

Subject Area  
Communication

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 98  
PP: 1847-1854

Arrival  
12 March 2022  
Published  
30 May 2022

Article ID Number  
62396

Article Serial Number  
28

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.62396>

**How to Cite This Article**  
Örs Cırık, S.; Akbulut, E.; Bingöl, M. & Erdilmen ocak, Ş. (2022). "Mentör Destekli Proje Yazma Eğitimi Sürecinde Mentör İle Menti Arasındaki İletişimin Etkinliğinin Saptanmasına Yönelik Nitel Bir Analiz"

International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:98; pp:1847-1854



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Mentör Destekli Proje Yazma Eğitimi Sürecinde Mentör İle Menti Arasındaki İletişimin Etkinliğinin Saptanmasına Yönelik Nitel Bir Analiz<sup>1</sup>

A Qualitative Analysis For Determining The Effectiveness Of Communication Between Mentor And Mentee In The Process Of Mentor Supported Project Writing Training

Selda ÖRS CIRIK<sup>1</sup>  Eyyup AKBULUT<sup>2</sup>  Murat BİNGÖL<sup>3</sup>  Şule ERDİLMEN OCAK<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarımsal Yapılar ve Sulama Bölümü, Erzurum, Türkiye

<sup>2</sup> Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Bölümü, Erzurum, Türkiye

<sup>3</sup> Öğr. Gör. Atatürk Üniversitesi, Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi, Erzurum, Türkiye

<sup>4</sup> Öğr. Gör. Atatürk Üniversitesi, Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi, Erzurum, Türkiye

### ÖZET

Mentör destekli proje yazma eğitimi sürecinde mentörler ile mentiler arasındaki iletişimin etkinliğinin saptanması amacıyla taşıyan çalışma kapsamında öncelikle Atatürk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi'nin koordinasyonunda sekiz haftalık "Teorik ve Uygulamalı Proje Yazma Eğitim IV" başlıklı bir mentörlü proje yazma etkinliği düzenlenmiştir. Etkinlik kapsamında daha önce dış fon destekli proje deneyimi olmayan 20 araştırmacıya proje deneyimi olan 20 mentör atanmıştır. Eğitim programının bitiminin ardından projeye dahil olan 5 mentör ve 5 menti ile mülakat yapılarak tarafların iletişim becerileri ve süreç içerisindeki iletişim problemleri özelinde mentörlük sürecindeki iletişimin etkinliğine ilişkin görüşleri alınmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tekli durum deseninin kullanıldığı ve elde edilen verilerin betimsel analiz yöntemiyle analiz edildiği araştırma kapsamında katılımcıların mentörlük sürecinde iletişimi çok önemli bir unsur olarak gördükleri saptanmıştır. Çalışma sonucunda ayrıca katılımcıların tarafların temel iletişim becerilerine sahip olmalarının mentörlük sürecini daha etkin kıldığını düşündükleri, süreçteki partnerlerinin iletişim becerilerini yeterli buldukları ve önemli bir iletişim problemi yaşamadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mentörlük, İletişim, Mentör Destekli Proje Yazma Eğitimi

### ABSTRACT

Within the scope of the study aiming to determine the effectiveness of communication between mentors and mentees during the mentor-supported project writing training process, an eight-week mentored project writing activity titled "Theoretical and Applied Project Writing Training IV" was organized under the coordination of Atatürk University Project Development and Coordination Office. Within the scope of the event, 20 mentors with project experience were assigned to 20 researchers who had no previous external funded project experience. After the end of the training program, interviews were conducted with 5 mentors and 5 mentees involved in the project, and their views on the effectiveness of communication in the mentoring process, in particular on the communication skills of the parties and the communication problems in the process, were received. Within the scope of the research, in which the single case-holistic design, which is one of the qualitative research methods, was used and the data obtained were analyzed with the descriptive analysis method, it was determined that the participants saw communication as a very important element in the mentoring process. As a result of the study, it was also determined that the participants thought that having the basic communication skills of the parties made the mentoring process more effective, they found the communication skills of their partners in the process sufficient and they did not experience any significant communication problems.

**Key words:** Mentoring, Communication, Mentor Supported Project Writing Training

## 1. GİRİŞ

Günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ürettikleri bilgi miktarı ve buna bağlı olarak teknoloji altyapısına yapmış oldukları yatırımlarla doğrudan ilişkilidir. Söz konusu yatırımlar için en önemli kaynak ise araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) projeleridir. Dolayısıyla Ar-Ge projeleri üretebilecek ve yürütebilecek insan kaynağına sahip olmak ülkelerin en önemli stratejik hedefleri arasındadır. Üniversiteler ise bu türden insan kaynağının yetiştirilmesinde öncü rol üstlenmektedirler. Bu nedenle üniversitelerde proje kültürünün yaygınlaştırılması ve akademisyenlere proje yazma becerisi kazandırılması öncelikli hedefler arasındadır. Bu bağlamda üniversiteler mensuplarına proje kültürü aşılamak ve proje yazma becerisi kazandırmak üzere çeşitli faaliyetler yürütmektedirler. Söz konusu faaliyetlerden biri de henüz proje deneyimi olmayan araştırmacılara proje konusunda deneyimli akademisyenler aracılığıyla proje yazma becerisi kazandırma amacıyla yapılan mentörlük programlarıdır.

Mentörlük, belirli bir meslekte daha tecrübeli, gerekli bilgi ve beceriye sahip olan bireylerin yeni olan bireylere, o mesleği daha iyi uygulayabilmek için yol göstermesi olarak kabul edilen gelenekselleşmiş bir süreçtir (Searby ve Tripses, 2012). Mentörlüğün yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak iki farklı yaklaşımı mevcuttur. Yapılandırılmamış mentörlük hayatın akışı içinde kendiliğinden gelişen süreçleri kapsarken yapılandırılmış

<sup>1</sup> Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen SAD-2021-9363 kodlu proje kapsamında geliştirilmiştir.

mentörlük bir program dâhilinde belli bir kurum veya organizasyon tarafından belirli bir süre için ve belirli bir amaçla düzenlenmektedir (Clutterbuck, 1991). Her iki süreçte de mentör ve menti olmak üzere iki aktör bulunmaktadır. Mentör, kurumda destekleyici, pozitif düşünebilen, öğreten ve dinleyen gibi rolleri üstlenerek bireyin kuruma kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan, ona rehber olan kişi olarak tanımlanırken (Uçkun ve Kılınç, 2007), menti ise kendinden daha kıdemli ve deneyimli bir mentörden kariyer yardımı ve/veya psiko-sosyal destek alan kişidir (Bakioğlu, 2015).

Bireyleri hem mesleki hem de kişisel açıdan geliştirmeyi amaçlayan bir strateji olarak tanımlanan mentörlük (Farmer, 2005), genel olarak mentörden mentiye bilgi ve becerilerin transferini içeren bir süreçtir ve doğası gereği iletişimi içeren bir sürece karşılık gelmektedir (Buell, 2004). Başka bir deyişle profesyonel iş yaşamının tüm alanlarında olduğu gibi mentörlük sürecinde de mentör ile menti arasındaki ilişkiler iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen, kimsenin aracılık etmediği, kişilerarası ilişkilerin doğası gereği, karşılıklı olarak ilgi, samimiyet, açıklığın vurgulandığı bir iletişim biçimi (Gürüz ve Eğinli, 2011) olan kişilerarası iletişim aracılığıyla yürütülmektedir.

Mentörlük sürecinde tarafların kişilerarası iletişim becerileri sürecin başarısında kritik öneme sahiptir. İletişim becerileri dar anlamıyla kişilerin anlamlı sözcükler aracılığıyla aktardığı sözlü iletişim ve davranışların sözsüz mesajlarla iletilmesi ve anlamlandırılması olarak sözsüz iletişim konusunda gerekli yetkinliklere sahip olmaları ile açıklanmaktadır. Daha geniş bir tanımlamayla ise iletişim becerileri, bireyin tatmin edici ilişkiler kurmasını sağlayan, diğer bireylerden olumlu tepkiler alan ve sosyal yaşamı kolaylaştıran ve bireyin kendisine ve iletişimde bulunduğu kişilere saygı duyması, empatik anlayışla yaklaşması, etkin dinlemeyi sağlaması, somut konuşması, uygun bir biçimde kendini açması, “ben dili”ni kullanması, tam ve tek mesaj yollaması, saydam davranması, sözel ve sözel olmayan mesajları uyumlu olarak kullanması gibi öğrenilmiş davranışlardır (Yüksel-Şahin, 2008; 2011).

İletişim, mentörlüğün çok önemli bir unsurudur ve etkili iletişim, etkili bir mentörlük ilişkisinin ayırt edici özelliği olarak kabul edilmektedir (Farmer, 2005). Başka bir deyişle iletişim, mentörlük ilişkilerinin başlatılması ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır (Kalbfleisch, 2002). Nitekim Johnson (2003), başarılı bir mentörlük süreci için hem mentörün hem de mentinin sahip olması gereken bazı temel özelliklerin var olması gerekliliğinden hareketle iyi/başarılı bir mentörde bulunması gereken unsurları bir model çerçevesinde yetenekler, yeterlilikler ve erdemler olmak üzere üç boyut bağlamında açıklamaktadır. Yetenekler, bir mentörün mentör rolünü ustaca ve etkili bir şekilde yerine getirmek için sahip olması gereken bilişsel, duygusal ve ilişkisel bazı yeteneklere veya kapasitelere sahip olmalarını ifade ederken yeterlilikler ise sonradan eğitim yoluyla edinilebilen beceri, bilgi ve tekniklere işaret etmektedir. Modelin üçüncü boyutu olan erdemler ise mentör rolündeki kişilerin dürüstlük, yardımseverlik ve öngörülü olma gibi erdemlere sahip olmasıyla ilişkilidir. Johnson (2003), iletişim becerilerini yetenekler boyutu altında ilişkisel yetenekler başlığı altında ele almaktadır. İletişim becerileri samimiyet kurma yeteneği ile birlikte ilişkisel yetenekleri oluşturmaktadır. Johnson’a (2003) göre mentörler mentörlük sürecinde mentilerine karşı samimi olmalı ve temel iletişim becerilerinin yanı sıra empati, saygı ve sevecenlik konularında da yetkin olmalıdırlar. Ancak başarılı bir mentörlük süreci için sadece mentörün iletişim konusunda başarılı olması yeterli olmamaktadır. Kalbfleisch’in de (2002) belirttiği üzere bir mentörlük ilişkisinde mentör, mentiye göre daha fazla güce sahip olduğundan mentörlük ilişkisini başlatma ve sürdürme konusunda mentinin mentörden daha fazla iletişimsel girişimde bulunması gerekmektedir. Başka bir deyişle mentinin de en az mentör kadar temel iletişim becerilerine sahip olması mentörlük ilişkisinin başarısını ve iletişimin etkinliğini doğrudan etkileyecektir.

Etkili iletişim, tarafların birbirlerine karşı iletmek istedikleri anlamları tam olarak aktarmalarını ve karşı tarafta niyetlenen davranışı veya tepkiyi oluşturabilmeleridir. Ancak her iletişim sürecinin çeşitli nedenlerden dolayı aynı etkinlikte gerçekleşmesi beklenemez. Başka bir deyişle iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyen çeşitli etmenlerden söz edilebilir. Kişilerarası iletişim engelleri olarak adlandırılan bu etmenler mesajın yanlış kodlanması veya açıklanması, yanlış iletişim kanalı/aracı seçilmesi, kişilik özelliklerinden kaynaklı yetersizlikler, tarafların karşılıklı olarak duygusal ve psikolojik durumları, önyargılar, stereotipleştirmeler, dinleme ve geribildirimde bulunma konusundaki yetersizlikler, gürültü, statü farklılığı, bilgi eksikliği, empati yoksunluğu, algıda seçicilik gibi çok sayıda unsuru içermektedir. İletişimin etkili mentörlük sürecinin en kritik unsuru ve önkoşulu olduğu (Farmer, 2005) dikkate alındığında mentörlük sürecinde mentör ile menti arasında ne tür iletişim problemlerinin yaşandığının ve tarafların iletişim becerilerinin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi daha çok önem kazanmaktadır. Zira sürece ilişkin iletişim problemlerinin tespiti ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesi daha sonra yürütülecek mentörlük programlarında iletişim bağlamında ne tür önlemler alınması gerektiğine ilişkin de bir öngörü sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışma kapsamında kurgulanan mentör destekli proje yazma eğitimi etkinliği aracılığıyla mentörlük sürecinde taraflar arasındaki iletişim problemleri ve tarafların iletişim becerileri irdelenmekte ve analiz edilmektedir. Yapılan araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmaktadır:

✓ Katılımcıların mentörlük sürecinde iletişimin rolüne ilişkin görüşleri nelerdir?



- ✓ Katılımcılar mentörlük sürecindeki partnerlerinin iletişim becerileri hakkında ne düşünmektedirler?
- ✓ Mentörlük sürecinde ne tür iletişim problemleri yaşanmıştır?
- ✓ Katılımcıların mentörlük proje yazma etkinliğinin yeterliliği hakkındaki görüşleri nelerdir?

## 2. YÖNTEM

Mentörlük sürecinde yaşanan iletişim problemlerinin belirlenmesi ve iletişimin rolünün saptanması amacını taşıyan çalışma kapsamında Atatürk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi'nin koordinasyonunda "Teorik ve Uygulamalı Proje Yazma Eğitim IV" başlıklı bir mentörlük proje yazma etkinliği planlanmıştır. Toplam sekiz haftalık bir eğitim sürecini kapsayan söz konusu etkinlik kapsamında proje deneyimi olan 20 mentör, daha önce dış fon destekli proje deneyimi olmayan ve 2021 I. Dönem TÜBİTAK 1001, 1005 ve 3501 programlarına başvuracak 20 araştırmacıya proje yazma konusunda mentörlük desteği vermiştir. Hazırlanan projelerin TÜBİTAK'a sunulmasının zorunlu olduğu eğitim programı kapsamında öncelikle araştırmacılara "Teorik ve Uygulamalı Proje Yazma Eğitim IV" başlıklı çağrı yapılmış ve ilgili TÜBİTAK projeleri kapsamında proje fikri olanların Atatürk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi'nin web sitesi üzerinden online başvuru yapmaları sağlanmıştır. Ardından yapılan başvurular Atatürk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi yürütme kurulu üyeleri tarafından değerlendirilmiş ve toplam 20 proje/araştırmacı eğitim programına dahil edilmiş ve projelerin alan, amaç, hedef ve yöntemleri dikkate alınarak her bir projeye daha önce dış fon kaynaklı proje deneyimi olan ve ilgili alanda uzman mentör atanmıştır. Mentör ve menti eşleştirmelerinden sonra ilk olarak mentörlere söz konusu eğitim programıyla ilgili bilgiler sunulmuş daha sonra ise mentörler ve mentilerin tanışmalarını ve çalışma sistematiğini planlamalarını sağlamak üzere bir tanışma toplantısı düzenlenmiştir.

Eğitim programının uygulama kısmına geçmeden önce araştırmacılara; "Fon Kaynaklarının Tanıtımı", "Ar-Ge Projesi Nedir?", "Özgün Değer", "Yöntem ve Proje Yönetimi" ve "Yaygın Etki" başlıklarında minimum 5 saat süren teorik eğitimler verilmiştir. Daha sonra her bir mentör, danışmanlık desteği verdiği araştırmacıya bir taraftan 30 saat aynı konularda detaylı teorik bilgiler sunmuş diğer taraftan da proje önerisini hazırlama sürecinde bire bir destek sağlamıştır.

Proje kapsamında toplam 20 proje önerisi tamamlanmıştır. Tamamlanan projelerden 17 tanesinin TÜBİTAK 1001 programına, 2 tanesinin TÜBİTAK 1002 ve 1 tanesinin 1005 programına başvurusu yapılmıştır. Program sonrasında toplam 4 adet TÜBİTAK 1001 ve 1 adet 1002 proje destek almaya hak kazanmıştır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tekli durum deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının belirgin olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2023). Bütüncül tek durum deseni ise tek bir analiz biriminin olduğu durum çalışmalarında tercih edilmektedir.

Katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve veri toplama tekniği olarak mülakat tekniğinin kullanıldığı araştırma kapsamında proje sonrasında toplam beş mentör ve beş menti ile görüşülmüş ve her iki grup için de ayrı ayrı hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla dahil oldukları mentörlük sürecindeki iletişim problemlerine ve tarafların iletişim becerilerine ilişkin görüş ve düşünceleri alınmıştır. Araştırma konusuyla ilgili literatür tarandıktan sonra oluşturulan görüşme formları alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda yapılandırılmış ve böylece formların geçerlilik koşulu sağlanmıştır.

Mülakat sürecinde katılımcılara çalışmanın temel amacı açıklanarak kişisel bilgilerinin gizli kalacağı ve istemeleri haline görüşmeyi sonlandırabilecekleri belirtilmiştir. Mülakat sonrasında elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Hazırlanan görüşme formlarında öncelikle katılımcıların çeşitli demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki kıdem süresi) ilişkin sorulara yer verilmiş, ardından mentör ve mentilere proje, proje yazma ve mentörlük proje hazırlama deneyimlerine dair sorular yöneltilmiştir. Görüşme formlarının son bölümünde ise katılımcıların proje kapsamında dahil oldukları mentörlük sürecindeki iletişim problemlerine ve iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Söz konusu sorular çerçevesinde katılımcılardan iş hayatında etkili iletişimin nasıl olması gerektiği, mentörlük sürecinde etkili iletişimi mümkün kılan unsurların neler olduğu, taraflar arasındaki iletişimin proje yazma motivasyonu ve becerisi üzerindeki etkisi hakkında ne düşündükleri, sözlü anlatım becerisi, geribildirimde bulunma, dinleme becerisi, sözsüz iletişim davranışları, çalışma ortamı uygunluğu, ulaşılabilirlik, iletişim kurma istekliliği, eleştiriye açık olma durumu, iletişim sürecine eşit oranda katılma imkanı ve empati kurma becerisi gibi konularda karşı tarafın (mentör veya menti) iletişim becerilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Görüşme formlarında daha sonra katılımcıların mentörlük sürecinde yaşamış oldukları iletişim problemlerinin neler olduğuna, mentörlük proje yazma sürecinde daha etkili bir iletişim

için neler yapılması gerektiğine ve son olarak dahil oldukları mentörlü proje yazma etkinliğinin yeterliliğine ilişkin düşüncelerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Birim Etik Kurul Başkanlığı'nın 19.10.2021 tarih ve 2021/19 sayılı kararı doğrultusunda etik kurul onayı alınan araştırma, etik kurallar ve ilkelere bağlı kalınarak yürütülmüştür.

### 3. BULGULAR

Çalışma kapsamında katılımcı grup içerisinde yer alan 5 mentörün yaş ortalaması 46 iken mentilerin yaş ortalaması ise 43'tür. Mentörlerin üçü profesör unvanına sahipken iki mentör doçent kadrosundadır. Mentilerin ise biri profesör, biri doçent üçü ise doktor öğretim üyesi unvanına sahiptir. Mentörlerin mesleki kıdem süreleri ortalaması 21 yıl iken mentilerin 13 yıla karşılık gelmektedir. Mentörler önceki proje çalışmalarında yürütücü, araştırmacı, danışman ve bursiyer olarak görev almışlardır.

Eğitim programına dahil olan mentörlerden üçü 3 ile 6 aylık süreler kapsayan daha önceden de mentörlük deneyimine sahip olduklarını belirtirken iki mentör ilk kez bu proje kapsamında mentörlük yaptıklarını ifade etmişlerdir. Mentiler arasında ise daha önce mentörlük desteği alan araştırmacı bulunmamaktadır.

Mentörlük desteği konusunda deneyim sahibi olan mentörler daha önceki mentörlük programlarında sürecin mentörlük desteği alan araştırmacının proje yazma becerisi kazanması konusunda oldukça etkili olduğunu belirtmektedirler.

“Proje önerisi hazırlama hususunda yaptığımız çalışmaların önemli katkılarının olduğu söylenebilir. Başta amaç, hedefler, iş paketleri, literatür özeti ve özgün değer olmak üzere projenin bütün kısımları ile ilgili önemli kazanımların olduğu söylenebilir” [Mentör3].

Profesyonel iş hayatında etkili iletişim için gerekli olan unsurlar hakkında mentörler çoğunlukla etkili dinleme, karşılıklı saygı, şeffaflık ve empatik iletişimin önemine değinirken, mentiler ise karşılıklı iyi niyet, saygı ve anlayış ve yüz yüze iletişimin önemine dikkat çekmektedirler.

“Önce dinlemek, doğru soruları sormak, kısa ve öz şekilde karşınızdakine düşüncelerinizi aktarmanız gereklidir. Sizin için çok kıymetli olan bir şey karşınızdakine kıymet ifade etmiyorsa o konuyu uzatarak zaman öldürmenin bir anlamı olmayacaktır. Empati ve gözlem yapmak gerekmektedir” [Mentör1]. “Bence etkili iletişim için önyargılardan arınmış bir ortam olması gerekiyor. Egoların bir kenara bırakılması gerekiyor. Şeffaf olmak gerekiyor. Dürüst olmak gerekiyor. Yani gizli gündeminizin olmaması gerekiyor. Karşılıklı sevgi ve saygının olması gerekiyor” [Mentör2]. “Etkili iletişim için öncelikle tarafların birbirine değer vermesi ve saygılı olması gerektiğini düşünüyorum. Aynı şekilde her iki tarafın ortak yapılan işe de değer verip o işin değerli olduğuna samimi bir şekilde inanması gerekir. Ayrıca karşılıklı olarak kişilerin birbirini doğru bir şekilde anlaması gerekmektedir. Bunun için de karşındakinin sorunları dikkatlice dinlenerek değerlendirilmeli ve makul dönütler verilmelidir. Plan oluşturulması ve plana uygun bir şekilde görüşmelerin yapılması da etkili iletişim açısından önemli olacaktır. Karşılıklı olarak söylenenlerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı da kontrol edilmelidir” [Mentör3]. “Karşındakini dinleyebilmek, ona kendisini ifade etme imkânı verebilmek, aynı zamanda yapıcı yönlendirme veya paylaşımlarla iyi niyet düzleminde buluşabilmek” [Mentör4]. “İş hayatında etkili iletişim için samimi fakat aynı zamanda da mesafeli olunmalı, bireyler birbirlerine karşı saygılı olmalı, öfke kontrolü yapılabilir. Ayrıca beden dilinin de doğru okunması iletişim problemlerinin önüne geçecektir” [Mentör5]. “Karşılıklı iyi niyet, güven, anlayış, saygı ve uyum bence esastır” [Menti1]. “Sosyal bir varlık olan insan için iletişim hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Etkili iletişim konusunda çok bir bilgi sahibi değilim fakat karşılıklı saygı olması gerekli diye düşünüyorum. Örneğin karşındaki kişiye saygı duyup fikirlerini dinlemek mutlaka olması gerekir. Profesyonel iş hayatında, maalesef ast üs ilişkilerinden dolayı iletişim konusunda biraz daha sıkıntı yaşıyoruz. Kıdem devreye girince alt kıdemlilerin fikirleri pek dinlenmiyor. Ayrıca iletişimde konuşma üslubu da çok önemli, ne söylediğimizden ziyade nasıl söylediğimizde iletişim bir parçası diye düşünüyorum” [Menti3].

Mentörlük sürecinde hangi unsurların mentör ile menti arasındaki iletişimi daha etkili kıldığı konusunda mentörler zaman yönetimi, açık ve şeffaf bir iletişim, eleştiriye açık olma, samimiyet ve etkili geribildirim konularına dikkat çekerken mentiler ise mentörün konuya ve araştırmacıya karşı önyargısız olmasını ve zaman yönetiminin her iki tarafa da uyacak şekilde yürütülmesini, samimiyet, mentörün motivasyon düzeyinin yüksek olması, etkili dinleme, karşılıklı anlayış ve empatik iletişim becerilerini ön plana çıkarmaktadırlar.

“Her iki tarafın zamanının kıymetli olduğunu her iki taraf ta anladığında etkili bir iletişim kurulabilmektedir” [Mentör1]. “Samimi olunmalı, ayrıntılı planlama yapılmalı, plan aksatılmamaya

çalışılmalı, sağlıklı ve makul dönütler verilmeli, dönütlerin ne kadar dikkate alındığı kontrol edilmeli, dönütlerin yapılabilirliği yoksa karşı taraf ikna edilmeli” [Mentör3]. “Mentörlük sürecinde de iş hayatındaki iletişim becerilerinin kullanılması gerekir. Mentörün mentinin daima yanında olduğu güvenini vermesi, adayın kendini güvenli hissederek daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır. Ayrıca programlı bir şekilde başka bir deyişle çalışma takvimine uygun bir şekilde ilerlemek mentörlü projelerin başarısını artıracaktır” [Mentör5]. “Mentörün konuya ilişkin önyargısız ve tarafsız bir şekilde süreci yönlendirmesi gerekir. Mentörün gerçekten projenin başarılı olacağına inandığını bilmek sizi motive ediyor. Çünkü iş olsun diye değil, gerçekten size yardımcı olduğuna inanıyorsunuz. Ayrıca süreci takvimlendirmede kendi programı kadar sizin programınızı da göz önünde bulundurması bir o kadar önemli. Böylece sizin çalışma azminizi törpülememiş oluyor” [Menti5]. “Etkili iletişimin geçerli olduğu bir mentörlük süreci empatiye, önyargısız tutuma ve uzmanlığa dayalı olmalıdır. Taraflar arasındaki etkili iletişim de aynı temellere dayanmalıdır. Asgari düzeyde iletişim becerisine ek olarak iyi niyet, özveri ve alana yönelik hakimiyet de önemlidir” [Menti1].

Mentör ile menti arasındaki iletişimin mentilerin proje yazma motivasyonu ve becerileri üzerindeki etkileri hakkında mentörler çoğunlukla önyargısız, açık, şeffaf ve karşılıklı saygıya dayalı bir iletişimin çok önemli olduğunu düşünmektedirler. Benzer şekilde mentiler de mentörlerin istekli olmaları, empatik iletişimi tercih etmeleri, etkili dineleme becerisine sahip olmaları ve yeterli geribildirimlerde bulunmaları gibi hususların proje yazma motivasyonu ve becerisi üzerinde önemli etkiler bıraktığını ifade etmektedirler.

“Sağlıklı bir iletişim motivasyonu ve dolayısıyla çalışma verimliliğini önemli ölçüde artıracaktır. Sağlıksız bir iletişim karşılıklı mesajların yanlış alınmasına ve hataların yapılmasına yol açacaktır. Bu eğilimin devam etmesi halinde de karşılıklı saygı, olumsuz etkilenecektir. Bu durum yapılan işe olumsuz yansıtacaktır. Ayrıca karşılıklı güven kaybına yol açacaktır. Bu noktada aslında bir tecrübe paylaşımı söz konusudur. Tecrübelerin paylaşımı ve yol gösterme açısından iletişim son derece önemli olmaktadır. Bu da beceri gelişimine katkı sağlamaktadır” [Mentör3]. “Mentör ile menti arasında etkili iletişim sağlanamazsa başarı sağlanabilmesi mümkün değildir. Mentör her şekilde mentiyi desteklemeli onu cesaretlendirmeli, yaptığı projede amaca yönelik çalışması için motive etmelidir. Mentör proje ekibini karamsarlıktan uzaklaştırmalıdır” [Mentör5]. “Mentörün projenizle sizin kadar ilgili ve hevesli olduğunu düşündüğünüzde bu motivasyonunuzu olumlu yönde etkiliyor. Mentörün olumlu yönlendirmeleri pozitif bir ivme sağlıyor. Çünkü, menti, mentöre karşı da kendini sorumlu hissedebiliyor. Uzlaşmacı, ilgili ve empatik bir iletişimin proje yazma becerilerini önemli ölçüde artırdığına inanıyorum” [Menti1]. “Bu konuda son derece etkin bir kazanım olduğu kanaatindeyim. Çünkü mentör, proje yazma sürecindeki kendi tecrübelerini, başarılarını-başarısızlıklarını, sorunları çözme yöntemlerini aktarmakta, bu da proje yazma sürecine oldukça olumlu katkılar sunmaktadır” [Menti4]. “Olumlu yönde etkili olduğunu düşünüyorum. Proje yazma sürecinde değerlendirme sürecinin de en baştan itibaren olması motive edici. Yapıcı geri dönüşler ise katkı sağlayıcı” [Menti5].

Etkili iletişimin mentilerin proje yazma motivasyonu ve becerisi üzerindeki etkileri konusunda mentörlerden bazıları sürecin farklı bir boyutuna dikkate çekmekte ve mentör ile menti arasındaki uyumun önemine vurgu yapmaktadırlar.

“İletişim süreci mentinin proje yazım motivasyonu üzerinde çok etkili oluyor. Ben bu konuda bir öneride bulunabilirim. Bence mentiye mentörünü seçme şansı verilmeli. Aynı durum mentörün mentisini ve konuyu seçmesinde de benimsenmeli. Ancak öncelik mentide olmalı seçim sürecinde” [Mentör2]. “Frekanslar uyumlayınca olmuyor. İlk konuşmada olumsuzluk ve sınırlandırmalardan ve işin zorluğunda bahsedilirse süreç ilk görüşme ile inkıtaya uğrayabilir. Yapıcı ve umut verme eğiliminde olmalı, fakat her bir talep ya da düzenlemenin takipçisi olmalı. Metni okuma ve tekrar okumada tembellik gösterilmemeli” [Mentör4].

Proje kapsamında mentörlü proje yazma eğitime katılan mentörler ve mentiler, süreç içerisinde karşı tarafın etkili sözlü anlatım becerisine sahip olma, uygun sözsüz iletişim davranışı sergileme, yeterli geribildirimde bulunma, etkili dinleme, eleştiriye açık olma, empatik iletişim kurabilme gibi iletişim becerileri ve iletişim kurulan mekan/ortamların uygunluğu, gerekli durumda ulaşılabilir olma, iletişim sürecine eşit oranda katılma imkanı bulma gibi iletişim sürecinin etkililiğine ilişkin konularda bütünüyle olumlu değerlendirmeler yapmaktadırlar. Ayrıca süreç içerisinde herhangi şekilde iletişim problemi yaşamadıklarını ifade etmektedirler.

“Çalıştığım arkadaşlarda bu konu ile ilgili herhangi bir sıkıntı yaşamadım. Arkadaşlar, oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde çalışmalarını sürdürdüler. Anlaşılmayan ve merak edilen hususlar hakkında açıkça bilgilendirildiğim için ben de elimden geldiği ölçüde destek vermeye çalıştım. Ürünlerini de aldığımızı

söyleyebilirim” [Mentör3]. “Hiç iletişim sorunu yaşamadık. Bunun en önemli nedeni de mentör ile menti arasındaki uyumdan kaynaklandı” [Mentör2]. “Hiç problem yaşamadık. Ben onun ne istediğini anladım o da benim bu süreçteki ondan beklentilerimi anladı” [Mentör5]. “İletişimle ilgili bir problem yaşamadım” [Menti 3].

Dahil oldukları proje kapsamında elde ettikleri deneyim bağlamında mentörlü proje yazma sürecinde daha etkili bir iletişim için neler yapılabileceği konusunda mentörlerden bazıları mentör ile menti arasındaki uyuma, karşılık görev ve sorumlulukların önceden belirlenmesi konusuna ve mentiye mentörünü seçme şansı tanınmasına dikkat çekerlerken bazıları ise tarafların istekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

“Bence kuralların ve çerçevenin konulması lazım Proje Ofisi tarafından. Mentörün görev tanımı ve yetkileri tanımlanmalı. Görev ve sorumlulukların karşılıklı olarak belli olması gerekir. Bu anlamda daha yapılandırılmış, çerçevesi çizilmiş bir mentörlük sisteminin kurgulanması gerekir. Bu durum iletişim problemlerini de ortadan kaldıracaktır. Mentör ve mentinin birbirlerini seçmesi durumunda daha serbest olunabilir ancak seçim süreci olmayacaksa veya daha önce taraflar arasında bir tanışıklık yoksa iletişim sorunlarını önlemek için bir kurallar listesi ortaya konulabilir” [Mentör2]. “Mentör atamalarından önce mentinin de fikri alınabilir, alternatifler sunulabilir” [Mentör4]. “Mentörün de mentinin de bu süreci iyi yönetilmesi için istekli olması ve hedef odaklı çalışması gerekir. Mentörün bu işi bir angarya olarak görmemesi gerekir. Bilgi birikimini, tecrübelerini mentisiyle paylaşıp gelecek nesillerin bu işi tam olarak kavrayıp ileride daha güzel projeler yapması için heyecan duymasını sağlamalıdır” [Mentör5].

Mentörlü proje yazma sürecinde daha etkili bir iletişim için neler yapılabileceği konusunda mentiler ise eğitim sürecine proje ekibinin diğer üyelerinin de katılımının sağlanması ve mentör rolündeki kişinin proje konusundaki başarısı dışında iletişim becerilerinin de gelişmiş olması gerekliliğine dikkat çekmektedirler.

“Yalnızca araştırmacı değil, araştırmacı ve bursiyerler gibi ekipten başkaları da sürece dâhil olsa bence daha verimli olabilir. Çünkü birinin kaçırdığı bir noktayı diğeri aklında tutabilir veya farklı sorular sorabilir” [Menti1]. “Mentörün sadece başarılı olması yetmez. Empati, anlayış, sabır, hatalara karşı tahammül gösterme, yeri geldiğinde mentinin olumsuz davranışlarına tepki koyma özelliği de olmalı” [Menti4].

Hem mentörler hem de mentiler proje kapsamında yürütülen mentörlü proje yazma etkinliğinin yeterliliği konusunda olumlu düşünmektedirler. Ancak mentörlük süresinin daha uzun olması ve mentörlerin alan uzmanlığına daha fazla dikkat edilmesi gerekliliğini dile getirmektedirler.

“Benim keyif aldığım bir süreç oldu. Mentim çok istekli ve zeki. Aynı dili konuşuyor olmak beni bu süreçte yormadı. Projemiz ile ilgili olumlu haberler alırsak ve hedefimize ulaşırsak çok mutlu olacağım” [Mentör5]. “Daha geniş bir süreç planlaması yapılabilir. Geniş zamanda yazılması çok önemli olmaktadır. Sürecin kısıtlı olması durumunda istenen sonuca ulaşılması güçleşmektedir” [Mentör3]. “Yeterliydi, hatta ben mesleğimin başında olduğum için çok faydalıydı, mesleğin başında bu tarz kurslara katılmak kişinin ufkunu genişletiyor” [Menti3]. “Mentör-menti iletişimi açısından yeterliydi. Ancak proje konusu, yöntemi vb. içerikler göz önünde bulundurulduğunda proje yazma etkinliği için alana hakimiyeti daha fazla olan mentörlerin seçilmesi gerektiğini belirtmek isterim” [Menti5].

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma bünyesinde yürütülen “Teorik ve Uygulamalı Proje Yazma Eğitim IV” başlıklı proje kapsamında, proje katılımcılarından 5 mentör ve 5 menti ile yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla mülakat yapılmış ve mentör ve mentilerin karşılıklı olarak iletişim becerileri, mentörlü proje yazma süreci içerisinde karşılaşmış oldukları iletişim problemleri ve iletişimin mentörlük sürecindeki önemi ve etkisine ilişkin görüşleri irdelenmeye çalışılmıştır.

Mentör ve mentilerle ayrı ayrı yapılan görüşmeler sonrasında katılımcılar, etkili/aktif dinleme, taraflar arasında karşılıklı saygının olması, şeffaf bir iletişim sürecinin benimsenmesi, karşılıklı empatik iletişime önem verilmesi ve yüz yüze iletişimin tercih edilmesinin profesyonel iş hayatında etkili iletişimi olanaklı kılan en önemli unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. Mentörlük süreci özelinde ise yukarıda sıralanan unsurların yanı sıra mentörler çoğunlukla mentilerle yapmış oldukları görüşmeler/toplantılar kapsamında zaman yönetiminin etkin bir şekilde yapılması ve eleştiriye açık olma konusuna dikkate çekerken mentiler ise mentörlerin kendilerine ve proje konularına karşı önyargısız olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Mentiler ayrıca mentörlerin de en az kendileri kadar sürece yüksek bir motivasyonla dahil olmaları gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Hem mentörler hem de mentiler, tarafların dil hakimiyeti, ses tonu, vurgulama gibi sözlü anlatım, jest ve mimiklerin yerinde kullanımı, göz teması kurma, uygun giyinme gibi sözsüz iletişim davranışları gibi temel sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin araştırmacıların proje yazma motivasyonları ve becerileri üzerinde olukça etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum etkili/başarılı bir mentörlük süreci için hem mentörlerin hem de mentilerin temel iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada iki farklı mentörün dikkat çektiği bir konu özellikle önemlidir. Özel ve iş hayatında olduğu gibi mentörlük sürecinde de taraflar arasındaki uyum kritik bir öneme sahiptir. Zira mentörlük sadece bilgi ve deneyim aktarım süreci olarak düşünülmemelidir. Sürecin tüm aşamalarında taraflar arasında olabildiğince yüksek bir uyum ve iletişim olması gerekmektedir. Bu bağlamda hem mentörlerin hem de mentilerin birlikte çalışacakları araştırmacıları seçme konusunda inisiyatif alabilmeleri gerekmektedir.

Mentör ve mentilerin süreç içerisinde karşı taraftan veya kendilerinden kaynaklı olmak üzere önemli hiçbir iletişim problemi yaşamadıklarını ifade etmeleri çalışmanın önemli bulgularından bir diğeridir. Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında bu olumlu durumun, tarafların konunun önemi konusundaki düşünceleri, sürece profesyonel bir yaklaşım ile dahil olmaları ve en önemlisi de taraflar arasındaki uyum ve iş birliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Her ne kadar çalışma kapsamında yürütülen mentörlü proje yazma süreci iletişim açısından olumlu seyretmiş olsa da -bazı mentörlerin özellikle dikkat çektiği gibi- sürecin başında mentör ve mentilerin karşılıklı görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmış olması ve taraflara çalışacakları araştırmacıyı seçme şansı verilmesi süreci daha etkin kılacaktır.

Mentörlü proje yazma sürecinin iletişim bağlamında daha etkili kılınması için dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da bazı mentör ve mentilerin dikkat çektiği üzere sürece yürütücü dışında proje ekibinin diğer üyelerinin de dahil edilmesi gerekliliğidir. Böylece proje ekibinin tüm üyeleri süreç hakkında ve proje yazma becerisi kazanma konusunda eşit düzeyde deneyim kazanma şansı elde edebileceklerdir.

Mentör seçiminde ilgili araştırmacının sadece akademik başarısının değil özellikle kişilerarası iletişim konusundaki yeterlilik düzeyinin de dikkate alınması mentörlük sürecindeki iletişim sürecinin daha etkili olmasını sağlama konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer konudur. Bu bağlamda mentörlük sürecinde ya mentör adayının temel iletişim becerileri ölçümlenmeli ya da süreç başında etkili iletişim konusunda temel bir eğitime tabi tutulmalıdır.

Sonuç olarak mentörlük sürecinde sürecin daha etkili olması için iletişimin son derece kritik bir unsur olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda mentörlük sürecinin başında başta mentörler olmak üzere her iki tarafın da kişilerarası iletişim bağlamında etkili iletişim konusunda temel düzeyde eğitim almaları mentörlük sürecinin daha etkin olmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Bakioğlu A. (Ed.) (2015). Eğitimde Mentorluk, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Buell, C. (2004). "Models of Mentoring in Communication", Communication Education. 53 (1): 56-73.

Clutterbuck, D. (1991). Everyone Needs A Mentor: Fostering Talent In Your Organization (Fourth Edition), Chartered Institute of Personnel & Development, London.

Farmer, B. (2005). "Mentoring Communication", Review of Communication, 5 (2-3): 138-144.

Gürüz, D. & Temel-Eğimli, A. (2011). Kişilerarası İletişim Bilgiler-Etkiler-Engeller (Geliştirilmiş 2. Basım), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Johnson, W. B. (2003). "A Framework For Conceptualizing Competence To Mentor", Ethics & Behavior, 13 (2): 127-151.

Kalbfleisch, P. J. (2002). "Communicating in Mentoring Relationships: A Theory For Enactment", Communication Theory, 12 (1): 63-69.

Searby, L. & Tripses, J. (2012). "Etkili Mentorlar Olabilmek İçin Okul Liderlerini Hazırlama" (Çev. S. Turan). (Ed. R. Yirci ve İ. Kocabaş), Dünyada Mentorluk Uygulamaları, ss.1-16, Pegem Akademi, İstanbul.

Uçkun, G. & Kılınç, İ. (2007). Koçluk Ve Mentörlük, Ürün Yayınları, Ankara.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2023). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara.

Yüksel-Şahin, F. (2008). "Communication Skill Levels in Turkish Prospective Teachers", Journal of Social Behavior and Personality, 36 (9): 1283-1293.

Yüksel-Şahin, F. (2011). Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim, Pegem Akademi, Ankara.