



## 4 Yola Koyulmak

### 4.1 İşe Başlama ve Yeni Çevreye Uyum

Gönüllülerin ev sahibi ülkeye geldiklerinde yeni ortamları tanıtırılmaları, yola çıkmadan önce yapılan hazırlık kadar önemlidir. Gönüllüler neyle karşılaşacaklarını bilmedikleri için endişeli ve bir bakıma da güvensizdirler. İlk izlenimleri, güvenlerini tazelemek ve kendilerini yeni ortamlarında emniyette hissetmelerini sağlamak açısından son derece önemlidir. Çok sayıda gönüllü ağırlayan bir ev sahibi kuruluş, yabancı bir ülkede gönüllü olarak çalışmaya başlamanın ne demek olduğunu her zaman farkında olmayaabilir: ev sahibine kolay görünen tekdüzeleşmiş bir iş, gönüllü için belirsiz bir maceranın başlangıcıdır ! Genel bir kural olarak şu söylenebilir: gönüllü ne kadar deneyimsiz ve ev sahibi ülkede kalma süresi ne kadar uzun ise ev sahibi ülkeye geldiğinde uygun bir varış eğitiminden geçmesi o kadar önemlidir.

Gönüllünün gerektiği gibi karşılanması meselesi, özellikle bireysel görevlendirmeler için söz konusudur. Grup halinde bir yere giden kişiler gerektiğinde birbirlerine başvurabilirler; bu, ilk sarsıntıyı bir dereceye kadar hafifletir. Varış eğitiminin süresi de projenin ve görevlendirmenin türüne bağlıdır; birkaç saatlik bir hoş geldin toplantısından birkaç günlük bir seminere dek çeşitlilik gösterebilir.

İlk etki bir yana, gönüllünün ev sahibi kuruluşu adımını attığı an, her iki taraf için de gerçeklerle karşılaşma anıdır: yer ve insanlara ilişkin olarak önceden oluşturdukları imgeler muhakkak ki karşılarında bulduklarıyla örtüşmez. Özellikle gönüllünün kültürü ev sahibininkinden çok farklı olduğu takdirde, karşılama usulüne ilişkin beklentiler de farklı olabilir. Ev sahibi kuruluş, bu kültürlerarası farklılıkları göz önüne almalı ve ilk görüşmeyi gönüllüler açısından olabildiğince kolaylaştırmalıdır. Gönüllüler ev sahibi kuruluşun ve topluluğun âdetlerine ve iletişim biçimine yavaş yavaş uyum sağlayacaklardır.

Gönüllülerin ev sahibi ülkeye geldiklerinde aldıkları varış eğitimi, gönderen kuruluşun önceden verdiği hazırlık eğitimini tamamlayıcı olmalıdır. Gönderen ve ev sahibi kuruluşlar arasında iyi bir iletişim kurulduğu takdirde ev sahipleri, gönderen kuruluşun eksikliklerini gidermekte daha başarılı olurlar. Varış eğitimi, yerel kültürle ilgili bir tanıtımı içermeli ve projeye bir giriş niteliğinde olmalıdır. “Karada yüzme” zamanı artık sona ermiştir ve gönüllü suya atlamak istemektedir! İş

projenin sunumuna geldiğinde, gönüllülerin düşüncelerine ve önerilerine yeterince yer ayırmaya özen gösterin. Gönüllülerin projeye ilgili beklentilerini ve düşüncelerini öğrenmeye çalışın ve onları soru sormaya davet edin. Yanlış anlamaları önlemenin şimdi tam zamanıdır.

#### Eğitim için öneriler

Bir dostunuzu, iş arkadaşınızı ya da bir yakınınızı (tercihen yurtdışından) yeni bir etkinlik için evinize davet edin. Bu yeni bir iskambil oyunu oynamak, fal bakmak ya da alışılmadık türde bir parti vermek olabilir. Yukarıda değinilen önerilerden yararlanarak (gelen kişiyi tren istasyonunda karşılamak, buzları kırmak, ortamdaki diğer kişilerle tanıştırmak, neler olacağını açıklamak, vs.) ziyaretçinin kendisini olabildiğince rahat hissetmesine çalışın. Daha sonra ziyaretçiye, bütün bu çabalarınızı farkedip farketmediğini ve bunun onun üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu sorun. Bu deneyimden bazı kurallar çıkarın ve bunları gönüllünüzü ağırlarken uygulayın.

#### Gönüllünün tanıştırılmasında yöre gençlerinden yararlanmak

Akran eğitimi, bir gönüllüyü yeni ortamıyla tanıştırmamanın en kusursuz yoludur. Yerel topluluktan birkaç genci ya da kuruluşunuzun birkaç etkin üyesini gönüllülerin karşılanması işi için hazırlayabilirsiniz. Bırakın gönüllüleri yerel gerçeklikle onlar tanıştırsın. Bu şekilde gönüllülere toplumsal iletişim ağını ve başvurabilecekleri kişileri daha başından tanıtmış olursunuz. Yöre sakinleri kendilerini gönüllülerin rahatından sorumlu tutar ve onları yerel gerçeklikle tanıştırmada ev sahibi kuruluşun bir görevlisinden çok daha başarılı olurlar. Yöre sakinlerini buna hazırlarken, uluslararası gönüllünün nasıl bir deneyim yaşıyor olabileceğini anlamalarına yardımcı olmak ve gönüllüye karşı daha açık olmalarını sağlamak için onları buzdağı ve soğan modelleri ve uyum devresi gibi (Bölüm 3.3.1, Gönüllülerin hazırlanması'na ve [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net) adresinden indirebileceğiniz kültürlerarası öğrenim konusundaki eğitim dosyasına başvurun) bazı kültürlerarası kavramlarla tanıştırabilirsiniz.

Bu kavramlar, yerli gençlerin hem kendi kültürle-





ri hem de gönüllülerin muhtemel kültürleri üzerine düşünmelerine ve kültürlerarası bir öğrenim sürecine daha açık olmalarına yardımcı olur. Yine de ilk günlerde gönüllülerden çok şey istemekten kaçının. Gönüllüler, yeni bir oyuncak bulmuşçasına hevesli yeniyetmeler tarafından rahat bırakılmadıkları hissine kapılmamalıdır. Gönüllü, duygusal açıdan yoğun her durumda olduğu gibi, salim kafayla düşünebilmek için biraz zamana gerek duyar.

### **Varış eğitimi programında göz önünde bulundurulması gereken konular**

Ev sahibi kuruluş, gönüllüleri ilgilendiren bütün hazırlıklar (teknik ve içerik olarak) konusunda

onlarla iletişime geçmekten sorumludur (bkz. Bölüm 3.3, Gönüllülerin hazırlanması). Gönüllülere, projeye ilgili motivasyonları, özel gereksinimleri ve becerileri gibi konularda bir açıklama yapmaları ve tepkilerini göstermeleri için bir fırsat tanımalıdır.

Aşağıdaki kutuda varış eğitiminde ele alınması gereken bazı konular vardır. Böyle bir toplantının tam olarak programı, eğitim için ayrılan zaman dilimine bağlıdır. Yöntem konusuna gelince; bu tümüyle ağırladığınız gönüllü sayısına bağlıdır. Eğer bir grup gönüllüyle ilgileniyorsanız, mümkün olduğu kadar küçük gruplar halinde tartışmalarına ve fikir yürütmelerine ve bir ders havası yaratmamaya çalışın.

### **Gönüllüler geldiğinde**

#### **• Karşılama**

Gönüllüyü, özellikle uzun vadeli bir proje durumunda, havaalanında/tren istasyonunda karşılamaya çalışın. Bu, kendisini güvende hissetmesini ve istendiğini düşünmesini sağlar. Öncelikle gönüllünün acil ihtiyaçlarını giderin: açlık, susuzluk, tuvalet ya da duş ihtiyacı, ailesiyle bir telefon görüşmesi, vs. Daha sonra ofisinizde ya da başka bir yerde kuruluşunuzun baş aktörlerinin de katılacağı bir ağırlama ya da akşam yemeği düzenleyebilirsiniz. Zaman farkını ve farklı beslenme alışkanlıklarını, gönüllüyü etkileyebileceğini düşünerek dikkate alın. Gönüllülerle ilk geldikleri andan itibaren ilgilenmeye özen gösterin. Çok zamanınız olmayabilir. Bu durumda yukarıda tek tek sözü edilenlere otuz dakikalık bir süre ayırın; kendilerine daha sonra neler yapılacağını açıklayın ve dinlenebilecekleri bir yere götürün. Gönüllülerle geldikten sonraki ilk saatlerinde mutlaka ilgilenin! Gönüllünün destek elemanı başından beri orada olmalıdır.

Aşağıdaki konular, gönüllülerin kendilerini güvende hissetmeleri ve yeni ortama alışmaları için mümkün olduğu kadar (mümkünse ilk iki gün içinde) çabuk ele alınmalıdır. Gönüllüler projenin kağıtta yazılanlarla bire bir örtüştüğü, her şeyin kusursuz bir şekilde planlandığı ve hazırlandığı beklentisiyle gelirler. Tam olarak durum bu olmasa da, ilgili bütün konuları tartışmak ve gönüllülerini mevcut durum konusunda bilgilendirmek önemlidir. Onları önemseyeceğinizi ve henüz kusursuz olmayan noktalarda bir çözüm bulmaya hazır olduğunuzu anlamaları önemlidir. Hatta gönüllüler, projenin kendi özel istekleri, ihtiyaçları ve kapasiteleri dikkate alınacak kadar esnek bir yapıya sahip olmasına sevinebilirler.

### **İlk iki gün içinde ele alınması gereken konular**

#### **• Tanıştırma**

Gönüllüleri, hem kuruluştaki sorumlu kişilerle hem de diğer personelle tanıştırın. Çeşitli kişilerin projedeki rollerini ve projede yer almakla birlikte ofis dışında çalışan diğer kişilerin kimler olduğunu (örneğin yönetim kurulu üyeleri) anlatın.

#### **• Teknik konular**

Konaklamayla ilgili kurallardan ve oda arkadaşlarından söz edin. Yemekle ilgili soruları yanıtlayın: gönüllülerin her gün nerede yemek yiyecekleri, cep harçlığı, sigorta, dil eğitimi, tatil düzenlemeleri, ofiste ya da kentte telefon imkânı, yabancı gazetelerin nerede bulunabileceği ya da internet erişimi vb.

#### **• Ev sahibi kuruluş**

Kuruluşun amaçlarını, etkinliklerini, yapısını ve görevli kişileri tanıttın. İşin çerçevesini ve hedefleri açıklamak önemlidir. Projenin nihai hedefinin ne olduğunu bilmeden bir görevi yerine getir-





mek zorunda kalmak motivasyonu düşürebilir. İster fotokopi çekin, ister bir topluluğa yemek yapın ya da ağır yük taşıyın, gönüllülerin bunu büyük bir amaç uğruna yaptığınızı ve somut eylemin buna önemli ve değerli bir katkısı olduğunu anlamaları önemlidir.

#### • Çalışma projesi

Gönüllülere çalışma yerini gösteri; ilk proje tanımına değinin; her değişikliği açıklayın; başka kimlerin projede çalışacağını anlatın ve projeyi bütün etkinlikleriniz bağlamında değerlendirin. Gönüllülerin yorum yapmalarına ve öneride bulunmalarına izin verin. Gönüllüler projeyi sahiplenmeye ve kendi kişiliklerinden ve deneyimlerinden bir şeyler katmaya ihtiyaç duyabilirler.

#### • Motivasyon

Gönüllülere neden bir UGH projesine başlamayı seçtiğinizi ve bu tür projeler konusunda şimdiye dek ne gibi deneyimleriniz olduğunu anlatın. Gönüllülerden bu projeye ilgili beklentilerini ve onları harekete geçiren nedenleri anlatmalarını isteyin. Bununla birlikte, gönüllülerin kibarlık gereği ilk günlerde bu konuda açık konuşmaya cesaret edemeyeceklerini bilin. Gönüllülere kesintisiz destek verebilmenin bir gereği olarak bu noktaya tekrar tekrar geri dönmeyiz önemlidir. Proje sırasında gerek kendi beklentilerinizi gerekse gönüllülerin beklentilerini birkaç kez yeniden değerlendirmeyiz gerekir.

#### • Bölge ve ülke

Kuruluşunuzdaki diğer gönüllüler ya da yerel halktan bir grup genç, gönüllülere bölgeyi tanıtmak ve birbirlerini tanımak üzere gün içinde ya da gece dışarıda bir etkinlik düzenleyebilirler. Bir şehir turu düzenlenebilir ya da gönüllüler bir akşam hoş bir yere götürülebilirler. Onları bir kardeş kuruluşu ziyarete ya da bazı proje çalışmalarını yerinde görmeye götürebilirsiniz. Gönüllüleri dikkate almaları gereken bazı özel kurullarla ve geleneklerle de tanıştırmalısınız.

#### • Kültürlerarası öğrenim

Hazırlık eğitimi için önerilen toplantıların benzerini, o bölgede yaşayan gençlerle ve gönüllülerle birlikte düzenlemeniz yararlı olabilir. Bu sayede gönüllülerin birikimi hakkında pek çok şey öğrenebilir ve onları ev sahibi toplumun gerçekleriyle tanıştırabilirsiniz. Daha sonra gönüllülerden kendi kültürlerinin kimi yönlerini sizinle paylaşmalarını isteyebilirsiniz: iş arkadaşları için yemek yapmak, ülkelerindeki durumun ele alınacağı bir akşam toplantısı düzenlemek vb. Böyle bir etkinliğe hazır olup olmadıklarına ve bunu ne zaman gerçekleştireceklerine karar vermeyi kendilerine bırakın.

#### • Gönüllünün ve kuruluşunun tanıtılması

Gönüllülere kendi birikimleri ve kuruluşları hakkında konuşmaları için fırsat vermelisiniz. Ancak ilk günlerde bunu ne kadar istediklerine, bırakın kendileri karar versin. Gönüllülerin önceki deneyimlerine ve ne tür bir projeye ya da kuruluşla karşılaştıklarına ilişkin net bir fikir edinmek önemlidir. Böylelikle ev sahibi kuruluşun ve projenin hangi yanlarının onlara yeni ya da alışılmadık gelebileceğini anlarsınız. Gönüllülerin "gönüllü", "önder", "koordinatör", "yönetim kurulu üyesi" olmanın kendi ülkelerinde ne anlama geldiğini anlatmalarına fırsat verin. Gönderen kuruluşlarının ne tür projeler yürüttüğünü anlatmalarını sağlayın. Bu soruları açıklığa kavuşturduğunuz takdirde, farklı gönüllülük kavramlarından kaynaklanan yanlış anlamalardan da kurtulmuş olursunuz.

## 4.2 Motivasyon

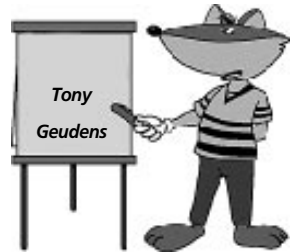
### 4.2.1 Gönüllünün motivasyonu

Artık UGH tasarlanmış ve harekete geçilmiştir. Her şeyi yoluna koymak hayli çaba gerektirir ve gönüllülerinizi yol alırken kaybetmeniz yazık olur. Bu nedenle gönüllülerinizin motivasyonunu yüksek tutmaya bilhassa özen göstermeniz önemlidir.

Motivasyon nedir? Handy, bunu "E-güçleri" olarak adlandırır (1997); enerji (energy), heyecan

(excitement), heves (enthusiasm). Yine de gönüllüler, size hiçbir karşılık beklemeden hizmet eden gerçekten de fedakar kişiler değildiler. E-güçlerini bedava değil, ancak belirli bazı ihtiyaçlarının karşılanması halinde harcarlar.

Gönüllü, harcayacağı emeğin elde etmeyi umduğu yarara karşılık düşüp düşmediğinin hesabını yapar; büyük olasılıkla bunu yapıyor olduğunun farkında değildir. Bu belki hayli sert ve fırsatçı bir yaklaşım gibi gelebilir an-





cak, gönüllüler katkılarının karşılığında daha çok sembolik ya da toplumsal bir kazanç elde etmeyi beklerler. Gönüllü yönetimi, gönüllülerin gönüllü olmaktan mutluluk duymalarını sağlamaktır. Gönüllüler hizmet vermeyi severler ya da işi bırakıp giderler; bu nedenle bir kuruluşun, gönüllülerin E-güçlerini muhafaza etmek üzere ihtiyaçlarını karşılaması kendi çıkarıdır.

### **İhtiyaçlar**

Daha önce de Gönderen ve ev sahibi kuruluşların hazırlığı başlıklı Bölüm 3.3.2'de işaret edildiği gibi ev sahibi kuruluşun gönüllülerin temel ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Uygun beslenme ve barınma, gerekli güvence ve emniyet, toplumsal ilişkiler ve bir gruba ya da projeye ait olma duygusu gibi temel ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde gönüllünün projeye bir karşılık beklemeden cömert bir katkıda bulunması güçleşir. Dolayısıyla bir gönüllü projesinde, gönüllünün kişisel gelişimiyle projeye olan katkısı arasındaki ideal bileşimi elde etmek için öncelikle kötü konaklama koşullarıyla ya da "iyi olmayan" yemeklerle ilgili sorunları ele almak, yeni ortamda duyulan güvensizlik veya iletişim ve yeni arkadaşlıklar kurma sorunlarıyla ilgilenmek önemlidir. Gönüllüler ancak bu önemli ihtiyaçları giderildiğinde gerçekten işlerine yoğunlaşabilirler ve hem kendileri hem de proje için tatmin edici amaçlara ulaşabilirler.

Gönüllülerin bir projeye zamanlarını ve enerjilerini vermelerinin farklı nedenleri vardır. İşin tanımı gereği bunu maddi kazançtan çok sembolik nedenlerle (toplumsal, pragmatik ve psikolojik yararlar) yaparlar. Yine de zaman zaman küçük bir armağan vermek (gönüllünün doğum gününde kuruluşun bir tişörtünü ya da bir CD vb), motivasyonları yükseltmede işe yarayabilir. Gönüllüler daha çok toplumsal yarar peşindedirler; yeni insanlar tanımak, iyi zaman geçirmek, statü kazanmak, kabul görmek ve bir gruba ait olmak isterler.

İşin pragmatik yanı da göz ardı edilmemelidir; gönüllüler insanlara yardım etmek, yararlı bir iş yapmak, yeni beceriler kazanmak ve iş olanaklarını artırmak isterler. Ayrıca kişinin gönüllü olarak bir göreve gelmesi, kendi kimliğini ifadesinin bir parçasıdır (psikolojik yarar): toplumda öne çıkmak, kendi değerlerini hayata geçirmek, kendi yolunu çizmek.

### **Eğitim için öneriler**

Gönüllülerinizden bir an için geriye dönüp, daha önce gönüllü olarak neler yaptıklarını düşünmelerini isteyin. Gönüllü çalışmanın kendilerine kazandırdığı maddi, toplumsal, pratik ve psikolojik yararların bir dökümünü yapmalarını isteyin. Grup üyeleri kendi aralarında bunları karşılaştırabilir ve tartışabilirler. Tartışma sırasında bir yararın aslında pratik değil de toplumsal ya da şöyle değil de böyle olduğu gibi bir noktaya takılıp kalmayın. Bu alıştırmamızın amacı, gönüllü çalışmanın yararlarını sınıflandırmaktan çok onun sembolik yararlarını değerlendirmektir.

### **İhtiyaçları eşleştirmek**

Gönüllülerinizi motive etmek ve E-güçlerinden yararlanabilmek için ya ihtiyaçlarına hitap etmelisiniz ya da sizin sunabileceğiniz doğrultusunda bir takip taleplerde bulunmalarını sağlayabilirsiniz. Motivasyon yönetiminde, bir yanda gönüllülerinizi ve ihtiyaçlarını, diğer yanda ise kuruluşun gönüllülerden neler beklediğini ve onlara neler sunabileceğini bilmek önemlidir. O zaman her iki tarafın ihtiyaçları ve verebilecekleri ortak bir noktada buluşabilir. Alma ve vermenin ideal bir bileşimini belirleme süreci projenin başından sonunda dek kesintiye uğramamalı ve her iki taraf da dengenin sağlandığını düşünmelidir.

Gönüllülerin ihtiyaçları birbirinden farklı olabileceği gibi iş tercihleri de farklı olabilir. Bazı gönüllüler toplumsal işlerde daha becerikli ve/veya daha ilgili iken diğerleri yaratıcı etkinlikleri tercih eder. Bir bölümü ise pratik işlerden mutluluk duyar. Gönüllülere kendi tercihleri doğrultusunda bir iş vermek motivasyonlarını artırır.

Son olarak ama aynı derecede önemli bir nokta da, "sahiplenme" duygusunun gönüllülerin motivasyonunda önemli bir etken olduğu gerçeğidir. Bu nedenle projeyi düzenleyenler, gönüllüleri daima hedeflerin saptanması ve görevlerin belirlenmesi sürecine ortak etmelidirler. Böylelikle gönüllüler kendilerini bunlardan sorumlu tutarlar. Proje, kendi projeleri, kuruluş ise kendi kuruluşları olur.

### **Harekete geçiren etkenlerin bir haritasını çıkarmak**

Motivasyon, ihtiyaçlar ve amaçlar açıklaması güç olan çok soyut şeylerdir. Bu nedenle gönüllüleri-



nizi harekete geçiren etkenlerin görsel bir haritasını çıkarabilirsiniz. Bu çizimler, gönüllüyle proje arasındaki bir tür “psikolojik sözleşme”nin temelini oluşturabilir ya da ara dönem değerlendirmesinde işe yarayabilir (bkz. Bölüm 5.1, Değerlendirme).

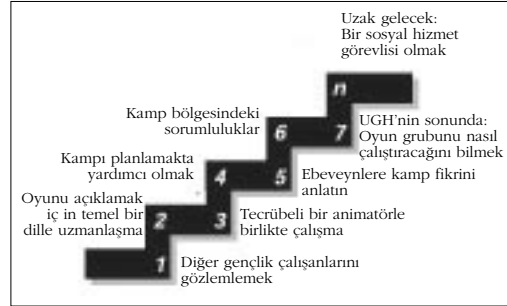
### İki el

“Veren bir el” çizin. Gönüllüler bu elin üstüne nasıl bir katkıda bulunabileceklerini yazsınlar ya da çizsinler. “Alan bir el”in içini de projeden almak istedikleriyle doldursunlar.



### Merdiven

Bir kağıda, son basamağında nihai amacın yazılı olduğu bir merdiven çizin. Nihai amacı, gönüllüyü en üst basamağa götüren ve birbirini izleyen daha küçük basamaklara bölün. Gönüllüden çeşitli basamakların bir kolajını yapmasını, çizmesini veya yazmasını isteyebilirsiniz.



### İşiniz sizsiniz

Bir gönüllünün motivasyonunu sağlamanın başka bir yolu da motive edici bir iş tasarlamaktır.

- Bu gerçek bir iş olmalıdır (işin gerçekten yapılması gerekmektedir; gönüllüler kendilerine gerek duyduğunu hissetmelidirler).
- İş personel tarafından da takdir edilmelidir (takdir ve kabul görme) -bu noktada nelerin yapılması gerektiğini personelle birlikte değerlendirme yöntemi artı bir puan kazandırır (bkz. Bölüm 3.3.2, Gönderen ve ev sahibi kuruluşların hazırlığı).
- İlginç, kışkırtıcı ve ödüllendirici bir çalışma olmalı ve gönüllülerin özel ihtiyaçları ve tercihleri dikkate alınmalıdır (dolayısıyla somut bir iş tanımı yapmadan önce gönüllüleri tanıyın).
- Hedeflerinizi açık seçik ortaya koyun ve bu hedeflere ulaşılmasını garantileyin. Zorluğun, karmaşıklığın ve kışkırtmanın artması gönüllüleri huzursuz eder. Hedefler sürekli olarak gözden geçirilmelidir. İşin ve gönüllülerin performansını zaman zaman değerlendirin; düzenli aralıklarla yapılan geri besleme toplantıları işin ayrılmaz bir ögesi olmalıdır. Gönüllülerin hem kişisel hem de mesleki düzeydeki gelişimlerini gözlemleyin (bkz. Bölüm 4.3, Gönüllülere kesintisiz olarak destek verilmesi).
- Sonuçların sorumluluğunu paylaşın. İş tanımı, yapılması gereken çalışmalardan ibaret olmayıp, elde edilmesi umulan sonuçlar biçiminde de ifade edilmelidir.



- Sembolik ödüllülere yer verin: sosyalleşme, eğlendirici etkinlikler, iş dışı etkinlikler, akşam yemekleri, hafta sonu gezintileri, yeni becerilerin kazanılması, küçük armağanlar vb.
- Gönüllüler, yaptıkları işe sahip çıkmalı ya da paylaşmalıdırlar (iş tanımlama sürecine onları da katın). Onlara bir işin sorumluluğunu verin ama gerektiğinde de destekleyin.
- Gönüllülerden yalnızca söyleneni yapmalarını beklemeyin; onlara belli bir dereceye kadar inisiyatif (onlar makine değildir); bunun bir sonucu olarak personel bazı sorumluluklarından vazgeçmeli ancak gerektiğinde gönüllüye yol göstermelidir.

#### Motivasyonla ilgili bazı pratik öneriler

İnsanlar farklı farklı şeylerden etkilenirler. Yine de, gönüllülerinizi büyük bir olasılıkla mutlu edecek bazı önerilerde bulunuyoruz. Bunlara kendi önerilerinizi de ekleyin.

- İnsanlar kendilerini iyi hissetmek isterler (teşekkür etmek, küçük bir armağan, samimi bir iltifat, onları ekibin bir parçası olarak görmek, fikirlerini almak vb.).
- Gönüllülerin geri beslenmesinde olumsuz olmaktan çok olumlu olmaya özen gösterin.
- Onları geri beslerken ciddiye alınmak istiyorsanız nesnel ve gözle görülür gerçeklere dayanmaya dikkat edin (kibarlık olsun diye iltifat etmeyin).
- Bir eleştirinin gönüllüyle iyi ilişkisi olan ya da gönüllünün saygı duyduğu bir kişi tarafından yapılması doğru bir tercihtir.
- Gönüllüler bir hata yaptıkları zaman onları kendilerini kötü hissedecekleri şekilde davranmayın. Bunun neden yanlış olduğunu açıklayın ve bu hatadan gelecek için bir ders çıkarmalarını isteyin.
- Çalışma ortamında "hoşnutsuzluk kaynağı olan unsurlarla" ilgilenin: stresli çalışma koşulları (gürültü, bilgisayar imkânının olmaması, olağandışı çalışma saatleri vb.), kişisel ilişkilerin kurulamaması (iş sırasında sohbet için zaman bulamamak, kahve molasının olmaması vb.).

#### Kırmızı bayraklar

Motivasyondan ve ihtiyaçlardan her zaman büyük bir rahatlık içinde söz edilemez. Gönüllülerinizin heveslerinin kırıldığı her durumda bunu size söyleyemeyebilirler. İşte, bazı şeylerin yolunda gitmediğine işaret eden "kırmızı bayraklar". Bunları gözünüzden kaçırmayın ve ne yapılması gerekiyorsa yapın.

- Gönüllü her zamankinden daha sık olarak işinin başında değil
- Gönüllü nedensiz yere fazla mesai yapıyor
- Gönüllü nedensiz yere internette gezinmeye başlıyor
- Ülkesine daha sık telefon açıyor
- Gönüllü hemen alınıyor ve her şeyi kişisel alıyor
- Günlük iç çekişleri had safhaya ulaşıyor.
- Gönüllünün sesi soluğu çıkmamaya başlıyor ve artık hiçbir şeye tepki göstermiyor.
- Çalışma temposu düşüyor
- Gönüllünün sınırları bozuluyor ve ağlamaya başlıyor
- Gönüllünün ortaya koyduğu işin niteliğinde bir düşüş oluyor
- Müşteri grubundan şikayetler gelmeye başlıyor
- Gönüllü sürekli olarak ülkesindeki en sevdiği grubun müziğini/radyo kanalını dinliyor
- Gönüllü öğle yemeklerini dostları veya iş arkadaşlarıyla birlikte yememeye başlıyor
- Gönüllünün tek eğlencesinin içki içmek olduğu görülüyor

#### 4.2.2 Personelin motivasyonu- unutulmuş boyut

"Gönüllülere ücretli personele davrandığımız ve ücretli personele de gönüllülere davrandığımız gibi davranın". (YMCA Kaynak Eğitim Dosyası)

Gönüllünün motivasyonu konusuna dikkatle eğildiğimizde bazen, gönüllüyle yan yana çalışan ücretli personeli unutmaya hatasına düşebiliriz. Gönüllüleri motive etme konusunda önerilenlerin çoğu, ücretli personel için de geçerli olabilir. Ne yazık ki, arada büyük bir fark vardır: ev sahibi kuruluştaki çalışanlar ücretlidir; bu, onların özellikle gönüllülere eğitim verirken, denetlerken veya onlarla yan yana çalışırken motive edilmelerine özen göstermeyi ihmal etmenin kötü bir gerekçesidir. Gönüllü de onların motivasyon düzeyinden hiç kuşkusuz payına düşeni alacaktır; bu hem iyi hem de kötü bir anlamdadır



(metnin bundan sonraki bölümünde “ücretli personel”den, pratik nedenlerden ötürü kısaca “personel” diye söz edilecektir).

#### Yabancı gönüllülere ilişkin savlar

- Ev sahibi kuruluşa kültürlerarası bir öğrenim boyutu katarlar.
- Bir kimseye hayatını değiştirecek bir deneyim yaşama fırsatı verebiliriz
- Bizim yaptığımız işlere farklı ve yeni bir açıdan bakarlar
- Onlara neler yaptığımızı gösterebiliriz ve ülkelerine döndüklerinde bundan yararlanabilirler
- Bizim kuruluşumuzu seçtiler ve çalışmalarımızı beğeniyorlar
- Gönüllülerin başka türlü edinemeyecekleri becerileri kazanmalarını ve kendilerine güvenlerini pekiştirmelerini sağlayabiliriz
- İlave bir iş gücü ve yeni fikirlerle dolu taze bir beyin
- UGH düşüncesinin yerleşmesini sağlayabiliriz
- Motivasyonları çok yüksek ve öğrenmeye heveslidirler
- Hayat boyu sürecek bir dostluk kurabiliriz
- Yaptığımız işe uluslararası bir boyut katarlar
- Gönüllüleri yönetmeyi ve yetiştirmeyi öğrenebiliriz
- Gönüllüler bazen kuruluş ya da personel mesaisi için ek bir kaynak sağlarlar
- Kültürel konularda daha duyarlı ve kültürlerarası buluşmalarda daha becerikli olabiliriz

Personelinizi iş yerinde uluslararası bir gönüllü ekibin varlığının önemine ikna etmek son derece önemli olmakla birlikte bu, her zaman mümkün değildir. Personel gönüllülerin gelmesi fikrinden çok hoşlanmayabilir çünkü “ucuz” gönüllülerin işini (kısmen) elinden alabilecek olmasından çekinir. Gönüllülerle birlikte gelecek olan ilave sorumluluklar da onları endişelendiriyor olabilir (üstlenecekleri işler için hazırlık yapmak, bir yılın toplantı, denetleme, fon teminiyle ve değerlendirmeyle ilgili kâğıt işleri vb.), ya da yapmakta oldukları işi o denli benimsemişlerdir ki bunu kimseye paylaşmak istemiyor olabilirler. “Güvenilmez” gönüllülerin işi kendileri kadar iyi yapamayacaklarından da korkuyor olabilirler. Bu savlar çoğunlukla mantıksız olmakla birlikte, bu tür kuşkuların kuruluşunuzdaki bazı personel üyelerinin içini kemirebileceği bir gerçektir. Do-

layısıyla gönüllü bir hizmet düzenleyen biri olarak bu konuyu ele almanız son derece önemlidir.

- İlk olarak yapılması gereken ücretli personelin gönüllülere ilişkin tutumunun ne olduğunu öğrenmektir (Kendileri hiç gönüllü olarak çalıştılar mı? Gönüllülerle birlikte çalışmanın ne gibi avantajları olabileceğini düşünüyorlar?). Basit bir anket, görüşme ya da samimi bir sohbet işe yarayacaktır.

- Gönderen ve ev sahibi kuruluşların hazırlığı başlıklı Bölüm 3.3.2’de de anlatıldığı gibi personelin gönüllü alma sürecine katılması, gönüllülerle birlikte çalışma fikrine kızgınlıkla yaklaşmasını önleyebilir. Personeli işe en başından dahil etmek, onları yeni düşünceler konusunda bilgilendirmek, görüşlerini almak gönüllü hizmetin desteklenmesinde size yeni yandaşlar kazandırır. Bir düşüncüyü dayatmak veya ısrarla savunmak ya da türlü savlarla personeli susturmak, onları köşeye kısırmaktan başka bir işe yaramaz ve karşılığında kendilerini savunmaya geçerler.

- Eğer personelin bir çeşit denetleme ya da gönüllülerle yakın bir işbirliği yapması bekleniyorsa, bu yeni işlevlerinin kabul görmesi ve buna değer verilmesi gerekir (örneğin yeni bir iş tanımı, geleceğin gönüllü denetçilerinin eğitimi, yeni bir unvan, maaş artışı vb.) çünkü bu iş beraberinde başka beceriler ve sorumluluklar da getirir.

- Uluslararası bir gönüllü ekibiyle çalışırken kültürlerarası eğitim, personel hazırlığının ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

- Personeli, gönüllülerin işlerini tanımlama sürecine de dahil etmelisiniz çünkü gönüllülerin kabul görmeye ve personelin de geleneksel iş sahasında kendilerine bir yer açılmasına ihtiyaçları olacaktır.

- Son olarak ama aynı derecede önemli bir nokta da gönüllülerle yapılan çalışmanın, olağan çalışmadan daha ağır basmaması ancak, özenle planlanması gereğidir. Bunun bir sonucu olarak da hem mali hem de süre bakımından kuruluşun genel çalışma planı içinde bütçelendirilmelidir.

Personel üyelerinin gönüllüler üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Gönüllüler, personelin kendilerine isteksizce katlanması durumunda bunu hissederek ve istemedikleri bir yerde bulunmamaya çalışırlar.



Personelin gönüllüleri takdir ettiğine ilişkin küçük işaretler (örneğin bir teşekkür veya armağan, kuruluş bülteninde ya da yerel gazetede çıkan bir yazı, bir davet, iş dışı bir sohbet vb.) gönüllülerin kendilerini rahat hissetmelerini ya da kendilerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini düşünmelerini sağlayabilir. Bu nedenle personelin gönüllü hizmetten yana olması önemlidir.

Projede yer alan herkesin gönüllü hizmetin çerçevesini bilmesi önemlidir: kuruluş bunu neden yapıyor ve kim hangi görevde?

- Gönüllülerin ve personelin rolleri ve konumları arasında net bir ayrım olmalıdır. ??? Bu “sözleşme” başından itibaren açık olduğu takdirde birlikte çalışma daha kolay bir hale gelir.
- Bir kuruluşta bir arada çalışan gönüllüler ve personel, birbirlerini tamamlayıcı rolleri olan bir ekip olarak değerlendirilebilirler.
- Bu ekip ruhu, personelin gönüllüleri değerlendirmesinin yanı sıra çalışma ekibinin (gönüllüler ve personel birlikte) ortak bir değerlendirme yapması sayesinde güçlendirilebilir.
- Küçük ödüllendirmelerde (örneğin bir akşam yemeği, küçük bir armağan vb.), gönüllülere hayati bir destek sağlayan personel çalışanlarının saf dışı kalmamalarına özen gösterin.

Yurtdışında bir hayat deneyimi edinmek ve gönüllü bir çalışma yapmak genç gönüllüler açısından hayli zor bir iştir. Özellikle de bunu ilk

### 4.3 Gönüllülerin kesintisiz olarak desteklenmesi

kez olarak yapıyorlarsa ev sahibi kültür onlara daha yabancı ve orada buldukları süre daha uzun gelir. Bu nedenle gönüllüye proje boyunca destek verilmesi projenin başarısı açısından son derece önemlidir. Özellikle uzun süreli gönüllü hizmette, gönüllülerin işi öğrenme sürecini ve projeye katkılarını yönlendiren bir destek elemanı (bazen özel öğretmen, eğitmen, gönüllü yönetmeni ve kılavuz olarak da adlandırılır) olmalıdır. Kısa süreli gönüllü hizmette destek konusunda düşünülmesi gereken bazı şeyler için bu bölümün sonuna bakınız.

### GROW (GELİŞİM) modeli

John Whitmore tarafından geliştirilen “GROW modeli”, gönüllülerin desteklenmesinde somut bir modeldir. Gönüllü hizmette destek elemanı, gönüllünün yeni ortamda “gelişimini” kolaylaştırmak üzere görevlendirilmiştir. Bu modelin her harfi, gönüllülerle çalışmanızda ele alınması gereken bir alana karşılık gelmektedir. GROW (GELİŞİM) modelindeki harflerin karşılık geldiği alanlara sırasıyla değinmek, gönüllülerin kapasitesinden azami derecede yararlanma -hem gönüllüler hem de kuruluş için- yöntemini oluşturmanıza yardımcı olur:

	<b>GOALS / AMAÇLAR</b> Neye ulaşmak istiyoruz?
	<b>REALITY / GERÇEKLIK</b> Güçlü ve zayıf yanlarımız nelerdir?
	<b>OPTIONS / SEÇENEKLER</b> Olanaklarımız ve seçeneklerimiz nelerdir?
	<b>WILL / İRADE</b> Her ikimiz de hangi seçenekten yanayız?

G harfi, “goals” sözcüğüne yani amaçlara karşılık gelir: Gönüllü ile karşılıklı oturup, gönüllü hizmetin hem ev sahibi kuruluş hem de gönüllü açısından amaçlarını tanımlamak son derece önemlidir (bunun önemine bu eğitim dosyasında hazırlıktan söz ederken de birkaç kez değinildi). Yönünüzü .tavin etmediğiniz takdirde (hem kısa hem de uzun süreli çalışmalarda), hedefinize gerçekten ulaşıp ulaşmadığınızı hiçbir zaman bilemezsiniz (bkz. Bölüm 5.1, Değerlendirme).

R harfi, “reality” sözcüğüne yani gerçekliğe karşılık gelir: hedefler saptandığında ve bu her iki taraf için de net olduğunda (saydamlık iyi bir projenin özüdür), projenin ve gönüllülerin içinde buldukları somut koşulların ve gerçeklerin, bu hedeflere kolayca ulaşmaya ne kadar olanak verdiğini değerlendirmek önemlidir. Bu, projenin gözle görülür sağlam ve zayıf noktalarının tanımlanması demek olmalıdır. Hedeflerinizle ilgili olarak nasıl bir gerçekle karşı karşıyasınız?

Bu bizi seçenekler konusuna getirmektedir. Eğer bir önceki basamakta gönüllünün öğrenmesi gereken bazı noktalar olduğunun veya görevlendirmeye ilişkin bazı düzeltmelerin yapılması gerektiğinin farkına vardığınız, her şeyin daha iyi olması için çeşitli seçeneklerin ve birtakım çalışmaların uygulamaya konmasını önermelisiniz. Gönüllü hizmeti geliştirmek için





atılması gereken çeşitli somut adımların bir listesini öne sürebilirsiniz.

W harfi “Will” sözcüğüne yani “irade”ye veya her iki tarafın üstünde uzlaşabildiği bu seçeneklerden bir ya da birkaçını uygulama kararına karşılık gelir. Tarafların eşitlik ilkesine dayanarak üstünde uzlaştıkları seçeneklerin başarı şansı daha yüksektir. Bir zaman dilimi belirleyebilir ve bunun sonunda kaydettiğiniz ilerlemeyi değerlendirebilirsiniz. Bunu takiben seçeneğiniz doğrultusunda devam edip etmemeye veya bir diğerini deneyip denememeye karar verebilirsiniz.

Bazen bu modelin bir basamağında takılıp kalabilirsiniz. O zaman bir adım geri dönüp, ulaşmak istediğiniz hedefleri yeniden gözden geçirmeniz ya da kuruluşunuzun veya gönüllülerin sunabilecekleri olanakları (gerçekliği) gerçekçi bir gözle değerlendirmeniz gerekebilir.

#### 4.3.1 Gönüllü için destek elemanı

UGH’de gönüllüye destek elemanı siz iseniz (olacaksanız), en iyi sonuçları alabilmek için aşağıda anlatılan şeyleri yapmanız gerekir. Olağanüstü yetenekleri olan bir insansanız kuşkusuz her şeyi kendi başınıza yapabilirsiniz. Oysa çoğu durumda, yapılması gereken işleri kotarmak için başka kişilerin de (örneğin iş arkadaşlarınızın, geri dönmüş olan gönüllülerin, ailenizin) işe katılmalarını sağlayabilirsiniz. Yapıyor olduğunuz işin hakkını verebilmek için zamanınız oranında sorumluluk üstlenmelisiniz.

UGH kapsamında öne çıkan ve bilhassa destek elemanının dikkat etmesi gereken üç noktanın üzerinde durmak istiyoruz. Burada, herhangi bir becerisi olmayan gönüllülerden söz ediyor olduğumuzu hatırlamamız gerekir. Bu nedenle söz konusu kişilerin çalışma kültürünü benimsemeleri ya da buna uyum sağlamaları ve işlerinde daha verimli olmaları için öncelikle bazı yeni beceriler kazanmaları gerekmektedir; iyi planlanmış bir eğitim ve öğrenim desteğinin verilmesi bunu sağlayabilir. Ancak gönüllülerin yapması gereken tek şey çalışmak değil ama aynı zamanda yeni ortamlarında yeni bir hayat kurmaktır.

Bu kısmen farklı bir kültürle (bu kültür başlangıçta çok farklı görünmeyebilir) boğuşmak demektir ve gönüllüler büyük bir olasılıkla kültürlerarası desteğin yararını göreceklerdir. İşin kültürlerarası boyutu bir yana, yeni bir toplumsal yaşantıya da gerek duyulur. Bu noktada toplumsal desteğin (şüphesiz gönüllününün bağım-

sızlığına bağlı olarak) sağlanması son derece yararlı olur.

Destek elemanının, üzerinde durduğumuz bu noktaların yanı sıra aşağıdaki niteliklere de sahip olması (varsa da geliştirmesi) gerekmektedir:

- Destek elemanının en önemli özelliği her an hazır olmasıdır. O, gönüllülerin en ihtiyaç duydukları anda başvurabilecekleri kişidir. Bu nedenle gönüllünün bu kişiye ne zaman ve nasıl ulaşacağını bilebileceği bir düzen kurulmalıdır. Gönüllüler gerektiğinde bu kişinin olağan çalışmasını bölebilecek kadar kendilerini rahat hissetmelidirler.

Örneğin bir “alarm saati” modeli tasarlayabilirsiniz. Belirli durumlarda (örneğin kişisel sorunlarınız olduğunda, her şeyden bunaldığınızda, depresyona girdiğinizde, evinizi özlediğinizde, ciddi endişeleriniz ya da fiziksel sorunlarınız olduğunda vb.) bir sinyal vermelisiniz (örneğin konu bölümüne ALARM yazdığımız bir e-posta göndererek, kırmızı kart vererek, destek elemanını toplantı odasına sürükleyerek, bıktığınızı söyleyerek vb.). Gönüllü ya da destek elemanı “alarm zilini” çaldığında, her iki taraf da birbirinden ilgisini esirgememeli, konuşmalı ama aynı zamanda birbirine kulak vererek çözüm üretmeye çalışmalıdır.

- Destek elemanı öneriler doğrultusunda hareket etmeli ve ihtiyaçları gözetmelidir. Gönüllülerden sorumlu olan kişi, gönüllü hizmetin başında yapılan yeni çevreye uyum ve işe başlama toplantılarında önemli bir rol oynar. Bu kişiler, gönüllülerin söz konusu uyum toplantılarında dile getirdikleri ihtiyaçları, önerileri ve beklentileri takip etmelidirler. Dile getirilen ihtiyaçları ve beklentileri not almak ve gönüllü hizmet süresince bunların karşılanıp karşılanmadığını düzenli aralıklarla denetlemek yararlı olur.

Yukarıda yazılanları unutmamak ve unutturmak için bir sunum tablosu üzerinde görselleştirip, ofisinizdeki “gönüllü duvarına” ya da gönüllü bülteni panosuna asabilirsiniz. Elbette beklentiler değişebilir. Bu durumda sunum tablolarınızı güncelleştirmeniz gerekebilir.

- Destek elemanı gönüllülere çalışmalarını için ihtiyaç duydukları kaynak ve araçları temin etmelidir ancak kişisel ihtiyaçlarını da atlamamalıdır. Bunlar ofiste bir çalışma mekânı, ağır iş yapan gönüllüler için yeterli sayıda ve uygun aletler, sözcük işlemi için bir bilgisayar gibi şeyler olabilir. Eğitim, işte gözetim (job shadowing), soru ve cevap toplantıları, yeni bir kılavuz veya baş-



vuru kitabı (gönüllünün ana dilinde) ya da benzer yollardan da gönüllünün motivasyonu yükseltilebilir.

Kişisel ihtiyaçların karşılanması konusunda, ev sahibi ülkede geçirdiğiniz süreden hoşnut kalmayı sağlayacak her şeyi düşünebilirsiniz: dostlarla ve aileyle bağlantının kesilmemesi için e-posta gönderme imkânı, formda kalmak için bir spor kulübüyle bağlantı kurulması, çamaşırhane imkânı, hobilerin yurtdışında da sürdürülebilmesi (bu özellikle uzun süreli kalışlarda önemlidir) ve benzeri şeyler.

- Bir diğer önemli görev de gerek başarıya gerekse öğrenilmesi gereken konulara (bkz. Bölüm 5.1, Değerlendirme) eğilerek, gönüllülerin performansını izlemek ya da değerlendirmektir: Düzenli aralıklarla toplantılar düzenlemek, gönüllülerin saygı görmelerini sağlamak, gönüllüleri yönetmek de buna dahildir. Gönüllülere, diğer memurlarla eşit davranılması önemlidir; gönüllüleri personelinizin birer üyesi olarak değerlendirmelisiniz. Onları da ücretli personel gibi düşünebilirsiniz.
- Gönüllüler, yaşamak ve çalışmak üzere kendilerine yabancı bir ortama geldikleri için onlara geri besleme sağlamak çok önemlidir. Bu, gönüllülerin hangi noktada durduklarını anlamalarını sağlar. Onları geri besleme sağlamanın ön koşulu, "kendilerini iyi ve güvende hissedebilecekleri" bir ortam yaratmaktır; böyle bir ortamda her iki taraf da, eleştirinin öğrenme sürecinin basamağı olmaktan ibaret olduğunu ve insanın kişiliği ya da kapasitesiyle ilgili nihai bir yargı olmadığını bilir.

Geri beslemede ya da değerlendirmede, genelde yanlış giden şeylere odaklanılır ancak, olumlu noktalara da değinmeyi unutmamalısınız. Eğer ortada olumsuz bir geri beslemeyi gerektiren bir neden varsa, durumu nesnel olarak değerlendirmeniz önemlidir. Gönüllünün davranışının neden bir sorun oluşturduğunu açıklayın ve birlikte sonrası için bundan nasıl bir ders çıkarabileceğiniz üzerine konuşun. Diğer bir deyişle gönüllünün bir daha benzer bir durum yaşadığında neyi daha farklı yapması gerektiği ya da yapabileceği üzerine onunla konuşun. Sorunu, yapıcı bir öğrenme deneyimine dönüştürün. Geri beslemede "ben" ifadesini kullanmanız, söz konusu olanın kendi bakış açınız ya da duygunuz olduğunu göstermesi açısından en doğrusudur. "Sen" ifadesi küçük düşürücü ve olan bitenden dolayı karşı tarafı suçlar nitelikte olabilir ve karşınızdaki kişinin savunmaya geç-

mesine neden olur (örneğin, "çok düzensiz birisin" demek yerine "dosya düzenleme biçimin hoşuma gitmiyor" deyin).

- Kuşkusuz etkin dinleme de bir destek elemanı olarak gereksinim duyacağınız bir beceridir. Öncelikle içinde bulunduğunuz ortam, konuşmanın ciddiyetine uygun olmalıdır; gönüllülerle toplantılarınızı etrafta size kulak kabartan kişilerin olduğu bir ofis ortasında, fotokopi makinelerinin ya da iş arkadaşlarınızın yanında ya da görüş alanınızdaki bir bilgisayar ekranının dikkat dağıtıcı görüntüsü karşısında yapmayın. Alelacele bir çözüm bulmak yerine biraz daha detaylı düşünün. Etkin dinleme, karşınızdaki kişinin kendisini size öyküsünü anlatacak kadar rahat hissetmesini sağlamakla da ilgilidir; karşınızdaki kişinin konuşmasına izin vermek ve daha önemlisi ne söylediğini anlamaya çalışmaktır (satır aralarını da okuyabilmektir).

Başınızla onaylayarak, gülümseyerek, cesaretlendirici sorular sorarak onu dinlediğinizi gösterin (fazla abartmadan). (Gizli) mesajı aldığınızdan emin olmak için anladıklarınızı kendi sözcüklerinizle ifade edin ve onaylamasını isteyin ("Şunu doğru mu anlamışım?") ancak, kendinizi konuşmaya kaptırmayın. Anlamadığınız takdirde açıklama yapılmasını isteyin, tahminde bulunmayın. Yargılayıcı olmayın, mesajı anlamaya çalışın.

- Bütün bu yöntemler çok yararlı olmakla birlikte büyük ölçüde ortak bir dile hakim olup olmadığınıza bağlıdır. Peki aranızda dil engeli varsa ne yapabilirsiniz? Dili kötü konuşmak, dile hakim olmamakla aynı şey değildir. Bunun için bazen soruları daha yavaş tekrar etmek, farklı ve/veya daha basit sözcükler kullanmak ya da bir sorunun anlaşılması ve bir cevabın dile getirilmesi için daha çok zaman tanımak yardımcı olabilir. Tüm bu söylenenler işe yaramadığı takdirde çizerek, sembollerden yararlanarak veya nesnelere işaret ederek ya da canlandırarak (bir yandan da kelimelere başvurarak -konuşmayı tümüyle kesmeyin) daha görsel bir anlatım yolunu deneyebilirsiniz. Deyimler kitabındaki bir kelimeye ya da cümleye işaret etmeye ne dersiniz?

Eğer böyle bir beceriniz ya da olanağınız varsa gönüllünün kendisini daha rahat ifade edebildiği başka bir dile de başvurabilirsiniz (örneğin onun anadiline ya da İngilizce'ye). Pes edip iletişim kurmaktan vazgeçmeniz hiçbir işe yaramaz. Gülmek de genellikle gönüllünün kendisini daha iyi hissetmesini sağlamaz. Gönüllüleri sıkırmak yerine kendilerini rahat hissetmelerini



sağlayın ve başlangıçta dille biraz boğuşmanın normal olduğunu açıklayın -"kısa zamanda daha iyi olacak".

- Gönüllüleri yönetmek, aynı zamanda motivasyonlarını yönetmek demektir. Bir UGH'nin başarısı açısından motivasyon son derece önemli olduğu için elinizdeki eğitim dosyasında bu konuya bir bölüm ayrılmıştır (bakınız Bölüm 4.2.1, Gönüllüyü motive etmek).

### 4.3.2 Eğitim desteği

Daha önce de değinildiği gibi, destek elemanının gönüllülerin işleri için eğitilmelerinde belirleyici bir rolü vardır. Çalışmanın daha verimli ve nitelikli olması yalnızca ev sahibi kuruluşun yararına değildir. Gönüllülere yönelik bir eğitim programının düzenlenmesi, gönüllülerin işleriyle bütünleşmeleri ve bununla ilgili endişelerinin giderilmesi, kendilerine değer verildiğini ve kabul gördüklerini hissetmeleri bakımından çok önemlidir. Çalışma kampı gibi kısa vadeli gönüllü projelerinde, konunuz ister resim yapmak isterse de temizlik yöntemleri olsun, yaptığınız işle ilgili bir atölye çalışması düzenlemeniz buna harcadığınız zamana ve emeğe değer. Yalnızca söyleneni yapmak yeterli değildir; işlerin neden belirli bir biçimde yapıldığının açıklanması çalışmayı daha tatmin edici kılar.

UGH'nin başlangıcında gönüllülerin yeni çevrelerine uyum sağlamaları için yapılan toplantıda belirli bir eğitim programı üzerinde anlaşmaya varılabilir. Bu programın işleyişi elbette sürekli olarak gözlenmeli ve program, gönüllünün kimi zaman ancak çalışma sırasında ortaya çıkan ihtiyaçları doğrultusunda değiştirilmeye açık olmalıdır. Bu program çeşitli çalışmalardan oluşabilir; işle ilgili bir eğitimin yanı sıra gözlem yapmak veya toplantılara katılmak, bir iş arkadaşıyla soru-cevap seansları düzenlemek, teke tek görüşmeler yapmak, temel kitapları okumak ya da eğitim malzemesinden yararlanmak (konuyla ilgili CD-Romlar, okul kitapları vb.) gibi çalışmalar da yapılabilir. Başka bir gönüllü tarafından verilen akran eğitimi, aynı konumda bulunan ve işi yakından bilen birisinin görüşlerine yer verdiği için önemli kabul edilmektedir. Temelde bu iş için ayırdığınız kaynaklarınız ve yaratıcılığınız sizi bağlar.

### Bir eğitim programı örneği

Dağlarda doğa ve macera yürüyüşleri yapmak üzere iki gönüllüyü ağırlayan ekolojik gençlik kulübü ELKA örneğimize geri dönüp (bakınız Bölüm 2.2, Proje devresi), bu projenin destek elemanı olan Jason'ın geliştirmiş olduğu aşağıdaki eğitim programına bakalım.

- Gönüllüler ilk tam çalışma gününde, gençlik kulübü Elka'nın amaçları, çalışmaları ve yapısı hakkında, yarım günlük bir işe başlama eğitimi alırlar. Birlikte yenen bir öğle yemeğinde bütün personelle ve etkin gönüllülerle tanıştırılırlar. Öğleden sonra bölge gezdirilir. Proje yönetmeni Susan, bu günü düzenler ve idare eder.
- İki gönüllü ilk dört hafta içinde ulusal açık havada eğitim derneği tarafından başkent yakınında düzenlenen bir haftalık açık havada eğitim ve macera yürüyüşleri kursuna katılmalıdır.
- Gönüllülere açık havada eğitim yöntemleri konusunda kitaplar ve önceden benzer çalışmaları yapmış olan diğer kuruluşların raporları verilecektir.
- ELKA'nın da bir parçası olduğu çevreyle ilgili ulusal gençlik kuruluşları ağının yıllık toplantısına katılabilirler; bu toplantıyla bağlantılı olarak doğa konusunda üç günlük bir seminer düzenlenir.
- Gençlik kulübünde Gerard'a çözüm üretmesi için başvurabilirler. Kendisi daha önceden Avrupa'nın güneyinde iki macera kampına katılmıştır.
- Bunun yanı sıra ELKA'daki günlük çalışmalarla ilgili olarak olağan ekip danışma toplantılarına (ayda bir, yarım gün) katılmalıdırlar.

### 4.3.3 Kültürlerarası destek

Kendinizi güvende ve rahat hissetmeniz de çevrenizin, tanıdık mahallenizin, dostlarınızın ve ailenizin ne denli önemli olduğunun çoğunlukla farkında değilsinizdir. Bunu ancak onlardan bir süre ayrı kaldığınızda anlarsınız. Farklı bir kültürel çevrede yaşamak ve çalışmak, sizi bir karşılaştırma yapmaya götürür; tanıdık olanla bilinmeyen, olağan olanla ilk kez gerçekleşen, eskilerle yeniler arasında bir karşılaştırma. Gönüllüler, yeni yaşantılarındaki farklılığının heyecanı ile geçen ilk dönemin ardından kendilerini içinde buldukları kültüre giderek daha yabancı hissetmeye başlayabilirler. Bu, "kültür şoku" olarak adlandırılır (Gönüllülerin hazırlanması başlıklı Bölüm 3.1'deki kültürlerarası uyum grafiğine bakınız).



Destek elemanı, kültür şokunun hem fiziksel (örneğin açlık hissi duymamak, uykusuzluk, yorgunluk, ufak tefek ağrılar) hem de psikolojik (örneğin sıla hasreti, öfke, aldatılma korkusu, yerel halka karşı kızgınlık, sabırsızlık, saldırganlık ya da savunma hali) olabilen belirtilerini gözden kaçırmamalıdır. Kültür şokuyla baş etme yeteneği kişiden kişiye değişmekle birlikte (bu, kişilik özelliklerine bağlı olduğu kadar önceki kültürlerarası deneyime de bağlıdır) büyük ölçüde gönüllünün ülkesinden ayrılmadan önce böyle bir karşılaşma için yaptığı ve gönüllü hizmeti sırasında geliştirilip, desteklenebilecek olan bir hazırlığa bağlıdır (bakınız Bölüm 3.3.1, Gönüllülerin hazırlığı).

Kültür şokunu ele alma yöntemi, gönüllülere ve yapmış oldukları hazırlığa bağlı olarak çeşitli durumlara uyarlanmalıdır. Bir destek elemanı olarak neler yapabileceğinize ilişkin öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Gönüllülerin, "kültür şoku" olarak adlandırılan bir şey olduğunu ve bunu teşhis etmenin bir yolu bulunduğunu (örneğin yukarıda sayılan belirtiler aracılığıyla) bilmelerini sağlayın. Kültür şoku ne iyi ne de kötüdür. Uzun bir süreliğine yurtdışında bulunan pek çok kişinin yaşayabileceği bir durumdur.
- Kültür şoku meselesine zaman ayırın. Gönüllülerin hayal kırıklıklarını açıkça dile getirmelerine izin verin ve anlattıklarını dinleyin. İşe bir günlük ara vermeleri veya destek elemanı ile birlikte konuşmak üzere bir gezintiye çıkmaları (her şeyden uzaklaşmaları) çok iyi sonuçlar verebilir. Biraz soluklanmaya ve düşünmeye zaman ayırın.
- Kültürleri yargılamaktan kaçının. Bunun yerine gönüllülere elinizden geldiğince açıklamaya çalışın. Kültür, ülke, sistem, halk ve benzeri konular hakkında bilgi verin. Gönüllüler, bilgilendikleri ölçüde belirsizlik ve verimsizlik/yetersizlik duygularından kurtulurlar.
- Gönüllüleri, bunu zor bir öğrenim deneyimi olarak görmeleri konusunda motive edin ve cesaretlendirin. Farklı kültürel davranışları yorumlamayı bir oyun haline getirin ve gönüllünün haklı olduğu durumlarda geri besleme yapın veya bu davranışların gerçekte ne anlama geldiğini açıklayın.
- Gönüllüleri, birbirlerinden akran desteği almaları için benzer bir deneyimi, belki de karşı cephesini yaşamış olan (gönüllülerin ülke-

sinde bulunmuş olan) eski gönüllülerle ilişkiye geçirin.

- Ya da bir vatandaşlarıyla (örneğin bir arkadaş, bir aile üyesi, kendi ülkesinden gelen bir gönüllü) görüşmelerini sağlayarak, onlara ana dillerinde dergi, kitap veya video filmi temin ederek veya evlerine telefon etme olanağı sağlayarak içinde buldukları farklı kültürden ve dilden biraz uzaklaşmalarına fırsat tanıyabilirsiniz.
- Sıla hasretini gidermek için kendi ülkelerine özgü etkinliklerin (örneğin spor, televizyon programları, hobiler, fast-food) ev sahibi kültürdeki karşılığını bulmaya çalışın (örneğin su kayağı yerine kayak, sirke yerine mayonezli patates kızartması).
- Gönüllüleri, pes etmemeleri bilakis ev sahibi kültürün farklı yanlarını çözmeleri ve başkalarıyla olan kültürlerarası etkileşimlerinde rahat olmaları (yeni selamlama biçimlerini denemek, birisinin neyi lezzetli bulup bulmayacağını tahmin etmek vb.) için daha yoğun bir toplumsal etkileşime girmeleri konusunda cesaretlendirin.
- Gönüllüleri, öğrenim sürecinin kültürlerarası bileşeni umulduğundan daha uzun bir süre alması durumunda, kültürlerarası öğrenim sürecini olduğu gibi kabul etmeleri ve gönüllü hizmetleriyle ilgili hedeflerini gerektiğinde yeniden gözden geçirmeleri için cesaretlendirin.
- Bir kişiyi grubun geri kalanıyla ve bir durumu diğer durumlara bir tutmamaya özen gösterin (örneğin bir kişinin stresli bir ortamda bir kabalık yapması, onunla aynı ülkeden gelen herkesin daima kaba olduğu anlamına gelmez).
- Ev sahibi ülkeyle gönüllülerin kendi ülkeleri arasındaki benzerliklere vurgu yapın. Yine de, kültür şokunun ya da kültürel farklılıkların önemini hafife almayın.
- Çeşitliliğe ve farklılığa değer verin. Benzer konulara farklı yaklaşımların olması dünyayı daha güzel ve daha zengin kılmaktadır. Gönüllüler iki farklı yaklaşımı benimseyebilecek durumda olmalıydılar (hem ev sahibi kültürün hem de kendi kültürlerinin -bir dereceye kadar).
- Gönüllülerin hazırlanması başlıklı bölüm 3.3.1'de yer alan kültür şokuyla ilgili bölümün fotokopisini gönüllülerin üzerinde dü-



şünmeleri için çektirebilirsiniz. Gönüllü hizmetin bundan sonraki gelişimi, büyük ölçüde gönüllülerin ve ev sahibi kuruluşun el ele bu başlangıç evresinin üstesinden gelme yeteneklerine bağlıdır. Bu dönemde karşılıklı güvene ve anlayışa dayanan iyi bir ilişki kurulduğu takdirde, diğer dönemlerdeki duygusal iniş çıkışların başarıyla atlatılması beklenebilir.

Kültürel kavramlar ve kültürlerarası farkındalığı artırma çalışmaları hakkında daha fazla bilgi için [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net) adresinden indirebileceğiniz kültürlerarası öğrenim konusundaki eğitim dosyasına bakınız.

#### 4.3.4 Toplumsal Destek

Ev sahibi kuruluşlar, gönüllülerin zamanlarının büyük bir bölümünü aslında işten çok iş dışında geçirdiklerini gözden kaçırabilirler. Gönüllülerin boş zaman etkinliklerinden hoşnut olmaları, gönüllü hizmetin başarısı açısından (en az) projedeki görevlerinden hoşnut olmaları kadar önemlidir. Gönüllünün, dışarıda heyecan verici pek çok yeni fırsat olduğu halde odasına kapanıp, televizyon seyretmekle ya da kitap okumakla yetinmesi, dış dünyadan yalıtılmışlık duygusuna ve eve dönme isteğine yol açabilir.

Bazı gönüllüleri, yakın çevredeki birkaç boş zaman etkinliğine çağırarak ve kimi toplantılara ya da toplumsal organizasyonlara davet etmek yeterlidir. Bazı gönüllüler ise bilhassa dilin bir engel oluşturduğu durumlarda, yeni insanlara ve deneyimlere açılma konusunda daha çok desteğe gereksinim duyabilirler. Bu konuda ne kadar desteğe gerek duyulduğu, gönderen kuruluşla önceden ve gönüllüyle hizmeti sırasında kişisel olarak yapılan konuşmalar sayesinde açıklık kazanabilir.

##### Gönüllülerin yerel toplulukla kaynaşmalarını sağlamanın yolları

- Gönüllünün özel ilgi alanlarını ve hobileri gelmeden önce öğrenin. Gönüllünün ilgi alanlarını ve hobilerini önceden bildiğiniz takdirde, ilişkiye geçebileceği bazı kişilerin isimlerini, kulüplerin adreslerini, çeşitli olanakları ve benzeri şeyleri kendisine gelir gelmez bildirebilirsiniz. Bu hiç kuşkusuz gönüllünün iyi bir şekilde karşılandığını düşünmesini sağlayan bir işarettir.

- Bölgedeki diğer gönüllülerle birlikte toplantılar düzenleyin.

Eğer bir bölgede birkaç gönüllü varsa, işe yerleştirildiklerinde ortak bir varış eğitiminden geçebilirler. Bu tür çalışmaların eğitsel bir değerinin olmasının yanı sıra gönüllülerin erkenden küçük bir dost çevresi edinmelerine de yarar. Gönüllüler aynı durumda oldukları için birbirleriyle iyi bir ilişki kurabilirler. Bölgede çok az sayıda gönüllü bulunduğu durumda, orada bulunan diğer yabancı gençlerle iletişime geçmelerini de sağlayabilirsiniz.

- "Akran sistemi"ni uygulayın

Gönüllüler özellikle iletişim kurma ve yeni ortamlara uyum sağlama gibi konularda iddialı olmadıkları takdirde, yerel topluluktan gönüllünün yaşıtı olan bir kişinin, yerel toplulukla gönüllü arasında köprü işlevi görmesi çok yararlı olabilir. Bu kişi gönüllüyle aşağı yukarı aynı yaşta olmalıdır. Gönüllüyle ortak ilgi alanlarının olması ve onun içinde bulunduğu durumu anlayabilmesi son derece önemlidir. Eskiden gönüllü olmuş kişilerden yararlanmak da iyi bir çözüm yolu olabilir çünkü yeni gönüllülerin içinde buldukları durumu en iyi onlar anlayabilir. Bu, UGH dünyasıyla bağlantılarını sürdürmeleri için de iyi bir fırsattır.

Gördüğünüz gibi, destek elemanlarının pek çok sorumluluğu vardır. Bu nedenle kendilerinin de çeşitli alanlarda destek ve eğitim almaları gerekir. Çevrenizde hangi kuruluşların bu bölümde değinilen konularda bir eğitim verdiğini araştırın. Hiç kuşkusuz önemli konulardan biri de kültürlerarası öğrenimdir. Avrupa Konseyi ([www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth)) ve Avrupa Kültürlerarası Öğrenim Federasyonu ([www.afs.org/efil](http://www.afs.org/efil)), kültürlerarası öğrenim konusunda uluslararası düzeyde eğitim verebilen kuruluşlardır. Avrupa Gönüllü Hizmet programı çerçevesinde destek elemanlarına yönelik kurslar düzenlenir (bunu ülkenizdeki Ulusal GENÇLİK Programı Birimi'nden araştırın. [www.europa.eu.int/comm/education/youth.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/youth.html)), ya da kitap ve internet kaynakçasında bu konuda verilen bazı kaynakları araştırın.



#### Kısa vadeli projelerde destek vermek

Kısa vadeli projelerde kişisel desteğe duyulan ihtiyaç daha azdır. Yine de, çalışma kampı ya da kısa süreli başka projeler düzenleyen kişilerin destek konusunda dikkate almaları gereken bazı noktalar vardır.

- İlk günkü çevreye uyum toplantısı için yerince zaman ayırın. Düzenleme kurulu, sürenin görece kısa olduğunu düşünerek gönüllülerin yönetim ve konaklama düzenlemeleri, yakın çevre, projeye katılan yerel topluluk ve benzeri konular hakkında bilgi alma şansını elde ettikleri bu bölümü göz ardı etme eğilimindedirler. İşe hemen ilk günden başlamayın. Seyahat yorgunluğu, farklı bir ortamda yeni insanlarla karşılaşmanın yarattığı gerginlik uzun süreli bir projede olduğundan farksızdır.
- İlk gün için buzları kırmaya ve ekip ruhunu oluşturmaya yönelik bazı alıştırmalar düşünün. İyi bir ekip ruhu olduğu takdirde daha çok iş başarılır.
- Gönüllü grup projelerindeki sorumlu destek elemanı, bu görevle ilgili olarak ekip kurma, kültürlerarası öğrenim ve anlaşmazlık çözümü gibi konularda bir eğitim almalıdır. Bu tip gruplarda bazı anlaşmazlıkların yaşanması mümkündür ve bunun bütün grubu etkilemesine izin verilmemelidir. Destek elemanı olarak ortaya çıkan anlaşmazlıklar konusunda duyarlık göstermeli, dikkatli ve kararlı bir biçimde müdahale etmelisiniz (bkz. Bölüm 4.4, Anlaşmazlık yönetimi).
- Destek elemanları, özellikle de çalışma kamplarındaki her an hazır bulunmalıdır. Bu kişi, örneğin haftada yalnızca bir gün ortalıkta görünüyorsa, sorumlu ve güvenilir bir "lider" olarak kabul görmez.

## 4.4 Uyuşmazlık yönetimi

Bir UGH projesi, farklı kültürel geçmişleri olan ve bu farklılıkların bir anlaşmazlığa dönüşmesine ya da öyle görünmesine dek ortak hedefleri gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insanların yer al-

dığı karmaşık bir projedir. Yine de farklılık, anlaşmazlık demek değildir. Görüşlerin, değerlerin, isteklerin ve amaçların birbirinden farklı olması sorun değildir. Ne var ki, bir arada yaşayan ve çalışan insanlar ya da gruplar, farklılığı öne çıkarıyorsa işte o noktada sorunlar baş gösterir. Örneğin, proje lideri dakikliğe önem verirken gönüllü bunu önemsemeyebilir. Bu sorun olmayabilir ama saha gezisine çıkmak üzere oldukları bir sabah kendilerini bir anlaşmazlık içinde bulabilirler. Proje lideri arabada beklerken, gönüllü bir saat sonra ortaya çıkar, ya da bir kuruluş, gönüllülerden yeni toplantı salonunu pazartesi günü yapılacak olan genel meclis toplantısından önce hazırlamalarını ister ancak, gönüllüler hafta sonunu yakındaki bir göl kenarında geçirmek isteyebilirler.

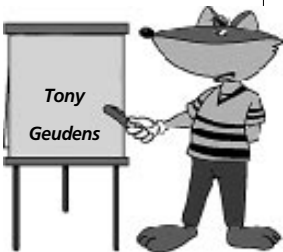
Küçük şakalarla başlayabilen anlaşmazlıklar, ne yazık ki ciddi krizlere yol açabilirler. Bir anlaşmazlık durumunda, çoğu zaman bir taraf diğerini kendisinin haklı olduğuna ikna etmeye çalışır. Taraflar birbirlerini önce uygun beden dili ve ses tonuyla pekiştirdikleri akılcı savlarla bastırmaya çalışırlar. Ufukta bir zafer görünmediği takdirde, akıldışı yargılamalarda ve suçlamalarda bulunarak meseleyi saptırır ve üste çıkmaya çalışırlar. Bu çatışma fiziksel şiddete kadar tırmanabilir. Bir tarafın diğerini bastıracağı ve kaybeden tarafın daha fazla karşılık veremediği bir noktada mesele kapanır. Ancak çoğu zaman kaybeden taraf bunun öfkelerini ya kendisinden ya da çevresindeki daha zayıf kişilerden, daha zayıf kişiler de kendilerinden zayıf olanlardan çıkarırlar. Buna domino etkisi de denmektedir.

#### Uyuşmazlıkların tırmanması



Örneğin, bir hızma takmış bir gönüllü köydeki küçük kilisenin restorasyonunda çalışmaktadır. Çalışma kampı lideri, bunun yakışık almadığını düşünür ve çalışma kampının ve kuruluşun adını lekeleyeceğini ileri sürer.

Gönüllü kamp liderine, hızmanın kimliğinin bir parçası olduğunu ve yerel halkın "dar görüşlülü-





ğüne” farklı bir şey göstererek meydan okumanın iyi olduğunu söyleyerek yanıt verir. Sesler yükselir, masalar yumruklanır. Kamp lideri “Sakin bunu çıkarmadan işe gelme” diye tehdit eder. Gönüllü, hızma konusunda kendi görüşünde ısrar etmek yerine, kamp liderini yetki sahibi bir kişi olarak küçük düşürür. Hızmalı gönüllü, işe gitmek üzere evden çıkan ekibin arkasına düşer ancak, geri dönmeye zorlanır. Biraz itiş kakıştan sonra çalışma kampı lideri hızmayı gönüllünün burnundan çıkarır. Öfke içindeki gönüllü çantasını toplar ve kamp evini terk eder.

Örneklerden de anlaşıldığı gibi, bu bölümde daha çok mikro düzeydeki toplumsal anlaşmazlıklar, yani kişiler arasındaki çatışmalar üstünde durulmaktadır. Orta düzeyde (gruplar arasında, örneğin bir fabrikadaki işçilerle idare arasında) ya da makro düzeyde (örneğin ülkeler arasında) anlaşmazlıklar da vardır. Ancak bu anlaşmazlıkların daha planlı ve siyasal bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Biz burada bir gençlik hizmetlisi ya da destek elemanı olarak sizin, gönüllü projesindeki bir anlaşmazlık durumunda neler yapabileceğiniz konusunda üzerinde duracağız.

#### 4.4.1 Uyuşmazlık yönetiminde ilk yardım

Bir projede uyuşmazlık çıkması durumunda çoğunlukla destek elemanının ilk yardımda bulunması gerekir. Bununla birlikte, uyuşmazlıklar sizi aştığında ya da kontrolden çıktığında (profesyonel) destek almayı düşünmelisiniz.

##### Bir uyuşmazlığın başından sonuna dek atılması gereken adımlar

	0. müdahale edin ve yatıştırın	←
	1. anlayın ve kabul edin!	←
	2. uyuşmazlığı ele almak ya da kaçmak?	←
	3. bilgi toplamak!	←
	4. çözüm olasılıkları?	←
	5. görüşmeler!	←
	6. uygulama!	←
	7. değerlendirme?	←

Aşağıdaki şema bir anlaşmazlığın başından sonuna dek atılması gereken adımlardan oluşan bir yaklaşımı vermektedir. Bu yaklaşım, bu alanda bir uzman olmasanız da anlaşmazlıkları tutarlılıkla ele almanıza olanak sağlar.

1. İki ya da daha çok kişi arasında çığırından çıkmış bir uyuşmazlıkla (tartışma ya da kavga) karşı karşıya kaldığınızda öncelikle, savaştaki tarafları birbirinden ayırmalı ve biraz yatışmaları için zaman tanımalısınız. Bir arabulucu olarak göreviniz, anlaşmazlığın daha kötü bir noktaya gelmemesi için örneğin gönüllüye başka bir iş vermek, o günü tatil ilan etmek, iş arkadaşını değiştirmek, yardımcı olabilecek başka kişileri (arkadaşlar, kuruluşun müdürü, aileler vb.) çağırarak gibi önlemler almaktır. Ortalık yatıştığında bir sonraki adımı atabilirsiniz.
2. Uyuşmazlık yönetiminde ilk temel adım, ortada bir anlaşmazlık olduğunu anlamak ve bunu kabul etmektir. İlgili bütün taraflar (bireyler veya gruplar) bir terslik olduğunun farkında olmalıdırlar (ya da bunun farkına varmaları sağlanmalıdır). Size göre bir anlaşmazlığın işareti sayılabilecek noktalara, hiçbir yargıda ya da yorumda bulunmadan dikkatlerini çekebilirsiniz. Ortada bir sorun olup olmadığını kabul etmek olayın içindeki kişilere bağlıdır.
3. Sorunu gerçekten anladıkları takdirde sonraki basamak, bu anlaşmazlığı ele almayı mı yoksa bundan kaçmayı mı istedikleri konusunda bir karara varmak olacaktır. Çoğu durumda anlaşmazlığı yapıcı bir yaklaşımla ele almak en doğrusudur. Oysa kimi zaman (örneğin gösterilen çaba ve zaman sınırlı olduğunda, güç dengesi eşit olmadığında, şiddet söz konusu olduğunda) uyuşmazlığı kendi haline bırakmak, katlanmaya çalışmak ya da o durumdan uzaklaşmak daha doğrudur. Uyuşmazlığı kendi başınıza çözmeye çalışabilirsiniz ama sizi aştığında, dışardan yardım da alabilirsiniz (örneğin profesyonel bir arabulucu).
4. Her iki taraf da ortada bir anlaşmazlık olduğunun farkına vardığında ve bu konuda bir şey yapmak istediğinde bilgi toplamaya başlayın. Önce tarafların her biriyle ayrı olarak oturun ve aşağıdaki soruların yanıtlarını almaya çalışın:

Mesele nedir?

Taraflara göre uyuşmazlığın büyümesindeki en önemli anlar hangileridir? Anlaşmazlığın kökeninde ne vardır ya da nedenleri nelerdir? Uyuş-



mazlığa neden olan temel farklılıklar (her iki tarafın bakış açısından) nelerdir?

Taraflar arasında yüz yüze görüşmeleri başlatmadan önce, bir arabulucu olarak rakiplerle bir temel kurallar listesi üzerinde anlaşmanın önemlidir. Bazı kurallar şunlar olabilir:

- karşınızdaki kişiyi sözünü bölmeden dinlemek (dinleyip dinlemediklerini anlamanın bir yolu, kendi diyeceklerini söylemeden önce karşılarındakinin mesajını tekrarlamalarını istemektir)
- konuşurken daima birinci tekil şahsı kullanın ("dinlemedin" yerine "beni dinlemediğini sanıyorum" deyin)
- yargılamayın ya da suçlamayın
- onaylanabilir bir çözüm bulununcaya dek odayı terk etmeyin
- söylenen bütün sözler dört duvar arasında kalacaktır
- ...?

Uzlaştırma toplantınıza katılan herkesin bu temel kurallar üzerinde anlaşmasını sağlamanız önemlidir.

5. Sonraki basamakta, soruna çare olabilecek çözümler üretmeye çalışın. İlgili taraflar bu durumu nasıl düzeltmeyi düşünmektedirler?

- Belki de bu durum tümüyle olan biteni farklı yorumlamaktan ya da yanlış anlamaktan kaynaklanıyordur ve farklı görüşlerin açıklığa kavuşturulması bir ilerleme kaydetmenizi sağlayabilir (örneğin, geri beslemenin, azarlama anlamına gelmediğini açıklamak)
- Çıkar çatışmalarında (örneğin, projede bir rapor yazılması gerekir, oysa gönüllü yaratıcı bir çalışma yapmayı istemektedir) bir ara yol olarak uzlaşma önerilebilir (örneğin kısmen idari kısmen de yaratıcı bir iş yapmak)
- Değer, inanç, düşünce ve benzeri konulardaki çatışmalarda farklı konumlardaki kişilerin anlaşması güçtür. O zaman uzlaşmacı olmayan, yaratıcı bir çözümün bulunması gerekir (örneğin Müslüman bir gönüllüden yemek yapma konusunda bir atölye çalışması yapılması istenir. Böylelikle yerel topluluk, gönüllünün neleri yiyebildiğini ve neleri yiyemediğini öğrenirler).

5. Taraflar birkaç çözüm önerisinde bulunduğu, anlaşma süreci çeşitli seçeneklerle başlayabilir. En çok hangi öneriler çatışan tarafları rahatlatmaktadır? Hangi seçenekler söz konusu bile edilemez? Hangi çözümlerin tercih edildiğini açıkça gösteren bir alıştırmada, çeşitli çözümler bir kağıda yazılır ve bu kağıt masada elden ele geçirilerek tarafların kabul edilebilir çözümlerin altını çeşitli renklerdeki kalemlerle çizmeleri istenir: altı en çok çizilen çözüm kazanır. Bu işlem, dikkatin ortak temellere çekilmesini ve bütün tarafların çözüm sürecine etkin katılımını sağlar ve sonrası için yol gösterir. Anlaşmayı yazıya dökerek resmileştirebilir ve ilgili tarafların anlaşmaya bağlı kalmalarını sağlamak için imzalatabilirsiniz.

6. Daha sonra sıra, önerilen çözümün ilgili kişiler tarafından uygulamaya geçirilmesine gelir. Kırmızı bayrak sistemi, çözümün ne derece iyi bir sonuç verdiğini izlemenin bir yoludur. Katılımcılardan "kırmızı bayrağı", yeniden gerginlik yaratabilecek veya onları yeniden bir anlaşmazlık ortamına sürükleyecek durumlar olarak tanımlamalarını isteyin. Örneğin "gönüllü boş zamanlarında internette günde bir saatten fazla geziniyor" ya da "iş arkadaşlarım benimle bütün gün hiç konuşmuyorlar" gibi örnekler birer kırmızı bayrak durumu olabilir. Kırmızı bayraklar, taraflar arasında değiş tokuş edilmelidir. Böylelikle herkes "aşırı gitmenin" ne demek olduğunu bilir. Bütün tarafların çözümden hoşnut olduğunu ve çözümün bir yenilgi olarak değerlendirilmediğini görmek önemlidir çünkü aksi takdirde bu, gönüllünün ve personel üyelerinin motivasyonlarını kaybetmelerine ve kopmalarına yol açabilir ya da hayal kırıklıklarının acısını bir başkasından çıkarabilirler.

7. Sonuçları, önceden belirlenen bir sürenin sonunda değerlendirin: işlerin yoluna girip girmediğine ya da kırmızı bayrakların sayıca artıp artmadığına bakın. Değerlendirmenin sonucu olumsuz olduğu ve gerginlik ya da hayal kırıklığının giderilemediği bir durumda önceki basamaklara geri dönmelisiniz. Dolayısıyla bu yaklaşım çizgisel görünmekle birlikte (bir adım diğerini izliyor) anlaşmazlık yönetimi herhangi bir basamakta tıkanıldığında geri dönmeniz gerekebilir.

#### **Sıcak uyuşmazlığa karşı soğuk uyuşmazlık**

Bu yedi basamak, çeşitli tarafların etkin olarak ve açıkça yer aldığı bir anlaşmazlık durumuna dayanmaktadır: buna "sıcak anlaşmazlık" (çün-



kü bazen meseleler gerçekten kızılsabilir) denmektedir. Nelerin anlaşmazlık konusu olduğunu ve kimlerin çektiğini bulmak kolaydır çünkü taraflar genellikle bir arabulucu olarak sizi, kendi bakış açılarının doğru olduğuna inana etmeye çalışırlar. İşin içindeki kişiler bir zıtlama yaşamakta zorlanmadıklarından ötürü anlaşmazlığın çözümü için birlikte eşit bir düzeyde çalışmayı ve açık ve çekincesiz bir iletişim kurmayı büyük bir olasılıkla kabul ederler.

Taraflar arasındaki güç ilişkisinin eşit olmadığı durumlarda ya da bir tarafın, anlaşmazlığın tır-

manma aşamasında karşılık vermekten vazgeçtiği durumlarda taraflar tümüyle geriye çekilebilirler. Artık kendi davaları uğruna açıkça savaşımayacak ancak diğer kişiyi ya da çalışmayı gizliiden gizliye boykot ya da sabote edeceklerdir. "Soğuk anlaşmazlık" olarak adlandırılan böyle bir durumda kişiler soğukkanlılıklarını korurlar; hiçbir tartışmaya girmez ve açıkça kavga etmezler. Bu durumda onları yeniden motive edebilmek için samimi bir iletişimin olanaklı olduğu bir güven ortamını sağlamak gereklidir. Ancak o zaman anlaşmazlık çözümünde adım adım ilerlemeye başlayabilirsiniz.

#### 4.4.2 Ortadaki arabulucu

Bir gençlik hizmetlisi ya da proje düzenleyicisi olarak kendinizi bir anlaşmazlığın ortasında bulabilir ve bunu en iyi şekilde çözmeye çalışabilirsiniz. Uyuşmazlık içindeki kişilere arabuluculuk yapma rolünü üstlendiğinizde aşağıdaki öneriler yararlı olabilir.

- Arabulucu her şeyden önce tarafsız olmalı ve her iki taraftan da kabul görmelidir. Eğer böyle bir konumda değilseniz, başka birisinden arabuluculuk yapmasını istemeniz daha doğru olur.
- İnsanlara kulak verin ve taraf tutmayın; her iki tarafa eşit süre tanımaya ve aynı çabayı göstermeye dikkat edin. Taraflardan birinin, rakipleriyle olan ilişkinizden kuşklanmasına fırsat vermeyin.
- İnsanları konuşmaya teşvik edin (sizin yaşadığınız anlaşmazlıkların ve sonuçlarının benzerlerini yaşayan diğer kişiyi yermeyin). Bir anlamda denektaşı işlevi görün.
- Sorularınızı açık açık sorun.
- Yargılamayın, akıl vermeyin; her şeyi ayrıntısına dek anladığınızdan emin olmak için mesajı tekrarlayın.
- Rakiplerin birbirlerini dinlemelerini sağlayın. Kendi bakış açılarını ortaya koymadan önce karşı tarafın mesajını tekrar etmelerini isteyebilirsiniz.
- İnsanların birinci tekil şahıs kullanmalarını sağlayın. "Kötü bir çalışma ortaya koydu" demek yerine "yaptığı işi beğenmiyorum" demeleri daha doğru olur.
- Bütün tarafların tatmin edici bir çözüm arayışına etkin bir biçimde katılmalarını sağlayın. İnsanların "soğuk uyuşmazlık" durumuna geçmelerine izin vermeyin.
- Kolay ya da çabuk çözümler bulmaya çalışmayın, konu üzerinde biraz daha düşünün.
- Kişinin uyuşmazlığın nereden kaynaklandığını araştırmasına yardımcı olun: örneğin farklı değerler, düşünceler, alışkanlıklar, kurallar, amaçlar, kültürel geçmişler.
- İnsanların neler düşündüklerini ve kendilerini nasıl hissettiklerini anlamaya çalışın.
- Her iki tarafın da bu uyuşmazlıkta nasıl bir strateji izlediğini ve nasıl bir rol üstlendiğini öğrenmeye çalışın.
- Çatışan taraflara herhangi bir şekilde yardım edip edemeyeceğinizi sorun.



- Bir kişiyle, belirli bir olayı birbirinden ayrı tutun (örneğin, birkaç kez geç gelen birisi, geç kalmasının çoğunlukla geçerli nedenleri olması durumunda bile hemen tembel olarak değerlendirilir).
- Uyuşmazlık yönetimindeki ilerlemenin seyrini kaydedin ve aldığınız notları çatışan taraflarla birlikte değerlendirin.
- Her iki tarafın da (ve sizin) bakış açısını anlayabilmek için anlaşmazlığı gözünüzde canlandırabilirsiniz. Bu, asıl meselelere odaklanmanıza da yardımcı olur.
- Duruma bir açıklık getirmelerinde insanlara yardımcı olun. Uyuşmazlık belki de (kültürlerarası) bir yanlış anlamadan kaynaklanmaktadır. Anlamadığınız bir şeyi yargılamaktan kaçının ve belirsizlik karşısında hoşgörüyü öne çıkarın.
- Kendi kültürel normlarınızı başkalarına dayatmayın. Her iki tarafın kültürel kurallarını anlamaya çalışın.
- İnsanlara karşı tarafın neler hissettiğine ilişkin bir fikirleri olup olmadığını sorun.
- Kişiyi anlaşmazlık içinde olduğu diğer tarafla konuşması için cesaretlendirin. Her iki taraf da buna hazır olduğu zaman, samimi bir iletişimin olanaklı olduğu bir ortam yaratmaya çalışın (dışardan bir arabulucunun ya da bir başkasının katıldığı tarafsız bir alan).
- İçinde bulunduğunuz bu durumdan çıkmanıza yardımcı olacak kişileri devreye sokmak için hiçbir zaman geç değildir. Uyuşmazlığı kendi başınıza çözmek zorunda olduğunuz hissine kapılmayın.
- Bunlara kendi altın kurallarınızı da ekleyin.