Süreç içerisinde, formal öğrenme sürecine katkı sunabilecek ve sivil alana özgü eğitim içerikleri geliştirildi. Ancak, formal öğrenme modelinin kendi sınırları, paylaşılan içeriği ve katkısını sınırladı. Bu modelden kaynaklanan yaklaşım tek yönlüydü, iletilen içerik eleştirel yaklaşıma göreceli olarak açık değildi ve eğitimci odaklıydı. Dolayısıyla bu yaklaşım, içeriğin zenginleşmesini, STÖ'ler tarafından çok yönlü olarak kullanılmasını ve etkisini sınırlandırdı.

İlgili içeriğin geliştirilmesi ve etkinin artırılması için önerilen çözümlerden birisi, öğrenme metodunda bir değişiklik getirmektir. 2000'lerin başında, formal olmayan öğrenme (*non-formal*) modeli, kapasite geliştirme eğitimleri için kullanılmaya başlandı. Formal olmayan öğrenme yaklaşımı, öğrenen ve öğretene arasındaki ilişkiyi yatay olarak tanımlar. Katılımcıların, aktarılan bilgi ya da beceriyi eleştirel bir perspektifle sorgulamasına imkân tanır ve birbirlerinden öğrenmelerine alan sağlar.⁸

2000'lerin sonuna gelindiğinde, Türkiye'de (ve dünyada) STÖ'lerin sayısında fark edilir bir artış yaşanmış ve çalıştıkları alanlar çeşitlenmişti. Bu alanlardaki artış, aynı zamanda, STÖ'lerin kapasitelerinin önemli farklılıklar göstermesine, çalıştıkları alanların ve kullandıkları (ve/veya kullanmaya ihtiyaç duydukları) araçların/yöntemlerin de çeşitlenmesine neden oldu. Dolayısıyla, STÖ'lerin kapasite geliştirme konusunda ihtiyaçları da farklılaştı.

Her ne kadar aynı dönemde, Türkiye'de sivil toplum alanı kendi içeriğini üretmeye başlamış ve katılımcı odaklı eğitimleri sahada uygulamaya başlamış olsa da, ihtiyaçların bu denli farklılaşması, STÖ'lerin destek taleplerinin hepsinin karşılanmasını zorlaştırdı.

Formal olmayan öğrenme yaklaşımı ile planlanan eğitimler bile, belli bir ortalama tutturabilmek ve eğitimdeki tüm katılımcılara ulaşabilmek için genelgeçer (*jenerik*)

⁸ Formal olmayan öğrenme yaklaşımı, içinde, formal öğrenme yaklaşımında kullanılan, sunum yapmak ya da bilgi girdisi gibi metotları da barındırır. Önemli olan, aralarındaki denge ve katılımcı ile eğitimci arasındaki ilişkinin niteliğidir.

eğitimler olarak kaldı. Örneğin, savunuculuk alanında çalışmak isteyen STÖ'leri desteklemek üzere formal olmayan öğrenme yaklaşımıyla kurgulanan bir eğitimde, katılımcılar ekoloji, toplumsal cinsiyet ve insan hakları gibi ortaklıkları olduğu kadar, farklılıkları da bulunan alanlardan geliyorsa, ortalama bir tartışma yürütmek, tüm grubun öğrenmesi açısından faydalı olur. Fakat bu durumda, ekoloji ya da toplumsal cinsiyet alanına özel ihtiyaçlara ancak kabaca değinilebilmektedir.

1.2. Bir Araç Olarak Mentorluk

Eğitim ve öğrenme alanlarının, merkezi bir yapı etrafında kurgulanması, aktarılacak içeriğin, söz konusu merkezi yapının perspektifi ve farkındalığıyla sınırlı kalmasına neden olabilir. STÖ'lerin ihtiyaç ve taleplerinin örgüt yönetiminden çalıştıkları alanlarla ilgili tartışmalara kadar farklılaştığı durumlarda, merkezi yapının ürettiği içerik, ilgili ihtiyaçları karşılamada yetersiz ve/veya verimsiz kalabilir. Dolayısıyla formal öğrenme sürecinde, katılımcıların (STÖ'lerin) sorularına, sorunlarına ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek içeriğin üretimi, içeriği sağlayan kurum ve eğitmenin perspektifi, ilişkilendiği yazın ve sahayla ilişkisi ve/veya deneyimi ile sınırlı kalmaktadır.

Eğitim formal olmayan öğrenme (*non-formal*) yaklaşımıyla planlandığı durumda ise, eğitimin içeriği katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılabilir. Dahası, formal olmayan öğrenme yaklaşımında, eğitmen ve katılımcılar arasında bilgiye dayalı hiyerarşik bir ilişki kurmaktan kaçınıldığı için, yazında varolan tartışmalara eleştirel şekilde yaklaşmak için bir alan sağlanabilir. Hepsinden önemlisi ise, formal olmayan öğrenme yaklaşımı sayesinde katılımcıların önceden belirlenen müfredata katkıda bulunmasına ve birbirlerinin deneyimlerinden öğrenmelerine alan sağlanabilir.⁹

Bu yaklaşım, katılımcı odaklı (katılımcıların ihtiyaçlarına yönelik) olmasına rağmen, iki önemli dezavantaj içermektedir. Bunlardan ilki, eğitimlerde kullanılan içeriğin, eğitimi ve/veya öğrenme alanını tasarlayan öznelerin farkındalıklarıyla sınırlı olmasıdır. Diğer bir deyişle, her ne kadar katılımcı odaklı olsa da, öğrenme alanının çerçevesi eğitmen ekibin perspektifi, öncelikleri ve seçtikleriyle çizilir. Bir diğer dezavantaj ise, eğitimin tüm katılımcıların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamasıdır. Bu durum, eğitimi tasarlayanları ortak bir tartışmayı üretmek ve takip etmekle sınırlayabilir. Dolayısıyla, eğitim içeriği, katılımcıların ortalama ihtiyaçları ile genel (*jenerik*) bir seviyede kalabilir, hatta kalması tercih edilir. Formal eğitimde, eğitmenin perspektifiyle ancak sınırlı bir şekilde sağlanan ve jenerik kalan içerik, formal olmayan öğrenmede, katılımcıların ortak ve ortalama ihtiyaçlarına cevap vermek amacından dolayı jenerik kalabilir. Her iki durumda da, katılımcıların (ve örgütlerin) kendilerine özgü soru, sorun ve ihtiyaçları karşılanamamış olur.

Gerek Türkiye'de, gerekse dünyada, sivil alanın ve STÖ'lerin kapasite ve çalıştıkları alanlar açısından çeşitlenmeleri ve sayılarının artması sonucunda, jenerik içerik sağlayan formal ya da formal olmayan eğitimler ihtiyaçları karşılamada sınırlı kalmaktadırlar. STÖ'lerin her birinin ihtiyaçları farklılaşmakta ve çalıştıkları bağlamdan da kaynaklanan farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla, STÖ'lerin kapasitelerini geliştirmek/güç-

⁹ Bu konuda bkz. Werquin, P. (2010), http://www.eucen.eu/sites/default/files/OECD_RNFIFL2010_Werquin.pdf

lendirmek için kullanılan metotların ve araçların da çeşitlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. STÖ'lerin farklılaşan ihtiyaçlarına karşılık gelecek, bilgi, beceri ve/veya tutum değişikliğini sağlayacak araçlar ve metotlar üretme konusunda yeni tartışmalar ve arayışlar başlamıştır.

STÖ'nün kendisine özgü ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin yollarından biri, ilgili STÖ'ye özel çözüm önerilerinin geliştirilebileceği bir öğrenme alanı sağlamaktır. Ancak, ilgili STÖ'nün zaman içinde çalıştığı alanın değişmesiyle birlikte yeni ihtiyaçları doğacağından ve/veya mevcut ihtiyaçları değişim göstereceğinden, dışarıdan destek ve/veya müdahaleyle kalıcı bir çözüm önermek zor olacaktır. Sonunda amaçlanan, STÖ'nün dışarıdan desteğe ihtiyaç duymadan, kendi ihtiyaçlarını tespit edebilir ve karşılayabilir bir kapasiteye ulaşmasıdır. Dolayısıyla STÖ'nün güçlenmesi (kapasitesinin gelişmesi) için geliştirilecek metot, STÖ'nün ihtiyaçlarını belirleme konusunda farkındalığının artmasını ve kendine özgü ihtiyaçlarıyla ilgili çözümler bulma becerisini geliştirmesini sağlamalıdır.¹⁰

Bir diğer konu ise, STÖ'lerin yapıları, çalıştıkları konu, örgütsel ve/veya içerik açısından ihtiyaçlarının birbirlerinden farklılaşmasıyla ilgilidir. Bu ihtiyaçlar birbirlerinden farklılaştıkça ve kendilerine özel hale geldikçe, ortalama (ve *jenerik*) eğitimlerin bu ilgili ihtiyaçlara cevap vermesi güçleşmektedir. Dolayısıyla, her STÖ'ye kendi ihtiyaçlarını karşılayacak özel destekler verilmelidir. STÖ'ye, ilgili ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte, yapısal ve/veya içeriğe dair örgüte özel destekler (*tailor-made solutions*) sunmak güçlenmesini sağlayabilir. Diğer bir deyişle, STÖ ile birebir çalışmak, ilgili ihtiyaçları karşılamak için bir çözüm yolu olabilir.

Yukarıda sayılan iki durumu karşılamak için, bir yandan STÖ'lerin özel ihtiyaçlarını karşılayacak, paralel olarak ise, STÖ'lerin kendi kendilerine öğrenme (*self-directed learning*) becerilerini geliştirecek bir metot olarak mentorluk üzerine yapılan çalışmalar artış göstermiştir. Mentorluk, öğrenmenin ve kapasite geliştirmenin ele alındığı yayınlarda sıklıkla tartışmaya açılan bir araç ve/veya metot olarak göze çarpmaktadır. Mentorluk, diğer kapasite geliştirme araçlarına benzer bir şekilde, öznenin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu özelliklerine ilişkin değişimi amaçlayan bir müdahaledir. Mentorluk süreciyle, öznelerin kendilerine özel ihtiyaçlarına ilişkin öğrenmelerinin desteklenmesi ve bilgi ve beceri aktarımı amaçlanmıştır (Argote ve Ingram, 2000; Hamburg ve Marian, 2012). Tüm bu mentorluk tartışmalarında, mentorluğun hangi koşullar altında gerçekleştiği, ilgili yazında önemle değinilen konulardan biridir. Planlanmış ve yapılandırılmış mentorluk süreci, formalmentorluk olarak adlandırılırken; kendiliğinden ve spontane gelişen mentorluk sürecine informalmentorluk adı verilmiştir (Hamburg, 2013).

İnformal mentorluğun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hamburg, 2013; Colley, 2005; Hunt 1986):

- Mentorluk ilişkisinin ve sürecinin amaçları net değildir. Süreç net olarak tanımlanmamıştır.

¹⁰ Tools for Citizens projesi, ilgili arayışların sonucu olarak çıkan projelerden biridir. Projenin amacı, STÖ'lerin, kapasitelerini geliştirmek ve/veya ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi kendilerine uygulayabilecekleri araçlar üretmektir. Detaylı bilgi için bkz. <https://civilsocietytoolbox.org/>

- Öğrenme çıktıları tam olarak ölçülemez.
- Bilgi ve/veya beceri transferi süreci tam olarak tanımlanamaz. Süreçteki öznelrin yapabilirliklerine ve motivasyonlarına bağlıdır.
- Süreçte yer alabilecek katılımcılar objektif kriterlere bağlı olarak seçilmemiş olabilir.
- Mentor ve menti¹¹ arasındaki mentorluk ilişkisi genellikle aralarındaki ilişkinin uyumlu olmasına bağlıdır. Dolayısıyla, mentorluk süreci öncesinde tanışıklığa ihtiyaç vardır.
- Mentor ve menti arasındaki ilişki gönüllü olarak kurulmuştur.
- Mentorluğun bitiş süreci belirli değildir.
- Mentinin içinde yer aldığı örgüt bu süreçten dolayı olarak yararlanabilir. Odak noktası mentinin bireysel öğrenme hedefleri ve öğrenmesidir.
- Paternalist özellikler gösterir.

Informalmentorluk sürecinin en önemli özelliği karşılıklı güven ve saygı üzerine kurulu olmasıdır. Sosyal ağlar, bu tarz mentorluğa sıklıkla rastlanan alanlara örnek olarak verilebilir.

Formalmentorluk süreçleri ise, genelde, bir kurum tarafından yapılandırılır ve çalıştırılır. Formalmentorluk sürecinin özelliklerini sıralamak gerekirse (Hamburg, 2013; Colley, 2005; Hunt, 1986):

- Mentorluk sürecinin ulaşmaya çalıştığı amaçları, mentor ve menti sürecin başında belirler. Süreç planlanmıştır.
- Mentorluk sürecinin sonundaki öğrenme çıktıları ölçülebilir.
- Hangi bilgi ya da becerinin aktarılacağı başından belirlenmiştir.
- Programın gerektirdiği özelliklere uygun olan tüm katılımcılara açıktır.
- Mentor ve mentiler ilgili konudaki uygunlukları göz önünde tutularak eşleştirilirler.
- Mentor ve menti arasındaki ilişki, aracı bir kurum tarafından yönetilir.
- Mentorluk sürecinin bir bitiş tarihi ve/veya noktası vardır.
- Mentilerin içinde yer aldıkları örgütler süreçten fayda sağlayabilirler. Örgütün öğrenmesi odak noktasıdır.

Mentorluğu informal ya da formal olarak sınıflandırma çabasının arkasında, öznenin öğrenmesinin takibini yapabilmek, mentor ve menti arasındaki ilişkinin prensiplerini belirleyebilmek, süreç ve aradaki dinamiği takip edebilmek, dahası yönetebilmek gibi gündemler yer almaktadır.

İlgili yazında, mentorluğun formal olarak yapıldığı durumlarda mı, yoksa informal olarak yapıldığı durumda mı daha verimli olduğu tartışılmaktadır. Dahası, mentorluğun kendisinin informal bir aktivite olduğu ve öğrenmenin informal öğrenme tipinde yapılması da sahanın argümanlarından biridir. Diğer bir deyişle, mentorluk süreci-

¹¹ *Menti* sözünü İngilizce *mentee* olan mentordan yararlanan, danışan örgüt karşılığında kullanıyoruz. Danışan örgüt kavramının çok farklı alanlarda kullanımı olduğu için anlam kaymasına yol açmamak amacıyla kitap boyunca *menti* olarak bıraktık.

nin formal ya da informal olmasının tartışılmasının yanı sıra, mentorluk sırasında gerçekleşen öğrenmenin niteliği de tartışmaya açıktır. Mentorluğun desteklediği öğrenme alanının ve sürecinin, yapılandırılmış (formalmentorluk) olsa bile içinde informal öğrenmeyi de barındırdığını akılda tutmak gerekir. Aslında, her ne kadar informal öğrenme, çoğu zaman, formal öğrenmenin karşıtı olarak tanımlansa da, öğrenme süreci hem informal, hem de formal özellikleri beraber taşır (Billett, 2001; McGivney, 1999; Davies, 2001).

Formal öğrenme, bir kurum tarafından ve çoğunlukla sınıfta gerçekleştirilen ve yüksek oranda yapılandırılmış bir öğrenme sürecidir. İnfomal öğrenme ise, formal öğrenme içinde gerçekleşebileceği gibi, planlı olmadan ve tesadüfi olarak da gerçekleşebilir. Formal öğrenme sürecinin (örneğin derslerin) arasındaki zamanda (örneğin teneffüs ve/veya arada), akranlardan belli bir konuda bilgi almak (örneğin bir dijital aracın nasıl kullanılacağını öğrenmek) örnek olarak verilebilir (Marsick veWatkins, 1990; Marsick ve Volpe, 1999).

İlgili yazında, hem mentorluğun kendisinin informal ya da formal olarak kurgulanması; hem de mentorluk sırasındaki öğrenmenin informal olup olmadığı sıkça tartışılmaktadır. Her iki konunun da altının bu denli çizilmesinin nedeni, planlanmamış, diğer bir deyişle öğrenme hedefleri konulmamış ve öğrenme çıktıları belirlenmemiş olan bir öğrenme sürecinin sonunda gerçekleşecek olacak değişimin niteliği hakkında tartışmaların olmasıdır.

1.3. Mentorluk Yaklaşımı

Mentorluk, bir süreç ve araç olarak ilk defa sivil alanda kullanılmamıştır. Aksine, bir metot olarak özel sektörde ve dezavantajlı gruplarla çalışmalarda 1980'lerden beri kullanılmaktadır (Colley, 2005). Özel sektörde mentorluk daha az deneyimli, daha az beceri sahibi ve/veya dezavantajlı olan öznelerin kapasitelerini geliştirmek için kullanılmıştır (Gray, 1986). Sıkça kullanıldığı bir diğer alan ise gençlik çalışmalarıdır. Özellikle sosyal dışlanma ile mücadele için dezavantajlı gençlerin katılımını sağlamak amacıyla gençlik çalışanlarının ilgili programlarda kullanıldığı bir metottur (Dishion, McCord ve Poulin, 1999; Williamson veMiddlemiss, 1999; Philip, Shucksmith ve King, 2004).

Sivil alanda, sınırlı sayıda da olsa, mentorluğu bir metot olarak kullanan çalışmalar mevcuttur. Ancak, sivil alanda mentorluğun kullanılması genelde bireyler arası bilgi, beceri ve/veya deneyim paylaşımı şeklinde olmuştur. Örneğin, gençlik örgütleri mentorluğu gençlerle deneyimli yetişkinleri yan yana getirmek için bir araç olarak kullanmıştır. Amaçlanan, yetişkinlerin gençlere rehberlik etmesidir. Benzer bir şekilde mentorluğun sivil alandaki öznelerin "liderlik" becerilerini geliştirmek için kullanılması örnek olarak verilebilir. Mentorluğun metot olarak, özel sektörden sivil alana kadar pek çok farklı alanda görülmesinin önemli nedenlerinden biri, öznelere birbir çalışma alanı sunan bir araç olmasıdır. Diğer bir deyişle, mentorluk iki özne arasında, informal olarak gerçekleşen öğrenmenin, öğrenme hedefleri belirlenerek çerçevesidir.

Bu kitaba konu olan mentorlukta ise amaç, sivil toplum örgütlerinin kapasitele-
rinin gelişmesi, güçlendirilmesidir. Bilgi Sosyal Kuluçka tarafından önerilen mentor-
luk metodu, her bir STÖ'nün kendi belirlediği ihtiyaçlara göre, STÖ ile eşleştirilen ve
ilgili konu hakkında deneyim sahibi bir akranın, ilgili STÖ'ye özel çözümler sunması-
nı amaçlar.

STÖ'nün kapasitesini geliştirmeyi amaçlayan mentorluk sürecinde, katılımcılar bir
program çerçevesinde ikili bir yapıyla desteklenirler. Programa kabul edilen STÖ'ler
bir yandan ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi belirledikleri ortak alanlar hakkında ya-
pılan ve formal ve/veya formal olmayan öğrenme yöntemlerinin kullanıldığı atölye ve
eğitilere davet edilirler. Böylece, alandan gelen öznelerle eşleştirilirler ve benzer so-
runları yaşayan bu öznelerin (akranların) birbirlerinden öğrenmelerini sağlayacak bir
alan oluşturulması amaçlanır. Program sırasında her bir STÖ diğer yandan kendine öz-
gü ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir mentordan (akrandan) destek alır.

Kitabın bundan sonraki bölümlerinde ayrıntılı olarak inceleneceği gibi, sivil alan-
da mentorluk, Bilgi Sosyal Kuluçka tarafından ilk defa 2014 yılında başlayan Kuluçka
Destek Programları çerçevesinde uygulanmıştır. Programa katılan STÖ'ler için önce-
likle kendi ihtiyaçlarını belirledikleri bir atölye planlanmıştır. Atölye sırasında, STÖ'ler-
den öncelikli ihtiyaçlarını belirlemeleri istenmiştir. STÖ'lerin öne çıkan ihtiyaçlar çer-
çevesinde, kapasite geliştirme programı dahilinde yapılacak olan ortak atölye ve eği-
timlerin başlıkları belirlenmiştir. Bir sonraki adım olarak ise, her bir STÖ ağırlıklı olarak
çalışmak ve geliştirmek istediği alanda deneyim sahibi bir mentor (akran) ile eşlești-
rilmiştir. Mentor ve STÖ (katılımcıları), kapasite geliştirme programı süresince, üzerin-
de uzlaşılan öğrenme hedeflerine ulaşmak için çalışmışlardır.

Yukarıda sayılan mentorluk özellikleri ve öğrenme tipleri açısından değerlendirile-
cek olursa, Bilgi Sosyal Kuluçka tarafından önerilen süreç, yarı yapılandırılmış (yarı-
formal) bir mentorluk deneyimidir. Öncelikle, mentorluk hizmeti, Bilgi Sosyal Ku-
luçka'nın hazırladığı bir program içinde sunulur. Diğer bir deyişle, Bilgi Sosyal Kuluç-
ka, koordinasyon ekibi aracılığıyla, mentor ve menti (ve o örgütten gelen katılımcılar)
dışında, üçüncü bir özne olarak süreci koordine eder ve mentorluk dışı araçlarla des-
tekler.

Program, açık çağrı ile katılımcı örgütleri belirler. Programın mentorları ise, ön-
celikle sahadan gelen ya da teknik bir konu ise (örneğin muhasebe) pratikte ilgili ko-
nu hakkında çalışan öznelerden oluşur. Dolayısıyla, mentorluk sürecinin kurulması, or-
ganik ilişkiler sonucu gelişmez. Ancak, formalmentorluk deneyiminden farklı olarak,
mentor ve menti atama yoluyla değil, hem mentor olan öznenin, hem de menti olan
örgütün (ve o örgütten gelen katılımcıların) onayıyla eşleştirilirler.

Formalmentorluk sürecinden ve formal ve formal olmayan öğrenme süreçlerin-
den farklı olarak, mentorluk sürecinin öncesinde, mentinin (hem örgütün hem örgüt-
ten gelen katılımcıların) öğrenme hedefleri, Bilgi Sosyal Kuluçka tarafından belirlen-
mez. Bilgi Sosyal Kuluçka, STÖ'lerin çalışabilecekleri ve mentor sağlayabileceği ana
başlıkları başvuru çağrısında belirler (savunuculuk, örgüt yönetimi, gönüllülerle çalış-
ma gibi). Ancak menti örgütün öğrenme hedefleri, mentorluk sürecinin başlangıcın-
da yapılan atölye çalışmasında STÖ'den gelen katılımcıların, Bilgi Sosyal Kuluçka ko-
ordinasyon ekibinin ve sonrasında eşleştirilen mentorun katkısı ile örgütün ihtiyaçla-

rı doğrultusunda belirlenir ve netleştirilir. Mentorluk sürecinin nasıl işleyeceğine ilişkin planlama ise, mentor ve mentinin ortak kararına bırakılır.

Sürecin başlangıcında, mentor ve menti örgütün üzerine çalışacağı konular belirlense de, süreç sırasında, örgütün belirlediği ihtiyaçlarını revize etmesi durumunda değişebilir. Dolayısıyla aktarılacak ve/veya paylaşılacak olan bilgi ve becerinin içeriği ve metotları da değişiklik gösterebilir.

Süreç STÖ'nün ihtiyaçları doğrultusunda kurgulandığı ve mentorluk uygulaması sırasında da revize edilebildiği için, öğrenme çıktılarını ölçmek için kullanılan konvansiyonel metotlar sınırlı kalmakta, hatta yeterli gelmemektedir. Formalmentorluk süreçlerinde kullanılan değerlendirme metotları yerine, kendi kendine ölçme (*self-assessment*) üzerine odaklanan metotlara ihtiyaç duyulmaktadır. Mentorluk sürecinin, program dahilinde ne kadar süreceği ve bitiş tarihi, programın başlangıcında belirlenir. Ancak, mentor ve menti örgüt arasındaki organik ilişkinin çoğunlukla program sonrasında da sürdüğünü belirtmek gerekir. Mentor ve menti arasındaki ilişkinin sürmesinin nedenlerinden biri, aynı sivil alanda, benzer konularda çalışmaları ve dayanışmaları olabilir.

Diğer yandan, mentorluk sürecinin belli prensipler dahilinde yapılandırıldığını da akılda tutmak gerekir. Mentorluk aracının kullanıldığı alanlarda öğrenmenin çoğunlukla mentor olan öznenin deneyimi, bilgi birikimi ve becerileri üzerinden yapılandırıldığı gözlemlenebilir. Dolayısıyla da, aralarındaki ilişki mentordan yana hiyerarşik bir ilişkiye dönüşebilir. Özellikle, formal olarak yapılandırılan mentorluk programlarında, mentor “bilen” ve “öğreten” rolünü, menti ise “deneyimsiz” ve “öğrenen” rolünü üstlenmektedir. Örneğin, gençler ve/veya dezavantajlı gruplar için planlanan mesleki eğitim programlarında, aksi yönde özel çaba ve dikkat sarfedilmediği durumlarda, mentor ve menti arasındaki ilişkinin hızlıca hiyerarşik bir yapıya büründüğü ya da eğilim gösterdiği gözlemlenebilir. Bilgi Sosyal Kuluçka'nın koordinasyon ekibinin özenle vurguladığı ve önemseydiği temel konulardan biri, mentor ve menti arasındaki ilişkinin yatay ve eşitler arasında bir ilişki olarak kurgulanmasıdır. Bu programda, mentor doğrudan bir otorite figürü değildir. Formal olmayan metotlardan etkilenen bu yaklaşım, mentor ve mentiyi akran olarak görüp, mentorluğu akranlar arasında deneyim paylaşımı olarak (*peerlearning*) kurgulamaktadır. Dolayısıyla, mentorların saha deneyimine sahip olmaları ve programın katılımcılarıyla benzer deneyimleri paylaşmaları; mentorların danışmanlık rolünü üstlenmeleri yerine, hiyerarşik olmayan ve mentilerle birlikte düşüncelerine imkân sağlayan bir ilişki kurabilmeleri için olasılık yaratır.

Mentorluk programı, yarı yapılandırılmış ve yarı planlanmış bir program olarak tasarlanmıştır. Bir yandan formal, formal olmayan ve informal öğrenme tiplerinin hepsini birbirinin içine geçmiş biçimde kullanmayı amaçlamıştır. Diğer yandan, ilgili yazında tartışılan formal ve informal mentorluk faaliyetini birleştirmeyi hedeflemiştir. Programın amacı, STÖ'lerin son yıllarda birbirlerinden farklılaşan ihtiyaçlarına, her bir STÖ'ye özel öğrenme alanları sunarak cevap vermektir. Bilgi Sosyal Kuluçka'da uygulanan bu yaklaşıma dayalı mentorluk, kitabın ikinci bölümünden itibaren ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2. mentorluk ve bilgi sosyal kuluçka merkezi evreni



Bir nceki bölümde tartişıldığı gibi, mentorluk kavramı sivil toplum alanında özellikle örgütsel güçlenme ve öğrenme ihtiyaçlarının değişmesi, çeşitlenmesiyle birlikte alternatif bir araç olarak gündeme gelir. Yaygın olarak kullanılan örgütsel güçlendirme programları genellikle formal ve formal olmayan eğitimlere dayanır. Gerek formal eğitimler gerekse formal olmayan eğitimler katılımcı STÖ'lerin ihtiyaçlarına ne kadar odaklanırsa odaklansın, yararlanıcıların hepsini kapsamak durumdadır. Bu kapsayıcı olma hali, ortalamada STÖ'lerin ihtiyaçlarına yanıt verse de özelleşmiş ihtiyaçlar çoğu zaman yanıtız kalabilir, hatta örgütsel ihtiyaçların giderilememesinin sürekli liği ve tekrarı örgüt yapıları için kronikleşen durumlara yol açabilir. Bu bağlamda mentorluk, sivil toplum alanındaki özne ve örgütlerin kapasitelerinin gelişimine yönelik eğitim programlarının yanı sıra özelleşmiş ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgili alternatif bir araç olarak değerlendirilebilir.

Mentorluk, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum alışmaları Merkezi tarafından STÖ'lerin kapasitelerini güçlendirmeye yönelik bir araç olarak Bilgi Sosyal Kuluçka destek programları kapsamında kullanılmaktadır. Bu nedenle bu bölümde mentorluk ve ilgili süreçlerden önce Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi ve Kuluçka Destek Programı'ndan bahsedilecektir. Daha sonra mentorluk başlığında Kuluçka Destek Programı deneyimlerine dayanan bir mentorluk modeli sunulacak ve son olarak Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi Deneyimi bölümünde 2014-2019 yılları arasındaki mentorluk modeli deneyiminin bir zeti paylaşılacaktır.

2.1. Bilgi Sosyal Kuluçka Destek Programı

Bilgi Sosyal Kuluçka'da yer alan destek araçları ve hizmetlerinden en sık kullanılanlar arasında ofis/çalışma alanı ve mekân kullanımının sağlanması, yüz yüze görüşmeler ve uzman danışmanlıkları, eğitim ve atölyeler ile mentorluk yer almaktadır. Bunların yanı sıra özelleşen ihtiyaçlarda Bilgi Üniversitesi'ndeki diğer araştırma merkezleriyle iletişim kurma ve kütüphane ve kaynak kullanımı, uzman akademisyenlerden görüş alma gibi konularda da destek verilmeye çalışılır.

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, hedeflediği destekleri Kuluçka Destek Programı modeliyle sağlamaya çalışır. Kuluçka Destek Programı, geleneksel kapasite gelişim çalışmalarının yanı sıra değişen sivil toplumun çeşitlenen ve farklılaşan ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi çözümler üreten bir kapasite gelişim modeli olarak kurgulanmıştır. Genel olarak İstanbul'da yer alan STÖ'lere Bilgi Sosyal Kuluçka mekânında destek verilmele birlikte zaman zaman kurulan çeşitli işbirlikleri ve destekçilerin beraberinde farklı illerdeki STÖ'lere yönelik programlar da düzenlenmektedir.

• Destek Programında Sunulan Hizmetler

Kuluçka Destek Programı'nda STÖ'lere yönelik yer alan destek araçları ve hizmetleri en temelde aşağıdaki gibidir:

Ofis/alışma Alanı ve Mekân Kullanımı

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, herkesin kullanımına açık 150 metrekarelik müstakil bir alanda yer alır. Bu alanda, çalışma alanları, kütüphane, herkesin kullanımına açık dolaplar, internet bağlantısı, ortak kullanıma açık bilgisayarlar, yazıcı, tarayıcı, temel kırtasiye ve ofis sarf malzemeleri ile çay - kahve temin edilecek bir mutfak tezgâhi yer alır. Bu alan, eş zamanlı olarak birden fazla ekip tarafından ofis/çalışma alanı olarak kullanılabilereği gibi STÖ'lerin geniş katılımlı etkinliklerinde kullanmalarına da elverişlidir. Ortak mekân kullanımı, STÖ'ler arasında yatay ilişkilerin kurulmasını sağlar, çeşitli dayanışma ve işbirliklerine fırsat tanır.

Yüz Yüze Danışmanlık

Danışmanlık, sürekliliği olan ve sabit bir destek mekanizması değildir. Özelleşmiş ihtiyaçlara yönelik olarak STÖ'lerin talebiyle gerçekleştirilir. Koordinasyon ekibi, STÖ'lerden ilgili kişiler ve özelleşen ihtiyaca yönelik uzmanların bir araya getirilmesiyle yapılan toplantılardır.

Eğitim ve Atölyeler

Genellikle Kuluçka Destek Programı kapsamında yer alır ve STÖ'lerin ihtiyaçlarına yönelik ve dönemlik olarak planlanır, ancak herkesin katılımına açıktır. Eğitim ve atölyeler 3 saat ila 1 tam gün arasında değişen sürelerde örgütsel kapasite güçlendirmeye yönelik şekilde çok çeşitli konulardan oluşabilir.

Mentorluk

Mentorluk desteği, yapısı gereği uzun soluklu bir srectir. En genel haliyle; Kuluçka Destek Programı'na katılan STÖ'ler önceliklendirilmiş ihtiyaçlarına göre çalışabilecekleri bir mentor ile eşleştirilir. Bu eşleştirmeler doğrultusunda, STÖ'lerin ilgili ekip-leri ve mentorun yüz yüze toplantılar yaparak ve online iletişim kanallarını kullanarak düzenli bir birlikte çalışma süreci gerçekleştirmesi hedeflenir.

Kuluçka Destek Programı kapsamında destek verilmek üzere bazı kapasite gelişim alanı başlıkları belirlenmiştir. ST'lere yönelik eğitim, atölye ve mentorluk destek-leri bu başlıklar özeline planlanır. Bu başlıklar Bilgi Sosyal Kuluçka'da en yaygın ola-rak karşılaşılan ihtiyaçlara göre Őekillendirilmiř olup aşağıdaki gibidir:

- Proje tasarlama, proje yazma ve yönetimi
- Kaynak geliştirme
- Gönüllülerle işbirliği stratejisi
- Yapı geliştirme (Amaç, hedef, strateji)
- İletişim ve görünürlük
- Ağ kurma

Kuluçka Destek Programı birbirini takip eden adımlardan oluşan, yarı yapılandırıl-mış bir kapasite gclendirme süreci modelidir. 4 ila 8 ay arasında değişen bir dönemi kapsar ve başvuru dönemi, başvuruların değerlendirilmesi, STÖ'lerin ihtiyaç analizi ve ihtiyaa yönelik desteklerin planlanması, mentorluk gibi adımlardan oluşur. Bu adımlardan oluşan dönemlerden 'Kuluçka Dönemi' olarak bahsedilir.

• Başvuru ve çağrının Hazırlanması

Kuluçka Dönemleri, hak temelli çalışan tüm ST'lere yönelik genel bir program olabileceği gibi, bazı dönemlerde çeşitli özelliklere sahip ya da sadece belirli bir kapa-site gelişim alanında çalışmak isteyen STÖ'ler hedeflenebilir. Örneğin sadece gençlik çalışması yapan (hedef grubu gençler olan ya da gençlerle birlikte alışan) STÖ'lere yönelik bir Kuluçka Dönemi olabilir.

Gerçekleştirilecek Kuluçka Dönemi'ne yönelik olarak dijital ve online kanallardan yaygınlaştırmaya uygun bir başvuru formu hazırlanır (bkz. EK 1). Başvuru formunda 5 ana grupta bilgi edinilmesi hedeflenir:

- ST hakkında bilgi (ST ismi, yapı ve yapılanması, iletişim araçları vb.)
- ST'nn çalıştığı konu (alışılan sosyal alan, hedef kitle, strateji, faaliyet ve uy-gulamalar vb.)
- ST'nn örgütsel ihtiyaçları (ihtiyaç duyduğu kapasite gelişim alanı, ofis kulla-nımı vb.)
- Kuluçka Destek Programı katılımcılarının bilgileri
- Kuluçka Destek Programı başvuru beyanı

Başvuru formunun yanı sıra, başvuru formunun ve program duyurusunun yaygınlaştırılması için bir çağrı metni oluşturulur (bkz. EK 2). Çağrı metninde, kısaca Kuluçka Destek Programı'nın amacı, dönem tarihleri, başvurularda aranan kriterler, program işleyişi ve sağlanacak destekler hakkında kısa bilgi, son başvuru tarihi, sonuçların açıklanma tarihi ve ilgili kişinin iletişim bilgileri yer alır. Başvuru formu, çağrı metniyle birlikte yaygınlaştırılır. İdeal bir planda başvuru formu 2 ila 3 hafta süresince açık kalır.

Hazırlanan çağrı metni, açık çağrı olarak e-posta listeleri, web sitesi, sosyal medya hesapları ve çeşitli ilan siteleri üzerinden paylaşılarak yaygınlaştırılır.

• **Başvuruların Değerlendirilmesi**

Son başvuru tarihinden sonra başvuru formu kapatılır ve tüm başvurular listelenir. Değerlendirme, her formu birden fazla kişinin okuyacağı geniş bir jüri tarafından yapılır. Jüri, Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi çalışmalarında yer alan, destek veren uzman ve danışmanlardan oluşacak şekilde belirlenir. Değerlendirme yaparken göz önünde bulundurulacak kriterler hakkında bilgilendirme çağrı metninde yer alır. Kriterler, seçilecek STÖ'lerin Kuluçka Destek Programı'ndan optimum fayda sağlayabilecek olmalarına yönelik olarak belirlenir. Örgüt deneyimi, ekibin büyüklüğü, çalışma alanı, hak temelli çalışıyor olması, öncelikli kapasite gelişim ihtiyaçlarının uygunluğu vb. gibi değerlendirme kriterleri olabilir.

Değerlendirme süreci sonunda, başvurusu olumlu değerlendirilen STÖ'lerden telefonla teyit alınır. Her Kuluçka Dönemi'nde 8 ila 12 arasında değişen sayıda STÖ yer almaktadır. Katılımcı STÖ'ler kesinleştirildikten sonra başvurusu olumsuz değerlendirilen STÖ'lere bilgilendirme e-postası gönderilir. Bu e-postada, toplam başvuru sayısı, kabul edilebilen katılımcı STÖ sayısı, başvuru değerlendirme süreci ve kriterleri hakkında kısa bilgilendirmeler yapılır. Bunun yanı sıra başvuru gerekmeksizin yararlanabilecekleri Bilgi Sosyal Kuluçka hizmetleri hakkında bilgi verilir.

• **İhtiyaç Analizi ve Destek Programlarının Planlanması**

Kuluçka Destek Programı'nda yer alacak STÖ'ler bir toplantıya davet edilir. Bu toplantı, 1 tam gün süren bir 'açılış ve ihtiyaç analizi' toplantısıdır. Katılımcı ekiplerin kendilerini ve STÖ'lerini tanıtmaları, birbirleriyle tanışmaları hedeflenir ve Kuluçka Destek Programı süreci hakkında detaylı bilgi verilir. Bu toplantının diğer önemli bir noktası da ihtiyaç analizi sürecinin başlangıcı olmasıdır. Katılımcı ekipler, toplantı süresince çalışarak ihtiyaç analizlerini çıkarır ve paylaşırlar. Bu 'açılış' toplantısında yapılan ihtiyaç analizi çalışması, STÖ'lerin ihtiyaç analizi sürecinin başlangıcını oluşturur. Sonrasında ekiplerle birebir yapılacak görüşmelerle ihtiyaç analizi devam edecektir. STÖ'lerin ihtiyaç analizi çıktılarına göre mentorluk eşleştirmeleri ve eğitim - atölye planlaması şekillenir. Kuluçka Destek Programı, belirli ve kısıtlı bir zamanda belirli konularda kapasite gelişimini desteklemeyi hedeflediği için, ihtiyaç analizleri tüm sürecin en önemli ve temel basamağını oluşturur. Tüm süreç, bu ihtiyaçlar çevresinde şekillenecektir.

2.2. Mentorluğun Kuluçka Destek Programı'ndaki Rolü ve Özellikleri

Mentorluk, Kuluçka Destek Programı'nın ikili öğrenme araçları sisteminin bir parçasıdır; katılımcı STÖ'ler mentorlarla birlikte çalışabilir ve ihtiyaçlarına yönelik olarak planlanmış olan atölye ve eğitimlere katılabilirler. Mentorluk STÖ'ler için kapasite güçlendirme programlarında bir araç/model olarak kullanılırken yapı ve yaklaşıma dayanan bazı özelliklerin öğrenme sürecini şekillendirmesi beklenir.

Mentorluk, tek ya da birkaç seferlik bir etkinlik değil, uzun soluklu ve karşılıklı bir süreçtir. Mentorluğun yarı yapılandırılmış bir yapısı vardır. Koordinasyonunu yapan ekibin kurguladığı bir süreçtir ve bir çerçevesi vardır, ancak öğrenme hedefleri önceden belirlenmez. Kapasite güçlendirmede mentorluğun kullanılmasıyla amaçlanan, STÖ'lerin sürekli bir dış desteğe bağımlı olmaksızın kendi ihtiyaçlarını belirleyebilir, bununla ilgili mevcut bilgi ve kaynaklara erişebilir ve bunları kullanabilir olmalarıdır. Bu bağlamda her bir mentorluk sürecinin öğrenme hedefleri ve beklenen çıktıları Bilgi Sosyal Kuluçka, mentor ve menti STÖ tarafından birlikte belirlenir.

Mentorluk programını koordine eden ekip, mentor ile menti arasındaki ilişkiye yönelik bir çerçeve belirler ancak önemli olan bu ilişki sürecinin karşılıklı olmasıdır. Her iki taraf da bu öğrenme sürecinin "öğrenen" parçasıdır ancak öncelikli olan menti STÖ'nün faydalanmasıdır. Mentor - menti ilişkisi ve çalışma süreci bu odakta kurgulanır ve planlanır. Bunun yanı sıra mentorlar, sivil toplum alanından gelen ya da ilgili konularda uzmanlığı olan kişilerdir. Benzer deneyimlerin, sivil topluma dair ortak bir ilginin varlığı mentor - menti arasında akran ilişkisinin kurulmasını sağlayacaktır.

STÖ'lerin kapasite güçlendirmelerini desteklemek için öğrenme ihtiyaçlarına odaklanan mentorluk, dinamik bir süreçtir. STÖ'lerin öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının analiz edilmesi, önceliklendirilmesi ve önceliğe alınan ihtiyacın derinlemesine detaylandırılması esastır. Belirlenmiş ihtiyaçlar, mentorla-desteklenen öğrenme sürecinin ana eksenini oluşturacaktır. Ancak örgütler dinamik yapılardır. Hem toplumsal gelişmeler, ekonomik etmenler, politik gündem gibi dış faktörlerden hem de örgüt yapısı, gönüllüler ve üyelik sistemi, iletişim ve çatışmalar gibi içsel faktörlerden etkilenebilir, bu etkilerle çeşitli akut kriz durumları yaşayabilir ya da bir değişim ihtiyacı içerisinde olabilirler. Bu tür krizler veya değişim ihtiyaçları, STÖ'lerin mentorluk sürecine de yansır. Tanımlanmış ve öncelikli olarak belirlenmiş olan ihtiyaçlar ve buna bağlı öğrenme hedefleri değişebilir. Mentorluğun dinamik yapısında örgütsel ihtiyaçlar değişebilir, kullanılması planlanan araçlar güncellenebilir ve mentor ile mentinin birlikte çalışma şekli yeniden inşa edilebilir. Önemli olan bu sürecin STÖ'nün öğrenme ihtiyacı odağında tutulması ve mentor - menti ilişkisinin belirlenmiş bir çerçevesinin olmasıdır.

Bilgi Sosyal Kuluçka'da mentorluk en genel anlamıyla bir dayanışma ağı üzerine kuruludur. Bu ağda daha önce işbirliği yapılmış STÖ'ler, sivil alan çalışanları, alanında uzman akademisyenler ve bir sivil alan perspektifine sahip iş insanları bulunur. Bilgi-Sosyal Kuluçka Merkezi bu ağı, sivil alanın kapasitesini geliştirmek için gereken destekleri sağlamak üzere bir havuz gibi kullanır. Gereken/mümkün olan durumlarda bu havuzdan erişilebilecek bilgi, deneyim ve uzmanlık kapasite geliştirme çalışmaları için kaynak olarak kullanılır.

Mentor olarak süreçte yer alan kişiler de yine bu ağın bir parçasıdır. Bu sivil dayanışma ağında yer alan ve mentor havuzunu oluşturanlar 2003 yılından bu yana STÇM'nin çok çeşitli deneyimlerinde yer almış kişiler olabileceği gibi belirli dönemlerde gerçekleştirilen mentorluk eğitimine katılan kişiler de olabilir.

2.3. Mentorluk Süreci

Yukarıda belirtildiği gibi, Bilgi Sosyal Kuluçka çerçevesinde mentorluk, Kuluçka Destek Programı'nın bir parçası olarak deneyimlenmektedir. Kuluçka Destek Programı'ndan yararlanmak üzere belirlenen STÖ'lerle yürütülen süreç temel olarak aşağıdaki yedi adımdan oluşur. Bunun yanı sıra birlikte çalışılan örgütler program süresince eğitim ve atölye çalışmalarlarıyla desteklenir. Bu eğitim ve atölyelerin içerikleri örgütlerle yapılan birebir görüşmeler ve mentorluk süreçlerinde öne çıkan ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak koordinasyon ekibi tarafından belirlenir. Mentorluk programı boyunca örgütler Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'ni ofis ve toplantı alanı olarak kullanabilir, ihtiyaç duydukları uzmanlık başlıklarında merkezle birlikte çalışan uzmanlardan uygun olan durumlarda destek alabilir ve merkezin her türden faaliyetine katılabilirler.

• Açılış - İhtiyaç Analizi Toplantısı

Kuluçka Destek Programı'ndan destek almak üzere seçilen STÖ'lerin hangi alanlarda ve ne gibi desteklere ihtiyacı olduğunu anlamaya yönelik bir çalışma yürütmek üzere her örgütten en az iki kişinin bulunduğu geniş katılımlı büyük bir toplantı düzenlenir. Toplantının iki temel hedefi vardır. Birinci hedef örgütlerin birbirleri hakkında temel bilgilere sahip olmalarıdır. İkinci ve öncelikli hedef ise örgütlerin gündelik olarak sıkça yapmadıkları şekilde ihtiyaç ve önceliklerini tartışabilecekleri bir alan oluşturmaktır. Bu iki hedefe ulaşmak amacıyla toplantı iki ana blok olarak tasarlanır:

- Birinci blokta örgütlerin kendilerini kısa bir şekilde tanıtabilmeleri amacıyla birkaç temel soruya cevap veren bir poster hazırlamaları ve bütün grupla paylaşımları istenir. Örgüte özel olarak değişebilmekle birlikte bu temel sorular genellikle şu şekildedir: Örgütünüz kim/kimler tarafından ne zaman kuruldu? Kuruluş amacı nedir? Kurumsal olarak örgüt tanımı (dernek, vakıf, kooperatif, inisiyatif...) nedir? Şimdiye kadar gerçekleştirdiğiniz proje/çalışmalar nelerdir? Üye sayısı, fiziksel koşullar, finansal durum, iletişim bilgileri vs.
- İkinci blok ise benzer bir uygulamayla örgütlerin acil olarak gördükleri ihtiyaçlarını tanımlamak ve önceliklerini tartışmaya açmak için çalıştıkları bir alandır. Bu alanla ilgili temel sorular ise şu şekildedir: Örgütünüzün çalışmaları, tutumu ve genel olarak elindeki kaynaklarla (zaman, insan, finansal kaynaklar) ilgili olarak memnun olduğunuz alanlar nelerdir? Bu alanlar da dahil olmak üzere desteğe ihtiyacınız olduğunu düşündüğünüz, geliştirmeyi umduğunuz alanlar nelerdir? Destek almayı umduğunuz bu alanlardan hangisini/hangilerini öncelikli ve acil olarak tanımlarsınız?

Bu toplantıda yapılan çalışmalar kayıt altına alınarak hem katılımcılar hem de koordinasyon ekibi tarafından saklanır. Bu çalışmalar Kuluçka Destek Programı koordinasyon ekibi sonraki toplantılarda daha ayrıntılı olarak tartışmaya almak ve uygun bir mentorla eşleştirmek için kullanılır.

• Kuluçka Destek Programı Ekip İçi Değerlendirme

Kuluçka Destek Programı ekibi geniş katılımı açılış toplantısından elde edilen çıktıları (posterler çalışmalarını) değerlendirerek bir sonraki adıma geçmeden önce plan yapmak üzere bir toplantı gerçekleştirirler. Toplantıda tüm posterlerin üzerinden bir defa daha geçilerek örgütlerle ilgili alınan notlar/izlenimler paylaşılır. Toplantı sonunda Kuluçka Destek Programı ekibinden kimin hangi örgütlerle birebir toplantı yapacağına ve bu toplantılarda nelerin öncelikli olarak değerlendirilmesi/yeniden tartışılması gerektiğine ilişkin kararlar alınır. Taslak olarak bir toplantı takvimine karar verilerek örgütlerle iletişime geçmek üzere plan yapılır.

• STÖ'lerle Birebir İhtiyaç Analizi Toplantısı

Programın bu noktasında Kuluçka Destek Programı ekibinin örgütlerin hangi alanlarda desteklere ihtiyacı olduğu, öncelikleri belirlemek üzere nasıl destekler verilebileceği ve mentor havuzundan kimlerle eşleşebilecekleri konusunda “kabaca” bir fikri oluşmuştur. Yine de sürecin hem mentorlar hem de örgütler açısından verimli geçmesi için örgütlerin toplantı sırasında yaptıkları değerlendirme ve tespitleri derinlemesine konuşmak ve mentorluk sürecinden beklentilerini önceliklendirmek üzere her STÖ ekibiyle birebir toplantılar yapılır. Bu toplantının ana gündemi örgütlerin kendi hazırladıkları ihtiyaç analizi çalışmalarının (poster çalışmalarının) üzerinden geçerek akılda kalan sorulara yanıtlar aramak ve programdan beklentilerini önceliklendirmektir. İdeal durumda bu toplantının sonunda örgütler hangi alanda desteğe ihtiyaçları olduğuna karar vererek uygun mentor eşleşmesini beklemek üzere toplantıdan ayrılırlar. Bazı durumlarda ise mentorluk sürecinin muhatabı olan kişiler örgüt adına bir karar vermeden önce örgüt içi bilgilendirmeler/toplantılar yapmak üzere kısa bir zamana ihtiyaç duyabilirler. Bu süre/toplantı sonunda ekipler hangi alanda desteğin öncelikli olduğuna karar vererek koordinasyon ekibine bildirir ve sonraki aşamaya geçilir.

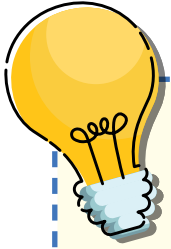
• Mentor Eşleşmeleri

Mentorluk eşleşmesi programın kritik basamaklarından biridir. Kuluçka Destek Programı mentorluk sürecini karşılıklı bir öğrenme alanı olarak kurguladığı için örgütlerin bu süreçte öğrenmelerini ve gelişimlerini destekleyecek uygun bir mentor eşleşmesi yapılması gerekir.

Örgütlerin öğrenme süreci ele alınırken mentorların uygunluğu genel bir çerçeve olarak üç ana başlıkta değerlendirilir. Bu başlıklardan birincisi “bilgidir.” Örgütlerin ihtiyaç duydukları desteği sağlayabilmek ve örgütle bu süreci yürütebilmek üzere mentorun neleri bilmesi gerekiyor? İkinci başlık “becerileridir.” Program boyunca örgütlerle çalışırken mentorun hangi becerilere sahip olması gerekir? Bu beceriler programın öğrenme verimliliğine nasıl katkı sağlar? Üçüncü başlık “tutumdur.” Farklı arka planları ve sivil toplum deneyimleri olan mentorların bu örgütle çalışırken hangi tutuma sahip

olmaları daha etkili olur? Genel yaklaşım olarak mentorların hiyerarşik ve zorlayıcı ilişkiler kurmaması beklenir ancak bazı durumlarda sürecin tıkanmasını engellemek adına mentorun daha didaktik ya da öneriler geliştirerek ekibi teşvik eden bir tutum sergilemesi gerekebilir. Örgütlerin doğaları gereği biricik olduklarını ve her ekibin farklı bireylerden oluştuğunu unutmamak gerekir.

Bu adımın son aşamasında uygun olabilecek mentorla iletişime geçilerek örgütün genel bilgileri paylaşılır. Mentorun gündeminin yoğunluğu, iş yükü/takvimi ve motivasyonu açısından uygun olup olmadığı konusunda onay alınır. Bu noktada programın süresi, kendisinden emek/saat olarak ne beklendiği, finansal koşullar vb. teknik konularda bilgilendirme yapmak gerekir. Eğer mentor için önerilen örgütle çalışmak konusunda bir sorun yoksa, örgütle iletişime geçilerek mentor hakkında genel bir bilgi verilir, benzer şekilde örgütten de önerilen mentorla çalışmak konusunda onay istenir. Bu noktada mentorla birlikte çalışmaya karar vermek üzere örgütün kısa bir zamana ihtiyacı olabilir. STÖ ekibi de önerilen mentorla çalışmaya karar verdikten sonra STÖ ekibi ve mentor bir e-posta üzerinden tanıştırılarak menti-mentor-program ekibi tanışma toplantısı için yer ve zaman belirlenir.



İpucu

Mentor-Menti eşleşmesi

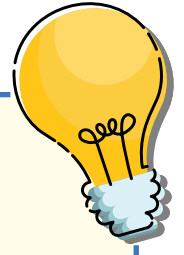
Kuluçka Destek Programı'na katılan ekipler, ihtiyaç analizi toplantısı ve yüz yüze toplantılar sonrasında belirlenen ihtiyaca ve örgüt dinamiklerine göre en uygun mentorlarla eşleşiyorlar. Bu süreçte yapılacak eşleştirmenin örgütlenmenin ihtiyaçlarına uygun olması kadar örgüt yapısı ve dinamiklerine uygun olması da önem taşıyor. Bazı durumlarda mentor ve örgüt dinamikleri arasında gerekli kan uyumu sağlanamadığı için çalışmayan mentorluk süreçleri olabiliyor:

- Menti örgütün yöneticisi ve eşleştirildikleri mentor hiç anlaşamadı ve orta yol bulunamadı.
- Örgüt içi dinamikler ve karar alma süreçlerinde çok baskın olan ekip lideriyle çalışabilmesi için bu baskın tavra karşı çalışabileceği düşüncesiyle bir mentor eşleştirildi ama ekip lideriyle fazla çatıştığı için mentorluk sürecini devam ettiremediler.
- Bazı örgütler, önerilen mentorla çeşitli nedenlerle çalışmak istemediler. Bu nedenler mentorla sivil alanda daha önce yaşadıkları bir deneyime dayanabileceği gibi başka nedenler de olabilir.

• Mentor – Menti Örgüt Tanışma Toplantısı

Toplantı öncesinde örgütle ilgili bilgilerin tamamı, toplantılarda STÖ ekibinin hazırladığı çalışma posterleri ve koordinasyon ekibinin notları/değerlendirmeleri mentorla paylaşılır.

Bu toplantıya Kuluçka Destek Programı ekibinden en az bir kişi katılarak süreci kolaylaştırmak için insanları tanıştırır. STÖ ekibiyle daha önce yapılan toplantılardan toparlanan notlar ve örgütün kendine ait tespitleri toplantının genel çerçevesini oluşturur. Bu toplantıda ayrıca Bilgi Sosyal Kuluçka'nın yaklaşımı, mentorun sorumlulukları ve mentor ile menti örgütün çalışma sürecinin çerçevesi de paylaşılır. Program ekibi mentorluk ilişkisinin sağlıklı yürümesi açısından bu noktadan sonra toplantılara katılmayacaktır. Teknik konular ve programa ilişkin ayrıntılar son kez paylaşılıp el sıkıldıktan sonra, mentorluk ilişkisi resmen başlamış olur.



İpucu

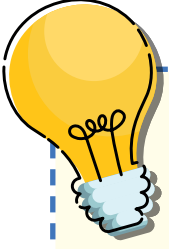
Eşleşmede tanışıklığın etkisi

Bazı durumlarda örgütler halihazırda tanıştıkları bir mentorla eşleştirilebiliyor. Bu durumun hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabiliyor:

- *Tanışıklık hali, aradaki iletişimi kolaylaştırdığı için mentor – menti çalışma sürecini olumlu yönde etkiledi. Görece daha organik ilişkilerle, sürekliliği olan toplantılar yapıldı ve mentorluk süreci verimli ilerledi.*
- *Bazı eşleşmelerdeki tanışıklıklar, menti örgütlerin halihazırda kendi imkânlarıyla ulaşabildikleri kişilerdi. Bu durumda mentorluk örgütlenmeye ek bir katkı sağlayamadığı için mentorluk süreci verimsiz şekilde tamamlandı.*

• Mentor – Menti Çalışma Süreci

Mentorluk ilişkisinin resmen başlamasıyla birlikte program ekibinin mentorluk süreçlerine ilişkin aktif rolü son bulur. Mentor ve menti STÖ ilişkisinin dinamikleri tamamen kendilerine bağlıdır. İlişkiyi yürütmek ve program çerçevesinde alınabilecek destekler konusunda mentorla ilişkiye geçmek örgütün inisiyatifinde olmalıdır. Tanışma toplantısında mentor – menti ilişkisinin çerçevesi tanımlanırken bu konuya da yer verilmelidir. Mentorluk ilişkisinin doğası gereği mentor, sürecin yürümesine ilişkin adımları yönetip taleplerde bulunmaz, değerlendirmeler yapmaz ve görevlendirmeler/ödevler vermez. Mentorluk ilişkisinin bittiği güne kadar örgüt adına verilecek kararlara müdahale etmez, üye olmaz, örgüt adına belge düzenleyip resmi olarak imza atmaz.



İpucu

Nereye kadar?

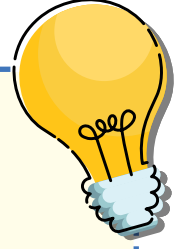
Mentor ve menti örgüt eşleştiler. Menti örgüt, kaynak geliştirme ve gelişmeye ihtiyaçları olduğu konusunda mentorlarıyla uzlaştı. Birlikte, olası kaynak geliştirme metotları üzerinde çalışırken, menti örgüt bir proje başvuru çağrısı gördü. Mentordan, proje başvurusunu yazmasını istiyor, hatta karşılığında danışmanlık ücreti ödeyebileceklerini söylüyorlar.

Mentorluk programı, STÖ'lerin, mentor süreçten çıktıktan sonra, kendi sorunlarını kendi çözümlerini geliştirebilmelerini amaçlamaktadır. Bu vakada, bizim önerimiz, mentorun koordinasyon ekibiyle haberleşmesi ve ekibinin "proje yazımı" konusunda ilgili eğitimden faydalanmasını sağlaması olacaktır.

Dolayısıyla önerimiz, mentorun projeyi ekip yerine yazmamasıdır.

İkinci konu ise, danışmanlık ve ücret karşılığı hizmet verilmesidir. Mentorluk programı, mentor ve menti arasındaki ilişkiyi eşitler arası bir ilişki ve akranların birbirinden öğrendiği bir süreç olarak görmektedir. Bu yüzden, en azından mentorluk süreci bitinceye kadar, aradaki ilişkinin danışmanlık ve ücret karşılığı kurgulanmaması bizim önerimiz ve tercihimizdir.

Mentor-menti örgüt ilişkisinin o program döneminde hangi koşullarda yürütüleceği mentorluk süreçlerindeki kaynaklar göz önüne alınarak önceden planlanmıştır. Ancak örgütlerin mentorla birlikte çalışma pratikleri bu ilişkinin doğası gereği sıkça yeniden planlanır. Örneğin bir mentorluk programında şehirler arası saha ziyaretleri varken ve sıkça online görüşmeler yapılıyorken, bir diğerinde yakın bölgelerden bir mentor ve menti örgütün ilişkileri daha çok yüz yüze olarak planlanabilir. Koordinasyon ekibi program içeriğini, örgütün ihtiyaçlarını ve mevcut kaynakları göz önünde bulundurarak gerekli durumlarda bu çalışmalarını destekler, şehirler arası ziyaretler ve benzeri durumların koordinasyonunu üstlenir, ziyaretlere katılabilir. Örgütlerin ihtiyaç ve kapasiteleri, mentorların çalışma takvimleri gibi nedenler bazı koşullarda yüz yüze görüşmeleri zorlaştırabilir. Bu durumda eğer ihtiyaç duyulursa koordinasyon ekibi gereken/uygun web araçlarına erişim sağlanmasına ilişkin teknik bilgi ve destekleri sağlar. Bu araçlar için gereken uzmanlık ve teknik destek genellikle Bilgi Sosyal Kuluçka ağında faal olarak birlikte çalışılan diğer mentorlardan ve/veya birlikte çalışılan diğer örgütlerden sağlanır. Genel bir yaklaşım olarak hem örgütlerin hem de mentorların maddi kapasitelerine uygun olmayan ücretli web araçlarından, programlardan ve uygulamalardan kaçınmak gerekir. Ortalama bir bilgisayar ve internet kullanıcısının erişimi olan araçlar tercih edilmelidir.



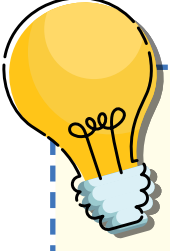
İpucu

Mentor-menti inisiyatif paylaşımı

Genel olarak mentorluk sürecinin takibinin ve faydalanmakla ilgili sorumluluğun menti örgüte ait olduğunu söylüyoruz. Ancak bazı durumlarda, özellikle menti örgütlerin mentordan nasıl destek talep edeceklerinden, içinde buldukları durumu nasıl yapılandıracaklarından emin olmadıkları ve bu durumun mentorla ilişkili olup olmadığının ayırdına varamadıkları durumlarda mentorun daha fazla inisiyatif almasının örgüt için çok önemli katkıları olabiliyor.

- *Dağılmak üzere olan bir örgüt, mentorlarının azmi ve çabası, sürekli ara-maları ve sürecin peşine düşmesi sayesinde toparlandı. Atıl durumda olan ekip, yeniden bir araya gelmeye ve faaliyet göstermeye başladı.*
- *Bir sanat topluluğu olan ancak aynı zamanda sivil toplum için bir şeyler yapmak isteyen örgüt yaşadığı karmaşa ve odak kayması durumunu men-torlarının desteği ile yönetebilen hale geldi. Sivil toplumu etkileyen konu-larla ilişkili olarak sanat alanında ve sanatı araç olarak kullanarak çalışma-ya başladılar.*
- *Kendi yapısını mentorluk desteğiyle güçlendirip çok iyi toparlanan bir der-nek, mentorluk süreci sonrasında çalıştığı alandaki pek çok diğer derneğe de lokomotiflik yapmaya başladı. Bu dernekleri kendi gelişimleri için Ku-lučka Destek Programı'na ve diğer kapasite güçlendirme faaliyetlerine ka-tılmak konusunda cesaretlendirdi. Çalıştıkları alandaki diğer derneklerle bir dayanışma ağı oluşturarak bu alandaki hizmet faaliyetlerinin yanı sıra savunuculuk da yapmaya başladılar.*

Program ekibi mentorluk süreci boyunca mentorun ya da mentiSTÖ ekibinin sü-reçteki performanslarına ilişkin bir değerlendirme yapmaz. Ancak sürecin sağlıklı bir şekilde yürüdüğünden emin olmak ve başka bir desteğe ihtiyaç olup olmadığını kontrol etmek için belirli periyotlarla iletişime geçilir. Program boyunca bu süreç, eğitim ve atölye çalışmalarlarıyla da desteklenir. Bunun yanı sıra STÖ'ler için bilgi aktarımı, teknik destek ve uzmanlara erişim sağlanması gibi alanlarda da destekler sağlanabilir.



İpucu

Menti ekipte - örgütte motivasyon ve katılım

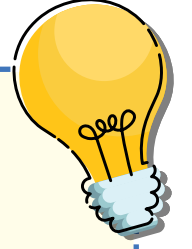
Mentorluk, örgütlerin öğrenme ihtiyacına destek vermek üzere kurgulanmış bir araç. Bu nedenle mentorun her menti örgütten birkaç kişiden oluşan bir ekipte çalışması öngörülüyor. Örgütlerle edindiğimiz deneyimler, menti ekiplerden geniş katılımın olduğu mentorluk süreçlerinin, liderliğin baskın olması ya da ekibin yoğun olması nedeniyle tek kişiyle ilerleyen süreçlere göre daha verimli olduğunu gösteriyor.

Mentorluk sürecinin verimini etkileyen bir diğer unsur ise mentiSTÖ'lerin mentorluk sürecine hazır olması. MentiSTÖ'lerin mentorluk için heyecanlı, hevesli ve motivasyonlarının yüksek olmasının yanı sıra bu sürece ve birtakım değişikliklere yönelik adımları atmaya hazır olması da gerekiyor. Menti örgütlerin hazır olmadığı durumlarda mentorluk süreci olumlu ilerlese de etkileri sınırlı kalabiliyor.

- *Menti örgüt, başvuru sürecinde öngördüğü bir ekibi olmasına rağmen bu ekip sürdürülebilir olmadı ve tek kişi kaldı. Tek kişi kaldığı durumlarda mentorluk sürecini yürütmek oldukça zorlaşıyor.*
- *Menti örgüt, mentorluk sürecine ilişkin oldukça motiveydi. Ancak kendi içlerinde örgütlenme süreçlerine yönelik yaşadıkları sorunlar nedeniyle hayal ettikleri, mentorluk süreciyle elde etmek istedikleri şeyleri gerçekleştiremediler.*
- *Menti örgütün kemikleşmiş ve değişime izin vermeyen bir yapıda olması, ekibin tüm istek ve motivasyonlarına rağmen harekete geçmelerini engelledi.*

• **Mentorluk Sürecinin Sonlandırılması**

Kuluçka Destek Programı için önceden tüm STÖ'lerin ekiplerinin yer alacağı bir süreç değerlendirme ve kapanış toplantısı planlanır. Bu toplantının gündemi mentorun ya da örgütün "performanslarının" değil, mentorluk sürecinin ve genel olarak programın değerlendirilmesidir. Bu toplantının çıktıları koordinasyon ekibinin süreci değerlendirerek daha verimli hale getirmesi için kullanılır. Toplantıda genel hatlarıyla program sürecinin işleyişi, teknik ve lojistik konular, ekiplerin süreçte düzenlenen eğitim/atölye çalışmalarına ilişkin genel değerlendirmeleri tartışmaya açılır. Kuluçka Destek Programı resmen bitmiş olmasına rağmen örgütler Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nden destekler almaya devam edebilirler ancak mentorluk süreci resmi olarak sonlanır.



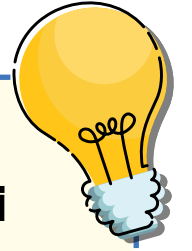
İpucu

Örgütün kâr amacına yönelmesi

Mentorluğun menti örgütlerin öğrenme süreçlerine öngörülenden daha fazla ivme kazandırdığı ya da ekibe değer kattığı pek çok deneyimimiz var. Bunun yanı sıra az sayıda da olsa ekiplerin olumsuz etkilendikleri deneyimler de mevcut.

Kuluçka Destek Programı'na dernekleşmek amacıyla katılan bir ekip şirketleşmeye ve sürece şirket olarak devam etmeye karar verdi. Bu durum, kâr amaçlı gütmeyen STÖ'ler için kurgulanmış olan mentorluğun kapsamı dışında kaldığı için ekibe destek vermeye devam edilemedi.

Program dahilindeki mentorluk ilişkisi resmi olarak sonlandığında ilişkinin devam edip etmeyeceği, edecekse hangi koşullarda birlikte çalışmaya devam edileceği konuları mentor ve menti ekibin inisiyatifindedir. Deneyimlerimiz, verimli ve karşılıklı öğrenmeye alan açan mentorluk süreçleri bittikten sonra da mentor-menti örgüt ilişkilerinin devam etme eğiliminde olabileceği yönündedir.



İpucu

Mentorun örgütün gönüllüsüne dönüşmesi

Mentorluk süreci, mentor ve menti arasında sorunsuz ve verimli ilerledi. Programın sonuna gelindi. Ne mentor STÖ'yü, ne de STÖ mentoru bırakmak istiyor.

Mentorluk süreci sona erdikten sonra, mentorlarla STÖ'lerin ilişkilerini devam ettirmeleri sıkça gözlemlediğimiz bir durum. Ortak kaygı ve/veya ilgi alanları olan bireyler oldukları için, mentor ve menti ilişkisi verimli ilerliyor. Dolayısıyla her iki tarafın ilişkiyi sürdürmeyi istemesi şaşırtıcı bir talep değil.

Burada önemli olan, mentorun, program bittikten sonra STÖ ile ilişkisini hangi rolle sürdüreceğidir. STÖ'ye üye ve gönüllü olduğu durumda da, mentorluğa devam ettiği durumda da, STÖ içi ilişki ve güç dinamiklerine müdahale ettiğinin farkında olmalıdır.

Ayrıca, mentorluk süreci sonlandıktan sonra Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin sunduğu mekân desteği, sivil alanın tamamının kapasitesini geliştirmeye ilişkin verilen eğitim/atölye destekleri, uzmanlık destekleri örgütlerin erişimine açık olmaya devam etmektedir.

2.4. Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi Deneyimi

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nde kurulduğu 2014 Kasım ayından bu yana toplam 11 Kuluçka Destek Programı gerçekleştirildi. Bu programların bazıları genel olarak İstanbul'daki tüm hak temelli sivil toplum kuruluşlarına yönelik olarak açıldı. Bazı dönemlerde ise çalışma alanı temasına ya da kapasite güçlendirme alanına yönelik özelleşmiş programlar gerçekleştirildi. Bu 11 Kuluçka Destek Programı arasında:

- Kaynak geliştirme odağında çalışmak isteyen örgütler için Kaynak Kuluçka,
- İletişim ve görünürlük odağında çalışmak isteyen örgütler için İletişim Kuluçka,
- Yeni örgütlenme ve kuruluş sürecinde olan ekipler için Acemi Kuluçka,
- Çalışma konusu, hedef kitlesi gençler olan ya da gençlerle birlikte çalışan örgütler için Gençlik Kuluçka,
- İstanbul dışındaki örgütler için 2 adet Anadolu Kuluçka dönemi yer almaktadır.

2014-2019 yılları arasındaki 11 Kuluçka Destek Programı'nda toplam 103 sivil toplum örgütü yer alarak mentorluk desteğinden yararlandı ve bu sürece 54 farklı mentor destek verdi. Bu süreçte örgütlerin kapasitelerini güçlendirmeye yönelik olarak proje tasarlama, proje yazma ve yönetimi, kaynak geliştirme, gönüllülerle işbirliği stratejisi, yapı geliştirme (amaç, hedef, strateji), iletişim-görünürlük ve ağ kurma başlıkları üzerinde çalışıldı.

Tüm bu Kuluçka Destek Programı dönemleri mentorluğun yanı sıra eğitim ve atölyelerle de desteklendi. 2014-2019 yılları arasında gerçekleştirilen toplam 121 atölye ve eğitimden 2.759 kişi yararlandı. Gerçekleştirilen atölye ve eğitimlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Yapı Geliştirme

- Dernek Nasıl Kurulur?
- Dernekler için Muhasebe
- Örgüt Yönetimi
- Kooperatif Nasıl Kurulur? Deneyim Paylaşımı
- Etkinlik, Hedef Kitle, Paydaş Analizi
- Çatışma Yönetimi
- Örgüt İçi Karar Alma Süreçleri Atölyesi

İletişim ve Görünürlük

- STÖ'ler için Dijital Medyayı Doğru Kullanma Atölyesi
- STÖ'ler için Uygulamalı Hikâye Anlatıcılığı
- STK'lar için Video Aktivizmi
- Kolay İnternet Sitesi Tasarımı Araçları
- Web Sitesi Kullanıcı Deneyimi
- Sivil Toplum için Kampanya Odaklı Medya İletişimi
- STÖ'ler için Hızlı İletişim ve İçerik Üretimi
- STÖ'ler için Kurumsal Kimlik İnşası Atölyesi

Proje Yönetimi

- Sosyal Projelerde İzleme ve Değerlendirme
- Proje Döngüsü
- Proje Bütçesi Oluşturma

Kaynak Geliştirme

- STK'lar için Hibe Olanakları
- Sivil Toplum ve Özel Sektör Finansman İmkânları
- STK'lar için Bağışçılığı Kolaylaştıran Araçlar
- Kaynak Geliştirme için Yol Haritası
- Birey ve Şirketlerden Kaynak Yaratma Atölyesi
- Kaynak Geliştirme Süreçleri

Gönüllülerle İşbirliği

- Gönüllülerle İşbirliği Sistemleri
- Gönüllülerle Çalışma Atölyesi

Sivil Toplum ve Tematik Alanlar

- Türkiye'de Sivil Toplumun Tarihsel Gelişimi
- Sivil Toplum, Eşitlik ve Özgürlük Kavramları
- Türkiye'de Kutuplaşma
- Gençlik Projeleri için Erasmus Programları
- Engelli Çalışmalarında Hak Temelli Yaklaşım
- Türkiye'de Gençlik Çalışmaları Atölyesi
- Sosyal Etki Atölyesi
- Türkiye'de Çocuk Çalışmaları Atölyesi

Bu eğitim ve atölyelerin yanı sıra 18 örgüt ve 1.529 kişiye düzenli ofis kullanım desteği, 196 örgüt ve 7.054 kişiye etkinlik ve toplantılar için mekân kullanım desteği sağlanmıştır. Tüm bu destekler, yukarıdaki bölümlerde bahsedilen, Bilgi Sosyal Kuluçka'da oluşmuş olan dayanışma ağı sayesinde gerçekleştirilebildi. Bu ağın katkılarıyla sağlanan destekler aynı zamanda bu dayanışmaya sürekli olarak yeni insanların katılmasına ve genişlemesine de katkıda bulundu.

3. mentorluk becerileri



Kitabın daha önceki bölümlerinde tartışıldığı gibi, mentorluk uzun soluklu, karşılıklı, çerçevesel ve ihtiyaca yönelik kurgulanan bir süreçtir. Mentorun ve menti örgütün farklı farklı faydalandıkları bu süreç, odağına menti örgütün ihtiyaçlarını alır. İkincil veya katma değer olarak mentorun faydası ve öğrenmesi düşünülmelidir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi amaç, STÖ'lerin dışarıdan desteğe ihtiyaç duymadan kendi ihtiyaçlarını tespit edebilir ve karşılayabilir bir kapasiteye ulaşmalarıdır. Bu kapasite, ulaşıp bitirilen ve rafa kaldırılan bir olgu veya hedef değildir. Örgütler değişen ihtiyaçlar, çevresel, ekonomik ve politik faktörler, gelişen teknoloji ve içinde buldukları toplumun sosyolojik dönüşümleri göz önüne alındığında sürekli bir gelişim ihtiyacı ve süreci içerisindedirler.

Mentorluk süreci örgütlerin sadece kapasite gelişim alanlarında çalışmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda doğrudan ve dolaylı olarak kendi kendilerine öğrenme becerilerini de geliştirir. Özneler arası ilişki kurulan ve formal olmayan öğrenmenin ilkelerini içinde barındıran mentorluk süreci, örgütler için öznenin odakta olduğu bir süreç olarak tasarlanmalıdır. Örgütler kendi öğrenmeleriyle ilgili tüm kararlarda öğrenen olarak kontrol sahibi olmalıdır. Bununla birlikte mevcut ve uygun kaynağa erişim sağlama ve bunlar arasında seçim yapabilme becerisine ulaşmalıdır. Bu iki beceri pedagojik olduğu kadar politiktir ve örgütlerin özerkliği ve gelişimi için kritiktir. Öz yönelimli öğrenme mentorluk desteğiyle kolaylaştırılabilir ve desteklenebilir.

Mentorluk süreçlerinin planlandığı gibi gidebilmesi için mentorların sahip olması gereken birtakım beceriler ve sorumluluklar vardır. Her ne kadar mentorluğun çerçevesini mentor ve menti örgütün buluşmasını sağlayan Bilgi Sosyal Kuluçka gibi bir kurum ortaya koysa da, bu çerçevenin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve korunması mentorun öncelikli sorumluluklarından biridir. Bu aşamada mentor ilgili konuya ilişkin bilgi, deneyim ve becerisini ortaya koyduğu gibi, sürecin yürütülmesine yönelik becerilerini de kullanması gerekir. Mentorluğa dair önceki bölümlerde değinilen yaklaşım ile sivil alandaki temel değer ve ilkeler eşliğinde yürütülmesinin yanı sıra, mentor için birtakım somut, kolaylaştırıcı bilgi, deneyim ve becerilere ihtiyaç olduğu da aşikârdır.

Mentorluk becerileri iki farklı ana başlıkta toplanabilir. Bunlar örgütlerin kapasite gelişim alanlarına yönelik beceriler ile mentorluğun uygulanması ve yürütülmesine yönelik kişisel becerilerdir. Bu başlıklara yenileri her zaman eklenebilir. Bu bölümde temel olarak Bilgi Sosyal Kuluçka deneyiminden yola çıkılarak bu başlıklar oluşturulmuş ve aşağıda detaylı olarak paylaşılmıştır.

3.1. Örgüt Kapasite Gelişim Alanları

Örgüt kapasite gelişim alanlarına ilişkin olarak, mentorların, aldıkları eğitim ve alandaki deneyimlerine göre, genel anlamda bir bilgi veya deneyim düzeyinde olmaları beklenir. Bu başlıklarda mentorlar bilgi, beceri ve deneyim üzerinden farklılaşmış ve uzmanlaşmış olabilirler, ancak her bir başlıkla ilgili belirli bir düzeyde bilgi sahibi olmaları beklenir. Bu alanlara yönelik örnek başlıklar ve ilgili beceriler sivil alanla tanışık kişiler için 11 başlıkta sıralanabilir:¹²

• Finansal Sürdürülebilirlik / Kaynak Yaratma Yöntemleri

Finansal sürdürülebilirlik bir STÖ'nün ana faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli gelir kaynaklarının güvence altına alınmasını ifade eder. Bir STÖ'nün sürdürülebilirliğini sağlaması finansal güvencenin yanı sıra örgütsel, teknik ve idari olarak sahip olduğu kapasitesini koruması ve geliştirmesine de bağlıdır. STÖ'ler ortaya koydukları gelir politikası çerçevesinde kaynak geliştirirler. Bu politika bazı kaynak yaratma faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermeyi, bazılarını dışarıda bırakmayı ya da çoklu modeller uygulamayı gerektirebilir. Kaynak geliştirmek aynı zamanda iyi bir iletişim çalışması yapmak demektir. Bu nedenle STÖ'ler iyi bir iletişim becerisinin yanı sıra yeni medya ve teknoloji araçlarına da hâkim olmalıdır.

Mentorlar, nakit akışı planlamasından bütçelemeye, ilgili ve uygun gelir getirici faaliyetlerin yaratılmasından iletişiminin yapılmasına, kaynak geliştirme politikası ve ilkelerinin oluşturulmasından yaratıcı modeller üretilmesine kadar birçok konuda örgütlerle çalışabilir. Bu çalışma esnasında yukarıda bahsedilen konularla doğrudan ilişkili olarak, mentorun iyi örnekleri bilmesi ve daha önce deneyimlemiş olması faydalı olacaktır. Gelir kaynaklarının çeşitlenmesi, yeni araçlarla tanışılması, ilkelerin ve prosedürlerin oluşturulması, bütçe takibinin yapılabilmesi, idari bir yönetim varsa gerekli temel bilgilerin edinilmesi gibi örgütün faydalanacağı konuları mentorların kolaylaştırılmaları beklenir.

• Savunuculuk

Savunuculuk genel anlamda STÖ'lerin ortak bir amaç için merkezi ya da yerel yönetimlerin politikalarını etkileme, bu amaçla kamusal alanda tartışma ortamı oluşturma ve/veya bu konuda dezavantajlı grupların seslerini yükseltmeye katkıda bulunma girişimi olarak ifade edilebilir. Bir örgüt hangi konuda savunuculuk yapacaksa, ilgili konunun birçok açıdan ele alınması ve hedeflere yönelik faaliyetlerin, yöntemle-

¹² Bu bölümde sözü edilen örgüt kapasite gelişim alanlarına ilişkin kaynaklar için stk.bilgi.edu.tr sayfasında yer alan yayınlara bakılabilir.

rin planlanması gerekir. Yöntemlerin belirlenmesinde hangi savunuculuk aracının hedeflere daha uygun olduğunun etkisi de büyüktür. Kampanya, lobi faaliyeti, eğitim, izleme ve raporlama gibi farklı araçların nasıl ve neye yönelik kullanılacağını planlamak için bir strateji planı oluşturmak, en temel savunuculuk becerilerindedir. Tematik ve içerik çalışmalarının yanı sıra mesaj oluşturma, paydaş analizi, politikaların takibi, iletişim gibi tamamlayıcı beceriler savunuculuk faaliyeti için kritiktir.

Bir örgütün neden, hangi özelleşmiş konuda, ne süreyle ve nasıl savunuculuk yapacağını belirlenmesi, konusunda uzman bir mentordan destek alınarak yapıldığında, kurgusal olarak daha sağlam bir zeminde ilerlemeyi sağlayacaktır. Bu nedenle ilgili konuda çalışacak mentorun, bir savunuculuk faaliyetinin süreç ve sonucuna dair tüm ihtimallerini bilmesi, deneyimlemiş veya tanıklık etmiş olması beklenir.

• Ağ Kurma

Sivil toplum örgütleri, yurttaşların ihtiyaç ve taleplerini dile getirmede ve bu talepleri kamuya duyurmada önemli bir aracı rolü oynarlar. Örgütler ele aldıkları konularda çeşitli faaliyet ve projeleri doğrudan kendileri hayata geçirebilecekleri gibi politika ve hizmet üreten diğer kurumlara işbirliğine de gidebilirler. Kamu, özel sektör ya da sivil alanda yapılacak işbirlikleri için ortak fayda ve hedef çalışmaları yapacak olan örgütlerin, dayanışma için kimlerle birlikte çalışabilecekleri konusunda bilgiye ve nasıl çalışabilecekleri konusunda beceriye ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Bu aşamada mentorlar çalıştıkları örgütlerin paydaşlarını analiz etmelerine destek vermeleri gerekir.

Mentorlar, çalıştıkları örgütlerle birlikte yerel, ulusal ve uluslararası ağların çalışma biçimlerini irdeleyebilmeli, ağlara üye ve/veya destekçi olma kriterlerinin uygun olup olmadığını gözden geçirebilmeli, ortak çalışma kültürünün örgüt içerisinde var olduğundan emin olmalıdırlar. Ağlara üyelik sadece savunuculuk ekseninde değil, temel ihtiyaçların karşılanması anlamında bir destek mekanizması olarak da görülmelidir. Bu nedenle mentorlar çalıştıkları örgütlerin hangi konuda nasıl bir ağdan destek alabileceklerini haritalandırma becerisine de sahip olmalıdırlar.

• Paydaş Analizi

Paydaşlar amacımıza ulaşmamız için kilit rol ve/veya görevde olan kişi ya da kurumlardır. Örgütler hangi alanda çalışırlarsa çalışsınlar, çalışma biçimleri ne olursa olsun mutlaka doğrudan ve dolaylı olarak birtakım paydaşlarla ilişki halindedirler ve hatta aynı konu etrafında çalışan birçok paydaşa sahip olabilirler. Bu paydaşlar, kamu sektörü, özel sektör, medya ve sivil toplum alanında bulunan diğer kişi ve kurumlardır. Bu paydaşlar hakkında stratejik bilgi toplamak ve bilgi düzeylerine, konuya ilgisine, etki edebilme güçlerine göre haritalamak örgütlerin çalışmalarında işe yarayacaktır. Böylelikle hangi aşamada kimle ve hangi düzeyde temas edileceği tespit edilebilecektir. İşbirliği yapılacak paydaşlar kadar karşıt görüşte olan aktörleri de tespit etmek önemlidir.

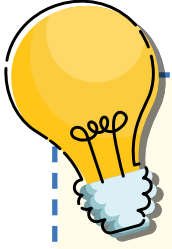
Sivil örgütlenmeler, başarıya ulaşmak için, farklı bireyler ve/veya gruplarla ilişkiyi yönetmeye yönelik yaklaşımlarını belirlemelidir. Paydaş analizi nereye odaklanacağınıza karar vermenizi sağlar ve bu analizin amacı örgütün başarısı için önemli olan bireyleri ve grupları belirlemek ve önceliklendirmek, farklı paydaşların nerede durduğu-

nu anlamak ve etkili iletişim önerilerini planlamaktır. Mentorlar örgütlerle çalışırken, alanda olsun olmasın, doğrudan ya da dolaylı olan paydaşların listelenme ve ilişki kurma biçimi için etki/algi analizini yapabilme becerisine sahip olmalıdırlar.

• İhtiyaç Analizi ve Önceliklendirme

Günümüzde sivil toplum örgütlerinin kapasite gelişim ihtiyaçlarının oldukça fazla olduğu biliniyor. Ancak her türlü gelişim ihtiyacına mentorluk süreciyle destek vermek pek de mümkün değil. Bu nedenle mentorluk süreci içerisine girmeden önce örgütlerin mentorluk alacağı kapasite gelişim alanı ve konusu belirlenmelidir. Bu aşamada örgütlerin ister kendi başlarına, ister bir kolaylaştırıcıyla beraber ihtiyaç analizi yapması gayet faydalı olacaktır.

İhtiyaç analizini yapmadan hangi konuda hangi mentorla çalışılacağı belirlenmesi mümkün değildir. Ancak, analizden ve mentorla çalışma sürecinin başlamasından sonra da ihtiyaçlar değişebilir. Bu nedenle mentorlar çalıştıkları süreç boyunca örgüt içi ihtiyaçların analizinde örgüt içindeki aktörlere destek vermelidirler. Bu analizler için birçok yöntem mevcuttur ve mentorun bu yöntemlerin bilgisine sahip olması sürecin iyi yönetilmesine yardımcı olacaktır.



İpucu

Örgüt ihtiyaçlarında değişimler

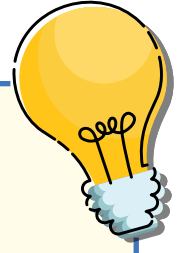
Örgüt mentorluk sürecinin başında çoğu ihtiyacının kaynak geliştirme, proje yazma gibi daha araçsal konularda olduğunu düşünüyor. Ancak mentorlarla çalışmaya başladıklarında analiz süreci derinleştikçe bu ihtiyaçlar çeşitlenebiliyor. Çoğu kez, araçsal konulardan önce örgüt yapısı, karar alma süreçleri gibi yapısal ihtiyaçlar ön plana çıkıyor. İhtiyaç belirleme, tek seferde tamamlanamayan ve çok katmanlı bir süreçten oluşuyor.

İhtiyaçların listelenmesi tek başına yeterli olmadığında aynı zamanda çalışılacak konunun belirlenmesi ve önceliklendirilmesi de gerekmektedir. Hangi alanda ne kadar süreyle çalışılacağı belirlenmesinde, çalışılacak konunun örgüt içinde yaratacağı katma değer etkisine ve örgütün bu konudaki motivasyon ve yapabilirliğine bakmak yararlıdır. Tüm bu ihtiyaçların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi mentorluk süreçlerinin başlamasından önce yapıldığı gibi, sırası ve sonrasında da yapılmalıdır. İyi bir analiz becerisi olan bir mentor örgütün, yolundan çıkmadan, odaklı ve verimli ilerlemesine katkı sağlayacaktır.

• Gönüllülerle Çalışma / İşbirliği Stratejisi

STÖ'ler amaçlarını gerçekleştirirken gönüllülerle birlikte çalışmaya yönelik bir strateji oluşturmalarıdır. Hem gönüllülerin katılımını desteklemek hem de gönüllünün desteğinden faydalanmak STÖ'lerin varlık amacı ile doğrudan ilişkili ve paraleldir.

Gönüllülerin örgüt içerisinde alacağı rol ve sorumluluklardan karar alma mekanizmalarına katılımlarına, kuruma ve/veya amaca yönelik katkıları için doğru araçlar tasarlanmasından kişisel gelişimlerine ve uygun işle eşleşmelerine kadar birçok konuda işlevsel ve çalışan bir model ortaya koymak bu konuya odaklanacak bir mentorluk sürecinde düşünülmesi gereken temel noktalardır.



İpucu

Örgütte yeni ihtiyaçlar

Ekip, örgütleri için bir gönüllülük programı başlatmak, gönüllülere ulaşarak onlarla birlikte çalışmak istiyor. Ancak mentorluk sürecinde gönüllülük üzerine çalışırken kurumun bilinirliği, görünürlüğü ile ilgili bir sorun olduğunu anladılar. Kurumun yaptığı işler bilinmediği için gönüllülük programıyla ilgili ne yaparlarsa yapsınlar gönüllülere ulaşamayacaklarını anlıyorlar. Bu nedenle mentorluk süreci içerisinde ekibin öncelikli ihtiyacının iletişim stratejisi geliştirmek olduğu anlaşılıyor ve bu konuda çalışabilecekleri yeni bir mentorla çalışmaya devam ediyorlar.

Bir başka menti örgüt, Kuluçka Destek Programı'na gönüllülerle işbirliğini ve gönüllü ağlarını geliştirme ihtiyacıyla katıldı. Gönüllü ağlarını genişletmek isterlerken halihazırda ellerinde 1.500'den fazla gönüllü başvurusu olduğunu ve bunlarla hiç iletişime geçemediklerini fark ettiler. Mentorluk sürecinin sonunda bu gönüllü başvurularının çoğuna yakın zamanda beraber çalışamayacaklarına ilişkin bir e-posta gönderdiler. Başlangıçta daha fazla gönüllüyle çalışmak isterlerken mentorluk sürecinin sonunda ağlarını daha küçük ama etkin bir hale getirmeye karar verdiler.

Mentorlar beraber çalıştıkları örgütlerde gönüllülerle çalışma kültürü ve becerisinin gelişmesine katkı sunacak modelleri yaratabilme esnekliğine ve deneyimine sahip olmalıdırlar. Bizatihi gönüllü çalışmalarda bir örgütlenme içinde yer alma deneyimi, bir mentor için gönüllü katılım modellerinin ve karşılıklı hak/sorumluluk yapısının oluşturulması için kritiktir.

• İletişim (Dış)

Sivil alandaki örgütlerin kendilerini tanıtmak, gönüllü bulmak, kaynak ve destek sağlamak, amaçlarını paylaşmak ve gündem yaratmak için örgütlenme dışına yönelik bir iletişim çalışması yapması gerekir. Bu aşamada örgütler öncelikli olarak hangi mesajı, kime ve nasıl vereceklerine karar vermelidirler ve uygulanacak iletişim faaliyetlerinin bütünsel ve planlı olması neredeyse bir şarttır. Bu nedenle iletişim planlarının hazırlanmasında, örgütün hedeflerinin ana iletişim hedefleri olarak yorumlanması, değişik hedef kitle ve paydaşların belirlenmesi, örgüte ilişkin algının farkında olunması ve yapabilirlik üzerinden teknoloji kullanımının sağlanması gerekmektedir.

Belirlenen iletişim faaliyetlerinin örgütün amaç ve hedeflerine uygunluğu, hedef kitlesinin var olduğu mecraların belirlenmesi, mesajın şekillendirilmesi, geri dönüşlerin izlenmesi ve yorumlanması gibi konularda mentorlar örgütlere destek sağlayabilirler. Bununla birlikte örgüte bu çalışmalarını kendi içinde nasıl oluşturacağına yönelik destek verilmesi, gelecekte faaliyetlerini uzmanlaşmış destek alınabilecek kuruluşlara bağımlı kalmadan yürütmelerine katkı sağlayacaktır.

Diğer her başlıkta olduğu gibi bu konuda da mentorların örgütün yerine iletişim planı ve faaliyetlerini oluşturmaması, ilgili çalışmaların yapılmasını sağlaması ve uzman bilgisini gerekli yerlerde paylaşması kritiktir.

• Proje Yönetimi

Sivil toplum örgütleri yaratmak istedikleri değişimler için projeler üretirler. Sadece toplumsal olarak arzuladıkları değişimi ve bunu sağlayacak faaliyetleri değil, aynı zamanda örgüt olarak kendi içlerindeki değişim ve dönüşümlerini de çerçevelemek, planlamak ve yönetmek durumundadırlar. Bu nedenle proje, örgütün planlanmış bir faaliyet serisi olarak görülebileceği gibi örgüt içi bir süreç olarak da görülmelidir. Nihayetinde proje yönetimi, zamanın ve kaynakların etkin kullanılması olarak düşünülebilir. Bu bir örgütün her bir kılcal damarı için geçerlidir.

Proje yönetimi en geniş anlamından en dar kullanım alanına kadar örgüt içindeki değişim sürecine katkı sağlar. Mentorlar, mentorluk alınan ve çalışılan alana ilişkin projelendirilmiş her işin örgütün hedef ve amaçlarına yönelik olup olmadığını irdelemek durumundadırlar. Bu yaklaşım örgütün kendi işlerini ve süreçlerini iyileştirmesine ve sürdürülebilir kılmasına yardımcı olur.

Projelendirilmiş her süreç, hazırlık, izleme, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içerir. Bu aşamalar birbirlerini kimi zaman olumlu, kimi zaman olumsuz yönde etkileyebilir. Mentor bu noktada örgütün esnek ama hedeflere sadık bir proje yönetimi uygulaması için destek vermelidir. Bu desteği verebilmesi için de mentorun izleme, bütçeleme, takvimleme, değerlendirme, değişiklikleri anlayabilme ve görebilme gibi genel proje yönetimi becerilerine sahip olması beklenir. Bununla birlikte daha üst bir başlıkta, bir çalışma kültürü olarak proje yönetiminin örgütte yer edinmesine yönelik yaklaşım sergilemesi mentorluk sürecinin önemli ayaklarından biridir.

• Örgütün İlke ve Değerleri / Vizyon - Misyon İlişkisi / Hedef - Amaç İlişkisi

Vizyon, örgütü motive eden lokomotif güçtür. Çalışmalarla yaratılması hedeflenen ve çoğu zaman konuşulmayan, ortak bir kolektif anlayış olarak kabul edilen idealdir. Bir örgütün toplumda üzerine aldığı görev (misyon), vizyonuna yönelik olarak kurgulanır. Bu vizyona yönelik görevleri başarmak için de ilgili, ilişkili amaç ve hedefler belirlenir. Bazen bir örgütün vizyonu ve misyonu hakkında farklı fikirler, anlayışlar olabilir. Amaç ve hedefleri daha iyi tanımlamak için örgütün vizyonunu açıkça ve ortak bir şekilde anlamak önemlidir.

Etrafında örgütlenen fikrin hayata geçebilmesi için örgütler çeşitli faaliyet, program ve/veya etkinlikler düzenlerler. Vizyondan faaliyetlere kadar uzanan bu mantıksal akışın oturması örgütlenmeler için zaman ve özen isteyen bir süreçtir. Bu sürecin ve idealin koruyucusu ise “Nasıl?” sorusunun cevabını veren ilke ve değerlerdir.

Mentorlar örgütlerle bu mantıksal akış ve değerler üzerinden çalışabilirler. Bu çalışmada mentorlar örgütlerin hangi değerleri veya amaçları ön plana çıkarmaları gerektiği konusunda aktif rol oynamazlar. Hatta bu aşamada içeriğe ilişkin geri durmaları bile beklenebilir. İlkeler konusunda yaşanabilecek bir uyumsuzluk zaten mentor ile menti eşleşmesinin yanlılığına işaretler. Bu nedenle, eğer eşleşme doğru yapıldıysa, mentorların ilkesel ve değerler anlamında müdahalesi olmaması, sadece ortaya çıkabilecek farklı sonuçlarla ilgili olarak örgütü bilgilendirmesi gerekir.

Mentorların yukarıda bahsedilen vizyon-misyon-amaç-hedef ilişkisinin kurulmasında içeriği etkilemeyecek şekilde yapısal bir destek vermesi ve planlanan faaliyetlerin bu akışa yönelik olmasını sağlanması beklenebilir. Bu aşamada bir mentorun en basit yöntemiyle sorun ağacı çıkartabilmesi, gösterge belirleyebilmesi ve hedefleri SMART¹³ hale getirmeyi becerebilmesi gerekir.

• Örgüt İçi Roller ve Sorumluluklar

Sivil bir örgütlenmede açıkça tanımlanmış roller ve sorumluluklar bulunması, insanlar için verimli, aidiyet duygusu yaratan ve iyi çalışma potansiyeli olan bir organizasyon olduğu anlamına gelir. Rol ve sorumluluklar net değilse, çatışmalar veya ekipin çalışmasına zarar verebilecek yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilir. Bu nedenle, ekip-lerin bu konular üzerine düşünmeleri çok önemlidir.

Mentorlar, örgütlerde gönüllü çalışmaya ve katılıma ilişkin ortak ve kapsayıcı bir anlayışın hâkim olup olmadığını iyi gözlemlemelidirler. Karar alma ve bilgi paylaşma şekliyle sorumluluk ve yetki ilişkisinin kurgusu örgütler için kritiktir. Örgütlenmenin birçok evresinde temel sorun olarak ortaya çıkan roller ve sorumluluklar, sürekli düşünülmesi ve değerlendirmeler sonucunda yeniden kurgulanması gereken bir alandır. Gelişen teknolojiyle birlikte sorumlulukların farklı şekillerde yeniden tanımlanması, örgüt içinde kimlerin olduğu ve nasıl çalışmalarının beklendiği konusunda da bir göstergesidir. Bu aşamada örgütteki tüm aktörlerin, katılımı en üst düzeyde sağlayan bir şekilde, rol ve sorumluluklarını gözden geçirmesi ve üzerinde anlaşmaya varması gerekir. Mentorlar örgüt dışından bir göz olarak bu süreci kolaylaştırabilir ve gözlemleyebilirler. Kimi zaman örgütteki kör noktalar ve kalıplaşmış, alışkanlık haline gelmiş, nedenleri unutulmuş süreçler mentorun yardımıyla irdelenebilir.

¹³ SMART İngilizce *specific, measurable, achievable, realistic* ve *timely* (özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, uygun, zamanında) sözcüklerinden oluşturmuş bir kısaltmadır. Kitabın bundan sonraki bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Örgüt içindeki roller doğası gereği birbirleriyle etkileşim halindedir. Bu etkileşim biçimi de örgüt içerisinde bir kapasite gelişim alanı olan iç iletişim başlığında irdelenmelidir. İletişim kanallarının açıklığı, kullanım sıklığı ve kolaylığı, yapısı, inandırıcılığı ve güvenilirliği iç iletişimi ve dolaylı olarak örgüt içindeki roller ve sorumlulukları ilgilendirir. Mentorların örgüt içi iletişimin unsur ve değerlerini gözeterek, rol ve sorumluluklara dair çalışma yapabilme becerisine sahip olması iyi olacaktır.

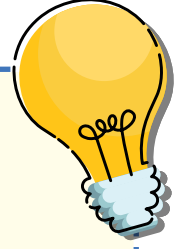
• Örgüt İçi Karar Alma Mekanizmaları

STÖ'ler sahip oldukları misyonun ötesinde, savunuculuk başlığında kısaca bahsedildiği üzere sivil alanda var olan örgütlenme hallerinden ötürü büyük resimde katılımın araçlarıdır. İster hizmet üretsin, ister savunuculuk faaliyeti yapsın bir değişimin, iyileştirmenin veya korumanın kendisini ifade ederler. İster doğrudan ister dolaylı olarak, ister bilinçli ister bilinçsiz olarak karar vericilerin dikkate alacağı ve alınması beklenen fikir, öneri, model, sorun ve ihtiyaçları sözle veya faaliyetlerle dillendirirler.

Yurttaşlar için farklı biçimlerde de olsa bir katılım aracı olarak işlev gören örgütlenmeler, kendi içlerinde benzer ve hatta belki daha da açık bir şekilde katılım imkânlarını yaratmalıdırlar. Bir örgütlenme içinde bulunan kişiler, karar süreçlerine ve kurullarına müdahil olabilmelidirler. Elbette ki bu süreçlerin örgütlerde çerçevelenmiş olması beklenir.

Karar alma süreçleri sivil örgütlerde çok geniş bir yelpazede değerlendirilmelidir. Biçimi ve yapısı her ne olursa olsun, belirli bir ilkesel zemine sahip olmaları beklenir. Bu zemini oluşturan da örgütün duruşu, ilke ve değerleridir. Unutulmamalıdır ki hayatın her bir alanında görebileceğimiz güç ilişkilerini sivil örgütlenmelerde de görmek mümkündür.

Mentorluk sürecinde bir mentorun örgüt içinde bir kararın alınmasına müdahale edip etmeyeceği, eşitlik ve katılım gözetilmesi ve/veya ihtiyacı karşılayan yenilikçi modeller üretilmesi üzerinden değerlendirilmelidir. Bir mentor farklı karar alma biçimlerine aşina olmalı, çıkabilecek sorunları öngörebilmeli, tıkanan kanalları belirleyebilmelidir. Örgütün ve kişilerin birbirleri üzerinde kurabilecekleri yıpratıcı ve ilkelere ters güç ilişkisini tespit edebilmelidir. İç iletişim, roller ve sorumluluklar başlığında bahsedilen konuların örgüt içi karar almayla doğrudan ilişkisini de kurabilmelidir. Bunun yanı sıra, mentorluğun hiyerarşik bir ilişki şeklinde konumlandırılması ile karar alma süreçlerini örgüttekilerin birbirleriyle ilişkilendirilebileceği de unutulmamalıdır. Menti örgütün mentoru hiyerarşik şekilde konumlandırması örgüt içi süreçlere zarar verecek bir hale gelebilir.



İpucu

Nasıl bir mentorluk?

Mentorluğun hiyerarşik bir ilişkiye dayanmadığı, tek yönlü bir öğretene ve öğrenene olmadığı ya da mentorun her şeyi bilen bir süper kahraman olmadığı hem ekiplerle hem de mentorlarla pek çok kez konuşup vurgulanıyor. Ancak yine de menti ekipler mentorlara “bilirkişi” rolü yükleyip, sorularına doğrudan kullanıma hazır cevaplar bekleyebiliyorlar. İstedikleri cevapları alamayan ekipler mentorluk sürecinden kopabiliyor. Bunun yanı sıra menti ekiplerin mentoru örgüt içi karar alma süreçlerinde bir araç olarak kullanmaya çalışmasıyla da karşılaşabiliyoruz:

- Katılımcı örgüt, mentorluk toplantılarından sonra kendi örgütündeki ekibe “bize böyle söylendi” diyerek mentoru kendi ekibi üzerinde bir karar ve inana mekanizması olarak kullanmaya çalıştı.
- Kendi ekiplerine verdikleri sözleri tutmayıp sorumlulukları yerine getirmeyenler, mentorlara karşı verdikleri sözleri tuttular. Bu durum ekip içinde güven ilişkilerinin sarsılmasına neden oldu.

Bunun yanı sıra bazı mentorluk süreçlerinde katılımcı ekipler mentorların yönlendirmesiyle proje yazımı, yapısal değişiklikler gibi zaman ve emek isteyen şeylere yöneldiler. Bu yöntem, mentorluk sürecini bir ödev-görev ilişkisinde çerçevelerse de genellikle olumlu yönde sonuçlandı.

• Örgütlenme İçi İzleme ve Değerlendirme

Bir programın, projenin ya da kurumun hedeflerine ulaşmak için kat ettiği ilerlemeyi ölçen sistematik, rutin bilgi toplama süreci izleme olarak adlandırılabilir. Değerlendirme ise faaliyetlerin beklenen hedefleri ne kadar iyi karşıladığını ve/veya sonuçlardaki değişikliklerin programa veya müdahaleye ne ölçüde dahil edilebileceğini ölçer.

Mentorluk desteği verilen süreçlerden biri olan izleme ve değerlendirme, kamu hizmetleri ve politikalarının izlenmesi olarak değil, örgütün kendi süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak düşünülmelidir. Örgüt içine yönelik olarak sistematik veri toplayarak birçok başlıkta izleme yapılabilir. Stratejik plan, bütçe, iletişim faaliyetleri, malzeme kullanımı, gönüllü takibi, hedefler ve gerçekleştirmeler, izlenebilecek birçok öğeden sadece birkaçıdır.

Mentorlar birlikte çalıştıkları örgütlerde izleme yapılacak alanda girdileri, süreçleri, çıktıları, sonuçları ve etkileri bir mantık silsilesiyle irdeleyebilirler. Bu sayede hedeflerin amaçlarla ilgili olup olmadığından yapılan aktivitelerin veya kullanılan metot veya malzemelerin verimliliğine, kaynakların harcanma sıklığından gönüllülerle kurulan iletişimin sıklığına kadar birçok konuda örgütlere geri bildirim verebilirler. Bu beslemenin yapılabilmesi için mentorun proje yönetebilme, sorun ağacı oluşturma, gösterge

yaratabilme, veri kaynaklarını tarayabilme, doğrulama kaynaklarını belirleyebilme gibi becerilere sahip olması beklenir.

3.2. Mentorluk Sürecinde Beceriler

Bir mentorun mentorluk sürecinin yönetilmesine ve yürütülmesine yönelik geliştirmesi gereken beceriler 8 başlıkta toplanabilir:

• Aktif Dinleme

STÖ'lerin mentorluk ilişkisini kişiler üzerinden kurduğu bilgisinin, mentorluk süreci için devamlı olarak akılda tutulması gerekir. Örgütten gelen kişilerin gündemleri çoğu zaman mentorla yapılan çalışmanın toplantı başlıklarını oluşturur. Gündemlerin detaylıca irdelenmesi ve mentorluk alınan önceliklendirilmiş konuyla ilişkisinin kontrol edilmesi öncelikli olarak mentorun sağlaması gereken bir destektir. Menti örgütlerin ihtiyaçlarına yönelik cevapları bulmanın ve doğru, güvenilir, besleyici iletişimin sağlanmasının ön koşulu aktif dinleme becerisine sahip olmaktır.

Aktif dinleme, soru(n)lara cevap arama sürecinin yürütülmesindeki en kritik öğelerden biridir. Menti örgütlerle beraber, gündemlerine ilişkin neden-sonuç ilişkisi ve alternatif senaryolar düşünülmelidir. Bu nedenle sorunu iyi anlamak, mentorluk akışı çerçevesinde tutmak, örgütün öğrenmesini kolaylaştırmak ve mentorluk ilişkisini canlı, akıcı ve katılımlı kılmak gerekir.

Aktif dinleme sözel ve bedensel olan iletişim becerilerini kapsar. Ancak mentorluk süreci içerisinde aktif dinlemeyi gerçekleştirebilmek için bahsedilen becerilerin yanı sıra empati becerisi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Mentor, örgütlerin gündemlerini ve ihtiyaçlarını iyi anlamalı, bunun için yeterli vakti ayırmalıdır. Açıklama yapma, yani menti örgütten gelen düşünce ve söylemleri mentorun kendi kelimeleriyle yeniden kurgulayıp tekrarlaması, ardından üzerinde mutabakat sağlanması, mentorun sahip olması gereken aktif dinleme becerilerindedir.

• Zaman Yönetimi

İyi bir zaman yönetimi bireylerin, yapıların ve örgütlenmelerin genel etkinliğini ve verimliliğini artırır. Etkinlik ve verimlilik her örgütün kapasitesini geliştirmesi gereken bir alandır. Kaynakların kullanımı, örgüt içi süreçlerin düzenlenmesi ve örgütün ana hedeflerine yönelik izleme ve değerlendirme yapılması etkinlik ve verimliliği arttıran unsurlardır.

Mentorlar çalıştıkları örgütlerin zaman yönetimini geliştirmek için pratik stratejiler, iyi uygulamalar, araçlar ve ipuçları sağlayabilirler. Örgüt içinde ertelenen işleri, kesintiye uğrayan süreçleri, dikkat dağıtan unsurları, gerektiğinden fazla zaman alan mekanizmaları birlikte irdelemek faydalı olacaktır.

Mentorlar aynı zamanda mentorluk süreçlerinin de zamanını iyi yönetmelidirler. Sınırlı zamanın çerçeveli bir şekilde konuya odaklı olması ve önceliklendirilmiş başlıklara ayrılması gerekmektedir. Mentordardan örgütteki tüm gündemler yerine etkisi en fazla olacaklar üzerinden bir zaman planı yapması ve süreli zamanı iyi yönetmesi bek-

lenir. Tüm bu nedenlerle tüm tarafların zaman yönetimi konusunda beceriler üzerine çalışması gerekir.

• Toplantı Moderasyonu ve Yönetimi/Kolaylaştırıcılık

Kolaylaştırıcı, grupların ve grup faaliyetlerinin tüm üyelerin katılımını destekleyen ve teşvik eden, grubun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına izin verecek şekilde yapılandırılmasından sorumlu olan kişidir. Bir mentor da çoğu zaman örgüt içinde gerçekleşen öğrenmenin ve kapasite gelişiminin kolaylaştırıcı rolü ve sorumluluğunu alır. Bu nedenle örgütün neyi başarmaya çalıştığını açıkça anlamaları konusunda örgüttekilere yardımcı olmalıdır. Menti ekibin mentorluk alınan konuya odaklanmasını sağlamalı, toplantı ve çalışmalarda olumlu bir ortam yaratmalı, tüm üyelerin katılımını gözetmeli ve örgütün karar verme süreçlerini ve aşamalarını desteklemelidir.

Bu şekilde mentorun geliştirmesi gereken kolaylaştırıcılık becerileri olarak, doğru zamanda doğru soruları sorma, olası çatışmaları önleme ve yönetme, katılımcı olmadan gözlemlene, söylemlerin analizi ve aktif dinleme, ortak kullanımdakilerden başka kelimelerle özet çıkarabilme, süreçte bulunan insanları motive edebilme, mekân ve ortamı toplantıya uygun düzenleme, toplantı gündemlerine uyma ve zaman planına sadık kalma olarak sıralanabilir.

Mentorlar örgütlerle yaptıkları toplantıların kolaylaştırıcılıklarını yapabilecekleri gibi, öğrenme süreçlerini de kolaylaştırmalıdır.

• Eleştirel Düşünme

Bir mentorun mentorluk yaptığı süreçte çalıştığı örgütün organik bir parçası, yararlanıcısı ve/veya bir üyesi olmaması beklenir. Bunun en temel nedenlerinden biri desteğini yeterli mesafeden ve nesnel bir şekilde verebilecek bir çerçeve bulunması ihtiyacıdır. Mentor, örgütün destek aldığı kapasite gelişim alanına ilişkin, örgütle beraber analiz yapabilmeli, süreçleri irdeleyebilmeli, hatta kimi zaman eleştirebilmelidir.

Bu aşamada gündemlere ilişkin çalışırken eleştirel düşünebilmek önemli bir beceri olarak mentorun karşısına çıkar. Eleştirel düşünme, bilgiyi nesnel olarak analiz etme ve gerekçeli bir sonuca varma yeteneğini ifade eder. Bir mentorun sağlayabileceği en derin desteklerden biri gözlenebilir, ölçülebilir veri ve araştırma bulguları gibi kaynakları değerlendirebilmek ve uygun sonuçlar çıkarabilmektir. Problemleri çözmek veya kararlar almak için detaylar arasında ayırım yapabilmek önemlidir.

Bir mentor örgütün gündemleri hakkında ne yapılabileceği konusunda açık ve rasyonel düşünme yeteneğine sahip olmalıdır. Fikirler arasındaki mantıksal bağlantıları anlamalı, neden-sonuç ilişkisi kurabilmeli ve akıl yürütmedeki tutarsızlıkları ve yaygın hataları tespit edebilmelidir. Gündemleri sistematik olarak çözebilmeye büyük katkısı olan eleştirel düşünme becerisi, örgütün bilgi edinmesine, modeller geliştirmesine ve tartışmalarını güçlendirmesine yardımcı olur. Tabii nesnel, rasyonel ve neden-sonuç ilişkisine dayalı bu yaklaşım sivil toplum örgütlenmeleri için yaratıcılığın önünde bir engel teşkil etmemelidir. Daha az düşünülen, fikir birliğinden uzak konuların da irdelemesi örgütün kapasite gelişim alanlarındaki öğrenmesi için önemli bir unsurdur. Bu nedenle bir mentor sadece kendi başına değil, çalıştığı örgütle beraber eleştirel düşünebilme becerisine sahip olmalıdır.

• Soru Oluşturma ve Sorma

Mentorluk, tanımı ve işlevi gereği doğru sorular sormakla doğrudan ilişkilidir. Mentorlar çalıştıkları örgütlerde gündem ve sorunlara doğrudan çözüm önermek ve cevap vermek yerine, kendi cevaplarını bulmalarına yardımcı olacak bir yaklaşım benimsemelidirler. Yukarıda kolaylaştırıcılık başlığında da bahsedildiği üzere örgütlerin tartışmalarında akıl açan, yön gösteren ve ihtimal sunan bir rol üstlenen mentorlar, bu faaliyetleri doğru ve iyi yapılandırılmış sorularla gerçekleştirebilirler.

Soru sormak insan için olağan ve günlük bir faaliyettir. Bu nedenle herkes soru sorabilir. Ancak sivil toplum örgütlerinde kapasite gelişimi alanına odaklı ve zihin açıcı sorular sormak, eleştirel düşünme, soruları yapılandırabilme ve en önemlisi ihtiyacı görebilme becerisine dayanır. Örgütlerin sorunlarının kökenine ulaşabilmeleri için, birbirini destekleyen ve daha fazla keşfe yol açacak bir dizi soruyu, açık uçlu şekillerde sormak her zaman iyi bir yöntem olacaktır.

Doğru soruları sormak için iyi bir gözlem becerisine sahip olmak gerekir. Mentorlar menti örgütleriyle yaptıkları toplantılara önceden ne kadar hazırlanırlarsa hazırlanırlar, toplantı esnasında belirtilen düşünce, fikir ve yorumlar önceden hazırlanmamış olan, yerinde sorular için büyük fırsatlar sağlarlar. Mentorluk toplantıları yarı yapılandırılmış toplantılardır. Gündemler her ne kadar belirli olsa da, gündemlerin etrafında dönen bir konu kritik öneme sahip olabilir.

Tüm mentorluk süreci nedensellikte değerlendirildiğinde, bir mentor için soru sorabilme önemli ve geliştirilmesi gereken bir beceridir.

• Çatışma Yönetimi

Örgüt içinde çeşitli derinlik ve türlerdeki çatışmalar ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgütler kendi içlerinde birçok farklılık barındırır ve bu farklılıklar kişiler arasında olabileceği gibi amaç ve değerlerin algılanmasında, uygulanan yol ve yöntemlerde de olabilir. Çatışma tek başına olumsuz bir durum olarak görülmemelidir. Çatışmalar çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin habercisi de olabilirler.

Örgütle beraber çalışan bir mentor çatışmayı farklı unsurlarına ayırır. Bunlar; çatışmanın aktörleri (kişi, grup ya da örgüt gibi), nedeni ve sonucunda ortaya çıkan durumdur. Bu unsurlar iyi irdelendiğinde ve çatışma yönetilip çözüme kavuşturulduğunda, örgütün ele alacağı birçok öğrenme imkânı ortaya çıkar. Bir mentor, bir çatışmadan kaçınma ve/veya bastırma değil, yönetme ve örgütün gelişmesi için kullanma yaklaşımını benimsemelidir.

İşbölümünden karar alma süreçlerine, kaynakların yönetilmesinden vizyon algısına kadar birçok alanda çatışma potansiyeli görülebilir. Örgütle beraber çalışan mentorlar çatışmanın nedenini belirleyebilme (kök sorunu tespit edebilme), aktörlerini ayırt edebilme, çatışmanın çözümü için örgüt içinde oluşan rolleri gözlemleyebilme ve ortak fayda için çözüm önerisi geliştirme becerisine sahip olmalıdır. Bu aşamada mentorun da çatışmanın bir parçası olma ihtimalinin unutulmaması, mentor ve menti örgüt arasında çatışmanın önlenmesi veya çözülmesi için koordinatör kurumun üzerine düşen ilgi ve özeni göstermesi gerekir.

• Ekip Oluşumu ve Süreçleri Yönetme

Örgütlenmeler birden fazla kişilerden oluşurlar. En az iki kişinin belirli bir amaç için bir araya gelip bir odağa yönelik çalışması bir ekibin oluşumu için önkoşuludur. Örgütlenmelerde ekip dinamiklerinin ve davranışlarının doğru anlaşılması gerekir. Kişiler ve yapılar arasındaki iletişimin zaman içinde gelişimi, ekibin sorunlarla nasıl yüzleştiği ve amaca giden yolda birliktelik ve ilişkilendirme biçimleri ekibin oluşumu için kritiktir.

Örgütler iş yoğunluğunun bölüşülmesi, farklı kişisel beceriler, işlevsel verimlilik, etkili karar alabilme, iş kalitesinin yükseltilmesi gibi nedenlerle ekipler halinde çalışırlar. Tartışmalara katılım, görevleri üyelerin benimsemesi, üyelerin birbirlerini dinlemeleri ve beslemeleri, kendi kendini denetleme gibi birçok faydasını görebileceğimiz ekip çalışması, bireysel ve örgütsel koşullardan etkilenir. Örgütlerde demokratik yönetim anlayışının olması, yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve bireylerin güçlenme ve gelişimine olanaklar sunulması kritik rol oynar.

Mentorlar, bir örgütlenmede bir ekibin oluşum aşamasından verimli çalışma aşamasına kadar başlarına gelebilecek süreçleri kavramsal olarak bilmeli, ekiplerin süreçlerini, yaşadıkları sorunları analiz edip, destek önerilerini alternatifleriyle sunabilmelidir.

• Geribildirim Süreçlerini Tasarlama

İnsanlar iletişim süreçlerinde iletmek istedikleri mesajları kendi zihinlerinde kodlama, sosyal algı ve sosyal kimlik gibi bazı filtrelerden geçirip ileti halinde başka birine gönderir. Bahsedilen zihinsel süreç diğer kişi için de aynıdır. İletiler yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim şeklinde olabilir. Sözsüz iletişimin bütün bir iletişim içerisinde kapladığı alan büyüktür. Jest, mimik ve beden dilinin tamamı sözsüz iletişimin içerisinde yer alır. Bir mentorun örgüt içerisindeki iletişim gözleminde önemli bir yer tutan bu bilgi, iletişim sürecinin “etkileşimli bir süreç” olduğu gerçeğiyle beraber düşünülmelidir.

Bir örgütte iletişimin eşit, herkesi dahil eder nitelikte ve şiddetten uzak olmasının yanı sıra verimli de olması beklenir. Verimli ve/veya etkin iletişim için önemli ve kullanılması gereken araçlardan biri de geribildirimdir. Geribildirim, bir işin, bir sürecin ya da bir iletişimin sonunda nasıl geliştirilebileceğine ilişkin kişilere veya kurumlara yapılan yorumlardır. Geribildirimi anlamlı kılan, karşıdaki kişiyi ve örgütsel süreçleri beslemek, geliştirmek ve desteklemektir. Geribildirim süreçlerinin net olduğu ve kişilerin buna açık olduğu örgütler sorunlarının üstesinden daha kolay gelebilir, hatta değişim ve gelişime daha kolay adapte olabilirler.

Bir mentorun örgüt içindeki geribildirim süreçlerini desteklemesinin birçok yolu olabilir. Bunların ilki geribildirim önemini mentorluk süreçlerine uygulayarak örneklerle göstermek olabilir. Bir mentor geribildirim süreçlerini gerçeklere dayandırabilmeli, geribildirim verdiği konuyla ilgili öneriler ortaya koyabilmeli, uygun ortamı oluşturabilmeli ve konunun detaylarına hâkim olmalıdır.

4.

mentorluk eğitimleri: örnekler üzerinden deneyim paylaşımı



STÇM olarak, 2014 yılında kuruluşundan günümüze, Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin bünyesinde birçok mentorluk eğitimi gerçekleştirdik. Kitabın bu 19-21 Nisan 2019 (EK 3) tarihlerinde yaptığımız mentorluk eğitiminin tüm malzeme ve örneklerini bir araya toplayarak, mentorluk eğitimini mümkün olduğu kadar deneyim paylaşma üzerine kurmaya çalıştık. Daha önceki mentorluk eğitimlerimizde başvurduğumuz bazı farklı yöntem ve tartışmaları da bazı oturumlara ikinci örnek olarak ekleyerek deneyim paylaşımını kuvvetlendirmeye çalıştık. Kitabın dördüncü bölümünde yer vermeye çalıştığımız bu deneyim paylaşımlarında mentorluk eğitimini gerçekleştirebilmek için başvurduğumuz 10 oturuma ayrı ayrı yer verdik. Bu oturumların başlıkları şunlardır:

1. Oturum: (a) Açılış ve (b) Tanışma
2. Oturum: Neden Mentorluk?
3. Oturum: İyi Mentor Nedir? Mentorluk İçin İlk Deneme
4. Oturum: Farklı Örgüt Yapıları, Örgütler Nereden Nereye?
5. Oturum: İhtiyaç Analizi ve Önceliklendirme
6. Oturum: Vizyon-Misyon-Strateji
7. Oturum: Grup Dinamikleri
8. Oturum: Çatışma Yönetimi ve Dönüşümü
9. Oturum: Etkileme Teknikleri
10. Oturum: Vakalar Tanıklıkları - Mentorluk Deneyimleri

Eğitim deneyimlerimizin sonuçlarının mentorluk eğitimi yapmak isteyen STÖ'lere yol gösterici olması amacını ön planda tuttuğumuz bu bölümde, her oturumun ama-

cını, süre ve planlamasını, mekân kullanımını ve gerekli malzemeleri, yöntemini ve oturlara ilişkin bilgi notlarının özetini sunmaya çalıştık. Bilgi notlarının özetlerini verdikten sonra konuyla ilgili daha geniş bilgiye ulaşmak isteyenler için mümkün olduğunca çeşitli internet kaynakları ekledik. Ayrıca oturumda kullanılan yöntemlere göre değişiklik gösteren çeşitli kutularımız oldu. Bunlar **tartışma konularından örnekler, grup sunumlarından örnekler, görsellerden örnekler** ve **ipuçları** gibi başlıklar altında toplanabilir. Bazı oturumlarda tüm bu kutular yer alabilirken, bazı oturumlarda, kullanılan farklı içerik ya da yöntemler aktarma yoluyla özünü ve anlamını kaybedebildiğinden, daha kısıtlı sayıda kutu yer alabildi. Yazılı malzemeyle, elimizden geldiği kadar “eğitimlerden naklen yayın yapma ve deneyimlediğimiz her şeyi paylaşma” amacını güttük.

Kitabın ilk üç bölümünde tartışıldığı gibi, mentorluk, bir süreç ve bir yöntem olarak, sivil inisiyatiflerin yapabilirliklerini arttırmak ve kapasitelerini desteklemek üzere kurgulanmıştır. Bu çalışmada paylaştığımız, mentorluğa ilişkin kavramsal tartışmalardan yaklaşıma, nasıl bir evren içinde uygulanabileceğinden mentora ilişkin becerilere kadar tüm alanların hem sahanın ihtiyaçlarına, hem de Bilgi Sosyal Kuluçka'nın eşitlikçi yaklaşımı benimseyen ve birbirini tamamlayan tutumuna dayandığını unutmamak gerekir.

Dolayısıyla, kitabın bu bölümünde, mentorluk eğitimleri ile ilgili bilgileri paylaşmadan önce, altını çizmekte yarar gördüğümüz iki konuyu tekrarlayarak bitirmek isteriz. Öncelikle, bu kitapta kullanılan mentorluk yöntemi ve mentorluk tutumu, Bilgi Sosyal Kuluçka ve STÖ'ler arasında eşitlikçi bir tutumla mümkün olabilir ve olabildi. Eşitlikçi olmayan ve hiyerarşik bir tutumla, elbette, kapasite geliştirme çalışmaları yapılabilirdi. Ancak, hem öğrenme biçimleri açısından, hem de STÖ'ler açısından ihtiyaçları merkeze alan bir çalışma mümkün olamazdı.

İkinci konu ise, STÖ'lere ve ihtiyaçlarına odaklı bir tartışma yürütmeye yoğunlaşmakla ilgilidir. Mentorluk yöntemi, mentorun “doğru” ve/veya “uygun” gördüğünü STÖ'ye dayatmak ve/veya ısrarla önermek yerine, STÖ'nün önceliği, ihtiyacı ve tercihi doğrultusunda bir öğrenme alanı kurgulamayı amaçlar. Dolayısıyla da, STÖ'yü mentorun “kendi” bildiği ve/veya doğrusu ile biçimlendirme yerine, kendi çizdiği yolda STÖ'ye eşlik etmeyi hedefler.

İlgili yaklaşımların, her gün yeniden düşünülmesi, tartılması, tartışılması gereken bir çaba gerektirdiğini deneyimledik ve deneyimlemeye devam ediyoruz. Hem STÖ'lerin ihtiyaçları, içinde buldukları bağlamla birlikte her gün değişiyor, hem de “canlı” yapılar oldukları için, bağlam “sabit” kalsa bile yeniden tanımlanıyor. Bu yüzden, mentorluğun, ucu açık ve geliştirmeye açık bir yöntem olduğunu akılda tutmamız gerekiyor.

1. Oturum: (a) Açılış

Amacı:	Katılımcıların birbirlerini ve eğitim ekibini tanımalarını sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 40 dakika
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: <ul style="list-style-type: none">- Renkli A4 kağıtlar- Renkli keçeli kalemler- Kâğıt bant
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Eğitim programının açılışı yapılır, çember halinde oturan herkes (katılımcılar, koordinasyon ekibi ve eğitimler) kendini tanıtır. Proje hakkında bilgi paylaşılır. Eğitimle ilgili lojistik bilgiler paylaşılır.</p> <p>Katılımcıların birbirleriyle tanışmalarını sağlamak ve olumlu bir grup dinamiği oluşturmak için, bir tanışma faaliyeti uygulanır.</p> <p>Ön tanışmada, katılımcılardan kendileri hakkında paylaşmak istedikleri 3 doğru ve 1 yanlış bilgiyi diğer katılımcılarla paylaşmaları istenir.</p> <p>Her katılımcı renkli bir A4 kâğıda ismini ve kendisi hakkında doğru olan ve olmayan bilgileri yazar ve kendi üstüne yapıştırır. Eğitim salonu içinde dolaşırken, diğer katılımcılarla rastgele yan yana geldiklerinde, karşı tarafta doğru olmayan bilgiyi tahmin etmeye çalışırlar. Uygulama her bir katılımcı en az 10 kişiyle konuşuncaya kadar devam eder.</p>






(b) Tanışma

Amacı:	Katılımcıların ve eğitmen ekibinin birbiriyle tanışmalarını, katılımcıların eğitim programı, metodolojisi ve yaklaşımı hakkında bilgi edinmelerini sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dakika Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 10 dk. Art Cafe'nin anlatılması ⇒ 80 dk. küçük grup çalışması
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Uygulama şablonunun A4 kâğıda çıktısı ⇒ Renkli keçeli kalemler ⇒ Grup çalışması için masa ve sandalyeler ⇒ Grup çalışmasının süresi için müzik
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Katılımcıların hem kendileri hem de sivil alan hakkında ilk düşüncelerini paylaşabilecekleri bir alan yaratılmaya çalışılır.</p> <p>Ayrıca bu oturumda, katılımcıların eğitimle ilgili beklentilerini de dile getirebilmeleri amacını gerçekleştirebilmek için Art Cafe uygulaması yapılır. Art Cafe Uygulaması World Cafe meto- dundan uyarlanmıştır</p> <p>Katılımcılara, Art Cafe konusunda bilgi verilir.</p> <p>Katılımcılar, 4 gruba ayrılır ve her grup “Merak Köşesi”, “Oyun Dükkânı”, “Mentor Kulübü” ve “Mentor Otel” alanlarından birine gider. Bu alanlar, uygulama öncesinde bir masa ve etrafına gruptaki katılımcı sayısı kadar sandalye ile düzenlenerek hazırlanmalıdır. Her masanın üzerinde o alana ait yönerge ve varsa ihtiyaç duyulan kırtasiye malzemeleri bırakılmalıdır. Gruplarda katılımcılar, ilk başta ikişerli eşleşerek uygulama şablonlarının sol tarafına birbirlerinin portrelerini çizerler. Daha sonra ilgili bölümün yönergesini takip ederek birbirleriyle paylaşımlarda bulunurlar. Her tur yaklaşık 15-20 dakika sürer ve her turun sonunda gruplar bir diğer köşeye geçerek oradaki yönergeye göre yeni paylaşımlarda bulunurlar.</p> <p>Katılımcılardan paylaşımların yanı sıra uygulama şablonundaki not kısımlarına küçük notlar almaları da istenir. Uygulama sonunda bu kâğıtları bir galeride sergilemek üzere eğitim salonunun uygun bir duvarına asmaları istenir. Böylece isteyenler eğitim boyunca kâğıtlardaki yanıtlara göz atabilir.</p> <p>Art Cafe Uygulaması tamamlandıktan sonra eğitim programı sunumuna geçilir.</p> <p>Son olarak, eğitim programı katılımcılarla paylaşılır.</p>



Bilgi Notu:

Uygulama Şablonu

Art Cafe Uygulaması

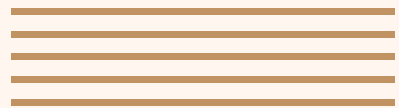
Art Cafe'ye hoş geldiniz!

Bu kafede insanlar birbirlerinin portrelerini çizerken daha iyi tanışma imkânı bulurlar.

Şimdi, önce masanızda bir eş bulun ve sanatınızı konuşturun. Çizimler bittiğinde eşinizin ismini ve paylaştıysa/varsak lakabını da yazın.

Daha sonra, kendi portrelerinizi alın ve maceranın sonraki adımlarında kullanmak üzere yanınızda bulundurun.

Bundan sonraki göreviniz gittiğiniz yerde insanlarla paylaştıklarınızı portrelerinize yazmak olacak. En sonunda keyifli bir galeri hazırlayarak sergi gerçekleştireceğiz.



Merak Köşesi

Merak köşesine hoş geldiniz!

Bu eşsiz yere insanlar, kendileri hakkında hikâyelerini paylaşmaya gelirler.

Peki ya sizin;

Tutkuyla yaptığınız şeyler nelerdir?

En çok neyi merak ediyorsunuz?

Hayatta size ne ilham veriyor?

Küçük gruplarınızda sizlere iyi paylaşımlar.

Lütfen kendinize dair masada paylaştıklarınızı portrelerinize de yazmayı unutmayın.



Oyun Dükkânı

Oyun dükkânına hoş geldiniz!

Bu dükkânda en çok oynanan oyun 6 cümle oyunudur. Sizi de bu oyuna davet ediyoruz. Göreviniz bir zar atmak ve gelen sayıya göre aşağıdaki cümlelerden ilgili olanı tamamlamak:

1. Eğer bir milyon Euro'm olsaydı, ...
2. Eğitime gelirken yolda ... düşünüyordum.
3. Dünyada bir tek şeyi değiştirme fırsatım olsaydı, şu olurdu ...
4. Hayatta kaygılandığım bir şey varsa o da; ...
5. Hayalim ...
6. Hayat felsefem ...

Zaman bitene kadar oynamaya devam edin. Daha sonra paylaştıklarınızı portrelere yazmayı unutmayın lütfen.



Mentor Kulübü

Mentor kulübüne hoş geldiniz!

Burası tüm dünyadan mentorların düzenli olarak buluştuğu bir kulüp. Buluşmalarda genellikle mentorlukla ilgili gelişmeler ve konular tartışılır. Bu yüzden, birbirinizi daha da yakından tanımak adına, alandaki hikâyeyi paylaşmanızı istiyoruz:

Sivil toplum çalışmalarına nasıl bulaştınız? Nasıl tanıştınız?

Şu anda içinde bulunduğunuz örgütte ne işle uğraşıyorsunuz?

Hedef kitleniz kimdir?

Kendi örgütünüzün kapasite gelişimi için neler yapıyorsunuz?

Lütfen kendinize dair masada paylaştıklarınızı portrelerinize de kısaca yazmayı unutmayın.



Mentor Oteli

Holiday Inn Kadıköy'e hoş geldiniz!

Burası, önümüzdeki günlerde örgütsel kapasite gelişim alanları, mentorluk becerileri, örgüt ihtiyaçları gibi konuları tartışmak için bir araya geleceğimiz yer. Peki öyleyse, birbirimizi duymak adına;

Eğitim boyunca neler öğrenmek istersiniz?

Eğitimden beklentileriniz neler?

Lütfen kendinize dair masada paylaştıklarınızı portrelerinize de kısaca yazmayı unutmayın ve nihayet portrenizi galeriye getirin.

UYGULAMA SONU



Uygulama sonunda bir galeri hazırlanır. Uygulama boyunca kullanılan, katılımcıların portre çizimlerinin ve tanışma sorularına yanıtlarının yer aldığı kâğıtlar bir duvara asılarak herkesin göz atması istenir.

09:30-11:00 "İYİ MENTOR" NEDİR? MENTORLUK için İLK DENEME	09:30-11:00 İHTİYAÇ ANALİZİ ve ÖNCELİKLENDİRME	09:30-11:00 MENTORLUK BECERİLERİ III *
11:30-13:00 FARKLI ÖRGÜT YAPILARI: ÖRGÜTLER NEREDEN NEREYE??	11:30-13:00 HEDEF ETKİ STRATEJİ ÖRGÜT İÇİ İZLEME ANAAKIMLAŞTIRMA...	11:30-13:00 MENTORLUK BECERİLERİ IV *
14-16 AÇILIS TANISMA BEKLENTİLER DENEYİMLER EĞİTİM PROGRAMI	14:15-15:45 ÖRGÜTLERİN KAPASİTE GELİŞİM ALANLARI....	14:15-15:45 MENTORLUK BECERİLERİ... I *
16:30-17:30 NEDEN MENTORLUK?	16:15-17:45 MENTORLUK ARAC KUTUSU... TOOLBOX	16:15-17:30 MENTORLUK BECERİLERİ II *
		14:15-15:45 VAKA ve TANIKLIKLAR
		16:15-17:30 KAYNAK PAYLAŞIMI ve "BUNDAN SONRASI..."

1. GÜN	2. GÜN	3. GÜN	4. GÜN
	09:30 NEDEN MENTORLUK? STQM ve MENTORLUK İLİŞKİSİ	09:30 İHTİYAÇ ANALİZİ ve ÖNCELİKLENDİRME	09:30 VAKA ve TANIKLIKLAR
	11:30 "İYİ MENTOR" NEDİR? İLK DENEME	11:30 HEDEF - ETKİ STRATEJİ ÖRGÜTÜN YAŞAMI BENİĞİSÜ	11:30 KAYNAKLAR - BUNDAN SONRA.....
14:30 AÇILIS ve TANISMA	14:30 FARKLI ÖRGÜT YAPILARI ÖRGÜTLER NEREDEN NEREYE?	14:30 MENTORLUK BECERİLERİ I	
16:30 STQM ve PROGRAM	16:30 MENTORLUK BECERİLERİ "TOOLBOX" TANİŞTİRMA	16:30 MENTORLUK BECERİLERİ II / III	

Program sunumu yaparken kullanılan poster, eğitim boyunca hatırlatıcı olması için eğitim salonunda görülebilecek bir yere asılır.

2. Oturum: Neden Mentorluk?

1. ÖRNEK

Amacı:	Katılımcıların “Mentor kimdir, ne yapar?” sorusu üzerinden mentorluğun tanımı ve mentorun çalışma konuları üzerine tartışmalarını sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dakika Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 10 dk. mentorun kim olduğunun yanıtını bireysel olarak düşünme ⇒ 20 dk. 2-3 kişilik gruplar halinde mentorluk tanımı çıkarma ⇒ 30 dk. küçük grupların paylaşımları ⇒ 30 dk. büyük grup tartışması
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Renkli/beyaz A4 kâğıt ⇒ Renkli keçeli kalemler ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Nokta çıkartmalar
Önerilen Yöntemin Özeti	Oturum dört adımdan oluşmaktadır: İlk adımda, katılımcıların bireysel olarak çalışmaları ve “Mentor kimdir, ne yapar?” soruları üzerine 10 dakika düşünmeleri istenir. İkinci adımda, katılımcılar küçük gruplarda mentorluk kavramı üzerine tartışır ve uzlaştıkları noktaları belirlerler. Üçüncü adımda küçük gruplar, kendi tanımlarını tüm katılımcılarla paylaşırlar. Son olarak büyük grupta, küçük grupların ortak olarak belirlediği özellikler üzerine tartışma yürütülür. Oturumun kapanışında, tüm katılımcılara 3 adet nokta çıkartma dağıtılır ve en fazla hemfikir oldukları tanımların üzerine yapıştırmaları istenir.



Küçük Grup Sunumlarından Örnekler

Grup 1: Mentorluk bir ilişki kurma biçimidir, kurgulanmış ve eğitseldir. Örgütün ihtiyacını belirlemesi, zaten belirliyse bu ihtiyacı karşılayabilmesi için doğru soruları sorar, örgütü doğru insanlarla eşleştirir. Cevap veren değildir, fakat cevabı bulabilecek kişi, kurum, kaynak, deneyimle eşleştirme sürecinde katalizör olur.

Grup 2: Bir örgütü/kurumu geliştirmek/dönüştürmek amacıyla örgütle karşılıklı ilişki içinde bulunarak, bilgi/beceri/deneyimini örgütün yararına açan kişidir. Mentorda aranan özellikler şunlardır: Dinlemesi/duyması, gözlem ve bilgiyi birleştirmesi, dahil etmesi, şiddetsiz iletişim kurabilmesi, güvenli alan yaratması, hiyerarşik ilişki kurmaması, gerçekçi ve şeffaf olması, örgütün yüksek yararını gözetmesi, yeni fikir ve araçlara açık olması. Mentor bilgi toplar, kök nedenleri inceler, analiz eder, çözüm önerilerini derler, uygulama planını destekler, örgüt içi uygulamaları gözlemler ve gözden geçirilmesini teşvik eder.

Grup 3: Mentor kabiliyetlerini, bilgisini ve yaklaşımını fayda sağlayacak şekilde kullanır. Mentor birikimini teoriden deneyime dönüştürürken yeni uygulamalara açıktır ve bunları teşvik eder, tarafsız bir bakış açısıyla sürekli bir gözlem yapar, olasılıkları, olanakları ve riskleri görüp, buna göre stratejik yol haritası çizer, uygulamaları takip eder ve iyileştirir, birlikte öğrenir, katılımcıdır, yönetimi yatay ilişkiler üzerinden yürütür, alanıyla ilgili güncel gelişmeleri takip eder, iyi uygulamaları paylaşır, yeni edindiği deneyimlerle kendi kapasitesini güçlendirir.

Grup 4: Mentorda aranan özellikler şunlardır: Sivil toplum alanında bilgi ve deneyim sahibi olması, soru sorması, yol göstermesi, fikirleri ve potansiyeli ortaya çıkarmaya yardım etmesi, farklı yaklaşım geliştirmesi, kendi de öğrenmeye açık olması, ifade edilmeyenleri fark etmesi, yapabildikleriyle yapmak istedikleri arasında bağ kurabilmesi ve ağ kurmaya destek olması. Mentor alana dair tüm yetenek ve becerileri uygularken eşit ilişki kuran, birlikte üretmeye öncelik veren, şiddetsiz bir iletişim sürdüren kişidir. Eşit ilişki ve birlikte üretme ilkeleri üzerinden çalışır.

Grup 5: Mentor hak temelli bakış açısıyla çözüm odaklı, gözlemci, nerede duracağını bilen, örgütle birlikte öğrenme süreci içinde yeni yaklaşımlarla kapasiteyi geliştiren kişidir.

Grup 6: Mentor STÖ'nün isteği üzerine örgütün ihtiyaç ve sorunlarını tespit eden, bunların iyileştirilmesi ve örgütün belirlediği amacına ulaşması ve sürdürülebilir olması için kendi bilgi, deneyim ve düşüncelerini kullanarak STÖ'de farkındalık yaratan ve yol gösteren, bunu da örgütün yapısı doğrultusunda en uygun dille ve yöntemle yapan kişidir. Örgütün istekli olması gereklidir. Mentor kendi bilgi, deneyim ve düşüncelerini aktarırken ekibin kendi eksikliklerini fark etmelerini sağlar ve ekiple en uygun dille ilişki kurar.



Tartışma Konularından Örnekler

Mentor Kimdir

(K: Katılımcı / E: Eğitmen)

- K: Eğer STÖ tarafından ifade edilmiyor, talep edilmiyorsa, ifade edilmeyeni de anlayıp, fark etmek ve alan açmak, sınırı aşım müdahale etmek sayılır mı?
- K: Mentor karar veren değil, “şu olabilir”, “bu da olabilir” diyebilir. Mentor bir karar merci değil, bir otorite değil.
- K: Ortada olan ve belli bir sorun varsa ama üzerine konuşulmuyorsa, kimse farkında değil, üstü örtük diyelim. Örgüt için de yeterince güvenli olduğunu düşünüyorsanız, o soruna iğneyi batıracak bir uygulama yapılabilir. Müdahale etmek, her zaman olumsuz bir şey olmak zorunda değil.
- E: Sorunları olmayan örgütler mentorla çalışmayı tercih etmezler. Mentor bir grubun mentorluğunu yapmaya başladığında amaçlar-hedefler belirliyor mu? Yoksa örgüt geldiğinde halihazırda bir sorun ve tespit mi geliyor?
- K: Mentor talep eden bir örgüt, bir ihtiyacı belirliyor. İhtiyaç var, ihtiyacın çözümüne katkıda bulunacak biri var. İhtiyacı karşılayan birinden yararlanıyor, sonra başka bir ihtiyaç tanımlıyor.
- K: Mentorluk ilişkisi süreli mi? İki taraf arasında ilişki var. Mentor bir noktaya getiriyor, bazen bir taraf çok istekli oluyor ve bazen beklentileri karşılamıyor. “Ben size bunu önerdim ama siz bunu yapmıyorsunuz” diyor. Hedefe ulaşmadan bazen ilişki kesmek gerekebilir. Kontrat yolda bozuluyor.
- K: Tanım idealde ne yapmak istediğimizle alakalı. Mentor tanımımızı anlatmak gerektiğini düşünüyorum. Öğretmek mi, yoksa öğretecek kaynakları göstermek mi gerekiyor?
- K: Mentor, doğru soruyu sorarak ilerliyor. Güçten yararlanıyoruz, ... güç ilişkisi var.
- E: Mentor - menti ilişkisi düz bir ilişki değil, ortak bir süreç. Orada biri var ve her şeyi biliyor değil. Örgüte degen ama örgütün dışında bir özne. Elinde iktidar tutuyor, elinde bilgi tutuyor. Mentor, iktidar sahibi ama iktidarın hiç sahibi değil. Ekip biz bu mentorla çalışmak istemiyoruz derse ilişki biter.
- K: Örgüt uygulayamadı, beceremedi gibi şeyleri söylüyoruz ama ya mentor doğru bir yöntem önermediyse, bunu nasıl ölçeceğiz? Nasıl bileceğiz? Örgüte önerdikleri doğru ve/veya uygun değilse?
- E: Yol arkadaşlığında nasıl yaptığınız önemli, ne yaptığınız değil. Önemli olan, bir öğrenme ortamı yaratabiliyor muyuz? O nedenle karşılıklı işleyiş ve çalışma kurallarını birlikte belirleyerek başlıyoruz. Keskin ve ideal bir şeyden çok mentorun ne yaptığı önemli. Kişilerin öğrenmesini sağlayacak bir yaklaşımı tutabiliyor musunuz, tutamıyor musunuz?

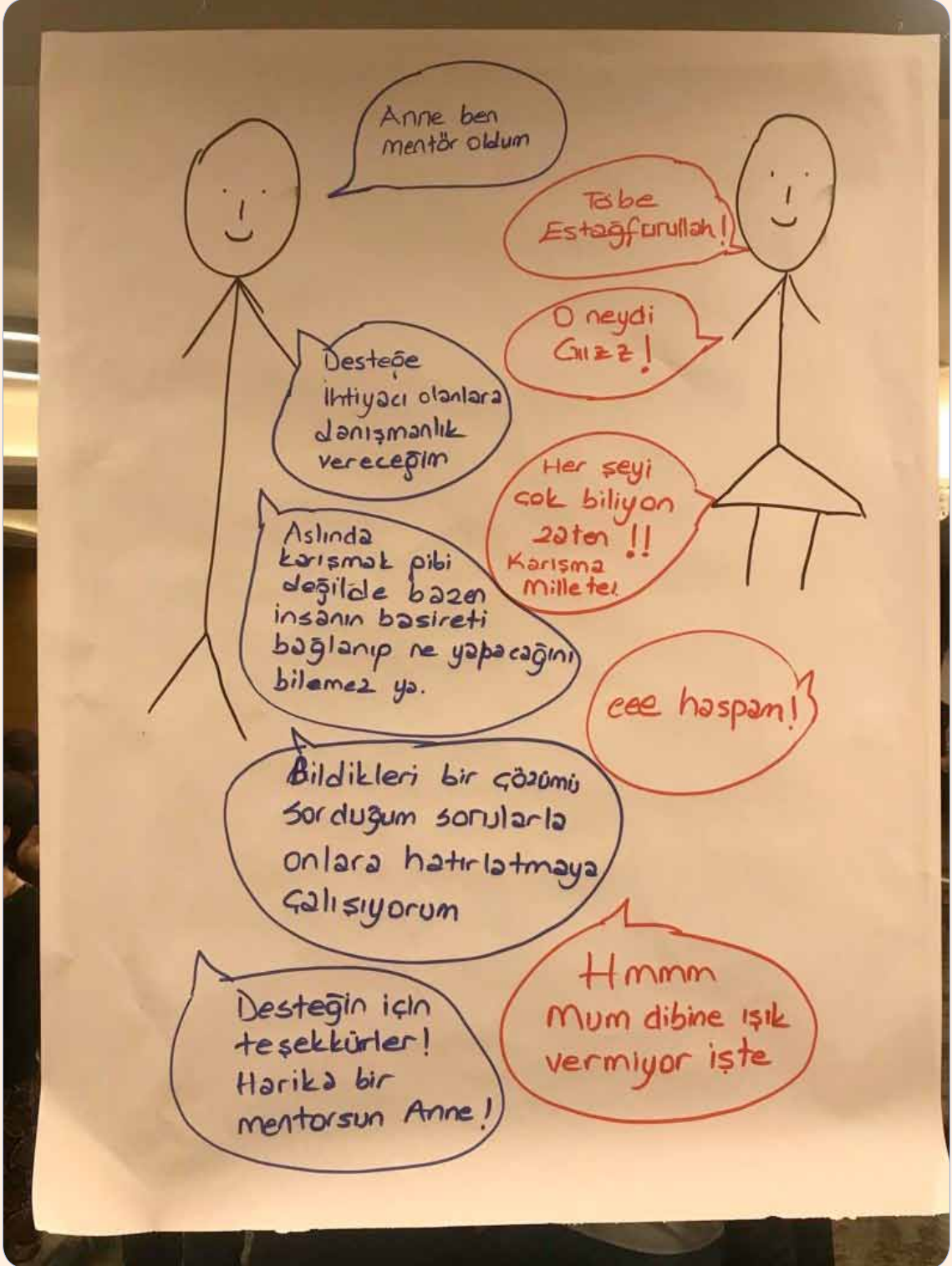
2. ÖRNEK

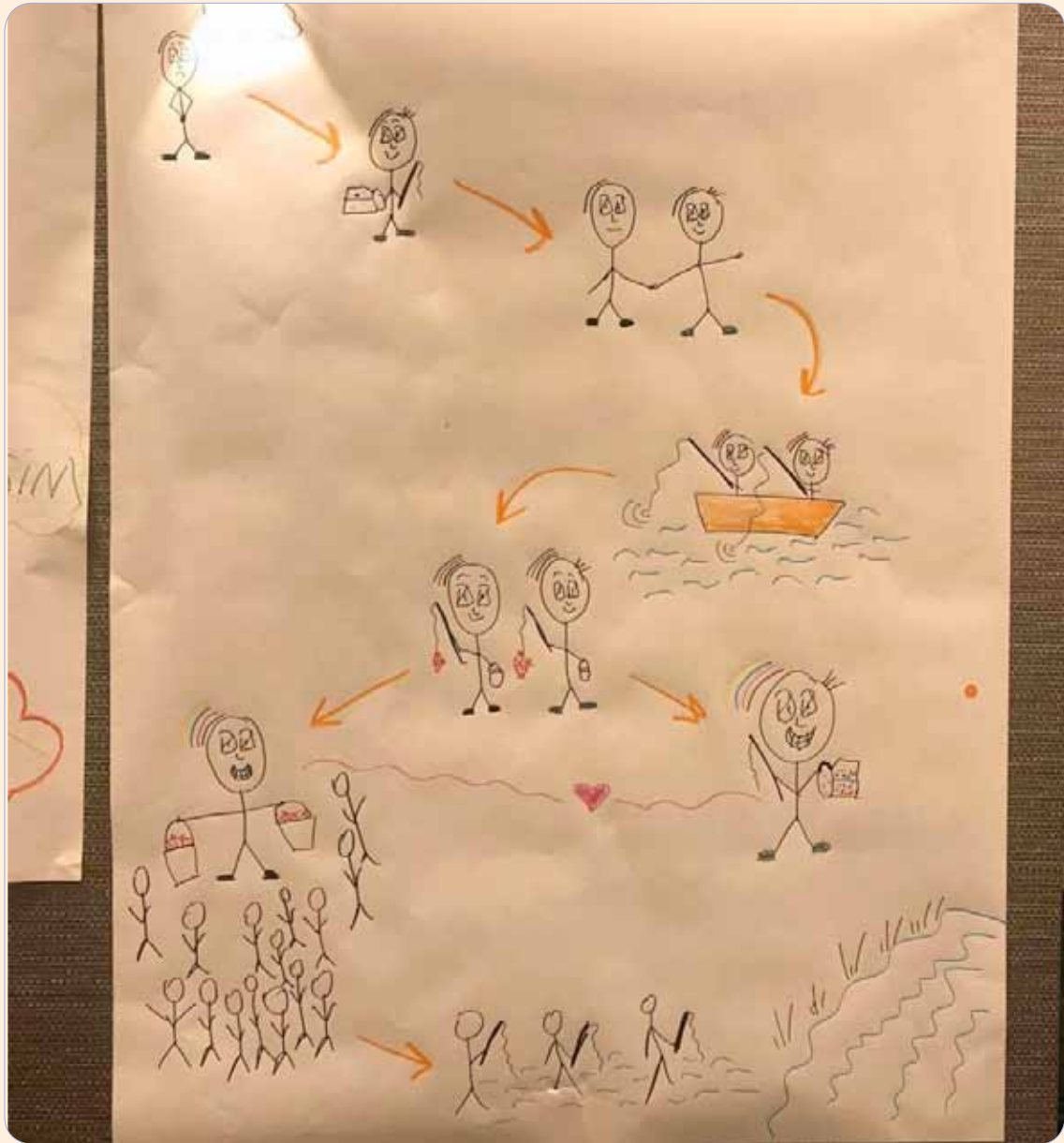
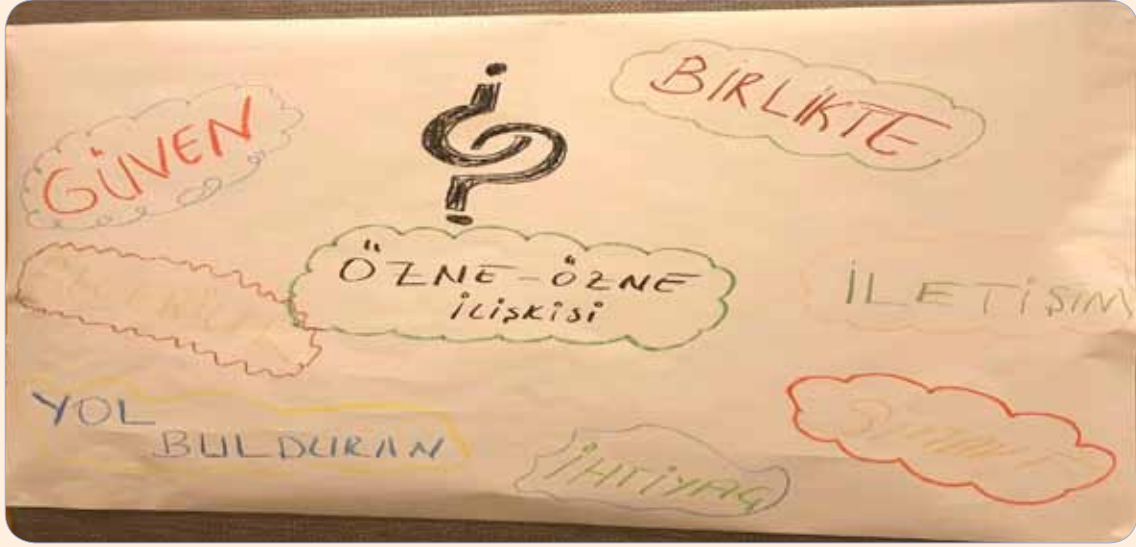
Amacı:	Katılımcıların “Mentor kimdir, ne yapar?” sorusu üzerinden mentorluk tanımı ve mentorun çalışma konuları üzerine tartışmalarını sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 40 dk Oturumun Zaman Planlaması: 20 dk. grup çalışması ⇒ 20 dk. görüşler ve önerilerin iletilmesi
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim Salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Boya kalemleri ⇒ Yapışkanlı kâğıtlar ⇒ Nokta çıkartmalar
Önerilen Yöntemin Özeti	<p>Şu sorular sorularak başlanır: “Daha önce hiç mentorluk yapmayan birine mentorluğun ne olduğunu anlatır mısınız? Hiç bilmeyen birinin anlayabileceği bir mentorluk tanımını görsel olarak hazırlayabilir misiniz?”</p> <p>Bu uygulama poster tasarımı olabileceği gibi yazı, slogan, karikatür olarak da ifade edilebilir.</p> <p>Poster hazırlanması için 20 dakika süre verilir. Küçük gruplara ayrılmak için katılımcılardan sırayla 1’den 6’ya kadar saymaları istenir. Aynı sayıyı söyleyenler yan yana gelerek grup oluştururlar. Daha sonra katılımcılar nokta şeklindeki çıkartmaları yapıştırma yöntemini kullanarak posterlerde hemfikir oldukları ve olmadıkları noktaları belirlerler. Örneğin olumsuz görüş belirtmek için turuncu, olumlu görüş belirtmek için mavi çıkartmalar kullanılır.</p>

Görsellerden Örnekler



Grupların mentorluğu anlatmak için hazırladıkları poster çalışması örnekleri aşağıdaki gibidir:





MENTOR

► BİLGİLİ VE DENEYİMLİ

▲ İLETİŞİMİ GÜÇLÜ
(Ben Dili - şiddetsiz İletişim Dili)
Kullanır

► İYİ BİR DİNLEYİCİDİR

► YARGILAMADAN DİNLER

▼ EMPATİ SAHİBİDİR



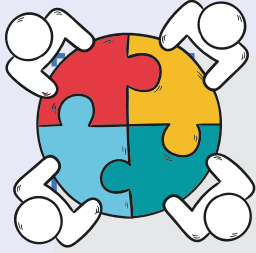
NE YAPAR?

- DİNLER ANLAR
- SORUNU TESPİT EDECEK YÖNTEMLER ÖNERİR
- ÇÖZÜM SÜRECİNİN BELİRLENMESİNDE ROL OYNAR

NASIL YAPAR?

- KATILIMCILIĞI GÖZETİR
- KAPİ ALAYICI, ZİHİN AÇIK SORULARA DORAR
- GÖRÜNMEYEN SAKATLIKLARI FARK EDER, ÖNERİ GELİŞTİRME ÖNERİR / YAPAR

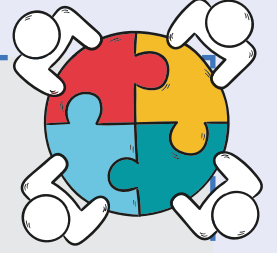
KİŞİ VEYA KURUMUN KAPASİTESİNİ
ARTIRMAYA DESTEK OLUR



Tartışma Konularından Örnekler

Görsellerle ilgili yorumlar

- K-5: Eşit ilişki içerenlere mavi (olumlu) çıkartma bastım.
- K-12: Uzmanlık şapkası beni rahatsız etti. Ast-üst ilişkisi olması rahatsız etti. Aşağıdan bir şeyler öğrene öğrene dağları aşma gibi eğilim bende hiyerarşik bir ilişki izlenimi yarattı.
- K-6: "Yararlanın benden" kısmı rahatsız etti.
- K-13: Para sembolleri, uzmanlık şapkasından bahsetmesi kandırılacakmışım gibi hissettirdi. Güvensizlik hissi yarattı. Üçkâğıtçı emlakçı hissi yarattı.
- K-19: Terazı simgesi üzerine mentorun adil olmak, adalet dağıtmak gibi bir durumu yok bence.
- K-20: Mentorun diğer kişilere bir şey sormaması, "yol bu, bu yolu gideceksin" hissi var ilk posterde. Tek bir noktayı göstermesi rahatsız etti.
- K-4: Dinlemek, anlama çabasının çok önemli olduğunu düşünüyorum.
- K-14: Eğer ben mentorlukla ilgili bir şey bilmiyorsam, birine çok takılırım. Toplumsal rolleri kullanarak yapılan postere takıldım. Mentorun erkek olması toplumsal cinsiyetle ilgili olması bana olumsuz şeyler hissettirdi; anneli-çocuklu olan poster.
- K-4: Güven ortak bir hat gibi çıktı.



Tartışma Konularından Örnekler

Mentor ne yapar

- K-18: Mentorun genç mi yaşlı mı olduğu kısmına karar veremedik. Genelde yaşlı insan beklentisi var. Genç bir insan görüldüğünde “bu mu bize mentorluk yapacak?” fikri var.
- K-5: Mentorluğu tek kişiye mi, çok kişiye mi vermek gerektiği sorusu üzerine tartıştık.
- K-7: Tek hedef mi, birden fazla hedef mi? Tek mentor mu, birden fazla mentor mu?
- K-17: Süreçte mentor da zenginleşiyor. Balık tutan poster bizim. Mentorun da bir şey öğrendiğine karar verdik.
- K-15: Ne kadar eşitlerin ilişkisi olduğunu konuştuk. Bilgi ve tecrübe açısından farkı olmayanlar arasında mentor-menti ilişkisi olabilir mi?
- K-14: Mentorun bir şeyleri anlatan, aktaran değil de birlikte öğrenen, birlikte yollar deneyimleyen, özneler arası ilişki kurabilen, birlikte yol alan, güven ilişkisi üzerinden kuran biri olması üzerinden tartıştık.
- K-2: Mentor açısından en önemli yetkinlik, “bilmiyorum” demek. “Bir bilen bulalım” demek. “Uzmanlar bulmaya çalışalım, fırsatları hayata geçirelim” demek. İlgili uzmana ulaşabilmek, ilişki kurabilmek.
- K-19: Mentorluk, danışmanlık, iyi bir mentor her alanda destek verebilir, ama danışman öyle değil. Danışmanlıkta o alanı çok iyi bilen biri olması gerekiyor.
- K-7: Mentorun da mutlaka öğrenecekleri var. Ortadaki sorun üzerinden mentorun, mentiden daha deneyimli olması durumu var.
- E-1: Mentor da öğrenecek diyoruz ya, mentor da başka bir şey öğrenecek. Örgütün bir dili ve akli var ya, mentor onu öğrenecek.
- K-17: Mentorluk, mentinin ihtiyacıyla orantılı. Başka insanların karşılaştığı bir sorun, onun soruları beni iyi bir yere taşıyor. Donanımsal olarak bir yere getiriyor. Oraya gidiş yolundan da bir şey öğrenebilirim.
- K-15: Mentorluk ilişkisinde bir mentorun bir şey için “böyle daha iyi olabilir” ya da “böyle bir örnek olabilir” demesi hiyerarşik bir ilişki yaratmıyor bende, karşılıklı öğrenmeyi de sağlıyor. Mentorluk yaptığınız bir STÖ’nün sizin öngörülerinizin, tutum ve davranışınızın ne olduğunu bilmeye ihtiyacı var.
- K-16: Kendi hikâyemizi özetlemek istiyorum. Çözüm sorduk, “hap yok” dediler. Sonra baktık ki kendi derdimizi çözmüştüz.
- K-11: Süreç bana kişinin kendisiyle de alakalı gibi geliyor. Mentorluğu hem verebilir hem de alabilirsin. Kişinin ne kadar bildiği değil, bilgiyi nasıl kullanabildiği de önemli.



İpucu

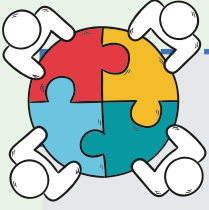
STÇM ve Mentorluk

İnformal öğrenme şöyle açıklanabilir: Sohbet ederken, yolda, deneyimleyerek öğreniliyor. Öğrenme alanının net olarak kurgulanmadığı yerde daha birebir, daha organik olan öğrenme gerçekleşiyor. Mentorluk programının kendisinin informal bir öğrenme alanı olduğunu iddia etmiyoruz ama bu alandan besleniyoruz. Yöntem olarak öznelerle yan yana getirme çabası ve öğrenme ihtiyaçlarının odakta olması ön planda. Danışmanlık veya koçluk ise araçsal tanımlar. STÇM'deki mentorluk ilişkisi ise farklı öznelerin öğrenmesinde, özneler arası öğrenmede ihtiyaçların ortaklaştığı bir öğrenme hali. Aslında sağlıklı bir yol arkadaşlığı için menti örgüt ve mentor bir araya gelip kendi tanımlarını oluşturuyorlar. Yani mentor ile örgütün mentorluğun benzer şekilde algılaması için uzlaşmaları gerekiyor. Mentor ile menti arasındaki ilişkinin eşitler arasında olmasını, hiyerarşik olmamasını istediğimiz için de STÇM içinde mentorluktan daha iyi bir tanım bulamadık.

3. Oturum: İyi Mentor Nedir? İlk Deneme

1. ÖRNEK

Amacı:	Katılımcıların, mentorluk ve mentilikle ilgili ilk deneyimlerini edinmelerini sağlamak
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dakika Oturumun Zaman Planlaması: 10 dk. büyük grupta yönerge paylaşımı ⇒ 20 dk. 1. tur küçük grup çalışması ⇒ 20 dk. 2. tur küçük grup çalışması ⇒ 40 dk. büyük grup tartışması
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Tahta ve tahta kalemi ⇒ Poster kâğıdı
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Büyük grupta yönerge paylaşılır ve herkesten bir mentorluk deneyimi yaşaması istenir. Şu soru sorulur: “Başvuru formunda ilişkide olduğunuzu söylediğiniz örgütü düşünüp, bu örgütün kapasite geliştirmeye yönelik sorun alanlarını, hangi sorunları geliştirmek isteyebileceğinizi değerlendirin”. Katılımcılar 1’den toplam katılımcı sayısına kadar sayılarak tahtaya yazılan eşleşme tablosuna göre bir araya gelir. Uygulama 2 tur yapılır. Birinci turda üst sıradakiler alt sıradakilere örgütün sorunlarından bahsederler ve alt sıralardakiler de bu konu çerçevesinde üst sıradakilere mentorluk yaparlar. 1. tur buluşması toplam 15 dakika sürer. Daha sonra çemberde toplanıp ikinci tur için yeni eşleşmeler yapılır. İkinci turda bu sefer üst sıradakiler mentor olur. İkinci turda da 15 dakika deneyimlemeden sonra yine tekrar çemberde buluşulur.</p> <p>Birinci Tur (örnek eşleştirme):</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16</p> <p>İkinci Tur (örnek eşleştirme):</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 16 15 14 13 12 11 10 9</p> <p>İkinci turun sonunda büyük grupta toplanılıp üzerine konuşulur.</p>



Tartışma Konularından Örnekler

Nasıl geçti?

- Derinlemesine konuşmaya ihtiyaç var. Öneri ve çözüm konuşmadan önce sorunu derinlemesine konuşmak önemli. (menti)
- Kurumumun, ilişkili olduğum bir örgütün ihtiyacına yönelik çalışmak avantajlıydı. (mentor)
- Bir örgütün sorunlarıyla ilgili çalışacaksak o örgütü gerçekten tüm boyutlarıyla biliyor olmak lazım. (menti)
- Öneriler üzerine konuşurken “ben sizin yerinizde olsam” dilini kullanmak çok rahatlattı. (mentor)
- Uzmanlık alanı olmaması benim için kişinin mentorluk kimliğini sarsmadı. (menti)
- Karşılaştığım sorunu uzmanlık alanı olan başka birine yönlendirme ihtiyacı duydum. Kendi uzmanlığım olmadığı için mentorluk yapıyor gibi değil, birlikte kafa yoruyoruz gibi hissettim. (mentor)
- Örgütte konuştuğunuz kişi örgüt içinde kararları ve yapıyı etkileyebilecek biri olmalı. (mentor)
- Kökteki sebepleri anlamak için karar verici nitelikte bir etkisi olan kişiler dışındaki kişilerle görüşmek daha önemli olabilir. (menti)
- Örgütlenme yapısına göre kiminle ilişki kurmak gerektiği değişir. Hiyerarşik yapılanmaya sahip örgütlerde karar verme yetkisi olanlarla iletişimde olmak ya da örgütün mentorluk sürecinden haberdar olmaları önemli. (mentor)
- Mentorluk ilişkisinin örgüt içinde bilinmesi gerekiyor. (menti)

Deneyiminiz nasıldı?

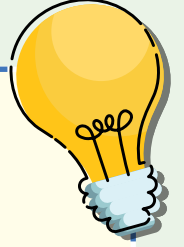
- Örgüt içindeki tüm grupların derdini ortak kılabilen bir paylaşım alanı yaratılmalı. Günümüzü konuşuyor olabiliriz ama örgütün geçmişini ve gelecek dönem planlarını bilmek de önemli.
- Dışarıdan bakan gözün görüş kabiliyeti daha berrak.
- Mentorluk verirken karşı tarafın bir direnci yoktu, almaya ve değişmeye hazırды ama birinin “mentorluk istiyorum” diye gelmiş olması direnç göstermeyeceği anlamına gelmiyor.
- Kaygılar: mentor beni ne kadar anlayabilir? Mentora ne kadar güvenebilirim?
- Karşılaştığım sorunlar arasında uzmanlık alanımda olanları ve yardımcı olabileceğim sorun alanlarını söylemek iyiydi.
- Mentor için örgütle karşılaşmadan önce ön hazırlık mutlaka gerekli.
- Mentorluk yaparken belirli alanlarda uzmanlaşmalı mı? Her konuda bir şey söylüyor olmak çok sağlıklı gelmiyor.
- Paylaşılan bilgilerin gizli kalacağıyla ilgili bir bilgi konusunda, sürecin başında anlaşmaya varılmalı.
- Bir mentor farklı örgütlerden ne kadar örnek vermeli? İkna edici olmanın sınırı ne?
- Örgüt yapılarının farklı olması her zaman olumsuz bir şey olmayabilir.

İpucu

Eğitmenin soruları

Mentorun aslında örgütün ihtiyacına yönelik uzmanlığa sahip olması, donanımlı olması gerekir mi? Aslında güvenli alan yaratmak, dinleyebilmek vb. yetenekler uzmanlığa bağlı mı?

Öneri vermek mi yönlendirici olmak mı? Galiba sorunun çözümüne dair bir öneri verdiğimiz andan itibaren kaçındığımız güç ilişkisi kurulmaya başlıyor.



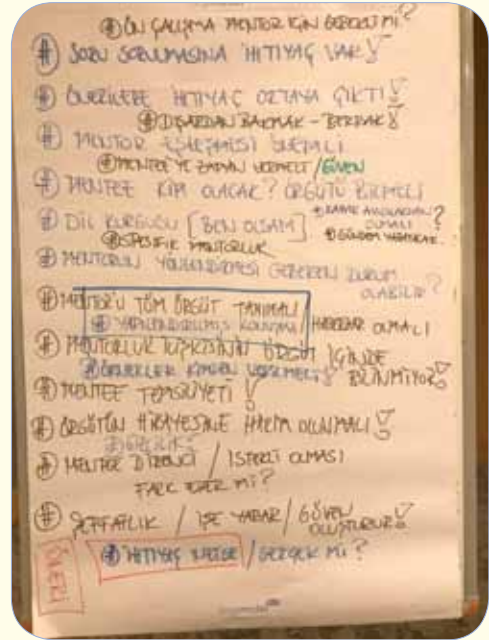
İpucu

Çalışma sırasında eğitmenin aldığı notlar

- İhtiyaç net mi? Bu ihtiyaç gerçek mi?
- Ön çalışma mentor için gerekli mi?
- Soru sorulmasına ihtiyaç var!
- Önerilere ihtiyaç ortaya çıktı!

Dışarıdan bakmak - Berrak!

- Mentor eşleşmesi önemli
Mentiye zaman vermeli / Güven
- Menti kim olacak? Örgütü bilmeli
Karar alıcılardan olmalı /
Gündem yaratacak.
- Dil kurgusu (Ben olsam)
Spesifik mentorluk
- Mentorun yönlendirmesi
gereken durum olabilir?
- Mentoru tüm örgüt tanımalı /
haberdar olmalı
Yapılandırılmış konuşma
- Mentorluk ilişkisi örgüt içinde bilinmiyor!
Örnekler kimden verilmeli?
- Menti temsiliyeti!
- Örgütün hikâyesine hâkim olunmalı
Gizlilik
- Menti direnci / istekli olması
Fark eder mi?
- Şeffaflık / işe yarar/ Güven oluşturur!
İhtiyaç netse / gerçek mi?



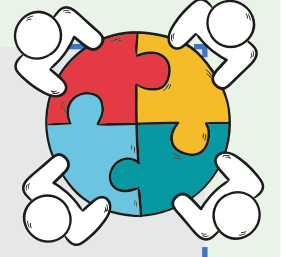
3. Oturum: İyi Mentor Nedir? Mentorluk İçin İlk Deneme

2. ÖRNEK

Amacı:	Katılımcıların mentorluk ve mentilikle ilgili ilk deneyimlerini gerçekleştirmelerini sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dakika Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 5 dk. mentor veya menti zemininde gruplar halinde düşünme ⇒ 20 dk. 1. tur mentor-menti buluşmaları, konuşmaları ⇒ 20 dk. 2. tur mentor-menti buluşmaları, konuşmaları ⇒ 45 dk. büyük grup tartışmaları
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Tahta kalemi
Önerilen Yöntemin Özeti	Katılımcıların yarısı mentor olsa ilk görüşmede ne soracağını/konuşacağını 5 dakika boyunca düşünür. Diğer yarısı ise menti olsa ilk görüşmede ihtiyacını nasıl anlatacağını 5 dakika boyunca düşünür. Sonra mentor ve mentiler eşleştirilir ve 20 dakika boyunca ikiyeşerli gruplar halinde düşündüklerini konuşur, tartışırlar. Sonraki 20 dakika boyunca ikiyeşerli gruplar mentor-menti deneyimini bu kez rollerini değiştirerek yaşar. Tüm ekip toplanıp deneyimlerini paylaşır.

Tartışma Konularından Örnekler

Menti olarak deneyiminiz nasıldı?



- K-9: Söz konusu dernek, tüzükte revizyon yapıp çalışma alanında değişiklik yapmak istiyor. Kafamızdaki boşluğu mentorumuzla paylaştık. Biraz daha netleşmek gerektiğini gördüğümüz için deneyimimiz iyiydi.
- K-15: Kafamda mentorun, mentiyi geçiştirdiğini vs. düşünüyordum. Daha önce düşünmediğim, aklıma gelmeyen şeyler duydum mentordan. İki kişinin açıkça konuştuğu bir zemindi.
- K-11: Sorun olarak gördüğüm konu, örgütteki rollerin karışık hale gelmesiydi. Mentorun sorduğu bir soru sayesinde bana olağan gelen bir şeyin asıl karşışa yaratan etken olabileceğini gördüm.
- K-12: Mentor, sorduğu sorularla benim kafamdaki sorunun netleşmesine yardımcı oldu.
- K-14: Sakin, dingin ve ayakları yere basan bir görüşme oldu. Öncelikle birbirimizi tanıdık, daha sonra da ihtiyaçlarımız üzerine konuştuk. Ben kafamda belirli sorularla gitmişim. İhtiyaçlar üzerinden önceliklendirme yaptık. Bence görüşmenin en önemli yeri oydu.
- K-13: Önce örgütü tanımaya yönelik hedef kitle, faaliyet alanı vs. gibi konularda konuştuk. Faaliyetlerle ilgili planlarımızdan bahsederken eksik kalan yarlardan konuştuk ve hedeflediğimiz noktaları ölçme konusunda mentor kafamızı açtı.
- K- 17: Mentorla karşılıklı konuştuğumuzda ihtiyaç, önceliklendirme, birlikte çalışmaya dair prensiplerden bahsettik. Zamanın ve ekipten diğer kişiler bulunmasının da önemini gördük.
- K-20: Mentor kendinden yola çıkarak da örnekler verdi, deneyimlerini paylaştı.
- K-18: Mentor çok iyi dinliyor. Hatta konuşurken yaptığımız etkili şeyleri unuttum, onları hatırladım, hatırlattı.
- K-3: Mentoru biraz zorladım konu itibariyle. Bir nevi simülasyon yaptık.

Roller değiştikten sonra deneyimleriniz nasıldı?

- K-2: Bu sefer ben mentoru sıkıştırdım ama mentorun, nötr yüz hali etkili geldi. Onu manipüle edemedim.
- K-4: Sakin olmak, nötr olmak mı iyi? Ben karşımdaki kişinin gözünün parlamadığını görmekten de mutlu oluyorum.
- K-4: Provoke etme çabalarını vs. duyunca kendi eşleşmemle ilgili “Acaba çok mu konforlu bir alandı?” diye düşündüm.
- K-3: Örgütten bahsetmek lazım. Şiddete maruz kalan bir ekiple çalışıyorsanız duygu dalgalanmalarını görmeniz lazım. Bilinçli yapmıyor olabilir, bilinç dışından yapması da muhtemel.
- E-3: Örgüt dediğimiz şey de gerçek insanlardan oluşuyor. Bazen insanlar kasıtlı olarak gıcıklık da yapabiliyorlar.
- K-17: Genel bir yorum yapmak istiyorum; bayağı kafam karıştı. Bu alıştırmada 20 dakika kısıtının kimyayı bozduğunu hissettim. Can havliyle ne sorduğumu anlamadım.
- K-10: Böyle peş peşe yapmak daha önce konuştuğumuz “eşitler ilişkisi” ve “hiyerarşı” temalarının netleşmesinde etkili oldu.
- K-2: Bence aynı kişiyle yapmak daha etkili oldu, rollerin insanları nasıl etkilediğini gördüm.
- K-17: Ben aksini düşünüyorum. Ben daha önceki konuşmanın grup arkadaşımın tavrını/sorularını etkileyip etkilemediğini düşündüm.
- K-11: Hem söylüyorsun hem dinliyorsun kısmını görmek bana daha iyi geldi.
- K-15: Ben mentor olduğum andan itibaren “mentorum” tribine girdim. Sorduğu her soruya cevap verme ihtiyacı hissettim.
- K-13: Ben şöyle bir kaygı yaşadım; sürenin ne kadarını kendim kullanmalı, ne kadarını örgüte vermeliyim? “Çok mu konuştum acaba?” gibi bir endişem oldu.
- K-14: Öncelikli olarak sorunları dinlerken tanımlamakla ilgili bir derdim oldu ve bir yönlendirme çabasına girdim. “Yansıma” yaptığımı, kendine dönük bir hale geldiğini fark ettim. Somutlaşma sorunu yaşadım sanırım. Bunun “sınırı” ne olmalı?
- K-9: Konuşurken biz dili kullanmaya başladım, bu konuda nasıl ilerlemeliyiz?

- K-16: İlk seferde birbirimize derdimizi anlatmıştık. Ama aramızdaki mesafeyi nasıl ayarlamalıyız? Bunları bana düşündürttüğü için de grup arkadaşşıma teşekkür ederim.
- K-19: Mentorun iyi bir dinleyici olmasının ne kadar önemli olduğunu fark ettim. Belki sadece müdahale etmek yerine izde kalması önemli olabilir. Bence, mentorun az konuşması daha etkili.
- K-8: Bence ilişkinin sakinlikle ve dinginlikle çok net bir bağı var. Mentor ile de benzer sorunlarla karşılaştığımız deneyimlerimiz vardı.
- K-5: Birlikte çalışırken menti olarak hap bilgi isteyen bir profil çizdim. İkinci turda roller değişince karşı taraftan da aynı sorunun ortaya konduğunu görmek, mentilerin mentorlardan hazır hap bilgiler alamayacağı, almaması gerektiği ve beklentilerin böyle kurulamayacağı açıklığını yarattı.
- K-6: Karşıımıza sadece sorunları söyleyip paket çözümler isteyen birileri çıkarsa ne yapacağımız konusunda kaygım var.
- K-19: Seçilen kelimelerin ne olduğu ve ilişkinin toplamında kullanılan dilin kendisi çok önemli.
- K-15: Mentorun kişisel sağlığı önemli. O rolün heyecanına katılıp ekipten biri gibi davranıp sonra ekip tarafından sorumluluklarını yerine getirememekle suçlanmak riski doğabilir. Ya da mentor kendini bir koruma alanına almadığında sınırsızca gelen taleplere yanıt verememe durumu/kaygısı oluşabilir.
- K-7: Gelen sorun kişisel mi, yoksa örgüte mi ait? Emin olamadım. Bunu sorgulamak ve örgüte ait bileşenleri olan sorunlara dokunmak ihtiyacı hissettim. Gündeme kişisel ajandalar da gelebilir, bunları da yönetebilmek lazım.
- K-6: Mentorun yaptığı şey birlikte yol almak dedik ama sonuçta beklenen değişim gerçekleşmemiş, örgüt beklenen noktaya gelmemiş olabilir. Bu “efendim sen böyle dememiştin” denilecek bir durum mudur?

4. Oturum: Farklı Örgüt Yapıları, Nereden Nereye?

Amacı:	Katılımcıların örgütün zaman içinde gösterebileceği değişim üzerine strateji geliştirmelerini sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dk. Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 40 dk. büyük grup çalışması ⇒ 30 dk. küçük grup çalışması ⇒ 20 dk. büyük grup buluşması
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Farklı renk yapışkanlı kâğıtlar ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Renkli tahta kalemleri
Önerilen Yöntem Özeti:	<p>Katılımcıların belirlediği adımlarla “Örgütün Yaşam Döngüsü”, diğer bir deyişle sivil bir inisiyatifin ve/veya bir sivil toplum örgütünün kuruluşu ve yaşam süreci çıkarılır.</p> <p>İkinci aşamada, katılımcıların örgütlerin süreç içinde (ilgili adımlarda) yaşayabilecekleri olası sorunları belirlemeleri istenir.</p> <p>Katılımcılar küçük gruplara ayrılır ve ilgili sorunlara karşılık gelen ihtiyacı belirlemeleri istenir. Bu bölümün ikinci aşamasında ise, ilgili ihtiyacı karşılamak üzere bir çözüm önerisi getirmeleri istenir.</p> <p>Oturum sonunda, katılımcılardan belirledikleri ihtiyaçları ve çözüm önerilerini büyük grupta paylaşmaları istenir.</p>



Bilgi Notu:

Örgütün Yaşam Döngüsü

Her bir sivil inisiyatif ve/veya sivil toplum örgütü çalıştığı alandan hedef kitesine, organizasyon tipinden yaratmak istediği etkiye kadar birbirinden farklı ve biriciktir. Ancak bu farklılaşma içinde sivil inisiyatifin veya STÖ'nün oluşumundan büyümesine ve hatta sonlanmasına kadar belli konularda ortaklıklara rastlanabilir.

Her sivil inisiyatif ve/veya STÖ için ortak olan beş noktadan bahsetmek mümkündür.

- Bunlardan ilki, oluşum/kurulum aşamasıdır. Bu aşamada, sivil inisiyatifi kuran aktörler yan yana gelir, ilk örgütlenme yaşanır ve etrafında örgütlenen ortak sorun belirlenir.
- İkinci aşama, örgütün belirlenen sorunla nasıl ve hangi sınırlar içinde başa çıkmaya çalışacağıyla ilgilidir. Diğer bir deyişle, ikinci aşamada örgüt bileşenleri, çalışacakları alanı özelleştirir ve çalışma yöntemlerini ve yaklaşımlarını belirlerler.
- Üçüncü aşama, ilgili konuya müdahale etmeye ve/veya değişim sağlama-ya yarayacak aksiyonların (proje ve/veya program) gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada bir yandan konuyla ilgili faaliyet, proje ve/veya programlar geliştirilir ve gerçekleştirilirken diğer yandan da kaynak planlaması yapılır.
- Dördüncü aşamada, amaçlanan ve/veya gerçekleşen değişimin diğer paydaşlarla paylaşılması ve etkisinin artırılması amaçlanır. Bu aşamada örgütlenme, yeni aktörlerle dayanışmayı ve/veya dahil etmeyi amaçlayabileceği gibi, etkisini arttıracak stratejik ortaklıklara da gidebilir.
- Son aşama ise STÖ'nün, programın, projenin ya da faaliyetlerin değerlendirildiği, etkisinin analiz edildiği ve yeniden programlamaya geçildiği aşama olarak düşünülebilir. Bu aşamada ilgili aksiyonların geliştirilmesi ve/veya sürdürülebilmesi için çalışılır. Aynı zamanda, projenin sonlandırılmasından oluşumun dağılmasına kadar gidebilecek olasılıklara da açıktır.

STÖ'nün ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda ilgili aşamalar, sırasız ve birbirinin içine geçmiş olarak gerçekleşebilirler. Bir başka olasılık ise, aşamaların bir kısmında yeniden planlama ve/veya yeniden düzenlemeye gidilmesidir.

Bu aşamalar, genel olarak tüm oluşumlarda gözükmeyle birlikte, sivil inisiyatif ya da STÖ'nün büyüklüğüne, değerlerine, organizasyon yapısına, çalıştığı alana, çalıştığı hedef gruba göre ve amaçlarına bağlı olarak farklılaşabilir ve/veya birbirlerinden daha fazla önem taşıyabilirler.

Kaynaklar:

Commins Stephen (2010), "Lifecycle, NGOs", *International Encyclopedia of Civil Society* içinde, editör: Anheier K. Helmut, Toepler Stefan, Springer, New York, NY.
Lewis David (2003), NGOs, *Organizational Culture, and Institutional Sustainability* içinde "Annals of the American Academy of Political and Social Science", 590(1): 212-226, Kasım.



Görsellerden Örnekler

Aşağıdaki çalışmada, katılımcılar ilk adımda örgütün yaşam döngüsünü tanımladılar. İkinci adımda ise, ilgili bölümlerde gelişebilecek sorunları belirttiler. Katılımcılar, belirledikleri sorun alanlarına ilişkin temel soruları çıkardılar ve olası çözüm önerileri getirdiler.



Grup Sunumlarından Örnekler

“Bir yolculuk var ve eşlik edeceğiz. Bu yolculukta bu örgütlerin neye ihtiyacı olabilir? Bu akışın neresinde, örgüte hangi alanda destek vermek gerekir?”

Grup 1:

1. Bölüm:

- Yapmak istediği işin amacının belirlenmesi
- Hedeflerinin belirlenmesi
- Stratejik planın-vizyonunun belirlenmesi
- İş tanımının ve planının belirlenmesi
- Ekibinin değerlendirilmesi ve genişletilmesi

2. Bölüm:

- İletişim kanallarının yaratılması ve iç koordinasyon tasarımı

- İş planı takibi ve takvim yapılması
- Rollerin netleştirilmesi
- Karar mekanizmasının geliştirilmesi

3. Bölüm:

- Birimler arası iletişim kanallarının güçlendirilmesi
- Birim sorumlularının tayini ve aralarında iletişimi
- Raporlama ve veri depolama yapılması
- Yeni insanlara ulaşmak için eylem planı yapılması
- Örgütün bilinirliğinin artırılması
- Yeni işbirliklerine gidilmesi

4. Bölüm:

- İhtiyaç analizinin yapılması
- Büyüme stratejisinin belirlenmesi
- Karar mekanizmalarının gözden geçirilmesi
- Bilginin yönetimi
- Yaygınlaştırma yapılması
- Savunuculuk yapılması

5. Bölüm:

- Bilginin yönetimi
- Verinin analiz edilmesi
- Kamu politikalarını etkileme çalışmalarının yapılması
- İletişim kampanyaları hazırlanması
- İşbirliklerinin yapılması

Grup 2:**1. Bölüm:**

- Amaç/hedef/misyon/vizyon
- Strateji (kısa-orta-uzun vadeli hedef)
- Yol haritası
- Liderin farkındalığını arttırma
- Birlikte iş yapma kültürünü geliştirme

2. Bölüm:

- Çatışma yönetimi
- Amaç/hedef/misyon/vizyon
- Strateji
- Yol haritası
- Gönüllü yönetimi
- Kaynak geliştirme
- Örgütsel kapasitenin geliştirilmesi
- Ekip çalışması ve iletişim
- Görev/yetki dağılımı
- İş süreçlerinin belirlenmesi

Grup 3:**1. Bölüm:**

- İhtiyaç analizi
- Yol haritası
- Örgüt basamakları
- Beklenti analizi
- Hedeflerin nesnelleştirilmesi

1.5. Bölüm:

- İş süreçleri
- Faaliyet planı
- Kaynak yönetimi

2. Bölüm:

- Kaynak geliştirme
- Paydaş analizi
- Ekip çalışması
- Bilgi yönetimi
- İletişim
- Eylem planı
- Görünürlük planı
- Proje yönetimi
- İzleme
- Değerlendirme

3. Bölüm:

- Demokratik katılım
- Yönetişim modelleri
- Strateji planı (süpervizyon vermek)
- Küçük gruplar arası iletişim

4. Bölüm:

- Örgüt içi demokrasi
- İnsan kaynakları rafine etmek
- Paydaşlara gelişim stratejisi

5. Bölüm:

- Modelleme

5. Oturum: İhtiyaç Analizi ve Önceliklendirme

Amacı:	Katılımcıların ihtiyaç analizi ve ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi konularında bilgi ve deneyim sahibi olmalarını sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dk. Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 40 dk. ihtiyaç belirleme, kapasite geliştirme alanları ve önceliklendirme araçlarının anlatılması, paylaşılması ⇒ 20 dk. Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi kapasite gelişim alanlarının anlatılması ⇒ 30 dk. küçük grup çalışmaları ve sunumlar
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Tahta kalemi ⇒ Poster kâğıdı
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Bu oturumda, katılımcılarla ihtiyaç analizi ve öncelik belirleme için kullanılabilecek çeşitli metotlar ve Bilgi Sosyal Kuluçka'da kullanılan ihtiyaç analizi yöntemi ile çalışılan kapasite geliştirme alanları paylaşılır. İhtiyaç analizi için kullanılabilecek yöntemler; SWOT analizi, Kuru - Kurtul - Kazan yöntemi, yüz yüze görüşmeler ve başlangıç/referans belirlemedir. Bu metotlarla ilgili detaylı bilgi, bilgi notu kısmında yer almaktadır. Bu metotlar paylaşıldıktan sonra Bilgi Sosyal Kuluçka programlarında ihtiyaç analizi sürecinin nasıl ilerlediği ve ihtiyaç analizi/öncelik belirleme süreci sonrasında çalışılan 6 kapasite geliştirme alanından (ağ kurma, iletişim, kaynak geliştirme, yapı geliştirme, gönüllülerle işbirliği ve proje tasarlama) bahsedilir. Bu konularla ilgili detaylı bilgi kitabın ikinci bölümünde yer almaktadır.</p> <p>Yöntemlere ilişkin paylaşımlardan sonra küçük grup çalışmasına geçilir. Her gruba bir örgütün profiline dair önceden hazırlanmış poster verilir. Gruplardan bu örgütlerin ihtiyaç analizini gözden geçirmeleri, ihtiyaçları arasında önceliklendirme yapmaları ve mentorluk sürecinden ne gibi beklentileri olabileceğini ve ne gibi engellerle karşılaşabileceklerini düşündükleri üzerinde çalışmaları istenir. Grup çalışmaları tamamlandıktan sonra 30 dakika boyunca büyük grupta herkesle paylaşılır.</p>



Bilgi Notu:

İhtiyaç Analizi İçin Yöntemler

1) SWOT ANALİZİ:

SWOT Analizi her türden planlama sürecinde yaygın olarak kullanılan bir analiz aracıdır ve temel olarak 4 kutudan oluşan bir görsel üzerine tartışmalar yürütmek yoluyla çalışır. Görsel yaklaşım olarak aşağıdaki şekilde hazırlanır.

	Pozitif	Negatif
İç Etkenler	S Güçlü Yanlar	W Zayıf Yanlar
Dış Etkenler	O Fırsatlar	T Tehditler

Bu yöntem başlangıçta sivil toplum örgütlerinin kullanımı için oluşturulmuş olduğu için bazı temel ipuçları vermek faydalı olabilir:

S-Strengths (Güçlü yanlar): Örgütün bugüne kadar geliştirdiği işbirlikleri, güçlü ilişkiler, insan, zaman ya da maddi kaynaklar ve kaynak kullanımına dair olumlu deneyimler, görünürlük ve örgütün imajı, örgüt içi motivasyon, çalışma alanına hâkimiyet gibi olumlu veriler bu alana yazılabilir.

W-Weaknesses (Zayıf yanlar): Bir üst başlıkta yazılan hemen her verinin olumsuz hali bu başlık altında listelenebilir. Özetle herhangi bir amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulacak herhangi bir alanda (bilgi/deneyim/kaynak...) geliştirilebilecek olan varlıkların dökümü çıkarılmalıdır.

O-Opportunities (Fırsatlar): Yapılmaya çalışılan planla ilgili çalışma alanına, ekonomik/sosyal koşullara, bazı özel durumlarda rekabete ve ilişkilere vs. dair örgütün işini kolaylaştırabilecek öngörü/durumlar bu alanda ortaya konur.

T-Threats (Tehditler): Bir üst başlıkta yer alan/alabilecek her durumun olumsuz hali eğer yapılmaya çalışılan planı tehdit eder bir nitelik taşıyorsa bu alanda ortaya konarak tartışmaya açılır.

NOT! Tabloyu okumayı kolaylaştırması açısından değinmekte fayda var. Görselden de anlaşılacağı üzere genel olarak üst satır (Güçlü/Zayıf yanlar) örgüt içi durumla ilgili tespitleri barındırırken, alt satır (Fırsatlar/Tehditler) örgüt dışı etkenlerle ilgilidir. Soldaki sütun (Güçlü yanlar/Fırsatlar) olumlu etkenleri ortaya koyarken, sağdaki sütun (Zayıf yanlar/Tehditler) olumsuz etkenleri ortaya koyar.

2) KORU-KURTUL-KAZAN:

Örgütlerin derinlemesine analizler yaparak öncelik belirleme, stratejik planlama gibi pratiklere sahip olmadıkları durumlarda, oldukça basitleştirilmiş bir analiz aracı olan Koru-Kurtul-Kazan mentorluk sürecini kolaylaştırmak kullanılabilir. Bir planlama/analiz aracı olarak daha çok bilgi/beceri/tutum gibi örgütün geçmişteki öğrenmelerine ve yapılmak istenen iş ve gerçekleşmesi hayal edilen değişim için gereken kaynaklara bakmanın bir yolunu sunar. Aracı kısaca özetlemek gerekirse görsel olarak üç satırdan oluşan aşağıdakine benzer bir tablodur.

Koru:	
Kurtul:	
Kazan:	

Koru: Planlanan işle ilgili süreci kolaylaştıracağını düşündüğünüz ve örgütün zaten sahip olduğu pratikler/tutumlar ve becerileriniz bu satıra toplanır. Örnek olarak örgütün halihazırda kullandığı online iletişim aracı, çocuk-kadın dostu dili, toplantı ve karar alma pratikleri, geliştirdiği olumlu ilişki/ortaklıklar vs. kullanılabilir.

Kurtul: Örgütün geçmişteki deneyim ve öğrenmelerine dayanarak süreçleri zorlayan/hantallaştıran pratikler nelerdir? Planlanan işi daha sağlıklı, verimli, şeffaf, katılıma açık vs. hale getirmek için kurtulmamız/yenileriyle değiştirmemiz gereken alışkanlıklar/tutumlar nelerdir? Bu ve benzer sorulara verilecek yanıtlar bu satırda listelenebilir.

Kazan: Bir üst satırda listelenen öğrenme/pratik kazanma ve tutum ihtiyaçlarını da göz önüne alarak örgütün bu sürecin devamı için kazanması gereken yeni araçlar, pratikler, tutum ya da en genel anlamıyla kaynakların neler olması gerektiğine dair sorulara yanıt arayan bir tartışma satırıdır. Bu satırın etkili kullanılabilmesi için de gerçekçi talepler ve tespitler kullanılmalıdır.

3) ÖRGÜTLERLE YÜZ YÜZE GÖRÜŞMELER:

Mentorluk desteği alan örgütlerin tamamı ile birlikte yapılan başlangıç toplantısından sonra örgütlerin ihtiyaçlarını derinlemesine konuşmak üzere mentorluk programının koordinasyon ekibinden bir/iki kişi başvuru yapan her bir örgütten bir ekiple bir toplantı daha yapar. Toplantı sonunda örgütün kendisine dair tespitlerini netleştirmek ve uygun mentorla eşleştirme yapabilmek için bazı temel sorulara cevaplar aranır. Her örgütün durumunu belirlemek için kendine özel sorular gerekse de bazı genel geçer soru önerilerinde bulunulabilir:

- Örgütü kimler ve hangi amaçla kurdu? Bu ekipten halen örgütte aktif rol alan kimse var mı?
- Örgütün hedefleri süreç içinde yeniden değerlendirildi mi? Sizce örgütün hedeflerini gerçekleştirmiş olması için neyi başarmış olması gerekir?
- Örgütte aktif olarak rol alan kişiler kimlerdir? Bu kişilerin arasındaki ilişki nedir?
- Örgütün amaçlarına ulaşmak için öncelikli gördüğü ihtiyacı nedir? Öncelikli ihtiyacın bu olduğuna kimler, ne şekilde karar verdiler?
- Örgütün karar verme ve faaliyet gerçekleştirme süreçleri nedir? Sizce bu süreçleri iyileştirmek için yapılması gerekenler nelerdir?
- Mentorunuzla birlikte çalışma süreçlerinize dair özel bir ihtiyacınız var mı? (Çalışma saatleri, toplantı için kullanılacak alan/araç ...)

Yukarıda da belirtildiği üzere soru seti bu soruların yanı sıra örgüte özel ihtiyaçları ve programın sağlayabileceği destekleri netleştirmek üzere genişletilip daraltılabilir.

4) BAŞLANGIÇ/REFERANS ÇİZGİSİ (BASELINE):

Başlangıç çizgisi, örgütlerle birlikte çalışma süreçlerine başlamak ve süreç içinde yaşanan temel değişimleri izlemek için bir araç olarak kullanılabilir. Tek başına ihtiyaç belirleme için yeterli olmayabilir, yönlendirici sorularla ihtiyaç analizi sürecinin başlatılmasını ve temel bilgilerin toparlanmasını kolaylaştırır. Mentorluk süreci özelinde bu çalışma örgütlerin programın başvuru formundaki sorulara ve toplantılar boyunca temel sorulara verdikleri cevaplardan oluşur. Mentorluk programı boyunca kullanılacak bir başlangıç çizgisi çalışmasında temel olarak şu soruların cevapları olabilir:

- Örgütün tam adı ve örgütlenme türü (dernek/vakıf/kooperatif/inisiyatif...)
- Kurulduğu yer ve zaman

- İletişim ve sosyal medya hesapları
- Çalışma alanı ve faaliyetleri (geçmiş ve güncel)
- Tam ve yarı zamanlı çalışan sayısı
- Örgütün toplam üye ve aktif üye sayısı
- Örgüt yapılanması (ofis, örgütlenme ve çalışma modeli, karar ve katılım mekanizmaları...)
- Kaynak/hibe kullanımı geçmişi
- İşbirliği/ortaklık içinde bulunduğu örgüt ve kurumlar/ağlar
- Orta ve uzun vadede gerçekleşmesine katkıda bulunmayı umduğu değişim



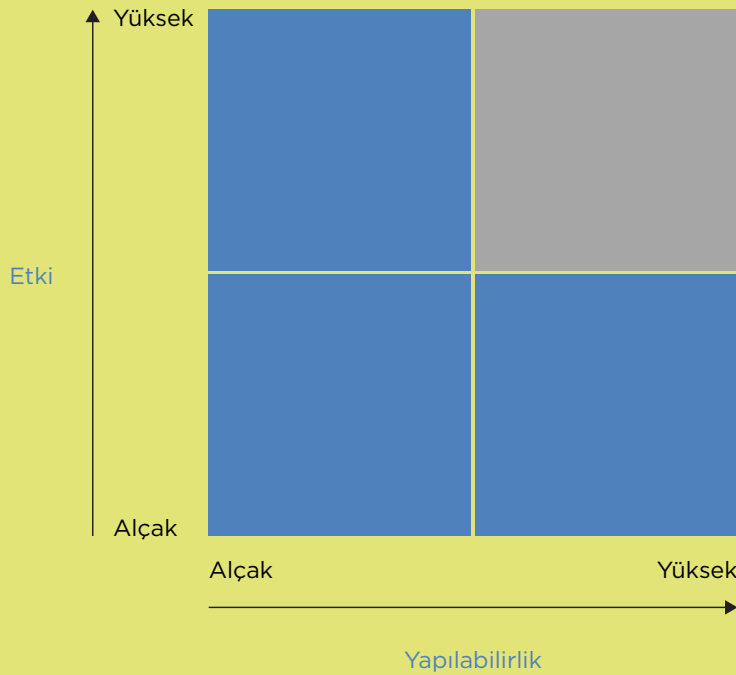
Bilgi Notu:

Önceliklendirme

Önceliklendirme matrisi 4 kutucuktan oluşan bir matristir. Dikey ekseninde etki, yatay ekseninde ise yapılabirlik yer alsın. Şu soruları sorarak cevapları matrisine yerleştirelim.

Ne yapabilirim, etkisi ne olur, bu işe zaman/kaynak harcamaya değer mi?

Önceliklendirme matrisi



- Projeleri ya da planları önceliklendirmek üzere kullanılan 2x2 basit bir matristir.
- Uygulayıcıya hatalı şekilde bir kesinlik hissi veren, sayılarla dolu grafiklerin yerine kullanılır.
- Uygulayıcıya kapsamlı bir bakış açısı vererek nelerin yapıp nelerin yapılamayacağı konusunda bir fikir verir.

Grup Sunumlarından Örnekler

Grup 1: X Şehri Koruyucu Aile Derneği



MANCHESTER 'DA YAŞATAN KORUYUCU AİLELER VE GÖNÜLLÜLER

NE!

MANCHESTER KORUYUCU AİLE DERNEĞİ

NASIL?

- K.A. FARKINDALIK
- K.A VE ÇOCUKLARA DESTEK
- ALANDAKİ KİSİLERLE BİRBAYNA GECMEK VE GRUPLARINI YAPMAK
- PROJELER ÜRETMEK VE ALANDAKİ GELİŞMELERİ TAKİP ETMEK, DİĞER STK'LARLA İŞBİRLİĞİ

KAYNAK

- MASAL KİTABI İÇİN 20.000
- DERNEK GİDERLERİ İÇİN DÜZENLİ GÖNDERİCİ BULMA 800 AYLIK = 4000
- YAPMAK İSTEDİĞİMİZ DİĞER ÇAUSMALAR İÇİN HİBE ARAŞTIRMASI
- ÖĞREME GÜÇLÜĞÜ PROJESİ İÇİN PROJE YAZIMI HAZIRLIK 10.000

32.000 HEDEF

* Proje Yönetimi

- * Yönetimden en az 1 kişinin proje yönetimi yetkinliğine ulaşması
- * Ulusal projeler ile ilgili hibe programlarının takibi
- * Masel kitabı projesinin gerçekleştirilmesi

* Görevlilik

- * Nitelikli gönüllü bulmak
- * 5-10 gönüllü psikolog bulmak

* İletişim

- * Web sitesinin yenilenmesi, yıllık faaliyet raporunun aralık sonu itibarıyla hazır olması

* Beklentiler

- * Bize dışarıya gitmek olup eksikler
- * Proje eğitimi
- * Kaynak geliştirmede yardım
- * Web sitesi desteği (tasarım)

* Aç Kurma

- * K.A. dernekleri arasında işbirliği davası, illerde yer derneklerin kurulması destek (Newcastle, Liverpool ile)

* Engel

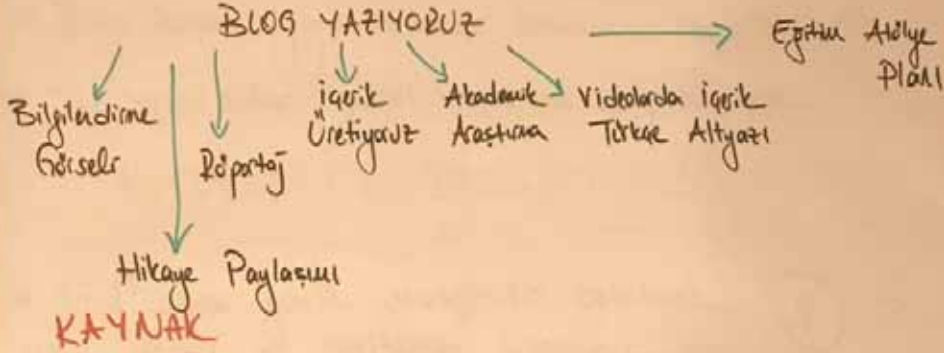
- * Nitelikli gönüllü az
- * Maddi kaynak yok
- * Proje yatan yok
- * Web sitesi için tasarımcı

- K-3: K-13'ün (X şehri Koruyucu Aile Derneği) desteğiyle ihtiyaç-engeller-beklentiler çerçevesini daha iyi belirledik. Çünkü bize bir uyumsuzluk söz konusu gibi geldi. Bu uyumsuzluk beklentilerle yapmak istedikleri arasında var.
- K-12: Bilgi Sosyal Kuluçka'nın sağladığı her şeyi talep etmişler neredeyse. Biz o denli bir kaynak olmadığı için bir kısmını elemeye çalıştık. Sorunları önceliklendirmeye, sonra da "çözülen kısım" ile diğer sorunlara "kaynak yaratmayı" amaçladık.
- K-4: Öncelikle kaynak geliştirmeye ve o kaynağın nerelerde kullanılacağına dair bir karar vermeye çalıştık.
- K-13: "Sen bu parayı ne yapacaksın?" konusunu biz sorgulayabiliyor muyuz mentor olarak? Ben bu sorunun direkt sorulmaması gerektiğini düşünüyorum. Yapılan yönlendirmeye bu soruya gerek kalmayacağını düşünüyorum.
- K-6: Aslında bütün hibe verenler benzer soruyu sorar, esas amaçları öğrenmek.
- K-13: Ben aslında daha çok önceliklendirme üzerinden anlatmaya çalıştım, mentor o kadarını bilebilir mi?
- K-14: Dahil olmak mı? Müdahil olmak mı? Bence bunlar bir mentor için önemli.
- K-4: Biz daha çok örgütlenmenin amacından bahsettik. Direkt bir "sorgu" gibi değil.
- E-2: Biz mentor olarak kapasite gelişimi için öncelikli olan sorunun gündeme gelmesi için alan açmaya çalışıyoruz. Bu grup, ihtiyaç analizini kaynak geliştirme üzerinden şekillendirmeye karar verdi.

Grup 2: Flört Şiddeti ile Mücadele Derneği

18 KADIN ÖĞRENCİMİZ

FLÖRT ŞİDDETİ



→ Atölye, eğitim çalışmalarını için hibe başvurusu yapmak

NAĞ KURMAK X

→ Çalıştığımız konu ile ilgili (flört şiddeti) diğer eğitimci/aktivistlerle işbirliği yaparak bloglarımızın içeriklerini ve çalışmalarımızı zenginleştirmek, blogu yayınlattırarak

PATJE YÖNETİMİ

→ Hibe başvurularında ihtiyaç duyabileceğimiz konularda destek olmak.
→ Akademik araştırma yapmak.

İLETİŞİM ***

• Blog konak için gerekli teknik desteğin alınması
→ Sürdürülebilirlik için ekibe eğitim
→ İçeriklerin poster (hedef kitle) için dikkat çekici hale getirilmesi konusunda Uzman desteği

→ Görsel tasarım ve video hazırlama konusunda destek
→ Sosyal medya yönetimi desteği
→ Blogun farklı mecralarda duyurulması için destek (Dergi, internet siteleri vs.)

ENGELLER

- * Blog kurma, yayınlama konusunda tecrübesizlik
- * Tecrübeli editor / görsel tasarımcı ekipte yok

KULUÇKADAN BEKLENTİLER

- * Sivil alana yönelik stratejimizi belirlemek, (1) ?
Uzun vadeli yol haritamızı çizilebilir.
- * İletişim konusunda mentor desteği (2)
- * Hibe/fon başvurusunda destek (3)
- * Komünitele alakalı ağ oluşturmada destek X
- * Blogumuzu ve faaliyetlerimizi (eğitim, atölye vs.) duyurmak X

K-17: Bizim biraz sınırlı geçti. Çok fazla talep var ama hepsi blog üzerinden. Flört şiddeti üzerinden hiçbir şey yok. Engelleri, talepleri tutarsız. Bu "tutarsızlık" üzerinden "uzun vadede strateji" belirlemeyi seçtik. İkinci öncelik olarak iletişim konusunda mentor desteğini ve üçüncü öncelik olarak da hibe fon desteğini belirledik.

K-7: Biz bu ekibin daha fikir aşamasında olduğunu düşündük. Bu noktada misyon-vizyon ve strateji üçlüsü bize mantıklı geldi.

K-17: Bir örgütün kendini anlatamamasının örneği olarak gördük.

K-13: Bu kadar "az bilgi" ile gelen bir ekip Bilgi Sosyal Kuluçka'ya dahil olabiliyor mu?

K-17: Bu kâğıtlar önümüze geldiğinde "Tekrar ihtiyaç analizi yaptırma şansımız var mı?" diye düşündük.

E-2: Tabii ki var.

E-4: Zaten başvuran ekipler belirli ihtiyaçlarla geliyor. Biz tanışma toplantısından sonra Bilgi Sosyal Kuluçka ekibi olarak ekiple tekrar bir araya geliyoruz. Sonra mentorla irtibata geçiyoruz.

E-1: Günün sonunda örgüte neyi anlatırsak “ben bunu yapacağım” diyebilir ve bunu yapabilir? Biz sadece “benim deneyimim budur” deriz ama kararı onlar verir. Bizim işimiz onları derecelendirmek değil, onlara seçenekler sağlamak. Mentorun tercih ettiği yolda yürünmesi örgütün öğrenmesine ne kadar katkı sağlar? Ayrıca sivil alanı ne kadar güçlendirir? Aksi halde bir küstürme gerçekleştirmek istemeyiz.

K-11: Süreç aslında örgütün kendi süreci.

Grup 3: Yerel Atinalılar Girişimi

K-1: Biz sinirlenmedik ama anlayamadık. Daha niyet aşamasındalar mı, yoksa yapıyorlar mı kestiremedik. Bu konuda faaliyetler ve planları karşılaştırdık. Bunların ihtiyaç duydukları kaynak, iletişim stratejisi, proje yazmak, gönüllü örgüt

1 KİMSİNİZ?

- YEREL, ATINALI, HAK TEMELLİ YURTUŞ GİRİŞİMİ
- 15 FAAL KİŞİ
- AMAC: YERELDE EKONOMİK VE SOSYAL FAYDA YARATILMASI
- YURTUŞLUK VE HAK BİLİNCİ
- İŞBİRLİĞİ, UZLAŞMA KÜLTÜRÜNÜN GELİTİRİLMESİ
- DÜSSAL VE ULUSLARARASI STK'LARLA İŞBİRLİĞİ
- KOPYALANABİLİR MODEL ÜRETİMİ

2 6 AYLIK PLAN

KAYNAK STRATEJİSİ

- * SOSYAL VE KÜLTÜREL ETKİNLİKLERİN FİNANSMANI
- * KOOPERATİF ÇARŞILARI İÇİN SERMAYE
- * ELİŞİ ATÖLYELERİ İÇİN FİNANSMAN

İLETİŞİM STRATEJİSİ

- * SOSYAL MEDYA KULLANIMI
- * PR ÇİĞ VE DİS)
- * DİĞER STK'LARLA NETWORK

HUKUKİ DESTEK

- * FON GİRİŞİ GRUŞUNUN DÜZENLENMESİ
- * KADIN İLE İLGİLİ MEVZUATI ÖZENİLMESİ

PROJE YAZIMI

- * İYİPARD HİBE BAŞVURUSU YAPABİLMEK
- * LEADER TEDBİRİNE DAHİL OLMAK
- ÖRGÜT - GÖNÜLLÜ STRATJ.**
- * GÖNÜLLÜ SAYISINI X2 ARTTİRMEK
- * KADAR ALMA MEKANİZMALARINA GÖK KATILIM
- * İDEAL KOPYALANABİLİR MODELİ KURMAK

SAVUNUCULUK

- * TEMEL EĞİTİM DESTEĞİ

PROJE ORTAKLARI

MODERN YAŞAM PLATFORMU
ATINAYIZ
ATINA BELEDİYESİ

MAHALLE TOPLANTISI
ÇOCUKLARA YAZ KAMPI
KOOPERATİF ÇARŞILAR

BURS
TOPLUM MERKEZLERİ GÖNÜLLÜ EĞT.
SAMA ÇALIŞMASI

GÖNÜLLÜLÜK
YERELİZ
SAHADAYA
YETİŞKİNİZ
SİVİLİZ

modeli ve bunların tümünü Bilgi Sosyal Kuluçka'dan istiyorlar. Bu kadar güçlü yapıları varsa bunlara ihtiyaçları olmadığı yönünde kaygımız oluştu.

3) DENGELER

KAYNAK STRATEJİSİ : HİBE-BAĞIŞ ŞEKİL ŞARTLARI
TÜZEL KİŞİLİK OLMAMAK
HUKUK MEVZUAT MÜKTESEBAT BİLGİ EKSİKLİĞİ

İLETİŞİM STRATEJİSİ : GÖNÜLLÜLERİN BİLGİ EKSİKLİĞİ
KENDİ AKADYEMUNDAN ÇIKAMAMAK
ORTAK ORTAKLARINI ARIĞI

PROJE YAZIM : BİLGİ EKSİKLİĞİ / ŞEKİL ŞARTLARI

GÖNÜLLÜ ST/ÖRGÜT : TR'DEKİ GENEL ORTAM
UZLAŞMA KÜLTÜRÜ EKSİKLİĞİ, GÜVENLİLİK
KENDİ AKADYEMUNDAN ÇIKARILMAK

SAVUNUCULUK : BİLGİ EKSİKLİĞİ / EĞİTİM EKSİKLİĞİ

4) KULUÇKA'dan NE İSTİYOLUZ?

KAYNAK STRJ : HİBE BAĞIŞLARA ULAŞIM BİLGİ DESTEĞİ
BAŞVURU BİLGİ DESTEĞİ / HUKUK DESTEĞİ

İLETİŞİM STRJ : İLETİŞİM EĞİTİMİ \ EĞİTİCİNİN EĞİTİMİ
SOSYAL MEDYA EĞİTİMİ
NETWORK ORTAKLARI - OLUŞTURMAK / OLUŞTURMAYA DESTEK
OLMAK

PROJE YAZIMI : PROJE YAZIM EĞİTİMİ

GÖNÜLLÜ / ÖRGÜT : MODEL OLUŞTURMAYA DESTEK
HUKUK DESTEĞİ
GÖNÜLLÜLÜN VERİMLİ KULLANIMI, MOTİVASYONLU, BÜYÜME
DİĞER STR'LAR - NETWORK EĞİTİM
GÖNÜLLÜLÜN ARTTIRILMASINDAKİ ENGELLERİN AŞILMASI

SAVUNUCULUK : SAVUNUCULUK EĞİTİMİ

1) K
→ Y
→ 15
→ AP
YAT
BY
D
D
D

2) G
KAY
* Sosya
* Koop
* Eliş
İLETİ
* Sosya
* PR
* DİĞE
HUK
* Fou
* KAY

ATINA
1-) AĞ / İŞBİRLİĞİ
2-) FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİR

Legamaster

K-1: Bu ekibin stratejik plana ihtiyacı olduğuna karar verdik. Bir de kaynak yönetimi konusunda destek verilmesine karar verdik. Ayrıca bu ekibin tüzel kişiliği yok ama hibelere başvurmak istiyorlar ama tüzel yapı olmaya dair bir şey yok. O yüzden önce strateji geliştirme, sonra kaynağa yönelik bir çalışma yapılabileceğini konuştuk. İnisiyatif olarak kalabilirsiniz ama o zaman hibe desteklerine başvurma konusunu yeniden ele almak gerekebilir.

K-14: İnişiyatif mi olmalı, başka bir yapıya mı evrilmeli konusunda çok emin olmadık. “Girişimse girişim kalsın, fazla da müdahale etmeyelim bir bakıp anlayalım” gibi bir yerde durdum.

K-11: Belki çözüm tüzel kimlik kazanmak değil, ortaklıkları geliştirmekle ilgili olabilir.

6. Oturum: Amaç-Hedef-Strateji

Amacı:	Katılımcıların bir örgütün amaç, hedef ve stratejisini tartışmalarını ve deneyimlemelerini sağlamak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dakika Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 30 dk. amaç - hedef-strateji konularında sunumlar ⇒ 30 dk. küçük grup çalışmaları ⇒ 30 dk. büyük grupta sunumların yapılması
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Tahta kalem ⇒ Toolbox /Araç Kutusu (bkz. Bilgi Notu)
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Bu oturumda, STÖ'nün amacını ve bu amaca ulaşmak için izlediği yolu tanımlaması hedeflenir. Bu hedefin gerçekleşmesi için, mentorların kolaylaştırıcı rolü oynadıkları bir duruma ilişkin çalışma yürütülür. Bu çalışma için bir önceki oturumda kullanılan vakalar yeniden incelenir.</p> <p>Küçük gruplarda çalışan katılımcıların, ilgili vakalar (STÖ'ler) için (örneğin: Grup 1: X Şehri Koruyucu Aile Derneği; Grup 2: Flört Şiddeti ile Mücadele Derneği; Grup 3: Yerel Atinalılar Girişimi) için yarım günlük bir atölye planı oluşturulması istenir.</p> <p>Atölye planının oluşturulmasında önceliklerin belirlenmesi için katılımcılarla bir şablon paylaşılır.</p> <p>Oturumun sonunda, küçük gruplardan hazırladıkları atölye planını büyük grupta sunmaları istenir. Son olarak, grupların geliştirdikleri atölyeler ve STÖ'lerin ihtiyaçları arasındaki ilişki büyük grupta tartışmaya açılır.</p>



İpucu

Atölye planı oluşturmak için tartışma başlıkları

Çalışmaya başlamadan önce mentorlara aşağıdaki soruları akıllarında tutmaları önerilir.

- Örgüt genelinde ortak bir vizyon-misyon algısı mevcut mu? Örgütün amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için belirlediği yolda ortak bir algı mevcut mu?
- Bu sağlandıysa örgütün uzun ve orta vadeli hedefleri nelerdir?
- Bu hedeflere hangi faaliyetlerle ulaşabiliriz?
- Bu faaliyetleri nasıl önceliklendirebiliriz?
- Bu hedeflere ulaşmak için sahip olduğumuz kaynaklar neler?
- Bu kaynaklarla bu hedeflerin birbiriyle ilişkisi tutarlı mı?
- Bu süreç anaakımlaştırma (bkz. Bilgi Notu) açısından tutarlı mı?
- Süreçte amaç, hedefler ve stratejiler arasında ilişki kuruluyor mu?
- Yapılan iş örgütün amaçları ve misyonuyla uyuyor mu?

ATÖLYE AKIŞI İÇİN ŞABLON

TARTIŞMA BAŞLIKLARI: STÖ'nün ihtiyaçları arasından amacı ve faaliyetleriyle ilgili olan bir ya da birden fazlası seçilir. Tartışma başlıklarının, STÖ'nün amacı ve faaliyetlerinin berraklaşmasına yönelik seçilmesi önerilir.	KİMLER KATILACAK? Atölyeye STÖ'den kimlerin katılmasının hedeflendiği sıralanır.
UYGULAMA: Mentorun, öğrenmeyi kolaylaştırmak için, araçlar kullanması gerektiği konusunda farkındalık yaratması için kullanılır.	ÖĞRENME HEDEFLERİ: Atölye sonunda katılımcıların kazanması istenen öğrenme hedefleri sıralanır. HAZIRLIK İÇİN GEREKENLER: Mentorun, atölye öncesinde hazırlık yapması gerektiğinin farkına varmasını sağlamak için planlanır.
NOTLAR/KAYNAKLAR: Atölye katılımcılarının, mentorun kolaylaştırıcılığı dışında, kendi öğrenmelerini kurgulayabilecekleri kaynaklar paylaşmalarını teşvik eder.	SÜRE: Mentor, STÖ katılımcıları ile geçireceği süre ve süreci planlaması konusunda teşvik eder.

— ATÖLYE AKIŞ —

◦ TARTIŞMA BAŞLIKLARI

◦ UYGULAMA

◦ MOTLAR/KAYITLAR
(vaka...=)

KİMLER KATILACAK?

SÜRE?

ÖĞRENME HEDEFLERİ?

HAZIRLIK İÇİN GEREKLER?

Legamaster

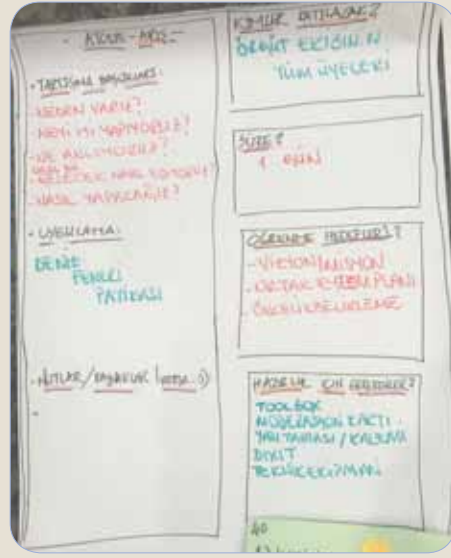
Grup çalışmaları için hazırlanan poster şablonu örneği



Grup Sunumlarından Örnekler

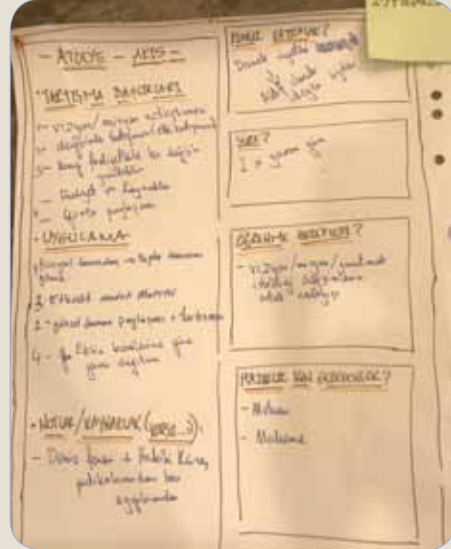
Grup 1:

Koruyucu aile örgütünün ihtiyacı finansal sürdürülebilirlik, kaynak geliştirme üzerinedi. Koruyucu ailede mevcut finansal kaynağın ve insan kaynağının neler olduğunu baktık. Örgütün gönüllülerle çalışma ve finansal sürdürülebilirlik isteği vardı. Biz de buna karşılık gelen ihtiyacının kaynak geliştirme olduğuna karar verdik. Eldeki kaynakları tespit etmeye yönelik bir atölye planladık.



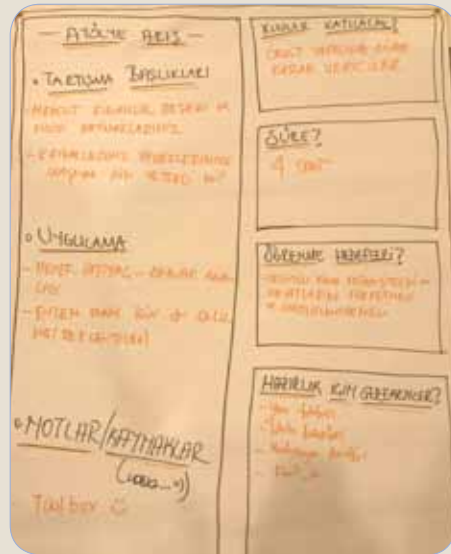
Grup 2:

Hedeflerle ilgili tartışmada, bu flört şiddetiyle mücadele örgütünün vizyon-misyon tartışmasına dönmesi gerektiğini düşündük ama bu oturumda değiştirdik, amaç ve hedefler konusunda ortak zeminde buluşmayı, kısa - orta vadeli hedefleri ve örgüt üyelerinin ortaklaşmalarını tartışmayı hedefledik.



Grup 3:

"Yerel Atinalılar" grubu olarak biz vizyon-misyondan yola çıktık. Vizyon-misyonu ortak anlayışta olmalı, herkes aynı şeyi anlamalı. Vizyona ulaşabilmek için ne değiştirmemiz lazım? Hedef grubumuzda nasıl bir değişim yaratmak istediğimiz sorusuna cevap bulmalıyız. Hangi faaliyetlerle bu vizyona ulaşabiliriz? Önceliklendirme yaparak, etki-yapılabilirlik matrisini kullanarak etkisi fazla, yapılabilir olan çalışmaları tespit etme yoluna gittik.



Bilgi Notu:

Önceliklendirme



VİZYON

Neden varız?
Ne yapmak için buradayız?
Hangi değerler bize yön verecek?
Neye ulaşacağız?
Nasıl ulaşacağız?

MİSYON

Bugün ne durumdayız?
Ne yapmaktayız? Görevimiz nedir?
Kim için yapmaktayız?
Nasıl ve neden yapmaktayız?
Neden varız?
Asli yeterlilik alanımız nedir?
Bizi başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir?
Kurumun karakterini ne belirlemektedir?
Gelecek için arzularımız nedir?
Kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

DEĞERLER

Temel inançlarımız nedir?
Ahlâkî kurallarımız nedir?
Davranış kurallarımız nedir?
Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?
İdeallerimiz nedir?
Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
Hangi kıstasları esas alırız?

STRATEJİ

- Sorunumuz ne? Biz neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz? Genel amacımız ne?
- Buraya nasıl varmak istiyoruz? Spesifik amacımız ne?
- Bu amaçlara ulaşmak için elimizde alternatif hangi ana yollar-genel stratejiler bulunuyor?
- Bu genel stratejileri uygularken kullanabileceğimiz araçlar-eylemler-taktikler neler?

Eğer yanlış yoldaysan koşmak ne işe yarar?

Alman Atasözü

Kaynak: Akay, H. (2007) *Sivil Toplum Kuruluşları için Stratejik Düşünme ve Strateji Geliştirme*, STK Çalışmaları-Eğitim Kitapları Dizisi, <http://stk.bilgi.edu.tr>



Bilgi Notu:

Toolbox (Araç Kutusu)

Uygulama aşamasında, mentorların kullanması için Toolbox kiti tanıtılır.

Toolbox (Araç Kutusu), küçük ve taban örgütlerindeki, girişimlerdeki ve tüzel kişiliği olmayan gruplardaki sivil toplum aktörleri ve özellikle büyük kentlerin kaynaklarına erişimi olmayan sivil toplum aktörleri için üretilmiştir. Araçlar ve atölyeler Türkiye'deki sivil toplum aktörlerinin ihtiyaçlarının değerlendirilmesine dayalı olarak geliştirilmiş ve Türkiye bağlamına göre düşünülmüş olsa da Toolbox farklı coğrafyalardaki sivil toplumun erişim ve kullanımına da açıktır.

Farklı ülkelerden pek çok partnerin yer aldığı bir projenin ürünü olan Toolbox ile ilgili detaylı bilgi ve Toolbox materyallerinin dijital haline ulaşmak için <https://civilsocietytoolbox.org> adresi ziyaret edebilir.



Bilgi Notu:

Anaakımlaştırma ve STÖ'ler

Anaakımlaştırma, belli bir konunun politika geliştirme, yapıların kurulması ve işlenmesi, süreç oluşturma ve kaynakların dağıtımında göz önünde bulundurulması ve ilgili konunun farklı düzeylerdeki tüm diğer politika yapma süreçlerini dikey olarak kesmesidir.

Sıklıkla gündeme gelen "toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması" örnek olarak verilebilir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayacak politikaları geliştirme sürecinin, ihtiyaç ve talebin sahibi olan kadınlarla birlikte kurulması ve ilgili gündemin istihdamdan sağlığa kadar hayatın her alanına değen tüm politikaları etkilemesi anaakımlaştırmaya örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda, ilgili politikaları uygulayacak olan yapıların, uygulamalarında da ilgili önceliği göz önünde bulundurmaları ve kaynakların bu çerçevede dağıtılmasını sağlamaları anaakımlaştırmanın amaçlarındandır.

Anaakımlaştırma politikaların yapılandırılmasında göz önünde bulundurulacak bir yaklaşım olmanın yanı sıra, ilgili politikaların uygulanmasını isteyen STÖ'lerin iç yapılanmaları için de temel bir yaklaşım olabilir. Diğer bir deyişle, STÖ, kendi içindeki iş işleyişini belli konularda anaakımlaştırma prensibiyle uygulayabilir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması örneğinden gidilecek olursa, STÖ, yönetim kurulundan, gönüllülerine kadar hem sayısal, hem de nitelik açısından eşitlik sağlayacak üye, seçim ve katılım süreçleri geliştirebilir. Anaakımlaştırma, sadece örgüt içi temsiliyetin eşit olarak sağlanmasıyla sınırlı kalmaz. Gönüllülerin toplantı yaptığı saatten, toplantı yaptığı yere kadar kadınların katılımını mümkün kılacak değişikliklerle yapılabilir.

Anaakımlaştırma yaklaşımı, toplumsal cinsiyet eşitliğiyle sınırlı değildir. Aşağıda sıralanan başlıkların biri ya da birden fazlası anaakımlaştırma için seçilebilir. Anaakımlaştırma başlıkları:

- Katılımcılık, örgüt içi demokrasi
- Şeffaflık
- Toplumsal cinsiyet eşitliği
- Yazılılık (Örgüt içi süreçlerin yazılması, politika haline gelmesi)
- Hesap verebilirlik
- Ekolojik duyarlılık
- Hayvan dostu yaklaşım
- Ayrımcılık karşıtlığı
- Çocuk dostu yaklaşım
- Fırsat eşitliği
- Hak temelli yaklaşım

Anaakımlaştırma yaklaşımı, sivil alanda, daha çok, program ve projelerin yapılandırılmasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, program ve/veya projelerin belli konularda anaakımlaştırma yaklaşımı ile yapılandırılması konusunda araçlar üretilmiştir.

Kaynaklar:

- Chaney, P. (2016), *Civil Society Organizations' Experiences of Participative Environmental Mainstreaming: A Political Systems Perspective of a Regional European Polity* içinde, vol. 26, no: 6, Kasım/ Aralık, 2016, s. 510 - 526.
- Dawson, E. (2011) Reflections on building CSO capacity to integrate gender and diversity equality, International NGO Training and Research Center, Oxford. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Praxis-Note-58-Reflections-on-Building-CSO-Capacity-to-Integrate-Gender-and-Diversity-Equality-Elsa-Dawson.pdf>
- Gkermotsi, V, Moschovakou, N. ve Papagiannopoulou, M. (2017) Guide for gender mainstreaming the actions of civil society organizations, Bodossaki Foundation, Atina, <https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/57/Gender%20Manual%20ENG.pdf>
- Leabon Support (2017) A Practical guide for civil society organisations in Lebanon towards gender mainstreaming, Lebanon Support, Beirut. <https://civilsociety-centre.org/sites/default/files/resources/ls-gender-manual-dec-2017-online-eng.pdf>
- Lopes, M. vd (2008) Civil society organisations and gender equality: Mainstreaming and empowerment In the public policies towards civil society, Eighth International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference, Barcelona, Haziran 9-12, https://www.researchgate.net/publication/237613718_Civil_society_organisations_and_gender_equality_mainstreaming_and_empowerment_in_the_public_policies_towards_civil_society

7. Oturum: Grup Dinamikleri

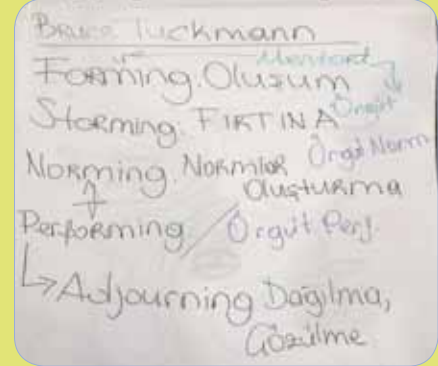
Amacı:	Katılımcılarla grup dinamikleri hakkında bir tartışma yürüterek, bu dinamikleri örgütlerle birlikte çalışma bağlamında değerlendirmelerini kolaylaştırmak.
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dk. Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 10 dk. video gösterimi ⇒ 20 dk. videolar üzerine tartışma ⇒ 20 dk. Grup Dinamikleri Modeli konusunda bilgi aktarımı ⇒ 40 dk. tartışma
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Projektör ve Perde ⇒ Bruce W. Tuckmann ve Grup Dinamikleri Modeli Sunumu
Önerilen Yöntemin Özeti:	Oturuma başlarken ekip çalışması konusunda bir tartışmaya zemin oluşturabilecek videolar gösterilir. Kaynak: İyi ekip çalışması/kötü ekip çalışması videoları https://www.youtube.com/watch?v=fUXdrl9ch_Q https://www.youtube.com/watch?v=wuo13FrNX6g Videolarda ekip çalışması ile ilgili kısaca neler gördükleri sorularak kısa bir tartışma turu gerçekleştirilir. İkinci adımda Bruce W. Tuckmann ve Grup Dinamikleri Modeli konusunda bilgi paylaşılarak bu model ve mentorluk süreçleri bağlamında yaşanabilecek durumlar üzerine katılımcılarla bir tartışma yürütülür.



Bilgi Notu:

Bruce W. Tuckmann Grup Dinamikleri Modeli

Bruce W. Tuckmann tarafından geliştirilen grup dinamikleri modeli birlikte bir iş yapmak için bir araya gelmiş olan grupların yaşadığı beş aşamayı açıklamaya çalışır. Unutmamak gerekir ki bu aşamaların hiçbirisi birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış değildir ve her grup için ve her bağlamda üzerine yeniden düşünülmelidir. Bu aşamalar kısaca şu şekilde özetlenebilir:



1. Aşama Forming (Oluşum Aşaması):

Bir araya gelen insanların motivasyonlarının, stres düzeylerinin ve kendilerine/gruba dair beklentilerinin bu aşamada aynı olmaması ihtimali çok yüksektir. Bu aşamada grubun ortaya koyacağı herhangi bir performans genellikle yönlendirici bir lidere ihtiyaç duyar. Bir araya gelen grubun amaç konusunda ortak bir fikri olması beklenmez. Süreç içinde ortaya bir grup lideri çıkmışsa amacın ne olduğu konusunda çok sayıda soruya maruz kalır. İnsanlar genellikle birbirlerine kibar davranıp çatışmalara girmekten kaçınarak grubun diğer üyeleri hakkında fikir sahibi olmaya çalışırlar. Bireylerin kişisel çıkarları/gündemleri gibi konularda endişe taşınmaları ve güvenli alanlarda kalma eğilimi göstermeleri beklenebilir. Bu aşamanın hızlı ve verimli geçilebilmesi için ortak bir hedef belirlemeye çalışılabilir ve küçük ekipler kurulabilir.

2. Aşama Storming (Fırtına Aşaması):

Bu aşamada grubun amacı biraz daha netleşmiştir, ancak hâlâ birçok belirsizlik vardır. Karar alma süreçlerinin zorlayıcı olması ve küçük gruplaşmalar oluşması beklenebilir. Roller henüz netleşmemiştir ve grubun diğer üyelerini tartarak pozisyonlanma eğilimleri devam eder. Katılımcıların karakterleri, anlık olarak tutum ve yaklaşımları etkili olacaktır. İlerleme sağlamak için uzlaşma alanları aranması gerekebilir. Amaca odaklanan ve grup üyeleri arasında güven bağları oluşturmaya yönelik uygulamalar/çalışmalar süreci kolaylaştırabilir.

3. Aşama Norming (Normların/Kuralların Oluşması Aşaması):

Grup içinde amaçlar/roller gibi konularda ortak görüşler oluşmaya başlar ve özellikle grup içi roller belirginleşir. Büyük gruba birlikte önemli kararlar alınmaya başlar ve süreçlere dahil olma isteği ortaya çıkar. Grup üyeleri arasında çatışmalar yaşanabilirse de ortak amaçlarla çalışmalarını ve benzer konularda diyalog-

lar geliştirmeleri beklenebilir. Özellikle kurumlarda ortaya çalışma kuralları, belirli süreçler ve ereve normlar çıkması beklenebilir. Ekip çalışmasına yönelik özel uygulamalar/çalışmalar bu aşamayı kolaylaştırabilir.

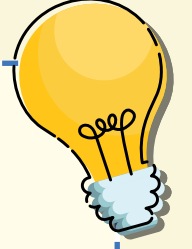
4. Aşama *Performing* (Gerçekleştirme Aşaması):

Grup neyi ve hangi sebeple yapacağı konusunda ortak bir fikre sahiptir ve/veya bir vizyon belirlenmiştir. Bu aşamada grubun kendi başına kararlar alabilmesi ve amaca yönelik çalışmalarına devam edebilmesi beklenir. Çatışmalar olması tabii ki muhtemeldir ancak grup bu çatışmaları kendi içinde halledebilecek durumdadır. Bu aşamanın her anında süreci kolaylaştırmak için yeni çalışma kuralları/araçlar eklenebilir, ancak birlikte çalışma biçimleri belirginleşmiştir. Grubun yönlendirmeye ihtiyaç duymadan amaca yönelik olarak çalışabilmesi ve iş paylaşımları/departmanlaşmalar beklenebilir. Eğer lider rolünde birisi varsa işleri devrederek gidişatı izleyebilir.

5. Aşama *Adjourning* (Dağılma/zlme Aşaması):

Dağılma grubun birlikte çalışmaya son vermesi anlamına gelir. İyi senaryoda dağılmanın sebebi amaca ulaşılmış ve/veya işin bitirilmış olmasıdır. Bu senaryoda grup yeleri ortaya konan iş/başarı konusunda kendilerini iyi hissederler ancak bazı grup yeleri için bu dağılma olumsuz olabilir.

Kaynak: Bruce W. Tuckmann, *Forming, Storming, Norming, Performing Model*, <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model>



İpucu

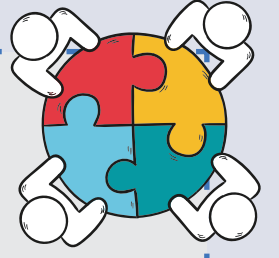
Mentor 5 aşamanın neresinde?

Unutmamak gerekir ki menti örgütle mentor arasındaki ilişkide her yan yana geldiğinde mentorun da dahil olduğu grup dinamikleri oluşur. Her performans, her toplantı, gruba dahil olan her yeni üye... grup dinamikleri konusunu yeniden düşünmek için yeterli nedendir. Sınırlar -özellikle zaman açısından- çok net olmasa da mentorların bu modelin iki aşamasında sürece dahil olması beklenir. Mentorun bu modelde normların oluşturulduğu ve işin gerçekleştirildiği (norming and performing) aşamaları kolaylaştıracak bir rol alması beklenir. Böylelikle -bizim kullandığımız çerçevedeki- mentor süreçte inisiyatif sahibi olma ve uygulama, denetleme, iş verme/görev dağıtma gibi rollerden de uzak kalmış olacaktır.

Daha önce de belirttiğimiz üzere mentor üye olmaz, eğitmen rolü almaz, örgüt adına proje yazmaz, resmi imza atmaz... gibi temel bir anlaşmamız var. Mentorluk süresi boyunca mentor da bir özne olarak tabii ki grup dinamiklerinin bir parçasıdır ancak mentorluk süreci bittiğinde o grup dağılmış olur. Mentorluk rolü sona erdikten sonra örgütle ilişkilerini devam ettirmeye karar veren mentor için süreç başka bir özne olarak ve yeniden tanımlanması gereken rollerle yeniden başlayabilir.

8. Oturum: Çatışma Yönetimi ve Dönüşümü

Amacı:	Katılımcıların iletişimde çatışma, çatışma yönetimi ve dönüşümü hakkında bilgi edinmesi (Çatışmada Roller Teorisi) ve örgütle mentor arasındaki ilişkisinde yaşanabilecek olası çatışma örneklerini katılımcıların tartışmaları ve deneyimlemeleri
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 120 dk. Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 40 dk. bilgi paylaşımı ⇒ 30 dk. küçük grup çalışmaları ⇒ 30 dk. sunumlar ve tartışma ⇒ 20 dk. bilgi paylaşımı
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Tahta kalemi ⇒ Renkli A4 kâğıtlar ⇒ Grup sayısı kadar vaka örneği çıktısı
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Çatışma denince aklınıza ne geliyor? Bu soruyla bir tartışma başlatılır. Çatışmanın ne olduğu, nasıl geliştiği ve çatışmaya dair farklı bakış açıları ve tartışmada roller modeli paylaşılır. İstenirse çatışmada roller modeli öncesinde çatışmada roller testi uygulanabilir.</p> <p>Katılımcılar 3-4 kişilik gruplara ayrılır. Her grupta “Akılsız Baş, Yüklenen Ayak” vaka örneği paylaşılır (bu vaka örneği bir kurgudur ve katılımcı grubun ihtiyaç ya da ilgi alanlarına göre değiştirilebilir). Her gruptan kendilerini bu vakadaki mentor olarak düşünmeleri ve öngördükleri çatışma durumlarına dair neler yapabileceklerini tartışmaları istenir.</p> <p>Grupların tartışmaları diğerleriyle paylaşılır, her grup paylaşımından sonra diğer katılımcıların soru, öneri ve yorumları alınarak tartışmalar tamamlanır.</p> <p>Çatışma durumlarında kullanılabilecek bir yöntem önerisi olarak MEAO (bkz. Bilgi Notu) modeli paylaşılır.</p>



Tartışma Sorularından Örnekler

Çatışma deyince aklımıza ne geliyor?

- K-20: Fikir ayrılığı.
- K-3: Çıkar çatışması.
- K-17: Tek doğru yoktur, birden fazla doğru vardır. Doğruyu kabul ettirme çabası çatışma yaratır.
- K-4: Yeterince dinlememe, duymama, yeterince açık iletişim kuramama.
- K-15: Yaklaşım ve tutum farklılıklarından dolayı da çatışma olur. Aynı fikirde olsak da.
- K-7: Karar verememe hali.
- K-11: Küçüğü gerginlik, büyüğü çatışma.
- K-19: Buzdağı örneği aklıma geliyor. Bir türlü karar alınamayan bir süreç var. Görünür kısım dışında asıl altında ne var, onu düşünmek lazım.



Bilgi Notu:

Akılsız Baş, Yüklenen Ayak Derneği Vaka Örneği

Mentoru olduğunuz "Akılsız Baş, Yüklenen Ayak - ABYA" derneğiyle mentorluk ilişkiniz yaklaşık 2 aydır devam ediyor. Dernek ayak numarası 44'ten büyük olan kişilerin yaşadığı sıkıntıları gündeme getirmek ve bu sıkıntılarla karşılaşan kişilere ufak da olsa destek vermek amacıyla kurulmuş olan bir dayanışma derneği. Dernek, ayak numarasının kişilerin hayatında sıkıntı olmaktan çıkmasına yönelik bir vizyona sahip.

Dernek aktif olarak çalışan 5-7 kişinin etrafında yürüyor. Dernek işleriyle bu grup kadar ilişkilenseler de, gönüllülük yapan 15-20 kişi de derneğe üye.

Derneğin gönüllüleri birbirlerini önceden de tanıyorlar. Daha çok tanışıklıkla yürüyen bir gönüllü yapısı var. Grup, iç iletişimlerini Facebook grubu, e-posta ve WhatsApp üzerinden yürütüyor. Bir internet siteleri yok, ancak dışa yönelik iletişimi Facebook hayran sayfası ve Twitter'dan yapıyorlar. Derneğin merkezi bir iş hanında hiç kullanılmayan ve adres için kiralanan bir odadan ibaret ve derneğin idari giderlerini ve yürütme masraflarını kendi ceplerinden ve projelerden kalan az bir parayla denkleştiriyorlar. Böylece zor da olsa derneğin yaşamasını sağlıyorlar.

Toplumda bu konunun daha çok gündeme gelmesini ve bunun için gönüllü sayısının artmasını isteseler de bu kaleme ayırabilecekleri ek finansmanları yok.

Acilen derneğe para bulunması gerektiğini, böylece daha çok proje yapabileceklerini ve belki de aralarından birinin maaşını ödeyebilip, koordinasyonu ve dış iletişimi daha iyi sağlayacaklarını ve derneği yapısal anlamda da geliştirebileceklerini düşünüyorlar.

Ancak mentorları olarak, beraber yaptığınız çalışmalarla da ortaya çıkan ciddi bir koordinasyon sorunu olduğunu düşünüyorsunuz. Ekip derneğin finansmanının daha öncelikli olduğunu ve eğer bu sağlanmazsa koordinasyon gibi bir dertleri bile kalmayacağını düşünüyor. Ama siz farkındasınız ki eğer koordine olamazlarsa finansman bulmaları bile imkânsız.

Önümüzdeki toplantıda da bu konuyu konuşmayı düşünüyorsunuz.



Bilgi Notu:

Çatışma Düzeyleri

Çatışma, genellikle iletişim süreçlerinde karşımıza çıkar. Çatışmalar beklenmedik, öngörülemez felaketler değil, insan ilişkilerinde son derece doğal süreçlerdir. Genellikle farklılaşan ihtiyaç ve taleplerin varlığına dayanır. Fikir ayrılıkları, çıkar çatışmaları, belli fikirler ve kişiler etrafında oluşan gruplaşmalar vb. durumlarla kendini gösterir. Çatışmalar esasında farklılaşan, karşılanamayan talep ve ihtiyaçlara dayansa da çatışma süreçleri kültürel farklılıklar, önyargılar, farklılaşan değerler, öncelikler, kısıtlı kaynaklar, grup içi ya da kişiler arası güç ilişkileri dengesi gibi pek çok faktörden etkilenebilir. Çatışmayı hiç yaşamamaktan ya yaşamak, yönetmek ve dönüştür-



mek çok daha yararlı olabilir. Olumlu yönde dönüştürülebilir çatışmalar tarafların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve olumlu ilişkiler geliştirilmesini sağlar.

Çatışmalar genellikle birdenbire oluşmazlar. Bir noktada başlayan rahatsızlıklar tırmanarak krizlere sebep olabilirler.

Kaynak: *Eğitimin Temelleri Eğitim Kılavuzu*, G. Buldioski, C. GRimaldi, S. Mitter, G. Titley, G. Wagner, 2002, http://genclik.bilgi.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/T-Kit_egitimin_temelleri.pdf

Bilgi Notu:

Çatışma Süreçleri



Çatışma süreçlerinin nasıl değerlendirileceği çatışmaya olan yaklaşımla ilgilidir. Eğer çatışmaya yönelik bakış açısı olumsuzsa çatışmalar önlenemez ya da ortadan kaldırılabilmektedir ancak o süreçten olumlu bir çıktı beklenmez.

	Çatışma Önleme	Çatışma Çözümü	Çatışma Yönetimi	Çatışma Dönüşümü
Kilit Soru	İstenmeyen olayları nasıl önleriz?	İstenmeyen olayları nasıl sonlandırabiliriz?	Çatışmalarla nasıl başa çıkabiliriz?	Zarar veren şeyleri nasıl sonlandırıp yerlerine yapıcı şeyler inşa edebiliriz?
Odak	Sorunlar	Sorunlar	Sorunlar ve ilişkiler	Sorunlar ve ilişkiler
Amaç	Çatışma gerçekleşmeden önlemek	Çatışmayı sonlandıracak bir anlaşma sağlamak	Tarafların aktif seçimlerine dayalı olarak çatışmalarla başa çıkmak	Yapıcı değişim süreçlerini desteklemek
Süre	Kısa dönem	Kısa dönem	Kısa dönemden uzun döneme	Orta dönemden uzun döneme
Bakış Açısı	Çatışmalar olumsuzdur	Çatışmalar olumsuzdur	Çatışmalar doğaldır	Çatışmalar doğaldır

Kaynak: *T-KIT Youth Transforming Conflict*, N. Lyamouri Bajja, N. Genneby, R. Markosyan, Y. Ohana, 2012, <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/4-Youthworkingwith+conflict.pdf/dfa5c057-62c7-4614-8a39-8b5b93515a6b>

Çatışmadan kaçınmak, önlemeye çalışmak ya da sadece sonlandırmaya yönelik anlaşmalar sağlamak kısa vadeli çözümler olabilir. Ancak temelde çatışmaya sebep olan ihtiyaçlar karşılanmayacağı, sorunun temel nedenleri giderilme-yeceği için çatışmalar tekrar yaşanabilir.



Bilgi Notu:

Çatışmada Roller Modeli

Çatışmayla baş etmek için çeşitli roller üstlenilebilir. Bunlar, bu modelde 5 farklı rolle sınıflandırılmıştır. Bunlardan herhangi birisi diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü değildir. Her rolün farklı avantaj ve dezavantajlarına göre etkisi, tercih edilme nedenleri değişebilir. Bazı rollerde kendimizi daha rahat hissetsek ya da o rollere daha sık başvursak bile bunlar doğrudan kişilik özellikleriyle ilgili olmayabilir. Yaşanan çatışmanın önemi, taşıdığı risk faktörleri, zaman kısıtı ve çevresel faktörler gibi pek çok etmen hangi role başvurulacağı konusunda belirleyici olabilir.

1. Baskılama (hükmetme, domine etme)

Bu roldeki temel davranış: Herkese ve her şeye rağmen kazanmak, ne pahasına olursa olsun kazanmaktır. Otoriter bir yaklaşım vardır. Sorunlar kesin ve net bir tavırla, hızlıca çözülür.

Olumlu yönü: Genellikle son derece hızlı ve sonuç odaklıdır.

Olumsuz yönü: İlişkileri gözetmez, karşı taraf için kırıncı, incitici olabilir.

2. Kaçınma

Bu roldeki temel davranış: Her iki tarafın da ihtiyaçlarını ve neden oldukları çatışmayı görmezden gelmektir. Çatışmaya maruz kalmamak, ihtiyacının karşılanmasından ya da ilişkinin devamlılığından daha önemlidir.

Olumlu yönü: Kişiyi karmaşık sorunlardan uzak tutar.

Olumsuz yönü: Çözülmemiş sorunlar, karşılanmamış ihtiyaçlara neden olur. İlişkiler de zarar görebilir ve yanlış anlaşılmalara yaşanabilir.

3. Yatıştırma, Ağırlama, Alttan Alma

Bu roldeki temel davranış: Başkalarının ihtiyacına öncelik vermektir. İlişki önemsenir, ilişkinin zarar görmesinden önce diğerlerinin ihtiyacının öncelikli olarak karşılanması tercih edilir.

Olumlu yönü: Çetrefilli konularda yardımcı olabilir. İlişkiler zarar görmez, devam eder.

Olumsuz yönü: Kişilerden en az birinin ihtiyacının karşılanmamasına ve sorunlarının çözülmemesine neden olabilir. Tekrarlandığı durumlarda yanlış anlaşılmalara gelişebilir.

4. Uzlaşma

Bu roldeki temel davranış: Küçük küçük adımlarla orta yolu bulmaya çalışmaktır. Her iki tarafın karşılıklı tavizler vermesi, bazı ihtiyaçlarından vazgeçmesi beklenir.

Olumlu yönü: Kolay çözümlenemeyecek konularda yardımcı olabilir. Süreci elinde tutarak tüm tarafların eşit güç ilişkisinde çözüme dahil olmalarını sağlar.

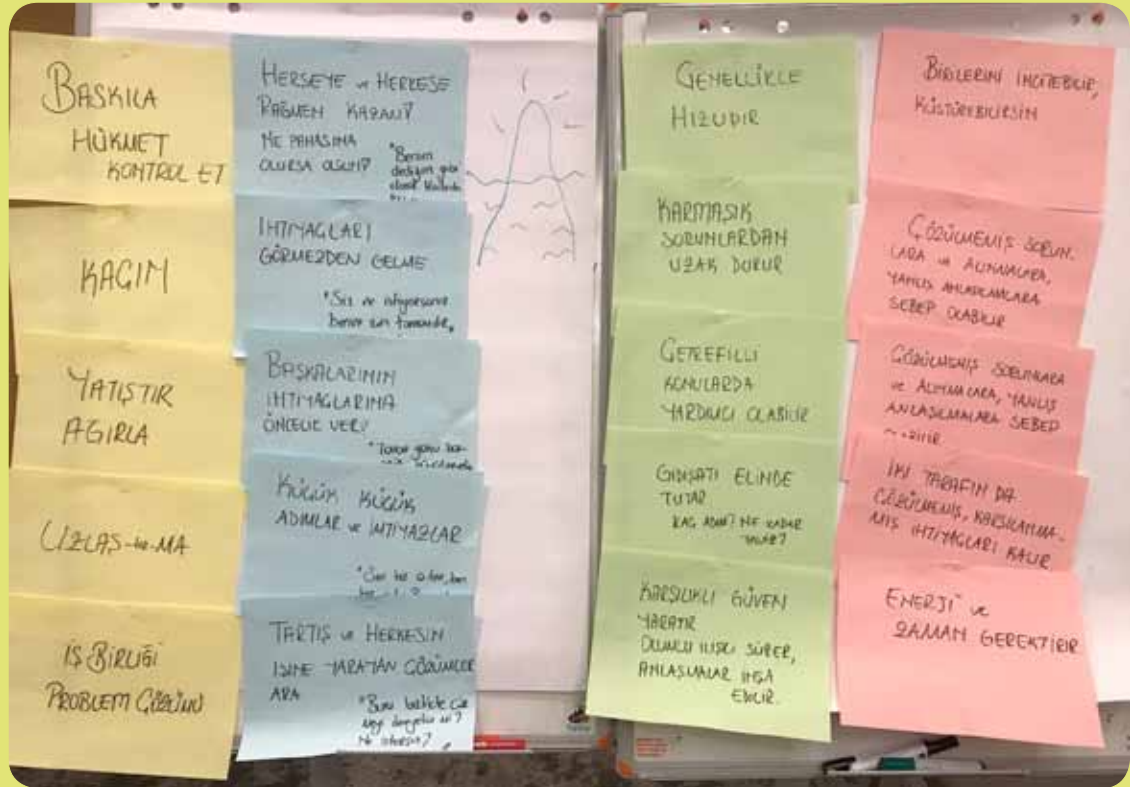
Olumsuz yönü: Kimsenin ihtiyaçları tamamen karşılanmaz, her iki taraf için de çözülmemiş sorunlar, karşılanmamış ihtiyaçlara neden olur.

5. İşbirliği

Bu roldeki temel davranış: Tartışarak herkesin işine yarayacak, ihtiyacına yanıt verecek çözüm alternatifleri geliştirmektir. Hem ihtiyaçlar hem de ilişkiler önemsenir. Hem ihtiyaçlar karşılanır hem de olumsuz duygular en aza indirilir.

Olumlu yönü: Herkesin ihtiyaçları karşılanır, olumlu ilişkiler devam eder ve karşılıklı güvene dayalı yeni anlaşmalar, ilişkiler gelişir.

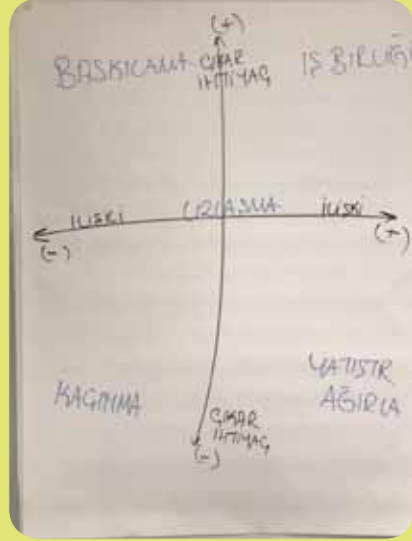
Olumsuz yönü: Çok fazla zaman alabilir ve enerji gerektirebilir.



Kaynak: Adkins, R. (2015) *Elemental Truths*, <https://facultyombuds.ncsu.edu/files/2015/11/Conflict-management-styles-quiz.pdf>

Bu modeldeki rolleri, çıkar (ihtiyaç) ve ilişki eksenleri üzerinden bir matrise yerleştirmek mümkündür.

- Baskılayıcı rol için en önemli şey çıkarlardır. İlişkiler önemsenmez.
- Kaçınma rolü ne çıkarları ne de ihtiyaçları önemser.
- Yatıştırma rolü için en önemli şey ilişkidir. Çıkarlar önemsizleşebilir.
- Uzlaşma rolü için hem ihtiyaçlar hem de ilişki önemlidir ancak en önemli şey, herkeşe eşit mesafede olmasıdır. Önem derecesini karşılıklı pazarlığın neticesi belirler.
- İşbirliği rolünde hem çıkarlar hem de ilişkiler çok önemlidir.



Bilgi Notu:

Çatışmalarla Baş Etmek için MEAO Modeli

Bu model, çatışma yaşanan iletişim süreçlerini iyileştirmek için 4 basamaklı bir öneri sunar.

	Nedir	Niye?
Mirror (Aynala)	Ne duyduysan geri yansıt.	Duyulduğunu hissetmeyen kişi sizi duyamaz. Aynalama, aslında yansımaları da tetikler.
Explore (Araştır)	Söylenenlerin gerçek anlamını araştır.	Çoğu cevap yeterince açık değildir. İnsanlar kendi düşüncelerini en iyi şekilde anlamak için tartışmaya ihtiyaç duyarlar.
Acknowledge (Önemsediğini bildir)	Önemli olduğunu hissettir.	İnsanlar var olan düşünceleri değerli gördüğünde yeni düşünceler için hazır hissederler.
Offer (Öner)	Kendi bakış açını paylaş, öneriler sun.	Alternatifler çoğaltıldığında karşılıklı uyuşmalar sağlanabilir.

Aynala (Mirror):

İnsanların davranışlarını, hislerini, konuşmalarını gözlemleyin. İşbirliği ve karşılıklı anlayış geliştirmek için davranışlarınızı karşınızdaki kişiyle eşleştirin. Dinle-

diğınızı göstermek için söylediklerini özetleyin.

“Seni doğru anladığımdan emin olmak istiyorum, ... diyorsun değil mi?”

“Senden duyduğum ... ”

“Görünen o ki ... diyorsun.”

Araştır (Explore):

Karşınızdaki kişinin endişelerini tam olarak anladığınızdan emin olmak için sorular sorun. İlgili konulardaki tartışmanın kapsamını genişletmeye çalışın. Bu karşınızdaki kişinin ilgi ve çekinceleriyle ilgili resmin bütünü anlamanız için size yardımcı olur.

“Bu konudan biraz daha bahsedebilir misin?”

“Bu sana nasıl hissettirdi?”

“Bu olanlar üzerinde çalıştığınız diğer konuları nasıl etkiledi?”

Önemsediğini Bildir (Acknowledge):

Karşınızdaki kişinin kaygılarını kabul edin ve bunu hissettirin. Düşüncelerinin önemli olduğunu hissetmezse yeni öneriye, yeni fikir geliştirmeye açık davranmayabilir.

“Eğer seni doğru anladıysam, söylediğin şeylerin senin için önemli olduğunu görebiliyorum.”

“Seni anladım. Diyorsun ki ...”

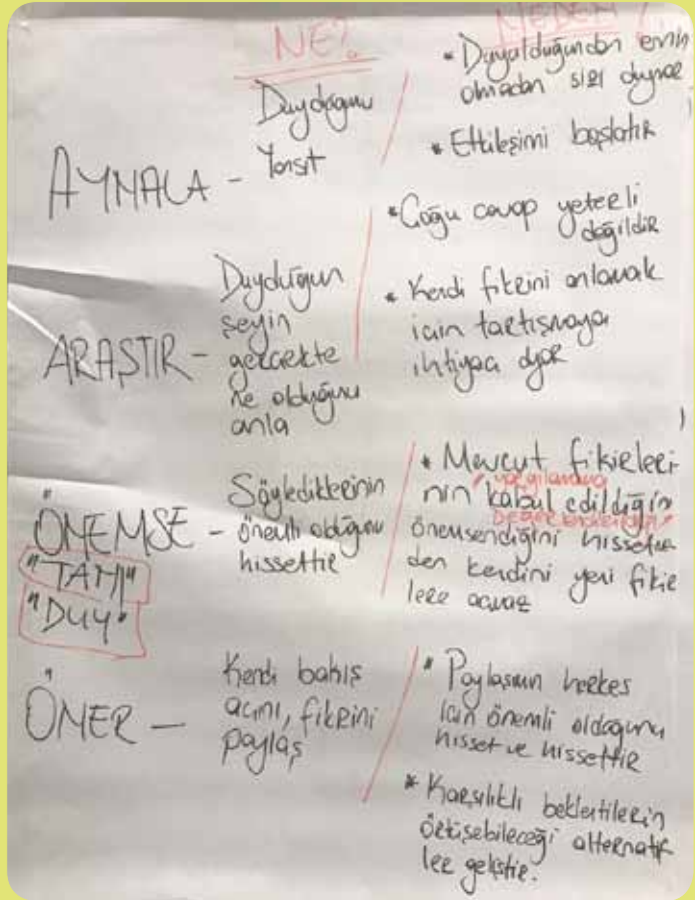
Öner (Offer):

Alternatifleri geliştirmek için önerilerde bulunun. Kendi düşüncelerinizi önerin. Ortak ilgi alanlarını tanımlayın. İlerleyebileceğiniz yolları, partikalleri tartışın.

“Ne kastettiğini şimdi daha iyi anlıyorum, bu konuyla ilgili kendi bakış açımı paylaşabilir miyim?”

“Bence burada bazı ortak noktalarımız var; ...”

“Bir öneri sunabilir miyim?”



9. Oturum: Etkileme Teknikleri

Amacı:	Grup içi dinamiklerinde kullanılan iletişimin içeriğine ve sürecine ilişkin farkındalık geliştirme
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dk. Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 30 dk. etkileme teknikleri sunumu ⇒ 30 dk. deneyimleme ⇒ 30 dk. tartışma
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Tahta kalemi
Önerilen Yöntemin Özeti:	<p>Etkileme teknikleri oturumu, grup içinde kullanılan iletişim yöntemleri hakkında farkındalık geliştirilmesini amaçlar.</p> <p>Argüman geliştirirken sıkça kullanılan yöntemler (Etkileme Teknikleri) katılımcılarla hem sözlü hem de yazılı olarak kısaca paylaşılır.</p> <p>Oturumun ikinci aşamasında, katılımcıların deneyim kazanmaları için, ilgili yöntemleri kullanmaları gereken bir uygulama yaptırılır.</p> <p>Katılımcılar ikili gruplara ayrılırlar. İkili gruptaki katılımcılardan birinin diğer katılımcıyı kolaylaştırıcının belirlediği yöntemle ikna etmesi istenir. Her bir turun sonunda, ikna edilmeye çalışılan tarafın hangi yöntemin kullanıldığı konusunda fikir yürütmesi istenir. Üç ya da dört turun sonunda, katılımcılarla büyük grupta deneyim paylaşımı yapılır ve kullanılan yöntemlerin zayıf ve güçlü yanları konusunda tartışma yürütülür.</p>

Bilgi Notu:

Çatışmada Roller Modeli



Etkileme Teknikleri		
Ne	Nasıl	İpuçları
Beyan Etmek	İhtiyacınızı kısa, öz ve açık olarak ifade edin. Duraksamayın. Uzun açıklamalardan kaçının.	“Size nasıl yardım edebilirim?” “Neye ihtiyacınız var?”
Haklı Göstermek (Meşrulaştırma)	Kararlarınızı mevcut kural ve/veya prosedürlere referansla açıklayın. Uzmanlara ve/veya bilimsel bilgiye referans verin. Otoriteye referans verin.	“Üst yönetimin ya da yetkili birinin bilgisi ve/veya onayı var mı?” “Sizi kim yönlendirdi/gönderdi/görevlendirdi?” “Konuyla ilgili deneyimli biri var mı?” “Konu hakkında referans olabilecek biri var mı?”
Mantıksal İkna	Nedenlerini açıklayın. İspat niteliğinde bilgi sağlayın ve yeni bilgilerle destekleyin. İlgili fikrin, daha önceki deneyimlerde nasıl işe yaradığını gösterin.	“Neden yapıyorsunuz? /Bana pek mantıklı gelmedi.” “Konuyla ilgili elinizdeki bilgiler, kanıtlar, rakamlar neler?” “Bunu neden yapmak istiyorsunuz?” Nedenleri ile ilgili açıklama talep edin.
Değerlere Atıf	Kişisel değerleri belirleyin ve saygı ve/veya takdirinizi belirtin. Örgütsel değerleri belirleyin ve saygı ve/veya takdirinizi belirtin.	“Benim / Bizim için önemli olan...” Yaptığı işle ilgili takdirinizi gösterin. İlgili organizasyonun değerlerine değer verdiğinizi gösterin.
İlişkiye Referans	Açıkça yardım isteyin. Samimi olun. Talebinizi ilişkinin derinliği ile sınırlı tutun.	Kişi olarak ve kişisel durumunuzla ilgileniyorsa ve/veya siz ilgileniyorsanız bunu dile getirin.
Danışma	Bilgi edinmek için açık uçlu sorular sorun. Karşınızdakinin uzmanlığına referans verin. Diğer insanların görüşlerini alın ve kullanın. Diğer insanların önerilerine açık olun.	Tavsiye vermeye eğilimli olun. Önerilerde bulunun. Kendi görüşünüzün dinlenmesini isteyin. “Daha önce ben şöyle yapmıştım” diyenler. Kendi deneyiminizi öne çıkarın.
Sosyalleşme	Diğer insanların ilgi alanlarını takip edin. Samimi olun. Kendini kapatmayın. Diğer insanlarla vakit geçirmeye açık olun.	Belirlenen iş dışında sohbet edin. Kendi deneyiminizden konuşmaya açık olun. İş dışı faaliyetler yapmaya açık olun.
İttifak Kurma	İttifak kurduklarının sizinle aynı amacı paylaştığından emin olun. İttifakların gelişmesine ilişkin bir yol seçin. En fazla etkiye sahip olan insanlarla ittifak kurun.	“Başka kim dahil oluyor/olmak istiyor?” “X’e de sordun mu?” “Bu konuda Y ne diyor?” Diğer insanlar hakkında olumlu fikirlerinizi söyleyin.

Alışveriş/Kazan-Kazan	Diğer insanın gündemini anlayın ve önerinizi bu gündemi karşılamak üzerine kurun. Stratejinizi “Kazan-kazan” yaklaşımı üzerine kurun. Verdiğiniz sözleri tutun.	“Benim kazancım ne olacak?” “Şu konuda bilgiye ihtiyacım olacak.”
Modelleme	Size davranılmasını istediğiniz gibi davranın. Davranışlarınız tutarlı olsun.	“Bunu nasıl yapıyorsunuz?” Sizin davranışınızı taklit eder. Başkalarından öğrendiklerinize referans verin. Diğer insanların yaptıkları işleri takdir edin.
Kaynak: Lead Academy (2014), Introduction to Skills for Impact Program – School of Public Policy, CEU - 2013/2014.		



Bilgi Notu:

Oturumda kullanılacak tartışma konuları

“Karşınızdakini ikna edin!”

1. Çalışma:

Çalıştığınız insan patronunuz ve maaş zammı talep etmek istiyorsunuz. Kazan- kazan yöntemini kullanarak karşınızdakini ikna etmeye çalışın.

2. Çalışma

Yedi yıllık bir evlilik söz konusu ve değerlere atıf, ittifak kurma yöntemlerini kullanarak karşı tarafı boşanmaya ikna etmeye çalışın.

3. Çalışma

Karşınızdaki katılımcıyı, yarın sabahki oturumun saat 8’de başlaması için istediğiniz bir yöntemi kullanarak ikna etmeye çalışın.

10. Oturum: Vaka Tanımlıkları - Mentorluk Deneyimleri

Amacı:	Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nde karşılaşmış olan vakalar üzerinden çözüm yöntemlerini tartışmak
Süre ve Planlama:	Toplam Süre: 90 dakika Oturumun Zaman Planlaması: ⇒ 30 dk. moderasyon teknikleri sunumu ⇒ 30 dk. küçük grup çalışmaları ⇒ 30 dk. büyük grupta paylaşım
Mekân ve Gerekli Malzemeler:	Mekân: Eğitim salonu Gerekli Malzemeler: ⇒ Poster kâğıdı ⇒ Tahta kalemi
Önerilen Yöntemin Özeti:	Önce tüm gruba bir moderasyon tekniği olan GROW modeli anlatılır. Sonra katılımcılar 3-4'er kişilik küçük gruplara ayrılır. Mentor - menti ekip ilişkisini anlatan vakalar dağıtılır ve gruplardan vakalardan 2'sini seçmeleri istenir. 4'er kişilik 4 gruba ayrılır. Mentor- menti ekip ilişkisini anlatan 8 vaka dağıtılır. Gruplardan 8 vakadan 2'sini seçmeleri istenir. Gruplardan vakalarda yaşanan mentor - menti ekip ilişkisinde ideal mentorluk durumu üzerine kendi aralarında tartışmaları ve bu tartışmaları büyük grupta paylaşmaları istenir. Tartışmaların moderasyon teknikleri dikkate alınarak yapılması istenir.



Bilgi Notu:

GROW Modeli

Goal (Amaç):

Öncelikle toplantının/faaliyetin amacının ne olduğuna dair net bir karar verin. Bittiğinde neye karar vermiş, planlamış veya halletmiş olmanız gerektiğine dair net ve gerçekçi bir karar vererek gündem oluşturun. Tartışılacak konu başlıkları ve oturum/faaliyet amacı konusunda anlaşın ve gerekirse ileride yapılacak toplantılar/işler için orta vadeli hedefler koyarak üzerine anlaşın.

Reality (Gerçeğimiz/Mevcut Durum):

Herhangi bir tartışmaya/karara geçmeden önce mevcut durumu net olarak tespit edin. Bu aşamada örnekler kullanın ve varsayımlarda bulunmaktan, üzerine anlaşılmamış fikir/iddialar üzerine planlar yapmaktan kaçının. Amaca ulaşmanın önüne geçebilecek engeller ve şimdiye kadar yapılmış olanlar konusunda veriler kullanın. Gazetecilikte de kullanılan 5N1K modeli veya veri doğrulama yöntemleri işe yarayabilir. Belirlediğiniz amacın zaman, kaynak ve ekonomik koşullara bağlı olarak gerçekçi olduğundan emin olun.

Options (Seçenekler):

Bu aşamada amacınızı ve durumunuzu belirlemiş olmalısınız. Bu andan itibaren çözüm önerileri ve alternatifler geliştirmeye başlamalısınız. Olası seçenekleri tartışmaya açarak alternatifleri genişletmeye çalışmanız önerilir. Bunun için de alternatif öneriler için açık alanlar ve erişilebilir araçlar kullanmak faydalı olacaktır. Ortaya konan fikirlerin ne türden değişimlere ve desteklere (emek, zaman, ekipman vb.) ihtiyaç duyacağına dikkat edin ve elde bu türden kaynaklar olup olmadığını tartışın. Herhangi bir öneri kabul gördüğü durumda ne türden faydaları olacağını ve bir sonraki adımda neler olabileceğini öngörmeye çalışın.

Wrap-up (Toparlama):

Bu ana kadar ortaya konan her şeyin toparlanıp ilerlemeye başlanacak aşama burasıdır. Yaptığınız toparlamanın başta koyduğunuz amaçla doğrudan ilişkili olup olmadığını kontrol edin. Bir sonraki adımda gerçekleşmesi gereken eylemlere karar verin, bunu yaparken bir önceki adımda tartışıp değerlendirdiğiniz seçeneklerden en iyisini/iyilerini seçerek devam edin. Bu seçenek konusunda öngördüğünüz engellere dair yapılması gerekenleri de göz önüne alarak içinde zaman planı ve işi üstlenen kişilerin de olduğu bir görev paylaşımına gidin. Bu adımları atarken kişi ve çalışma gruplarının ne türden desteklere ihtiyacı olduğunu tartışıp destek verebilecek aktörlerle çalışmayı gündeminize alın. Bir sonraki toplantı/faaliyete kadar nelerin bitirilmiş olacağı konusunda anlaşmaya vararak bitirin.

1. GOAL (HEDEF):

- Amacınıza karar verin.
- Neleri tartışacağınıza, planlayacağınıza dair anlaşmaya varın.
- Uzun/orta vadeli hedefler varsa ortaya koyun.

Ana Soru: Nedir? Neden Buradayız?**Notlar/Kilit Sorular:**

- Bittiğinde neye karar vermiş olacağız?
- Sonunda neyi bitirmiş/planlamış olmamız gerekiyor?
- Bu koyduğumuz hedefler kaynaklar göz önüne alındığında gerçekçi mi?

2. REALITY (GERÇEKLİK/MEVCUT DURUM):

- Mevcut durumunuzu net olarak tespit edin.
- Şimdiye kadar neler yapıldığını belirleyin.
- Varsayımlardan ve üzerine anlaşılmamış tespitlerden kaçınin.
- Önünüzdeki engelleri/kısıtları net olarak ortaya koyun.
- Bu gerçek durumun amacınızla ilişkisine bakıp amacınızı kontrol edin.

Ana Soru: Durumumuz tam olarak nedir?**Notlar/Kilit Sorular:**

- Şimdiye kadar neler oldu? Başka neleri bilmeliyiz?
- Fikir ve iddialarımız doğru mu/doğrulanabilir mi?
- Engel ve kısıtlarımız nelerdir? Bizi ne kadar etkiliyor?
- Amacımız mevcut durumumuzla tutarlı/gerçekçi mi?

3. OPTIONS (SEÇENEKLER):

- Olası seçeneklerinizi tartışın ve alternatifler için alan açın. Önerileri not alın.
- Her bir seçeneğin olası sonuçları, engelleri ve gerekecek desteklerin neler olduğunu tartışın.
- Gerekecek destekleri sağlayabileceğinizden emin olun.
- Sonraki adımda neler olacağını tartışın.

Ana Soru: Değişim?**Notlar/Kilit Sorular:**

- Faydası ve sonrası nedir?
- Hangi yaklaşımla yapılabilir?
- Nerelerden destek alabiliriz?
- Hangi seçenek neyi değiştirir?

4. WRAP-UP (TOPARLAMA):

- Yaptığınız toparlamanın başta koyduğunuz amaca uygun etkisinin yüksek olduğunu kontrol edin.
- Seçenekler arasından en iyi/uygun olanını seçerek bir sonraki adıma karar verin.
- Bu adımda kimlerin neyi ne zamana kadar yapacağına karar verin.
- Gereki destekleri sağladığınızdan emin olun.
- Yapılan plan ve bir sonraki toplantı/faaliyet konusunda anlaşmadan ayrılmayın.

Ana Soru: Eylem Planımız nedir?**Notlar/Kilit Sorular:**

- Bir sonraki adım için anlaştık mı?
- Zaman ve iş dağılımı planımız net ve gerçekçi mi?
- Tam olarak nelere ihtiyacımız olacak (destek, kaynak, ilişki...)?
- Gereken destekleri sağlayabileceğimizden emin miyiz?
- Önceki üç adımla karşılıklı kontrol edip tutarlılıktan emin olduk mu?

Kaynak: *The GROW Model of Coaching and Mentoring*,
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.html



Dağıtılan Vakalar

Vaka 1: Kendi arasında fikir ayrılığı olan örgüt

Ekip, çocukların yer aldığı örgün eğitimde bir takım sorunları iyi tespit etmiş ve ezberci eğitimden sıyrılarak düşünme ve tartışmaları için uygun ortam yaratan ve merkezine felsefeyi alan bir araç tasarlamak istiyor. Bunu küçük gruplarda denemişler ve iyi çalıştığına inandıkları için örgün eğitimde de yaygınlaştırmak istiyorlar. Bilgi Sosyal Kuluçka'dan beklentileri çocuklarla çalışmayı öğrenmek ve çocukların yaş ve gelişimlerine uygun atölyeler tasarlanmasına destek olunması. Ekip uygun mentorla eşleştiriliyor. Görüşmeler esnasında ekip kendi içinde bir türlü uzlaşmaya gidemiyor. Mentor bir sonraki görüşmeye kadar ekibi ortak bir karar alıp gelmesini istiyor. Ama her toplantı başka bir konuda fikir ayrılığından dolayı verimli geçmiyor, sonraki toplantıya öteleniyor. Süreç böyle devam ediyor.

Vaka 2: Sosyal medya hesapların yönetilmesi için uzmana hizmet teklifi

Bilgi Sosyal Kuluçka'dan destek alan ekip, iletişim ve gönüllülerle çalışmayla ilgili sıkıntıları olduğunu belirtiyor ve belirliyor. Hem sosyal medya hesaplarının yönetilmesi hem de web sitesinin güncellenmesiyle ilgili sorunları çözmeye yönelik olarak uzman bir mentorla eşleştiriliyorlar. Süreçler gayet iyi devam ediyor. Ekip mentorundan çok memnun. Örgüt süreçte bu hizmeti dışarıdan satın alması gerektiğine karar veriyor ve ekibi tanıdığı, sorunlarını bildiği, uzmanlığına güvendiği ve iyi çalışabileceğini düşündüğü için bu işi mentora teklif ediyor.

Vaka 3: Örgütün güçlü bir lideri olması

Örgütün güçlü bir lideri var ve bu kişinin liderliği hakkında örgüt içinde bir sorun yok. Herkes durumdan gayet memnun ve lider pozisyonundaki kişinin deneyimlerinden yararlanabildikleri için mutlular. Örgütün derdi, gönüllülerle çalışmak ve bir gönüllü stratejisi geliştirmek. Bilgi Sosyal Kuluçka'dan bu konuda destek istiyor. Konusunda uzman mentorla örgüt eşleştiriliyor. İlerleyen mentor görüşmelerine lider, ekipten kimseyi getirmiyor ve gönüllü programını kendi doğrularına uygun şekilde tek başına oluşturmak istiyor.

Vaka 4: Örgüt mentorun telefonlarına ve e-postalarına cevap vermiyor

Bilgi Sosyal Kuluçka'dan destek alan örgüt gençlere bilgisayar eğitimi vererek, staj imkânı yaratarak istihdam sağlamaya çalışıyor. Özel sektörle ilişkisini güçlendirebileceği ve ağ kurabileceği bir mentorla eşleşmek istiyor. Ekiple mentor

ilk iki defa buluşuyor. Sonrasında ekip üzerine düşenleri yapmadığı için mentorun telefonlarına ve e-postalarına cevap vermiyor. Bu süreç kısır döngü haline geliyor, mentora karşı mahcubiyetle iletişimin kopması haline kadar uzanıyor.

Vaka 5: 300 kişiyle karar alan örgüt

Bilgi Sosyal Kuluçka'dan destek alan ekip, kararlarını yatay hiyerarşi biçiminde tüm örgüt içindeki 300 kişiyle beraber alıyor. Ekip, öncelikli çalışma alanı olarak karar süreçlerini belirliyor. Dertlerini sürecin çok uzun ve verimsiz olması olarak görüyor ama yatay hiyerarşiyi de örgütün olmazsa olmazı sayıyorlar. Eşleşen mentor yetkinin delege edilmesini ve kararların tüm grubun temsiliyetini sağlayacak şekilde daha küçük gruplar halinde alınmasını öneriyor. Örgüt bunu deniyor, kararları alabilmeyi hızlandıracak departmanları kuruyor. Fakat yeni kurulan yapı örgütün içine sinmiyor. Yatay karar alma biçiminden vazgeçemedikleri için sorun çözümsüz bir hal alıyor.

Vaka 6: Yönetim kurulu mentorla yapılan çalışmalarını onaylamıyor

Örgüt daha çok gönüllüye ulaşmak için görünürlüğünü arttırmak istiyor. Bunun için iletişim konusunda uzman bir mentorla çalışmak istiyor. Ekip uzman bir mentorla eşleşiyor. Çalışmaları çok iyi gidiyor ve bayağı yol alınıyor. Fakat yönetim kurulu yapılan çalışmalarını onaylamıyor ve ekibin karar verdiği değişiklikleri yapmasına izin vermiyor.

Vaka 7: Mentorla çalışan ekip iktidarı ele geçiriyor

Bir örgütün yönetim kurulundan gelen ekip mentorla çalışmaya başlıyor. Örgüt yapısı hakkında çalışmaya karar veriliyor. Dernekleşmeye yönelik çalışmalar başlıyor, etkili şekilde devam ediyor ve örgüt sistemi kurulmaya başlanıyor. Süreç hızlı bir şekilde ilerlerken dernekte ayrılmalar başlıyor. Mentor sonradan öğreniyor ki doğrudan çalıştığı ekip kendisiyle kurdukları ilişkiyi kullanıp, örgüt içinde iktidarı ele geçiriyor.

Vaka 8: Mentor örgütün gönüllüsü oluyor

Mağdur kişilerin psikolojik destek alması üzerine çalışan ekip, kurumsal sürdürülebilirlik için Bilgi Sosyal Kuluçka'ya başvuruyor. Ekiple aynı alanda çalışan mentor çok iyi kaynaşiyor. Mentor bir süre sonra kendisini ekibin bir parçası gibi hissetmeye başlıyor. Süreç içinde alması gerekenden daha fazla görev üstlenmeye başlıyor ve gönüllü olarak ekibin toplantı notlarını tutan ve örgütün işi olan bir takım işleri üzerine alan biri haline geliyor.



Grup Sunumlarından Örnekler

Vaka 1: Kendi arasında fikir ayrılığı olan örgüt

- K: Misyon-vizyon bağlamında tekrar tartışılması gerektiğini düşündük.
- K: Güzel bir araç tasarlamışlar ama kendilerini de bir eğitsel sürece sokmaları gerekir.
- K: Çocuklarla çalışmak konusunda Bilgi Sosyal Kuluçka'dan destek almaları gerekir.
- K: Toplantı moderasyonuna yönelik bir çalışma yapmak gerekirdi.
- K: Karar mekanizmasına yönelik toplantı moderasyonu yapardım.
- K: SWOT analizi yaptırıp durumu göstermek iyi olabilir.
- K: İletişimle ilgili bir sorun olduğunu düşündüm. Moderasyon yöntemlerinden örgüt içi iletişimle ilgili bir sunuma dayalı gündemi olan bir toplantı yapabileceğimi düşünüyorum.
- K: Mevcut başarıları tebrik edip motive edip iletişim konusundaki sorunlarını çözmeleri için teşvik ederdim.
- K: İki şeyi; nasıl toplantı yapacaklarını ve karar alacaklarını bilmiyor olabilirler ama daha çok iç iletişim sıkıntıları var gibi, oraya yönlendirirdim.
- K: Ben mi yapardım, yoksa destek mi isterdim bilemiyorum. Bir toplantıyı iyi bir moderasyonla yapıp bunun etkisini görmelerini, deneyimlemelerini sağlamaya çalışırdım. Moderasyonlu toplantı deneyiminden sonra bir şeyler şekillenir. Ancak, o aşamadan sonra içeriğe yönelik bir destek almak söz konusu olabilir.
- K: Anlaşamadıkları konular değişen konular mı, nedir?
- E: Sürekli yeni bir gündemle geliyorlar. Ekipte iletişim sorunu ve anlaşmazlık, çatışma vardı. Küçük bir ekipti ve karar alacak kişiler hep oradaydı. Zaman içinde her toplantıda gündem değişikçe mentor ekibin sürecine dahil olmaz hale geldi. Sürecin sonunda ekip ikiye ayrıldı, iki farklı örgütlenme olarak çalışmaya devam ediyorlar.
- K: Küslüğü gidermekle ilgili bir müdahalede bulunmalı mıyız? Anlıyoruz ki küslük çözülmezse bir şey çıkmayacak... Onarıcı çember önerimiz var, yapalım mı?
- K: Birden fazla öneri alternatifi geliştiremiyorsak hiç öneride bulunmayalım mı?
- E: Küskünlüğü gidermek için çaba göstermek istediğiniz konusundaki tespitinizi paylaşıp ne yapmak istediklerini sormak iyi bir yöntem olabilir. Somut

bir yöntem önerisinde bulunursanız ve çalışmanın sonunda çözüme ulaşmamış bir süreç olursa sorumlusu siz olursunuz. İkinci bir alternatif mutlaka vardır, artı ve eksi yönleriyle konuşup tartışmak lazım.

K: Tartışmanın bir aksı bunu şirket olarak ilerletmenin gerektiğine dönüyorsa mentor dönüp bunu Bilgi Sosyal Kuluçka'ya söylüyor değil mi?

E: Evet, biz de o noktada “şirketleşecekseniz biz artık size destek veremiyoruz” diyoruz.

Vaka 2: Sosyal medya hesapların yönetilmesi için uzmana hizmet teklifi

K: Mentorun kendine bir iş edinmek için kendini pazarlamadığını düşünüyoruz. Etik problemi olmayan bir mentor; Bilgi Sosyal Kuluçka ile konuşup, mentorluk sürecini tamamlayıp işi alabilir.

Mentorluk anlaşmasından haberdar değiliz, birlikte iyi çalışabileceklerini düşünüyorlarsa devam edebilirler.

K: Bilgi Sosyal Kuluçka'yla mentorluk ilişkisini bitirip devam edebilir.

K: Bir kez hizmet sunduktan sonra, sonraki örgüt eşleşmelerinde örgütler için mentordan beklentiler farklı olabilir.

E-3: Mentorluk ilişkisinde emek alım satımı içine girmemelerini öneririz. Bizim önerimiz kendinize de, örgütleri de, Bilgi Sosyal Kuluçka'yı da böyle bir ilişkiye dahil etmemenizdir.

İlişki bittikten sonra mentor iş anlaşması yapabilir. Örgütlerle aranızda sorun olduğunda, örneğin “sırf parayı almak için bize proje yazdırdı” şeklinde bir bilgi sahaya düşer, konuşulur.

Vaka 3: Örgütün güçlü bir lideri var

K: Çeşitli liderlik şekillerini anlatacağız, örgütlerin yaşam döngüsünden bahsedip liderlik tiplerini vererek ikna yoluna gideceğiz.

K: Bu kişi tek başına yapmak konusunda ısrarlıysa Bilgi Sosyal Kuluçka ile konuşup mentorluk yapmaya devam etmek.

K: Lideri güçlendirip tek kişinin kurmasının mümkün olmadığını göstermek, lideri bu yönde güçlendirerek kapasitesini geliştirip herkesi dahil etmenin yolunu aramak.

- K: Yaşam döngüsü modelini göstermenin böyle bir lider tipi için bir geçerliliği olmayacaktır. Lider “zaten örgütü ideal olan yerde tutuyorum” diyebilir.
- K: Lider belki kendi konumunun farkında ama bu ekibi nasıl kurabileceğini bilmiyor olabilir. Lidere belki sormak gerekir. Örgütün hangi aşamada olduğunu bilmek iyi olabilir. Örgütlerin güçlü liderlere ihtiyacı var, sürdürülebilir olmaları için.
- K: Ekibin geri kalanıyla gündelik hayatta başka bir ilişki kurup “toplantılara niye sadece lider geldi?” diye sorabilirim.
- K: Bir strateji geliştireceğimizi ve bunun için bir değil, birden fazla kişinin gelmesi gerektiğini söyleyebiliriz.
- K: Kim çalışacak gönüllülerle? Lider olan mı, yoksa ekipten başka biri mi? Gönüllü sistemi olduğunda bu kişi mi çalışacak?
- K: Vaka üzerinden detaylara girmeden ne yapardım diye düşünüyorum. Çatışma yönetiminde yatıştır, ağırla, alttan al gibi bir pozisyonda koordinatöre/ lidere “bu iş böyle olmaz” demeye çalışırdım. Bence toplantılara gönüllüler olmadan geliyorsa zaten gönüllülerin söz hakkı, alanı yok demektir. Bunun böyle olmaması gerektiğini anlatabilmek gerekir.
- K: Kişiyi takdir edip herkesle kendisinin çalışmasının mümkün olamayacağından bahsedip ekibin geri kalanını dahil etmesi önerisini götürürüm.
- K: Onurlandırıcı, edici şeyler söyleyip ekibi tanımam gerektiğini söyleyerek ikna etmeye çalışırım. Başka bir ilişkiyle iletişime girmeyi riskli buluyorum. Böyle, tek kişiyle olabiliyor mu?
- E: Ben böyle bir durumda Bilgi Sosyal Kuluçka ekibine dönüp tek kişiyle çalışmayacağımı söyledim. Prensip olarak tek kişiyle çalışmam.
- K: Tek liderliğin stratejik olarak doğru bir şey olmadığını anlatmak lazım.
- K: Tüm karar mekanizmasını kendine bağlayan bir liderse Bilgi Sosyal Kuluçka’ya dönüp “siz nasıl bunları destekleme kararı aldınız?” diye sorarım.
- K: Ben tersten bakıyorum. Bilgi Sosyal Kuluçka desteklediyse orada bir kıymet var ve bu Türkiye’de olağan bir durum. Ben de “mentor olarak ne yapabilirim?” diye sorarım. Tespitimi söyler, gönüllülerin gücünü ve anlamını hatırlatıp, “Acaba bu yönde destek olabilir miyim?” diye durumu anlamaya çalışırım.
- K: Ben de şiltenin altındaki bezelye olmaya çalışırdım. STÖ’ler başka, çalışanlar başka bir şey. Lidere STÖ’lerin lider üzerinden kurulması ve o kişinin gitmesi durumunda nasıl dağılabildiklerini anlatırdım. İkinci bir kez daha şansımı deneyip yine de ilerleyemiyorsak Bilgi Sosyal Kuluçka ile bu durumu konuşup bu şartlarda çalışmanın benim için uygun olmadığını söylerdim.
- E: Ekipleri uzun bir formla, sonrasında yaptıkları işleri araştırarak ve ne katabi-

leceğimizi düşünerek belirliyoruz. Bizim sürecimiz başladığında olan 2 kişi süreçten düşüp başka insanlar ilişkilenebiliyor, talep üzerinden liderin yanında birilerinin daha gelmesi her zaman mümkün olmuyor. Bazı yapılarda lider ne derse onaylayan insanlar olabiliyor ya da insanlar uğraşmak istemedikleri için de mutlularmış gibi görünebiliyorlar. Ama tek liderlik durumunun ötesinde ayrımcı söylemi olan, şiddetle ilgili bir durumu olan ekipleri zaten baştan alamayacağımızı söylüyoruz.

Vaka 4: Örgüt mentorun telefonlarına ve e-postalarına cevap vermiyor

K: Bunlar yaşanabilir ama “kapı hep açık, mahcup olmanıza gerek yok” gibi bir ilişkiyi oturtmak lazım. Böyle şeyler olur... O açıklığı ilk toplantıda hissettirmek lazım.

K: 4-5 hafta bekler, konuşulan her şeyi toparlayan ve durumu anlayabileceğimi belirten ve görüşme için müsait olduğum tarihleri önerdiğim bir mail attım.

K: Cevap alamıyorsam Bilgi Sosyal Kuluçka’ya dönerdim.

E: Benzer bir şey yaşadım. İyi, güzel, bir strateji ve çerçeve belirledik ama sonra ses çıkmadı. Hiç iletişime geçemedim. Bilgi Sosyal Kuluçka ile konuştum ve ekibin bir problemi olmadığını öğrendim. Mentorluk süreci bitti. Aylar sonra bana bir mesaj geldi. Mentorluğun başında konuştuklarımızı kullandıklarını ve bir kez daha görüşmek istediklerini söylediler ve oturup konuştuk.

K: Bilgi Sosyal Kuluçka’ya sorulabilir, biraz bekleyip mail atılabilir vs. Bir müdahale olabilir. Önleyici olarak da, ilk planlar yapılırken işin yapılabilir olup olmadığını irdeleyip bu önerilerin kapasitelerine uygun olup olmadıklarını anlamaya çalışırdım. Bu şekilde öngörülebilir riskleri ortadan kaldırmaya çalışırdım.

K: Ekibe verilen ilk görevlerle bir anda çok yüklenmeden, kolaylaştırıcı çözümlerle gitmek acaba bu sorunun oluşmasını engeller mi? Bir şekilde de bunu nasıl yapacaklarına dair yöntemleri vermek kolaylaştırıcı olabilir.

K: Mentor ve ekip arasındaki iletişimin nasıl kurulması gerektiğini sürecin başında konuşmamız gerekebilir.

E: Kendi yapacakları bir hazırlık ve iş üzerinde bir gündem olduğunda geri çekilme oldu ve süreç tıkandı. Biz örgütlere “Mentor sürecinde yoğunluk ya da başka nedenlerle bir şeyleri yapamıyor olabilirsiniz, yapamayacağınızı paylaşırsanız bu bize bir gösterge olur” diyoruz. Biz mentorluk sürecini mento-

run sürüklemesini değil, ekibin ilerletmesini istediğimizi paylaşıyoruz. Ekibin çoğunlukla “Mentor gelecek ve bizim yapamadığımızı yapacak” beklentisi oluyor ve biz bunun böyle bir şey olmadığını söylüyoruz. İlişki kapısını hep açık bırakmak önemli.

Vaka 5: 300 kişiyle karar alan örgüt

K: Karar alma süreciyle ilgili örgütün kendi kapasitesini planlayıp planlamadığını netleştirmek gerekiyor.

K: Bu örgüte dijital ve analog çeşitli araçları önermek iyi olabilir. Kararların çoğunu online olarak alabilirler. Bu denedikten sonra başka öneriler sunulabilir.

K: Ekibin yapacaklarını planlamak ve hedeflerini ortaya çıkarmak iyi olabilir.

Vaka 6: Yönetim kurulu mentorla yapılan çalışmaları onaylamıyor

K: Yönetim Kurulu’nu (YK) toplantılara dahil etmek gibi bir öneride bulunabiliriz.

K: Mentor başından YK ve proje ekibini işin içine katmalıydı.

K: Bu durumda Bilgi Sosyal Kuluçka YK’nın onayıyla bir başvuru almıyor mu? Bilgi Sosyal Kuluçka YK’dan kişileri alsa daha iyi değil mi?

E: YK’dan birilerinin olması gereklilik değil.

K: Mentorluk sürecinde YK’nın grupla nasıl bir ilişki kurduğunu önceden kontrol ediyor olmak mı lazım?

Vaka 7: Mentorla çalışan ekip iktidarı ele geçiriyor

K: Mentorun daha dikkatli olması gerektiğini değerlendirdik.

K: Tüzel kişiliği olmayan bir grup var, yapısal değişikliğe karar verildiği için de mentorun sadece 2-3 kişiyle değil, tüm grupla görüşme yapması gerekir. Örgüt içinde yapılsa bile bunun yapılıp yapılmadığı değerlendirilmelidir.

K: Mentorun süreci bir ekip için öğrenmeye çevirmesi gerekiyor. İçeride neden bu iktidar değişikliğinin yaşandığını anlaması ve aksi yönde yönlendirmesi gerekirdi.

K: “Bu durum neden böyle oldu?” diye derneğin geri kalanına bir öğrenme yaratılması gerekir.

K: Mentor ekiple bir güven ilişkisi kuruyor. Karşılıklı güvene dayalı olarak kurulan bir ilişki ve ekip bunu kötüye kullanmış.

K: Mentor ile Bilgi Sosyal Kuluçka arasındaki ilişkiyi kötüye kullanma hali. Bu durumu ne mentor, ne Bilgi Sosyal Kuluçka engelleyebilir.

Vaka 8: Mentor örgütün gönüllüsü oluyor

K: Öneri: Rol değişmesi fark ettik. Mentorun böyle bir grubun parçası hissetmesi olabileceğini konuştuk. Öneri: Bilgi Sosyal Kuluçka’dan biriyle konuşması; “durduralım mı ya da başka bir mentor atanabilir mi?”

E-5: Mentorluk sürecini durdurmak en son seçenek olsun.

EKLER

Ek 1: Başvuru Formu

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi Ocak- Mayıs 2019 Dönemi Başvuru Formu

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi tarafından başlatılan Ocak- Mayıs dönemi programı, İstanbul'da bulunan, zarar görebilir ve hassas gruplar alanında çalışan (çocuk, kadın, engelli, mülteci, etnik azınlıklar, LGBTİ gibi sosyal desteğe ihtiyacı olan) sivil toplum kuruluşlarının ve yurttaş girişimlerinin kurumsal yapılarını geliştirmeye destek olmak amacıyla başlatılan bir genel kapasite gelişimi programıdır.

Son başvuru tarihi: 17 Aralık 2018 / Saat: 17:00

Programla ilgili ayrıntılı bilgi almak ve koşulları öğrenmek için; www.sosyalkulucka.bilgi.edu.tr adresini ziyaret edebilirsiniz.

Formla ilgili sorularınızı sosyalkulucka@bilgi.edu.tr adresine iletebilirsiniz.

1. Sosyal Kuluçka programına başvuran STK hakkında bilgi

Açıklama: Bundan sonra "STK" kısaltması tüzel kişiliğe sahip olan vakıf, dernek vb. ya da tüzel kişiliği olmayan sivil inisiyatifler için kullanılacaktır.

1. Başvuran STK'nın tam adı:
2. Türü:
 - a. Tüzel kişiliği olmayan yurttaş girişimi
 - b. Dernek
 - c. Vakıf
 - d. Diğer _____
3. Başvuran STK'nın kuruluş tarihi (kapalı uçlu ay/yıl bazında)
Açıklama: (Tüzel kişiliği olmayan girişimler için yaklaşık örgütlenme tarihi)
4. Başvuran STK'nın internet sitesi (varsa)

5. Başvuran STK'nın e-posta adresi (varsa)
6. Başvuran STK'nın Facebook hesap adresi (varsa)
7. Başvuran STK'nın Twitter hesap adresi (varsa)
8. Başvuran STK'nın Instagram hesap adresi (varsa)
9. Başvuran STK'nın açık adresi (varsa)
10. Tam/yarı zamanlı ücretli çalışan sayısı (varsa)
11. Tam/yarı zamanlı gönüllü sayısı
12. STK'nızın yapılanması hakkında bilgi verir misiniz?
Açıklama: Örneğin organizasyon şemanız var mı? İş bölümü ve görev dağılımını nasıl yapıyorsunuz? STK içinde nasıl karar alıyorsunuz?

II. Kurumunuzun üstüne çalıştığı konu

13. STK hangi konuda çalışıyor? (çocuk, gençlik, kadın, sosyal haklar, göç, ekoloji, vb.) (Kurumunuz birden fazla alanda çalışıyorsa hepsini yazınız)
14. STK'nız bu konuyla alakalı ne tür sosyal sorunlar üzerinde çalışıyor?
15. Hangi hedef grupla çalışıyorsunuz/çalışmayı planlıyorsunuz? Açıklar mısınız?
16. Çalıştığınız sosyal alana kuruluşunuzun ana katkısının ne olmasını bekliyorsunuz?

III. STK'nın örgütsel ihtiyaçları

1. Lütfen aşağıdaki soruları örgütsel ihtiyaçlarınızı düşünerek yanıtlayınız. STK'nız için en önemli konuları lütfen 1-5 arasında değerlendirerek işaretleyiniz (en az ihtiyaç duyduğunuz konuda "1", en çok ihtiyaç duyduğunuz konuda "5" olacak şekilde).
 - a. Bir fikri bir projeye dönüştürmek ve uygulamak
 - b. Aynı alanda çalışan ulusal veya uluslararası düzeyde kurumlarla iş birliği yapmak
 - c. Finansal sürdürülebilirlik (finansal / her tür bireysel veya kurumsal bağışları harekete geçirmeyi içerir) ve bağış toplama
 - d. Gönüllüler / aktivistlerle çalışmak / işbirliği yapmak
 - e. İletişim ve görünürlük
 - f. Karar alıcıları veya hedeflenen halkı etkilemek için savunuculuk veya lobi faaliyetleri
 - g. Çalışmanızın etkisini ölçme ve değerlendirme
 - h. Diğer: _____
2. Yukarıda puanladığınız kapasite gelişim alanları arasından kuruluşunuzun kurumsal gelişimi için ihtiyacı olduğunu düşündüğünüz iki öncelik alanını aşağıdaki bölümde işaretleyiniz.
Açıklama: Kurumunuz için en öncelikli iki ihtiyaç alanını belirtiniz.
 - a. Bir fikri bir projeye dönüştürmek ve uygulamak
 - b. Aynı alanda çalışan ulusal veya uluslararası düzeyde kurumlarla iş birliği yapmak

- c. Finansal sürdürülebilirlik (finansal / her tür bireysel veya kurumsal bağışları harekete geçirmeyi içerir) ve bağış toplama
 - d. Gönüllüler / aktivistlerle çalışmak
 - e. İletişim ve görünürlük
 - f. Karar alıcıları veya hedeflenen halkı etkilemek için savunuculuk veya lobi faaliyetleri
 - g. Çalışmanızın etkisini ölçme ve değerlendirme
 - h. Diğer: _____
3. Yukarıda önceliklendirdiğiniz iki alanın neden sizin için daha önemli olduğunu ve bu alanlarda neyi geliştirmek istediğinizi anlatır mısınız?
 4. STK'nız Sosyal Kuluçka programına neden katılmalıdır? (Lütfen bu programın örgütsel gelişiminiz için neden önemli olduğuyula ilgili açıklama yazın)
 5. Sosyal Kuluçka Merkezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin Santral Kampüsü'nde 150 metrekarelik müstakil bir ofis alanına sahiptir. Bu alanı bir masa, kilitli dolap, toplantı odası gibi imkânlarla kendi ofisiniz olarak bir yıl boyunca kullanabilirsiniz. Bu ofis imkânından yararlanacak mısınız?
 - Hayır
 - Haftada 1 gün
 - Haftada 2-3 gün
 - Haftada 4-5 gün
 - 6 gün ve daha fazla

IV. Sosyal Kuluçka programı katılımcıları hakkında bilgi

Açıklama: Program bünyesinde iki kişi Sosyal Kuluçka Merkezi ile STK'nın ilişkisini yürütecek, çeşitli atölyelere katılım sağlayacak ve sürecin STK tarafından benimsenmesine yönelik sorumluluk alacaktır.

Aşağıdaki bölümde, yapılacak olan toplantı, atölye vb. çalışmalara STK'yı temsilen katılacak iki kişinin bilgilerinin eksiksiz olarak doldurulmasını bekliyoruz.

1. STK'yı temsilen katılacak birinci kişinin:
 - Ad Soyadı*:
 - E-posta *:
 - İletişim numarası*:
 - Kuruluşunuzdaki rolü / görevi: *
 - Gönüllü / Aktivist
 - Ücretli çalışan
 - Üye
 - Karar verme organının bir parçası
 - Kurul Üyesi
2. STK'yı temsilen katılacak ikinci kişinin:
 - Ad Soyadı*:
 - E-posta *:
 - İletişim numarası*:
 - Kuruluşunuzdaki rolü / görevi: *

- Gönüllü / Aktivist
- Ücretli çalışan
- Üye
- Karar verme organının bir parçası
- Kurul Üyesi

V. Sosyal Kuluçka Programı Başvuru Beyanı

Açıklama: Lütfen aşağıdaki bölümleri eksiksiz olarak doldurunuz.

1. Başvuru formunda, bilgimiz dahilinde, doldurduğumuz alanlar doğrudur.
Evet/Hayır
2. Kurumumuz bu programa katılımımızı desteklemektedir.
Evet/Hayır
3. Bizimle paylaşmak istediğiniz herhangi bir yorum veya ek bilgiye sahipseniz buraya yazabilirsiniz?
4. İletişim formundaki bilgilerim doğrultusunda programlar, etkinlikler ve üniversite ile ilgili gelişmeler hakkında aşağıdaki iletişim kanallarından benimle doğrudan veya aracı hizmet sağlayıcılar aracılığıyla iletişime geçilmesine ve bu amaçla iletişim formundaki bilgilerimin aracı hizmet sağlayıcılarla paylaşılmasına izin veriyorum. (Aşağıdakilerden herhangi biri işaretlenmemişse tümüne izin veriyorum.)
SMS
E-Posta
Telefon

Ek 2: Kuluçka Destek Programı ağrı Metni

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi hak temelli STK'lar ve yurttaş girişimlerini desteklemek için Ocak-Mayıs 2019 dönemi başvurularını almaya başladı!

2014 Aralık ayından beri İstanbul Bilgi niversitesi'nde Sivil Toplum alışmaları Merkezi bünyesinde faaliyetlerine devam eden Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi bugüne kadar 72 STK ve yurttaş girişimine doğrudan kuluçka hizmeti sunarak kurumsal gelişimine destek oldu.

Bu destekler çeşitli atölyelere katılımdan danışmanlığa, fiziki mekân olanağı sağlamaktan eğitilmeye kadar geniş bir yelpazede gerçekleşti. Bunlara ek olarak Sosyal Kuluçka Merkezi 2014'ten beri mentorlarla desteklediği tematik kuluçka programları da yürütmektedir.

Bu erevede Sosyal Kuluçka Merkezi, İsveç Başkonsolosluğu-İstanbul desteği ile İstanbul'da bulunan, zarar görebilir ve hassas gruplar alanında çalışan (ocuk, kadın, engelli, mülteci, etnik azınlıklar, LGBTİ gibi sosyal desteğe ihtiyacı olan) STK'ların ve yurttaş girişimlerinin kurumsal yapılarını stratejik olarak geliştirmeye destek olmak amacıyla yeni bir "genel kapasite gelişimi" programına başlıyor.

Sivil Toplum alışmaları Merkezi'nin tüm faaliyetlerini içeren faaliyet raporuna <http://stcm.bilgi.edu.tr/deneyimlerimiz-yayinlandi/> adresinden ulaşabilirsiniz.

• PROGRAMIN AMACI NEDİR?

Program, zarar görebilir ve hassas gruplar alanında çalışan kuruluşların ve yurttaş girişimlerinin önceliklerini belirlemelerini sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmek amacıyla hayata geçiriliyor. Kurumların kendilerine odaklanmaları sağlanarak hem kurum içinde sorun çözme yetilerinin geliştirilmesi, hem de örgütsel gelişimlerinin desteklenmesi hedeflenmektedir.

Böylece farklı sosyal sorunlara yönelik farklı çözümler üreten birlikteliklerin sayısının artmasına katkı yapılacak; toplumda ve sivil toplum düzleminde çok seslilik ve sorun çözme becerisinin artması için demokratik bir kültürün gelişmesi teşvik edilmiş olacaktır.

• **PROGRAM HANGİ TARİHLER ARASINDA?**

Program, Ocak 2019 ve Mayıs 2019 arasında toplam 4 ay süre ile gerçekleştirilecektir.

• **BAŞVURANLARDA ARANAN ÖZELLİKLER NELERDİR?**

- Zarar görebilir ve hassas gruplar alanında (çocuk, kadın, engelli, mülteci, etnik azınlıklar, LGBTİ gibi sosyal desteğe ihtiyacı olan gruplar) çalışıyor olmak,
- Kâr amacı gütmeyen bir tüzel kişiliğe sahip olmak (dernek, vakıf, vb.) ya da tüzel kişiliğe sahip olmayan ve bir sosyal sorunu çözmeye yönelik faaliyet yürüten bir yurttaş girişimi olmak,
- Tüzel kişiliği bulunsun ya da bulunmasın ilgili sivil girişim bünyesindeki ekibin en az 1 yıldır beraber çalışıyor olması,
- Tüzel kişiliği olmayan sivil girişimlerin en az 5 kişilik bir ekibe sahip olması,
- Programın faaliyetlerine sürekli olarak katılacak iki kişinin bulunması,
- Program döneminde ekibin (Ocak - Mayıs 2019) İstanbul'da bulunması (çalışılan konu/hedef kitle İstanbul dışında olabilir),
- Tüm ekibin Ocak-Mayıs 2019 döneminde program bünyesinde odaklanılacak konulara yönelik motivasyon, zaman ve kapasiteye sahip olması,
- Hak temelli bir yaklaşımla sosyal sorunların çözümüne odaklanması.
- Kurumun ihtiyaçlarıyla Sosyal Kuluçka Merkezi'nin sağlayacağı katkıların örtüşüyor olması.

• **PROGRAM NASIL BİR YAKLAŞIMLA YÜRÜTÜLMEKTEDİR?**

Her kurumdan en az iki kişinin Sosyal Kuluçka Merkezi etkinliklerine katılarak (toplantı, atölye/eğitim saatleri çalışan dostu biçimde kurgulanmaktadır) kurum ile Kuluçka Merkezi arasındaki ilişkiyi yürütmeleri beklenir. Ayrıca bu katılımcılar, kendi kurumlarının gelişimleriyle ilgili ihtiyaçlarını ortaya çıkartmalarına yönelik desteklenecek, her kurumun kendi çıkardığı ihtiyaçlardan birine odaklanılarak ilgili bir mentor ile eşleşmeleri sağlanacaktır.

Süreç, Sosyal Kuluçka Merkezi çalışanları ve diğer uzmanların hayata geçireceği atölyelerle desteklenecektir. Atölyeler konuyla ilişkili strateji geliştirme, kurum için karar verme süreçleri, örgüt yönetimi, proje yönetimi, iletişim, kaynak geliştirme ve savunuculuk gibi konularda olacaktır.

Kurumlar kendi belirledikleri zaman aralığında mentorlarla üzerinde çalışmak istedikleri konu çerçevesinde toplantılar düzenleyerek süreci ilerletecektir.

Bu çalışmalara ek, gerekiyorsa, kuruma özel farklı eğitim, vb. olanaklarının tasarlanması ve uygulanması da sağlanabilir.

Yapılacak değerlendirme sonucu programa 10 STK/yurttaş girişimi kabul edilecektir.

• **SAĞLANACAK İMKÂNLAR NELERDİR?**

- Sosyal Kuluçka Merkezi çalışanlarından danışmanlık,
- Kurumun ihtiyacına yönelik uzmanlığı bulunan bir mentor,
- İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin Santral Kampüsü'ndeki Sosyal Kuluçka Merkezi'nde ofis alanı,
- Eğitimleri/toplantıları desteklemek amacıyla atölyeler,
- Hukuki destek açısından yararlanma,
- Alanda çalışan deneyimli örgütlere yapılacak çalışma ziyaretlerine katılma.

• **NASIL BAŞVURU YAPILABİLİR?**

İlgilenenlerin başvuru formunu doldurarak 17 Aralık 2018 tarihi saat 17:00'ye kadar göndermeleri gerekmektedir. Sonuçlar 24 Aralık 2018 tarihinde açıklanacaktır.

Başvuru süresinden sonra gönderilen başvurular, değerlendirmeye alınmayacaktır.

Başvuru ve diğer sorularınız için sosyalkulucka@bilgi.edu.tr adresine e-posta atarak bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Ek 3: Eğitim Programı



Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Örgütlenme Özgürlüğü ve Katılım Hakkının Daha Fazla Geliştirilmesi için STK'lar ve Sivil Ağların Kapasitesinin Geliştirilmesi Projesi

Mentorluk Eğitimi / 19-21 Nisan 2019

Holiday Inn Hotel Kadıköy, İstanbul

19 Nisan 2019, Cuma	
10:00 - 11:15	Açılış ve Tanışma
11:15 - 11:45	Çay - Kahve Arası
11:45 - 13:15	Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi (STÇM) ve Program
13:15 - 14:15	Öğle Yemeği
14:15 - 16:00	Neden Mentorluk? STÇM ve Mentorluk İlişkisi
16:00 - 16:30	Çay - Kahve Arası
16:30 - 18:00	"İyi Mentor Nedir?" Mentorluk İçin İlk Deneme
18:15	Akşam Yemeği





Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

**Örgütlenme Özgürlüğü ve Katılım Hakkının Daha Fazla Geliştirilmesi için STK'lar
ve
Sivil Ağların Kapasitesinin Geliştirilmesi Projesi**

Mentorluk Eğitimi / 19-21 Nisan 2019

Holiday Inn Hotel Kadıköy, İstanbul

20 Nisan 2019, Cumartesi	
09:30 - 11:00	Farklı Örgüt Yapıları Örgütlerle Nereden Nereye...?
11:00 - 11:30	Çay - Kahve Arası
11:30 - 13:00	Örgütlerin Kapasite Gelişim Alanları
13:00 - 14:15	Öğle Yemeği
14:15 - 15:45	İhtiyaç Analizi ve Önceliklendirme
15:45 - 16:15	Çay - Kahve Arası
16:15 - 17:45	Hedef / Etki / Strateji Örgüt İçi İzleme - Anaakımlaştırma
18:00	Akşam Yemeği





Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

**Örgütlenme Özgürlüğü ve Katılım Hakkının Daha Fazla Geliştirilmesi için STK'lar
ve
Sivil Ağların Kapasitesinin Geliştirilmesi Projesi**

Mentorluk Eğitimi / 19-21 Nisan 2019

Holiday Inn Hotel Kadıköy, İstanbul

21 Nisan 2019, Pazar	
09:30 - 11:00	Mentorluk Becerileri I Mentorluk Becerileri II
11:00 - 11:30	Çay - Kahve Arası
11:30 - 13:00	Mentorluk Becerileri III
13:00 - 14:15	Öğle Yemeği
14:15 - 15:45	Vaka ve Tanıklıklar - Mentorluk Deneyimleri
15:45 - 16:15	Çay - Kahve Arası
16:15 - 17:30	Kaynak Paylaşımı Mentorluk Süreci ve Bundan Sonrası
17:45	Akşam Yemeği



Kaynaklar

- Adkins, R. (2015) Elemental Truths, <https://facultyombuds.ncsu.edu/files/2015/11/Conflict-management-styles-quiz.pdf>
- Akay, H (2007) *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme ve Strateji Geliştirme*, STK Çalışmaları-Eğitim kitapları Dizisi, www.stk.bilgi.edu.tr
- Argote, L., ve Ingram, P., (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* içinde, 82(1), s. 150-169.
- Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, Mentorluk için El Kitabı, (2020, yayınlanmak üzere), İstanbul.
- Brown, D.L. ve Kalegaonkar, A. (1999), *Civil society's challenges: Support organizations as emerging Institutions*, IDR Reports, Cilt 15, No 2.
- Billett, S. (2001), "Participation and continuity at work: A critique of current workplace learning discourses", Context, Power and Perspective: Confronting the Challenges to Improving Attainment in Learning at Work'te sunulmuş bildiri, Sunley Management Centre, University College Northampton, 8-10 Kasım.
- Chaney, P. (2016), "Civil society organizations' experiences of participative environmental mainstreaming: A political systems perspective of a regional European policy", içinde *Environmental Policy and Governance*, cilt 26, sayı 6, Kasım/Aralık, 2016, s. 510 – 526.
- Colley, H. (2005), "Formal and informal models of mentoring for young people: issues for democratic and emancipatory practice", *Trading up: Potential and performance in non-formal learning*, der. Lynne Chisholm, Bryony Hoskins, Christian Glahn, CoE publishing.
- Commins S. (2010), "Lifecycle, NGOs", *International Encyclopedia of Civil Society* içinde, der.: Anheier K. Helmut, Toepler Stefan, Springer, New York, NY.
- Davies, P. (2001), "Reflections on the memorandum on lifelong learning", *Journal of Adult and Continuing Education*, 7, 2, s. 109-114.
- Dawson, E. (2011), Reflections on building CSO capacity to integrate gender and diversity equality, International NGO Training and Research Center, Oxford. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Praxis-Note-58-Reflections-on-Building-CSO-Capacity-to-Integrate-Gender-and-Diversity-Equality-Elsa-Dawson.pdf>
- Dishion, T.J., McCord, J. ve Poulin, F. (1999), "When interventions harm: peer groups and problem behaviour", *American Psychologist*, 9, s. 755-764.
- Dubios, D.L. ve Karcher, M.J. (2014), "Youth mentoring in contemporary perspective", *Handbook of youth mentoring* içinde, derleyen D.L. Dubios ve M.J. Karcher, 2. baskı, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 3-13.
- Gkermotsi, V., Moschovakou, N. ve Papagiannopoulou, M. (2017), *Guide for gender mainstreaming the actions of civil society organizations*, Bodossaki Foundation, Atina, <https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/57/Gender%20Manual%20ENG.pdf>
- Gray, W. A. (1986), "Components for developing a successful formalized mentoring program in business, the professions, education and other settings", Gray, W.A. ve Gray, M.M. (der.) *Mentoring: Aid to excellence in career development, business and the professions - Proceedings of the First International Conference on Mentoring*, cilt II. içinde s. 15-22, International Association for Mentoring, Vancouver.

- Hamburg Ileana, (2013), "Facilitating learning and knowledge transfer through mentoring", *5th International Conference on Computer Supported Education* konferans kitabı içinde, CSEDU, s. 219-222.
- Hamburg, I., ve Marian, M., (2012), "Supporting knowledge transfer and mentoring in companies by e-learning and cloud computing", *ICWL 2012: the 11th International Conference on Web-based Learning* içinde; 2-4 Eylül 2012, Sinaia, Romania, der. Chiu, D., Popescu, E., Li, Qing; local workshop proceedings, Craiova: University of Craiova, s. 91-101.
- Hunt, D.M. (1986), "Formal vs. informal mentoring: towards a framework", Gray, W.A. ve Gray, M.M. (der) *Mentoring: Aid to Excellence in Career Development, Business and the Professions - Proceedings of the First International Conference on Mentoring*, cilt II. içinde, s. 8-14, International Association for Mentoring: Vancouver.
- Hyden, G. (1997), "Building civil society at the turn of the millenium", *Beyond prince and merchant: Citizen participation and the rise of civil society I*, içinde, John Burbidge. Pact Publications, New York.
- Keller, T.E. (2010), "Youth mentoring: Theoretical and methodological issues", *The blackwell handbook of mentoring: a multiple perspective approach* içinde, der. T.D. Allen ve L. T. Eby, Malden, MA: Blackwell Publishing, 2010, s. 23-47.
- Leabon Support (2017), *A Practical guide for civil society organisations in Lebanon towards gender mainstreaming*, Lebanon Support, Beirut, <https://civilsociety-centre.org/sites/default/files/resources/ls-gender-manual-dec-2017-online-eng.pdf>
- Lead Academy (2014), Introduction to skills for impact program – School of Public Policy, CEU – 2013/2014.
- Lewis D. (2003), "NGOs, organizational culture, and institutional sustainability", *Annals of the American Academy of Political and Social Science* içinde, 590(1), s. 212-226, Kasım.
- Lopes, M. vd. (2008), Civil society organisations and gender equality: Mainstreaming and empowerment In the public policies towards civil society, Eighth International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference, Barcelona, Haziran 9-12, https://www.researchgate.net/publication/237613718_Civil_society_organisations_and_gender_equality_mainstreaming_and_empowerment_in_the_public_policies_towards_civil_society
- Marsick, V.J., ve Watkins, K. (1990), *Informal and Incidental learning in the workplace*, London ve New York: Routledge.
- McGivney, V. (1999), *Informal learning in the community: a trigger for change and development*, National Institute for Adult & Community Education: Leicester.
- Özgül, M.K. (1986), "Yusuf Kâmil Paşa'nın tercüme-i telemak'ı", *Türk Dünyası Araştırmaları*, s. 4-5, Aralık.
- Philip, K., Shucksmith, J. ve King, C. (2004), *Sharing a Laugh? A qualitative study of mentoring interventions with young people*, Joseph Rowntree Foundation: York, <http://www.jrf.org.uk/bookshop/eBooks/1859351662.pdf>
- Putnam, R. (1993) *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Salamon, Lester M. (1993), *The Global associational revolution: The Rise of the third sector on the world scene*. Occasional Paper No. 15. Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore.
- Spencer, R. (2010), "Naturally occurring mentoring relationships involving youth", *The blackwell handbook of mentoring: a multiple perspective approach* içinde, der. T.D. Allen ve L. T. Eby, Malden, MA: Blackwell Publishing, s. 97-117.
- Weiston-Serdan, T (2017), "Critical mentoring: a practical guide", *Stylus Publishing*, Virginia, s. 6.
- Werquin, P. (2010), *Recognising non-formal and informal learning: Outcomes, policies and Practices*, OECD Publications, Paris, http://www.eucen.eu/sites/default/files/OECD_RNFIFL2010_Werquin.pdf
- Williamson, H. ve Middlemiss, R. (1999), "The Emperor has no clothes: cycles of delusion in community interventions with 'disaffected' young men", *Youth and Policy*, 63, s. 13-25.

Internet Siteleri

<https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model>

https://www.mindtools.com › article › newLDR_89??

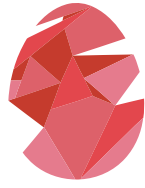
<https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/4-Youthworkingwith+conflict.pdf/dfa5c057-62c7-4614-8a39-8b5b93515a6b>

<https://facultyombuds.ncsu.edu/files/2015/11/Conflict-management-styles-quiz.pdf>

http://genclik.bilgi.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/T-Kit_egitimin_temelleri.pdf

https://www.youtube.com/watch?v=fUXdrl9ch_Q

<https://www.youtube.com/watch?v=wuo13FrNX6g>



**BİLGİ
SOSYAL
KULUÇKA
MERKEZİ**



Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

MENTORLUK DENEYİMİMİZ

Mentorluk Yapmayı Amaçlayan STÖ'ler için Bir Kılavuz

Mentorluğun ve yöntemin anlatıldığı bu kitabın birinci bölümünde STÖ'lere yönelik kapasite geliştirme yöntem ve süreçlerinin 1990'lı yıllardan sonraki evrimleri ele alınmakta ve mentorluğun sivil alanda kullanılabilir bir araç olması için mentor ile örgüt arasındaki ilişkinin çerçevesi çizilmektedir.

Kitabın ikinci bölümünde önce mentorluğun sivil alanda bir araç olarak ilk kullanım yeri olması nedeniyle, Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi ve Kuluçka Destek Programı'ndan bahsedilmekte ve daha sonra Kuluçka Destek Programı deneyimlerine dayanan bir mentorluk modeli ve 2014-2019 yılları arasındaki mentorluk modeli deneyiminin bir özeti paylaşılmaktadır.

Deneyimlerimizden öğrendiğimiz en temel şey mentorluk süreçlerinin planlandığı gibi gidebilmesi için mentorların birtakım becerilere sahip olması ve görevler başarılması gerektiğidir. Kitabın üçüncü bölümünde STÖ'lere yönelik kapasite geliştirme alanları ile ilgili mentorun sahip olması gereken bilgi ve birikim ve mentorluk ilişkisinin yürütülmesine yönelik kişisel beceriler tartışılmıştır.

2014 yılında kuruluşundan günümüze, Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin bünyesinde birçok mentorluk eğitimi gerçekleştirildi. Kitabın dördüncü bölümünde 19-21 Nisan 2019 tarihlerinde yapılan mentorluk eğitiminin tüm malzeme ve örnekleri bir araya toplanarak, mentorluk eğitiminin tüm süreçleri deneyim paylaşmaya dayalı olarak aktarılmaya çalışılmıştır. Mentorluk eğitimleri süresince gerçekleştirilen 10 oturuma ilişkin her türlü bilgiye ve tartışmalara ayrı ayrı yer verilmiştir.



Bu proje Avrupa Birliği'nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. Bu projenin içeriğinden yalnızca STGM/STÇM sorumlu olup herhangi bir şekilde Avrupa Birliği'nin, Türkiye Cumhuriyeti'nin ve T.C. Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı'nın görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.