



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**GELECEĞE KÖPRÜ KURMAK: TERSİNE
MENTORLUK VE KUŞAKLARARASI
ETKİLEŞİMİN GÜCÜ**

Aslı RASHIDOV

205017033

**Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Yasin YILMAZ**

Bandırma 2024

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

GELECEĞE KÖPRÜ KURMAK: TERSİNE
MENTORLUK VE KUŞAKLARARASI
ETKİLEŞİMİN GÜCÜ

Ash RASHIDOV
205017033

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Yasin YILMAZ

Bandırma 2024

ETİK BEYAN

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (10/10/2024)

Aslı RASHIDOV

ÖZET

GELECEĞE KÖPRÜ KURMAK: TERSİNE MENTORLUK VE KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİMİN GÜCÜ

Aslı RASHIDOV

Bu çalışmanın amacı, tersine mentorluk yöntemini dijital çağ bağlamında değerlendirmek ve bu yöntemin liderlik gelişimi, bilgi transferi ve kuşaklararası iletişim üzerindeki etkilerini betimlemektir. Mentorluk kavramı günümüzde sıkça karşımıza çıkan bir kavram olsa da tersine mentorluk, halen daha gelişmekte olan yeni bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, genellikle genç ve daha az deneyime sahip bireylerin, daha tecrübeli ve genellikle üst düzey pozisyonlarda olan bireylere mentorluk yapması prensibine dayanmaktadır. Yapılan literatür incelemesi, tersine mentorluk kavramı üzerine özellikle Türkiye’de sınırlı sayıda çalışma yapıldığını ortaya koymaktadır. Bu tez, bu kavramı derinlemesine inceleyerek akademik literatüre yeni bir perspektif kazandırmayı hedeflemektedir. Çalışma, tersine mentorluk uygulamalarının geleceğine yönelik öngörüler sunmakta olup, bu konuyu ele alan sınırlı sayıdaki araştırmalar arasında yer almaktadır. Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma türleri içerisinde yer alan doküman analizi kullanılmıştır. Doküman analizi, hem basılı hem de dijital formatlardaki belgeleri sistematik bir şekilde incelemek ve analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Çalışmada mentorluk, tersine mentorluk ve kuşak kavramları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, tersine mentorluk yönteminin dijital çağın iş dünyasında ve toplumda önemli bir rol oynayabileceği sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak dijital teknolojilerin ve iletişim araçlarının tersine mentorluk ilişkilerini nasıl şekillendirebileceği ve bu ilişkilerin nasıl güçlendirilebileceği konularında ileriye dönük araştırmalara olan ihtiyacı da ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde tersine mentorluk kavramı üzerine yapılmış çalışmaların özellikle Türkiye’de az sayıda olduğu görülmektedir. Bu tez tersine mentorluk kavramını detaylı bir şekilde ele alarak, literatürdeki boşluğu doldurmaya yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kuşak Farklılıkları, Mentor, Mentorluk, Tersine Mentorluk

ABSTRACT

BUILDING A BRIDGE TO THE FUTURE: REVERSE MENTORING AND THE POWER OF INTERGENERATIONAL INTERACTION

Aslı RASHIDOV

The aim of this study is to evaluate the reverse mentoring approach in the context of the digital age and to describe its effects on leadership development, knowledge transfer, and intergenerational communication. Although mentoring is a commonly encountered concept today, reverse mentoring stands out as a new approach that is still developing. This approach involves younger and less experienced individuals mentoring older individuals who are generally more experienced and in higher positions. The literature review indicates that there are limited studies on the concept of reverse mentoring, especially in Turkey. This thesis aims to provide a new perspective to the academic literature by examining this concept in depth. The study presents predictions regarding the future of reverse mentoring practices and is among the few studies addressing this topic. Document analysis, classified as a qualitative research method, was used in this study. This method systematically examines and analyzes documents in both printed and digital formats. The concepts of mentorship, reverse mentoring, and generations are explored. The findings suggest that the reverse mentoring method can play an important role in the business world and society of the digital age. It also reveals the need for future research on how digital technologies and communication tools can shape and strengthen these mentoring relationships. When the literature is examined, there are few studies on reverse mentoring, particularly in Turkey. This thesis aims to help fill the gap in the literature by examining reverse mentoring in detail.

Keywords: Career, Generational Gap, Mentor, Mentorship, Reverse Mentoring

ÖNSÖZ

Bu tez mentorluk kavramının geleneksel tanımının ötesine geçerek, genç ve deneyimsiz bireylerin tecrübeli ve genellikle üst düzey pozisyonlardaki bireylerden mentorluk alması üzerine odaklanarak tersine mentorluk kavramını incelemektedir. Tez konumun henüz çok fazla araştırılmamış olması sebebiyle zaman zaman zorluklar yaşasam da, bu alandaki boşluğu doldurmaya yardımcı olma düşüncesi beni heveslendirerek tezimi keyifle hazırlamamı sağladı.

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, desteğini ve kıymetli vaktini benden bir an olsun esirgemeyen, çıkmaza girdiğimde beni motive eden ve bu süreçte bana mentor olan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Yasin YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim. Öğrenim hayatım boyunca bana her zaman destek veren ve her daim yanımda olacaklarını şüphesiz bildiğim babam Sait YILMAZ ve kıymetli annem Nazmiye YILMAZ'a, ne olursa olsun sabırla yanımda olan, her yol da olduğu gibi bu yolu da benimle yürüyebilmek için sürecime destek olan yol arkadaşım, kıymetli eşim Osmanbey RASHIDOV'a minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın bu alandaki bilgi birikimini arttırması ve ileride yapılacak diğer araştırmalar için yararlı olması dileğiyle...

Ash RASHIDOV
Bandırma/BALIKESİR
10.10.2024

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL MENTORLUK

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1. Geleneksel Mentorluğun Tarihçesi	5
1.2. Geleneksel Mentorluk Kavramı	7
2.MENTORLUK SÜRECİNDE MENTOR VE MENTİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER	9
2.1. Başarılı Bir Mentorda Bulunması Gereken Nitelikler.....	10
2.2. Başarılı Bir Mentide Bulunması Gereken Nitelikler.....	12
3. MENTORLUK UYGULAMASININ AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI ..	13
3.1. Mentora Sağladığı Avantajlar	13
3.2. Mentiye Sağladığı Avantajlar	13
3.3. Organizasyona Sağladığı Avantajlar	14
3.4. Mentorluğun Dezavantajları	16
4. MENTORLUK TÜRLERİ	17
4.1. Biçimsel (Formal) ve Biçimsel Olmayan (İnformal) Mentorluk	18
4.1.1. Biçimsel (formal) mentorluk	18
4.1.2. Biçimsel olmayan (informal) mentorluk.....	18

4.2. İlişkinin Yönüne Göre Mentorluk	20
4.2.1. Geleneksel mentorluk	20
4.2.2. Tersine mentorluk	20
4.2.3. Karşılıklı mentorluk	21
4.3. Diğer Mentorluk Türleri	22
4.3.1. Grup mentorluğu	22
4.3.2. Çember grup mentorluğu	22
4.3.3. Akran mentorluğu	22
4.3.4. E-mentorluk	23
5. MENTORLUĞUN FONKSİYONLARI	23
5.1. Kariyer Fonksiyonu	24
5.2. Psiko-sosyal Fonksiyonlar	25

İKİNCİ BÖLÜM

TERSİNE MENTORLUK

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	26
1.1. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması	26
1.1.1. Sessiz kuşak (1900-1945)	29
1.1.2. Bebek patlaması kuşağı (1946-1964)	29
1.1.3. X kuşağı (1965-1980)	30
1.1.4. Y kuşağı (1981-1999)	30
1.1.5. Z kuşağı (2000 ve sonrası)	31
1.2. Kuşaklararası İlişkilerde Tersine Mentorluğun Önemi	33
1.3. Tersine Mentorluk Kavramı ve Tarihçesi	33
1.4. Tersine Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi	35
1.4.1. Sosyal değişim teorisi	35
1.4.2. Algılanan örgütsel destek teorisi	36
1.4.3. Lider-üye etkileşimi teorisi	37
2. TERSİNE MENTORLUĞUN ÖZELLİKLERİ	38
3. TERSİNE MENTORLUĞUN FONKSİYONLARI	41
3.1. Kariyer Fonksiyonu	42
3.2. Psiko-sosyal Fonksiyon	44

3.3. Rol Model Fonksiyonu	45
4. TERSİNE MENTORLUĞUN FAYDALARI.....	45
4.1. Mentorun Kazandığı Faydalar	46
4.2. Mentinin Kazandığı Faydalar	47
4.3. Organizasyonun Kazandığı Faydalar	47
5. TERSİNE MENTORLUK SÜRECİNDE YAŞANABİLECEK ZORLUKLAR.....	48
6.GELENEKSEL MENTORLUK - TERSİNE MENTORLUK KARŞILAŞTIRMASI	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜRDE VE UYGULAMADA TERSİNE MENTORLUK

1. LİTERATÜRDE TERSİNE MENTORLUK.....	52
2. TERSİNE MENTORLUK UYGULAMALARI	59
2.1. Dünyada Tersine Mentorluk	59
2.2. Türkiye’de Tersine Mentorluk	62
3. TERSİNE MENTORLUĞUN GELECEĞİ	65
3.1. Dünya Ekonomik Forumu Mesleklerin Geleceği Raporları.....	66
3.2. Nüfus Projeksiyonları ve Tersine Mentorluk.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.1. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2023-2100 güncel nüfus projeksiyonları	Error! Bookmark not defined.
4. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ.....	71
4.1. Araştırmanın Soruları ve Amacı.....	71
4.2. Araştırmanın Önemi.....	72
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	73
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	74
SONUÇ.....	77
KAYNAKLAR.....	80

TABLÖLAR

Tablo 1: Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar.....	3
Tablo 2: Mentorluk Uygulamasının Bireylere ve Örgüte Sağladığı Avantajlar.....	15
Tablo 3: Mentorluk Uygulamasının Dezavantajları.....	17
Tablo 4: Formal ve İnfomal Mentorluk Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 5: Geleneksel Mentorluk, Tersine Mentorluk ve Karşılıklı Mentorluk Karşılaştırması.....	21
Tablo 6: Mentorluğun Fonksiyonları.....	24
Tablo 7: Farklı Araştırmalarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları.....	28
Tablo 8: Farklı Araştırmacıların Tersine Mentorluk Tanımları.....	34
Tablo 9: Tersine Mentorluğun Fonksiyonları.....	42
Tablo 10: Geleneksel ve Tersine Mentorluk Arasındaki Farklılıklar.....	51
Tablo 11: Dünya’da Tersine Mentorluk Örnekleri.....	61
Tablo 12: Türkiye’de Tersine Mentorluk Uygulayan Şirketler.....	64

ŞEKİLLER

Şekil 1	: E-mentorlukta Etkileşim Araçları.....	23
Şekil 2	: TÜİK, Nüfus Projeksiyonları 2023-2100.....	69



KISALTMALAR

GE	: General Electric
LMX	: Leader Member Exchange
P&G	: Procter and Gamble
POS	: Perceived Organizational Support
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
WEF	: World Economic Forum



GİRİŞ

Günümüzde iş dünyası ve toplum, hızla değişen dijital teknolojilerin etkisi altında evrilmekte ve dönüşmektedir. Bu dijital dönüşüm, organizasyonların iş yapış biçimlerini, iletişim modellerini ve liderlik anlayışlarını köklü bir şekilde değiştirmekte ve bu değişim sürecinde yeni öğrenme ve gelişim modelleri ortaya çıkmaktadır. Mentorluk kavramı, geleneksel olarak deneyimli bireylerin genç ve deneyimsiz bireylere rehberlik yapması olarak tanımlanmaktadır. Ancak dijital çağın dinamikleri ve yenilikçi yaklaşımlar, bu geleneksel modeli dönüştürmekte ve tersine mentorluk gibi yeni bir yöntemi ön plana çıkarmaktadır.

Tersine mentorluk, genç ve daha az deneyime sahip bireylerin, tecrübeli ve genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan bireylere mentorluk yapmasını içermektedir. Bu çalışma, dijital çağın iş dünyası ve toplumundaki yerini almaya başlayan tersine mentorluk yöntemini derinlemesine incelemeyi ve bu yöntemin liderlik gelişimi, bilgi transferi ve kuşaklararası iletişim üzerindeki potansiyel etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde tersine mentorluğu daha iyi anlayabilmek için geleneksel mentorluk kavramı derinlemesine incelenmiş, mentorluk süreçlerinin nasıl işlediği, mentor-menti ilişkisinin dinamikleri gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın ana konusu olan tersine mentorluk kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bölümde tersine mentorluğun tanımı, tarihçesi, temel prensipleri, uygulama alanları ele alınarak geleneksel mentorluk modeliyle karşılaştırılmıştır. Ayrıca dijitalleşmenin etkisi ile ortaya çıkan tersine mentorluğun kuşaklar ile bağlantısı ve uygulamanın geleceği detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde tersine mentorluk konusu ile ilgili yapılmış çalışmalara literatür taraması başlığı altında yer verilmiş ve tersine mentorluk hakkında çok fazla sayıda çalışma olmaması vurgulanmıştır.

Yöntem olarak doküman analizinin benimsendiği bu çalışma son olarak sonuç başlığı ile tamamlanmış ve literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL MENTORLUK

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde genel hatlarıyla mentorluk ve mentorluk süreci aktarılmıştır. Çalışmayı daha net anlayabilmek adına aşağıda verilen dört ana kavram bilinmelidir.

- a) **Mentor (Mentor):** “Özellikle iş veya okulda, daha genç veya daha az deneyimli bir kişiye belirli bir süre boyunca yardım ve tavsiye veren kişi” olarak tanımlanır (Cambridge, 2024). Fransızca kökenli mentor kelimesinin dilimizdeki karşılığı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “yönder” olarak belirlenmiştir (TDK, 2024). TDK’nin önerisi olan yönder kelimesi çok tercih edilmediği için bu çalışmada kavram mentor şeklinde ifade edilecektir.
- b) **Menti (Mentee):** Menti, mentorun rehberliğinden, desteğinden ve danışmanlığından faydalanan kişiyi temsil eder. İngilizcede mentee olarak ifade edilen kelimenin dilimizde menti olarak kullanılmaktadır. Ayrıca menti kelimesi ile birlikte Fransızca kökenli protégé kelimesi yaygın olarak kullanılmaktadır.
- c) **Mentorluk (Mentoring):** Mentorun bilgi, deneyim ve becerilerini mentiyeye aktardığı ilişki olarak tanımlanmaktadır.
- d) **Tersine Mentorluk (Reverse Mentoring):** Tersine mentorluk, genç ve kıdemsiz bir çalışanın mentor olarak, daha yaşlı ve deneyimli bir meslektaş ile uzmanlığını paylaşmak üzere bir araya gelmesiyle gerçekleşen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Murphy, 2012: 550). Tersine mentorluk, bu tezin ana konusu olduğundan, ikinci bölümde daha kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

Bu kavramları kavramanın yanı sıra, mentorluk kavramının sıklıkla koçluk ile karıştırıldığı da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Mentorluk ve koçluk, kişisel ve profesyonel gelişimi desteklemek için kullanılan iki farklı yaklaşımdır. Bu

yaklaşımlar çoğu zaman birbirinin yerine kullanılarak karıştırılmaktadır. Her iki yaklaşım da rehberlik sağlar, ancak yöntemleri ve hedefleri farklılık gösterir.

Dorval vd. (2001)'a göre mentorluk ve koçluk arasında beş ana benzerlik bulunmaktadır (Aktaran Ceylan, 2004). Bunlar;

1. Davranış, tutum ve becerileri geliştirmek amacıyla bireylere farklı öğrenme fırsatları sunmak,
2. Derin bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim desteği sağlamak ve başvurulacak bir kaynak olmak,
3. Becerilerin geliştirilmesine yönelik fırsatlar sunmak,
4. Bireylerin öğrenme süreçlerini ve bağımsız düşüncelerini destekleyen soru sorma stratejileri geliştirmek,
5. Bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için geri bildirimde bulunmak ve yönlendirmek.

Aşağıda mentorluk ve koçluk arasındaki farklılıkların detaylıca ele alındığı bir tabloya yer verilmiştir.

Tablo:1 Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar

MENTORLUK	KOÇLUK
Mentorluk, bir alanda tecrübeli bir kişinin tüm bilgi ve deneyimini mentiyeye aktardığı bir destekleme hizmetidir.	Koçlukta, iş bilgisi değil, koçluk stratejilerine hakim olmak ön plandadır.
Mentor, mentiden daha fazla deneyime sahip ve genellikle yaş olarak daha büyük bir kişidir.	Koçlukta, koçun tecrübesi ve yaşça büyük olması destekleyici bir rol oynayabilir ancak bu özellikler şart değildir.
Mentorlukta arkadaşlık benzeri bir ilişki oluşabilir.	Koçluk sürecinde, genellikle arkadaşça bir ilişki söz konusu değildir.
Mentor anlatıcı, menti ise dinleyici rolündedir.	Koç konuşma, dinleme ve soru sorma işlemlerini gerçekleştirir.
Mentor, mentinin gelişimine odaklanır.	Koç, hedeflere ulaşma ve başarı sağlama üzerine odaklanır.

Mentor, tarzına ve ilişkinin hedeflerine bağlı olarak değişim, hedef ve sorumluluk verme konularına odaklanabilir.	Koç, sürekli olarak değişim, hedef ve sorumluluk verme konularına odaklanır.
Mentor, eğitim öncesinde menti ile bir ilişki kurar.	Koç, eğitimden önce ilişki kurmaz.
Mentora çok az ödeme yapılır veya hiç yapılmaz.	Koç, işletme içinden hizmet veriyorsa ücret almaz ancak işletme dışından sağlanan koçluk hizmetlerinde ücret ödenir.
Mentorluk sürecinde toplantı aylık olarak düzenlenir.	Koçlar haftalık veya iki haftada bir toplantı yapar.
Mentor, çoğu zaman işletme içinden seçilir.	Koç, işletme içinden veya dışından seçilebilir.
Mentor, birey bir uzman veya desteğe ihtiyaç duyduğu zaman devreye girer.	Koç, kişinin tecrübe ve kıdem ihtiyacı hissettiği ya da gelişiminde yardıma ihtiyaç duyduğu zaman devreye girer.
Mentor, mentinin işletme kültürünü, değerlerini ve normlarını öğrenmesine yardımcı olur.	Koç, koçluk alan kişinin yeni beceriler edinmesini ve bu beceriler üzerinde uygulama yaparak yeteneklerini geliştirmesini sağlar.
Mentorluk, kişinin kariyeriyle ilgili net ve geliştirilebilir hedeflere sahip olduğunda yapılır.	Koç, kişinin mevcut durumu ile olması gereken yer arasındaki farkı kavradığında ama yolu bulamadığında yardımcı olur.
Mentorluk, mentinin kişisel ve profesyonel gelişimini hedefleyen bir süreçtir.	Koçluk, kişinin belirli bir alandaki performansını yükseltmeyi hedefleyen bir süreçtir.
Mentor ve menti arasında samimi ve dostane bir ilişki vardır.	Koç ve öğrenci arasında daha resmi ve sınırlı bir ilişki vardır.
Mentorluk resmi, kısmen resmi veya gayri resmi şekilde gerçekleşebilir.	Koçlukta süreç resmi bir şekilde ilerler.
Mentor, tüm soruları yanıtlamak yerine yol gösterici bir rol üstlenir.	Koç ilgili alanda uzmanlaşmış bilgi sahibi bir kişidir.

Mentorluk, her iki taraf içinde kazanım sağlayan çift yönlü bir süreçtir.	Koçluk, tek yönlü kazanım sürecidir.
Bazı başarılı mentorluk süreçlerinde, mentor ve menti rollerini değiştirip birbirlerinin yerini alabilir.	Koç ile öğrenci rol değişikliği yapamaz, asla yer değiştiremez.

Kaynak: Utku Güğçerçin, Mentorluktan Ters Mentorluğa, Ankara, Akademisyen Kitapevi, 2018, s.16-17

1.1. Geleneksel Mentorluğun Tarihçesi

Son zamanlarda sıklıkla araştırmalara konu olan mentorluk kavramının kökeni oldukça eskiye dayanmaktadır. İlyada ve Odysseia destanları ile bilinen antik Yunan şairi Homeros bundan tam 3500 yıl önce Odysseia destanında mentorluk kavramını işlemiştir. Destana göre Ithaca Kralı Odysseus Truva Savaşına giderken oğlu ve varisi olan Telemachus'u yakın arkadaşı ve evinin koruyucusu Mentor'a emanet etmiştir. Bu süreç boyunca Mentor kralın bulunmadığı dönemde Ithaca Krallığı için eğitim ve gelişim süreçleri ile ilgilenecek, Telemachus'u krallık sorumluluklarına hazırlayacaktır. Kral uzun bir süre topraklarına dönemez. Telemachus babasını aramak için yola koyulur, bu yolculuğunda savaş tanrıçası Athena ve bilge Mentor kendisine rehberlik eder. Yıllar sonra Mentor koruyuculuk görevinin ötesine geçmiş Telemachus'un özel öğretmeni ve akıl danıştığı güvenilir bir hoca konumuna gelmiştir (Starceвич, M., 1997, aktaran Kılıç ve Serin, 2017).

24 bölümden oluşan Odysseia destanının ilk 4 bölümünün oğlu Telemachus'un maceralarını anlattığı bilinir (Homeros, 2019). Bilinen en eski mentorluk örneği olan Odysseia destanından etkilenen Fransız papaz, şair ve yazar François Fenelon 17. yy'da Telemachus'un Maceralarını kaleme almıştır. Fenelon bu eserinde Odysseia'nin oğlu Telemachus'u ana karakter olarak ele almıştır. Savaşa giden babasını arayan Telemachus'un yolculuğunda liderlik, erdem, adalet ve sorumluluk bilinci ile alakalı çeşitli dersler yer alır. Genç prenlere yönelik ahlaki öğütler içermesi ile bilinen Telemachus'un Maceraları günümüzde ki mentorluk anlayışına yakın bir ilişkiyi ifade eder (Özdemir, 2016: 7).

Destanlarda kendisine yer edinen mentorluk kavramı çeşitli coğrafi bölgeler, kültürler ve disiplinlerde değişik yorumlara tabi tutulmuş ve farklı bağlamlarda kullanılmıştır (Özdemir ve Ardıç, 2020: 138). Kavram üzerinde ortak bir tanımın olmaması sebebi ile tarihte mentorluğa dair çeşitli örnekler vermek mümkündür. Örneğin Türk kültürünü ele aldığımızda şehzadeleri siyaset ve savaş gibi konularda bilgilendirerek onlara rehberlik ve danışmanlık yapma görevi deneyimli kişiler tarafından yerine getirilmiştir (Terzi ve Boylu, 2019: 3296). 13. yy'da Selçuklu Devleti'nde ortaya çıkan ahilik teşkilatının amaçları kişiyi iyi bir meslek sahibi yapmak, meslek ahlakını kazandırmak ve meslek etiği prensiplerinin yaygınlaştırılması gibi unsurları içermekteydi. Ahilik teşkilatında eğitim hem zaviyelerde hem de iş başında verilmiştir (Balcı, 2019: 364). Ahilik sistemindeki eğitimin aşamaları yamak, çırak, kalfa ve ustalık şeklindeydi. Dönemin şartlarına göre muazzam işleyen bu sistemde kıdemli usta kendinden daha kıdemsiz olanlara yol göstermekteydi. Usta-çırak ilişkisi mesleki bilgi transferi ve mesleki dayanışma açısından mentorluk uygulamasına örnek gösterilebilir.

Selçuklu Devleti'nde mentorluğun bir diğer örneği ise atabey olarak isimlendirilen devlet görevlileriydi. Bu kavram 'ata' (baba) ve 'bey' (lider, hükümdar) kelimelerinin birleşmesi ile oluşmuştur. Hükümdarlar veliahtlarını eğitimleri için atabelere emanet ederdi. Atabey ise şehzadeleri devlet yönetimine hazırlamanın yanı sıra onlara danışmanlık sağlayarak liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlardı. Selçuklu Devleti'nin ardından atabeylik unvanının Osmanlı İmparatorluğu'ndaki karşılığı lala makamıdır (Özdemir, 2016: 8). Lalalar Osmanlı'da sadece şehzadeye eğitim vermekle kalmayıp aynı zamanda onlara toplumsal vizyon ve stratejik düşünme becerisi kazandırarak adeta günümüz mentorlarının yaptığı gibi bir rehberlik misyonunu üstlenmişlerdir.

Benzer şekilde, Avrupa'da da mentorluk rolüne eşdeğer gösterilebilecek bir yapı olan lonca sistemi, zanaatkarların ve tüccarların bir araya gelerek mesleki deneyimlerini paylaştığı, genç bireylere eğitim vererek mesleki becerilerini geliştirdiği bir ortam sağlamıştır. Lonca sistemi dayanışma ve belirsizlikten kaynaklanan zorluklara karşı ortak bir direnç geliştirme isteği doğrultusunda şekillenmiş ve üyeler arasında iş birliğini teşvik eden bir yapı olarak öne çıkmıştır (Güripek, 2020: 336).

Günümüze daha yakın örneklere gelecek olursak Amerika Birleşik Devletleri'nde belgelenmiş en eski resmi mentorluk örneklerinden biri 1912 yılında James Cash Penney'nin JCPenney adında bir perakende zincirini kurmasıdır. James Cash Penney'nin iş modelinde her mağaza müdürü başka bir mağaza müdürünü eğitirdi ve o da şirketi genişletmek için başka bir mağaza açıp yönetirdi (Faint III, 2020: 27). Mağazalarını büyütme için bu politikayı benimseyen J.C. Penney'nin amacı iş kültürünün ve bilgi transferinin sürdürülebilirliğini sağlamaktı. Bu deneyim paylaşım sisteminin de mentorluk kültürünü yansıttığını söylemek mümkündür.

Mentorluk terimi modern anlamı ile 1970 yılının sonları ve 1980 yılının başlarında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Pehlivanoğlu, 2022: 246). Kathy Kram'ın akademik katkılarının yanı sıra 1982 yılında Amerikalı yazar Tom Peters ve Robert H. Waterman Jr.'ın yazmış olduğu 'In Search of Excellence' adlı kitap mentorluk konusuna vurgu yaparak terimi popülerleştirmeye yardımcı olmuştur.

1.2. Geleneksel Mentorluk Kavramı

Kökleri yaklaşık 3500 yıl öncesine dayanan mentorluk kavramı Homeros'un destanından Mary Shelly'nin yaratıcı Frankenstein'ı ve F. Scott Fitzgerald'ın Muhteşem Gatsby'sine kadar bir çok farklı edebi eserde ele alınmıştır (Whitehead, 2018: 29). Mentor kelimesi mitolojiden gelen pek çok kelime gibi orijinal formunu korumuş ve dillere tercüme edilmeden yerleşmiştir ancak farklı disiplinler ve kültürler arasında çeşitlilik göstermesi gibi sebeplerden dolayı kavramın genel kabul gören bir tanımının oluşturulmasını karmaşık hale getirmiştir (Yaşargil, 2004: 45).

Mentorluk kavramını akademik açıdan ele aldığımızda, ilk defa 1980 yılında Kathy Kram tarafından yazılan bir makalede tanımlandığını görmekteyiz. 1980 yılında yaptığı "Mentoring Process At Work: Developmental Relationships in Managerial Careers- İş Yerinde Mentorluk Süreçleri: Yöneticilik Kariyerlerinde Gelişimsel İlişkiler" isimli doktora çalışması ve ardından 1983 yılında kaleme aldığı "Phases of Mentor Relationship-Mentor ilişkisinin Aşamaları" isimli makale mentorluk kavramının temelini atmış ve bu konuda literatürde öne çıkarak en çok atıf yapılan çalışmalar arasına girmiştir (Köse, 2020: 114).

Kram'ın mentorluk terimini kavramsallaştırması sonraki araştırmaları belirgin bir şekilde etkilemiştir (Bozeman ve Feeney, 2008: 466). Kram'ın mentorluk tanımı, mentorluk ilişkisinin derinliğini ve karmaşıklığını vurgulayan bir bakış açısına dayanmaktadır. Kram mentorluk ilişkisini, bir kişinin (mentor) diğerine (menti) profesyonel ve kişisel gelişim süreci için destek sağladığı, rehberlik ederek yol gösterdiği ve öğrettiği bir ilişki olarak tanımlar. Mentorluk ilişkisinin karşılıklı güven, saygı ve açık iletişim üzerine kurulması gerektiğinin altını çizerek mentorun mentiyi kendi deneyimlerinden öğrenmeye teşvik etmesi gerektiğini belirtmiştir. Kram mentorluk ilişkisini tanımlarken bu ilişkinin hem mentora hemde mentiyi gelişim fırsatı sunduğunu vurgulamıştır (Kram, 1983; 1985b).

Toplamda 50'den fazla tanımı olduğu kabul edilen mentorluk; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini içerern öğretici ilişkilerin bütünüdür (Starcevich, 1997; aktaran, Kılıç ve Serin, 2017). Lunt ve arkadaşları mentorluk kavramını (1992) teori ve uygulama arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olan ebeveyn benzeri ilişkiler olarak tanımlanmıştır. Erken yetişkinlik döneminde deneyimlenen yetersiz mentorluk ilişkisinin, çocukluk döneminde yaşanan yetersiz ebeveynlikle benzer sonuçlara yol açabileceğini belirtmiştir.

Bir başka araştırmacı ise mentorluğun eğitim alanındaki tanımını yaparken, bir akademisyenin bir lisans veya yüksek lisans öğrencisini kanatları altına alarak rehberlik edip öğrencinin hedefler belirlemesine ve becerilerini geliştirmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda mentor-menti eşleşmelerinin taraflar arasında benzerlik olduğunda daha kolay gerçekleştiğini, dezavantajlı grupların ise mentor almakta zorlandığını vurgulamıştır (Moses, 1989).

Mentorluk uzun süredir bireysel öğrenmeyi ve kariyer gelişimini desteklemek amacı ile kullanılan bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, genellikle daha deneyimli ve yaşlı bireyin, genellikle daha az deneyime sahip genç bireye rehberlik etme, öğretme, rol model olma ve destekleme gibi roller üstlenerek kişisel bir ilişki kurması şeklinde tanımlanmaktadır (Burke ve McKeen, 1997; Ragins ve Kram, 2007).

Mentorluk kavramının Türkiye’de ki araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına bakacak olursak Yaşargil (2004) mentorluğu, deneyimli bir bireyin, kendinden daha genç ve tecrübesiz bir bireye rehberlik ederek, öğrenme sürecindeki gelişimine destek sağlayan bir arkadaşlık ilişkisi olarak ifade etmiştir. Yaşargil’e göre (2004) mentor ne bir ebeveyn ne bir öğretmendir, yalnızca mentinin olgunlaşma ve öğrenme sürecindeki uzun yolculuğunda bilgelik ve deneyimlerini paylaşan bir yol arkadaşıdır.

Özkalp ve arkadaşlarının (2006) yapmış olduğu çalışmaya göre mentorluk, bir başkasına yönelik destek ve cesaretlendirme sağlamak amacıyla isteğe bağlı veya profesyonel olarak zaman ayırdığı, yargılamadan yapılan bire bir ilişkidir. Mentor, sadece kişide var olan özellikleri aktarmakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda bireyin içsel potansiyelini geliştirmesine yardımcı olarak bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka tanıma göre mentorluk; eğitim, öğrenme ve gelişme süreçlerini hedefleyen bir bilgi paylaşımı ilişkisidir (Barutçugil, 2004).

Mentorluk kavramı, farklı disiplinlerde, kültürlerde ve uygulama alanlarında ele alındığı için birden fazla tanıma sahiptir. Ancak ele alınan tanımlardan yola çıkarak literatürde ve pratikte geleneksel mentorluk ve mentor-menti ilişkisinin ortak noktalarını şu şekilde sıralanabilir;

- İlişki deneyimli bir birey (mentor) ve deneyimsiz bir birey (menti) arasındadır.
- Mentor mentinin profesyonel gelişimi için rehberlik eder.
- Mentor mentinin kişisel gelişimi için yol göstericidir.
- Mentorluk ilişkisinden verim almak için her iki tarafında zaman ayırması önemlidir.
- İyi bir mentorluk ilişkisinde karşılıklı güven, saygı ve açık iletişim olmalıdır.

2. MENTORLUK SÜRECİNDE MENTOR VE MENTİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

Mentorluk, bireylerin kariyer ve kişisel gelişimine etkili bir rehberlik sağlayarak önemli bir rol oynamaktadır. Ancak mentorluk sürecinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve mentorun etkili bir rehber olabilmesi için hem mentorun hemde

mentinin sahip olması gerektiği düşünölen özellikler vardır. Bu bölümde gerekli nitelikler ele alınacaktır.

2.1. Başarılı Bir Mentorda Bulunması Gereken Nitelikler

Mentorluk, kişisel gelişim ve başarı yolculuğunda önemli bir rol oynayan derin bir ilişkidir. Ancak, iyi bir mentor olmanın yolu sadece bilgi ve deneyimden daha fazlasını gerektirir. İyi bir mentor sadece rehberlik ve destek sağlamak ile kalmaz aynı zamanda etkili iletişim, güven sağlama, empati yapabilme gibi bir takım özelliğe sahip olmalıdır. Batty ve arkadaşlarının gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğrenciler üzerinde üç farklı metod ile mentorluk uygulamaları gerçekleştirilmiş ve mentoru iyi bir mentor yapan özellikler mentinin bakış açısı ile dört başlık altında toplanmıştır (Batty, Rudduck ve Wilson, 1999: 372)

- Sıcakkanlı, etkili dinleme becerisine sahip ve mentinin söyledikleri ile ilgili olmalı
- Sırlarınızı saklayacak, güvenilir biri olmalı
- Mentiye konuşmaya teşvik etme becerisine sahip ama aynı zamanda fazla müdahaleci ya da ısrarcı olmamalı
- Deneyimli ve bilgili olmalı

Mentorluk çeşitli alanlarda farklı tanımları olan çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle farklı disiplinlerde mentorluk yapan kişilerin farklı özelliklere sahip olması gerekir. Bir mentorun sadece belirli bir alanda uzman olması yeterli değildir aynı zamanda süreç için yeterli zamanı, enerjisi, isteği, yönetsel beceri ve rehberlik edebilme kabiliyeti gibi çok yönlü becerilere de sahip olması gerekmektedir. Bu çok boyutlu yaklaşım mentorun mentiye daha etkili bir şekilde rehberlik etmesine ve onun potansiyelini maksimize etmesine olanak tanımaktadır. Bir başka değerlendirmede iyi bir mentorun rolüne kendini adanmış olması, deneyimsiz bireyi empati ile kabul etmesi, öğretim desteği sağlaması, sürekli öğrenen bir model olması, umut ve iyimserlik ileterek mentiyi olduğu gibi kabul etmesinin güvenilir bir mentorluk ilişkisinin anahtarı olduğu belirtilmiştir (Rowley, 1999).

Mentorluk birçok farklı bağlamda ve disiplinde çeşitlilik gösteren karmaşık bir süreçtir. Bu çeşitliliğin temel nedeni, her mentorluk ilişkisinin kendine özgü

dinamiklere ve gereksinimlere sahip olmasıdır. Bir mentorun başarılı olması için gereken özellikler genellikle bireyin kişisel nitelikleri, deneyimi, iletişim becerileri ve eğitim tarzı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca mentorluk sürecinin amacı ve hedefleri de farklılık gösterebilir. Bazı mentorluk ilişkileri kariyer gelişimi üzerine odaklanırken bir kısmı kişisel gelişim veya akademik destek üzerine kurulabilir. Dolayısıyla mentorluk süreçleri kişiseldir ve bu nedenle mentorların geniş bir yelpazede farklı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Mentorun sahip olması gereken özelliklerin araştırmalarda yer alan çeşitliliği nedeniyle bu özelliklere genel bir bakış sağlamak amacıyla aşağıda detaylı bir şekilde maddeler halinde sıralanmıştır.

- Deneyimli
- Zamanı ve enerjisi olan
- Aktif dinleme yeteneği olan
- Öğrenmeye ve yeni fikirlere açık
- Geri bildirim veren
- Yargılayıcı olmayan
- Güvenilir
- Uyumlu
- Mentinin ihtiyaç duyduğu alanda tecrübeli
- Empati yapabilen
- Saygılı
- Paylaşmaya istekli
- Üretken
- Problem çözme yeteneği olan
- Motive eden
- Sabırlı
- Esneklik gösterebilen
- Sürekli öğrenmeye ve büyümeye değer veren

2.2. Başarılı Bir Mentide Bulunması Gereken Nitelikler

Mentorluk süreci sadece mentorun sahip olduğu özellikler ile sınırlı değildir, mentinin de belirli niteliklere sahip olması bu ilişkinin başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlar. İyi bir menti sorumluluklarını yerine getirebileceğine dair kendine güvenmelidir ancak aynı zamanda kendi yetkinliklerinin sınırlarını kabul ederek gelişmek için mentorun rehberliğine açık olmalıdır (Canlı, 2023: 1202).

Mentorluk ilişkisinde mentinin sahip olması gereken özellikler hem kişisel gelişimi hem de profesyonel başarısı üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Bu noktada mentinin açık iletişim kurabilme yeteneğine sahip olması kritiktir. Açık iletişim mentinin ihtiyaç ve endişelerini net bir şekilde ifade etmesine ve mentorla etkili bir şekilde iletişim kurmasına olanak tanır. Ayrıca mentinin öğrenmeye açık olması da çok önemlidir (Kişi, 2018: 208). Menti istekli ve yeni fikirlere açık olmalıdır. Bunun yanı sıra eleştiriye karşı açık bir zihinle yaklaşım gösterme de mentinin gelişimi için önemlidir. Eleştiri mentinin zayıf noktalarını belirlemesine ve gelişim alanlarını tanımlamasına yardımcı olabilir. Mentinin eleştiriye kişisel bir saldırı olarak görmek yerine, bir gelişim fırsatı olarak algılaması önemlidir.

1991 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada mentinin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Clutterbuck, 1991: 51-52):

- Olumlu bakış açısına sahip olma
- Empati ve hassasiyet gösterme
- Adaptasyon yeteneğine sahip olma
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma
- Motivasyon sahibi olma
- Etik değerlere önem verme
- Düzenli ve disiplinli olma
- Hatalardan ders çıkartabilme
- Hızlı öğrenen

Ayrıca mentorluk ilişkisi içerisinde yer alan menti, mentora karşı saygılı, dürüst, anlayışlı ve sorumluluk sahibi olmalı; programa planlı katılmaya ve zaman ayırmaya

istekli olmalıdır. Süreç içerisinde açık iletişim kurarak farklı fikirlere açık olduğunu göstermeli ve fikirler karşısında geri bildirimlerde bulunmayı unutmamalıdır.

3. MENTORLUK UYGULAMASININ AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI

Mentorluk ilişkisi tecrübeli bir bireyin bilgeliğini ve deneyimlerini paylaşarak, daha genç ve deneyimsiz bir bireye rehberlik etmesini içerir. Bu süreç her iki taraf için de öğrenme ve büyüme fırsatı sağlarken aynı zamanda organizasyon bünyesinde bilgi ve deneyim transferini destekleyerek çok yönlü fayda kazanımına imkan tanımaktadır.

3.1. Mentora Sağladığı Avantajlar

Mentorluk, sadece tavsiye, bilgi ve içgörü aktarımı ile sınırlı kalmayan bir ilişkidir. Bir mentor, beceri ve deneyimlerini istekli bir menti ile paylaşmanın kişisel memnuniyetinin yanı sıra, mentorluk ilişkisine katılmak mentorlara profesyonel olarak tanımlanabilir bazı somut avantajlar da sağlar. Mentorlar için bazı önemli faydalar şunlardır (Michael Page, t.y.):

- Bir alanda uzmanlık ve liderlik itibarı kazanma
- Farklı perspektiflere, fikirlere ve yaklaşımlara maruz kalma
- Kariyer portföyünün genişletilmesi
- Kişisel uygulamaların ve hedeflerin üzerine düşünme fırsatı
- Kişisel liderlik ve koçluk becerilerinin gelişimi

3.2. Mentiye Sağladığı Avantajlar

Menti mentorluk ilişkisinin alıcı tarafıdır. Mentorun rehberliği, deneyimi ve desteğinden yararlanmakla birlikte buna ek olarak mentorluk uygulamasından doğrudan fayda sağlayan kişidir. Mentorluk, mentinin kariyerindeki gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra özgüvenini artırır, yeni beceriler kazanmasına yardımcı olur ve işyerinde daha başarılı olmasını sağlar. Mentinin mentorlukla elde ettiği faydalar şöyle sıralanabilir (Girves, Zepeda, ve Gwathmey, 2005: 454):

- Belirli beceriler öğrenir.
- Entelektüel yetenekleri ve eleştirel düşünme becerileri gelişir.

- Mentorluk süreci boyunca anlamlı ve önemli görevlerle ilgilenme fırsatı bulur.
- Mesleğe girişı ve kariyer gelişimini kolaylaştırır.
- Alanın veya mesleğin nasıl işlediğine dair detaylı bilgi sahibi olur.
- Mentorun ağından yararlanarak, alanın anahtar kişileri ile tanışma fırsatını elde eder.
- Aldığı tavsiyeler, geri bildirimler ve cesaretlendirmeler ile birlikte motivasyonu artar.
- Beklentileri ve gelecekte amaçları yükselir.

3.3. Organizasyona Sağladığı Avantajlar

Mentorluk uygulaması yararları itibariyle her bir tarafın kazançlı çıktığı karşılıklı kazanç modeli olarak tanımlanabilir. Destek veren mentor, destek alan menti ve organizasyon arasındaki etkileşim, mentorluğun sadece bireyler arasında değil, aynı zamanda organizasyon düzeyinde de üçlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Özdemir, 2016).

Örgütün mentorluk sayesinde elde ettiği avantajları şu şekilde gruplandırabiliriz (Sperry, 1993 ve diğerleri, aktaran Palankök, 2004):

- **Verimlilik:** Artan verimlilik, hem üretimi hem de kaliteyi iyileştirir.
- **Liderlik:** Liderlik yeteneklerinin gelişmesi ile birlikte geleceğin liderlerinin yetişmesine olanak sağlar.
- **Bağlılık:** Örgüt içinde kariyer planlama ve rehberlik uygulamalarının geliştirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırırken aynı zamanda motivasyonlarını yükseltir. Bu uygulamalar, çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirir ve verimliliklerini arttırır. Ayrıca, örgüt yedekleme yapma olanağı elde eder.
- **Oryantasyon:** Mentorluk, , işe yeni başlayanların kurumsal politikaları anlama ve bu politikaları pratiğe dönüştürme süreçlerine katkı sağlar.
- **İletişim:** Mentorluk, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesine yardımcı olur.

- **Etkili Yöneticiler:** Örgüt, ilişki yönetimi becerisine sahip yöneticiler kazanır.
- **Kurumsal Birikim:** Örgüt içindeki bilgi birikiminin artması ve bilgilerin akışkanlığının sağlanması, organizasyonel öğrenme ve inovasyon kapasitesini arttırır.
- **Esneklik:** Yönetim seviyeleri arasında daha kolay geçişlerin sağlanması, örgüte adaptasyon ve esneklik kazandırır.

Sonuç olarak, mentorluk bireylerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlayan önemli bir araçtır. Mentorluk bireylerin özgüvenlerini artırırken, kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekler ve iş performanslarını geliştirir. Ayrıca, mentorluk ilişkileri örgüt içi iletişimi ve iş birliğini artırarak örgüt kültürünü olumlu yönde etkiler. Mentorluk uygulamasının mentora, mentiyeye ve örgüte sağladığı avantajları net bir şekilde görebilmek için aşağıda bir tabloya yer verilmiştir.

Tablo 2: Mentorluk Uygulamasının Bireylere ve Örgüte Sağladığı Avantajlar

Avantajlar	Menti İçin	Mentor İçin	Örgüt İçin
Bilgi ve beceri transferi	Deneyimli bir kişiden ilk elden bilgi ve pratik beceriler kazanarak öğrenme eğrisini hızlandırır.	Öğretirken kendi beceri ve bilgilerini güçlendirerek, bilgilerini keskin ve güncel tutar.	Sürekli gelişen ve güncel kalan, sürekli öğrenme ve gelişme kültürünü teşvik eden bir iş gücünden yararlanır.
Mesleki ve kişisel gelişim	Kariyer gelişimi ve kişisel gelişim için özel rehberlik alır ve bu da güven ve yeteneklerinin artmasını sağlar.	Birinin büyümesine katkıda bulunmaktan kişisel tatmin yaşar ve yeni bakış açıları kazanır.	İyileşmiş çalışan performansı ve büyüme görür, bu da daha güçlü ve daha esnek bir iş gücüne yol açar.

Ağ oluşturma ve iletişim becerileri	Mentorun ağından yararlanarak fırsatlara ve bağlantılara erişim sağlama imkanı elde eder.	Mentilerinin bağlantıları aracılığıyla kendi ağını genişletir, bu sayede iletişim ve liderlik becerilerini geliştirir.	Daha iyi iletişim becerilerine ve dış bağlantılara, birbirine daha bağlı bir iş gücünden yararlanır.
Bağlılığın ve iş tatmininin artması	Mentorluğun sağladığı aidiyet ve destek duygusu sayesinde işe daha bağlı ve tatmin olmuş şekilde devam ederler.	Başkalarına yardım ederek doyum ve motivasyon duygusu kazanır, bu da kendi iş tatminini arttırabilir.	Çalışanlarını elde tutma oranı artar, kararlı bir işgücünden yararlanır.
Farklı bakış açıları ve yenilik	Farklı bakış açıları ve yaklaşımlara maruz kalmak, yaratıcılığı arttırarak problem çözme yeteneklerini hızlandırır.	Mentinin yeni fikirlerinden ve bakış açılarından yeniliği tetikleyebilecek içgörüler kazanır.	Farklı bakış açıları yeni fikir ve çözümlere yol açtığı için daha kapsayıcı ve yenilikçi bir kültüre sahiptir.

Kaynak: Matthew Reeves, What is Mentoring? Meaning, Benefits, and Types, TogetherPlatform, 2023

3.4. Mentorluğun Dezavantajları

Mentorluk, genellikle birçok olumlu sonuç doğuran önemli bir ilişki türü olsa da bazı dezavantajları da beraberinde getirebilir. Öncelikle, mentorluk ilişkilerinde güç dengesizliği sıkça görülebilir. Mentorlar genellikle daha deneyimli ve bilgili oldukları için, bu dengesizlik bazen mentinin kendini ifade etmesini veya fikirlerini özgürce paylaşmasını engelleyebilir. Ayrıca, mentorluk ilişkilerinde bağımlılık riski bulunmaktadır. Menti, mentoruna fazlasıyla güvenerek kendi karar alma yeteneğini zayıflatabilir ve mentorun her konuda ona rehberlik etmesine alışabilir. Bu durum mentinin kendi özgüvenini geliştirmesini engelleyebilir.

Mentorluk ilişkilerinde zaman ve kaynaklar da önemli bir dezavantaj olabilir. Hem mentorun hem mentinin zamanının sınırlı olması, etkili bir mentorluk ilişkisi geliştirmeyi zorlaştırabilir. Mentorluk uygulamasının dezavantajlarına ilişkin aşağıda bir tabloya yer verilmiştir.

Tablo 3: Mentorluk Uygulamasının Dezavantajları

Menti	Mentor	Örgüt
Asıl işin ihmal edilmesi	Zaman eksikliği	Organizasyonel desteğin eksikliği
Mentor-menti uyumsuzluklarından kaynaklanan olumsuz deneyimler	Algılanan faydaların eksikliği	Taraflar arasında aşırı derecede bağımlılık oluşması
Gerçekçi olmayan deneyimler sonucu hayal kırıklığı veya başarısızlık duygusu yaşanması	Mentorluk rolü için gerekli olan becerilerin eksikliği	Sürecin organizasyonel girişimlerle koordine edilmesinde yaşanan zorluklar
Mentora aşırı bağımlı olma	Mentorluk rolünü üstlenme baskısı (hazır olmadığı halde mentor olarak atanması)	Programların denetlenmesi ve yönetilmesiyle ilgili maliyet ve kaynakların eksikliği
İşveren ve mentor arasındaki rol çatışmasından kaynaklanan güven problemi	Mentilerin hoşnutsuzluğu	

Kaynak: Joanne D. Leck ve Penny M. Wood, Forming Trust in E-Mentoring: A Research Agenda, American Journal of Industrial and Business Management, Cil:3, Sayı:1, 2013, s. 103.

Tabloda yer alan çoğu dezavantajın bir eksiklik sonucu yaşandığı görülmektedir. Bu bağlamda mentorluk ilişkilerinin bazı dezavantajları olmasına rağmen, doğru yaklaşım ve dengeyle yaşanan dezavantajlar minimize edilebilir.

4. MENTORLUK TÜRLERİ

Mentorluk, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerine destek sağlayan güçlü bir araç olarak günümüzde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Mentorluk sürecinde mentordan alınan rehberlik ve mentorun kişiye sağladığı destek, mentinin hayatında dönüm noktası olabilmektedir. Her mentorluk ilişkisinin kendine özgü dinamikleri ve amaçları vardır, bu nedenle verimli bir ortam oluşabilmesi adına zaman içerisinde pek çok farklı mentorluk türü ortaya çıkmıştır. Bu başlık altında mentorluk türleri detaylı olarak incelenecektir.

4.1. Biçimsel (Formal) ve Biçimsel Olmayan (İnformal) Mentorluk

Mentorluk türlerini incelediğimizde, mentorluk uygulamalarının öncelikle iki ana alt başlık olarak ayrıldığı görülmektedir. Bunlar, formal mentorluk ve informal mentorluk olarak adlandırılan yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mentorluk biçimleridir. Bu ayrım mentorluk ilişkisinin başlama şekline ve mentorluk sürecinin nasıl yapılandırıldığına göre belirlenmiştir. Formal mentorluk resmi bir nitelik taşıırken informal mentorluk gayriresmi bir yapıdadır.

4.1.1. Biçimsel (formal) mentorluk

Formal mentorluk, mentorları ve mentileri eşleştirmek için örgütsel olarak başlatılan çabaları ifade eder (Eby ve Lockwood, 2005: 443). Genellikle kurumsal yada kurumsal destekli programlar çerçevesinde gerçekleştirilen yapılandırılmış bir mentorluk türüdür. Bu mentorluk türünde, mentor ve menti belirli hedefler için eşleştirilir ve sistematik bir şekilde etkileşim içerisinde olurlar. Formal mentorluk ilişkinin profesyonel bir şekilde yönetilmesini sağlar. Ancak her ilişkide olduğu gibi formal mentorluğun da bazı dezavantajları olabilmektedir. Bu dezavantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Surovek, Karlinve Groen, 2010):

- Formal mentorluk süreci bir program koordinatörü tarafından ve resmi bir ortamda belirlendiği için mentinin mentorunu seçmesi mümkün değildir. Bu da bazı uyumsuzluklara yol açabilir.
- Formal mentorluk genellikle kısa sürelidir (1 yıldan az). İlişkinin kısa süreli olması, mentor ve menti arasındaki ilişkinin derinlik kazanmasını ve uzun vadeli öğrenme süreçlerinin gelişmesini engelleyebilir.

4.1.2. Biçimsel olmayan (informal) mentorluk

İnformal mentorluk ise doğal veya kendiliğinden gelişen mentorluk türüdür (Douglas, 1997; Wanberg, Welsh, ve Hezlett, 2003). Bu tür mentorluk ilişkisi, genellikle gönüllü ve samimi bir temelde gerçekleşir. İlişki güvene dayalı bir ortamda, karşılıklı anlayış ve destek üzerine kurulur. Formal mentorluktan farklı olarak informal

mentorluk, mentorluk ilişkisinin doğası ve süresi gereğince daha esnek ve kişisel ihtiyaçlara göre şekillenmektedir.

İki farklı mentorluk türü arasındaki etkinlik tartışmalarına rağmen, pek çok araştırmacı informal mentorluğun yapısı gereği daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Ragins ve Cotton (1991,1999) informal mentorluk programlarının, formal mentorluğa kıyasla daha uzun süre devam ettiğini ve hem mentor hem de menti için daha anlamlı olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple informal mentorluk, özellikle uzun vadeli mentorluk ilişkileri için tercih edilen bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda formal mentorluk ve informal mentorluk arasındaki farkları daha net görebilmek için bir tabloya yer verilmiştir.

Tablo 4: Formal ve İnfomal Mentorluk Arasındaki Farklar

İlişki Türü	Resmi (formal)	Gayriresmi (informal)
Başlatma	- Mentor ve menti genellikle bir program koordinatörü tarafından atanır - Mentor ve menti, program başlamadan önce bir araya gelemezler - Mentorlar, danışanlarını 'risk altında' ve yardıma ihtiyacı olan kişiler olarak görebilirler	- Mentor ve menti eşleşmeleri tarafların tercihi ile gerçekleşir - Kişilerarası rahatlık mentor/menti seçiminde bir faktördür - Algılanan yeterlilik her iki taraf için de seçime rehberlik eder
Yapı	- Kısa süreli ilişki - Taraflar arası iletişimin şekli, sıklığı ve yeri organizasyon/koordinatör/sözleşme tarafından belirlenir - Hedefler ilişkinin başlangıcında belirlenir ve program koordinatörü tarafından izlenir	- Uzun süreli ilişki - Taraflar istediğinde buluşup kendi ilişki parametrelerini kendileri belirleyebilirler - Hedefler zaman içinde gelişir ve mentinin ihtiyaçlarına uyum sağlar
Süreç	- Mentor, menti ile özdeşleşmeyebilir - Menti, kendisine atanan mentorunu iyi bir iletişimci olarak algılamayabilir - Atanmış bir mentorun sosyal olarak	- Mentor, menti (kendilerinin daha genç bir versiyonu) ile özdeşleşir - Mentor, güçlü kişilerarası becerileri ve rehberlik yetenekleri nedeniyle menti

	veya iş yerinde sınırlı teması ve etkisi olabilir	tarafından seçilir
	- Herkese açık ve kurum tarafından izlenen bir ilişkidir	- Doğal bir mentor genellikle mentisinin sosyal veya kariyer ağı içerisinde faaliyet gösterir

Kaynak: Miriam R. Brooker, “Youth Mentoring as an Intervention with Disengaged Young People: A Literature Review Report for the Department of Communities Western Australia”, 2011, s.14.

4.2. İlişkinin Yönüne Göre Mentorluk

Çalışma hayatında mentorluk ilişkileri, özellikle dijitalleşmenin yaygınlaşması ile birlikte yeni dinamikler kazanmış ve geleneksel mentorluğa ek olarak zaman içerisinde tersine ve karşılıklı mentorluk gibi çeşitli türleri ortaya çıkmıştır.

4.2.1. Geleneksel mentorluk

Geleneksel mentorluk, mentorluğun akla gelen ilk ve temel biçimlerini kapsar. Mentorluk, Cambridge sözlüğüne göre, “*Özellikle bir işte veya okulda daha genç veya deneyimi az olan bir kişiye yardım etme ve tavsiye verme eylemi veya süreci*” olarak tanımlanmıştır (Cambridge, 2024). Bu mentorluk türünde ilişkinin yönü genellikle mentorun deneyim ve bilgisini mentiyeye aktarmak üzerinedir.

4.2.2. Tersine mentorluk

Tersine mentorluk, belli bir konuda uzmanlaşmış, becerisi veya bilgisi olan daha genç bir kişinin, böyle bir deneyimi olmayan yaşlı bir bireye yardım etmesini içermektedir (Zanni, 2009). Tersine mentorluk ilişkisi, gençlerin teknoloji ve güncel bilgi konularında eski kuşaklara destek olmasının yanı sıra yaş farklılıklarını aşarak ortak bir öğrenme ortamı oluşturur. Bu mentorluk türünde ilişki genellikle genç mentorun bakış açısı ve becerilerini mentiyeye aktarmak üzerine odaklanmasına rağmen mentinin çalışma hayatında daha deneyimli biri olması nedeniyle bilgi ve deneyim paylaşımının çift yönlü olduğu ifade edilebilir.

4.2.3. Karşılıklı mentorluk

Karşılıklı mentorluk, her iki tarafında bilgi, deneyim ve perspektiflerini paylaşarak birbirinden öğrenmesini ve birlikte büyümesini içeren bir öğrenme sürecidir. Karşılıklı mentorluk, süreci geleneksel ve tersine mentorluktan bir adım öteye taşır ve mentorluk sürecini katılımcıların karşılıklı olarak bilgi ve deneyim paylaştığı, ortak öğrenme ve ekip oluşturma ilişkisine dönüştürür (Stephenson, 2014: 10). Bu mentorluk türünde ilişkinin yönü karşılıklıdır, her iki tarafta hem öğrenen hem öğreten pozisyonundadır. Aşağıda yer alan tablo, ilişkinin yönü açısından birbirinden ayrılan 3 mentorluk türünün daha net anlaşılabilmesi için karşılaştırma yapmayı amaçlamaktadır.

Tablo 5: Geleneksel Mentorluk, Tersine Mentorluk ve Karşılıklı Mentorluk Karşılaştırılması

Mentorluk Türü	Geleneksel Mentorluk	Tersine Mentorluk	Karşılıklı Mentorluk
Tanım	Bir kuruluşun kıdemli üyesi ile kıdemsiz üyesi arasında, kıdemsiz üyenin organizasyondaki kariyerinin gelişmesine yardımcı olmak için oluşturulan ilişki (Kram, 1985a).	Bir kuruluşun kıdemli üyesi ile kıdemsiz üyesi arasında, kıdemli üyenin karşılaştığı engelleri anlaması için kıdemsiz üye tarafından mentorluk almasını sağlamak üzere oluşturulan ilişki.	Tarafların birbirini ve organizasyonel zorlukları daha iyi anlamasını sağlamak amacıyla karşılıklı bilgi ve bakış açısı alışverişi için özel olarak tasarlanmış, hiyerarşik olmayan bir ilişki.
Vurgulanan Konu	-Genç çalışanlar için kariyer gelişimi -Yeni çalışanlar için örgütsel sosyalleşme - Stres, çalışma hayatı ve aile hayatında ki sorunları için destek sağlamak	-Üst düzey yöneticiler için teknik bilgi ve sektörde ki trendleri öğrenme fırsatı	-Taraflar arasında karşılıklı bilgi alışverişi
Mentorların Rolü	-Rol model olarak hizmet etmek - Danışmanlık sağlamak - Dinlemek	-İnternet/e-ticaret konusunda yardım -Web sayfalarının güncellenmesi	- Psikolojik destek -Organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırma
En Etkili Uygulama Alanı	- Kariyer gelişimi -Organizasyonda görünürlük	-Teknik bilgi, trendler ve kültürler arası küresel bakış açılarını anlamak	-Organizasyon içi ve organizasyonlar arası bilgi - Başka birinin bakış açısını derinlemesine anlamak

Kaynak: Michael G. Harvey ve diğerleri, “Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring”, The International Journal of Human Resource Management, Cilt 20, Sayı 6, 2009, s. 1353.

4.3. Diğer Mentorluk Türleri

Zaman içerisinde geleneksel mentorluk modellerinin ötesine geçerek, farklı ihtiyaçlara yönelik çeşitlenen mentorluk yaklaşımları günümüzde dijitalleşen iş dünyasında ve kişisel gelişim alanında önemli bir rol oynamaktadır. Bu başlıkta grup mentorluğu, çember grup mentorluğu, akran mentorluğu ve e-mentorluk modelleri yer almaktadır.

4.3.1. Grup mentorluğu

Grup mentorluğu, bir mentorun aynı anda iki veya daha fazla menti ile eş zamanlı çalıştığı bir mentorluk stratejisidir (Browning, 2024). Bu mentorluk türü farklı perspektiflerin paylaşılmasını teşvik ederek mentilerin gelişimini desteklemeyi amaçlar. Grup mentorluğunda, mentilerin benzer özelliklere veya aynı çalışma disiplinlerine sahip olmaları, bu mentorluk yaklaşımının etkinliği açısından kritik bir faktördür (Kahraman, 2012; Zachary ve Fischler, 2009; aktaran, Sağlam Arslan ve Şahinoğlu, 2021).

4.3.2. Çember grup mentorluğu

Çember grup mentorluğu, birden çok menti ve çeşitli uzmanlık alanlarına sahip birden fazla mentorun bulunduğu bir mentorluk modelidir. Mentiler, her bir mentorun bilgi birikiminden ve uzmanlığından faydalanabilir. Ayrıca, bu yaklaşım, bir kurumda yeterli sayıda mentor bulunmaması durumunda mentorluk programının etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Stueart ve Sullivan 2010'dan aktaran, Çelik, 2011).

4.3.3. Akran mentorluğu

Akran mentorluğu, organizasyon içinde aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında mentorluk ilişkilerinin kurulduğu bir yöntemdir (Apara Paillas, 2019). Bu tür mentorlukta, karşılıklı destek sağlama ve bilgi paylaşımı bulunur. Akran mentorluk ilişkisi daha samimi ve eşitlikçi yapıdadır.

4.3.4. E-mentorluk

E-mentorluk, öncelikle e-posta ve diğer dijital araçlar (Şekil 1’de detaylı gösterilmiştir) kullanılarak yeni öğrenim, kariyer gelişimi ve duygusal destek sağlayan, mentor ve menti arasında karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki olarak tanımlanır (Ragins ve Kram, 2007). E-mentorluk online ortamda gerçekleştiği için yüz yüze mentorluğun içinde bulunmayan bir takım özellikleri barındırır. Dolayısıyla online olarak yürütülen e-mentorluk kişilerin kolay erişim sağlayabilmesi sebebiyle çağımıza uygun yeni alternatifler sunmaktadır. Bunlardan en önemlisi zaman ve mekan sınırlılığını kaldırmasıdır (Kahraman, 2012).



Şekil 1: E-mentorlukte Etkileşim Araçları

Kaynak: Mehmet Kahraman, Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Mesleki Gelişiminde e-Mentörlük, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, E.B.E. Eskişehir.

5. MENTORLUĞUN FONKSİYONLARI

Mentorluk, bireylerin profesyonel ve kişisel gelişimlerini geliştirmek amacıyla önemli bir rol oynayan etkili bir süreçtir. Mentorluk ilişkisi deneyimli bireyin (mentor) deneyimlerini ve bilgisini, daha az deneyimli (menti) bir kişi ile paylaşmasını içerir. Böylelikle hem menti kariyer yolculuğunda rehberlik almış hemde mentor bu rehberliği sağlarken kendisini de geliştirme fırsatı elde etmiş olmaktadır. Bu nedenle, mentorluk ilişkileri güven ve karşılıklı saygı üzerine kurulur.

Mentorluk fonksiyonları ile ilgili en kapsamlı çalışmayı Kram (1983) gerçekleştirmiştir. Kram tarafından yapılan çalışmada, kamu sektöründe çalışan 18 yönetici ile derinlemesine mülakat yapılmış ve sonucunda iki tür fonksiyon ortaya konmuştur. Bu başlık altında mentorluğun iki fonksiyonuna yer verilecektir.

Tablo 6: Mentorluğun Fonksiyonları

Kariyer Fonksiyonları	Psiko-sosyal Fonksiyonlar
Destekleyicilik	Rol Modelleme
Tanınma ve görünürlük	Kabul görme ve onaylanma
Koçluk	Danışmanlık
Koruma	Arkadaşlık
Meydan okuma	

Kaynak: Kathy E. Kram, “Phases of the Mentor Relationship”, *The Academy of Management Journal*, Cilt 6, Sayı 4, 1983, s. 614.

5.1. Kariyer Fonksiyonu

Kariyer fonksiyonları, mentorlar tarafından mentilerinin profesyonel bilgi ve becerilerini geliştirmek için sundukları sponsorluk, doğrudan eğitim, görünürlük kazandırma ve koruma gibi çeşitli destekleri içerir (Fletcher ve Mullen, 2012). Kariyer fonksiyonu, genç çalışanların organizasyon içindeki terfi olanaklarını artırmalarının kıdemli çalışanların öneri ve yönlendirmelerini göz önünde bulundurmaları ile mümkün olduğunu vurgular (Chen, 2014: 208). Kram (1983) kariyer fonksiyonunu 5 başlık altında alt boyuta ayırmıştır. Bu başlıklar aşağıda belirtilen şekilde ifade edilmektedir.

- a) **Destekleyicilik (Sponsorluk):** Mentor, mentorluk alan kişiye deneyim kazandırır ve terfi olanaklarını artırır; bu sayede mentinin karşılaşabileceği kapalı kapıları açar.
- b) **Tanınma ve Görünürlük:** Mentor, mentorluk alan kişiyi örgüt içindeki stratejik bağlantılar ile tanıştır ve mentiye zorlu görevler vererek hem mentinin ilerlemesini destekler hem de yönetimin mentiyi daha iyi tanımasını sağlar.
- c) **Koçluk:** Mentor, mentorluk alan kişiye bilgi aktarır ve performansı hakkında geribildirim sunar.
- d) **Koruma:** Mentor, mentorluk alan kişiye potansiyel riskler hakkında önceden bilgi verir ve bu riskleri azaltma konusunda destek sağlar. Aynı zamanda mentor bir tampon görevi görür.

- e) **Meydan Okuma:** Mentor, mentorluk yaptığı kişiye yeteneklerini geliştirme ve yeni yönlerini keşfetmesi için zorlu görevler verip onu cesaretlendirir. Bu tür görevler, mentinin hata yapma olasılığına rağmen, görevlerin tamamlanmasıyla özgüveninin gelişimine katkıda bulunmayı amaçlar.

5.2. Psiko-sosyal Fonksiyonlar

Mentorluğun psiko-sosyal fonksiyonları, mentinin kişisel ve duygusal gelişimini destekleyen yönlerini ifade eder. Bu fonksiyonlar, mentinin iş yaşamındaki ve kişisel hayatındaki psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak mentor tarafından sağlanan destekleri içerir. Kram (1983) mentorluğun psiko-sosyal fonksiyonlarını dört ana başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

- a) **Rol Modelleme:** Mentor, mentinin kişisel ve profesyonel gelişimi için bir rol model oluşturur. Bu, mentinin mentorluk sürecinde mentorun davranış ve tutumlarını öğrenmesini sağlar. Amprik çalışmalar, örgütsel sosyalleşme sürecinde, rol modelleme işlevinin desteklenmesi durumunda, danışanın istifa etme olasılığının azaldığını (Hsu ve Lan, 2008) ve danışanların, özellikle de kadın danışanların iş-aile çatışmalarının azaldığını göstermiştir (Teng, 2005).
- b) **Kabul Görme ve Onaylanma:** Mentor, mentorluk yaptığı kişiyi destekler ve saygı gösterir.
- c) **Danışmanlık:** Mentor, mentorluk yaptığı mentinin durumuna derinlemesine bakış sağlar, kişisel deneyimlerden alternatif öneriler sunar ve sorunları çözme sürecinde geribildirim ve aktif dinleme ile destek olur (Ambrosetti ve Dekkers, 2010: 46).
- d) **Arkadaşlık:** Bu işlev mentor ve mentinin çalışma ortamındaki gayri resmi ilişkilerini ifade eder. Mentor ve menti arasındaki iletişim iş görevlerinin ötesine geçerek samimiyet ve karşılıklı istek ile devam eder bu da mentorun yalnızca bir rehber değil, güvenilen bir dost olmasını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

TERSİNE MENTORLUK

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, tersine mentorluk kavramı ele alınarak, kavramın temel özellikleri, bireyler ve organizasyonlar üzerindeki etkileri detaylandırılacak ve geleneksel mentorluk modeli ile karşılaştırılacaktır. Tersine mentorluk, sadece bilgi aktarımı süreci olarak değil, aynı zamanda farklı kuşaklararası köprü kuran bir öğrenme modeli olarak incelenecektir.

Yenilikçi bir yaklaşım olan tersine mentorlukta, bilgi ve uzmanlık paylaşımı amacıyla genç ve kıdemsiz bir çalışan mentor olarak, yaşça büyük ve kıdemli çalışan ise menti olarak eşleştirilmektedir (Hertzman ve Zhong, 2016: 696). Diğer mentorluk türlerinin aksine tersine mentorlukta, farklı kuşaklar bir araya gelerek bilgi ve beceri aktarımı gerçekleştirmektedir. Bu süreç, dijitalleşme, teknolojik yenilikler ve değişen iş dinamiklerine uyum sağlama gibi konularda kuşaklararası farklılıkların giderilmesine katkı sağlamaktadır. Tersine mentorluk sürecini daha iyi kavrayabilmek adına, kuşaklar ve bu kuşakların sınıflandırmalarına dair bilgi sahibi olmak büyük önem taşımaktadır. Zira her kuşak farklı toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullarda şekillenmiş benzersiz özelliklere sahip bir kohort olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kuşakların karakteristik özelliklerinin bilinmesi, tersine mentorluk ilişkisinde hangi alanlarda farklılıkların ortaya çıkabileceğini anlamayı ve bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeyi kolaylaştırmaktadır.

1.1. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak kavramı, sosyal bilimlerde bireylerin yaşadığı dönemsel koşulların ve ortak deneyimlerin belirli bir grubun kimliğini şekillendirdiği bir yapıyı ifade etmektedir. Genellikle 20-30 yıl süren tarihsel bir zaman dilimini kapsayan kuşaklar, belirli bir dönemin ekonomik, sosyal ve kültürel dinamikleri tarafından biçimlendirilmektedir. Bu süre zarfında, bireyler benzer tarihsel olaylara, teknolojiye ve toplumsal normlara maruz kalarak, ortak bir değerler seti ve dünya görüşü geliştirirler.

Kuşak kavramı yalnızca tarihsel ve sosyolojik bir kategori olmanın ötesinde, bireylerin davranış biçimlerini, tutumlarını ve toplumsal ilişkilerini anlamada önemli bir araçtır.

TDK'ya göre kuşak kavramı “*Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Kuşak kavramı ve kuşakların sınıflandırılması konusunda, kesin ve net sınırlar çizmek oldukça zordur. Bunun nedeni, kuşakları sınıflandırmada kullanılan kriterlerin ülkelerin siyasi, sosyolojik ve psikolojik koşullarına göre farklılık göstermesidir (Çetinkaya, 2022: 132).

Kuşak teorisinin en eski tanımlarından biri olarak değerlendirilen Karl Mannheim'ın yaklaşımına göre (Mannheim 1952, aktaran Yazıcı, 2019: 8), bir kuşağa ait bireylerin ortak olarak sahip olması gereken unsurlar şunlardır:

- **Biyoloji:** Bir kuşaktaki bireyler, ortak bir zaman diliminde doğmalı ve yaşlanmalıdır.
- **Sosyal Konum:** Bireylerin aynı zaman dilimindeki etkileşimlerini tanımlar. Mannheim, kuşak kavramının bu etkileşimler olmadan var olamayacağını vurgulamıştır.
- **Tarih ve Kültür:** Kuşak üyeleri, aynı zamanda doğmalı ve ortak bir kültürü paylaşmalıdır. Örneğin, farklı kültürlerde doğan kişiler, doğum tarihleri aynı olsa da aynı kuşağın özelliklerini taşımayabilirler (Mannheim 1952, aktaran Yazıcı, 2019: 8).

Kuşaklararası dinamikler, mentorluk süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Her kuşak, kendine özgü değerler, beklentiler ve deneyimlerle şekillenmiş bir sosyal bağlam içerisinde yer almaktadır. Alanyazın incelendiğinde kuşaklararası farklılıkların temelinde genellikle ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, sosyal ve kültürel değişimler, siyasal ve hukuki faktörler ile demografik değişikliklerin etkili olduğu görülmektedir. Kuşak tanımlamaları genellikle batı ülkelerinde yapılan araştırmalara dayanır, bu nedenle farklı coğrafi bölgelerde tarih aralıkları değişebilmektedir. Tablo 7'de farklı kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 7: Farklı Araştırmalarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları

Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Cennamo ve Gardner (2008)	-	1946-1961	1962-1979	1980 sonrası	-
Gürsoy vd. (2008)	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	2001 sonrası
Keleş (2011)	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000 sonrası
Lamm ve Meeks (2009)	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	2001 sonrası
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000 sonrası
Lyons ve diğerleri (2007)	1945 öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 sonrası	-
Tulgan ve Martin (2002)	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	2001 sonrası
Oblinger ve Oblinger (2005)	1946 öncesi	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995 sonrası
Parker ve Chusmir (1990)	1946 öncesi	1946-1964	-	-	-
Sessa ve diğerleri (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 sonrası	-
Smola ve Sutton (2002)	-	1946-1964	1965-1977	-	-
Howe ve Strauss (2000)	1925-1942	1943-1960	1961-1981	1982-2000	2001 sonrası
Tapscott (1998)	-	1946-1964	1965-1975	1976-2000	2001 sonrası
Twenge ve diğerleri (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1981	1982-1999	2000 sonrası
Willams ve Page (2017)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 sonrası
Wong ve diğerleri (2008)	-	1945-1964	1965-1981	1982-2000	2001 sonrası
Zemke vd. (2000)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	2000 sonrası

Kaynak: Ecehan Kazancı Yabanova ve Mustafa Öztürk, “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kuşakların Analizi”, Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi, Cilt 6 Sayı 2, 2022, s.183.

Bu tezde kuşak sınıflandırmalarının tarih aralıkları Lancaster ve Stillman'ın (2002) çalışmasında sınıflandırıldığı şekilde ele alınmıştır. Bunlar;

- **Sessiz Kuşak:** 1900-1945 arası doğanlar
- **Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers):** 1946-1964 arası doğanlar
- **X Kuşağı (Gen X):** 1965-1980 arası doğanlar
- **Y Kuşağı (Gen Y, Gen Me, Milenyum):** 1981-1999 arası doğanlar
- **Z Kuşağı (Gen Z, Next Generation):** 2000 ve sonrası doğanlar

1.1.1. Sessiz kuşak (1900-1945)

Çağımızın en yaşlı üyeleri olan bu kuşağa, Sadık Kuşak, Geleneksel Kuşak, Emektarlar Kuşağı, Uyumlu Kuşak, Gaziler, Olgun Kuşak, Bebek Patlaması Öncesi Kuşak, Depresyon Kuşağı, Radyo Kuşağı, Yönetimsel Sorunlar Kuşağı gibi çeşitli isimler de verilmiştir (Yazıcı, 2019: 10). Savaşın içinde doğan, yokluk bunalımı ile yetişen bu kuşağın karakterini etkileyen en önemli olaylar “Büyük Buhran (1929-1939)” ve “İkinci Dünya Savaşı (1939-1945)”dır (Demirel ve Bağdoğan, 2023: 131).

Sessiz kuşak, ekonomik zorluklar ve belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneği geliştirmiştir. Bu kuşağın bireyleri, genellikle aile değerlerine ve geleneklere bağlılık gösterirler, toplumsal normlara uyum sağlar ve değişime karşı temkinli yaklaşırlar. Otoriteye sadık olan bu kuşak net direktifler bekler, uzun yıllar aynı işte kalmayı ve bu işte ömür boyu çalışmayı tercih eder, disiplinli ve pragmatik bir yaklaşım sergilerken, güven duygusuna büyük önem verir ve istikrar arayışında olması ile bilinir (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili, 2014: 171).

1.1.2. Bebek patlaması kuşağı (1946-1964)

Bu kuşağın adı, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinin ardından doğum oranlarındaki hızlı artışla birlikte dünyaya gelen bir milyarı aşkın bebekten gelir. Bu dönemde doğan bireyler, Soğuk Savaş dönemi çocukları olarak da bilinmektedir (Keleş, 2013: 27). Bebek Patlaması kuşağı, insan hakları ve özgürlüklerin ön planda tutulduğu, toplumsal kurumların olumlu şekilde yeniden yapılandırıldığı bir dönemde dünyaya gelmiştir (Şalap, 2016: 27). Bu kuşak mensupları, yüksek sadakat ve kanaatkârlıklarıyla

uzun süre aynı işte kalabilme yeteneğine sahip olup, çalışkan, idealist ve kararlarında tutarlı bir yapıya sahipken aynı zamanda yetki duygusu, işkoliklik ve bencillik gibi bazı olumsuz özellikler de barındırmaktadır (Göksel ve Güneş, 2017: 811).

1.1.3. X kuşağı (1965-1980)

Bu kuşak bireyleri, kendinden önceki refah devletindeki daralma ve 1970 Petrol Krizi sonrası ekonomik ve sosyal istikrarsızlık dönemine tanıklık ettikleri için literatürde “Kayıp Kuşak (Lost Generation)” olarak da adlandırılmaktadır (Çaşın, 2022: 9). Ayrıca bu dönem teknolojiye geçiş dönemidir ancak X kuşağı teknolojiyle geç yaşlarda tanışan ve teknolojik aletleri kullanmaya pek hevesli olmayan bir nesildir (Yazıcı, 2019: 13).

Bu kuşak üyeleri, geleceği güvence altına almak için iş hayatında “rekabetçi” olarak tanımlanmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019: 649). Tek başlarına etkili bir şekilde çalışırlar, sabırsızlık eğilimleri vardır, iş odaklıdırlar, iş ve özel yaşam dengesine özen gösterirler ve başkalarından da aynı özeni beklerler (Latif ve Serbest, 2014: 140).

1.1.4. Y kuşağı (1981-1999)

“Dijital Kuşak” ve “ Milenyum Kuşağı” olarak da adlandırılan bu kuşak, dijital dünyayla erken yaşta tanışmaları ve teknolojiye olan yakınlıklarıyla tanınmaktadır (Özdemir, 2016: 54).Kendinden önceki kuşakların aksine, Y kuşağını etkileyen olaylar olumlu şartlar taşımaktadır. Y kuşağının en belirgin özellikleri arasında özgürlüğe olan düşkünlük, marjinallik, otoriteye meydan okuma ve teknolojiye olan hayranlık yer almaktadır (Güleç ve Muti Tabanlı, 2018: 2058). Y kuşağının işgücü piyasasından beklentileri, iyi ücret ve yan haklar, hızlı kariyer ilerlemesi, iş/yaşam dengesi, topluma katkıda bulunma, ilginç ve zorlu görevler ile başarıya ulaşma arayışında olduklarını ve bunların hepsini hızla elde etmek istediklerini göstermektedir (Durmaz ve Okumuş, 2021: 58).

1.1.5. Z kuşağı (2000 ve sonrası)

Kendinden önceki kuşaklardan çok farklı olan Z kuşağı, teknoloji öncesi bir dünyayı hayal bile edemeyecek kadar teknoloji ile çevrili bir dünyada büyümüştür (Oral, 2013: 19). İnternet kuşağı ve nano teknoloji çocukları olarak da bilinen Z Kuşağı teknoloji ile doğrudan bir etkileşim içinde büyüyen ilk kuşaktır ve bu nedenle teknolojiyi bir yaşam tarzı olarak benimsemiştir. Z kuşağı, toplumsal olaylar, çevresel sorunlar, teknolojik gelişmeler ve ekonomik adaletsizliklere son derece duyarlı aynı zamanda zevklerine ve kendine düşkün, teknolojiyi çok hızlı kullanarak, işlerini kısa ve etkili bir şekilde tamamlamaları ile öne çıkmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019: 653).

X kuşağının yavaş yavaş emekliye ayrılması ile birlikte Y kuşağının yönetici pozisyonlarında yer alması ve bunun yanında Z kuşağının işgücüne dahil olması, kuşaklararası farklılıklardan kaynaklı bir takım çatışmalara yol açmıştır. Bu çatışmalar, genellikle iş yapma yöntemlerindeki farklılıklar, iletişim tarzları ve değer anlayışlarındaki uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Bu durumun üstesinden gelmek ve kuşaklararası uyumu arttırmak için uygulanabilecek yöntemlerden biri tersine mentorluk yaklaşımıdır. Yenilikçi bir uygulama olan tersine mentorluk kuşaklararası bilgi ve deneyim transferini kolaylaştırarak, organizasyonların çok kuşaklı işgücünde daha uyumlu ve verimli bir ortam yaratmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, kuşaklararası anlayış ve iş birliğini güçlendirmek, hem bireylerin hem de organizasyonların başarısını artıracak önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Kuşaklararası İlişkilerde Tersine Mentorluğun Önemi

Tersine mentorluk, genç bireylerin daha deneyimli bireylere mentorluk yaptığı bir süreçtir. Geleneksel mentorluktan farklı olarak, bu yaklaşım, bilgi ve deneyim akışını tersine çevirerek, her iki tarafın da faydalandığı bir iletişim ve öğrenme ortamı yaratmaktadır (Chaudhuri ve Ghosh, 2012: 56). Bu yöntem, farklı kuşakların değerleri, inançları ve iletişim tarzlarındaki farklılıkları anlamak ve köprülemek için etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklı kuşaklar, çalışma tarzları ve motivasyonları bakımından belirgin farklılıklar göstermektedir. Örneğin Bebek Patlaması ve X kuşağı daha geleneksel ve

hiyerarşik bir çalışma modeline yatkınken, Y ve Z kuşakları daha esnek, işbirlikçi ve dijital odaklı bir yaklaşım benimsemektedir (Şalap, 2016). Y kuşağı, iş yaşamında anlam ve amaç ararken, Z kuşağı ise hızlı geri bildirim ve sürekli öğrenme fırsatlarını ön planda tutmaktadır. Bu kuşaklar, iletişim tarzlarında da farklılıklar sergilemektedir; daha yaşlı kuşaklar yüz yüze iletişimi tercih ederken, genç kuşaklar dijital araçlar ve sosyal medya üzerinden etkileşimi tercih etmektedir.

Literatürde bulunan 5 kuşak ve özellikle işgücünün büyük çoğunluğunu oluşturan X, Y ve Z kuşaklarının aynı zaman dilimi ve aynı işyerini paylaşmaları, işyerinde çeşitli kuşaklararasındaki değerler, çalışma tarzları ve beklentilerdeki farklılıkların yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Her kuşak, kendine özgü değerler, çalışma alışkanlıkları ve beklentiler getirirken, bu çeşitlilik işyerindeki uyum ve etkileşim süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Farklı kuşakların bir arada çalışması organizasyonlarda uyum sağlama, iletişim ve iş birliği konularında çatışmalar yaratırken, aynı zamanda farklı bakış açıları ve yeteneklerin entegrasyonu sayesinde yenilikçi çözümler ve çeşitlilik açısından da fırsatlar sunmaktadır. Günümüzde iş dünyası, farklı kuşakların bir arada çalıştığı dinamik bir ortam sunmaktadır. Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları, çeşitli beceri setleri, değerler ve çalışma tarzlarıyla bu ortamda yer almakta ve birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmaktadır. Bu çeşitlilik, organizasyonların yenilikçilik ve adaptasyon kabiliyetini artırmakta, zengin bir bilgi havuzu oluşturarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Tersine mentorluk uygulamaları, bu çok kuşaklı iş ortamlarında köprü işlevi görerek, genç bireylerin güncel bilgi ve teknolojik becerilerini deneyimli çalışanlarla paylaşmalarına olanak tanırken, aynı zamanda daha tecrübeli bireylerin derinlemesine bilgi ve anlayışlarını genç nesle aktarmasını sağlamaktadır.

X kuşağının yavaş yavaş emekliye ayrılması ile birlikte Y kuşağının yönetici pozisyonlarında yer alması ve bunun yanında Z kuşağının işgücüne dahil olması, kuşaklararası farklılıklardan kaynaklı bir takım çatışmalara yol açmıştır. Bu çatışmalar, genellikle iş yapma yöntemlerindeki farklılıklar, iletişim tarzları ve değer anlayışlarındaki uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Bu durumun üstesinden gelmek ve kuşaklararası uyumu arttırmak için uygulanabilecek yöntemlerden biri tersine mentorluk yaklaşımıdır. Yenilikçi bir uygulama olan tersine mentorluk kuşaklararası

bilgi ve deneyim transferini kolaylaştırarak, organizasyonların çok kuşaklı işgücünde daha uyumlu ve verimli bir ortam yaratmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, kuşaklararası anlayış ve iş birliğini güçlendirmek, hem bireylerin hem de organizasyonların başarısını artıracak önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, kuşaklararası etkileşim ve tersine mentorluk, bireylerin gelişimini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel başarıların sürekliliğini sağlamak açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kuşaklararası iş birliğini teşvik eden stratejilerin uygulanması, modern iş ortamlarının etkinliği açısından kritik bir önem taşımaktadır.

1.3. Tersine Mentorluk Kavramı Ve Tarihçesi

Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk anlayışının ötesine geçen ve günümüz iş dünyasında hızla önem kazanan bir kavramdır. Geleneksel mentorlukta, tecrübeli bir mentor genç bir menteye bilgi ve deneyim aktarırken; tersine mentorlukta, daha genç ve teknolojiye daha hakim bir birey, deneyimli bir çalışana çağın yeniliklerini öğretir. Bu yaklaşım, özellikle dijital dönüşüm ve teknolojik ilerlemelerin iş dünyasında giderek daha kritik hale geldiği 21. yüzyılda önem kazanmıştır.

Tersine mentorluk kavramı, 1990'ların sonları ve 2000'lerin başlarında, özellikle teknoloji sektöründe ve büyük organizasyonlarda kendini göstermeye başlamıştır. Tersine mentorluk kavramının bilinen ilk uygulaması 1999 yılında, General Electric (GE) eski CEO'su Jack Welch tarafından hayata geçirilmiştir. Çok uluslu bir Amerikan şirketi olan GE ve bu şirketin efsanevi CEO'su olarak nitelenen Jack Welch, ortaya çıkan teknoloji bilgisi engelini aşma stratejisi olarak tersine mentorluk uygulamasını tanıtmıştır (Güğerçin, 2018: 34; Gubler, 2019: 2). Jack Welch kendisi de dahil olmak üzere, organizasyon içerisinde yer alan yaklaşık 500 üst düzey yöneticiyi internet ve sosyal medyayı daha iyi kullanmalarını sağlamak amacıyla genç mentorlarla eşleştirerek tersine mentorluk uygulaması sayesinde şirket içinde olumlu bir bilgi akışı ve teknoloji adaptasyonu sağlamıştır (Faint III, 2020: 1).

Dijitalleşmenin beraberinde getirdiği hızlı değişim, üst düzey yöneticilerin iş yapma biçimlerini ve yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmuş

ve bu durum yeni yönetim yaklaşımlarının doğmasına zemin hazırlamıştır (Kişi, 2018: 205). Bu yaklaşımlardan biri globalde reverse mentoring olarak bilinen tersine mentorluktur. Tersine mentorluk, genç profesyonellerin deneyimli yöneticilere teknoloji ve dijital beceriler konusunda rehberlik ederek, bilgi ve beceri paylaşımını güçlendirmeyi amaçlayan yenilikçi bir model olarak ön plana çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda farklı çalışmalardan tersine mentorluk kavramına ait tanımlar yer almaktadır.

Tablo 8: Farklı Araştırmacıların Tersine Mentorluk Tanımları

Yazarlar	Tersine Mentorluk Tanımları
Bergelson (2014: 19)	Tersine mentorluk, gençlerin daha kıdemli meslektaşlarına mentor olarak rol oynadığı bir süreci içerir; bu süreç, sınırlı deneyime sahip kişilerin bile (genç kuşak) değerli beceri ve bakış açılarına sahip olabileceğini kabul etmektedir.
Biss ve DuFrene (2006: 30)	Genç çalışanlar, kıdemli çalışanlara teknoloji ve diğer alanlarda yeni beceriler öğretmek için mentor olarak hizmet etmektedirler.
Bolser ve Gosciej (2015: 6)	Tersine mentorlukta, deneyimli bir çalışana genç bir çalışan tarafından mentorluk yapılmaktadır. Böylece geleneksel mentorluk (tek yönlü), her yaşta tüm çalışanların birlikte öğrenebileceği iki yönlü bir ilişki haline dönüşmektedir.
Burdett (2014: 13)	Teknolojinin, özellikle sosyal medyanın ilerlemesiyle birlikte, genç çalışanlar genellikle kıdemli yöneticilerinden daha teknoloji meraklısı hale gelmiş ve paylaşacak değerli bilgilere sahip olmuştur. Bu durum, daha genç olan çalışanın kıdemli çalışan karşısında mentor olarak rol aldığı bir tersine mentorluk biçiminin ortaya çıkmasına yol açmıştır.
Chen (2013: 202)	Tersine mentorluk: kıdemsiz çalışanların kıdemli çalışanlara, birinci kademe çalışanların orta ya da üst düzey çalışanlara veya gençlerin yaşça büyük çalışanlara yaptığı bir uygulamadır.
Chen (2014: 210)	Tersine mentorluk, genç, alt düzey veya kıdemsiz çalışanların kıdemli, orta ve üst düzey ya da yaşça büyük çalışanlara rehberlik ettiği ilişki modelini ifade etmektedir.
Harvey ve diğerleri (2009: 1350)	Tersine mentorluk, organizasyondaki genç bir üyenin enerjisi, coşkusu ve güncel içerik bilgisinin, organizasyondaki daha kıdemli bir üye ile eşleştirildiği durumdur.
Hertzman ve Zhong (2016: 696)	Yenilikçi bir yaklaşım olan tersine mentorlukta, bilgi ve uzmanlık paylaşımı amacıyla genç ve kıdemsiz bir çalışan mentor olarak, yaşça büyük ve kıdemli çalışan ise menti olarak eşleştirilmektedir.
Morris (2017: 286)	İş yerinde, rol değişimi kullanılarak ikili ilişkiler oluşturulur; örneğin, genç çalışanlar veya işe yeni alınmış çalışanlar, kıdemli ve uzun süreli çalışanlara mentor olarak görev

	üstlenmektedir.
Murphy (2012: 551)	Tersine mentorluk, daha genç ve kıdemsiz bir çalışanın bilgi paylaşımı amacıyla yaşça büyük ve kıdemli bir çalışana (menti) mentorluk yaptığı bir uygulama olarak tanımlanmaktadır.
Permoser (2017: 132)	Tersine mentorluk, belirli bir mentorluk biçimidir ve bir veya daha fazla deneyimsiz mentorun belirli bir uzmanlığı sağladığı ve bir veya daha fazla deneyimli mentinin bu bilgiyi edinmek istediği karşılıklı ve zamana dayalı bir gelişim ortaklığını ifade etmektedir. Bu ortaklık, karşılıklılık ve karşılıklı saygı ile karakterize edilir ve hem mentorların hem de mentilerin gelişimini hedeflemektedir.
Powell (2013: 272)	Tersine mentorluk ilişkisi, genç bir çalışanın mentor rolünde ve daha deneyimli bir çalışanın menti rolünde olduğu bir yapıyı içermektedir.
Zanni (2009: 465)	Tersine mentorluk, belirli bir uzmanlığa, beceriye veya bilgiye sahip genç bir kişinin, bu uzmanlığa sahip olmayan daha yaşlı bir bireye yardımcı olduğu bir süreci ifade etmektedir.

Kaynak: George Richard FAINT III, “Reverse Mentoring And Mentoring: A Quantitative Analysis From The Mentor And Protégé Points Of View”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Alabama, Tuscaloosa, 2020, s.110-111.

1.4. Tersine Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi

Literatürde, tersine mentorluk kavramının birey ve örgüt perspektifinden anlaşılmasına ışık tutan temel kuramlar arasında Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), Algılanan Örgütsel Destek Teorisi (Perceived Organizational Support) ve Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) yer almaktadır. Bu teoriler, tersine mentorluk uygulamalarında tarafların motivasyonları ve organizasyonların uygulamayı tercih etme sebepleri kapsamında 3 alt başlıkta incelenmiştir.

1.4.1. Sosyal değişim teorisi

Sosyal değişim teorisi (sosyal mübadele teorisi), George Homans tarafından bireysel etkileşimlerin ödül ve maliyet dengesini temel alarak geliştirilmiş olup, 1964 yılında Peter Blau ile birlikte toplumsal ve örgütsel düzeyde daha geniş bir çerçeveye oturtularak genişletilmiştir. Bu teorinin temel varsayımı, bireylerin sosyal etkileşimlerde

bulunurken, bu etkileşimlerden elde ettikleri ödüller ve karşılaştıkları maliyetler arasındaki dengeyi sağlama eğiliminde olmalarıdır (Blau, 1964).

Tersine mentorluk ve sosyal değişim teorisini birleştiren ana unsur, tersine mentorluk uygulama süreçlerinde yalnızca tek yönlü değil, çift yönlü bir etkileşim dinamiğinin var olmasıdır (Akansu, 2023: 14). Sosyal değişim teorisi, bilgi paylaşımı ve aktarımı açısından mentorluk kavramı ile ilişkilidir. Sosyal değişim teorisi, toplumsal değişim süreçlerinde bilgi ve kaynakların nasıl paylaşıldığını incelerken , tersine mentorluk daha deneyimsiz bireylerin deneyim ve bilgi aktarımına odaklanmaktadır. Bu teorinin temelinde değiş-tokuş ilkesi ile karşılıklı iletişim ve etkileşim yatmaktadır (Diken ve diğerleri, 2019: 2700). Sosyal değişim teorisinin bu etkileşim ve iletişim temelli yaklaşımı, tersine mentorluk uygulamalarında da belirgin bir rol oynar; çünkü tersine mentorluk, daha kıdemli bireylerin genç meslektaşlarından bilgi ve perspektif kazanmasını sağlayan, karşılıklı etkileşime dayalı bir öğrenme sürecini teşvik etmektedir.

Sosyal değişim teorisinin fayda-maliyet odaklı yaklaşımı, tersine mentorluk uygulamalarının dinamikleri hakkında bazı ipuçları sunsa da bu teori, mentor ve menti arasındaki ilişkilerin tam olarak nasıl işlediğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Güğerçin, 2018: 78). Tersine mentorluk hakkında genel bir çerçeve sunan sosyal değişim teorisinin uzantısı olarak Algılanan Örgütsel Destek Teorisi (POS) ve Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LMX), tersine mentorluk süreçlerinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayan iki önemli kuram olarak ele alınacaktır.

1.4.2. Algılanan örgütsel destek teorisi

Algılanan örgütsel destek teorisi (Perceived Organizational Support, POS), bir çalışanın örgütten aldığı desteğin, onların iş performansını, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini açıklayan bir teori olarak öne çıkmaktadır. Modern iş dünyasında önemli bir yere sahip olan bu teori Robert Eisenberger (1986) ve Linda Rhoades'un (2002) örgütsel destek teorisinden doğmuştur. Algılanan örgütsel destek, çalışanların kendilerine sağlanan desteğin yanı sıra, örgütün sürekli bir destek kaynağı olarak varlığını hissetmeleri anlamına gelmektedir (Özdemir, 2010). Bu doğrultuda çalışanlar organizasyonlarından aldıkları destekle değerli olduklarını hissetmektedirler.

Çalışanlar, organizasyonlarının kendilerine değer verdiğini ve onların refahını önemseydiğini düşündüklerinde, genellikle işlerine karşı daha bağlı ve motive hareket etmektedirler. Algılanan örgütsel destek, iş yerindeki sosyal destek ve ödüller gibi unsurların yanı sıra, iş-yaşam dengesi, iş yükü yönetimi ve profesyonel gelişim fırsatları gibi faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu algı, çalışanların iş performansını da etkiler; destek gören çalışanlar genellikle daha yüksek performans sergilemekte ve işlerine daha fazla katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, yüksek POS algısına sahip çalışanlar, iş yerindeki stresle başa çıkmada daha başarılı olmaktadır.

Organizasyonlar, çalışanlarının POS algısını güçlendirmek için çeşitli stratejilere başvurmaktadır. Performans değerlendirmeleri, ödül sistemleri ve geri bildirim süreçleri, çalışanların örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyen önemli araçlardır. Bununla birlikte, iş yerinde adil ve eşitlikçi bir ortam sağlamak, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini destekleyerek POS algısını artırmaktadır. Bu bağlamda, yenilikçi bir yaklaşım olan tersine mentorluk uygulamalarının örgütsel destekle ilişkisi, çalışanların destek algısını güçlendirme ve organizasyonel bağlılığı artırma potansiyeli taşımaktadır. Tersine mentorluk uygulamalarına katılan çalışanlar, organizasyonun bir parçası olarak kendilerini daha değerli ve desteklenmiş hissetmektedirler (Chaudhuri ve Ghosh, 2012: 61). Tersine mentorluk, genellikle daha deneyimsiz çalışanların deneyimlerini ve bilgi birikimlerini paylaşmalarını teşvik ederken, aynı zamanda deneyimli çalışanların da yenilikçi bakış açıları kazanmalarını sağlamaktadır. Bu karşılıklı öğrenme süreci, organizasyon içindeki destek ağlarını güçlendirir ve iş yerindeki sosyal ilişkileri olumlu şekilde geliştirir. Sonuç olarak, tersine mentorluk programları, organizasyonların çalışan bağlılığını artırmak için etkili bir araç olarak ortaya çıkmakta çünkü çalışanlar kendilerini daha fazla değer görmüş ve desteklenmiş hissettiğinde genel iş verimliliği ve bağlılığı olumlu yönde etkilenmektedir.

1.4.3. Lider-üye etkileşimi teorisi

Lider-üye etkileşimi teorisi (Leader-member exchange theory, LMX), liderler ile üyeleri arasındaki bireysel ilişkilerin, liderlik etkisinin ve örgütsel sonuçların anlaşılmasına yönelik bir teodir. İlk olarak 1970'lerin başında, Graen, Dansereau ve Haga (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Kuram, liderlerin tüm üyeler veya astlar

arasında aynı tarz veya davranış kümesini kullanmadığını, bunun yerine birbirleriyle benzersiz ilişkiler veya değişimler geliştirdiğini öne sürmektedir (Wayne, Liden, ve Sparrowe, 1994). Bu benzersiz ilişkiler, lider ve üye arasındaki etkileşim kalitesine bağlı olarak farklılık göstermekte ve bu durum, üyenin örgüt içindeki rolü, memnuniyeti ve performansı üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır.

LMX teorisinin temel kavramlarından biri, liderlerin üyeleri genellikle iki gruba ayırmasıdır: “iç-grup” (in-group) ve “dış-grup” (out-group). İç grup üyeleri, liderle güçlü bir kişisel ilişkiye sahip olan, genellikle daha fazla kaynak, destek ve fırsat sağlayan kişilerdir. Bu grubun üyeleri, lider tarafından daha yüksek bir güven ve karşılıklı saygı görmektedir (Bolat, 2011: 70). Buna karşın, dış grup üyeleri daha sınırlı destek ve kaynaklarla karşılaşır ve genellikle liderle daha az kişisel ilişki geliştirmiştir.

Tersine mentorluk, LMX teorisi çerçevesinde incelendiğinde; hem genç mentor hem de deneyimli menti açısından fayda sağlaması sebebiyle kuramın karşılıklı etkileşim varsayımı ile ilişkilendirilebilir. Yaşça küçük olan mentor, deneyimli mentisine özellikle teknoloji okuryazarlığı konusunda mentorluk yaparken aynı zamanda mentisinin iş ağından yararlanma, üst düzey yöneticiler tarafından tanınma ve saygı görme gibi avantajlar elde etmektedir. Bu durum, genç mentorun, deneyimli mentisinin profesyonel bağlantıları ve örgütsel statüsünden faydalanarak kendi kariyer gelişimini desteklemesine, liderlik becerilerini geliştirmesine ve organizasyon içindeki görünürlüğünü artırmasına olanak tanımaktadır.

2. TERSİNE MENTORLUĞUN ÖZELLİKLERİ

Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk uygulamaları ile benzer içeriklere sahip olsa da, yapısal ve amaçsal farklılıklar içermektedir. Tersine mentorluk, geleneksel mentorluğun aksine, daha deneyimli bireylerin genç veya daha az deneyimli kişilerin rehberliğine başvurduğu bir ilişki modelidir. Bu modelde, genç bireyler genellikle dijital beceriler ve güncel trendler konusundaki bilgilerini daha deneyimli bireylere aktarır. Tersine mentorluk, karşılıklı bilgi alışverişini teşvik ederek bu süreçte her iki tarafında öğrenme ve gelişim fırsatları bulmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonel yapıların dinamiklerini anlamak, teknolojik adaptasyonu hızlandırmak

ve çeşitli perspektiflerden yararlanmak açısından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Bu tür yenilikçi bir mentor-menti ilişkisi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde modern düşünme ve problem çözme yeteneklerini artırma potansiyeline sahiptir. Tersine mentorluk, pek çok farklı faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar; (Murphy, 2012);

1. Geleneksel mentorluk ilişkisinin aksine, mentinin örgütsel hiyerarşide mentorun üstünde bir pozisyonda bulunması.
2. Mentorun, farklı bir jenerasyondan olmanın avantajını kullanarak mentiye teknik ve uzmanlık bilgilerini sunması, kendi bakış açısını paylaşması.
3. Mentorun liderlik ve uzmanlık becerilerinin güçlendirilmesine dikkat çekilmesi.
4. Karşılıklı bilgi edinme ve ortak hedeflerin ilerletilmesi konusunda sergilenen özveri.

Murphy'nin çalışmasında yer alan bu 4 özellik tersine mentorluk ilişkilerinin, organizasyon içindeki rol farklılıklarını, bilgi paylaşımını, mentorların gelişimine olan vurguyu ve karşılıklı hedeflere olan bağlılığı nasıl içerdiğini göstermektedir. Tersine mentorluğu geleneksel mentorluktan ayıran en belirgin özellik mentor ve menti arasındaki statü farklılığının alışılmışın dışında gerçekleşmesidir.

Tersine mentorluk ilişkilerinde, mentinin organizasyon hiyerarşisinde mentorun daha üstünde bir pozisyonda olması söz konusudur. Bu, geleneksel mentorlukta genellikle mentorun daha yüksek statüde olduğu durumun tam tersini ifade etmektedir. Bu durum, mentinin organizasyon içindeki kıdemli rolüyle mentorun daha genç veya deneyimsiz konumunu açığa çıkararak bilgi paylaşımı ve öğrenme dinamiklerini yeniden şekillendirme olanağı tanımaktadır. Hiyerarşi bakımından alışılmışın dışında olan bu mentorluk türünde, mentor-menti eşleşmesindeki statü farklılığı beraberinde hem olumlu hem de olumsuz bir takım sonuçları beraberinde getirmektedir.

Statü farklılığından kaynaklı olumlu sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Yenilikçi Bakış Açıları ve Yaratıcılık:** Mentinin genç ve teknolojiye hakim olması, mentorun daha geleneksel yaklaşımlarını

yenilikçi fikirlerle ve modern bakış açılarıyla zenginleştirme imkanı sunmaktadır.

- **Teknolojik Yeteneklerin Artırılması:** Mentorun teknoloji ve güncel trendler konusundaki bilgi birikimi organizasyonun teknolojiye uyum sağlamasını ve dijital yeteneklerini geliştirmesini sağlamaktadır.
- **Rekabet Avantajı:** Tersine mentorluk uygulamaları sonrasında güncel bilgilere daha hakim olan organizasyon, sektördeki yenilikleri daha hızlı bir şekilde benimseyerek rekabet avantajı elde etmektedir.
- **Kuşaklararası İletişim:** Mentor ile menti arasındaki yaş farkı (ve doğal olarak kuşak farklılığı) ve yaş farkından kaynaklanan farklılıklar tersine mentorluk aracılığıyla çözüme kavuşmakta ve özellikle genç nesillerle etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneği kazanılmaktadır.
- **Liderlik Becerileri:** Mentora ve organizasyona katkıları bulunan genç mentor, tersine mentorluğun çift taraflı bilgi akışı sunmasından dolayı süreç içerisinde liderlik becerilerini geliştirmektedir. Bu durum, mentorun profesyonel gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Statü farklılığının tersine mentorlukta sağladığı olumlu etkiler göz önüne alındığında, bu farkın bazı olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini belirtmek önemlidir. Bunlar;

- **Güç Dengesizliği:** Alışılmış mentor-menti eşleşmelerinin tam tersinin yaşandığı tersine mentorluk uygulamalarında taraflar arası statü farklılığı güç dengesizliğine yol açabilir ve bu da rol çatışmasına sebep olabilmektedir.
- **Kabul Görmeme ve Güven Eksikliği:** Mentisine kıyasla daha deneyimsiz olan mentor, mentiden saygı görme ve güvenini kazanma konusunda zorluklar yaşayabilir. Menti mentorun önerilerini ciddiye almayabilir, bilgi birikimine şüpheyle yaklaşabilir ve bunun sonucunda mentorluk uygulamasının etkinliği olumsuz yönde etkilenebilir. Özellikle yaş temelli hiyerarşik sistemler, daima yaşça büyük kesime gençlere nazaran daha fazla güç vermektedir. Bu tür toplumlarda, genç kuşağın

fikirlerinin dikkate alınması daha zor olduğu için tersine mentorluk uygulamaları verimli olma noktasında risk taşımaktadır.

- **Çatışma ve İletişim Sorunları:** Kuşaklararasıdaki farklar, farklı değerler ve çalışma tarzları nedeni ile çatışmalara yol açabilir.
- **Mentinin Yetersizlik Hissi:** Mentorun, mentisinin deneyimi karşısında kendinin statü olarak yetersiz hissetmesi veya yetkinlik duygusunu kaybetmesi mümkün olabilir.

Statü farklılığından doğabilecek bu olumsuz sonuçlar, tersine mentorluk uygulamalarının dikkatli bir şekilde yönetilmesi ve her iki tarafın da karşılıklı anlayış ve saygı çerçevesinde çalışması gerektiğini göstermektedir.

3. TERSİNE MENTORLUĞUN FONKSİYONLARI

Geleneksel mentorluk uygulamaları genellikle deneyim sahibi bireylerin genç profesyonellere yol göstermesi şeklinde tanımlanırken, tersine mentorluk bu paradigmayı tersine çevirerek genç bireylerin yaşça büyük çalışanlara mentorluk yaparak bilgi ve deneyim sunmasını mümkün kılmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle hızla değişen iş dünyasında teknoloji ve yeniliklerin entegre edilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Tersine mentorluk, hem menti hem de mentor açısından karşılıklı gelişimi destekleyen çeşitli fonksiyonları bünyesinde barındırmaktadır ve bu fonksiyonlar, Kram'ın (1985a) mentorluk literatüründeki temel fonksiyonlar ile yakından ilişkilidir (Akansu, 2023: 17). Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk uygulamasıyla örtüşen birçok alt fonksiyonu içeren üç ana işlevden oluşmaktadır (Özdemir, 2016: 65). Tersine mentorluk ilişkilerinin ve bu ilişkilerin nasıl işlediği göz önüne alındığında, bu üç işlevi başarıyla yerine getirebilecek bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Terzi ve Boylu, 2019: 3304).

Tablo 9: Tersine Mentorluğun Fonksiyonları

Kariyer Fonksiyonu	Psiko-Sosyal Fonksiyon	Rol Model Fonksiyonu
• Bilgi paylaşımı • Koçluk • Açığa çıkarma ve görünürlük • Yetenek gelişimi • Meydan okuma, yeni vizyonel fikirler • Yeni kuşağı tanıma ve sosyal ağ oluşturma	• Destek ve geribildirim • Kabul edilme ve onanma • Karşılıklı güven, arkadaşlık • Teşvik etmek, cesaretlendirmek	• Yeni bakış açısı, perspektif • Davranışlara özenme, örnek alınacak davranışlar • Değerlerle tanımlama, özdeşleşme

Kaynak: Mehmet Ender Terzi, “Tersine mentorluk uygulamasının işten ayrılma niyetine etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E. Ankara, 2020, s.79

Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk fonksiyonlarından bazı temel avantajları korumakla birlikte, günümüzün dinamik iş dünyasındaki ihtiyaçları da karşılamaya yönelik ek faydalar sunmaktadır. Bu yeni nesil mentorluk modeli, özellikle teknoloji boşluklarını kapatmak, değişen müşteri beklentilerini ve trendleri anlamak, sosyal eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmek, işe alım ve çalışan bağlılığını artırmak gibi kritik alanlarda fayda sağlamaktadır (Murphy, 2012). Murphy (2012) bu faydaları kariyer fonksiyonu, psiko-sosyal fonksiyon ve rol model fonksiyonu olarak üç ana başlıkta sınıflandırmıştır.

3.1.Kariyer Fonksiyonu

Tersine mentorlukta kariyer alt işlevleri, bu ilişkinin yapısı ve amaçları doğrultusunda geleneksel mentorluk ilişkilerine kıyasla daha belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır (Özdemir, 2016: 65). Tersine mentorluk, özellikle dijital yetkinliklerin önem kazandığı günümüzde, çalışanların kariyer yolculuklarını şekillendirmede etkili bir mekanizma sunmaktadır. Kıdemli çalışanların kariyer süreçlerinde desteklenmesi ve mentorlarından aldıkları geri bildirimler kariyerlerine katkıda bulunmakta bu da tersine mentorluğun kariyer desteği fonksiyonu sayesinde gerçekleşmektedir. Kariyer geliştirme fonksiyonu, örgüt içerisinde kıdemli çalışan pozisyonunda olan mentiyi yenilikçi fikirlerle buluşturarak, onların örgüt içerisinde ilerlemelerini ve kişisel gelişimlerini cesaretlendiren davranışlar içermektedir (Ragins ve Kram, 2007).

Tersine mentorluk programları, kıdemli çalışanlara yeni bakış açıları kazandırarak kariyer yolculuklarında onları desteklerken, genç çalışanların da liderlik becerilerini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu çift yönlü gelişim, çalışanların kendilerini şirketin bir parçası olarak görmelerine ve kariyerlerinde destek bulduklarını hissetmelerine yardımcı olur ve bu bağlamda iş yerlerinde kalma eğilimlerinin artmasına katkı sağlar. Bu süreç, hem bireysel motivasyonu artırmakta hem de çalışanların şirkete olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Kariyer desteği fonksiyonu, geniş kapsamlı unsurları içeren çok boyutlu bir süreçtir. Bu unsurlar arasında bilgi paylaşımı, koçluk, yetenek gelişimi, meydan okuma, vizyoner fikirler, yeni nesil ile uyum ve sosyal ağ oluşturma gibi unsurlar yer almaktadır. Özellikle tersine mentorluk bağlamında ele alındığında, kariyer fonksiyonu, kuşaklararası bilgi paylaşımının teknik uzmanlık konularına yeni perspektifler kazandırdığı bir süreç olarak öne çıkmaktadır (Terzi, 2020: 79). Bu doğrultuda, kariyer desteği fonksiyonunun tersine mentorluk ile bireysel ve kurumsal çıktılara ulaşmada belirgin bir etki yarattığı görülmektedir.

Özdemir'in çalışmasında tersine mentorluğun kariyer fonksiyonuna ilişkin alt boyutlar açıklanmıştır. Bunlar (Özdemir, 2016: 65-67):

- **Bilgi Paylaşımı:** Tersine mentorluk ilişkisinde mentinin mentora sağladığı bilgi paylaşımı, teknik bilgi veya kuşak farklılığından doğan konularda uzmanlıkları içermektedir. Mentinin mentora sağladığı bu katkının en önemli fonksiyon olduğu düşünülmektedir.
- **Koçluk:** Tersine mentorluğun amaçlarından biri olan gelişim ve ilerleme, koçluk ile sağlanmaktadır. Koçluk fonksiyonu hem geleneksel hem de tersine mentorlukta önemli bir rol oynamaya devam etmektedir.
- **Açığa Çıkarma ve Görünürlük:** Her iki taraf, örgüt içinde düzenli iş ilişkileri kurarak birbirlerinin yaşlıları arasında görünürlük ve tanınırlık elde edebilmektedir. Ancak geleneksel mentorluğun kariyer fonksiyonunda yer alan koruma işlevi, tersine mentorluk kapsamında genç örgüt üyesinin mentor rolünde bulunması nedeniyle beklenmemektedir.
- **Yetenek Gelişimi:** Tersine mentorluk ilişkisinin kurulmasının en önemli amaçlarından biri daha yetkin bir mentor tarafından, mentorun yetenekli olduğu

konularda daha az yetenekli olduğu düşünölen menti arasında bir transferin sağlanmasıdır.

- **Meydan Okuma:** Tersine mentorluk, her iki tarafın da kuşaksal özelliklerini, tutumlarını ve değeriğini paylaşarak, bu farklılıkların getirdiğı potansiyel çatışmalara zemin hazırlayabileceğinden, mentorların köktenci klişelere ve mentilerin mevcut varsayımlarına karşı meydan okumalarına olanak tanımaktadır.
- **Sosyal Ağlar:** Mentorun teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğı ve çevrimiçi oluşturduğı ağ, mentiler için iletişim ağlarını genişletme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, mentiler aracılığıyla mentorlar, örgüt içinde mevcut olan kıdemli çalışanlarla ilişki kurma imkanı bulabilmektedir.

3.2. Psiko-sosyal Fonksiyon

Tersine mentorlukta psiko-sosyal fonksiyon, destek ve geribildirim, kabul ve onaylanma, arkadaşlık ve cesaretlendirme gibi unsurları içermektedir. Bu fonksiyon, karşılıklı güvenin inşa edilmesi ve derinleşen samimiyet temelinde gelişen kişiler arası ilişkilere dayanmaktadır. İlişkiler ilerledikçe, karşılıklı paylaşım, açık iletişim ve her iki tarafın da birbirinin yaşam deneyimlerinden faydalanması süreciyle, psiko-sosyal fonksiyonlar her iki katılımcının etkileşimli bir biçimde deneyimlediğı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Kram, 1985a). Psiko-sosyal fonksiyona ilişkin alt boyutlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Özdemir, 2016: 67-68):

- **Geribildirim:** Tersine mentorlukta geribildirim, öğrenme süreçlerinin etkinliğini artırarak, bireylerin performanslarını ve yetkinliklerini sistematik bir biçimde geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu süreçte mentorun menti ile gerçekleştirdiğı görüşmelerde duruma dair geri bildirimde bulunması önemlidir çünkü tersine mentorlukta hedeflere ulaşmada geri bildirim kritik bir rol oynamaktadır (Özdemir, 2016: 68).
- **Kabul ve Onaylanma:** Tersine mentorluk sürecinde kabul ve onaylanma, mentinin profesyonel kimliğinin güçlenmesini ve örgüt içindeki sosyal bağlarının kuvvetlenmesini sağlayan önemli bir süreci ifade etmektedir. Mentor, mentiyi teşvik edebilir ve düşüncelerini destekleyerek ona yardımcı olabilir; bu

yaklaşım, mentinin örgüt içinde bir destekçi olarak kabul edilmesini sağlamaktadır (Terzi, 2020: 50).

- **Arkadaşlık:** Tersine mentorlukta arkadaşlık , mentor ve menti arasındaki bağın güçlenmesini ve profesyonel sınırların ötesinde bir destek ağının oluşmasını sağlamaktadır. Tersine mentorluk uygulamalarının bir araya getirdiği farklı kuşaklar ve aralarında oluşan çapraz-kuşak arkadaşlığı, ortak noktaları güçlendirirken çeşitliliğe saygıyı artırmakta ve organizasyonun farklı yönetim seviyeleri ve departmanları arasındaki anlayışı geliştirmektedir (Özdemir, 2016: 68).
- **Cesaretlendirme:** Mentor, mentiyi konfor alanından çıkartan yeni ve zorlu deneyimlere yönlendirmeli ve bu süreçte cesaretlendirici bir destek sunmalıdır.

3.3. Rol Model Fonksiyonu

Tersine mentorlukta rol model fonksiyonu, mentorun uzmanlık alanı ve bu alandaki becerilerini sergileyerek mentiye ilham verme ve yön gösterme sürecini ifade etmektedir. Tersine mentorluk bağlamında rol model işlevi, mentinin yeni bakış açıları geliştirmesine, örnek davranışları benimsemesine ve değerleri içselleştirmesine olanak tanımaktadır. Mentorun sergilediği profesyonel tutum ve stratejiler, mentinin kendi iş pratiğinde uygulayabileceği somut örnekler sunar ve mesleki gelişimini teşvik eder. Ayrıca, mentorun değer ve prensipleri, mentinin örgüt kültürüne uyum sağlama ve uzun vadeli hedeflerini belirlemede yönlendirici bir rol oynamaktadır. Bazı araştırmalar (örneğin, Pellegrini & Scandura, 2005; Scandura, 1992), rol modellemenin kendi başına belirgin ve kapsamlı bir işlev olduğunu öne sürmekte ve bu işlevi psiko-sosyal desteğin bir alt işlevi olarak ele alan çalışmalardan (örneğin, Kram, 1985; Ragins & Cotton, 1999) ayrılmaktadır. (Murphy, 2012).

4. TERSİNE MENTORLUĞUN FAYDALARI

Tersine mentorluk, etkili bir şekilde uygulandığında, iş dünyasında hem bireysel hem de kurumsal anlamda önemli faydalar sağlamaktadır. Örneğin, genç çalışanlara liderlik yeteneklerini geliştirme ve üst düzey yöneticilere yenilikçi fikirlerini aktarma fırsatı sunarak, onların kariyerlerinde önemli adımlar atmalarına zemin hazırlama

potansiyeline sahiptir (Kişi, 2018: 208). Bu yaklaşım, özellikle hızla değişen dijital dünyada, farklı jenerasyonlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını artırmak için kritik bir etkileşim zemini oluşturmaktadır. Bu etkileşim, bilgi akışını iki yönlü hale getirerek işyerinde daha verimli ve yaratıcı bir atmosferin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Tersine mentorluğun yararlarını mentor, menti ve örgüt düzeyinde ayrıntılı olarak ele almadan önce, genel bir çerçevede şu şekilde özetlenebilmektedir (Elmore, 2015: 39):

- Ekip üyelerinde alçakgönüllülüğü teşvik eder
- Öğrenmeye açık bir ruhu cesaretlendirir
- İş birliğini güçlendirir ve bölünmeyi azaltır
- Farklı kuşaklararası köprü kurar
- Yaratıcılığı tetikler
- Perspektif sağlar

4.1. Mentorun Kazandığı Faydalar

Tersine mentorluk, sadece genç çalışanlar için değil, aynı zamanda mentorluk alan kıdemli yöneticiler için de önemli kazanımlar sağlamaktadır. Mentorlar için tersine mentorluk ilişkisine katılmanın en önemli avantajı, kendi liderlik gelişimlerini desteklemenin yanı sıra profesyonel mentorluk dinamiklerini yönetme konusunda edinilen değerli deneyimdir. Mentor olan genç profesyonellerin deneyimli yöneticilerle etkileşim kurarak organizasyonel hiyerarşi ve iş süreçleri hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Bu süreç, mentorların kendilerini ifade etme, aktif dinleme, empati ve geri bildirim gibi kişilerarası becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmakta ayrıca ilişkisel iş öğrenmesini artırarak karşılıklı bağımlılığı anlamalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte tersine mentorluk, mentorların sosyal ağlarını genişleterek başkalarının kaynaklarına erişimlerini artırmakta ve böylece danışanlarıyla güçlü bağlar kurmalarına olanak tanımaktadır (Murphy, 2012: 562). Bu faydaları özetleyecek olursak:

- Liderlik gelişimi
- Kişilerarası beceriler (dinleme, empati, geribildirim)
- Farklı perspektiflerle tanışma
- Sosyal ağ genişletme
- İş süreçleri hakkında bilgi

- Kendi performansı hakkında geri bildirim alımı
- İletişim becerilerinin gelişimi
- Özgüven ve motivasyon artışı

4.2. Mentinin Kazandığı Faydalar

Tersine mentorluk, özellikle dinamik ve hızlı değişen iş ortamlarında, mentinin kişisel ve profesyonel gelişimi açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Mentiler için tersine mentorluk ilişkisine katılmanın birincil faydası en yeni içerikleri öğrenme fırsatı ve organizasyonda yer alan genç kuşağın bakış açısına maruz kalmaktır. Milenyum mentorları ile bire bir etkileşimde bulunma fırsatı, mentilere farklı nesilleri anlama ve onlarla iletişim kurma becerilerini geliştirme imkanı tanımaktadır. Bu etkileşim, tarafların nesiller arası iş birliğini güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Kram (1985a) çalışmasında başarılı bir tersine mentorluk sürecinin, mentilerin mentorlarıyla güçlü bağlar kurmasına ve en yeni teknolojileri öğrenmesine olanak tanırken, aynı zamanda sosyal sermayelerini genişletmelerine de yardımcı olduğunu belirtmiştir (Murphy, 2012: 563). Özetle tersine mentorluğun mentiler için faydaları:

- En yeni bilgi ve becerilerin kazanımı
- Farklı kuşakları tanıma ve anlayış geliştirme
- Yeni bakış açıları kazanma
- Özgüven ve motivasyon artışı
- Sosyal sermaye gelişimi
- Problem çözme becerilerinde gelişim
- İletişim becerilerinin gelişimi

4.3. Organizasyonun Kazandığı Faydalar

Tersine mentorluk taraflara sağladığı faydaların yanında aynı zamanda organizasyonlar için de çeşitli faydalar sunmaktadır. Tersine mentorluk organizasyona, yetenek yönetimi, işe alım süreçleri ve işgücü devamlılığının sağlanması; sosyal eşitlik ile çeşitliliğin teşvik edilmesi; teknolojik uçurumun kapatılması; eğilimlerin ve müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması gibi pek çok fayda sağlayarak örgütsel öğrenme açısından kritik bir rol oynamaktadır (Murphy, 2012: 563). Ayrıca çalışanlar arasındaki etkileşimi

güçlendirerek daha kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmakta ve organizasyonun adaptasyon yeteneğini artırmaktadır. Böylece, tersine mentorluk sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda organizasyonel başarının sürdürülebilirliğini de destekleyen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Tersine mentorluğun örgüt düzeyinde sağladığı en temel yararlar şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Terzi, 2020: 84):

- Farklı kuşakları bir araya getirerek iş birliğini teşvik etmek,
- Teknolojik uçurumları kapatarak bilgi paylaşımını kolaylaştırmak,
- Genç kuşak tüketicileri ve yeni eğilimleri anlamak,
- Örgütsel öğrenmeye zemin oluşturarak sürekli gelişimi desteklemek,
- Yetenek yönetimi süreçlerini güçlendirmek,
- Yenilikçi bir yaklaşım olarak işgücü devamlılığını olumlu yönde etkilemek,
- Örgüt içinde sosyal eşitlik ve çeşitliliği artırarak kapsayıcı bir kültür oluşturmak.

5. TERSİNE MENTORLUK SÜRECİNDE YAŞANABİLECEK ZORLUKLAR

Tersine mentorluk, hem bireysel hem de kurumsal açıdan önemli faydalar sağlasa da, beraberinde bazı zorluklar getirebilmektedir. Süreç içerisinde mentor ve menti arasında yaşanabilecek uyumsuzluklar çeşitli zorluklara yol açabilmektedir. Bu zorluklar, ilişkinin niteliğini olumsuz etkileyen yıpratıcı ya da korkutucu dinamikler, değerler ve kişilikler arasındaki farklılıklar, çalışma tarzı uyuşmazlıkları, ihmal, uzmanlık eksiklikleri ve manipülatif davranışlar şeklinde ortaya çıkabilir. Tersine mentorluk süreci içerisinde yer almış mentor ve mentiler tarafından bildirilen olumsuz deneyimler genellikle, zorlayıcı etkileşimler ve düşük kaliteli ilişkilere neden olan bu faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillenmektedir (Gubler, 2019: 14). Sürecin etkinliğini artırmak için mentor ve menti arasında uyum sağlanması ve karşılıklı saygıya dayalı bir ilişkinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Tersine mentorluk sürecinin en önemli kazanımlarından biri kuşaklararası farklılıkların giderilmesi olsa da, sürecin başlangıcında ilişkilerin kurulmasını engelleyebilecek en önemli faktör yine kuşaklararası farklılıklardan doğmaktadır.

Özdemir, çalışmasında tersine mentorluk sürecinde yaşanabilecek zorlukları şu başlıklar altında toplamıştır (Özdemir, 2016: 71-73):

- **Kişisel Farklılıklar:** Tersine mentorluk sürecinde bireysel farklılıklar, mentor ve menti arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyen önemli bir faktördür. Her bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, deneyimler ve değerler ilişkide ki dinamikleri şekillendirir. Cinsiyet, ırk ve kişilik gibi bireysel farklılıklar, zorluk yaratma potansiyeli taşıyan özellikler olarak görülmektedir.
- **Kuşaklararası Çeşitlilik:** Farklı kuşaklar, teknolojiye, iletişime ve çalışma yöntemlerine dair değişen algılar ve deneyimlerle şekillenmektedir. Bu durum, kuşaklararası iletişim zorlukları, beklenti farklılıkları ve anlaşmazlıklara yol açabilecek potansiyele sahiptir.
- **Rol Değişimi:** Tersine mentorluk sürecinde rol değişimi, mentor ve menti arasındaki geleneksel ilişkilerin alışılmışın tam aksi yönünde yaşanmasını ifade etmektedir. Bu süreçte otoritenin yeniden tanımlanması ve tarafların buna uyum sağlaması zaman almaktadır. Hiyerarşik anlamda daha üst olan menti bu süreçte yetkinliklerini yeniden sorgulayarak özgüven eksikliği yaşayabilir öte yandan mentorlar ise, daha önce otorite figürü olarak gördükleri kişilerle eşit bir düzlemde etkileşimde bulunurken yeni sorumlulukları ve beklentileri karşılamakta zorlanabilirler.
- **Etkileşim Frekansı:** Tersine mentorluk sürecinin başarıya ulaşması için diğer mentorluk türlerinde de olduğu gibi tarafların enerjisini ve zamanını ayırması gerekmektedir. Her iki tarafın da ilişkiye yatırım yapma isteği ve yeterli zaman ayırması, sürecin verimliliğini artırmaktadır. Ancak zorlayıcı talepler ile birlikte zaman ve enerji ayırmanın beraberinde getirdiği baskı unsurunu hisseden taraflar, tersine mentorluk sürecinde etkili bir katılım sağlamakta zorluk yaşama potansiyeline sahiptir.

- **Güven ve Rahat Ortam:** Tersine mentorluk sürecinde karşılıklı güven ve rahat bir ortamın sağlanması kritik bir öneme sahiptir; çünkü bu durum, bilgi aktarımını hızlandırarak sürecin daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Ancak güveni inşa edip ortamı sürece hazırlamak özellikle mentor ve menti arasında ki deneyim farkından dolayı zorlayıcı olabilmektedir. Uygun koşullar sağlanmadığı takdirde gerçekleşen tersine mentorluk, karşılıklı öğrenme ve gelişme fırsatlarının büyük ölçüde sınırlandırıldığı bir süreç haline gelerek etkisini kaybetme riski taşımaktadır.

6. GELENEKSEL MENTORLUK - TERSİNE MENTORLUK KARŞILAŞTIRMASI

Mentorluk, bireylerin ve organizasyonların gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır ve bu rol, kullanılan mentorluk yöntemine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Geleneksel mentorlukta deneyimli mentorlar, genç mentilere bilgi ve deneyim aktarırken, tersine mentorluk sürecinde genç çalışanlar deneyimli yöneticilere teknolojik beceri ve modern bakış açılarını sunmaktadır. Her iki mentorluk türü de organizasyonel öğrenme süreçlerine farklı katkılarda bulunmaktadır.

Endüstri 3.0 ile başlayıp endüstri 4.0 ile gelişen dijitalleşme, üretim ve iş süreçlerinde köklü değişimlere yol açarak verimliliği artırmış ve inovasyon fırsatlarını genişletmiştir. Bu dönüşüm, otomasyonun ötesine geçerek yapay zeka, büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti gibi ileri teknolojileri entegre ederek iş yapma biçimlerini yeniden şekillendirmiştir. Bu hızlı değişim ortamında, deneyimli profesyonellerin dijital becerileri ve yenilikçi bakış açılarını kazanmaları kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, tersine mentorluk uygulamaları, deneyimli bireylerin genç nesillerden bu alanlarda dijital bilgi ve yenilikçi stratejiler edinmelerine olanak tanıyarak önemli bir rol oynamaktadır. Tersine mentorluk, genç kuşak çalışanların teknolojik bilgi ve güncel trendler konusundaki uzmanlıklarını deneyimli yöneticilere aktararak, organizasyonların bu dijital dönüşüme uyum sağlamasına ve rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır.

Geleneksel anlamda mentorluk uygulaması ile tersine mentorluk uygulaması arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar (Tarhan, 2014: 40):

- Geleneksel mentorluk tek yönlü bir süreci ifade ederken, tersine mentorluk çift yönlü bir yolculuk olarak görülmektedir. Tersine mentorluk sürecinde, her iki tarafın bilgi ve tecrübe paylaşımında cömert olması, karşılıklı öğrenme ve faydayı artırmaktadır.
- Geleneksel mentorluk, bilgi ve deneyimin daha kıdemli bireylerden daha genç bireylere aktarılması üzerine inşa edilmiştir. Tersine mentorluk modelinde ise bilgi akışı genç çalışanlardan kıdemli çalışanlara gerçekleşmektedir. Tersine mentorluk sayesinde ilişkinin yönünün değişmesi ile birlikte, mentorluk ilişkileri sadece bilgi aktarımından öte, karşılıklı bilgi ve deneyim üretimine odaklanarak her iki tarafın da gelişimini teşvik etmektedir.
- Geleneksel mentorluk anlayışında, yapılandırılmış kurallar, belirli ön kabuller, resmiyet ve hürmet ön plandadır; mentor ve menti arasındaki ilişki genellikle belirli bir formalite ve hiyerarşik yapı çerçevesinde yürütülmektedir. Tersine mentorluk modelinde ise iletişim süreci daha serbest, gayri-resmi ve akışkandır. Etkileşim doğal bir biçimde gelişerek hiyerarşik sınırlar daha esnek hale gelmektedir.

Tablo 10: Geleneksel ve Tersine Mentorluk Arasındaki Farklılıklar

	Geleneksel Mentorluk	Tersine Mentorluk
Paylaşım Yönü	Tek Yönlü	Çift Yönlü
Aktarım Şekli	Bilgi ve deneyim alışverişi	Bilgi ve deneyim üretimi
İletişim Türü	Belirlenmiş kurallar, resmiyet, ön kabuller	Serbest, doğal akışta ve gayriresmi iletişim

Kaynak: Berfin Akansu, “Tersine Mentorluk Uygulamasının Örgütsel Çekiciliğe Etkisi: Genç Kuşak (Y-Z) Kuşağı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, L.E.E. Çanakkale, 2023, s.20.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜRDE VE UYGULAMADA TERSİNE MENTORLUK

1. LİTERATÜRDE TERSİNE MENTORLUK

Çalışmanın bu bölümünde tersine mentorluk kavramını odak noktası olarak belirleyen çalışmalara yer verilecektir. Yapılan literatür taraması neticesinde, tersine mentorluk alanında ki araştırmaların sınırlı olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalar detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Cotugna ve Vickery (1998), Amerika Birleşik Devletleri'nin Newark şehrinde bulunan Delaware Üniversitesi'nde öğrenci ve diyetetik uzmanlarını kapsayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma 28 öğrencinin mentor, 28 uzmanın menti konumunda olduğu, nitel araştırma yöntemlerinden mülakat (SURVEY) tekniğini kullanan bir araştırmadır. Mentiler bu mentorluk sürecinden internet kullanım bilgi düzeylerini arttırarak ve interneti daha etkili bir şekilde kullanma becerilerini geliştirerek fayda sağlamayı ummaktadır. Nitekim Cotugna ve Vickery gerçekleştirilen çalışma sonunda yeni bir mentorluk türü olan tersine mentorluğun özellikle teknoloji alanında çok elverişli bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Araştırma maliyetinin az olması ve katılan herkesin karşılıklı faydalar elde ettiği bu çalışma tersine mentorluk alanında yürütülmüş başarılı çalışmalardan birisidir.

Alvarez, Blair, Monske ve Wolf (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma, teknoloji okuryazarlığı seviyesi gelişmiş olan yüksek lisans öğrencileri ile ilk defa çevrimiçi kurslar geliştiren öğretim üyelerini bir araya getirmiştir. Bu süreçte, tersine mentorluk programı uygulanmıştır. Araştırmanın yazarları aynı zamanda araştırma da katılımcı rolündedir. Yazarların deneyimlerini paylaştığı bu çalışma anlatı metodolojisine dayanmaktadır. Çalışma, mentor ve menti arasındaki iş birliğinin hem olumlu hem de olumsuz yaşandığı durumları incelemektedir. Olumlu eşleşme durumunda yüksek lisans öğrencisi olan mentor program sonunda kendisini hocası olan menti ile meslektaş gibi hissettiğini ifade ederken, olumsuz eşleşme durumunda mentor, menti tarafından mentorluk rolünün benimsenmediğini belirtmiştir. Araştırma sonunda

çevrimiçi eğitimcilere öneriler sunulmuş ve yaşanan olumsuz tersine mentorluk eşleşmesinin taraflar arasında ki güç mesafesinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Murphy ve Adams (2005), kullanıcı eğitiminin faydalarını keşfetmek için üç vaka çalışmasının gözden geçirildiği bir nitel araştırma gerçekleştirmiştir. İncelenen vakalar arasında iki farklı tersine mentorluk uygulamasının gerçekleştirildiği kurumsal ortamlar bulunmaktadır. Temel bilgisayar okuryazarlığı konusunda eğitim sağlamak ve bilişim teknolojileri becerilerini geliştirme amacı ile Londra’da 2 farklı vakıfta tersine mentorluk uygulaması gerçekleştirilmiştir. İlk uygulamada teknoloji okur yazarı 16 genç tıp öğrencisi 23 klinisyene bilişim teknolojileri eğitimi vermek amacı ile bir araya gelmiş ve her biri bir saat olan 4 oturum yapılmıştır. İkinci tersine mentorluk uygulamasında ise Londra’da sağlık hizmeti vakfında yer alan 38 personel, 8 tıp öğrencisi ile birer saatlik 4 oturum tamamlamıştır. Çalışma sonunda incelenen vakalardaki eğitimlerin (tersine mentorluk gibi) hem bireylere hem de çalışma ekiplerine çeşitli faydalar sağladığı vurgulanmıştır.

Baily (2009), tersine mentorluk üzerine nitel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Mevcut çalışan nüfusun 4 farklı kuşağı içerdiğini belirten yazar, tersine mentorluk programlarının genellikle bilgi teknolojilerinde kullanılmasını diğer sektörler için kaçırılmış bir fırsat olarak değerlendirmiştir.

Harvey ve arkadaşları (2009), tersine mentorluk alanında bir kavramsal makale çalışması gerçekleştirmiştir. Kadınların erkeklerden, yabancı çalışanların da yerli çalışanlardan daha az mentorluk alabildiğini gösteren bu çalışmada geleneksel ve tersine mentorluk kavramı dışında karşılıklı mentorluk kavramı önerilmiştir. Üçü tersine mentorluk üçü de karşılıklı mentorluk ile alakalı olmak üzere 6 öneri sunan makale “küresel kadın yöneticiler için küresel bir mentorluk programının uygulanmasına” yönelik adımlarla sona ermektedir.

Hays ve Swanson (2011), halkla ilişkiler alanında tersine mentorluk kavramının yaygınlığını ve başarısını araştırmak için keşfedici bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonunda Amerika Halkla İlişkiler Derneği’nin (PRSA) kuzey pasifik bölgesinde ki 23 üyesine anket çalışması yapılmıştır. 90 günlük araştırma sürecinde 22 sorudan oluşan anket 19’u kadın olmak üzere 23 kişiye uygulanmıştır. Katılımcılardan

%57'si başlangıçta tersine mentorluk kavramına aşina olmadıklarını söylerken anket sonrası organizasyonlarının tersine mentorluk çabasının ne kadar başarılı olduğunu ve yarattığı olumlu etkiyi belirtmişlerdir.

Chaudhuri ve Ghosh (2012), tersine mentorluk kavramının çok kuşaklı işgücü katılımını ve bağlılığını arttırmada nasıl bir rol oynayacağını gösteren kavramsal bir makale çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sosyal değişim teorisi (social exchange theory - Blau, 1964) ve organizasyonel yaş teorisinin (organizational age theory - Lawrence, 1987, 1988) perspektiflerini kullanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı uygulaması olarak tersine mentorluk konusunda akademik anlamda teorik ve ampirik araştırma eksikliğinin giderilmesine yardımcı olan bu çalışma, tersine mentorluk kavramının “işgücünün taban tabana zıt iki kesimi (boomers ve milenyum kuşağı) için bir kazan-kazan senaryosu” potansiyeli olduğunu belirtmiştir.

Murphy (2012), tersine mentorluk uygulamasının geleneksel mentorluğa nasıl benzediğini, hangi konularda farklı olduğunu, bireyler ve kuruluşlar için tersine mentorluk ilişkilerinin potansiyel faydalarını ve zorluklarını kavramsallaştırmak için teorik bir temel oluşturarak literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma da ele alınan tersine mentorluk ilişkisi mentor olarak milenyum kuşağı, mentee olarak bebek patlaması kuşağı arasındadır. Mentorluk uygulamalarında bireylerin kendilerine benzer mentor ve mentilerle eşleşme eğiliminde olduğunu belirten Murphy uzun vadede farklılıklar içeren eşleşmelerin daha avantajlı olduğunu vurgulamıştır.

Augustiniene ve Ciuciulkiene (2013), kariyerlerine yeni başlayan öğretmenlerin kendi gelişimlerini nasıl yönlendirebilecekleri konusunda yeni bir yaklaşım olan tersine mentorluğun rolünü araştırmıştır. Araştırma kota örnekleme ile belirlenmiş ve tamamı kadın olan 62 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonunda veriler nitel veri analizi ile derinlemesine incelenmiş ve mentiler profesyonel bir öğretmen olma yolunda tersine mentorluğun sağladığı yararlar için 10 grup altında toplam 395 öneri sunmuştur.

Chen (2013), X ve Y kuşaklarının mesleki özelliklerini göz önünde bulundurarak, geleneksel mentorluğun 3 işlevinin tersine mentorluk üzerinde ki etkisini incelemek amacıyla Tayvan'da bir çoklu durum çalışması gerçekleştirmiştir.

Katılımcılar amaçlı örnekleme yolu ile belirlenmiş olup 14 kişiden oluşmaktadır. 7 gruba ayrılan katılımcılar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve veriler içerik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonunda tersine mentorluğun geleneksel mentorluğa ait 3 işlevi neredeyse bütünü ile bünyesinde barındırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Powell (2013), makalesinde 1980-2000 yılları arasında doğmuş olan milenyum kuşağına odaklanmış ve bu genç kuşağa tutku getirmenin anahtarı olarak tersine mentorluk kavramını tanımlamıştır. Geleneksel mentorluğun sponsorluk ve koçluğa, tersine mentorluğun ise bilgi paylaşımı ve liderlik gelişimine vurgu yaptığını belirtmiştir. Bebek patlaması kuşağının organizasyonlardan emekli olmaya başlaması ile birlikte doğabilecek sorunlara karşı milenyum kuşağını şimdiden hazırlamak için tersine mentorluk uygulamasını nesiller arası bir köprü olarak ifade etmiştir.

Burdett (2014), veri toplama yöntemlerinden anket ve odak grup yöntemini kullanarak Avustralya’da bulunan resmi bir kurumda bilgi teknolojileri departmanı (IT) çalışanları üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Proje meşgul üst düzey yöneticileri genç nesil teknoloji meraklısı çalışanlarla bir araya getirdi. Değişen çağ ile birlikte işyerlerinde dijitalleşmenin de etkisi ile teknolojinin getirdiği yeniliklerden etkilenen üst düzey yöneticiler, dijitalleşmenin içinde büyümüş genç çalışanların deneyimlerinden yararlandı. Başlangıçta gönüllü 5 mentor ve 5 menti arasında gerçekleştirilen bu küçük ölçekli deneme, oldukça başarılıydı, bu başarı üzerine araştırmanın kapsamı zaman içerisinde genişletilerek 22 eşleştirmeyi içerecek şekilde genişletildi. Çalışma başlangıçta tersine mentorluk modeli olarak tasarlanmıştı ancak süreç karşılıklı faydalar sağlayan çift yönlü bir yol haline gelmiştir.

Chen (2014), tersine mentorluk üzerine nicel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacı geleneksel mentorluk fonksiyonlarını ele alıp bu fonksiyonların tersine mentorluk ve milenyum kuşağının iş özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, tersine mentorlukla da ilgili olduğunu doğrulamaktır. Çalışmanın örnekleme amaçlı örneklem yolu ile belirlenmiş olup Tayvan’daki bilişim şirketlerinde gerçekleşmiştir. Ölçek güvenirliğini değerlendirmek için cronbach’s alpha katsayısı kullanılmıştır. Aynı zamanda ölçek geçerliliğini değerlendirmek için açımlayıcı faktör analizi kullanılarak yakınsak ve diskriminant geçerlilikler incelenmiştir. Araştırma sonunda

geleneksel mentorluğun fonksiyonları (kariyer fonksiyonu, psiko-sosyal fonksiyon, rol model fonksiyonu) tersine mentorluk için de doğrulanmış ancak fonksiyonların alt başlıklarında bir takım ekleme ve çıkarmalar olmuştur.

Singh (2014), eski neslin iletişim amaçlı teknoloji kullanımına yönelik bakış açılarını ve tutumlarını anlamak üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada Hindistan’da yer alan bir kuruluşun, yaş ortalaması 52 olan 30 çalışanı yer almıştır. Katılımcılar ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve veriler analiz edilmiştir. Yaşlı kuşağın yüz yüze iletişimi, teknolojiye tercih etme nedenleri incelenmiş ve araştırma sonucunda, kuşaklararası farklılıklara yönelik öneri olarak “tersine mentorluk” kavramı önerilmiştir.

Stephenson (2014), çalışmasında mentorluğun üç farklı türünü tanımlamıştır: geleneksel mentorluk, tersine mentorluk ve karşılıklı mentorluk. Her bir mentorluk türünün, bir mentor ile menti arasındaki ilişkiye dayandığını belirten Stephenson, bu türler arasındaki ayırt edici özelliklerden birinin bilgi transferinin tek taraflı olup olmadığı konusunda farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Geleneksel ve tersine mentorluk ilişkilerinde bilgi transferinin tek taraflı olduğunu, karşılıklı mentorlukta ise iki taraflı bir bilgi paylaşımının gerçekleştiğini belirtmiştir. Ayrıca, çok kuşaklı işgücünde her kuşağın güçlü yönlerini geliştirebilmek için geleneksel ve tersine mentorluğun yetersiz kaldığını, karşılıklı mentorluk ile daha verimli bir çalışma ortamı sağlanabileceğini vurgulamıştır.

Wahl ve Kaspar (2014), Illinois Yüksek Mahkemesi Profesyonellik Komisyonu (ISCCP) ve Uluslararası Veri Şirketi (IDC) ortaklığı ile yürütülen “Avukattan Avukata Mentorluk” programı hakkında deneyimlerini içeren bir makale yazdı. Bu program hukuk sektöründe bir ilki gerçekleştirdi ve programı benzersiz kılan geleneksel mentorluğun yanında tersine mentorluğuda bünyesinde barındırarak, karşılıklı mentorluk deneyimini katılımcılarına sunmuştur. 2011 yılından beri yürütülen programa 8000’in üzerinde avukat katılmış ve katılımcıların %99’u programı başarılı bulduğu için diğer avukatlara tavsiye etmiştir.

Bolser ve Gosciej (2015) yapmış olduğu ampirik çalışmada kuşak farklılıkları ile bu farklılıkların nedenlerini ele almış ve bu nedenlerin sebep olduğu sorunlara çözüm

için bir sosyal değişim aracı olarak tersine mentorluğu önermiştir. Tersine mentorluk dışında bir diğer çözümleri ise organizasyonlarda teşvik eden ve meydan okuyan çok kuşaklı bir ortam oluşturmaktır. Çalışmada her iki çözüm önerisi için organizasyonların sürece başlamasını sağlayacak birkaç yönerge listelenmiştir.

Hechl (2017), bir önceki kuşağa göre daha sık iş değiştiren milenyum kuşağının almış olduğu mentorluk türüne (geleneksel mentorluk ya da tersine mentorluk) göre çalıştığı iş yerine karşı duygusal bağlılığının ne derece arttığını amaçlayan nicel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma yarı deneysel nitelik taşımakla birlikte veri analizi kovaryans analiz (ANCOVA) ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemi, Amerika Birleşik Devletleri'nde her türlü kuruluştaki çalışan ve anketin gerçekleştiği dönemde bir mentorluk programına katılan, 1982-1998 yılları arasında doğmuş olan kişilerdir. Katılımcılar iki ayrı gruba bölünerek yarısına geleneksel mentorluk diğer yarısına tersine mentorluk uygulanmıştır. Araştırma sonucunda mentorluğun genel olarak organizasyona duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır ancak mentorluk türleri ayrı ayrı ele alındığında anlamlı bir farka ulaşamamıştır. Böylelikle Hechl yapmış olduğu çalışmada sıfır hipotezini doğrulamıştır.

Morris (2017), çalışmasında geleneksel mentorluk ile akran mentorluğunu tanımlamış ve tersine mentorluk hakkında akademide yeterli bilgi olmadığını dile getirmiştir. Sınırlı sayıda çalışılmış olan tersine mentorluğun sürekli olarak teknolojik beceri ve sosyal medya bilgisi üzerine yoğunlaşmış olmasını belirten Morris eğer geliştirilebilirse akademide bunun çok daha ötesine geçebileceğini ortaya koymuştur.

Sanner-Stiehr ve Vandermause (2017) çok kuşaklı iş ortamlarının geniş bir yetenek yelpazesini beraberinde getirirken aynı zamanda işverenler için belirgin zorluklar sunduğunu ortaya koyan bir çalıştırma gerçekleştirmiş ve bu çalışmasında iki farklı teoriyi ele almıştır (Mannheim-Sosyal Kuşaklar Teorisi, Strauss ve Howe-Nesil Teorisi). İşverenler için öneriler sunan çalışma, tersine mentorluk kavramının iş yerlerinde kuşak çeşitliliği sebebi ile ortaya çıkan anlaşmazlıkları ve kuşakların yaşadığı zorlukları gidermede bir köprü görevini göreceğini belirtmiştir. Aynı zamanda makalede hem geleneksel hem de tersine mentorluk programlarında tıpkı Mannheim'ın teorisinde kültürel aktarım olarak adlandırılan bilgi aktarımı sürecinin varlığından söz edilmiştir.

Tayşir ve Ülgen (2017), Türkiye’deki bankacılık sektöründe tersine mentorluk uygulamasını tanımlamak ve bu uygulamanın aşamaları hakkında bilgi sunmayı amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada ilk olarak Türkiye’de tersine mentorluk uygulamasının hangi şirketler tarafından kullanıldığını belirlemek için ikincil veriler analiz edilmiş daha sonra seçilen üç banka ile çalışmaya devam edilmiştir. Çalışmanın yöntemi tersine mentorluk hakkında derinlemesine veri toplama ihtiyacı nedeni ile çoklu vaka analizi olarak belirlenmiştir. Seçilen üç bankanın insan kaynakları süpervizörleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma tersine mentorluğun Türkiye’de gerçek hayatta uygulama sürecini inceleyen ilk girişimlerden biridir.

Breck ve Dennis (2018), tersine mentorluğun sosyal izolasyonla mücadelede bir araç olarak nasıl kullanılabileceğini ve özellikle yaşlı yetişkinler arasında sosyal bağlantıyı arttırmak için nasıl etkili olduğunu amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. 87 yaşlı yetişkin ve 28 genç yetişkin mentordan oluşan katılımcı grubu tersine mentorluk programının bir parçası olarak bir araya gelmiştir. Katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlamak için açık uçlu sorular kullanılmış ve nitel veriler fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda tersine mentorluk programının her iki nesil içinde olumlu sonuçları olduğu tespit edilmiş ve yaşlı yetişkinlerin sosyal bağlantılarını iyileştirmeye yönelik dijital uçurumu kapatmak için tersine mentorluk programlarının uygulanması önerilmiştir.

Disch (2018), yazmış olduğu makalede mentorluk kavramına, mentorluk türlerine (tersine mentorluk, grup mentorluğu, mentorluk ağı, akran mentorluğu, kurumdan kuruma mentorluk), mentorluğun yarar ve zorluklarına genel bir bakış sunmuştur. Sağlık sektöründe uzmanlaşan Disch kendi yaşadığı mentorluk deneyimlerini kaleme alarak çalışmasında aynı zamanda kimin mentor olabileceğine ve mentorluk deneyimini nasıl daha verimli bir hale getirebileceğini belirten maddeler sıralamıştır.

Kaše, Saksida ve Mihelić (2018), tersine mentorluğun genç mentorlar ile daha yaşlı mentilerin motivasyonları ve beceri gelişimleri üzerindeki etkisi hakkında nicel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bir hafta süren eşleştirmeler nihayetinde gerçekleştirilen ankete 457 mentor ve 293 menti katılmıştır. Araştırma, genç mentorların motivasyon

sürecinin daha karmaşık olduğunu ve olumlu duygular ile dışsal motivasyonun önemli roller oynadığını, yaş olarak büyük mentilerin ise daha basit bir motivasyon sürecine sahip olduğunu ve içsel motivasyonun dijital beceri gelişimine daha doğrudan etkisi olduğunu öne sürmüştür. Tüm değişkenler beşli likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca katılımcılar üzerinde ki olumlu etkiyi ölçmek için PANAS ölçeği kullanılarak güvenilirliği ve ayırt edici geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Çalışma sonunda çalışmanın kesitsel bir tasarıma sahip olduğu ve dolayısıyla nedensel çıkarımların kesin olmadığı belirtilmiştir.

2. TERSİNE MENTORLUK UYGULAMALARI

Genç ve daha az deneyime sahip bireylerin bilgi birikimlerini, deneyimli profesyonellere aktardığı yenilikçi bir yaklaşım olan tersine mentorluk uygulamaları ilk kez 1999 yılında General Electric şirketinde uygulanmıştır. Zamanla dünya genelinde uygulamaya konulan bu yöntem Türkiye’de yaklaşık 12 yıl sonra çeşitli sektörlerde ve organizasyonlarda benimsenmeye başlamıştır. Organizasyonlar tersine mentorluk uygulamaları sayesinde genç yeteneklerin dijital becerilerinden ve güncel trendlerden faydalanarak, daha dinamik ve yenilikçi bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir.

2.1. Dünyada Tersine Mentorluk

Tersine mentorluk uygulamaları, pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda (özellikle Amerikan kökenli), genç çalışanlardan şirketin üst pozisyonlarında bulunan yönetici ve CEO gibi çalışanlara, güncel teknoloji ile internet kullanımı ve buna bağlı bilgi aktarımı konusunu ele alan ihtiyaçlar doğrultusunda en sık başvurulan yöntem olarak kabul görmektedir (Kişi, 2018: 209). Resmi olarak ilk kez General Electric eski CEO’su Jack Welch tarafından hayata geçirilen tersine mentorluk programı, zaman içerisinde pek çok büyük şirkette uygulanarak organizasyonların daha dinamik ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olmuştur. Aşağıda dünya genelinde tersine mentorluk uygulamaları yürüten şirketlere yer verilecektir.

- **General Electric:** Çok uluslu bir şirket olan General Electric’in emekli CEO’su Jack Welch, tersine mentorluk kavramını iş dünyasında ön plana çıkaran öncülerden biridir. 1999 yılında başlattığı bu yenilikçi programda, genç ve yetenekli çalışanların deneyimli yöneticilere mentorluk yapmaları teşvik

edilmiştir. Jack Welch bu uygulama ile üst düzey yöneticilerinin internet kullanımını iyileştirmeyi hedeflemiştir (Murphy, 2012). Jack Welch kendisi de dahil olmak üzere, şirkette yer alan 500 üst düzey yöneticinin genç çalışanlardan interneti nasıl kullanacaklarını öğrenmelerini istemiştir (Chen, 2014: 206). Jack Welch'in kendi mentoru olan Pam Wickham, tersine mentorluğu, dijital dünyaya uyumlu, mentor ile menti arasında şekillenen, mentinin ihtiyaçlarına odaklanan, informal, hızlı ve sürdürülebilir bir program olarak tanımlamıştır (Madigan, 2000).

- **General Motors:** 1999 yılında General Motors, üst düzey yöneticilerini genellikle daha genç ve teknolojiye meraklı bireylerle eşleştirerek, bu yöneticilere temel bilgisayar becerileri, e-posta yönetimi ve palm pilot teknolojisinin detaylarını öğretmek amacıyla bir tersine mentorluk programı başlatmıştır. General Motors tersine mentorluğu çevrimiçi iş birliğini ve üretkenliği artırmak amacıyla kullanmıştır (Harvey ve diğerleri, 2009: 1351).
- **Procter & Gamble:** Bilgi sistemleri grubu başkanı Steve David'in, 1990'lı yıllarda reklam departmanında kadın çalışanların işten ayrılma oranlarının artışı tespit etmesi üzerine, çalışan devrini azaltmak için "mentor up" adında bir tersine mentorluk programı başlattığı bilinmektedir (Terzi, 2020: 102). General Electric ve General Motors'un aksine Procter & Gamble (P&G) tersine mentorluk uygulamasında teknolojiye odaklanmamış; bunun yerine, çalışanların işten ayrılma oranlarını azaltmayı amaçlamıştır (Harvey ve diğerleri, 2009: 1351). Tüketim ürünleri sektörünün önde gelen şirketlerinden biri olan P&G, çoğunluğu erkeklerden oluşan üst düzey yöneticilerin, kadın çalışanların karşılaştığı zorlukları daha iyi anlamalarını sağlamak amacıyla genç kadın çalışanları kıdemli yöneticilerle mentor up programı kapsamında eşleştirmiş ve bu uygulamanın sonucunda işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelerek tersine mentorluk şirkete olumlu gelişmeler sağlamıştır (Levering, 2005).
- **Deloitte & Touche:** 2001 yılında Deloitte & Touche tarafından uygulanmaya başlanan tersine mentorluk programında, şirketin 48 yaşındaki insan kaynakları müdürü Jim Wall, 26 yaşındaki danışmanın uzmanlık ve bilgi birikiminden faydalanmıştır. Jim Wall, mentor ile yaptığı görüşmelerin kendisine, internet

becerilerini geliştirme ve e-posta yönetimini daha etkin bir şekilde kavrama konularında önemli katkılarda bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bu süreçte kendi yönetim tarzı hakkında yapıcı geri bildirimler almış ve bu ilişkinin karşılıklı mentorluğa dönüştüğünü ifade etmiştir (Maher, 2003).

- **Hartford:** Hartford şirketi, 2012 yılında tersine mentorluk uygulamasını devreye alarak teknolojik yenilikler ve değişen müşteri alışkanlıkları konularında bilgi alışverişinde bulunmak için genç çalışanları yöneticilerle bir araya getirmiştir. Program yöneticilere sigorta sektöründe değişen dinamikleri ve işgücü ihtiyaçlarını daha iyi anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.
- **Tesco:** İngiliz perakende devi Tesco'nun CEO'su Philip Clarke, 28 yaşındaki Paul Wilkinson ile aylık tersine mentorluk toplantıları gerçekleştirmiştir. Program genç çalışanın bakış açısını ve onun kuşağının teknolojik eğilimlerini anlamak ve gelecekteki müşteri davranışlarını öngörmek amacıyla tasarlanmıştır (Capital, 2014).
- **Microsoft:** Microsoft Norveç genel müdürü Michael Jacobs, iş ortağı yöneticisinden tersine mentorluk programı kapsamında dijital iletişim araçları ve trendleri hakkında bilgiler almıştır (Terzi, 2020: 102). Çeşitli sektörlerle ait verilen bilgiler, Tablo 11'de özetlenmiştir

Tablo 11 : Dünya'dan Tersine Mentorluk Örnekleri

Şirket (Ülke)	Sektör	Mentor	Mentorluk Konuları
General Electric (Amerika)	Enerji	Genç çalışanlar	Teknoloji ve internet kullanımı
General Motors (Amerika)	Otomotiv	Teknolojik açıdan deneyimli, genç ortaklar	Temel bilgisayar kullanımı, e-mail ve Palm Pilot teknolojileri
Procter & Gamble (Amerika)	Kimyevi tüketici ürünleri	Genç kadınlardan oluşan bir ekip	Kadınların şirket içinde yaşadığı problemler
Deloitte & Touche (Amerika)	Danışmanlık hizmeti	Danışman	İnternet, e-mail ve yönetim tarzı
Hartford (Amerika)	Sigorta	Genç çalışanlar	Teknolojik yenilikler ve müşteriler, işgücü ihtiyaçları

Tesco (İngiltere)	Perakende	Araştırma bölümü çalışanları	Dijital dünya ve müşterileri anlama
Microsoft (Norveç)	Teknoloji	İş ortağı yöneticileri	Yeni dijital iletişim araçları ve trendleri

Kaynak: Nermin Kişi, “Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk”, The Journal of International Scientific Researches, Cilt 3, Sayı 3, 2018, s. 209.

2.2. Türkiye’de Tersine Mentorluk

Türkiye’de tersine mentorluk uygulamaları, henüz uzun bir geçmişe sahip olmamakla birlikte, birçok büyük ve köklü şirketin yenilikçi İK stratejileri arasında yerini almaya başlamıştır. Akbank, Anadolu Efes, Arçelik, Bosch Türkiye, Danone Türkiye, Denizbank, Doğuş Holding, Eczacıbaşı Holding, Garanti Bankası, GSK Türkiye, GE Türkiye, Total Oil, MAN, Turkcell, Unilever Türkiye, Verifone Türkiye, Yıldız Holding ve AstraZeneca Türkiye gibi şirketler, bu yeni ve cesur uygulamayı benimseyerek, genç yeteneklerin bilgi ve perspektiflerinden yararlanmayı amaçlamaktadır (Terzi, 2020: 103). Aşağıda Türkiye’de yer alan tersine mentorluk uygulamalarından bazılarına yer verilecektir.

- **Akbank:** Akbank, 2014 yılında “Switch” adını verdiği programını hayata geçirerek, tersine mentorluk alanındaki uygulamalara geçiş yapmıştır. Altı aylık bir süreç olarak yapılandırılan bu program, yönetim kurulu üyelerinin gönüllü katılımıyla yürütülmüş ve programa başlamadan önce hem genç mentorlara hem de yaşça büyük mentilere duygusal ve teknik eğitimler verilmiştir (Özdemir, 2016: 82). Program, bireysel gelişimi destekleyici stratejilerin derinlemesine incelenmesini ve etkili bir iş ağının inşasını amaçlayan bir çerçevede tasarlanmıştır.
- **Denizbank:** Denizbank, 2016 yılında “Bilakis” adlı tersine mentorluk programını geliştirdi. Programa 13 menti ile 39 mentor katılım sağlamıştır. Yönetim kurulu üyelerinden oluşan menti grubuna karşılık olarak, 1990 ve sonrasında doğmuş Y kuşağı temsilcilerinden oluşan bir mentor grubu belirlenmiştir. Tersine mentorluk uygulaması çerçevesinde, yeni nesil liderlik, çağdaş bankacılık uygulamaları, sosyal medyada kişisel marka inşası ve

kurumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda bilgi ve beceri kazanımı amaçlanmıştır (Keleş, Tayşir ve Ülgen, 2017: 313)

- **Turkcell:** Turkcell’de İK tarafından resmi bir tersine mentorluk programı uygulanmamakta fakat çalışanlara bu tür bir mentorluk sürecinin önerildiği ifade edilmektedir. Çalışan İlişkileri Yönetimi Direktörü Beti Yuhay Almozlino, ekibinin en genç üyesi olan Y kuşağı mentorundan genç kuşak ile daha etkili iletişim kurma, ekip içi ilişkileri yönetme, iletişim ve yönetim tarzlarına yönelik stratejik öneriler almaktadır (Capital, 2014).
- **Eczacıbaşı Holding:** Eczacıbaşı Holding, 2015 yılında “x@y” adını verdikleri tersine mentorluk programını uygulamaya koymuştur. Programın kapsamında sosyal medya, internet ve mobil uygulamalar gibi dijital alanlarda yenilikçi yaklaşımlar bulunmaktadır. Holding CEO’su Erdal Karamercan, x@y programı kapsamında 25-30 yaş aralığında, bilgi iletişimci, ekonomist ve pazarlamacı olmak üzere 3 mentor ile eşleşmiştir (Bozkuş, 2022).
- **Bosch Türkiye:** Bosch bünyesinde liderlik yetkinlik programının bir parçası olarak uygulanan tersine mentorluk, Türkiye’nin de dahil olması ile birlikte toplam 3 ülkede (Türkiye, Almanya ve Çin) tersine mentorluk uygulayan bir şirket haline gelmiştir. Mentor eşleşmelerini yakın çalışma arkadaşları yerine farklı birimlerden seçerek programın verimliliğini artırmayı hedefleyen Bosch, şirket içi yeni uygulamalar ile blog, post, arama gibi konularda gelişimi hedeflemektedir (Capital, 2014).
- **Danone Türkiye:** Danone, 2012 yılından bu yana uyguladığı tersine mentorluk programını Türkiye organizasyonunda 2013 yılında hayata geçirerek, küresel dijital araçlar ve Danone’ye özgü dijital programların etkin kullanımına yönelik mentorluk hizmetleri sunmaktadır (Bozkuş, 2022).
- **Verifone Türkiye:** Verifone, bankacılık, finans, sağlık ve perakende sektörlerine yönelik güvenli ödeme sistemleri üretimi, satış ve teknik destek hizmetleri sunan bir firmadır. Şirketin genel müdürü, iş süreçlerinde sosyal medyanın entegrasyonuna yönelik stratejik bilgiler edinmek amacıyla, 28 yaşındaki satış yöneticisinden ayda iki kez mentorluk hizmeti almaktadır

(Capital, 2014). Aşağıdaki tabloda Türkiye’de tersine mentorluk uygulamalarından bazıları özetlenmiştir.

Tablo 12: Türkiye’de Tersine Mentorluk Uygulayan Şirketler

Şirket	Sektör	Mentor	Mentorluk Konuları
Akbank	Finans	Yönetici adayları	Sosyal paylaşım platformları, yeni nesil bankacılık, Y kuşağı müşteriler
Denizbank	Finans	Y kuşağı	Yeni nesillere liderlik ve bankacılık, sosyal medyada kişisel marka olma, kurumsalsosyal sorumluluk
Turkcell	İletişim	Ekibin en genç üyesi	Y jenerasyonu, iletişim tarzı ve yönetim tarzı
Eczacıbaşı Holding	Yapı ürünleri, tüketim ürünleri, sağlık, finans vb.	Bilgi iletişimci, Ekonomist ve pazarlamacı	Sosyal medya, internet, mobil uygulamalar
Bosch Türkiye	Elektronik	Ürün sorumlusu	Şirket içi yeni uygulamalar, blog, post, arama
Danone Türkiye	Gıda	Kalite güvence uzmanı	Google’da detaylı arama, RSS okuyucu, bilgi gösterge paneli oluşturma, sosyal medya vb.
Verifone Türkiye	Finans	Satış yöneticisi	Sosyal medyanın iş süreçlerinde kullanılması

Kaynak: Nermin Kişi, “Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk”, The Journal of International Scientific Researches, Cilt 3, Sayı 3, 2018, s. 210.

Tersine mentorluk uygulamaları dünya genelinde Türkiye’ye kıyasla 12 yıl öncesinde başlamış olmasına rağmen, Türkiye’de bu yöntem geç benimsenmiş ancak hızla popülerleşmiştir. Tablo 12’de yer alan firmaların dışında ülkemizde pek çok organizasyon tersine mentorluk hizmeti sağlamakta veya tavsiye etmektedir. Türkiye’de tersine mentorluk uygulamalarının yaygınlaşması, hem geleneksel mentorluk yöntemlerine yenilik katmakta hem de genç ve deneyimli çalışanlar arasında daha güçlü bir bağ kurarak kurumsal gelişimi desteklemektedir.

3. TERSİNE MENTORLUĞUN GELECEĞİ

Tersine mentorluk, genç çalışanların kıdemli yöneticilere rehberlik etmesini ifade eden bir model olup, son yıllarda iş dünyasında hızla önem kazanmaktadır. Dijitalleşmenin, teknoloji odaklı düşünme biçimlerinin ve kültürel değişimlerin dinamik olduğu bir çağda, kıdemli yöneticilerin genç kuşaklardan öğrenebileceği çok şey olduğu düşünülmektedir. Bu model, bilgi akışının sadece deneyime dayalı değil, aynı zamanda gençlerin getirdiği yeni bakış açılarıyla şekillendiği bir yapıya doğru evrilmektedir. Tersine mentorluk uygulamasının bilinen ilk örneği GE CEO'su Jack Welch tarafından 1999 yılında gerçekleştirilmiştir. Welch, teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde, özellikle kıdemli yöneticilerin dijital dünyaya ayak uydurmakta zorlandığını fark ederek genç çalışanların teknolojiye yatkınlıklarını, kıdemli yöneticilere rehberlik etme fırsatı olarak değerlendirmiştir. Amacı yönetim kadrosunun dijitalleşen dünyaya hızla adapte olmasını ve şirketin inovatif gücünü korumasını sağlamaktır.

Tersine mentorluk uygulamasının bu başlangıcı, iş dünyasında büyük bir dönüşümün kapısını aralamıştır. İlk etapta dijitalleşme ve teknoloji odaklı gelişmelerin öğrenilmesine yönelik kullanılan tersine mentorluk, zamanla çok daha geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda kuşaklararası iletişim, kültürel çeşitlilik, inovasyon ve liderlik becerilerinin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Özellikle Z kuşağının iş gücüne katılmasıyla birlikte, tersine mentorluk modern iş dünyasında daha yaygın ve stratejik bir uygulama haline gelmiştir. Şirketler genç nesillerin getirdiği yenilikçi düşünce biçimlerinden ve farklı bakış açılarından faydalanarak, hızlı bir şekilde değişen iş dinamiklerine daha iyi uyum sağlamaktadır. Bununla birlikte, özellikle ABD kökenli bir uygulama olarak ortaya çıkan tersine mentorluğun, her toplum ve kültürde farklı şekillerde gelişebileceği ve uygulanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Özdemir, 2016: 120).

Günümüzde tersine mentorluğun sadece dijitalleşme odaklı bir strateji olmanın ötesine geçerek, iş yerinde çeşitliliği artırma, sosyal sorumluluk projelerini geliştirme ve liderlik kültürünü dönüştürme gibi pek çok alanda kullanılmaktadır. Özellikle farklı kuşaklararasıdaki bilgi alışverişini teşvik eden bu model şirketlerin daha çevik, esnek

ve inovatif bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. Güğərçin (2018: 92) çalışmasında şu ifadelere yer vermiştir “ ...edinilen olumlu geri bildirimlere istinaden tek seferlik uygulamaların ötesine geçerek, aynı işletmeler içerisinde tekrarlandığı, farklı sektörlerde de yaygınlaştığı dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla moda ya da trend bir kavram olmanın ötesine geçtiği görülen tersine mentorluk; teknoloji okuryazarlığının öneminin giderek arttığı iş ortamında daha verimli bir çalışma ortamı yaratarak rekabet avantajı elde etmek, farklı kuşak mensuplarının aktif iletişim kurup birbirlerini anlamasına yardımcı olmak ve karşılıklı bilgi alışverişi sağlamak için, işletmeler tarafından ilerleyen dönemlerde kullanılabilecek uygun bir araç olarak değerlendirilmiştir.” Tersine mentorluğun geleceği iki alt başlık altında incelenecektir.

3.1. Dünya Ekonomik Forumu Mesleklerin Geleceği Raporları

Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF) “The Future of Jobs Report 2023” raporuna göre, 2025 yılına kadar küresel iş gücünün yarısının “yeniden beceri edinimi” ihtiyacı doğacaktır. Raporda, ekonomilerin sürdürülebilir bir şekilde gelişebilmesi için, hükümetlerin ve kuruluşların yeni teknolojilerin benimsenmesiyle ortaya çıkan yetenek ve beceri boşluklarını kapatmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm ve otomasyon süreçlerinin hızlanması, çalışanların mevcut yetkinliklerinin yetersiz kalmasına yol açarken, iş dünyasında rekabet edebilmek için belirli becerilerin kazanılmasını zorunlu kılmaktadır (World Economic Forum, 2023: 7). Raporun yanı sıra WEF, geleceğin iş dünyasında kritik önem taşıyan 4 beceri kategorisi altında toplanan en önemli 10 beceriyi tanımlamış ve bu becerilerin iş gücünün evrimi açısından vazgeçilmez olduğunu belirtmiştir. Bu beceriler (World Economic Forum, 2020):

a) Problem Çözme

- Analitik düşünme ve yenilikçilik
- Karmaşık problem çözme
- Eleştirel düşünme ve analiz
- Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif
- Muhakeme, problem çözme ve fikir üretme

b) Öz Yönetim

- Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri
- Dayanıklılık, stres toleransı ve esneklik

c) Takım Çalışması

- Liderlik ve sosyal etki

d) Teknoloji Kullanımı ve Geliştirme

- Teknoloji kullanımı, görüntüleme ve kontrol
- Teknoloji tasarımı ve programlama

Sonuç olarak, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2023 raporu, iş gücünün geleceği için kritik öneme sahip yetkinlikleri net bir şekilde ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm ve otomasyonun hızla ilerlemesi, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler edinmelerini zorunlu kılmakta ve bu durum, iş dünyasında rekabet edebilmek için stratejik bir gereklilik haline gelmektedir. Bu bağlamda tersine mentorluk modeli, özellikle genç çalışanların dijital becerileri ile kıdemli yöneticilerin deneyimlerini bir araya getirerek, problem çözme, öz yönetim, takım çalışması ve teknoloji kullanımı gibi anahtar yetkinliklerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

WEF, 2025 yılı itibarıyla 85 milyon işin, makinelerin insanların yerine geçmesiyle birlikte dönüşüme uğrayacağını öngörmektedir. Bununla birlikte, insan-makine iş gücünün evrimi doğrultusunda daha fazla sayıda işin de ortaya çıkması beklenmekte ve toplamda 97 milyon yeni işin bu süreçte oluşacağı tahmin edilmektedir. Özellikle yönetim kademelerinde, rutin ve manuel işlerin büyük bir tehdit altında olduğu vurgulanmaktadır. WEF'in 2016 yılında gerçekleştirdiği "Geleceğin Meslekleri" araştırmasında, günümüzde ilkokul çağındaki çocukların %65'inin gelecekteki mesleklerinin öngörülemediği ifade edilmiştir (World Economic Forum, 2016: 3). Geleceğin mesleklerinin öngörülememesi ve yeni kuşakların beraberinde getireceği yeni özellikler ile birlikte, işgücünün dinamikleri de sürekli bir değişim ve evrim sürecine girecektir. Bu bağlamda, organizasyonların çalışanların sürekli öğrenme becerilerini

geliştirmeleri ve yeni yetkinlikler kazanmaları için etkili stratejiler benimsemeleri gerekmektedir. Teknolojinin yeni olduğu dönemde teknoloji okuryazarlığını artırma amacıyla kullanılan tersine mentorluğun, beklenen değişimler çerçevesinde daha kapsamlı bir öğrenme ve adaptasyon süreci yaşayacağını söylemek mümkündür.Önümüzde ki yıllarda modern dünyanın hem iş hem de eğitim hayatında büyük rol sahibi olması beklenen bu kavram, evrimleşmeye açık bir uygulamadır.

3.2. Nüfus Projeksiyonları ve Tersine Mentorluk

Tersine mentorluğun geleceği, hızla değişen toplumsal dinamikler ve iş gücü ihtiyaçları bağlamında önemli bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, nüfus projeksiyonlarının incelenmesi, uygulamanın geleceğini anlamak için kritik bir araç sunmaktadır. Nüfus dinamiklerindeki değişimler, yaş yapısı, eğitim seviyeleri ve istihdam eğilimleri gibi faktörler, tersine mentorluğun uygulanabilirliğini ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla, bu projeksiyonlar aracılığıyla, bireylerin karşılıklı öğrenme süreçlerinin ve toplumsal etkileşimlerin gelecekteki yansımaları üzerine daha derinlemesine bir anlayış geliştirmek mümkündür.

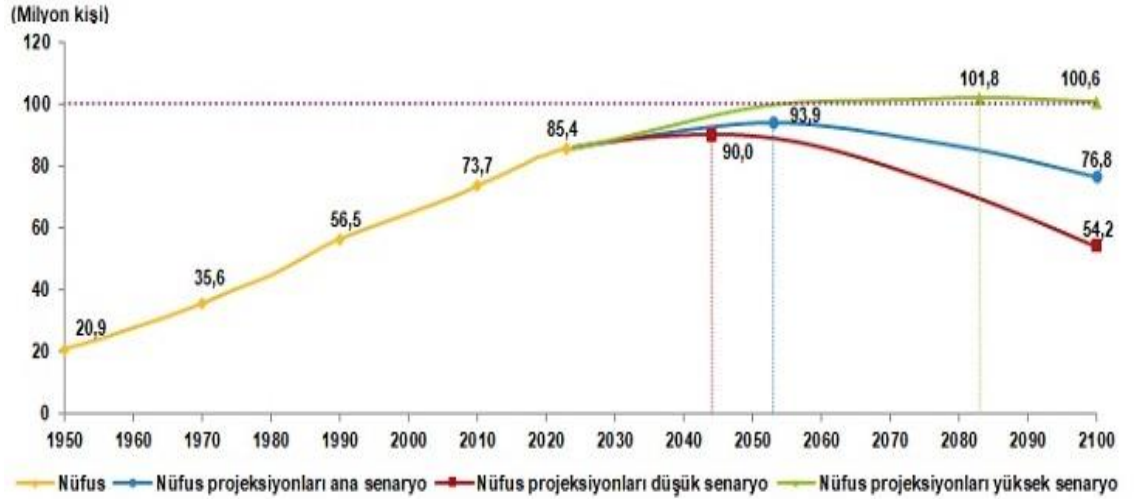
Nüfus projeksiyonları, sosyal ve ekonomik politikaların yansıtılması ve sayısallaştırılması açısından önemli bir araçtır; bu projeksiyonlar sektörlerin ihtiyaç duyduğu üretici ve tüketici kitlelerinin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. Nüfus projeksiyonları, doğum, ölüm ve göç hareketlerinin gelecekteki eğilimlerine dayalı varsayımlar üzerinden, nüfus dinamiklerinin gelişimi hakkında öngörüler sunulması olarak tanımlanmaktadır (Kocaman, 2002: 2).

3.2.1. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2023-2100 güncel nüfus projeksiyonları

Günümüzde nüfus dinamikleri, sosyolojik açıdan incelenmesi gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Nüfus değişimleri, yalnızca istatistiksel verilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda toplumsal yapının evrimiyle de derin bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, nüfusun demografik yapısındaki farklılaşmaların, ekonomik, kültürel ve politik gelişmelerle etkileşim içinde olduğu anlaşılmalıdır. Özellikle göç, doğum oranları ve yaş dağılımındaki değişiklikler, toplumsal yapının yeniden şekillenmesine yol açmakta ve bu durum, toplumların gelecekteki yönelimlerini belirleyen temel

faktörlerden biri haline gelmektedir. Bu nedenle, nüfus değişimlerinin sosyolojik açıdan derinlemesine analiz edilmesi, toplumsal farkındalığın artırılması açısından büyük bir önem taşımaktadır (Şentürk, 2024).

Nüfus projeksiyonlarının tersine mentorluk üzerindeki etkileri, demografik değişimlerin iş gücü ve toplumsal dinamikler üzerindeki yansımaları açısından oldukça önemlidir. TÜİK'in 2024 yılında yayımladığı ve 2023-2100 yıllarını kapsayan nüfus projeksiyonu, ülkemizi demografik dönüşümler, yaşlanma oranı, göç hareketleri ve cinsiyet dağılımındaki değişimlerin etkisiyle önemli sosyal, ekonomik ve politik zorlukların beklediği bir döneme hazırlamaktadır. Bu projeksiyon, yalnızca sayısal verileri sunmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal yapının dönüşümüne dair ipuçları vermektedir. Özellikle tersine mentorluk açısından incelendiğinde genç ve yaşlı nesiller arasındaki bilgi ve deneyim aktarımının nasıl şekilleneceği, toplumların sürdürülebilir gelişimi için kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, nüfus projeksiyonlarının analizi, gelecekteki toplumsal yapının ve bireylerin karşılaşacağı fırsat ve zorlukların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.



Şekil 2: TÜİK, Nüfus Projeksiyonları 2023-2100

Yukarıda yer alan nüfus projeksiyonları, Türkiye'nin önemli bir dönüşüm sürecine girdiğini göstermektedir. 2100 yılı için 100 milyonluk nüfus beklentisinin artık gerçekçi olmadığı, 2050'de 94 milyon civarında bir nüfus öngörülmesinin daha makul bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bu durumu daha da dikkat çekici kılan faktör,

nüfusun 2100 yılında 76.8 milyon seviyesine gerileyecek olmasıdır. TÜİK verilerine göre, Türkiye’deki kadınların doğurganlık oranı 2001 yılında 2.38 iken, 2013-2014 döneminde 2.1’e düşmüş ve 2023 itibarıyla bu oran 1.51’e gerilemiştir. Bu düşüş, ülkenin nüfus artışının duraklama aşamasına geldiğini ve gelecekte daha düşük bir doğurganlık oranıyla karşı karşıya kalabileceğimizi göstermektedir. Özellikle bu durum, toplumun yaş yapısındaki değişimi ve buna bağlı olarak iş gücü piyasası üzerinde yaratacağı etkileri dikkate almak açısından önemlidir (Eliçin, 2024).

İstanbul Planlama Ajansı (İPA), 2023 yılında yaptığı açıklamasında Türkiye’de 0-4 yaş arası nüfusun azaldığını, 65 yaş ve üzeri nüfusun %48,1 artarak 8,7 milyona ulaştığını ve bunun sonucunda %10,2 ile Türkiye’nin “çok yaşlı” ülkeler arasında yer aldığını ifade etmiştir (Birgün, 2024). Bu demografik değişim, ülkemizin sosyoekonomik yapısında önemli etkilere yol açmakta ve çeşitli zorluklar doğurmaktadır. Genç nüfusun azalması, iş gücü piyasasında potansiyel bir daralma riskini beraberinde getirirken, yaşlı nüfusun artışı, sağlık hizmetleri ve sosyal destek sistemlerine yönelik talebin artmasını gerektirmektedir. Ayrıca, yaşlı bireylerin toplum içindeki rollerinin yeniden değerlendirilmesi, sürdürülebilir sosyal politikaların geliştirilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’nin demografik dönüşüm sürecinin göz önünde bulundurarak, uygun stratejilerin oluşturulması ve yaşlılık politikalarının güçlendirilmesi, gelecekte karşılaşılabilecek sosyal ve ekonomik zorlukların üstesinden gelinmesi için kritik bir adım olacaktır.

Bu demografik dönüşüm, tersine mentorluk uygulamalarının önemini artıracak potansiyele sahiptir. Faint III (2020) gerçekleştirdiği çalışmada, yaşlı kuşak çalışanlarının organizasyonda tutulmasının birçok kuruluşun stratejik hedeflerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Tersine mentorluk uygulamaları, yaşlı çalışanların organizasyonda daha aktif ve üretken bir rol üstlenmelerine olanak tanıyarak, iş tatmini ve bağlılık hissini artırma imkanı sağlamaktadır. Genç çalışanlarla olan etkileşimleri, onların bilgi ve becerilerini güncelleyerek, iş süreçlerine olan ilgilerini taze tutmalarını sağlayacaktır. Bu durum, yaşlı bireylerin kariyerlerine olan bağlılıklarını güçlendirip emeklilik kararlarını ertelemelerini sağlayarak iş gücünde kalmalarını sağlayabilir. Özellikle yaşlı nüfusu çok, doğum oranı azalan ülkelerde iş gücünde kalma sürelerinin uzatılması, ekonomik sürdürülebilirlik açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Sonuç olarak tersine mentorluk uygulamalarının gelecekteki varlığını ele aldığımızda özetle şu çıkarımlarda bulunmak mümkündür;

- Türkiye'nin güncel nüfus projeksiyonları incelendiğinde yaşlı nüfusun giderek artmasından dolayı özellikle iş gücü anlamında belli stratejilere ihtiyaç duyulacağı ve bu stratejilerin en başında tersine mentorluk uygulamalarının geleceğini söylemek mümkündür. Tersine mentorluk uygulamaları emeklilik çağına yaklaşmış yaşlı nüfustan verim alabilmek için kritik bir fırsat sunmaktadır. Bu sayede sosyal güvenlik sisteminde finansal yükün artması ve emeklilik sisteminde yaşanacak yoğunluktan kaynaklı sorunların önüne geçilecektir.
- Dünya Ekonomik Forumu'nun raporları incelendiğinde ise teknolojik gelişmelerin hızla devam ettiği ve edeceğini söylemek mümkündür. Bu dinamiklik hem öğrenilecek yeni teknolojik bilginin varlığını, hemde bu yeni teknolojilerin beraberinde ortaya çıkacak yeni mesleklerin ve iş gücü taleplerinin şekillenmesini tetikleyecektir. Bu bağlamda yine tersine mentorluk uygulamalarının kullanımı yaşanacak dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynayacaktır.

4. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, araştırmanın temel unsurları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Araştırmanın amacı, konunun önemini ortaya koyarken, çalışmanın sınırlılıkları ve karşılaşılan zorluklar da değerlendirilecektir. Ayrıca, araştırmada kullanılan yöntem ile veri toplama süreci açıklanacak ve araştırma sorularına odaklanılarak çalışmanın hedefleri belirgin hale getirilecektir. Böylece, araştırmanın genel çerçevesi net bir biçimde sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Soruları ve Amacı

Mentorluk kavramı, Türkiye'de zaman zaman koçluk, rehberlik ya da danışmanlık gibi rollerle karıştırılmaktadır. Bu yanlış anlaşılımlar, mentorluk ilişkisinin temelinde yatan uzun vadeli kişisel ve mesleki gelişim sürecinin göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır. Mentorluk, salt bilgi aktarma ya da yönlendirme değil, iki tarafın da

birbirinden öğrenerek geliştiği bir deneyim paylaşımıdır. Ancak bu karmaşık yapının yeterince kavranamaması, mentorluk kavramının diğer rehberlik süreçleriyle aynıymış gibi algılanmasına yol açmaktadır. Bu tezde, mentorluğa dair tüm detaylar incelenerek kavram kargaşası ortadan kaldırılacak ve mentorluk türlerinden biri olan tersine mentorluk derinlemesine incelenecektir.

Araştırmada “Tersine mentorluk uygulamaları, kuşaklararası etkileşimi nasıl şekillendirmektedir?” ve “Teknolojik ilerlemeler, tersine mentorluğun gelecekteki işleyişini nasıl şekillendirecektir?” sorularına cevap aranmıştır. Araştırmanın temel amacı, tersine mentorluk uygulamalarının kuşaklararası etkileşimini anlamaktır. Bu bağlamda, tersine mentorluk süreçlerinin bireyler ve gruplar arasındaki bilgi paylaşımını nasıl kolaylaştırdığını ve iletişim dinamiklerini nasıl geliştirdiğini araştırmayı hedeflemektedir. Ayrıca teknolojinin sürekli evrildiği bir dünyada, tersine mentorluğun gelecekteki potansiyel rolü üzerine derin bir değerlendirme sunmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın, tersine mentorluk kavramına dair mevcut literatürdeki boşlukları doldurarak akademik tartışmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda, iş dünyası ve eğitim alanındaki uygulayıcılar için değerli bilgiler sunarak, kuşaklararası iş birliğini güçlendirecek stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, tersine mentorluk kavramının günümüz iş dünyasındaki dinamikleri ve kuşaklararası etkileşimdeki rolünü anlamak açısından önemli bir yere sahiptir. Tersine mentorluk, farklı yaş gruplarındaki bireyler arasında bilgi ve deneyim alışverişini teşvik ederek kuşaklararası iletişimi güçlendirmektedir. Bu çalışma, bu tür etkileşimlerin nasıl geliştirilebileceğinin ve bunun organizasyonel başarılarına katkısını vurgulayarak, iş dünyasında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer önemi, tersine mentorluğun geleceği konusunun özgünlüğünden kaynaklanmaktadır. Literatürde bu başlığı içinde barındıran bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu araştırma, hem akademik literatürde hem de pratik uygulamalarda tersine mentorluğun rolünü ve potansiyelini daha iyi anlamak amacıyla önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle dijital çağda, kuşaklararası etkileşimin giderek daha karmaşık hale geldiği bir ortamda, tersine mentorluk

uygulamalarının nasıl evrileceği ve bu süreçte hangi faktörlerin etkili olabileceği üzerine odaklanmak, gelecekteki uygulamalar ve stratejiler açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, araştırma soruları ve amacına yönelik olarak, tersine mentorluk uygulamalarının potansiyel faydalarını ve zorluklarını anlamaya yönelik önemli bir zemin sunmaktadır. Dolayısıyla, mevcut literatürdeki boşluğu doldurarak, hem akademik dünyaya hem de iş hayatına değerli bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, nitel bir araştırma yöntemi kullanılması, elde edilen verilerin yalnızca belirli bir örneklemeyle sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Nitel araştırmalar, derinlemesine bilgi sağlasa da, bulguların genelleştirilebilmesi açısından sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır.

İkinci olarak, çalışma kapsamında hali hazırda tersine mentorluk uygulamaları gerçekleştiren şirketlerle görüşülmesine rağmen olumlu geri dönüş alınamamış olması, araştırmanın pratiğe yönelik bulgularının zayıflamasına yol açmıştır. Bu durum, tersine mentorluk uygulamalarının etkilerini gerçek iş ortamlarında değerlendirme fırsatını kısıtlamaktadır. Tersine mentorluğun yeni bir çalışma alanı olmasından kaynaklanan sınırlı sayıda akademik çalışma, bu konudaki özgünlüğü artırmakla birlikte, araştırma konusunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasını engellemektedir. Ayrıca, tersine mentorluk uygulamaları hakkında yeterli pratik bilgiye sahip olunmaması, araştırmanın bulguları ışığında daha geniş yorumlar yapmayı zorlaştırmaktadır.

Son olarak, araştırmanın yürütüldüğü dönemdeki hızlı teknolojik değişimler ve iş dünyasındaki dinamikler, elde edilen bulguların geçerliliğini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın belirli bir bağlam ve zaman diliminde sınırlı kalmış olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çalışma incelenerek yapılacak gelecekteki çalışmaların, bu sınırlamaları aşması ve daha kapsamlı bir perspektif sunması beklenmektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, bireyin potansiyelini anlaması ve çabasıyla inşa ettiği sosyal yapıların derinliklerini keşfetmek için geliştirdiği bilgi üretme biçimlerinden biridir. Nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen araştırmalarda, incelenen olay veya olgulara dair derin bir algıya ulaşma çabası ön planda tutulmaktadır (Morgan, 1996'dan aktaran; Baltacı, 2019: 370). Nicel araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırmalar sayısal veriler yerine sözel ve yazılı veriler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yöntem, katılımcıların deneyimlerine, düşüncelerine, inançlarına ve duygularına odaklanarak, sosyal olayları daha derinlemesine inceleme olanağı sunmaktadır. Nitel araştırmaların amacı, bireylerin veya grupların belirli bir durumu nasıl algıladığını, anlamlandırdığını ve deneyimlediğini keşfetmektir. Görüşmeler, gözlemler, doküman incelemeleri gibi çeşitli veri toplama teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen bu tür araştırmalar, daha esnek ve açıklayıcı sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir. Böylece, karmaşık sosyal ve insan bilimleri sorunlarına yönelik detaylı ve kapsamlı anlayışlar sunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, nitel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir. Veriler dokümanlar üzerinden toplanmıştır. Bu bağlamda elde edilen veriler doküman analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Belgesel tarama olarak da adlandırılan doküman analizinde, mevcut kayıtlar ve belgeler sistematik bir şekilde incelenerek veri sağlanmaktadır (Sak ve diğerleri, 2021: 230). Doküman analizi, araştırma sürecinde sosyal olayların ve olguların daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlarken, aynı zamanda araştırma konusunun bağlamının daha iyi kavranmasını mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, doküman analizi ile elde edilen veriler, araştırmanın bulgularının güvenilirliğini artırmakta ve nitel verilerin zenginleştirilmesine olanak tanımaktadır. Kıral (2020) çalışmasında, doküman analizinin avantajlarını “zaman kullanımı açısından verimli bir yöntem olması, örneklem büyüklüğü, kullanılabilirlik, düşük maliyet, tekrar kullanım, bireysellik ve özgünlük, kesinlik, geniş kapsam ve zaman, tepkiselliğin olmaması, kolay ulaşılamayacak verilere ulaşma, konunun ve verinin niteliği” başlıklarında; sınırlılıkları ve zorluklarını ise “yetersiz ayrıntı, eksiklik, düşük geri alınabilirlik, taraflılık/yanlılık, sınırlılık, seçilmişlik, ulaşılabilirlik, standart bir formatın olmayışı, kodlama zorluğu” başlıkları altında ele almıştır. Kıral (2020), doküman analizinin araştırmacıya geniş bir

veri kaynağı sunarken, aynı zamanda düşük maliyet ve zaman açısından avantaj sağladığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, yöntemin bazı sınırlılıklarının ve zorluklarının da altını çizmiştir. Özellikle verilerin eksik ya da yetersiz ayrıntıya sahip olabilmesi, taraflılık riski ve standart bir formatın olmayışının, yöntemin güvenilirliğini etkileyebilecek unsurlar arasında yer aldığını belirtmiştir.

Tersine mentorluk, nispeten yeni bir kavram olduğu için literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda, doküman analizi yöntemi, bu eksikliği gidermek ve daha önce yapılmış çalışmalara, raporlara ve diğer yazılı kaynaklara dayanarak güçlü bir veri seti oluşturmak adına en uygun yöntem olarak değerlendirilmiştir. Türkiye özelinde tersine mentorluk uygulaması yapan firmalara doğrudan erişö sağlayamamak, araştırmamda mülakat ve anket gibi veri toplama yöntemlerini kullanmamı sınırlamıştır. Bu durum, çalışmada katılımcı temelli veri toplama yöntemlerinden ziyade mevcut belgeler, raporlar ve yazılı kaynaklardan yararlanmayı zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla, bu sınırlamayı aşmak ve araştırmanın derinliğini korumak amacıyla doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. Doküman analizi, tersine mentorluk ile ilgili mevcut bilgileri sistematik bir şekilde inceleyerek daha geniş bir perspektif sunma fırsatı tanımış ve konuyla ilgili özellikle Türkçe literatürdeki boşlukları doldurmak adına önemli bir veri kaynağı sağlamıştır.

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak tersine mentorluk konusu ele alınmıştır. Doküman analizi yöntemi ile mevcut kaynaklardan elde edilen veriler sistematik bir şekilde incelenmiştir. Yazılı belgeler betimsel bir yaklaşımla analiz edilerek, konunun derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlanmıştır. Özellikle, literatürdeki eksikliklerin giderilmesi amacıyla tersine mentorluk uygulamalarına dair belgeler yorumlanmıştır. Bu süreç sonucunda, elde edilen bulguların, hem kavramın daha iyi anlaşılmasına hem de Türkçe literatürdeki boşlukların doldurulmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, tersine mentorluk uygulamalarının organizasyonel dinamiklerdeki rolünü açıkça ortaya koymaktadır. Doküman analizi sonucunda, bu tür uygulamaların, genç çalışanların gelişimini desteklediği ve kıdemli çalışanların yenilikçi düşünceler geliştirmelerine yardımcı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, tersine mentorluk programlarının, kurumsal kültürde daha kapsayıcı bir ortam yaratarak çalışan bağlılığını artırdığı görülmüştür. Bu bulgular, tersine mentorluk kavramının,

hem bireyler hem de organizasyonlar için stratejik bir kaynak olabileceğini göstermektedir.



SONUÇ

Dijitalleşme süreci ile birlikte tersine mentorluk, geleneksel mentorluk modellerine yeni bir bakış açısı getirerek özellikle dijital çağın iş dünyası ve toplumu üzerinde etkili olabilecek stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, iletişim araçlarının çeşitlenmesi, uzaktan ile dijital iş birliği olanaklarının artması, tersine mentorluk ilişkilerini güçlendirmekte ve yaygınlaştırmaktadır.

Geleneksel mentorluk, genellikle fiziksel olarak bir araya gelmeyi gerektiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ancak dijitalleşme ile birlikte bu dinamik değişmiş, artık mentor ve menti, coğrafi sınırlamalara bağlı kalmadan, çevrimiçi platformlar üzerinden iletişim kurabilir, bilgi ve deneyim paylaşabilir hale gelmiştir. Bu durum tersine mentorluk uygulamalarının yaygınlaşmasına ve daha geniş bir kitleye ulaşmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, dijital araçların ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, genç ve dijital olarak yetkin nesillerin daha tecrübeli bireylerle etkileşimini kolaylaştırabilir. Bu da tersine mentorluk modelinin daha etkili ve verimli bir şekilde işlemesine yardımcı olabilir. Dijitalleşme ile birlikte tersine mentorluk, organizasyonlarda inovasyonu ve öğrenmeyi teşvik eden bir araç olarak önem kazanmakta ve gelecekte iş dünyası pratiklerini şekillendirebilecek önemli bir unsura dönüşmektedir.

Tersine mentorluk geleneksel mentorluğa kıyasla halen daha yeni ve keşfedilmeye devam eden bir kavramdır. Bilinen ilk uygulamasının üzerinden 25 yıl geçmiş olsa da bu süreç hala birçok organizasyonda tam anlamıyla benimsenmemiştir. Özellikle önceki tersine mentorluk uygulamalarını doğrudan kopyala yapıştır yaparak uygulama ve tersine mentorluğun kapsamını yalnızca teknoloji okuryazarlığı olarak düşünmek, bu kavramın potansiyelini sınırlamaktadır. Tersine mentorluk, genç nesillerin sadece teknolojik becerilerini değil, aynı zamanda yenilikçi düşünme, yaratıcılık ve değişim yönetimi gibi önemli yetkinliklerini de paylaşımlarını teşvik eden bir süreç olarak uygulanmalıdır. Bu nedenle başarılı bir mentorluk uygulaması, genç ve deneyimli bireyler arasında çok yönlü bir öğrenme ortamı oluşturmalı; iletişim, empati

ve iş birliği gibi sosyal becerilerin de geliştirilmesini sağlamalıdır. Böylece, organizasyonlar bu süreçten daha kapsamlı ve sürdürülebilir faydalar elde edebilirler.

Bu tezde gerçekleştirilen literatür taraması, tersine mentorluk uygulamalarının Türkiye'deki sınırlı varlığını ortaya koymaktadır. Tersine mentorluk uygulamalarının işletmelerde yaygınlaşmamış olması, bu alandaki bilgi ve deneyim eksikliğini gözler önüne sermektedir. Çalışma sürecinde, tersine mentorluk uygulamalarını benimsemiş belirli işletmelere ulaşma çabaları sonuç vermemiş ve bu durum tezin doküman analizi yöntemiyle gerçekleştirilmesini mecburi kılmıştır. Yapılan doküman analizi sonucunda Türkiye özeline bakıldığında tersine mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması için daha fazla araştırma ve işletmelerin bu konuya yönelik farkındalıklarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tersine mentorluk, işgücü içindeki çok kuşaklı etkileşimleri güçlendiren önemli bir kavramdır. Bu tezde tersine mentorluk, kuşaklar çerçevesinde incelenmiş ve "Tersine mentorluk uygulamaları, kuşaklararası etkileşimi nasıl şekillendirmektedir?" sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen bulgular, tersine mentorluk süreçlerinin kuşaklararası etkileşimi olumlu bir şekilde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu uygulamalar, genç ve kıdemli çalışanlar arasında bilgi ve deneyim alışverişini artırarak, kuşak farklılıklarının yol açtığı sorunlara etkili çözümler sunmaktadır. Genç çalışanlar, kıdemli meslektaşlarından öğrenme fırsatları bulurken, kıdemliler de yeni neslin bakış açıları ve teknolojik bilgi birikimlerinden faydalanmaktadır. Böylece, iletişim ve işbirliği güçlenmekte, kuşaklararası anlayış ve saygı gelişmektedir. Chaudhuri ve Ghosh (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışma, bu kavramın, işgücünün farklı nesil temsilcileri arasında nasıl bir etkileşim yarattığını ve bağlılığı artırma potansiyelini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulgularım, Chaudhuri ve Ghosh'un (2012) çalışmasının sonuçlarını desteklemekte ve tersine mentorluk uygulamalarının kuşaklararası etkileşimi güçlendirme potansiyelini pekiştirmektedir. Günümüzde daha fazla kuşağın bir arada çalışması, tersine mentorluk uygulamalarına duyulan ihtiyacın giderek arttığını ortaya koymaktadır; bu bulgu, Baily (2009), Powell (2013) ve Singh (2014) gibi önemli araştırmalarda da desteklenmektedir. Tersine mentorluğun uygulanması, organizasyonların iş gücü dinamiklerini daha etkili bir biçimde yönetmelerine olanak tanırken, kuşaklararası etkileşimi de güçlendirecektir.

Çalışmada bir diğer önemli soru olan “Teknolojik ilerlemeler, tersine mentorluğun gelecekteki işleyişini nasıl şekillendirecektir?” sorusu bağlamında elde edilen bulgular, dijitalleşmenin mentorluk süreçlerine büyük katkılar sağladığını göstermektedir. Yeni nesil iletişim araçları ve platformlar, mentorluk ilişkilerini daha esnek ve etkili hale getirmekte, çalışanlar arasında anlık bilgi akışını sağlamaktadır. Gelecekte ortaya çıkacak yeni meslekler göz önünde bulundurulduğunda, teknolojik gelişmeler sayesinde tersine mentorluk süreçlerinin evrilebileceği ve daha da gelişebileceği öngörülmektedir. Bu durum, bilgi paylaşımını hızlandırmakta ve mentorluk ilişkilerinin kalitesini artırmaktadır.

Sonuç itibarıyla bu tez çalışması, tersine mentorluk yönteminin dijital çağın iş dünyasında ve toplumunda önemli bir potansiyele sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürdeki mevcut çalışmaların incelenmesi yapılan analizler, tersine mentorluğun liderlik gelişimi, bilgi transferi ve kuşaklararası iletişim gibi alanlarda olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Tersine mentorluk alanında özellikle Türkiye’de henüz yeterli çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda gelecekteki çalışmalar için, araştırmacılara tersine mentorluk uygulamalarını daha geniş perspektiften incelemeleri ve çeşitli sektörlerdeki uygulamalarını ele almaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- ADIGÜZEL, O., Z. BATUR ve N.EKŞİLİ, (2014) “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 19, ss. 165-182.
- AKANSU, B. (2023), “Tersine Mentorluk Uygulamasının Örgütsel Çekiciliğe Etkisi: Genç Kuşak (Y-Z) Kuşağı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, S.B.E.**, Çanakkale.
- ALVAREZ, D. M. ve diğerleri (2005) “Team models in online course development: A unit-specific approach”, **Journal of Educational Technology & Society**, Cilt 8, Sayı 3, ss.176-186.
- AMBROSETTI, A. ve J. DEKKERS, (2010) “The Interconnectedness of the Roles of Mentors and Mentees in Pre-Service Teacher Education Mentoring Relationships”, **Australian Journal of Teacher Education**, Cilt 35, Sayı 6, ss.43-55.
- APARA PAILLAS, C. E. (2019), “Koçluk: Türk ve Şilili Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.**, İstanbul.
- AUGUSTINIENE, A. ve N. CIUCIULKIENE (2013) “Reverse mentoring as facilitating factor for the development of a beginning teacher’s self-authorship process”, **Social Sciences**, Cilt 81, Sayı 3, ss.73-84.
- BAILY, C. (2009) “Reverse intergenerational learning: A missed opportunity?”, **Ai & Society**, Cilt 23, Sayı 1, ss.111-115.
- BALCI, D. (2019) “Bir Kurum ve Eğitimi Örneği Olarak Ahilik Teşkilatında Eğitim”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 33, Sayı 46, ss.363-384.
- BALTACI, A. (2019) “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss.368-388.
- BARUTÇUGIL, İ. (2004). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BATTY, J.; J.RUDDUCK ve E. WILSON, (2006) “What Makes a Good Mentor? Who Makes a Good Mentor? The Views of Year 8 Mentees”, **Educational Action Research**, Cilt 7, Sayı 3, ss.365-374.

- BERGELSON, M. (2014) “Developing Tomorrow's Leaders: Innovative Approaches to Mentorship”, **People and Strategy**, Cilt 37, Sayı 2, ss. 18-22.
- BİRGÜN (11.07.2024) “İPA: Türkiye, 2023'te 'çok yaşlı nüfuslu ülke' statüsünde yer aldı”, “Çevrimiçi” <https://www.birgun.net/haber/ipa-turkiye-2023-te-cok-yasli-nufuslu-ulke-statusunde-yer-aldi-543944> Erişim Tarihi: 22.09.2024
- BISS, J. L. ve D. D. DUFRENE (2006) “An examination of reverse mentoring in the workplace”, **Business Education Digest**, Sayı 15, ss.30-41.
- BLAU, P. M. (1964) **Exchange and Power in Social Life**, New York, John Wiley & Sons Inc.
- BOLAT, O. İ. (2011) “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, ss.63-8
- BOLSER, K. ve R. GOSCIEJ (2015) “Millennials: Multi-generational leaders staying Connected”, **Journal of Practical Consulting**, Cilt 5, Sayı 2, ss.1-9.
- BOZEMAN, B. ve M. K. FEENEY (2008) “Mentor Matching: A "Goodness of Fit" Model”, **Administration & Society**, Cilt 40, Sayı 5, ss.465-482.
- BOZKUŞ, F. (27 Ekim 2022) “Artık Gençler CEO'lara Mentorluk Yapıyor”, **Ekonomist**, “Çevrimiçi”, <https://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/artik-gencler-ceolara-mentorluk-yapiyor-716> Erişim Tarihi: 15.08.2024.
- BRECK, B. M.; C.B. DENNIS ve S. N. LEEDAHL (2018) “Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults”, **Journal of Gerontological Social Work**, Cilt 61, Sayı 5, ss.513-525.
- BROWNING, C. (8 Mart 2024) “What Is Group Mentoring? Definitions and Strategie”, **Mentorcliq**, “Çevrimiçi”, <https://www.mentorcliq.com/blog/what-is-group-mentoring-definitions-and-strategies> Erişim Tarihi: 16.08. 2024
- BROOKER, M. (2011) “Youth mentoring as an intervention with disengaged young people: A literature review”, **Report for the Department of Communities Western Australia**, Australia.
- BURDETT, J. (2014) “Reverse mentoring becomes a two-way street: Case study of a mentoring project for IT competence”, **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, Cilt 28, Sayı 3, ss.13-16.

- BURKE, R. J. ve C. A., MCKEEN (1997) “Benefits of Mentoring Relationships Among Managerial and Professional Women: A Cautionary Tale”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 51, Sayı 1, ss.43-57.
- CAMBRIDGE DICTIONARY (2024) “Mentor”, “Çevrimiçi”
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentor> Erişim Tarihi:
22.09.2024
- CANLI, S. (2023) “Etkili Mentörlükte Mentör ve Menti: Mentörlüğe Bakış Açısı, Roller, Mesleki ve Kişisel Özellikler”, **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt 52, Sayı 258, ss.1187-1218.
- CAPITAL (2014) “Yeni tip mentor geliyor”, “Çevrimiçi”
<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yeni-tip-mentor-geliyor>, Erişim Tarihi:
07.01.2024.
- CENNAMO, L. ve D. GARDNER, (2008) “Generational Differences in Work Values, Outcomes and PersonOrganization Values Fit”, **Journal of Managerial Psychology**, Sayı:23, ss.891-906.
- CEYLAN, C. (2004) “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk” **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, Cilt 6, Sayı 1.
- CHAUDHURI, S. ve R. GHOSH (2012) “Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed”, **Human Resource Development Review**, Cilt 11, Sayı 1, ss.55-76.
- CHEN, Y. C. (2013) “Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions”, **Leadership and Management in Engineering**, Cilt 13, Sayı 3, ss.199-208.
- CHEN, Y. C. (2014) “Examining Traditional Mentoring Functioning Scale Considering Reverse Mentoring and the Work Characteristic of Millenials”, **International Journal of Technology, Policy and Management**, Cilt 14, Sayı 3, ss.205-219.
- CLUTTERBUCK, D. (1991) **Everyone Needs a Mentor**, 5.bs., London, Chartered Institute of Personnel & Development.
- COTUGNA, N. ve C.E. VICKERY (1998) “Reverse mentoring: A twist to teaching technology”, **Journal of the American Dietetic Association**, Cilt 98, Sayı 10, ss.1166-1168.

- ÇAŞIN, S. (2022) “Çalışma Hayatında Yeni Kuşaklar ve İş Yaşamına Etkisi: Z Kuşağı Çalışanların İnsan Kaynakları Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hitit Üniversitesi, L.E.E.**, Çorum.
- ÇELİK, S. (2011) “Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”, **Bilgi Dünyası**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 295-318.
- ÇETİNKAYA, B. D. (2022) “Çalışma Yaşamında Kuşaklar Arası Bilgi Aktarımı: X ve Y Kuşağı Üzerinde Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss.130-153.
- DEMİREL, B. A. ve S. Y. BAĞDOĞAN (2023) “İş Yaşamında Kuşaklar ve Motivasyon Farklılıkları”, **Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 42, Sayı 2, ss.129-141.
- DİKEN, A. ve diğerleri (2019) “İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 4, ss.2698-2716.
- DISCH, J. (2018) “Rethinking mentoring”, **Critical Care Medicine**, Cilt 46, Sayı 3, ss.437-441.
- DOUGLAS, C. A. (1997) **Formal Mentoring Programs in Organizations: An annotated bibliography**, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- DURMAZ, Ş. ve B. OKUMUŞ (2021) “İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı”, **Pearson Journal of Social Sciences & Humanities**, Cilt 6, Sayı 16, ss. 47-68.
- EBY, L. T. ve A. LOCKWOOD (2005) “Proteges and mentors reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 67, ss.441-458.
- ELİÇİN, A. “Dünyada ve Türkiye’de nüfus projeksiyonları, sonuçları ve yapılması gerekenler”, haber.aero, (01.09.2024), “Çevrimiçi” <https://haber.aero/yazarlar/alper-elicin/dunyada-ve-turkiyede-nufus-projeksiyonlari-sonuclari-ve-yapilmasi-gerekenler/> Erişim Tarihi:22.09.2024
- ELMORE, T. (2015) “Drive Business Forward Reverse Mentoring”, **Chief Learning Officer**, September 2015, Eylül 2015, 3ss.6-39, “Çevrimiçi” <https://www.chieflearningofficer.com/2015/08/20/drive-business-forward-with-reverse-mentoring/> Erişim Tarihi: 21.09.2024

- FAINT III, G. R. (2020) “Reverse Mentoring And Mentoring: A Quantitative Analysis From The Mentor And Protègè Points Of View”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **University of Alabama**, Tuscaloosa.
- FLETCHER, S. J. ve C.A. MULLEN (2012) **SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education**, London, Sage Publications Ltd.
- GIRVES, J. E.; Y. ZEPEDA ve J.K. GWATHMEY (2005) “Mentoring in a Post-Affirmative Action World”, **Journal of Social Issues**, Cilt 61, Sayı 3, ss.449-479.
- GÖKSEL, A. ve G. GÜNEŞ (2017) “Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, ss.807-828.
- GUBLER, S. M. (2019) “Reverse Mentoring in the Classroom: A Qualitative Study”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Brigham Young University, Department of Instructional Psychology and Technology**, Utah.
- GÜĞERÇİN, U. (2018) **Mentorluktan Ters Mentorluğa**, Ankara, Akademisyen Kitabevi.
- GÜLEÇ, M. M. ve S. MUTİ TABANLI (2018) “Y Kuşağı Tüketicilerinin Retro Ürün Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Araştırılması”, **Journal of Social and Humanities Sciences Research**, Cilt 5, Sayı 25, ss.2055-2064.
- GÜRİPEK, M. C. (2020) “XV. ve XVI. Yüzyıl Osmanlı, Avrupa ve Çin Loncalarına Dair Karşılaştırmalı Bir Bakış”, **Tarih ve Gelecek Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss.335-357.
- GÜRSOY, D.; A.T. MAIER, ve G. C. CHI (2008) “Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt 27, Sayı 3, ss.448-458.
- HARVEY, M. G. ve diğerleri (2009) “Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse and reciprocal mentoring”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 20, Sayı 6, ss.1344-1361.
- HAYS, B.A. ve SWANSON, D.J. (2011) “Prevalence and Success of Reverse Mentoring in Public Relations”, **Public Relations Journal**, Cilt 5, Sayı 4 ss.1-18.
- HECHL, C. (2017) “Affective commitment to organizations: A comparison study of reverse mentoring versus traditional mentoring among Millennials”, **Binus Business Review**, Cilt 8, Sayı 2, ss.157-165.

- HERTZMAN, J. ve Y. ZHONG,(2016) “A model of hospitality students' attitude toward and willingness to work with older adults.”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt 28, Sayı 4, ss.681-699.
- HOMEROS, (2019) **Odysseia**, Çeviren: Azra Erhat ve A. Kadir, 6.bs., İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- HOWE, N. ve W. STRAUSS (2000) **Millennials Rising: The Next Great Generation**, Vintage Books, New York
- HSU, P. ve P. LAN (2008) “The effects of mentoring on new salesperson' turnover intention in life insurance industry: a mediating approach of organization socialization content”, **Chaoyang Business and Management Review**, Cilt 7, Sayı 1. ss. 27-50.
- KAHRAMAN, M. (2012) “Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Mesleki Gelişiminde E-Mentorluk” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi, E.B.E.**, Eskişehir.
- KAŠE, R.; T. SAKSIDA ve K.K. MIHELİČ (2018) “Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners” **Human Resource Management**, Cilt 58, Sayı 1, ss.57-69.
- KELEŞ, H.N. (2011) “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi , Cilt 3, Sayı 2, ss. 129-139.
- KELEŞ, H. N. (2013)” Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Sayı 26, ss.24-43.
- KELEŞ TAYŞIR, N. ve B. ÜLGEN (2017) “Reverse Mentoring Designs of Banking Sector in Turkey”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 15, Sayı 29, ss.305-317.
- KILIÇ, E. D. ve H. SERİN (2017) “Süreç Olarak Mentorluk”, **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss.111-120.
- KIRAL, B. (2020) “Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi”, **Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 15, ss. 170-189.
- KİŞİ, N. (2018) “Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk”, **The Journal of International Scientific Researches**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 205-213.

KOCAMAN, T. (2002) Plan Nüfus Projeksiyon Yöntemleri, **T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü**, “Çevrimiçi” https://baskent.edu.tr/~matemel/courses/nufus_tahmin_yontemleri_kalkinma.pdf Erişim Tarihi: 22.09.2024

KÖSE, E. (2020) “Mentorluk ve Bir Mentorluk Programı Uygulama Önerisi”, **Yönetim Bilimleri**, Ed.: Azmi Yalçın, 1.bs., Ankara, Akademisyen Kitapevi, ss. 113-126.

KRAM, K. E. (1983) “Phases of the Mentor Relationship”, **Academy of Management Journal**, Cilt 26, Sayı 4, ss. 608-625.

KRAM, K. (1985a) “Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 30, Sayı 3, ss.454-456.

KRAM, K. E. (1985b) “Improving the Mentoring Process”, **Training & Development Journal**, Cilt 39, Sayı 4, ss.40-43.

LAMM, E. ve M.D. MEEKS (2009) “Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences”, **Employee Relations**, Cilt 31, Sayı 6 , ss.613-631.

LATİF, H. ve S. SERBEST (2014) “Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, ss.134-163.

LECK, J. D. ve P. M. WOOD (2013) “Forming Trust in E-Mentoring: A Research Agenda”, **American Journal of Industrial and Business Management**, Cilt 3, ss. 101-109.

LEVERING, R. (2005) “The 100 Best Companies to Work For”, **Fortune Magazine**, Cilt 151, Sayı 2, ss.67-72.

LUNT, N. ve diğerleri (1992) “Understanding Mentoring”, **The Vocational Aspect of Education**, Cilt 44, Sayı 1, ss.135-141.

LYNNE C. L. ve D. STILLMAN (2009) **When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work**, Harper Collins, New York.

LYONS, S.T.; L. DUXBURY, ve C. HIGGINS (2007) “An empirical assessment of generational differences in basic human values,” **Psychological Reports**, Sayı 101, ss.339-352.

- MADIGAN, C. O. (1 Ekim 2000) "It's Not Your Father's Mentoring Program", **Business Finance**, "Çevrimiçi" <http://businessfinancemag.com/hr/it-s-not-your-father-smentoring-program> Erişim Tarihi: 22.09.2024
- MAHER, K. (2003) "Reverse Mentoring Programs Can Bridge Generational Gaps", **The Wall Street Journal**
- MICHAEL PAGE (t.y.) "Benefits of Mentoring", "Çevrimiçi" <https://www.michaelpage.com/advice/management-advice/development-and-retention/benefits-mentoring> Erişim Tarihi:12.07.2024
- MORRIS, L. V. (2017) "Reverse Mentoring: Untapped Resource in the Academy?", **Innovative Higher Education**, Cilt 42, Sayı 4, ss.285-287.
- MOSES, Y. T. (1989) "Black Women in Academe: Issues and Strategies", **Association of American Colleges**, Washington D.C.
- MURPHY, W. M. (2012) "Reverse Mentoring At Work: Fostering Cross Generational Learning and Developing Millennial Leaders", **Human Resource Management**, Cilt 5, Sayı 4, ss. 549-573.
- OBLINGER, D.G.; J.L. OBLINGER, ve J. LIPPINCOTT, J. (2005). **Educating the Net Generation**, Educause.
- ORAL, G. A. (2013) "Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- ÖZDEMİR, A. (2010) "Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi.", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, ss.237-250.
- ÖZDEMİR, S. (2016) "Tersine Hamilik (Mentorluk) ile İlgili Bir İnceleme: Araştırma Görevlileri Örnek Olayı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, S.B.E.** Sakarya.
- ÖZDEMİR, S. ve K. ARDIÇ (2020) "Tersine Mentorluk Üzerine Bir Değerlendirme: The Intern (Stajyer) Filmi Örneği", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, ss.137-146.
- ÖZKALP, E. ve diğerleri (2006) "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss.55-69.
- PALANKÖK, N. Y. (2004) "Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk", Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- PARKER, B. ve L. CHUSMIR (1990) “A Generational and Sex Based View of Managerial Work Values”, **Psychological Reports**, Sayı: 66, ss.947-950.
- PEHLİVANOĞLU, M.Ç. “Örgütlerde Mentorluk”, **Güncel İşletme Yönetimi Çalışmaları II**, Ed.:Serkan Yılmaz Kandır, İlksun Didem Ülbeği, Akademisyen Yayınevi, Ankara, 2022, ss.sayfa: 245-257
- PELLEGRINI, E. K. ve T.A. SCANDURA (2005) “Construct equivalence across groups: an unexplored issue in mentoring research”, **Educational and Psychological Measurement**, Cilt 65, Sayı 2, ss.323-335.
- PERMOSER, K. (2017) “Re-Ment-Reverse Mentoring As a Way to Deconstruct Gender Related Stereotypes In Ict”, **Mobile Learning. International Conference 13th**, 10-12 April 2017, Budapest, Hungary.
- POWELL, S. K. (2013) “Case managers' retirement: What has reverse mentoring got to do with it?”, **Professional Case Management**, Cilt 18, Sayı 6, ss.271–272.
- RAGINS, B. R. ve J.L. COTTON (1991) “Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor”, **Academy of Management Journal**, Cilt 34, Sayı 4, ss.939-951.
- RAGINS, B. R. ve J. L. Cotton (1999) “Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 84, Sayı 4, ss. 529–550.
- RAGINS, B. R. ve K. E. KRAM (ed) (2007) **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice**, Sage Publications, California.
- REEVES, M.(2023) “What is Mentoring? Meaning, Benefits, and Types”, **TogetherPlatform**, “Çevrimiçi” <https://www.togetherplatform.com/blog/what-is-mentoring-meaning-benefits-and-types> Erişim Tarihi: 23.09.2024
- ROWLEY, J. B. (1999) “The Good Mentor”, **Educational Leadership**, Cilt 56, Sayı 8, ss.20-22.
- SAĞLAM ARSLAN, A. ve A. ŞAHİNOĞLU (2021) “Lise Fizik Öğretmeni ile Yürütülen Grup Mentorluk Uygulamalarının Öğrencilerin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkileri”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 41, Sayı 1, ss.347-378.
- SAK, R.; ve diğerleri “Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi” **Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, ss.227-250.

- SANNER-STIEHR, E. ve R. K. VANDERMAUSE (2017) “Can't we all just get along? A dualtheory approach to understanding and managing the multigenerational workplace”, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt 17, Sayı 2, ss.103-110.
- SCANDURA, T. A. (1992) “Mentorship and career mobility: An empirical investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:13, ss.169–174.
- SESSA, V. I.; ve diğerleri (2007) “Generational differences in leader values and leadership behaviors”, **The Psychologist-Manager Journal**, Cilt 10, Sayı 1, ss.47–74.
- SINGH, V. (2014) “We are not phobic but selective”: The older generation’s attitude towards using technology in workplace communications”, **Development & Learning in Organizations**, Cilt 28, Sayı 4, ss.18-20.
- SMOLA, K. W. ve C. D. SUTTON (2002) “Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 23, ss.363–382.
- STEPHENSON, G. (2014) “Breaking Traditions With Reciprocal Mentoring”, **Nursing Management**, Cilt 45, Sayı 6, ss.10-12.
- SUROVEK, A.; J. Karlin ve C. Groen, “Effective Faculty Mentoring For Diversity: An Assessment Of Mentoring Paradigms Paper”, **2010 Annual Conference & Exposition**, Louisville, Kentucky, (2010, June).
- ŞALAP, K. O. (2016) “Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- ŞENTÜRK, M. (26.07.2024) “Nüfus yaşlanması tüm sosyal dengeleri etkiliyor”, **Anadolu Ajansı**, “Çevrimiçi” <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/analiz-nufus-yaslanmasi-tum-sosyal-dengeleri-etkiliyor/3259582> Erişim Tarihi:22.09.2024
- TAPSCOTT, D. (1998) **Growing up digital: the rise of the Net generation**, McGraw-Hill. New York.
- TARHAN, U. (2014) “Tersine Mentorluk”, **Martı Dergisi**, Sayı 40, ss.36-40.
- TAŞ, H. Y. ve S. KAÇAR (2019) “X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 18, ss.643-675.

- TDK SÖZLÜK (2024) “Mentor”, “Çevrimiçi” <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 22.09.2024
- TDK SÖZLÜK (2024) “Kuşak”, “Çevrimiçi” <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 22.09.2024
- TENG, H. (2005) “A study of the influence of mentor function on the work-family conflict”, **Commerce & Management Quarterly**, Cilt 6, Sayı 3, ss.335-356.
- TERZİ, E. (2020) “Tersine mentorluk uygulamasının işten ayrılma niyetine etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- TERZİ, E. ve Y. BOYLU (2019) “Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 4, ss.3283-3322.
- TULGAN, B. ve C.A. MARTIN (2002) **Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration**, Human Resource Development, Canada.
- TÜİK, Nüfus Projeksiyonları 2023-2100, 2024, “Çevrimiçi” <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Nufus-Projeksiyonlari-2023-2100-53699> Erişim Tarihi:22.09.2024
- TWENGE, J. M.; ve diğerleri (2010) “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”, **Journal of Management**, Cilt 36, Sayı 5, ss.1117-1142.
- WAHL, M. M. ve B.L. KASPAR (2014) “A Look at the IDC's new mentoring program with the Illinois Supreme Court Commission on Professionalism”, **IDC Quarterly**, Cilt 24, Sayı 3, ss.69-70.
- WANBERG, C. R. ve E. WELSH; S. A. HEZLETT (2003) “Mentoring Research: A review and dynamic process model”, **Personnel and Human Resources Management**, Sayı 22, ss.39-124.
- WAYNE, S.; R.C. LIDEN ve R.T. SPARROWE (1994) “Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation”, **The American Behavioral Scientist**, Cilt 37, Sayı 5, ss.697-714.
- WHITEHEAD, D. B. (2018) “The Impact Of Mentoring and Reverse-Mentoring With Baby Boomers And Millennials On Church Engagement”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Lancaster Bible College**, Lancaster.

- WILLIAMS, K. C. ve R. A. PAGE (2011) “Marketing to the generations”, **Journal of Behavioral Studies in Business**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 1-17.
- WONG, M.; ve diğerleri (2008) “Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt 23, Sayı 8, ss.878–890.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2016) “The Future of Jobs”, s.3, “Çevrimiçi” <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-2016/> Erişim Tarihi: 22.09.2024.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020) “These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them”, “Çevrimiçi” <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> Erişim Tarihi: 22.09.2024
- WORLD ECONOMIC FORUM (2023) “Future of Jobs Report 2023” s., “Çevrimiçi” <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> Erişim Tarihi: 22.09.2024
- YABANOVA E.K. ve M. ÖZTÜRK M (2022) “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kuşakların Analizi”, **Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt 6 Sayı 2, ss. 181-193.
- YAŞARGİL, H. (2004) “Mentor Ve Üstat”, **İç Denetim Dergisi**, Sayı 49.
- YAZICI S. (2019) “Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklentileri ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- ZANNI, G. R. (2009) “Reverse Mentoring: An Effective Strategy For Career Growth”, **The Journal of The American Society Of Consultant Pharmacists**, Cilt 24, Sayı 6, ss.465-467.
- ZEMKE, R.; C. RAINES, ve B. FILIPCZAK (2000) **Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace.** AMACOM Books, New York.

