

Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme (Reverse Mentoring in Turkey and World: A Research in Terms of Generational Differences in Work Values and Intention to Leave among Young Workers)

Ender TERZİ^a Yasin BOYLU^b

^a Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Ankara, Türkiye. metenzi53@yahoo.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. yasin.boylu@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Tersine Mentorluk İşten Ayrılma Niyeti Kuşak Farklılıkları Çalışma Kararı İş Modeli</p> <p>Gönderilme Tarihi 30 Ağustos 2019 Revizyon Tarihi 22 Kasım 2019 Kabul Tarihi 29 Kasım 2019</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Bu çalışmada, kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri, gençlerin işten ayrılma niyeti ve tersine mentorluk arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır.</p> <p>Yöntem – Bu çalışmada öncelikle “kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri, gençlerin işten ayrılma niyeti, tersine mentorluk” kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra yenilikçi İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi) uygulamalarından olan tersine mentorluğun Türkiye ve Dünya’daki öncü uygulama örnekleri incelenmiştir. Tersine mentorluğun gençlerin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.</p> <p>Bulgular – Dünya uygulamalarına bakıldığında; tersine mentorluk süreçlerinin çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde 1999 yılından itibaren uygulanan, genç çalışanlardan yöneticilerine genellikle teknolojik yenilikler ve internet kullanımı konularında bilgi aktarma şeklinde başvurulan bir yöntem olduğu tespit edilmiştir. Türkiye için ise tersine mentorluk yeni olarak ifade edilebilir. Bu uygulamaların ancak 2010’lu yılların başlarında işletmelerde görülmeye başlandığı anlaşılmıştır. Tersine mentorluk sayesinde işletmelerin, genç kuşağın (Y-Z) özgün fikirlerini keşfedebilme, genç kuşaklara özgü yetkinlikleri örgüt hedeflerine doğru yönlendirme ve onlardan daha etkin yararlanabilme olanağı buldukları anlaşılmaktadır.</p> <p>Tartışma – Farklı iş değerlerine sahip kuşaklarda, işten ayrılma niyetlerini etkileyen etmenlerde de farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerdeki işgücü ilerleyen yıllarda kuşak olarak farklılaşarak çeşitleneceğinden dolayı, yenilikçi İKY süreçlerinin daha fazla önem kazanacağı düşünülmektedir. Gençlerin işten ayrılma niyetini azaltacak bir yenilikçi İKY uygulaması olarak, tersine mentorluğu temel İKY süreçlerine entegre edecek işletmelerin sayısının zaman içerisinde artacağı öngörülmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Reverse Mentoring, Intentions to Leave Generational Differences Decision to Work Business Model</p> <p>Received 30 August 2019 Revised 22 November 2019 Accepted 29 November 2019</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – In this study, it is aimed to reveal the relations between “generational differences in work values”, “intention to leave among young workers” and “reverse mentoring”.</p> <p>Design/methodology/approach – In this study, first, a conceptual framework has been established by reviewing the literature about the concepts of “generational differences in work values, intention to leave among young workers, and reverse mentoring”. Then, the leading practices of reverse mentoring from Turkey and the world, which is one of the innovative HRM (Human Resources Management) practices, were examined. In this study, the effect of reverse mentoring on the intention to leave among young workers has been evaluated.</p> <p>Findings: When the world practices are examined; it has been confirmed that reverse mentoring processes have been implemented in organizations operating in various sectors since 1999. These processes are generally used as a method of transferring information about technological innovations and internet usage from young workers to their managers. It was confirmed that reverse mentoring practices in organizations began to be seen only in the early 2010s, which is very recent. By virtue of reverse mentoring, it is understood that the organizations have the opportunity to discover the original ideas of the young generation (Y-Z), to direct the competencies specific to the younger generations towards the targets of the organization and to benefit from them more effectively.</p> <p>Discussion – It is understood that there are differences between the factors affecting the intention of leaving in the generations with different work values. It is thought that innovative HRM processes will gain more importance as the workforce in enterprises will be differentiated and</p>

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Terzi, E., Boylu, Y. (2019) Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3283-3322.

diversified by generations in the following years. As an innovative HRM application to reduce the intention to leave among young workers, it is foreseen that the number of enterprises that will integrate reverse mentoring into basic HRM processes will increase in time.

1. Giriş

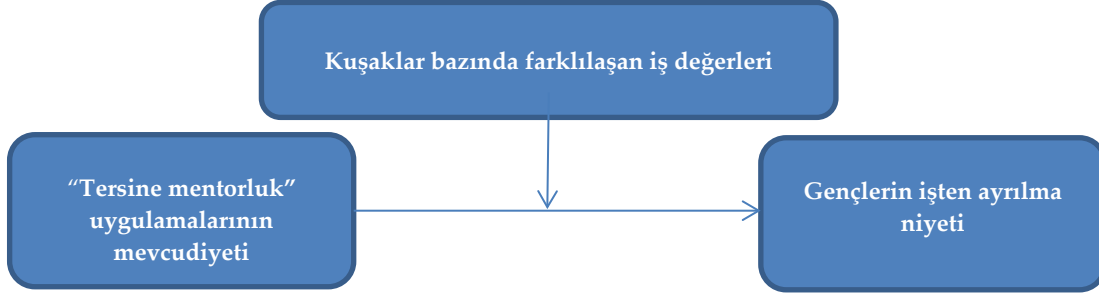
İstihdam yapısı ve gençlerin işsizlik oranı, sosyal ve ekonomik temelli kalkınmanın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Nüfusunun büyük çoğunluğu genç kuşaktan oluşan ülkelerde istihdam temelli planlama ve stratejilerin oluşturulmamasının uzun vadede ciddi sorunları su yüzeyine çıkarabileceği düşünülmektedir. Bu kaygıdan hareketle, gençlerin özellikle iş gören devir hızının yüksek olduğu sektörlerdeki istihdamıyla ilgili İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının etkisi özel ve kıymetli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Genç bir bireyin “çalışma kararı”, “işten ayrılma kararı” ve “işsizlik” farklı faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan ve birbiriyle yakın ilişkili konular olup, uzun yıllardır araştırmacıları meşgul eden konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmada genç bireylerin “çalışma kararı”, “işten ayrılma kararı”, “farklılaşan iş değerleri” kavramları ilk çıkış noktası olmakla birlikte; yenilikçi İKY süreçlerinden olan “tersine mentorluk” uygulamasının gençlerin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik araştırma ve değerlendirmeler yer almaktadır.

TEPAV’ın (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) sektörlerle ilgili değerlendirme notlarında; genç işsizliği ile ilgili ülkeler arasında en yüksek oranlardan birine sahip olan Türkiye’de, imalat sektörü işgücü eksikliği çekerken gençlerin neredeyse 1/3 ünün ne bir eğitim görmekte olduğu ne de bir işte istihdam edildiği görülmektedir (Çilingir ve Kenanoğlu, 2017: 2-3). İşletmelerdeki çalışma koşulları ile gençlerin beklentileri ve arzuladıkları yaşam tarzı arasında uyumsuzluk olduğu tespit edilebilmektedir. Bu sorunun “genç kuşakların kariyer beklentileri ve çalışma hayatının koşullarını uyumlu hale getirerek” çözülebileceği düşünülmektedir. Oldukça genç bir işgücüne sahip olmak, çalışma koşullarının çağın gereklilikleriyle uyumlu hale getirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Örneğin; yüksek genç işsizlik oranına sahipken, özellikle imalat sanayinin neden çalıştırılacak yeterli sayıda birey bulunamadığı sorunsalına iş modelleri incelenerek farklı tespitler yapılabilir. Bu çalışmada gerek istihdam problemi gerekse işten ayrılma niyetinin varlığı, yönetim ve organizasyon sorunlarının alt boyutu olarak değerlendirilmektedir.

21. Yüzyıl işletmelerinin, değişimlere (teknoloji, çevre, Y-Z kuşaklarının özellikleri, vb.) uyum sağlamak için iş modellerini gözden geçirmeleri ve yeniliğe açık olmaları beklenmektedir. İşletmelerin bu karaktere bürünmeleri, organizasyona dair yenilikçi uygulama, yaklaşım ve normların benimsenmesiyle yakından ilişkilidir. 21.yy. İKY kavramlarından olan “tersine mentorluk”, işletmelerin iş modellerini yenileme süreçleri sırasında da değerlendirilebilecek özel bir İKY uygulamasıdır. Tersine mentorluk, yüksek personel devir oranı sorununa çözüm olabilir mi? Bu çalışmada, bu sorunun cevabı araştırılmaya çalışılmaktadır. İKY uygulamalarının yenilik odaklı olması gerektiği düşünülmektedir. İKY uygulamaların iş tatminine, işten ayrılma niyeti ve bireysel performansa olan etkisi farklı açılardan ele alınabilir. Bu çalışmada ele alınan konuların ise; kavramlar, ilişkiler ve değerlendirmeler açısından yeni olma niteliği taşıyacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın “işten ayrılma niyeti-İKY” ilişkisine farklı bir alt boyut katmış olacağı değerlendirilmektedir. Literatüre bakıldığında, işten ayrılma niyeti ile en fazla incelenen kavramlar arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel adalet, mobbing, algılanan örgütsel destek, iş performansı, liderlik ve örgütsel özdeşleşme kavramları öne çıkmakta (Özdemir ve Özdemir, 2015: 353), ancak İKY ile yeterince ilişkilendirilmediği fark edilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken, aşağıdaki araştırma modeli dikkate alınmıştır (şekil 1).



Şekil 1: Araştırma modeli

2.1. İşten Ayrılma Niyeti ve Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri

İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti, bireyin iş koşullarını değerlendirip tatmin olmadığında göstermiş olduğu tutum, örgütü bırakma eğilimidir ve işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir. İşten ayrılma davranışı sonucunda; yeni alınacak bireylere verilen eğitim ve bu bireylerin işe alma maliyetleri, çalışan mevcut bireylerin çalışma arkadaşlarını kaybedeceklerinden duyacakları üzüntü ve örgüte yeni katılan bireylerle yaşanacak ilişkinin belirsizliği kaynaklı doğan endişe gibi birçok olumsuzluklar görülebilmektedir (Bibby, 2008: 64). İşten ayrılma niyetini arttıran etmenler farklı disiplinleri ilgilendirdiğinden, bu faktörlerin analizi konusu, farklı disiplinlerden bilim insanları tarafından araştırılmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen etmenlerin saptanmasıyla birlikte, araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin edebilmekte ve açıklamaya çalışmakta, yöneticiler ise bu potansiyel ayrılmalara engel olabilmek adına önlemler geliştirmektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 254). Çalışanların işten ayrılması ile çeşitli maliyetler oluşmaktadır ve bu maliyetler genel olarak 4 alt başlıkta toplanmaktadır: (Tüzüner, 2014: 212-214; Martin ve Bartol, 1985: 66-67)

- I. Ayrılma Maliyeti:
 - Çıkış mülakatları
 - İşten ayrılma ile ilgili idari işlemlerin yapılmasının maliyeti
 - Kıdem/ihbar tazminatı
- II. Yerine Koyma (Yedekleme Maliyeti)
 - Boş pozisyon kapsamında duyuruların yapılması
 - İşe almadan önceki işlemlerin gerçekleştirilmesi
 - İşe alma görüşmesi ve testler
 - Boş pozisyonla ilgili toplantılar
 - Seyahat masrafları
 - İşe alma sonrası çalışmaları ve bilginin dağıtılması
 - Sağlık kontrolleri
- III. Eğitim ve Geliştirme Maliyeti
 - İşletme ile ilgili kitapçıkların dağıtılması
 - Formel eğitim programları
 - Eski çalışanlar tarafından yapılacak iş başı eğitimleri
- IV. Diğer Ek Maliyetler
 - Boş kalan pozisyon nedeniyle yapılan fazla çalışmanın maliyeti
 - Geçici desteğin maliyeti
 - Yeni başlayan çalışanın öğrenme sürecindeki verimlilik kaybının maliyeti
 - Ayrılan bireyin neden olabileceği müşteri ve satış kayıplarının potansiyeli

İlave maliyetleri sebebiyle, işveren kendi örgütü içindeki personel devir hızını görmezlikten gelemeyecektir. Bu maliyetlere katılmak istemeyen örgütlerin, yöneticilerini işten ayrılma niyetinin sebeplerini araştırmaya

yönlendirmelerinin ve bireylerle daha etkin iletişim yollarını bularak işten ayrılmaların örgüte olası olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgütler her ne kadar çalışanlarının performanslarını arttırmak için uygun örgütsel şartları sağlamaya çalışsalar da çalışanlar tarafından, işin kendisinden ve/veya çalışma ortamı kaynaklı nedenlerle istenmeyen bazı davranışlar sergilenebilecektir. Bu davranışlar, çalışanların fiziksel ve/veya psikolojik olarak zorlanmaları neticesinde ortaya çıkabileceği gibi kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilecektir (Tuna ve Boylu, 2016: 506). Benzer mantıkla işten ayrılma niyetini etkileyen etmenler denildiğinde, fiziksel ve psikolojik etmenlerin bir arada ve dolaylı etkileriyle birlikte düşünülmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Literatüre bakıldığında işten ayrılma niyetinin oluşmasının nedenlerinin genellikle üç grupta incelendiği görülmekle birlikte farklı tasnifler yapılabilmektedir. Bu etmenler genellikle, “örgüt içi etmenler, kişiye bağlı etmenler, genel makroekonomik/çevresel etmenler,” ifadeleri altında açıklanmaktadır. Örgüt içi etmenler, genel olarak işletmelerin yönetim ve üretim süreçleri sırasında oluşan etmenleri ifade etmektedir. Bu etmenler arasında; “işletmenin kuruluş yerine bağlı etmenler (*şehrin merkezinde veya dışında olması*), ücretlendirme sistemine bağlı sorunlar, ulaşım olanaklarının durumu, işin niteliği ve güçlük derecesi, örgütsel koşullardaki sorunların varlığı, yıl içerisinde birçok kez fiziksel yer ve görev değişikliği, çalışma koşullarındaki katılıklar, iş koşullarının iyi olmaması, bireylere psikolojik-fizyolojik ve mesleki yetersizlikler açısından yaşatılan zorlamalar, kaza potansiyeli yüksekliği, psikolojik şiddet, çalışma arkadaşları ile çatışma ortamının varlığı, sosyal hizmetlerinin bulunmaması, kötü İKY uygulamaları, üretim sürecinin iyi işlememesi vb.” gibi etmenler sayılabilir. Örgüte bağlı etmenler, kontrol edilebilen, zaman ve nedeni makro-ekonomik/çevresel etmenlere kıyasla kısmen daha rahat tespit edilebilecek ve müdahale edilebilecek etmenlerdir. Bunlar genellikle işverenden ve yönetimden kaynaklanan etmenlerdir ve yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 98). Kişiyeye bağlı etmenler, genel olarak bireyin kişisel yaşamı ve standartları ile ilgili olan etmenleri ifade etmektedir. Bu etmenler arasında; “hayat şartlarındaki değişiklikler, kabiliyet ve yetenek, başka bir işe duyulan olumlu yönelim, aile medeni durum ile ilgili değişimler (*evlenme, ölüm gibi*), bireyin eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (*çocukları veya kendisi için*), işle alakalı beklentilerin gerçekleşmemesi, çok farklı sosyo-psikolojik veya fiziksel nedenler, kişinin yaşı ve yaşla ilgili zorunluluklar, vb.” gibi etmenler sayılabilir. Makro-ekonomik / çevresel etmenler kaynaklı etmenler arasında; “ekonominin genel durumu ve bu durumun işgücü piyasasındaki etkisi, istihdam algısı, işgücüne katılım oranı, genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi, sendikaların varlığı, işsizlik oranı, tarım sektöründeki mevsimlik çalışmalar ve işçilikler, mekanikleşme ve otomasyon ile farklı işlere uyumun kolaylaşması, farklı işlere geçiş olanaklarının artması vb.” sayılabilir ve boyutları itibarıyla organizasyonların tek başına müdahale etme sınırlarını aşmaktadır. İş koşullarına ve işletmelere bakıldığında, birçok durumda bu üç temel ayrımlı sınıflandırmanın iç içe geçtiği hissedilebilmektedir. Bu üç grupta yer alan sebepleri birbirinden kopuk değerlendirmek, sorunların ortadan kalkmasını geciktirebilecektir. Söz konusu bu etmenler zamanla birbirlerini belli oranlarda etkileyip bütünleşerek, bireyi vereceği karara sürükleyebilecektir. En yüksek etki oranına sahip etmen veya etmenlere daha fazla odaklanılmasının ideal bir yaklaşım tarzı olabileceği düşünülmektedir.

Altında yatan sosyo-psikolojik süreç ele alındığında, işten ayrılma niyeti kararı akış olarak şu şekilde özetlenmektedir; (Youngblood vd., 1983: 508)

- I. Mevcut iş ve/veya işe olan tatmininin değerlendirilmesi,
- II. Organizasyondaki rolünün dışında, dışardaki alternatif rollerin çekiciliği ve elde edilebilirliğinin değerlendirilmesi,
- III. Ayrılma isteğini gösterme,
- IV. Organizasyondan ayrılma.

Sürecin aşamalarına bakıldığında, ayrılmanın en iyi tahminicisinin ve ölçülebilir olanının, ayrılmadan önceki son basamak olan ayrılma isteğinin olduğu görülmektedir. Örgütlerin işten ayrılma davranışının en belirgin habercisi olan işten ayrılma niyetini önceden farkına varıp, ona göre müdahale etmeleri beklenmektedir.

Çalışanları organizasyon içinde devamlı kılmak ve personel devir hızını aşağıya çekmenin öneminin bilincinden hareketle, örgütün hedeflerine ulaşmada beşerî sermayenin öneminin farkına varan örgüt yöneticilerinin, İKY önlemleriyle çalışanı işletmeye bağlılığını arttırmaya odaklanmalarının olumlu sonuç vereceği düşünülmektedir. Bu bağlamda elde tutulmaya çalışılan, beklentileri karşılanan ve pozitif bir

ortamda çalışan birey memnuniyeti arttıkça performans hedeflerine ulaşma gayretini artırabilecek, aksi hallerde yeni bir arayışla işten ayrılma niyetine sahip olabilecektir (Kutunis, 2015: 335). İşten ayrılma niyeti bir problem olarak ele alındığında; örgütlerin çağın gerektirdiği şekilde, kendilerine özgü farklı analiz yöntemleri ile konuyu ele almaya başladıkları görülebilmektedir. Örneğin; bir e-ticaret işletmesinin (*morhipo.com*) insan kaynakları çalışanlarıyla “benimle kal” adını verdiği görüşmeler yapıldığı bilinmektedir. Bazı kurumsal örgütlerde “çıkış mülakatı” yapmak kurum normları arasında yer almaktadır, ancak bu görüşmelerde sonucun değiştirilmesinin çok kolay olmayacağı bilinmektedir. Örgütten ayrılması istenmeyen çalışan, ayrılma konusunda kararını vermiş, istifasını sunmuş, yöneticisiyle son görüşmesini yapmaktadır ve vazgeçirmek kolay olmayacaktır. “Benimle kal” görüşmelerinin çıkış mülakatlarından farklı olarak, kaybetmek istenilmeyecek çalışanlarla iş işten geçmeden, örgütle ilgili olumlu duyguları ön plana çıkarmak amacıyla yapılabileceği ve bu sorunlar ortaya çıkmadan önce ipuçları toplamanın bir yolu olarak birçok organizasyonda kullanılabileceği düşünülmektedir (Türkmenoğlu, 2013: 131-137). Bu tür görüşmeler genellikle İK bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrılma sırasında yapılan görüşme dışında da bireyin tamamıyla ilişkilerini kesmelerinden bir süre sonra dışardan bir uzmana bu bireylerle görüşme yaptırılmakta veya soru formu uygulanabilmektedir. Böylece nedenler konusunda daha açık düşünceler tespit edilebilmektedir (Bingöl, 2013: 579). İşten ayrılmaların azaltılması hedeflendiğinde makro bakış açısının örgütsel boyutta şu şekilde olabileceği düşünülmektedir;

- Ayrılmaların farklı bir yönetim yaklaşımıyla titizlikle gözden geçirilmesi,
- İş modelinin gözden geçirilmesi,
- Çalışma şartlarının incelenmesi,
- Ücretlerin ve eğitim programlarının gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi, vb.

Kısacası; yukarda sayılan hususların, genel kabul görmüş standartlardan ne derece sapıldığının ortaya konabilmesine yönelik bir çalışma yapılması gerekecektir. Organizasyon kendine en uygun problem çözme yöntemi tasarlayabilecek veya seçebilecektir.

Kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri

İşten ayrılmanın niyetinin öngörülmesi veya öngörülememesi örgütteki bilgi yönetimi açısından ve entelektüel sermaye açısından önemli görülmektedir. Bir çalışanını kaybeden örgüt, sadece insan sermayesini kaybetmiş olmayacak, çalışanın örgüte getirdiği bilgi de örgütten çıkmış olacaktır (Yang, 2008: 433). Entelektüel sermaye maddi olmayan varlıklardır. İşletmelerin sahip oldukları örgütsel varlıklar; insan kaynakları, müşteri ilişkileri, tedarikçi ve dağıtım kanallarıyla ilişkiler, teknik bilgi ve ticari sırlar, yazılımlar, patentler, telif hakları, ticari unvan ve markalar, franchising ve lisans sözleşmeleridir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 230-231). İşletmede değer varlıklarla oluşturulur ve varlıklar da “sermaye” ile alınmaktadır. Örgütte değeri oluşturan en önemli varlığın “insan” olduğu kabul edilmektedir. Buradan hareketle “insan sermayesi” kavramından söz edilebilecektir. Bilgi, beceri, yetenek ve gayretleriyle işletmede yaratılan değere katkısı olan kişiler insan sermayesi olarak tanımlanabilecektir.

Değerler, çeşitli durumlarda neyin önemli olduğuna yönelik olarak düşünce ve davranışlara kılavuzluk eden uzun dönemli kalıcı inanışları göstermektedir. Bu yönüyle kişisel öncelikleri, istekleri ve seçimleri şekillendirmektedir. Bireylerin komuta ve kontrol nezaretine dayalı bir ortamda çalışmak istememelerinden dolayı; örgütsel amaçlar ile çalışan bireylerin düşünce ve davranışlarını uyumlaştırmak amacıyla değerler, liderler tarafından daha kabul edilebilir biçimlere dönüştürülmektedir. Bu yönüyle hem kişisel motivasyonu hem de kişisel kararları etkileyen değerlerin, çalışanları hedeflere yönlendirme konusunda rolü bulunmaktadır (Çetin ve Basım; 2015: 119).

Kuşaklar; kültürel, politik ve ekonomik olarak birbirine benzer nitelikte deneyim, bakış açısı ve değerlere sahip toplulukları ifade etmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 91). Kuşaklar, taşıdığı nitelikler ve farklılıkları itibariyle daha çok sosyologların çalışma alanına girmiştir. Bir birey doğduğu an itibariyle, belirli bir zaman aralığında dünyaya gelen bütün bireylerden oluşan toplumun üyesi olmuş olur. Belirli yılları içine alan bu zaman dilimleri dikkate alınarak kuşak sınıflandırılması bilim insanları tarafından yapılmaktadır. Yakın yıllarda doğan bireylerin birbirlerine yakın karakteristik özellik sergilemesi bilim insanlarının kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerini araştırmaya ilgisini arttırmakta ve konu çerçevesinde ilişkili alanlarda sosyolojik araştırma yapmalarına sebep olmaktadır. Chen (2010) çalışmasında; her kuşağın kendi içerisinde

belirli karakteristik özellik taşıdığı ve değer yargılarının bulunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, bireylerin doğmuş oldukları kuşak topluluğunun davranışları ile benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Kuşaklar; savaş, teknoloji, siyasal, sosyal, ekonomik gelişmelerden topyekün etkilenmektedirler. Yaşanmışlıklar beraberinde benzer değişimlere sebebiyet vereceğinden, birbirlerine yakın davranış özellikleri sergilenebilmektedir. Kısacası; her kuşağın kendine özgü özellikleri, algıları, görüşleri, bakış açıları, değerleri, yargıları, tutum ve davranışları, güçlü ve zayıf tarafları bulunmaktadır ve bu özellikleri ile bir kuşak, diğer kuşaklar ile anlaşmazlığa düşebilmekte, “kuşak çatışması” ortaya çıkabilmektedir (Lower, 2008: 80). Literatüre bakıldığında, kuşakların sınıflandırılması konusunda ve tarih aralıklarında farklı görüşler bulunmakla birlikte, genel anlamda özellikler itibarıyla tutarlılık söz konusu olduğu söylenebilir. Kronolojik sırayla kuşaklar ve tanımlayıcı genel özellikleri şu şekildedir;

- **Sessiz kuşak (1925-1945):** 1925-1945 yıllarında doğan bireyleri ifade eden bu kuşak; yetişkinler, gelenekselciler, emektarlar, radyo bebekleri, savaş kuşağı, gaziler, kıdemliler şeklinde anılmaktadır. Kanaatkâr yapıda olmaları, ücret pazarlığı yapmamaları, sunulanla yetinmeleri nedeniyle “sessiz” olarak yakıştırma yapıldığı bilinmektedir (Kebeci, 2011: 33). Dünya’da II. Dünya Savaşı, Büyük Buhran, Kore Savaşı, Ekonomik Kriz; Türkiye’de ise Cumhuriyet dönemi gibi önemli gelişmeler bu döneme denk gelmektedir. Bu kuşağa dahil olan bireylerin çocukluğu, genel özellikleri itibarıyla önemli bir ekonomik sıkıntı dönemine isabet etmiştir. Sessiz kuşağın; disiplinli, sadık, otoriteye mümkün olduğunca saygılı olduğu ve grup çalışmasına yatkın işgücü profiline sahip olduğu değerlendirilmektedir. İş hayatında bu kuşak insanların, fedakârlık yapmaktan kaçınmadıkları, kıdem odaklı performans ve ödüllendirilme beklentileri olduğu ve sıkı çalışmaya yatkın oldukları gözlemlenmiştir (Hatfield, 2002: 72).
- **Bebek patlaması kuşağı (1946-1964):** Bu kuşak üyeleri II. Dünya Savaşı sonrası dünyaya gelen yaklaşık bir milyar bebeği kapsadığından dolayı bu isimle anılmaktadır (Ayhün, 2013: 99). TV’nin icadı, insan hakları ve kadın haklarına yönelik protestolar, Vietnam savaşı, rock müziğin popüler hale gelmesi gibi olaylar bu döneme denk gelmekte olup değerleri etkilediği söylenebilir. Bu dönemde doğanlar sayıca çok olduğundan, yaşadıkları yıllarda toplumların yeniden şekillendirmesinde rol oynadıkları kabul edilmektedir. Varlıklarını elde etmek adına kendinden sonraki kuşaklara kıyasla daha fazla çalıştıkları ve yüksek sabırla itiraz etmeden bekleyip çalıştıkları kabul edilmektedir. Kısaca işe bakış açılarının; “çalışmak için yaşamak” olduğu çıkarımı yapılabilmektedir (Gurlaş, 2016: 7).
- **X kuşağı (1965-1980):** X kuşağı, küreselleşmenin şekillendirdiği ve bilgisayarla tanışan kuşaktan oluşmaktadır (Çetin ve Basım; 2015: 122). Türkiye’de X kuşağı dönemine denk gelen önemli kavramlar arasında; üniversitelerde yaşanan olaylar, petrol krizi ve ekonomik problemler, sol ve sağ grupların çatışması ve TV’nin hayata girişi sayılabilir. İş hayatı açısından bakıldığında; organizasyona bağlılıkları ve aynı yerde uzun süre çalışmaya gayretleri X kuşağında bulunan bireylerin en çok benzerlik gösteren özellikleri olarak sayılmakta ve bu kuşağın bireyleri toplumsal sorunlar karşısında hassas, iş motivasyonu yüksek ve otoriteye karşıda saygılı bireyler olarak görülmektedir (Gurlaş, 2016:8).
- **Y kuşağı (1981-1999):** Bu kuşak için; milenyum-gelecek-dijital kuşak, bir sonrakiler, gibi farklı adlandırmaların kullanıldığı görülmektedir. Birçok araştırmacı tarafından genel olarak “meşgul” bir kuşak olarak yakıştırma yapılmaktadır. Türkiye’de Y kuşağının davranışlarını biçimlendiren olaylar arasında; 90’larda artan terör eylemleri, Körfez ve Irak-İran Savaşları, yaygınlaşmaya başlayan internet ve cep telefonları, insanların mobilize olmaları ve “globalleşen dünya” kavramının etkilerinin hayata etkisi, vb. sayılabilir. Genel olarak beklemeye tahammülü olmayan sabırsız yapıları nedeniyle iş hayatlarında bu bireylerin sorun yaşadıkları görülmektedir. Y kuşağının reklamlar ile büyümüş ve markaya olan düşkünlüklerinin diğer kuşaklara kıyasla belirgin hale gelmiş olduğu söylenebilir. Olumlu yönler dikkate alındığında; özgüveni yüksek, aynı anda farklı yeteneklere sahip, iyimser, eğitim seviyesi yüksek, takım çalışmasına yatkın, farklı görüşlere açık ve saygılı, başarı hedefi yüksek, idealleri olan bireyler olarak tanımlanabilmektedirler. Y kuşağının motivasyonu diğer kuşaklarınkinden farklı olup, maaşların yanı sıra esnek çalışılabilen saatler ve sosyal yardım benzeri manevi açıdan doyum sağlayacak etmenlere de önem verdikleri değerlendirilir. Eğitimle kendilerini geliştirme olanaklarının da sunulduğu bir iş ortamının sağlanması beklenmektedir. İş ortamında gerçekleştirdikleri eylemler hakkında geribildirim

almalarını veya onanmalarını önemsedikleri görülmektedir. Y kuşağının en belirgin özellikleri arasında, teknolojiye olan aşırı düşkünlükleri, sosyal iletişim platformlarını kullanmaya yatkın bireyler olmaları ve çağın iş şartlarına uygun uygulamaları kullanmayı daha çok istemeleri de sayılabilir. Bu kuşak bireylerinin dahil oldukları organizasyonlara enerji ve yenilik getirme potansiyelleri görülebilir ancak birçok kaynakta, iş yerine bağlılıkları daha düşük olan bu bireylerin iş hayatları süresince yaklaşık 10 iş yeri değişimi yapacakları tahmin edildiği ifade edilmektedir.

- **Z kuşağı (2000 ve sonrası):** İnterneti kullanmaya Y kuşağından daha yatkın olup, internete ve bilgisayara daha düşkün yapıya sahip oldukları bilinmektedir. İnterneti temel bilgi kaynağı olarak görenlerin sayısının yüksek olduğu bilinmekle birlikte, genel olarak bilgiye çok çabuk ulaşabilme yeteneğine sahiptirler. Küçük yaşlardan itibaren aileleri tarafından eğitilip, bir anlamda erken büyüyüp gelişmektedirler. Bu kuşak aynı anda birçok iş ile meşgul olma konusunda normalleşmiş gibi algılanmaktadır. Toruntay (2011) çalışmasında; Z kuşak üyelerinin olumsuz özellikleri arasında aşırı marka düşkünlüğüne sahip olmalarını, ait oldukları örgüte yeterince sadık olmadıklarını ve azimle çalışmadıklarını, çabucak sıkıldıklarından ötürü kolayca mevcut işlerinden vazgeçebilme potansiyellerine sahip olduklarını saymaktadır. Gelecekte standartlaşan rutin işleri yapmak istemeyecek olmaları nedeniyle örgütlerin Z kuşağının yetenekli bireylerini örgüt içinde tutma konusunda sıkıntı çekecekleri öngörülmektedir. Altuntuğ (2012) çalışmasında; bu kuşağın bireylerini diğer kuşaklardan ayıran en belirgin özellik olarak, değişimin çok hızlı ve kırılmalar olarak yaşanmış olduğu bir zaman diliminde yaşamalarından ve daha doğumları gerçekleşmeden öncesinde bile özellikleri tanımlanmaya başlanan ilk kuşak olmalarından bahsedilmektedir.

Genel özelliklerine bakılarak kuşaklardaki her bireyin aynı olduğu düşünülmemelidir. Bir kuşak için bazı genellemeler yapmakla o gruptaki herkesi tek kalıba sokmak farklıdır. Ortak özelliklerin genel olarak bilinmesi örgütler açısından önemlidir. Kişilerin davranışlarının oluşumunda birinci öncelikte içsel temel kişilik özelliklerinin, ikinci olarak ise bu temel yapıyla etkileşim içinde bulunan değerlerin biçimlendirici rol oynadığı söylenebilir (Çetin ve Basım; 2015: 124). Farklı alanlardaki (*ekonomi, bilim, teknoloji, sanat, siyaset, kültür, vb.*) değişkenler nedeniyle dünyanın her an için dinamik bir değişim sürecinde olduğu bir gerçektir. Bu durum insan yaşantısının tamamında hissedilip algılarını, yaşama bakış açılarını ve beklentilerini, davranışlarını, önceliklerini etkilemekte ve karakteristiklerini, değerlerini de belirlemektedir. İşçimen (2012)'e göre farklı dönemlerde doğan ve çağın gereklilikleri ile bambaşka koşullarda büyüyen kuşak üyeleri tarafından; yaşama bakışlarından, eğitim süreçlerinden iş hayatına, aile yaşantılarına, tüketim alışkanlıklarından teknoloji bağımlılıklarına kadar pek çok konuda farklı karakter sergilenmektedir.

Y-Z kuşağı ile X kuşakları arasındaki en belirgin fark, bilgiye ulaşma noktasında ve işe/iş hayatına yükledikleri anlamda hissedilmektedir. X kuşağı bireylerinin genel olarak sadakatli ve örgüte bağlılıklarından ötürü işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bilinmektedir. İş hayatı ile ilgili temel farkı oluşturan bu olgunun işe yüklenen anlam ile ilişkili olduğu söylenebilir. Ünal (2013) çalışmasında; Y kuşak üyelerinin X kuşağından farklı olarak, bağımsız hareket etme eğiliminde oldukları, özgürlüğe düşkünlükleriyle ilgili düşüncelerini iş yaşamlarına da yansıttıkları ifade edilmektedir. Yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada; Y kuşağında öncekilere kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek, aksine örgüte bağlılıkları daha düşük bulunmuştur (D'Amato ve Herzfeldt, 2008: 952). Y kuşağı çalışanları tarafından; açık fikirli, teknolojiye çok fazla yatkın olmaları da kendi alanlarında uzman, organize, öğretici, eğitmen, mentor, otoriter ya da ataerkil olmayan, kuşaklara saygılı, iş-yaşam dengesi ihtiyaçlarına karşı anlayışlı, geribildirim sağlayan, canlı ve ilgi çekici yöntemlerle iletişim kurmayı çabalayan, teşvik edici ve yeni öğrenme deneyimleri çabalayan yöneticiler istenmektedir (Robbins vd., 2013: 66).

2.2. Kuşaklararası İletişimin Örgütlerde Önemi

Becerikli (2013)'e göre "kuşaklararası iletişim" literatürü, kuşak farklılıkları sebebiyle kurumsal ve bireysel anlamda ortaya çıkan iletişim sorunları üzerine çalışmaları ifade etmektedir. Kuşak farkı, aile içi iletişimde olduğu gibi örgütlerin kendi çalışanlarıyla hem de paydaşlarıyla olan iletişiminde etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Birçok örgütte yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışmaları çözüme kavuşturmak için harcamaktadır. Bu durum onların çatışma teorileri, araştırmaları ve çözümünü konusunda iyi yetiştirilmiş olmaları gerektiği hususunda yeterli bir neden olarak görülmektedir. Yöneticilerden, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmayı ayırt etmeleri, çatışmanın öncesindeki belirtileri fark etmeleri,

çatışmayı yönetmenin alternatiflerini test etmeleri ve son deneyimlerinin ışığında çatışma yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımları değerlendirerek en doğru yolu seçme konusunda bilgi ve beceri sahibi olmaları beklenmektedir (Barutçugil, 2004: 116). Yaşlı çalışanlarla daha genç çalışanlar arasında yönetsel ve iletişime dair sorunların çıkmasından ötürü; kuşaklararası iletişim alanı, sosyoloji, psikoloji, işletme, iletişim vb. bilim dalları açısından önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir. İleri yaş grubu çalışanlarının işe bakış tarzları, dünya görüşü ve bağlı oldukları etik kodları gençlerden farklıdır ve bu durum çözülmesi gereken çatışmalı alanları beraberinde getirmektedir (Becerikli, 2013: 6-7).

Örgütlerde farklı kuşakların bir arada çalışmasından ötürü, işten ayrılma niyeti ile ilgili doğru analizlerin yapılabilmesinin yolu, Y-Z kuşağını anlamaktan ve onlarla doğru iletişim yolunu bulmaktan geçmektedir. Farklı kuşakların etkin iletişim kurabilmesi adına, mesai saatleri haricinde bazı faaliyetlerde beraber bulunulması, bireylerin beklentileri, yaşanan problemler ve yapılan işlerin sunumu/geribildirimi hususunda farkındalık adına etkili olabilecektir (Martin ve Tulgan, 2002: 74). Asansörde, merdivenlerde, ofiste, vb. uygun her yerde yöneticilerin astlarıyla yüz yüze birebir iletişimi önemli olup, çalışanlar üzerinde önemli etkiler bırakabilecektir. Peters (2010) çalışmasında, herhangi bir ortamda karşılaşılan çalışanlarla, özellikle de sıkça görmedikleri kişilerle sohbet edilmesi liderlere tavsiye edilmektedir. “Dolaşarak yönetim” kelimesi kullanılarak, işletmelerin genellikle dolaşılmayan kısımlarında yürümenin ve diyaloga girmenin önemi vurgulanmaktadır. Etkin bir yöneticinin çalışanlara uzak ve az görünür olmaması aksine meydana çıkıp görünür olması beklenmektedir. Çalışanlar bu anları saygınlıklarını yükseltmeleri için bir fırsat olarak görebilecek, bir değer bilme ifadesi olarak değerlendirebilecek ve yaptıkları hazırlıkların ödüllendirilmesi olarak düşünebilecektir (Bossidy ve Charan, 2014: 75). Birçok kaynakta, Japonların 1950’li yıllardaki başarılarında “harekete geçirilen, çalışmak ve üretmek için enerji dolu, coşkulu işgücüne” sahip olmalarının etkisi anlatılmaktadır. Japonların başarısının analizi yapılırken; eğitimin etkinliği vasıtasıyla işe bağlanmaları, sadakatleri, bağlı buldukları örgütlerin başarılı olmasıyla kendilerini özdeşleştirmeleri, üst-ast etkin ve hoşgörülü iletişimlerinden kaynaklı özellikten beslendiği çıkarımında bulunmaktadır. Edward De Bono (2011) çalışmasında insana özenden bahsedilirken; Japonların insan ilişkilerini tümüyle farklı şekilde ele aldıkları ve iş değiştirme oranının düşüklüğü ifade edilirken, yaşlıların kendilerine güven duyup parlak fikirleri olan genç çalışanları tehdit olarak görmediklerine vurgu yapılmaktadır. Kıdemli kişi, sadece en iyi fikirler kendisinden çıktığı için orada bulunmadığını, başkalarının fikirlerini dinlemek için de orada olduğunun bilincindedir.

İşgücü tarihine bakıldığında, geçmiş yıllara oranla bu kadar çok değişik kuşaktan insanın yan yana çalışıyor olması özel bir durumdur (*neredeysse hem kendi çocuklarının yaşında bireylerle hem de ebeveynlerine yakın yaşta bireylerle çalışan gruplar*). Bu özel duruma göre, örgütler içerisinde “*özel bir iletişim sistemi*” oluşturmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Baltaş (2009) çalışmasında, farklı kuşaktan bireylerden elde edilen deneyimler paylaşılırken, işletmelerde yaşlı (*X kuşak ve öncesi*) işyeri sahiplerinin/yöneticilerin genç bireyleri anlamada zorluk çektiklerine vurgu yapılmaktadır. Kuşakların yönetiminde İKY’nin genellemelerden kaçınarak örgüt içindeki farklılıkların nasıl yönetileceği hususunda saptama yapmaları ve bu yaklaşımın iş sonuçlarına etkilerini göstermeleri gerektiği savunulmaktadır. İKY’nin kurum içinde bütün süreçleri standardize etme çabasının iş hayatının özelliklerinden dolayı, özellikle genç çalışanların aidiyet duyguları üzerinde olumsuz etkileri olabilecektir. Her öğrencinin her dersten iyi not almasının beklenmesi gibi, İK tarafından her çalışanda ve her yetkinlik alanıyla ilgili her parametrede bir gelişme alanı bulmaya çalışılmaktadır. Oysaki bu değerlendirmelerin çalışanların bireysel özelliklerini işe yansıtacak esnekliğe imkân vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde, herkese bu konuda eşit davranılırsa adil olunacağına inanmak gibi temel bir yanılgıya düşülmektedir (Yiğit, 2010: 84). Z kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte Y kuşağı ile kurum içinde iletişimin önemini kavrayan işletmelerin etkin iletişim konusunda bir adım önde olacağı söylenebilir.

Çalışanların düşüncelerini öğrenmek ister gibi görünen ancak yönetimden haberler verilen, temelde yönetimin karar ve beklentilerini çalışanlara kabul ettirmeyi amaçlayan iletişim, özünde var olmayan sanal bir ortam yaratmaktan öteye gitmeyecektir (Şeşen, 2016: 553-554). Peters ve Waterman’ın çalışmasında, bireye olan saygının önemi vurgulanırken: “İnsanlara yetişkin muamelesi yapın, onlara ortağınız olduklarını hissettirin, onurlarını kırmayın, onlara saygılı davranın, onları verimliğin temel kaynağı olarak görün. Başka bir deyişle, verimlilik ve onunla finansal ödüller istiyorsanız, çalışanlarınızı en önemli öz kaynağınız olarak görmelisiniz” ifadesi kullanılmaktadır (Peters ve Waterman, 1987: 329). İnsanlar, çoğunlukla kendilerinden beklenti ne derecede ise o kadarını yapma eğilimindedir. Yöneticilerin astlarından beklediği performans

önemli oranda bireylerin performanslarını ve kariyeriyle ilgili gelişimlerini pozitif veya negatif yönde etkileyecektir. Yöneticilerin çalıştıkları bireylerle diyalogları, onlara karşı davranış tarzları da onların performanslarını ve kariyeriyle ilgili gelişimlerini pozitif veya negatif yönde etkileyecektir. Kuşakları farklı olduğu durumlarda yöneticilerin, astların karakteristiklerini anlamaya yönelik daha fazla zaman ayırmaları gerekmektedir. Yöneticilerin astlarıyla alakalı düşüncelerinde olumsuz beklentileri, olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilecektir. Sadece olumlu beklentileri düşünmek, başarının geleceğinin garantisi olmasa da başarının olasılığındaki artışa etkisi sosyopsikolojik alanlarda yapılan çalışmalarda sıklıkla vurgulanan bir durumdur ve literatürde bu durum “pygmalion etkisi”, “beklentileri yönetme” şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojide “kendini geliştiren kehanet, gerçekleşen inanış veya beklentinin gerçekleşmesi” olarak da açıklanmakta olan bu durum, “bireyin ilerleyen zaman zarfında diğer bir kişinin (özellikleri itibarıyla kendine kıyasla üstün olduğunu kabullendiği bireylerin) kendisine dair beklentisine uyacak davranış sergilemesidir” şeklinde açıklanmaktadır. Pygmalion etkisini yönetim biliminde inceleyen Eden’in modeli beş basamaktan oluşmaktadır. Modele göre, yönetsel beklenti farklılaşmış liderliğe yönlendirir, astlarına göstermiş oldukları farklı davranışlardan dolayı yöneticiler astların beklentilerini etkiler, astların öz beklentileri motivasyonu ve dolayısıyla performanslarını etkiler, astların motivasyon düzeyleri performans sonuçlarını yükseltir ya da düşürür ve performans, yöneticinin geçmişteki beklentilerini ve astların öz beklentilerini doğrular ya da doğrulamaz (Eden, 1984: 67). Genç kuşak (Y-Z) bireyleri konusunda çalışma yapacak olan İK yöneticilerinin, örgütlerine çok şey katacakları düşünülmektedir.

2.3. Genç Bireyin Çalışma Kararının Analizi

“Çalışmak” tarih boyunca insan hayatının merkezinde olmakla kalmamış, zamanın akışıyla insanın çalışma olgusuyla ilgili değişen talepleri toplumları şekillendirmiş, değişen toplumsal koşullar da çalışma ilişkilerine yön vermiştir. Çalışma eylemine yüklenen psikolojik anlamlar; ekonomik, politik ve sosyal değişimlere hız kazandıran endüstri devrimi ile gündeme gelmiştir. Endüstri devrimiyle birlikte, önceleri kendisi ve ailesi için üreten birey, belli bir işverene, belli ücret karşılığında ve işverenin koyduğu çalışma esasları çerçevesinde emeğini kiralamaya başlamıştır (Bozkurt ve Ercan, 2011:3). Bireyin çalışma kararı ve ne kadar çalışacağı ne kadar gelir elde edeceği piyasanın kendisine sunduğu fırsatlarla sınırlıdır. Bireyin, kararlarını bir “yaşam döngüsü” içinde ele alması beklenmekte, birey bazen çalışma kararını tek başına verebileceği gibi, hane halkı içindeki diğer bireylerin kararlarından da etkilenebilmektedir (Ceylan-Ataman, 2016: 66-67). İşten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleşecek işi bırakma eylemi, bireyin alternatif eylemler arasından bir tercihi olarak düşünülebilir. Anlamlı bilgi, bireyin “tutumunda” gizlidir ve tutumun ardılı olarak nitelendirilen davranışlarından veya tutumun öncülü denilebilecek inanç/düşüncelerinden hareketle “iş bırakma tercihleri” analiz edilebilir. Tüzüner (2014) çalışmasında; “tutum araştırmaları” yaklaşımından bahsedilirken, bazı işletmelerin çalışanlarının tutumları ile organizasyonel performansı arasında bağ kurmaya çalıştıkları ve İKY fonksiyonunun değerlendirilmesinde tutum araştırmalarının bir yöntem olarak kullanıldığı ve “insan kaynakları indeksi” geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, “işten ayrılma niyeti” kavramının tam olarak kavranabilmesi için bireyin çalışma kararının analizi, iş gücü piyasasının aktörleri ve işsizlik ile ilgili konuların da anlaşılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. “Çalışma”nın; ekonomi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, felsefe, tarih, örgütsel davranış gibi disiplinlerini de ilgilendiren karmaşık bir yapısı olduğundan söz edilebilir. Çalışma, çalıştırma, istihdam kavramlarının geçirdiği değişim sürecini, toplumsal ve teknolojik gelişmelerden bağımsız düşünmek hata olacaktır. İşleyişine bakıldığında, işgücü piyasasının üç ana aktörü; çalışanlar (işçiler), işletmeler (işveren) ve hükümettir. Çalışanlar olmadan piyasada “emek” olmaz, birey ise “çalışma” ve “boş zaman” arasında tercihini yapmaktadır. Birey kaç saat çalışacağına, nasıl bir işe gireceğine ve işten ne zaman ayrılacağına karar verecektir. Bireyin, bu kararları fayda maksimizasyonu ilkesine göre aldığı bilinmektedir. Diğer bir deyişle bireyin işgücü piyasasındaki davranışlarını fayda maksimizasyonu yönetmektedir. Çalışanların kararları toplanarak işgücü arzı oluşmaktadır (Ceylan-Ataman, 2016: 6-7). Örgütler ne kadar işgücü istihdam edeceklerine karar verirken, eklenen emeğin maliyeti ile bu emeğin üretimde açığa çıkan verimlilik düzeyiyle işyeri karını değerlendirmektedir. Rasyonel hareket eden bir örgüt, istihdam edeceği ilave işgücünün kendisine sağlayacağı hasılat, söz konusu işgücünün kendisine maliyetinden büyük olması durumunda o işgücünü istidam etmeyi tercih edecektir (Dinler, 2009: 449- 451). İşçi ve iş eşleştirme süreçlerini bilgi ile beslemek önemlidir. Bu çalışmanın merkezinde olan ve “tersine mentorluk” ile ortaya çıkarılacak yeni bilgiler bu eşleştirme sürecini besleyebilecektir. İşlerin doğasının taraflarca (işveren-işçi) aynı veya yakın yorumlandığı

durumlarda sorunlar çözüme kavuşturulmaya daha yakın olacaktır.

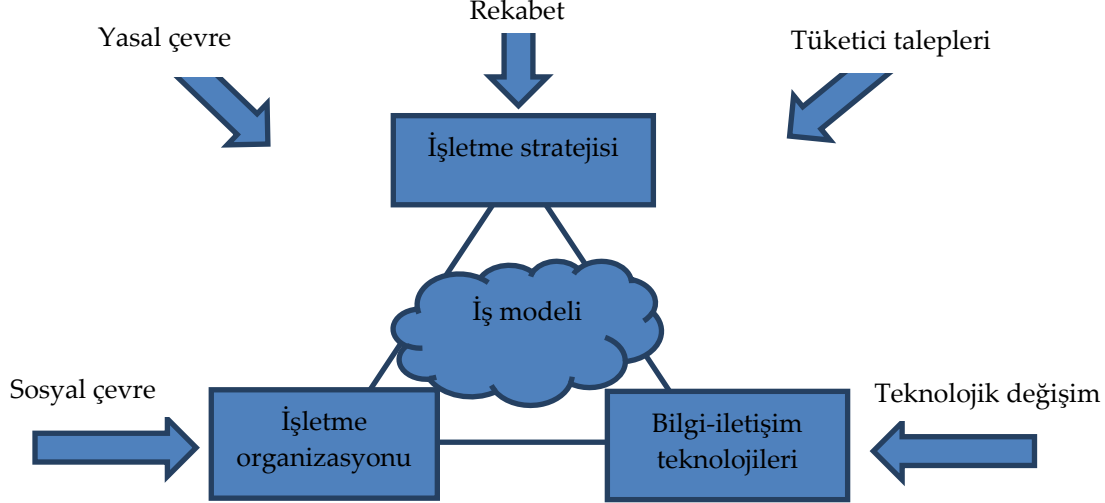
İş ve istihdam gençlerin sosyal kimliğini şekillendiren, yaşamlarını, bağımsızlıklarının gelişimini, kazançlarını, kendilerine olan saygılarını, sosyo-ekonomik ve politik vatandaşlıklarını düzenleyebilmeleri açısından öneme sahiptir (Calderon, 2004: 65). Toplumlar, kendi yasal ve kültürel kurallar içinde gençlerin durumlarını tanımlamakta ve ülkelerin genç tanımları içerisinde yer alan yaş aralıkları 7-39'a kadar değişkenlik gösterebilmektedir (Çetin, 2014: 21). Genç işsizliğin nedenleri açıklanmaya çalışılırken mikro (*gençlere dair özellikler, gençlerin çalışmaya karşı tutumu, eğitilmiş işsizler, genç bireyleyin ilk iş deneyimi, mobilite, engellilik, vb.*) ve makro (*eğitim sistemlerindeki yetersizlikler, ekonomik durgunluk, krizler, toplam talep, demografik yapı, ücret politikaları, işgücü piyasası politikalarının yetersizliği vb.*) düzeyde nedenlerin ele alınması gerekmektedir. Her bir neden başlı başına inceleme konusu olup, mahiyetleri itibariyle doğru tespit yapılabilmesi için yoğun analiz gerektireceği düşünülmektedir. Genellikle gençler arasında işsizliğin yaygınlığının sebepleri üzerinde durulurken, gençlerin değişik ölçü ve oranda toplum içinde çalışma hayatına karşı isteksiz oldukları ileri sürülmektedir. Bu isteksizliklerin sebebi hemen çalışmaktan kaçınma olarak yorumlanmaması gerekmektedir. Gençlerin istedikleri işlerde çalışmayı arzu ettikleri, buna göre eğitim gördükleri ancak isteklerine uygun çalışma ortamı bulamayınca isteksizliklerini çevrelerine hissettirdikleri bilinmektedir (Murat, 1995: 187). Konu özellikle gençler olduğundan “gençler endüstrideki işi beğenmiyor” şeklinde genelleme yapılarak algı oluşmaktadır. “Genç işsizlik” tek başına bir faktöre bağlı izah edilemeyecek kadar kompleks faktörler dizini ile ilişkilidir. İşgücü piyasasının önemli yapısal sorunlarından biri olan genç işsizliğinin azaltılmasına yönelik politikalar seçilecek farklı yol ve yöntemlerle uygulanmaya devam edilebilir. Bu çalışmanın odaklandığı konularından olan “tersine mentorluk” uygulaması gibi yenilikçi İKY uygulamalarının etkisinin izlenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Livingston'un (1996) çalışmasında; bir işletmenin gelecek performansının anahtarının, gençlerin o işletmeye ilk adım attığı yılda gizli olduğu vurgulanmaktadır. Gençlerin bir işletmede yönetimin beklentilerine en açık olduğu zaman dilimi, o işletmeye başladıkları ilk yıllardır. Bu yıllar, gelecekteki performansın ve meslek yaşamındaki ilerlemenin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Çünkü öğrenmede kritik dönem ilk yıllardır. Bu zaman dilimi, adayın işletmenin beklentileri doğrultusunda gelişmeye ya da değişmeye özellikle hazır olduğu dönemdir. İşe alınan yeni mezunların ilk yöneticilerinin mümkünse işletmedeki en iyi yöneticilerden olması gerektiği düşünülmekte, ne var ki çoğu işletmenin bunun tam tersini yaptığı bilinmektedir. Livingston'un (1996) tespitlerine bakıldığında, işletmelerde genç personel devir oranının neden yüksek olduğunu daha iyi anlaşılacaktır. Kendinden daha nitelikli üst yöneticisinin azlığını hisseden eğitimli ve donanımlı Y-Z kuşağı genç bireyler, bir işten başka bir işe geçmeyi aklına büyük harflerle yazmaktadır. Bunların yanı sıra mevcut iş yerindeki kariyer yolunun bulanıklığı ve yüksek kariyer özlemlerine sahip iş gücünün varlığı, üzerinde durulması gereken İK planlama sorunları olduğu düşünülmektedir.

2.4. İşletmelerin İş Modellerini Değerlendirmeleri

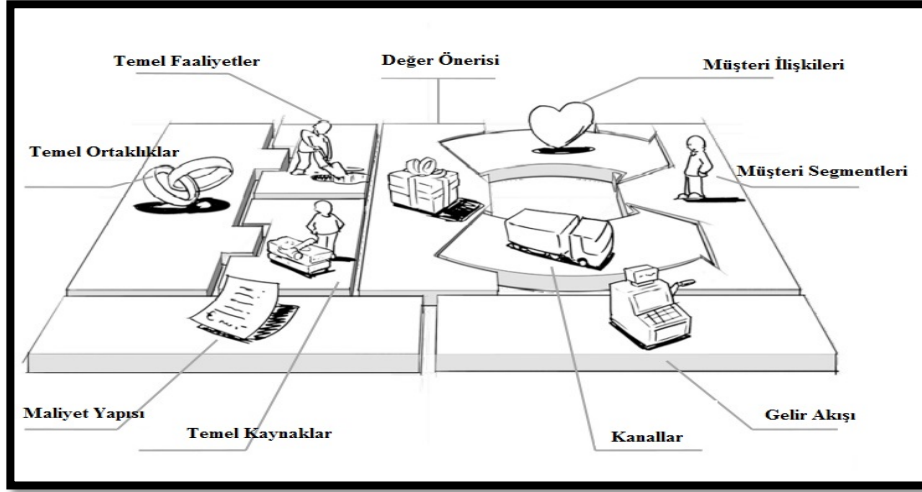
Örgütü mekanik bir sistem olarak gören anlayışın çalışma koşulları ile çağın yönetim anlayışının çalışma koşulları arasında büyük farklılıklar mevcuttur. Örgüt üyelerinin daha verimli ve etkili çalışabilmeleri için çalışma koşullarındaki fiziksel unsurların da gözden geçirilip yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Basım vd., 2009: 32). Daha çok kar edip varlıklarını devam ettirebilmek, dış çevredeki gelişim ve yenileme temposunda yer alabilmek ve değişimlere dinamik olarak adapte olabilmek için işletmelerin iş modellerini gözden geçirerek, fiziki çalışma ortamlarını ve iş psikolojisiyle ilgili alanları de hesaba katarak kurumsal dizaynlarını da yenilemeleri gerekmektedir. Kurumsal dizayn, bir işletmenin kendisini görsel olarak ifade etmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsal dizaynı oluşturan unsurlar arasında marka, yazı, renk, mimari dizayn ve bazı özel tedbirler sıralanabilir. Dizayn ve dekor tasarımı, işletmelerin statü, imaj ve kimliğinin simgesel olarak paydaşlara tanıtılması, onlar tarafından bu tanıtımın anlaşılması, kabul edilmesi ve işletme ile ilgili olumlu davranışlar geliştirmesine yardımcı olabilecektir. İşletmenin faaliyette bulunduğu konum, yapı stili ve mimarisi, çalışma ofis odaları, ses/gürültü düzenleri, bahçe düzeni, mobilya ve aydınlatma düzeni, zemin kaplamaları, kullanılan renkler ve estetik formların her biri onu gören birey tarafından “anlamlandırılmakta” ve işletmenin bütünü ile ilgili düşünce, yargı ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmekte, işletmenin statüsü, kalitesi, imajı, kimliği hakkında görüş geliştirmelerini etkileyebilmektedir (Mirze, 2016:349-350). Örneğin; alanları ile birebir ilişkili olmasına rağmen, genç kuşaklar tarafından sanayide çalışmak istenmemekte ve hizmet sektöründe çalışmak tercih edilmektedir.

Gençlerin tercihlerinde, ortam şartlarının görece kötü olan emek yoğun işlerden biri olması ve hizmet sektörünün daha iyi çalışma ortamları (*havalandırma sistemi, temizlik, ısı, ışıklandırma, renk, titreşim, kimyasal madde ile temas, toz ve parçacıklar, gürültü, vb.*) sunması etkenler arasında yer almaktadır. Çalışma ortamı ile ilgili umdukları standartları sunamayan imalat sektörü, bu özellikleri itibariyle üzerlerine yapışan “sıkıcı” ve “modası geçmiş” imajından kurtulamamaktadır. Kurumun imajının, örgütsel çekicilik ve işe başvuru yapma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğuna dair araştırma bulguları mevcuttur (Rynes ve Cable, 2003: 57). Kurum itibarının, bireylerin örgüte katılma niyetleri (*bir iş teklifi geldiğinde bunu kabul etme eğilimi*) üzerinde etkili olduğuna yönelik bir kamu yükseköğretim kurumuna girmek için başvuran 539 öğrenci ile yapılan araştırmada, hipotez doğrulanmış olup, yüksek kurumsal itibara sahip olan örgütlere adayların daha fazla katılma niyetinde olacakları düşünülmektedir (Güler ve Basım, 2015: 123). Dijitalleşme ve robotlaşma konularının giderek daha da fazla tartışıldığı iş koşullarında, ağır sanayideki işler çekiciliklerini hızla kaybetmektedir. Sanayileşmiş bazı ülkelerde genç kuşakları imalat sanayiye çekebilmek için “oyunlaştırma” konsepti bile tartışmaya açılmış durumdadır. Bu fikrin temelinde, oyun dışı faaliyetlere oyun konseptli öğeleri katarak gençlerin sanayiye katılımlarını cesaretlendirme hedefi yatmaktadır. Sanayide oyun konsepti, genç kuşakların teknoloji odaklı video oyunlarına olan ilgisinden ve rekabetçi karakteristiklerini avantaja çevirerek onlardan mümkün olduğunca fazla yararlanmayı hedeflemektedir. Çilingir ve Kenanoğlu'nun (2017) çalışmalarında; Invensys adlı bir şirketin yeni işe aldığı kişilere petrol rafinerisindeki makine ve malzemeleri nasıl işleteceklerini 3D oyun teknolojisini kullanarak öğrettiğinden bahsedilmektedir. İşletmelerin kendilerini geliştirmeleri ve yenilenmeleri isteniyorsa iş modellerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. İlerleme kaydedilmek ve arzu edilen bir noktaya gelmek isteniyorsa bazen köklü değişiklikler değil, iş modellerinin içerisinde yer alan küçük değişiklikler istenen sonuçlara ulaştırabilecektir. İyi bir iş modelinin, yeni bir girişimden yerleşik her hangi bir işletmeye kadar tüm kuruluşlar için gerekli olduğu ve her başarılı işletmenin sağlam bir iş modeliyle kurulduğu söylenebilir. İş modelleri, işletmelerin nasıl çalıştığını açıklayan öykülerdir (Magretta, 2010: 12). İşin parçalarının ne şekilde birbirlerine uyduğunu sistematik şekilde izah etmektedir. Ancak hiçbir iş modeli kalıcı değildir, iş modelini etkileyecek faktörlerin durumundan etkileneceklerdir (şekil 2).



Şekil 2: İş modelini etkileyen faktörler (Aslan, 2015: 97)

İşletmelerin performans gereçlerini iş modelinde aramak gerekebilir. İş modeli kavramsal olarak parçalardan oluşmaktadır, parçalar ve o parçalar arasındaki bağların sistemli bir şekilde nasıl işlediğini anlatmaya yaramaktadır (Afuah ve Tucci, 2003: 4). İş modelinin değiştirilmeye ihtiyaç duyulup duymadığına, iş modelinin 9 yapıtaşını anlayarak cevap aranmaktadır (şekil 3).



Şekil 3: İş modelinin yapıtaşları (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 18-19).

İş modelinin 9 yapıtaşı kısaca şu şekilde özetlenebilir; (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 22-40; Morris vd., 2005: 729-73).

1. **Müşteri segmentleri:** İşletmenin kimin için değer yaratacağı sorusuna verilecek karar, işletmenin rekabet ettiği pazarın özelliğine ve fırsatlarına odaklanmaktadır. Müşteri türleri, onların coğrafi dağılımı ve etkileşim biçimlerinin işletmenin nasıl yapılandırıldığı, kendi kaynak gereksinimleri ve ne sattığı üzerinde belirli etkileri vardır. Müşterilere Y-Z kuşaktan genç bireylerin dahil olmasıyla tüketim karakteristiklerinin de değiştiği ve kuşaklararası farklılıklar da gözden kaçırılmamalıdır.
2. **Değer önerisi:** Değer sunularak müşteri sorunları çözülmeye ve ihtiyaçlara cevap verilmeye çalışılmaktadır. Değer önerisi yapıtaşı, bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün/hizmetleri ifade etmektedir. Müşterinin bir işletmeyi diğerine tercih etmesinin nedenidir. Bazen müşteri problemini çözer, bazen ise müşterinin ihtiyacına cevap vermektedir. Her değer önerisi belli bir müşteri segmentinin ihtiyaç duyduğu seçilmiş ürün ve/veya hizmet paketlerinden meydana gelmektedir.
3. **Kanallar:** Kanallar yapıtaşı, bir şirketin değer önerisi sunmak istediği müşteri segmentiyle nasıl iletişim kuracağını ve o segmente nasıl ulaşacağını tarif eder. İletişim, dağıtım ve satış kanalları, bir şirketin müşterileri arasındaki arayüzünü oluşturur. Kanallar, müşteri deneyiminde önemli role sahip temas noktalarıdır.
4. **Müşteri ilişkileri:** Müşteri ilişkileri, müşteri segmentleri üzerine kurulup yürütülmektedir. Bir işletme, bir müşteri segmenti ile kuracağı ilişki türünü net şekilde belirlemelidir. İlişkiler kişiselden başlayıp otomatikleşmiş sistemlere kadar uzanan bir skalaya kadar yayılabilir. Müşteri ilişkileri; müşteri kazanma, müşteri elde tutma, satışları artırma motivasyonlarıyla şekillenmektedir.
5. **Gelir akışı:** İşletmenin nasıl para kazanacağı sorusuna cevap niteliğinde olan iş modelinin bu ana unsuru, kendi ekonomik modelidir. Ekonomik model, kar elde etmek için tutarlı bir mantık sağlayacaktır.
6. **Temel kaynaklar:** Temel kaynaklar, ilk 5 maddedeki unsurları sunmak için gerekli varlıkları (*beşeri-fiziksel-fikri-finansal kaynaklar*) ifade etmektedir. İş modelinin yürümesi için gereken önemli varlıkları ifade etmektedir. Bu kaynaklar, işletmenin değer önerisi yaratıp sunmasına, pazarlara ulaşmasına, müşteri segmentleriyle ilişkilerini korumasına, gelir elde etmesine zemin oluşturmaktadır.
7. **Temel faaliyetler:** Her iş modeli bazı temel faaliyetlere dayanmaktadır. Temel faaliyetler iş modellerinin işleme için önemlidir. Temel kaynaklar gibi; bir değer önerisi yaratıp sunmak, farklı pazarlara ulaşmak, müşteri ilişkilerini canlı tutmak ve gelir elde etmek için olmazsa olmazdır.
8. **Temel ortaklıklar:** İş modelinin işleyişini sağlayan tedarikçi ve ortaklardan meydana gelen ağı ifade etmektedir. Bu ortaklıklar; rakip konumunda olmayan işletmelerle kurulan stratejik ittifaklar, rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıklar, yeni işler geliştirmek için kurulan ortak girişimler, tedarikte sıkıntı olmaması için kurulan alıcı-satıcı ilişkileridir.

9. **Maliyet yapısı:** Maliyet yapısı, bir iş modelini kullanırken ortaya çıkacak bütün maliyetlerin toplamını ifade etmektedir. Değer yaratmak ve sunmak, müşteri ilişkilerini canlı tutmak, müşteriden gelir elde etmek maliyet yaratan faaliyetlerdir.

Her bir yapı taşının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekirken birlikte, bu çalışmada “*temel kaynaklar*” olarak ifade edilen yapıtaşına odaklanılmaktadır. Temel kaynaklar arasında beşerî, fiziksel, fikri, finansal kaynaklar yer almaktadır. İş modelinin işlemesi için gerekli olmazsa olmaz kaynaklar arasında en önemsenmesi gerekenin “beşerî” kaynaklar olarak ifade edilen “insan” unsurudur. İşletmelerde en zor ve en çok zaman kaybına neden olan problemler her zaman iş/makine-teçhizat vb. kaynaklı maddi temelli problemler değil, aksine insan faktörleri tarafından zorlanan/engellenen süreçler olabilmektedir. Örneğin; yanlış iletişim kaynaklı anlaşmazlıklar, devamsızlık vb. insan temelli unsurlar, iş modelinin diğer yapıtaşları ne kadar sağlam kurgulanmış olsa da birçok süreci tıkayabilmektedir. İşletmelerin birçoğunda belki de sorun diye ifade edilen konuların çözümü çok uzakta aranmayıp, iş modellerinin diğer yapıtaşları yerine beşerî kaynaklarına odaklanıldığında birçok şey yoluna girebilecektir.

2.4. Tersine Mentorluk

Geleneksel anlamda “mentorluk”, örgüt içerisindeki deneyimli çalışanların, daha az deneyimi olanlara yol göstererek bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına destek olunması sürecini ifade etmektedir. Tersine mentorluk ise, iş yaşamında kıdemi daha az olan “genç” bireyin kendisinden “daha kıdemli” ve genelde daha üst yönetsel konumda olan kişiye mentorluk yapması olarak tanımlanmaktadır (Murphy, 2012: 549). İş hayatını şekillendiren “emir komuta zincirleri ve hiyerarşi” kavramlarının yoğun olarak algılandığı örgütlerin bir parçası olmak, Y-Z kuşak bireyleri tarafından reddedilebilmektedir. Daha yatay organizasyonlara karşı olumlu düşünceler beslenebilmektedir. Bu durumda mentorluk ve tersine mentorluk; kurum kültürünün oluşturulması, kurum içinde bir anlamda sosyal eşitleyici olarak her kademe arasında ön yargısız bir diyalog oluşturulması ve yeteneklerin tutundurulması konusunda etkin bir çözüm süreci olarak düşünülmeye başlanmıştır. Tersine mentorluğun sağlıklı sonuç verecek gelişim yöntemi olduğu düşünülmektedir (Kadılar, 2018). Çalışan bağlılığına önem verip, genç kuşakları bünyesinde tutundurmaya amaçlayan işletmelerde tersine mentorluk süreçlerinin felsefesinin temel süreçlere yansıtılması gerektiği düşünülmektedir.

Geleneksel Anlamda Mentorluk Kavramı ve Tarihçesi

Geleneksel mentorluk; deneyimli bir çalışanın, kendisinde mevcut bulunan iş/işyeri bilgilerini, düşüncelerini daha genç ve/veya deneyimsiz bir çalışanın gelişiminin desteklenmesi amacıyla kullanıldığı ilişkiyi tanımlamaktadır. Beceriler, yetenekler, bilgi ve/veya düşünce odağında “spesifik bir öğrenim ve gelişim girişi” olarak düşünülmektedir. İçlerinden birinin diğerini belirli bir alanda geliştirmek için tavsiye edici ve yol gösterici bir rol üstlendiği, iki insan arasındaki bir ilişki şekli olarak, sanatçılar, zanaatkarlar, sporcular için sırrını öğrenmek için ustalarının ve rehberlerinin yanından hiç ayrılmayarak mentorluk ilişkisinin örnekleri yüzyıllar boyunca yaşatılmıştır. Bu durum düşünüldüğünde, profesyonel işletme yöneticilerin mentorluğun ve rehberliğin faydalarını son fark eden grup içinde sayılabilecektir. İşletme içinden veya dışından bir kişi mentor olarak seçilmektedir (Hindle, 2014: 189-191).

Başlangıcı çok eskilere dayanan ve öğrenmenin aktarılması esasının benimsendiği mentorluk, paydaşlar arasındaki etkileşimi iyileştiren bir yaklaşım olacağı düşüncesiyle, Kram’ın 1980 ve 1983 yılında yayınlamış olduğu iki makaleyle akademik alanda çalışılmaya başlanmıştır. Kram’ın (1983) çalışması birçok yayına yansımış ve Kram’ın mentorluğu kavramlaştırması birçok çalışmaya yön vermiştir (Bozeman ve Feeney, 2008). Birçok kaynakta mentorun; rehber, öğretmen, akıl hocası, koç ve sırdaş rolü oynayan bir rol model olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Mentor olarak ifade edilen kişiler, diğer kişilere rehberlik eden, destek olan, kişilere pozitif ve önemli katkılar sağlayan bir kariyer geliştirme süreci içerisine dahil olmuş olmaktadır. Türkçe literatüre bakıldığında “mentor” ve “mente” kelimesi için ortak bir kavram birliğine varılamadığı anlaşılmaktadır. “Hamilik” (*koruyucu, hami, himaye eden*) sözcüğünü öneren araştırmacılar olmasına rağmen, “mentor” ve “mentorluk” sözcüklerinin daha çok kabul gördüğü anlaşılmaktadır (Vatansever ve Çalışkan, 2015; 555). Mentorluk bir nevi kariyer rehberliği olarak düşünüldüğünde, bu konuda en somut örnek olarak doktora programlarında danışman öğretim üyesinin doktora öğrencisine rehberlik etme örneği gösterilebilir (Bingöl, 2013: 353). Mentorun karşındaki kişiye “mentee” veya “menti

(*korunan, himaye edilen*)” denmektedir. Mentor genellikle mentiden daha üst pozisyonudur, mentiyi bilgisi ve deneyimiyle etkiler. Mentor, örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da olabilir (Ragins vd., 2000). Mentiler, genellikle başarılı olmayı amaçlayan, kurum aidiyetini, kurum kültür ve politikasını kazanması gereken, kariyer hedeflerine ulaşmak için profesyonel yardım bekleyen kişilerdir (Uçkun ve Kılınç, 2007: 77) Stueart ve Sullivan (2010) çalışmasında; mentorluk kavramı ve sürecini, mentor kelimesinin harfleriyle ifade edilen bir analitik süreç olarak tanımlamaktadır: **Model** (model olma), **Empathize** (hissetme), **Nurture** (yetiştirme), **Teach** (öğretme), **Organize** (düzenleme), **Respond** (cevap-geribildirim).

Türklerde, şehzadelere siyaset ve savaş konularında bilgi verip öğretmek, rehberlik ve danışmanlık yapmaları amacıyla deneyimli kişilerin çok eskiden beri görevlendirildikleri bilinmektedir. Selçuklular zamanında bu tecrübeli kişilere “atabeg” denilmekteydi. Şehzadelerin eğitimi; atabeg denen tecrübeli, yaşlı devlet adamlarına verilmekteydi. Şehzadeler, onların gözetim ve rehberlikleriyle bir vilayetin yönetimiyle görevlendirilirlerdi. Atabegler, şehzadelerin en iyi yöntemlerle yetişmesini üstlenen, kuramsal ve uygulamalı eğitim veren eğitimciler olarak kabul edilmekteydi. Mentorluk ifadesinin çıraklık sistemine yakınlığı da göz ardı edilemez. Türk tarihinde mentorlukla ilgili bir başka uygulama “ahilik” teşkilatlarında görülmektedir. “Ahi”, Arapça “kardeşim” anlamına gelmekte olup, yiğitlik, kahramanlık ve cömertlik gibi anlamları olan Türkçe “Akı” kelimesinden gelmektedir (Bayram, 1991: 131). Ahilik, 13.yüzyıldan 19.yüzyıla kadar sanat ve mesleki alanlarda bireylerin yetişmelerini, ahlaki yönden de gelişmelerini hedefleyen bir müessesenin adıdır. Anadolu’da sosyo-ekonomik düzenin kurulmasında rol oynadığı bilinmektedir (Arslanoğlu, 1986: 12). Ahiliğin temel prensiplerinden olan “dayanışma” içerisinde olan örgüt çalışanları, karşılındakilerin durumunu da etkileyecek bir karar aldığında, onların zarar görmemesi ya da hazırlıklı olması için bu kararlar ilgili bilgilendirme yapıldı (Aydoğan ve Delibaş; 2017: 14). Ahilik teşkilatı, Osmanlı Devletinin son döneminde “lonca” adını alarak görevini sürdürmeye devam etmiştir. Ahilik eğitimi ve süreci ile mentorluk eğitimi ve süreci benzerlikler göstermektedir. Ahi teşkilatındaki çırak, ustasının yanı sıra aynı meslekten olan iki kalfayı da yol kardeşliğine seçmeliydi (Aydoğan ve Kara, 2017: 226). Ahilik ve mentorlukta güçlü bir usta çırak ilişkisini görmek mümkündür. Deneyimlerin, daha az tecrübeye sahip meslektaşlara aktarılarak onların kişisel ve mesleki açıdan yetişmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır (Kocabaş ve Yirci, 2011: 26). Mentorluk ve ahilik ilişkisinin sürecin sadece kariyer gelişimine odaklanmadığı, kişilerin psikolojik ve bireysel gelişmelerini sağlayacak durumlara da yer verildiği görülmektedir. Mentorluğun yol gösterme, öğretme, rehber, motivasyon sağlama, destekleme, rol model, danışman, işleri kolaylaştırma, olumlu geribildirim, iş birliğine isteklilik gibi rolleri, Ahi örgütünde de ön plana çıkmaktadır. Ahilik ve mentorlukta amaç güvene bağlı bir ilişki içerisinde mutlu bireyler yetiştirmektir. Aşamalar ve öğretim şekilleri olarak da ahilik ve mentorluk benzerlik göstermektedir (Güven, 2014: 9).

Tersine Mentorluk Kavramı ve Tarihçesi

İşgücü, giderek geçmişe oranla daha farklı profillere sahip olmaktadır. Demografik işgücündeki bu değişimin verimli ve etkin yönetiminin örgütün işlevselliğini ve reket gücünü etkilediği anlaşılmaktadır (Roberson ve Park, 2007: 549). Küreselleşen iş dünyasında öncü işletmelerin; faaliyetlerini sürdürülebilirlik ve geleceğini şekillendirebilmek amacıyla hem müşteri kitlelerinde hem de organizasyonları içerisinde yer alan/alacak Y-Z kuşak genç bireyleri daha iyi anlayabilme adına yol ve yöntemler üzerinde düşündükleri bilinmektedir. Bu öncü işletmelerin örgüt kültürleri, yeniliklere ve farklılıkların yönetimi bakış açısına uzak olmadığından, Y-Z kuşaklarının bakış açılarını yönetim ve organizasyon süreçlerine yansıtma eğilimine de sahip olmaktadır. Etkin iletişime dayanan süreçlerle rahat şekilde fikirlerini ifade etme fırsatı kendilerine sunulan gençlerin, önerileri dikate alındığında örgütlerinin stratejik yolculuğuna katkı sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Kuşakların farklı düşünme biçimleriyle ilişkili olarak çalışma ve iletişim kurma, motivasyonları farklılaşacakken, farklılığı bir tehdit olarak görmek yerine ortak noktalara odaklanıp durumu fırsata çevirmek, örgütler için mantıklı bir hareket tarzı olabilecektir.

Özellikle dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı değişim süreci, üst düzey yöneticileri iş yapma biçimleri ve yönetim anlayışları üzerinde yeniden düşünmeye sevk etmekte ve yeni yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmaya başlamaktadır. “Tersine mentorluk” bu yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Murphy, 2012: 549). Teknolojik gelişmeler, internet, sosyal medyadaki ilerlemeler sonucunda, genç çalışanlar genellikle üst düzey yöneticilerinden daha fazla ve değerli bilgiye daha hızlı sahip olmaktadır. Bu durum, genç bir çalışanın üst düzey yönetici için mentor rolünü üstlendiği tersine mentorluk adlı yeni bir mentorluk

türünün ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Burdett, 2014: 13). İngilizcesi “reverse mentoring” olan kavramın Türkçe’de tersine mentorluk olarak kavramlaştığı görülmektedir.

Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk programlarını tersine çeviren yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Kişi, 2018: 206). Bu süreç içerisinde, teknolojik değişim ve iş dünyasının küreselleşmesi konusunda bilgili genç birey, kıdemli bir başka bireyin mentorluğunda hareket edebilmektedir (Harvey vd., 2009: 1344). Literatüre bakıldığında, tersine mentorluk kavramının ilk defa General Electric CEO’su Jack Welch tarafından 1999 yılında iş dünyasında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Welch ve yönetim ekibi, internet ve teknoloji konusunda genç çalışanlarından mentorluk almıştır. Kendisi ve diğer üst düzey yöneticiler için organizasyonunda tersine mentorluk programı kuran Welch, ayda yaklaşık bir kez kurumsal web sitelerinin genç yöneticisi ile bir araya gelerek webde gezinme ve temel çevrimiçi araştırma yapma konularında destek almıştır. Bu sayede Welch, yöneticileri teknoloji ve güncel işyeri trendleri ile donatmak için, iki yönlü gelişimsel ilişkide genç çalışanlarla yöneticileri eşleştirerek bir kazan-kazan durumu yaratmıştır (Kişi, 2018: 206-207). Öğrenmeyi teşvik eden ve kuşaklar arası ilişkileri kolaylaştırmayı amaçlayan yenilikçi bir İKY uygulaması olan tersine mentorluk, General Electric’de uygulanmamasının ardından dünyaya yayılmaya başlamıştır. Literatürdeki tanımlamalara bakıldığında;

Biss ve DuFrene (2006) tersine mentorluğu, genç çalışanların üst düzey yöneticilere teknoloji ve diğer alanlarda yeni beceriler öğretmek için mentor olarak hizmet ettiği bir düzenleme olarak tanımlamıştır. Pieters (2011)’a göre; daha deneyimli bir çalışanın, daha az deneyime sahip ancak yeni bakış açıları olan çalışanları aktif olarak aradığı bir gelişim türüdür. Hays ve Swanson (2011)’a göre; hızla değişen teknolojinin kavranabilmesi adına, deneyimli bir çalışanla deneyimsiz genç bir çalışan arasında oluşturulan formal veya formal olmayan bir iş ilişkisidir. Chaudhuri ve Ghosh (2012)’e göre; genç ve kıdemli çalışanların farklı ihtiyaçlara, değer sistemlerine ve iş taleplerine dayalı bilgi ve deneyim paylaşımını içeren sosyal değişim aracıdır. Vardar (2015) çalışmasında tersine mentorluk, genç bir çalışanın üstü pozisyonda olan bir çalışanla yetenek ve bilgisini hiyerarşinin yarattığı engellerin ortadan kaldırılarak paylaşılması, bilgiyi ve kişileri birbirlerine bağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Breck vd. (2018)’e göre gençleri, yaşlılara gerekli desteği ve bilgiyi sağlamaya yönlendiren kuşaklar arası bir yaklaşımdır.

Literatürde tersine mentorluk ile ilgili yapılan akademik çalışma sayısı dünya genelinde giderek artarken (Cotugna ve Vickery, 1998; Leh, 2005; Biss ve DuFrene, 2006; Pieters, 2011; Hays ve Swanson, 2011; Murphy, 2012; Chaudhuri ve Ghosh, 2012; DeAngelis, 2013; Chen, 2013; Burdett, 2014; Elmore, 2015; McCoy, 2015; Pandey, 2015; Deshwal, 2015; Tiberghien, 2015; Morris, 2017; Callahan, 2017; Breck vd., 2018; Kase vd., 2019; vb.), Türkiye’de sınırlı sayıda çalışma (Vatansever ve Çalışkan 2015; Özdemir, 2016; Keleş-Tayşir ve Ülgen, 2017; Güğerçin, 2017; Kişi, 2018; Gündüz ve Akşit, 2018) mevcuttur. Bazı akademik çalışmaların içeriği kısaca şu şekildedir;

Cotugna ve Vickery (1998) çalışmasında; üniversite öğrencileri, internet becerilerini aktarmak amacıyla meslek sahibi kişilerle eşleştirilmiştir. Çalışmada menti konumundaki meslek sahibi yetişkinlerin bu durumdan duydukları memnuniyet ortaya konarak, öğrencilerden öğrenmenin zevkli bir süreç olduğunu benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Leh (2005) çalışmasında; doktora öğrencileri sınıf içerisinde teknoloji kullanımını desteklemek amacıyla fakülte öğrencileriyle eşleştirilmiştir. Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre; menti konumundakiler özelleştirilmiş eğitim sonucunda kendilerini değerli hissettiklerini belirtirken, mentorlar ise bu deneyimin kendilerine olan güvenlerini arttırdığı ifade edilmektedir.

Biss ve DuFrene (2006); tersine mentorluğun yararlı ve kolay uygulanabilir bir araç olduğunun iş dünyasına gösterilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, tersine mentorluk programına katılanların üçte ikisinin özellikle teknoloji alanında tersine mentorluğu yararlı bulduklarını ifade ettikleri ortaya konmuştur. Mentor çiftleri dikkatle eşleştirildiğinde ve hedefler açıkça belirlendiğinde tersine mentorluğun en ideal şekilde çalışabileceği belirtilmektedir.

Hays ve Swanson (2011) tersine mentorluk ile ilgili keşfedici çalışmada, tersine mentorluğun halkla ilişkiler alanındaki yaygınlığı ortaya konmuştur. 23 halkla ilişkiler uzmanıyla yapılan mülakatlara göre katılımcıların %74’ünün tersine mentorlukla ilgili bir deneyimi olmadığı, sadece 1 bireyin tersine mentorluktan süreçlerinin planlı bir parçası olarak yararlandığı anlaşılmıştır.

Chaudhuri ve Ghosh (2012) tersine mentorluğun kuşaklar arası bilgi boşluğunu doldurmak için

değişim aracı olarak görüldüğü araştırmada; kuşakları farklı çalışanların farklı ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bu süreç aracılığıyla taraflar açısından daha iyi anlaşılacağı öne sürülmektedir.

Chen (2013) çalışmasında; tersine mentorluğun geleneksel mentorluk fonksiyonları ile olan ilişkisi incelenmiş ve kariyer geliştirme, psiko-sosyal fonksiyon ve rol model fonksiyonunu geniş ölçüde bünyesinde bulundurduğu ortaya konmuştur.

McCoy (2015) çalışmasında; tersine mentorluğun azınlıkların ve dezavantajlı grupların iş hayatlarına entegrasyonunun hızlandırılmasında bir araç olarak kullanılacağı ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda kültürel çeşitliliğin örgütler için önemli bir kazanç olduğu ve tersine mentorluk ile bunun örgüte güç katabileceği ileri sürülmüştür.

Callahan (2017) çalışmasında tersine mentorluk, eğitim-öğretime teknolojinin entegrasyonu sürecinde değerlendirilmiştir. Yeni eğitim-öğretim materyallerinin teknoloji odaklı olduğuna ve öğretmenlerin menti olarak konumlandırılacağına yönelik değerlendirmeler sunulmuştur.

Vatansever ve Çalışkan (2015) çalışmasında tersine mentorluk; İKY'nin yeni bir uygulaması olarak değerlendirilip, "genç mentorluk" ifadesi kullanılmıştır. Tersine mentorluğun uygulandığı iki işletmede hem katılımcılarla hem de danışmanlarla görüşülmüştür. Bu süreç ile dijital teknoloji konularında hedeflenen gelişimin sağlandığını ifade eden görüşler ortaya konmaktadır.

Özdemir (2016) çalışmasında; tersine mentorluk araştırma görevlileri açısından incelenmiştir. Mentorluğun kariyer geliştirme, psiko-sosyal ve rol model fonksiyonlarından hareketle araştırma görevlilerinin danışman hocalarıyla olan ilişkileri araştırılmış ve keşfedici nitelikte olan bu çalışmada tersine mentorluk konusu sorgulanmıştır. Tersine mentorluğun hangi alanlarda ve ne yoğunlukta uygulandığına yönelik tespitler yapılmıştır.

Keleş-Tayşir ve Ülgen (2017) çalışmalarında; Türkiye bankacılık sektöründe tersine mentorluk sürecine odaklanılmaktadır. İKY uygulaması olarak ifade edilen tersine mentorluk hakkında bilgi sunmak ve kavramın farklı kuşakların yönetimi konusundaki önemi vurgulanmak istenmektedir.

Güğerçin (2017) çalışmasında; sosyal değişim kuramı kapsamında tersine mentorluk süreci tanımlanmış, pratikte nasıl uygulandığı, banka uygulamalarında yarattığı sonuçlar araştırılmıştır. Genç kuşakların, sosyal medyaya, teknolojik gelişmelere olan yatkınlığı anlatılmaktadır. Liderlik gelişimi, karar alma süreçlerine katılım, üst düzey temaslar ağı oluşturma, problem çözme tekniklerinden tersine mentorlukta yararlanılabileceği ifade edilmektedir. Türkiye'deki yüksek güç mesafesine rağmen, kurumlar ve katılımcılar için faydaları nedeniyle, Türk bankacılık sektöründe yakın gelecekte sıklıkla kullanılacağı öngörülmektedir.

Kişi (2018) çalışmasında; iki yönlü bilgi değişim süreci olan tersine mentorluğun yöneticilerin yeni fikirlere karşı açık bir tutum sergilemesine ve küresel bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olarak işletmelerin sürdürülebilirliği için önem arz ettiğine vurgu yapılarak; sürecin ortaya çıkışı, özellikleri ve faydaları ele alınmaktadır.

Gündüz ve Akşit (2018) çalışmasında, Maltepe Üniversitesi rektörünün öğrencilerini mentorluğunda görevlendirmesi incelenmiştir. Bulgulardan hareketle, bu tip bir mentorluktan tüm yükseköğretim kurumlarının fayda sağlayabileceği ifade edilmektedir. Bilim insanlarının, üniversitelerde kendilerine donanımsal anlamda katkıda bulunacaklarını düşündükleri öğrencilerini mentorları olarak görevlendirmelerine yönelik uygulama örneklerinin varlığının bilindiği ifade edilmektedir.

Kuşak Farklılıkları ve Tersine Mentorluk ile İlişkisi

İşe yeni başlamış olan genç bireyler; sahip oldukları bilgi, beceri, uzmanlık ve taze bakış açısı ile çağın gerekliliklerine ayak uydurma noktasında zorluk çeken örgütün üst yönetiminde yer alan bireylere özellikle sosyal medya, internet, son dönemlerdeki teknolojik gelişmeler, güncel eğilimler ve sosyo-kültürel eğilimlerdeki değişimler konularında destek sağlayabileceklerdir. Bu noktadan hareketle tersine mentorluk, genç ve kıdemi az olan bir çalışanın, kıdemi fazla olan üst düzey bir kişi ile yetenek ve bilgisini paylaşması sonucu ortaya çıkan fikir alışverişi ve öğrenme ortaklığı olarak tanımlanmaktadır (Kişi, 2018: 207). Vardar (2015) çalışmasında, küreselleşmeyle gelen yeni iletişim ve iş birliği imkânlarının, mobilite ve değişimin

sürekli hale gelmesinin örgütlerin İKY’de yeni yöntemler geliştirmesini zorunlu hale getirdiği belirtilmektedir. Çalışmada; 2020’li yıllarda işletmelerde, iş gücünü oluşturacak 20 yaşındaki gençler ile 70’li yaşlarında hâlâ çalışmayı sürdürebilecek profesyonellerin, “5 farklı kuşak 5 farklı davranış biçimi”nin bir arada yer almasına neden olabileceği ifade edilmektedir. 2020’li yıllarda sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşakları ile X-Y-Z kuşaklarının tamamını bir örgüt içinde görmek mümkün olabilecektir.

Tersine mentorluk, Y kuşağı ile önceki kuşak yöneticilerini biraraya getirerek bilgi paylaşımları ile sinerji yaratmayı hedefleyen yenilikçi bir fikir değiş tokuş platformudur. İyi uygulanan bir tersine mentorluk programı sayesinde; genç kuşağın, kurum hikâyeleri ve tepe yönetim deneyimlerine ilk elden erişimi sağlanarak, hedeflenen gelecek için onlara destek verilmiş olunacaktır. Üst yönetimin kendi alanlarındaki gelişmelere ayak uydurmaları kolaylaşabilecek, güncel kalmaları sağlanabilecek ve genç kuşağın sahip olduğu yenilikçi bakış açısı ile kurumdaki çeşitlilik artabilecektir (www.evrinkuran.com).

Tersine Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi

Temeli ve kapsamı incelendiğinde tersine mentorluk sürecinin kuramsal çerçevesi; “Soyal değişim kuramı, Lider-üye etkileşim kuramı, Algılanan örgütsel destek kuramı, Öğrenme kuramı, Farklılıkların yönetimi, Örgütsel yaş kuramı” ile ilişkilendirilebilecektir.

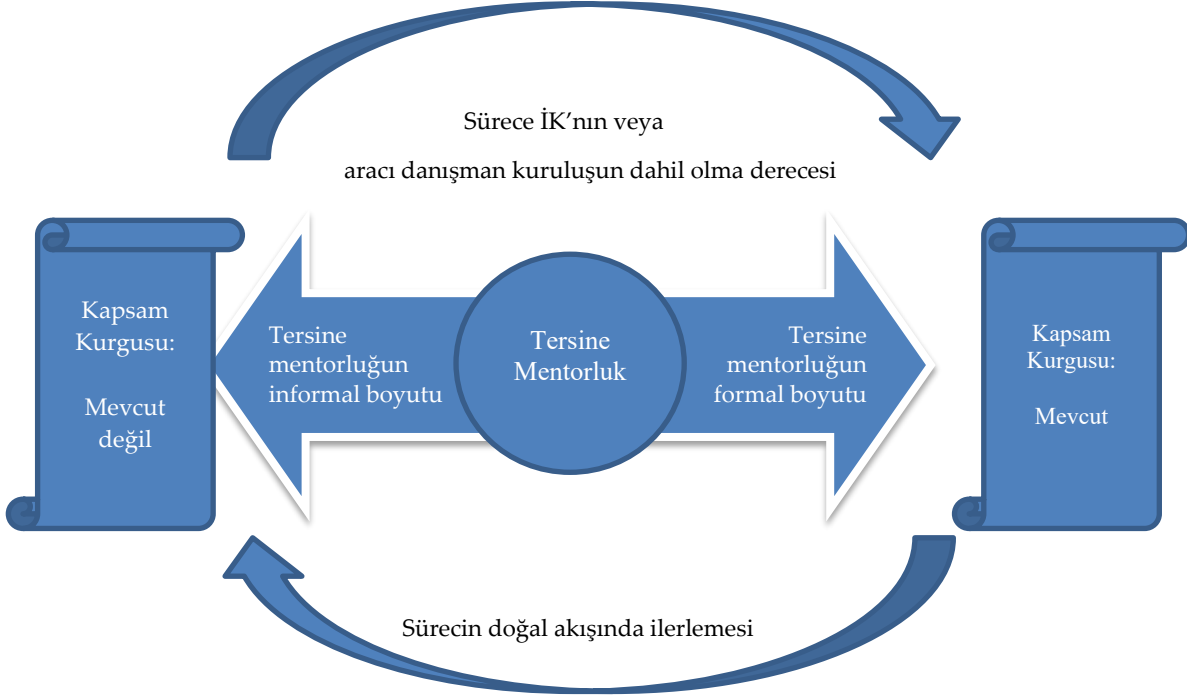
- i. ***Tersine mentorluk ve sosyal değişim kuramı:*** Sosyal değişim kuramı tersine mentorluğun teorik tabanı için genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu kuram ile incelenmesinin sebebi tersine mentorluğun karşılıklı iki yönlü bir değişim ilişkisine sahip olma mahiyetinden kaynaklanmaktadır. Kurama göre, her iki tarafın da diğerinden istediği değerli bir şeyi vardır ve ne miktarda neyi mübadele edeceklerine iki taraf birlikte karar verecektir. Mübadele edilen kaynaklar ekonomik ve/veya sosyal olabilecektir (Miles, 2016: 273). Bu kuram, mentorun belirli bir potansiyele sahip mentiyi seçeceğini desteklemektedir. Potansiyeli olan bireyler, örgüt içerisindeki diğer çalışanlardan daha fazla oranda yardıma ihtiyaç duyabilecektir. Mentor ise, daha fazla yardıma ihtiyacı olan, istekli ve de bunun için çaba gösteren bir bireye destek sağlama yolu ile içsel tatmin duygusu yaşayabilecektir (Allen vd., 2000: 272). Sürecin faydaları maliyetleri aşması durumunda, bireylerin tersine mentorluk ilişkisine girmeleri beklenebilecektir. Tersine mentorluk sürecinde yer alan bir mentor ya da menti, sahip olduğu ya da kolaylıkla temin edebileceği bir bilgiyi paylaşarak, erişiminin kolay olmadığı bir bilgiyi karşı taraftan temin edebilecektir (Güngerçin, 2018: 78).
- ii. ***Tersine mentorluk ve lider-üye etkileşim kuramı:*** Tersine mentorluk süreci lider-üye etkileşimi boyutu ile ele alındığında, yaşça küçük olan mentor ile yaşça büyük olan menti arasındaki karşılıklı rol değişim konusu ön plana çıkmaktadır. Liderlik ilişkisi, “yabancılaşma-tanıdıklık-olgunlaşma” gibi 3 aşamadan oluşan “yaşam döngüsü” süreci ile de tanımlanabilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 33). Yabancılaşma aşamasından tanıdıklık ve olgunlaşma aşamasına daha hızlı geçişte tersine mentorluk sürecinin katkısı olacağı düşünülmektedir. Murphy (2012) çalışmasında, lider-üye etkileşimi kuramının, tersine mentorluk ilişkileri ile örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek ve güçlendirmek için teorik bir çerçeve sunduğu belirtilmektedir. Kaliteli bir lider-üye etkileşiminin, yönetici ile ast arasındaki bağ ve güveni besleyerek potansiyel çatışmaların önlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir (Vecchio vd., 2000: 177). Etkileşim sırasındaki kaliteli ilişkilerin sonucu olarak çalışanların tatmini, performansı ile örgüte bağlılıklarının artması beklenebilecek, işten ayrılma olasılıklarının da azalacağı düşünülmektedir.
- iii. ***Tersine mentorluk ve algılanan örgütsel destek kuramı:*** Tersine mentorluk sürecinde, etkileşim iki aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama “algılanan örgüt desteği”dir, çalışanlar bu sürece katılarak değerli olduklarını hissetmektedirler ve buna karşılık olarak örgütün hedeflerine daha çok sahip çıkılabilecektir. İkinci aşama ise, mentor ve menti arasındaki ilişkili olup, klasik “lider-ast etkileşim”inden farklı olarak genç mentorun daha kıdemli olan mentiye geribildirim vermekle yükümlü olduğudur (Vatansever ve Çalışkan, 2015: 556). Chaudhuri ve Ghosh (2012) çalışmasında; örgütsel desteğin, tersine mentorluğu açıklayan yaklaşımlardan biri olduğu ve çalışanların kendilerini tersine mentorluk sürecinin bir parçası olarak gördüklerinde, kendilerini üyesi oldukları örgüt için değerli olarak hissedebilecekleri belirtilmektedir. Tersine mentorluk sürecinde örgüt kültürüne uygun nitelikteki ödüller de örgütsel destek algısını artırabilecektir (Güngerçin, 2018: 81). Çalışanların örgütsel destek algısı arttığında örgütsel bağlılıklarının yükselmesi ve işten ayrılma

niyetlerinin azalması ve buna bağlı olarak da işten ayrılma oranlarının düşeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütler çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada onlara yardım edecek yolları araştırmaları gerekecektir (Ekmekçioglu ve Sökmen, 2016: 35).

- iv. **Tersine mentorluk ve öğrenme kuramı:** Mahiyeti itibariyle süreç, örgütsel öğrenmeyi arttıran model ve yöntemleri oluşturup paylaşımı yönünden araç olarak kabul edilmektedir. Chaudhuri ve Ghosh (2012)'ye göre tersine mentorluk "öğrenen örgüt yaklaşımı" çerçevesinde, iki yönlü ve etkin bilgi paylaşımı için bir araç olarak ele alınmaktadır. Öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşan Senge öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini ifade etmektedir (Tan, 2014: 196-197). Bireysel öğrenme modelleri örgüt içerisinde paylaşıldığında, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye dönüşmektedir. Böylece mentorluk ilişkileri, örgütsel öğrenmeyi arttıran modelleri oluşturma ve paylaşma açısından bir stratejik araç olarak kabul edilebilecektir (Özdemir, 2016: 61).
- v. **Tersine mentorluk ve farklılıkların yönetimi:** Örgütlerin iç ve dış çevresi değişken bir yapıda olup, örgütler tarafından uygulanan rutinler bazen hızlı değişime cevap verememektedir. Bu nedenle örgütlerin yeni yaklaşım, teknik veya prosedürler geliştirip uygulaması beklenmektedir (Shih ve Susanto, 2011: 113). Bireyleri birbirinden ayıran ve birbirlerine benzeyen özelliklerinin sosyo-yapısal ve psikolojik analizlerinin yapıldığı Rosada (2006) çalışmasında; ikili sınıflandırma ile durum kategorize edilmektedir. Birincil farklılık; bireyler arasındaki gözlemlenebilir biyolojik ayrılıkları ifade etmektedir. Yaş, cinsiyet, engellilik durumu, ırk bu gruba örnek verilebilmektedir. İkincil farklılık ise; bireylerin kişilik özellikleri, kültürel alışkanlıklar, değerler sistemleri, zeka, eğitim, entelektüel bilgi düzeyleri gibi doğrudan gözlenemeyen ancak bireyin davranışlarından anlaşılabilen özelliklerle ilgilidir. Farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri, çalışma biçimleri açısından farklılaşan bireylerin oluşturduğu işgücünün etkin şekilde yönetilmesini işaret etmektedir (Sürgevil, 2010: 3). Farklılıklara açık olmak, farklı özelliklerden faydalanmayı kapsayıp tüm çalışanlar için olumlu iç çevresi yaratmayı hedeflemektedir (Bergen vd., 2002: 239). Bu bağlamda farklılıkların yönetiminin, örgüt içerisindeki bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla sergileyebilmelerini olanak sağlayacak şekilde yönetilebilecekleri bir çevre ve örgüt iklimi yaratmak ile ilişkilidir. Bu ilişkinin oluşturulabileceği araç olarak tersine mentorluk değerlendirilebilecektir.
- vi. **Tersine mentorluk ve örgütsel yaşa kuramı:** Bu kuram, yaşa ilişkin normların tersine mentorluk sürecinde algı ve motivasyonu nasıl etkilediğine işaret etmektedir. Kurama göre, örgütteki yaşa ilişkin normlar hangi rolün, hangi yaşa uygun olduğuna ilişkin stereotip imgelerin yaratılmasına neden olabilecektir. Mentor ve mentee rolüne hangi yaş grubunun daha uygun olacağına ilişkin normatif beklentiler olabilecektir (Chaudhuri ve Ghosh, 2012; Vatansever ve Çalışkan, 2015: 556). Eisner (2005) çalışmasında; iki farklı kuşaktan iki bireyin etkileşimi sırasında, bilinçaltındaki "ebeveyn" algısının tersine mentorluk ilişkisinde görülme olasılığı olduğu belirtilmekte, Bailey (2009) çalışmasında ise üst yönetimin sürece gönüllü olmama olasılığının bu ebeveynlik çağrışımından kaynaklanabileceğine bağlanarak, çocuğu yaşında birisinden öğrenmeyi kabul etmeyebilecekleri ifade edilmektedir. Geleneksel hiyerarşi ve rol algısından kaynaklanan "güçlü olma" isteğinin etkisiyle, herhangi bir konuda bilgilerinin eksik görülmesi, kıdemli yöneticiler tarafından kendi pozisyonlarına bir tehdit olarak algılanabilecektir (Coles, 2001; Vatansever ve Çalışkan, 2015).

Tersine Mentorluğun Kapsamı ve Genel Özellikleri

Mentinin, mentorun kuşak perspektifi ve çeşitli konulardaki daha güncel olan bilgi ve uzmanlığından faydalanması beklenmektedir. Aynı şekilde mentorun da kurduğu ilişkinin neticesinde liderlik yeteneklerini geliştirmesi istenecektir (Kadılar ve Balkan, 2016: 137-138). Tersine mentorluk sürecinin kapsamı, amaç ve hedefler doğrultusunda içinde bulunulan dönemsel gelişmeler neticesinde genişletilebilecektir. Geleneksel mentorlukta olduğu gibi tersine mentorluk sürecinin kapsamının da temelde formal-informal olarak değerlendirilmesinin doğru bir yaklaşım tarzı olacağı düşünülmektedir (şekil 4).



Şekil 4. Tersine mentorluğun formal ve informal boyutu

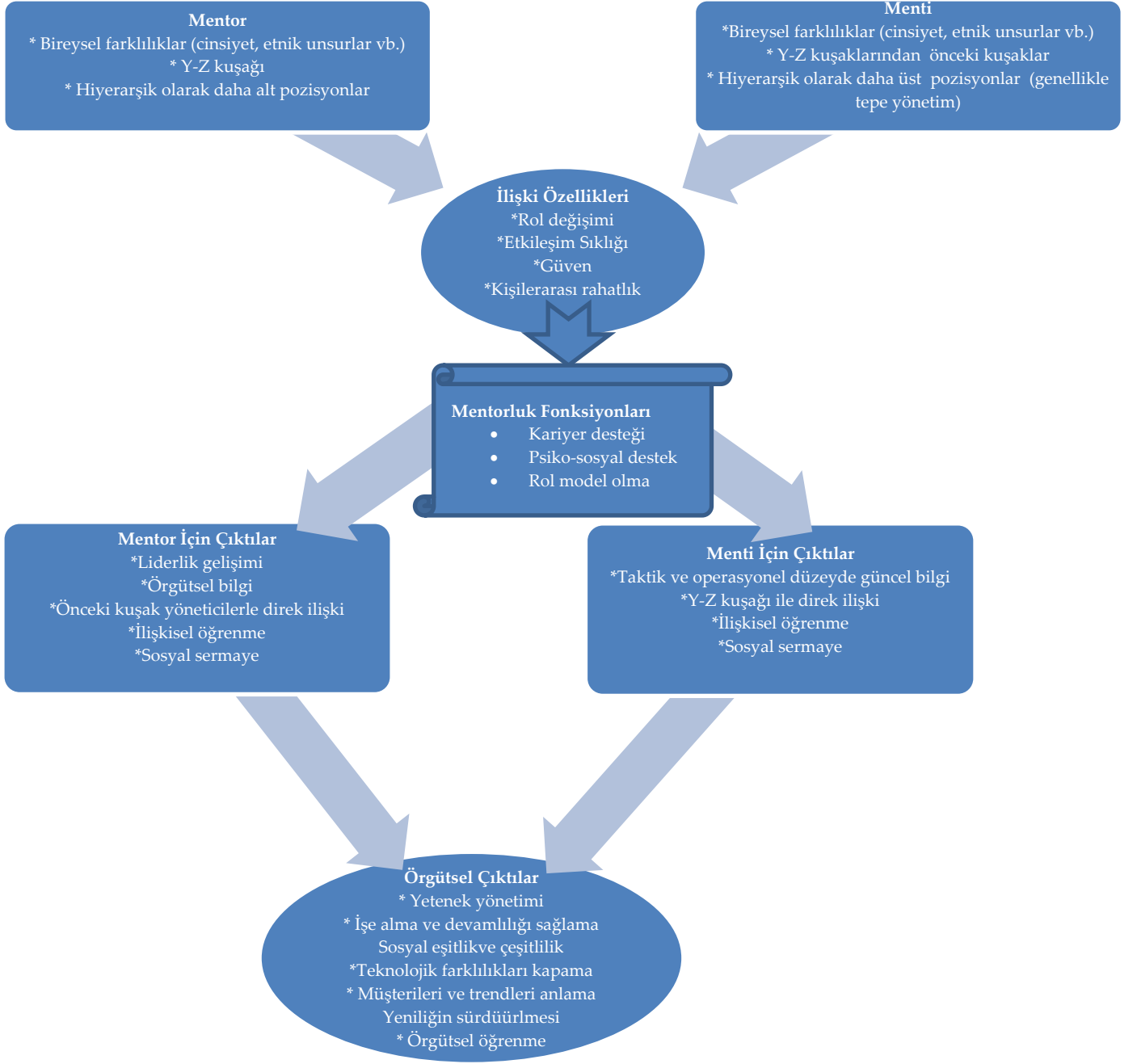
Sürece İK'nın veya aracı danışman kuruluşun dahil olması ile tersine mentorluk sürecindeki mentor-menti ilişkisinin kapsamı besleneceğinden daha formal bir süreçten bahsedilebilecek, aksi durumda süreç mentor-menti dışında 3. şahısların yönlendirmesi olmadan doğal akışında ilerleyebilecektir. İki uç boyutun da hem bireysel hem de örgütsel açıdan avantaj ve dezavantajları söz konusudur. Örneğin; formal boyutta bir süreç izlendiğinde kısa vadede örgütsel çıktı (*örtük bilgilerin kayda geçirilmesi, eğitim dokümanlarının diğer bireylerle paylaşılması ve kurum içi yaygın etkisinin artırılması vb.*) anlamı taşıyacak nitelikte sonuçlar elde edilebilecektir. Diğer yandan informal boyutta bir süreç izlendiğinde, kısa vadede net bir şekilde izlenebilir örgütsel çıktılardan ziyade mentor-menti arasındaki bireysel kazanımlar daha ön planda olacaktır. Uzun vadede ise hem formal hem de informal süreçlerde örgütsel kazanımların elde edileceği düşünülmektedir. Bossidy ve Charan (2014) çalışmasında; sağlıklı diyalogun insanların sürece açık fikirlerle katılması halinde mümkün olabileceği, resmiyetten uzak ortamlar ile ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Aksi halde; belli derecenin üstünde olan resmiyet, diyalogu bastırabilecektir. Resmi konuşma ve sunumlar tartışmaya fazla zemin bırakmamaktadır. Tersine mentorluk sürecinin örgüt içerisinde kapsamı en formal yapısı itibarıyla düşünüldüğünde; süreç genel olarak şu aşamalardan geçirilerek kurgulanabilecektir; (şekil 5).



Şekil 5. Tersine mentorluğun formal boyuttaki kurgusu (www.evrinkuran.com'den uyarlanmıştır)

Tersine mentorluk sürecinin kapsamı ve genel özellikleri dikkate alındığında “*farklı hiyerarşilerdeki çalışanlar, bilgi paylaşım odağı, karşılıklı destek, liderlik gelişimine etki*” vurgularının yapıldığı anlaşılmaktadır.

- i. **Farklı hiyerarşilerdeki çalışanlar:** Menti daha üst bir pozisyondan gelmekte ve mentor karşısında hiyerarşik olarak güçlüdür (Kadırlar ve Balkan, 2016: 138). Conley (2018) çalışmasında; çalışan memnuniyeti anketlerinde “işletmenizde doğrudan bağlı olduğunuz yöneticiniz veya ekip üyeniz dışında kalan kimlerden tavsiye alıyorsunuz?”, “işletmenizde bilgelik konusunda kim rol modeldir?” gibi sorular sorulabileceğini ve kişilerin belirlenebileceği belirtilmektedir.
- ii. **Bilgi paylaşım odağı:** Yöneticiler sosyal medya, mobil teknoloji ve tüketici tercihlerindeki yeni eğilimler gibi konuları daha kolay bir şekilde anlaması için daha genç çalışanlarla eşleştirilmektedir (Lytle, 2017: 47). Örgütün niteliğine (*bağlı bulunulan sektör, büyüklüğü, pazardaki konumu, vb.*) göre değişmesi beklenmekle birlikte mentorun genel olarak şu çerçevedeki konularda bilgisinden faydalanılması beklenmektedir; son teknolojik gelişmeler, son teknolojik gelişmelerin taktik ve operasyonel seviyede uygulanabilirliği, yeni kuşağın beklentileri, son trendler, iç müşteriler (*çalışanların*) beklentileri ve yönetim uygulamalarına karşı bakış açıları, Y-Z kuşağı müşteri ürün/hizmet algıları, lokal ve global perspektiften iş süreçlerinin değerlendirmesi. Mentinin genel olarak; kurumsal bilgiler, stratejilerle ilgili her çalışanın erişemeyeceği detayda bilgiler, mesleki sorumluluklar, kariyer planlaması, kişisel gelişim vb. konularda bilgi paylaşımında bulunması beklenebilecektir. Bilgi paylaşımı ve becerilerin geliştirilmesi yoluyla mentorun uzmanlıklarından faydalanmak mentinin ana odak noktası olmaktadır (Özdemir, 2016: 63).
- iii. **Karşılıklı destek:** Murphy (2012) çalışmasında; mentorun işletmeye, liderlere, iş ilişkilerine dair doğrudan bilgi edinmelerine, mentinin ise yeni bilgi, beceri ve bakış açısı geliştirmesine olanak sağlandığı belirtilmektedir. Süreç “tersine” olarak adlandırılmış olsa da, akla tek yönlü ilişki gelmemelidir. Etkileşimin doğası gereği iki yönlü desteğin varlığı söz konusudur (Baily, 2009). Süreç genel hatlarıyla ilişkişel şematize edildiğinde, karşılıklı desteğin boyutları görülmektedir (şekil 6).



Şekil 6. Tersine mentorluk ilişkisi şeması (Murphy, 2012'den uyarlanmıştır)

- iv. **Liderlik gelişimine etki:** Tersine mentorluğun önemli noktalarından biri liderlik özelliklerinin gelişimine etki edebileceğidir. Bir grup yetenekli gencin, sürecin ilerleyen aşamalarında kendi potansiyel liderlik özellikleri olup olmadığı konusunda doğal bir geribildirim alması sağlanmış olacaktır (Kulesza ve Smith, 2013: 22). Tersine mentorluk liderlik yetkinliklerinin gelişimini teşvik edici bir uygulama olduğu kabulüyle, işletmeler tarafından uygulanmaktadır (Deswal, 2015: 3622).

Tersine Mentorluğun Fonksiyonları

Tersine mentorluk ilişkisi, geleneksel mentorluk ilişkisiyle ortak olan birçok alt fonksiyonu içine alan üç ana işlevi bünyesinde barındırmaktadır (Özdemir, 2016: 65). Tersine mentorluk ilişki ağı düşünüldüğünde; bu üç fonksiyonun yerine getirilebileceği mahiyete sahip bir yapısı olduğu anlaşılmaktadır (tablo 1).

Tablo 1. Tersine mentorluğun fonksiyonları

Kariyer Fonksiyonu	Psiko-Sosyal Fonksiyonu	Rol Model Fonksiyonu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilgi paylaşımı ▪ Koçluk ▪ Açığa çıkarma ve görünürlük ▪ Yetenek gelişimi ▪ Meydan okuma, yeni vizyonel fikirler ▪ Yeni kuşağı tanıma ve sosyal ağ oluşturma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destek ve geribildirim ▪ Kabul edilme ve onanma ▪ Karşılıklı güven, arkadaşlık ▪ Teşvik etmek, cesaretlendirmek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yeni bakış açısı, perspektif ▪ Davranışlara özenme, örnek alınacak davranışlar ▪ Değerlerle tanımlama, özdeşleşme

(Murphy, 2012’den uyarlanmıştır)

- i. **Kariyer fonksiyonu:** Genç bireye tersine mentorluk süreci ile hem örgütünü daha iyi tanıma hem de geleceğini görme şansı sunulmaktadır (Smith, 2019: 19). Kariyer fonksiyonunun; teknik uzmanlık konularına kuşaksal perspektiften bakılarak bilgi paylaşımı şeklinde gerçekleşecek tersine mentorluğun bireysel çıktısı olarak da değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır. Livingston (1996) çalışmasında, “yönetimin beklentilerinin en çarpıcı etkisi gençler üzerinde görülür” ve “...birçok kolej mezunu işletmelerde meslek yaşamına en elverişsiz koşullarda başlar” ifadeleri yer almakta ve bu ilk yıl “kritik başlangıç yılı” olarak adlandırılmaktadır. Ast konumundaki çalışanlar olgunlaşıp deneyim kazandıkça, benlik imajları yavaş yavaş katılaşmaktadır. Bu bireyler, kendilerini meslek yaşamlarındaki gelişme grafiğinin gerektirdiği gibi görmeye başlamaktadır. Kendi özlemleri ve üstlerinin beklentileri, giderek geçmişteki performanslarının gerçekçiliğinin kontrolüne girmektedir. Geçmişlerinde kayda değer bir performansları yoksa kendilerinin ve yöneticilerinin karşılıklı olarak yüksek beklentiler oluşturmaları daha da zorlaşmaktadır. İş hayatına ilk kez adım atan bireylerin, nadiren deneyimli orta kademe yöneticiler ya da üst düzey yöneticilerle birlikte çalışma fırsatı buldukları görülmektedir. Başlarında ilk kademe yöneticileri bulunmakta ve onlar da genellikle işletmedeki deneyim ve yetkinlik düzeyi en düşük yönetim kadrolarından olmaktadır. İlk kademe yöneticileri üst kademe sorumluluklar açısından yetersiz bulunmuş eski küskün profesyoneller ya da “yapmaktan” “yönetmeye” geçmekte olan genç insanlardan biri olabilmektedir. Bu yöneticiler genellikle astlarını geliştirmek için gerekli bilgi ve beceriden yoksun olmaktadır. Genç bireyler ilk iş tecrübelerinde olumsuz bu tarz olumsuz atmosferle karşılaştıklarında, yeteneklerinin kullanılmadığının farkına varıp doğal olarak kısa bir süre sonra hem işlere, hem de işverenlerine karşı meslek yaşamları boyunca olumsuz bir tutum geliştirilebilmektedir. Değerli kaynak olan gençlerden yeterince yararlanılmaması, geliştirilmemesi, etkin yönetilmemesi birçok sektör için ortak sorun olmaktadır ve işten ayrılma niyetinin detaylı psiko-sosyal analizi yapıldığında bu yargıyı destekler nitelikte bulguların ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Tersine mentorluk süreci “kariyer fonksiyonu” yönüyle bu olumsuz yargıların kaybolmasına hizmet etmektedir.
- ii. **Psiko-sosyal fonksiyonu:** Bu fonksiyon, karşılıklı güven ve artan samimiyeti teşvik eden kişiler arası bağlara dayandırılmaktadır. İlişkiler gelişirken, karşılıklı paylaşma, açık tartışma ve diğerinin hayat tecrübelerinden öğrenme yoluyla her iki tarafta psiko-sosyal fonksiyonlar karşılıklı olarak yaşanmaktadır (Kram, 1985: 23). Bu fonksiyon, karşılıklı yakınlık kurulması ile işlevsel olabilecek ve karşılıklı güven duygusu oluşmasıyla beraber amacına ulaşabilecektir. Bireyler arası bağlar oluşmadığında süreç psiko-sosyal açıdan anlamlı olamayacaktır. Bireylerin işleriyle ve işletmeleriyle bütünleşmesini sağlayacak psiko-sosyal araçlardan birisi çalışanların kendilerini ifade etmelerine, dileklerini, isteklerini, önerilerini ve beklentilerini açıkça söyleyecek bir sistem kurmaktır. Tersine mentorluk gibi uygulamalar örgüt içinde otokratik yönetimden demokratik yönetime geçişin iyi bir göstergesi sayılabilecektir. Bireylerin üst kademe yöneticileri için örgütsel ve teknik konularda öneri sunabilmesi suretiyle ilişkilerin kurulması; bireyleri memnun edebilecek, önerisinin kabul

edilmesiyle çevresinde saygınlık kazanabilecek ve psikolojik doyuma ulaşılacaktır. Şeffaf bir yönetim anlayışı içinde çalışanların sunmak istediği öneri ve görüşler geleneksel yönetim anlayışını sergileyen “dilek kutusu” klasiğini aşır, bu konuda işgörenlerin üstleriyle direkt ilişki kurmasının yolu açık olduğunda işletme için faydalı bir uygulama olacaktır. Oluşturulacak sosyal atmosfer, çalışanların işletmeyi sahiplenip işletmeyi benimsemelerini sağlayabilecektir. Bu bireylerde, işletmelerinin başarısı için ellerinden geleni yapma eğilimi görülebilecektir (Kaya, 2009: 159-160).

- iii. **Rol model fonksiyonu:** Mentorun arzu verici bir örnek oluşturmasını ve mentinin de bununla özdeşleşmesini içermektedir. Tersine mentorluk kapsamında rol model işlevi yeni bakış açıları, taklit etme ve değerler olarak hayata geçirilmektedir (Özdemir, 2016: 69). Örgüt, genç çalışanı ilişkide uzman mentor olarak belirlemede, dolayısıyla ters roller, örgüt tarafından desteklenmiş olmaktadır. Gelişmiş güçlü ilişki hem mentor hem de mentinin birbirlerini tanınmasını sağlayabilecek ve davranışlarını şekillendirmede yararlanacakları pozitif yönleri bulmalarını sağlayabilecektir. Genç mentorlar tarafından problemlerin anlaşılması, öğrenilmesi ve çözüm geliştirmesi için yeni yollar ya da yöntemler önerilebilecektir (Murphy, 2012: 559).

Tersine Mentorluğun Yararları

Tersine mentorluk ilişkisi ve algısı örgüt içinde mevcut değilse; yani örgüt içinde daha deneyimi az, alt hiyerarşik seviyede ve genç çalışanlardan, daha kıdemli üst hiyerarşik seviyede ve yaşlı çalışanlara doğru bir öğrenme ve bilgi aktarım kanalı oluşturulmadığı takdirde, bu kültürün, sistemin oluşturulması, yayılması adına bir adımın atılmadığı anlaşılacak ve “örgüt geleceği kaçıracaktır” (Tarhan, 2014). Sürecin etkinliği için ülke ve/veya örgüt kültürünün kuşak ve farklılıkların yönetimi konularındaki düşünce yapıları önem arz edecektir. Bir sınıflandırma yapmak gerektiğinde; tersine mentorluk uygulamalarının faydalarını bireye ve örgüte sağlayacağı faydalar olarak iki ana grupta sınıflandırmak uygun olacaktır.

Bireye Sağladığı Yararlar

Yöneticilerle iletişim kuran genç çalışanlar, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı ve işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili bilgi sahibi olmaktadır. İş yerinde daha yaşlı kuşak çalışanlarla direkt bir ilişki kurmak, mentor için farklı iş değerlerini ve yaklaşımlarını tanımak ve iletişim kurmak açısından zorlayıcı olmaktadır (Murphy, 2012: 562- 563). Mentileriyle bağ kuran mentorların, kendi mentorlarının örgüt içerisindeki ve dışındaki sosyal çevrelerine erişim imkânı da sağlanmış olacaktır (Özdemir, 2016: 74). Yoğun tempo içerisinde farklı departman ve pozisyonlardaki gençlerle bir araya geldiklerinde, mentilerin işletme içerisinde çalışan desteği de elde etmeleri sağlanmış olacaktır (Gügerçin, 2018: 66). Birebir ilişki kurulmasıyla; iş yerinde farklı kuşakları anlama ve onlarla iletişim kurma yeteneklerinin artırılarak, mentilerin liderlik becerileri geliştirilebilecektir. Tibergien (2015) çalışmasında; mentinin deneyimsiz ve genç mentorundan beklediğinin üstünde bir fayda elde edebileceği ifade edilmektedir. “Liderliğin gelişimi” ve “profesyonel bir mentorluk ilişkisini yönetme tecrübesi elde etmek” mentorlar açısından önemli bir fayda olarak görülebilecektir. Tersine mentorluk ilişkisi mentorun kuruluş içerisindeki ilişki ağını genişleterek sosyal sermayesine katkıda bulunmasına olanak sağlayabilecektir. Menti açısından örgütte yapılan bir tersine mentorluk sürecinde menti için öne çıkan fayda, en yeni bilgi veya teknik becerileri öğrenmenin yanısıra işletmeye yeni katılan kişilerin perspektiflerini anlamak da olabilecektir (Kadılar ve Balkan, 2016: 140-141).

Örgüte Sağladığı Yararlar

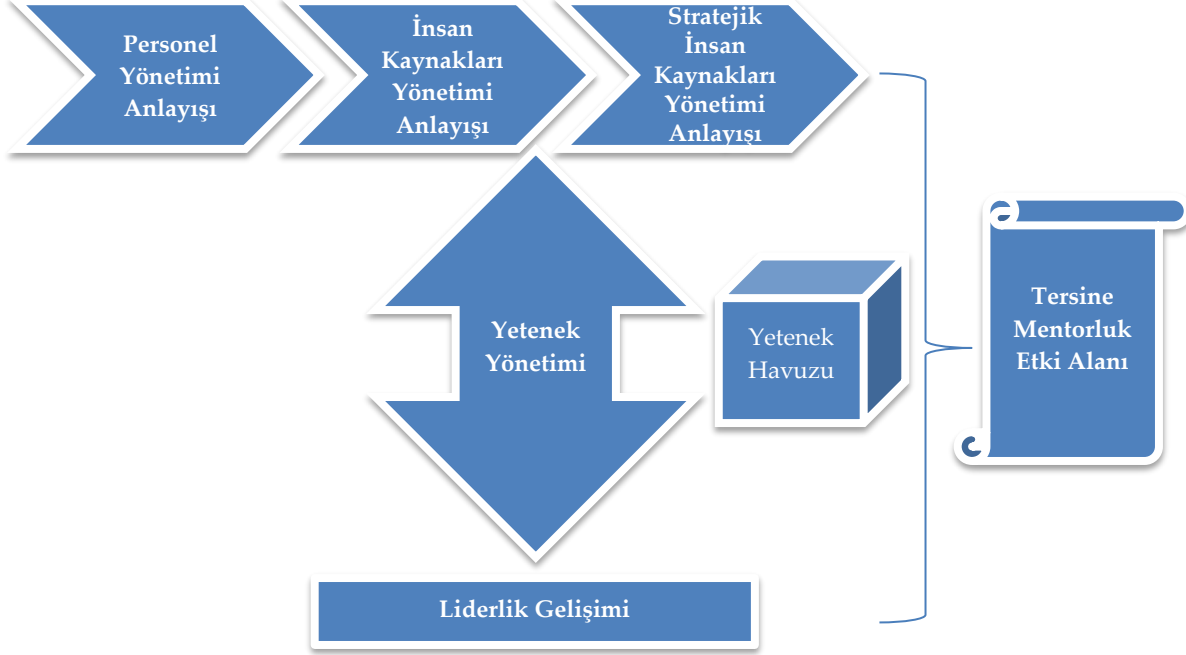
Tersine mentorluk süreci ile, bu ilişki içerisinde olan bireylere rutin görevlerinin dışında ekstra bir rol yüklenmektedir. Bu durumun etkisi ve pozitif bakış açısıyla, bireylerin ilerleyen yıllarda örgüt içindeki görevlerinde daha pozitif ekstra rol davranışları sergileyebilecekleri öngörülmektedir (Smith, 2019: 19). Birçok işletme kendini “müşteri odaklı” olarak görmekte, ancak işletme içindeki çalışanlarının toplam kalite yönetimi literatüründe “iç müşteri” olarak tanımlandığı unutulmaktadır. Bir müşterinin bir ürün veya hizmeti seçenekler arasından tercihinin sebebi, sadece alternatifler arasından daha ucuzluğu olmadığı gibi, bir işletme çalışanının da o işletmeyi tercih etmesinin sebebi sadece ücretinin yüksekliği olmayacaktır. Birey o işletmede çalışmayı tercih ettiğinde zihinindeki beklentilerini karşılanmasını bekleyecektir. Beklentileri bir seviyede karşılanmaya başladığında, örgütü için ekstra yarar sağlayıp katma değer yaratabileceği konularda aksiyon alabilecektir. Bu bağlamda ele alındığında, birey tersine mentorluk sürecini bu aksiyonlardan biri olarak değerlendirebilecektir. Tersine mentorluğun örgüte sağlayabileceği birçok yararın sayılması mümkün olmakla birlikte genel olarak en temel olanları şu şekilde sınıflandırılabilir;

- i. **Kuşakları birbirine bağlamak:** Kuşaklar arası ilişkilerin anlamlandırılması ve örgütün faydası için konumlandırılması yönüyle tersine mentorluk önemlidir. Her kuşağın güçlü olduğu özellikler, farklı deneyimleri vardır. Ancak; örgüt içinde işe başlayan yeni mezunların konuştukları ya da düşündükleri konular hakkında, o yaşlarda çocuğu olmayan kişilerin yorum yapmakta zorlandıkları görülebilmektedir. Bu genç beyinleri anlamının yolunu onları dinlemekten geçmektedir. Tersine mentorluk sürecinin içerisinde; onları dinlemek, konuya daha profesyonel bir İKY perspektifinden yaklaşmak olduğu düşünülebilir. Üst yönetim kademesinde olan kıdemli bireylerin; yeni kuşağın gençleriyle iletişim kurup, yeni kuşağı değerlerini anlamaları ve gerçek anlamda onları tanıyıp, yeni fikir ve bakış açıları elde etmeleri sağlanacaktır.
- ii. **Teknolojik farklılıkları kapatmak:** Y-Z kuşağı bireylerin dijital dünyaya daha hakim olduğu bilinirken, bilgisayarların teknik özelliklerini anlamak X kuşağı bireyleri için zaman zaman çok bilinmeyenli denkleme dönüşebilmektedir. Bu nedenle onların sahip olduğu bu birikimi üstleriyle paylaşmalarını sağlayacak bir platformun kurulması, bilgisayar ve ilişkili teknolojilerin ilerleyen yıllarda ne derece merkezi bir rol üstleneceği düşünüldüğünde, örgütlere tersine mentorluk sürecinin yerleştirilmesinin ne derece önemli olacağı anlaşılacaktır. Bilimi uygulamalı bir sanat dalı haline dönüştürebilmesi niteliğinden hareketle “teknoloji”nin; sosyabilimin iş hayatındaki bireylerin örgüt içi maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasına ve bireylerin örgüt içinde yönetimine yönelik bilimsel verileri de uygulamalara yansıtma niteliğinden söz edilebilecektir. Bauer (1995) çalışmasında teknoloji fobisinin özünde bilim korkusu ve genel olarak da “değişim korkusu” olduğu vurgulanmaktadır. Kaygı duyulmadan yeni kuşakların teknolojiyi etkin kullanmalarına yönelik tavsiyeleri, eski kuşaklarca yeterli titizlikle dinlenip mantıklı yöntemlerle iş süreçlerine yansıtılabildiğinde bireylerden ziyade yaşam seyri düşünüldüğünde örgütün kendisi kazançlı çıkacaktır. Tersine mentorluk, “kuşakları birbirine bağlamak” yararını teknolojiyi de bu olguya entegre ederek farklı kuşakların birbirine yeni nesil iletişim yol ve yöntemleri kanallarıyla da bağlanmasını sağlayabilecektir. Yeni teknolojiyi anlayabilme, kullanabilme, yönetebilme ve değerlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilecek olan “teknoloji okuryazarlığı”na eski kuşaklara oranla Y-Z kuşakları daha yatkındır. Teknoloji okuryazarlığı gençlere kıyasla düşük düzeyde olan eski kuşak çalışanlar, bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarını etkin kullanamama, son kullanıcıya yönelik teknolojilerin işletmeler üzerindeki etkilerini öngörememe gibi sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlara çözüm olarak işletmelerde, yeniliklere daha fazla hakim olan teknoloji meraklısı gençlerin birikimlerinden faydalanma yoluna gidilerek, tersine mentorluk süreçleri uygulanmaktadır (Güğerçin, 2018: 41). Bireylerin sosyal olarak birbirleri ile ilişki kurmalarına imkan sağlayan internet tabanlı araçları ifade eden “sosyal medya”, tersine mentorluk süreçlerinde kapsam içerisinde düşünülüp üzerinde konuşulacak konular arasında yer almaktadır. Sosyal medya kavramının ve gücünün potansiyelinin olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte örgütler tarafından göz ardı edilmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Sosyal medya platformları (*foto-video paylaşım platformları, sosyal ağ siteleri, bloglar, vb.*) ve bu platformlarda ürün/hizmet, gelişmeler, sosyal sorumluluk projeleri vb. konularda paylaşım yapılırken içerik/sunum yönünden dikkat edilecek hususlar, hangi konularda hangi kuruluşların sayfalarının, gelişmelerin veya hangi şahısların içerik paylaşımlarının takip edilmesi gerektiği, gibi konuların da tersine mentorluk sürecinde konuşuluyor olması faydalı olacaktır. Sosyal medyada vakitlerini daha çok geçiren Y-Z kuşaklarının tüketim alışkanlıkları ve ürün/hizmetlere bakış açıları düşünüldüğünde, tersine mentorluk ile bu deneyimler ve bakış açıları örgüt için anlamlı bilgiler haline dönüşebilecektir. Genç kuşaklar tarafından yapılacak güncellemeler ve yönlendirmelerle; işletmenin elektronik platformlarda (*web sitesi, bloglarda, vb.*) yaşıyor olduğu, işletmenin varlığından haberdar olmayan kitlelerce görülebilecektir. Paylaşılan içeriklerden elde edilecek kazanımlar örgütün kendi “sosyal medya pazarlama” sürecinin ilerki aşamalarını değerlendirebilmesi için yeterli olacaktır. Genç kuşağın teknolojiyle ilgili sahip olduğu bilgi ve beceriler, ofislerde işlevselliği arttıracak olanaklar sunabilecektir. Y kuşağı temsilcilerinin stratejik planlama kapsamında teknolojinin kullanımı ile ilgili getirmiş olduğu yeniliklerden bir örnek “rakip analizleri” konusunda verilebilir. Rakip analizlerinin temel hedefi, pazar ihtiyaçlarının karşılanmasında rakiplerin kapasite ve yetenekleri açısından değerlendirilerek potansiyel tehdit ve fırsatların tanımlanmasıdır. İşletmelerin web sayfalarında; işletmeler ile ilgili, ürün/hizmet çeşitleri, satış kanalları, referanslar, yönetici kadrosu vb. gibi niteliklerde bilgiler

sunulabilmektedir. Benzer şekilde sosyal paylaşım platformlarında işletmelerin ürün/hizmetleri ve/veya üretim teknolojileri/hizmet sunumları hakkında kısıtlı ancak “benchmarking (kıyaslama)” yoluyla örgüt için faydalı hale getirilebilecek detayda video paylaşımları yapıldığı görülmektedir. İşletme yöneticisi ya da işletmenin “rekabet istihbaratından” sorumlu bireyin interneti etkin kullanımıyla, sektördeki aktörlerin varlığı, durumu, üretim ve satış faaliyetleri, fiyat politikaları ve müşterilerin fikirleri gibi konularda bilgi sahibi olunması sağlanabilecektir. Böylece rakipler ve faaliyette bulunulan sektör hakkında ikincil veriler üzerinden bir takım analiz ve değerlendirme imkânı doğabilecektir. Özellikle yenilikçi ürün veya hizmetlerin ortaya çıkışının izlenmesi, işletmenin yeni faaliyetlerine karar verilmesi ve rekabet ortamında seçilen rakipler hakkında yöneticilere internet aracılığıyla bilgi sunulabilecektir. İnternet ortamında farklı alanlarda ve amaçlarla geliştirilen interaktif bloglar bir veri kaynağı haline gelmekte ve bu veriler rekabet istihbaratı için önemli bir veri kaynağı olarak kabul edilebilecek, bu süreçle ilgilenmek vasıflı bir mesleğin önemli bir parçası olarak düşünülebilir (Köseoğlu ve Akdeve, 2013: 88-91). Tersine mentorluk sürecinde genç kuşağın internet yoluyla bu rakip analizlerini, zamandan tasarruf ederek eski kuşaklara göre daha hızlı ve etkin yapabileceği düşünülmektedir.

- iii. **Müşterileri ve trendleri anlamak:** Tersine mentorluk, organizasyon içinde farklı bakış açıları sağlayabilecek ve süreç içerisinde gelecekteki müşteriler, çalışanlar ve ortaklar için kritik konularda bilgi sahibi olunabilecektir (Tibergien, 2015: 48). İşletmelerin dijital dönüşümde ve halkla ilişkiler uygulamalarında müşteri ile etkileşiminde internet platformları, mobil uygulamalar vs. geçmişe oranla daha önemli hale gelmektedir. Deneyimli çalışanların; tersine mentorluk sürecinin bir parçası olduklarında, yeni ve farklı fikirlere açılmanın özellikle müşterilere daha etkili hizmet sunma ve kazançlarını artırma hususlarında etkisini fark edecekleri düşünülmektedir (Pieters, 2011: 68). Tersine mentorluk süreci ile iç müşteri olan çalışanları da anlamak kolaylaşacaktır. Genç kuşak tüketicilere yönelik daha fazla bilgi elde edileceğinden, bu bilgiler örgüt amaçları doğrultusunda uygun şekilde kullanıldığında daha etkin ve verimli pazarlama stratejileri kurgulanabilecektir. Genç kuşak çalışanların, içinde oldukları kuşağın tüketici olarak işletmelerden ya da markalardan neler beklediğine ilişkin sahip olunan bilgilerin ya da öngörülerin, üst düzey yöneticilere aktarılabilmesi sağlanabilecektir. Dolayısıyla tersine mentorluğun kapsamında, genç çalışanlardan deneyimli yöneticilere doğru akan ve genç kuşak tüketicilere bağlı olarak değişen pazarın dinamiklerine ilişkin bilginin transferi de yer almaktadır (Gügerçin, 2018: 5, 57). Sarıtaş ve Barutçu (2016) çalışmasında; hedef kitlenin farklı kuşaklardan oluşması durumunda, kuşakların özelliklerinin ayrı ayrı analiz edilerek, pazarlama stratejileri belirlenirken kuşak farklılıklarının dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Brack ve Kelly (2012) çalışmasında, tersine mentorluk sürecinde gençlerin kendi kuşaklarının tüketici talepleri hususunda mentorluk yapmalarının beklendiği belirtilmektedir.
- iv. **Örgütsel öğrenme:** Tersine mentorluk; çalışma hayatında öğrenme, gelişim adına yenilikçi yol ve yöntemlerden bir tanesidir. Öğrenen örgüt, bilginin oluşturulması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması adına davranış değiştirme becerisine sahip bir örgütü ifade etmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 193). Tersine mentorluk sürecinde bilgi yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü etkin bir iletişim kültürü ile ilerlemesi hedeflenmektedir. Normal zamanda derinlemesine etkileşimde bulunulmayan örgütün atıl olan diğer varlıklarından öğrenme fırsatı elde edilmiş olunabilecektir. Y kuşağının büyük çoğunluğu yöneticilerinin de onlardan farklı şeyler kazanabileceğini öne sürmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 175) Tersine mentorluk ile organizasyon içinde öğrenebilir bir ruhun teşvik edilmesi sağlanabileceken, öğrenme eğrisini hızlandırmak için bir araç olabilecek ve ilgili kişiler için yeni bir öğrenme alanı açabilecektir. Bununla beraber, örgütsel performansı harekete geçirerek önemli bir sinerji yaratacak ve sürekli olarak karşılıklı öğrenme kültürü kurulabilecektir (Singh, 2017: 46-47). Kapsamı genişletildiğinde; örgüt içerisinde hâlihazırda mevcut olan ancak örtük olan bilgilerinden daha fazla yararlanılacağından, örgütsel öğrenmeye katkısının büyüyeceği düşünülmektedir.
- v. **Yetenek yönetimi:** Yetenek yönetimi; işletmelerin kısa ve uzun vadede iş hedeflerine ulaşılmasında, gerekli olan kurum kültürü, bağlılık, kabiliyet ve kapasite gereksinimlerinin işletmeye kazandırılmasını, geliştirme ve yetiştirme süreçlerini de kapsayan İK'nın bütünsel bir yaklaşımı olarak değerlendirilebilecektir (Çelik ve Zaim; 2011: 34). Toplum ve çalışma hayatında insan ve insana ilişkin değerlere yönelik çeşitli gelişmeler yaşandıktan sonra, örgütlerde “personel yönetimi”

yaklaşımlarından “İKY” yaklaşımına geçildiği bilinmektedir. Vizyon sahibi kuruluşlar ise; uzun yıllardır “personel” kelimesi yerine insana daha fazla değer ve anlam yükleyerek “yetenek” kelimesini kullanmaktadır. Bu felsefede şekillenen İKY ve ile ilgili süreçler ile “personel yönetimi” anlayışı “yetenek yönetimi” anlayışına dönüşmektedir. Tersine mentorluğun yetenek yönetimi sürecinin bir parçası olarak İKY sürecine entegre edilebileceği düşünülmektedir. Yönetim felsefelerine tersine mentorluğu yerleşmiş yöneticilerin astlarıyla daha şeffaf ve paylaşımcı esaslara dayanan etkin iletişim kurdukları gözlemlenebilmektedir. Yetenekli çalışanların örgüt içerisinde fark edilmesinin yolu açılmış olabilecektir (şekil 7).



Şekil 7. Tersine mentorluk ve yetenek yönetimi ilişkisi

Yetenek yönetimi, işgücü planlaması ve yetenek analizlerinin yapıldığı, işe alım, çalışan eğitimi ve gelişimi, elde tutma, yetenek değerlendirmeleri evrelerinden oluşan ve önemli bir boyutu olarak ele alınan “yedekleme planlamasını” da kapsayan bir süreçtir (Hartmann vd., 2010: 171). Yetenekli olarak tanımlanan çalışanlar yedeklenme stratejileri dahilinde bir yetenek havuzu içerisinde ifade edilir (Tansley, 2011: 270). Örgütsel yedekleme, örgüt içinde her yöneticinin yükselme olasılığını belirlemesini programladığı gibi örgüt içerisinde yönetici adaylarının terfi potansiyellerini de öngörmektedir. Örgütsel yedeklemede ana amaç, örgüt içinde özellikle üst yöneticilerin yerine ihtiyaç halinde kimlerin geçebileceğinin belirlenmesi ve tespit edilen bu bireylerin görevlere hazırlanabilmesidir (Bingöl, 2013: 355). Bu manada tersine mentorluk süreci İK politikalarından olan “örgütsel yedekleme” anlayışına destek bir süreç olarak da düşünülebilecektir. Pozisyonların boşalması veya iş rotasyonu gerekliliği halinde, tersine mentorluk süreci sırasında tespit edilebilecek adaylardan birisi bu pozisyona atanabilecektir. Tersine mentorluk süreci ile gelecek vaat eden potansiyeli yüksek genç bireylerin yeteneklerini üst düzey meslektaşlarına sunma olanağı sağlanmaktadır. Bu da ilerleyen dönemlerde daha stratejik iş fırsatlarına ulaşmalarının yolunu açmaktadır. Diğer yandan sürecin, yaşlı çalışanlara yeniden enerji vermek ve işyerindeki farklı kuşaklar arasındaki ilişkileri geliştirmek için de katkısı olabilecektir (Pandey, 2015: 24). Tersine mentorluk süreci içerisinde örgüt içerisindeki saklı potansiyeller ortaya çıkabilecektir.

- vi. **İşgücü devamlılığını sağlamak:** Bireyi elde tutma, işletmelerin kendileri için önemli gördükleri bireylerin kaybedilmemesi adına giriştikleri faaliyetleri kapsamaktadır. Yetenek yönetiminin en önemli adımlarından biri kilit öneme sahip yetenekli bireylerin elde tutulmasının sağlanabilmesidir (Hedberg ve Helenius, 2007: 6). İşletmelerde, stratejik açıdan önemsenen çalışanların örgüt içinde tutulmasının ve örgütsel bağlılıklarının yükseltmesinin odağa alındığı farklı stratejiler geliştirilebilmektedir. Maddi odağı yüksek uygulamaların çalışanları elde tutmak için yeterli

görülmediği durumlarda; işe alınması, eğitimi ve gelişimi için zaman ve maliyete katılan bireylerin elde tutulabilmesi için daha etkin İKY stratejilerin gerekliliği fark edilecektir. Y-Z kuşak astlara yöneticilik yapılırken İKY stratejileri kapsamında, Hulett (2016) çalışması da dikkate alındığında aşağıdaki gibi uygulamaların bireyleri işte tutma konusunda etkili olabileceği düşünülmektedir:

- Geri bildirim ve hakedilen durumlarda övgü, değerlerinin cesaretlendirilmesi,
- İyi bir koç, danışman gibi yöneticilik yapılması,
- Görev çeşitliliği ve iş zamanlaması gibi olabildiğince seçeneğin sunulabiliyor olması,
- İşlerini teknoloji ile nasıl daha iyi yapabileceklerini anlatmalarına müsaade edilmesi,
- İşin mümkün olduğunca eğlenceli hale getirilmesi adına iş süreç iyileştirmeleri, mümkünse iş dışı ilgi ve hobilerinin süreçlere entegrasyonu,
- Spor aktiviteleri ve sosyal sorumluluk projelerinin organizasyonunda takım çalışması, vb. uygulamalar.

Eğitim ve gelişim olanakları sunulan, farklı yöntemlerle motivasyonu sağlanıp işletme için önemli olduğu hissettirilen birey; yeteneklerinin doğru yer ve zamanda işletme tarafından değerlendirileceğine olan inancıyla işten ayrılma davranışından vazgeçebilecek veya öteleyebilecektir. Tersine mentorluk ile genç çalışanların kendilerinden neler beklediği ve örgüte nasıl katma değer yaratabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanacaktır. Kariyer yolları hakkında zihinlerdeki süreçler belirginleşecektir. Tersine mentorluk, örgütler için işe alma ve işgücü devamlılığı sağlama becerisi olarak gelişimsel fırsat sağlayan birçok araçtan yalnızca birisidir (Özdemir, 2016: 74). Tersine mentorluk ile işgücü devir hızının düşebileceği öngörülmektedir (Smith, 2019: 19). Çalışanların memnuniyetinin nasıl artırılacağı ile ilgili analiz yapacak veri toplama fırsatı sunacak, alt pozisyondaki bireylerden gelecek veriler bu anlamda örgütlerin gelecek planlamaları açısından önemli olabilecektir. Başkan (2019) 1.500 beyaz yakalı ile gerçekleştirdiği, organizasyonların en alt kademesindeki giriş pozisyonundaki çalışanların memnuniyeti ile ilgili geri bildirimlerin önemini ortaya koyduğu çalışmada; bireylerin memnuniyetsizliklerinin ve negatif düşüncelerinin tüm işletmelerin ortalamasını etkilediği belirtilmekte ve işletme içerisinde bu kadar kritik öneme sahip ve geleceğin liderleri olmaya aday kitlenin tatmin yaşamıyor olmasının hem işletmenin günlük hayatını hem de geleceğini etkileyeceği ifade edilmektedir.

- vii. **Yeniliğin sürdürülmesi:** İşletmenin yenilikçi olması, işletmenin “yenilik yapmaya eğilimli” olması anlamı taşımaktadır (Neely ve Hii, 1998: 21). Bir yeniliğin, yakın çevresindeki diğer insanlarla kıyaslandığında daha erken benimsenmesini derecesi ise “bireysel yenilikçilik” olarak ifade edilebilecektir. “Örgütsel yenilikçilik” atmosferinin örgüt içinde yerleşebilmesi, bireysel yenilikçi bireylerin sayısının varlığı ile orantılı olacaktır. Bu bağlamda tersine mentorluk sürecinde; doğal bir beyin fırtınası süreci kapsanacağından, yeni fikirler, yaratıcılıklar su yüzüne çıkabilecek, örgütsel anlamda yenilik yapma eğilimi veya yeniliği benimseme düzeyi olarak ifade edilebilecek “örgütsel yenilikçilik” atmosferi örgüt içinde yerleşebilecektir. Tersine mentorluk ile yenilikler konusunda masraflı olarak görülen danışmanlık süreci yerine masrafsız bir alternatif olarak örgüt kendi danışmanını kendi yaratabilecektir. Teknoloji okuryazarlığını artıran mentorların genç mentorlarından aldıkları bilgiler, sektörel ve mesleki bilgiler ile birleştirildiğinde, yenilikçi ürün ya da süreçler geliştirilebilecektir (Gügerçin, 2018: 65). Ortak proje üretme veya proje ekibinde yer alabilmenin temelinde sağlıklı ilişkilerin olması gerekmektedir. Tersine mentorluk ile kurulacak ilişkiler ağında, bir proje ekibinde yer alabilecek farklı niteliklerde ve departmanlardaki kişilerle ilişkiler sağlanabileceğinden, örgüt içerisinde projecilik kültürünün yerleşmesi başarılabilecektir.
- viii. **Sosyal eşitlik ve çeşitlilik:** İş hayatının olağan seyrinde birbirleriyle iletişime geçme olasılıkları düşük olan, farklı karakterlere/iş geçmişlerine/hiyerarşilere sahip bireylerin eşleşmesine olanak sağladığından, bu manada “sosyal eşitlikten ve çeşitlilikten” bahsedilebilecektir. Vatansever ve Çalışkan (2015) çalışmada, tersine mentorlugun olduğu işletmelerdeki İK yöneticilerinin, bu süreci daha çok çeşitliliklerin yönetimi için kullandıkları, süreçten iki yönlü yararlandığı, üst yönetimin de sonuçtan memnun oldukları ifade edilmektedir. İki bireyin karşılıklı olarak bilgilerinin, becerilerini paylaşılmasının yanında ortak ilgilerinin paylaşımına da zemin hazırlayabilecek doğası itibarıyla sosyal etkinlik olarak da değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır.

Nasıl ki örgüt içerisinde bir futbol maçı organizasyonu yapıldığında, saha içerisindeki takım oyuncuları astlık-üstlük ilişkilerini bir kenara bırakıp, sporu sosyal bir etkinlik gibi değerlendirebiliyorlarsa, tersine mentorluk de benzer mantıkla değerlendirilebilecektir.

Bu yararlarının yanısıra; örgütün, her şeyden önce tersine mentorluk süreci ile “iç müşteri”leri olan çalışanlarından bazılarını gerçek anlamda “taniyacıkları” düşünülmektedir. Tüketici davranışlarının analizi karlılık için ne kadar kritik ise iç müşterilerin analizinin de o derece kritik olduğu düşünülmektedir.

Türkiye ve Dünyada Tersine Mentorluk Uygulamaları

Dünyada ilk olarak 1999 yılında General Electric’de uygulanmaya başlayan tersine mentorluğun, yaklaşık 12 yıl sonra Türkiye’de uygulanmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; “General Electric, General Motors, Cisco, Dell, Unilever, Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Hartford, Tesco, Deloitte&Touche, Microsoft, Best Buy, Siemens, IBM, Philip Morris gibi” kuruluşlarda uygulama alanı bulduğuna dair bilgiler yer almaktadır. Bazı kuruluşlardaki tersine mentorluk süreçleriyle ilgili elde edilen bilgiler, tersine mentorluk süreçlerinin kurguları (*formal olanlarda*), odaklandıkları konular özelinde örnek teşkil etmesi açısından kısa kısa aşağıda sunulmaktadır;

- *General Electric*: Yönetim kurulu başkanı Jack Welch, yeni teknoloji ve internetin nasıl kullanıldığını öğrenmek amacıyla kendisi dâhil 500 üst düzey yöneticiyle genç çalışanları bir araya getirerek, 1999 yılında organizasyonunda programı başlatmıştır. Jack Welch; internet kavramı, kullanımı, olası etkileri konusunda bilgi sahibi ve yetenekli bireylerin örgüt içerisinde tespit edilmesi ve uzmanlıklarından yararlanması amacıyla, üst kademe yönetimde yer alan 500 adet yöneticisine talimat iletmıştır. Tersine mentorluk denilen süreç, bu şekilde örgüt içinde başlatılmıştır. Jack Welch kendisi de bir mentor seçerek sürece dahil olmuş ve internetle ilgili detay bilgileri almak, rakiplerin sitelerini incelemek için gereken zamanı ayırmıştır (Chen, 2013; Harvey vd., 2009; Kişi, 2018).
- *İntel*: İntel’in intranetinde özel bir bölüm oluşturarak tersine mentorluk konusunda eşleştirmeler yaptığı ve bu eşleştirmeleri ortak ilgi alanları çerçevesinde eyaletler ve ABD sınırları dışında da gerçekleştirebildiği belirtilmektedir (Conley, 2018).
- *General Motors*: 1999 yılında General Motors’ta yöneticiler çevrimiçi işbirliğini ve üretkenliği arttırabilmek adına internet ve bilgisayar temelli (*bilgisayar kullanımı, e-mail ve palm pilot vb.*) teknolojilerin öğrenilmesi hususunda teknolojik açıdan deneyimli, genellikle genç ortaklarla tersine mentorluk programı başlatmıştır (Harvey vd., 2009: 1351).
- *Procter&Gamble*: Bilgi sistemleri grubu başkanı Steve David, 1990’lı yıllarda reklam bölümünün kadın çalışanların çoğunun işten ayrıldığını öğrenmiş ve personel devrini azaltmak adına “mentor up” adlı tersine mentorluk uygulamasını hayata geçirmiştir. Kadınların işletme içinde yaşadığı problemleri çözmek için, genç kadınlardan oluşan bir ekip oluşturmuştur. Bu ekip, şirketin üst kademedeki yöneticilerine tersine mentorluk yapmıştır. Elde edilen bilgilerle ve yenilikçi önlemlerle kadın yönetici sirkülasyonunu durdurma hususunda başarı sağlanmıştır (Harvey vd., 2009: 1351).
- *Deloitte&Touche*: Şirket 2001 yılında tersine mentorluk programı başlatmıştır. Örneğin bu program kapsamında, İK ulusal idari direktörü olan 48 yaşındaki Jim Wall’in, internet, günlük e-mail ve yönetim tarzı üzerine yapıcı eleştiriler konularında 26 yaşındaki bir danışmanın bilgisine başvurduğu bir süreç yaşanmıştır (Kişi, 2018; 209).
- *Hartford*: Organizasyon içerisindeki bir grup genç ve bir grup üst düzey yönetici tarafından, sosyal medyanın işletmeler için önemli bir araç olduğu keşfedilmiştir. Kurum içi hiyerarşide yaş ve pozisyon bakımından farklı olmalarına rağmen biraraya gelerek bir süreç başlatılmıştır. Şirket markasını modernize etmek, şirketin finansal durumunu güçlendirmek, şirketin iç ve dış iletişim kanallarını canlandırmak adına sosyal medyanın önemli bir araç olduğu tespit edilmiştir. Hartford’un yöneticileri, 2012 yılında da 16 genç çalışanla bir araya gelmiştir. Teknolojik yenilikler hakkında, tersine mentorluk süreçleriyle fikir alışverişinde bulunulmuştur (DeAngelis, 2013: 3-5).
- *Microsoft*: Microsoft Norveç genel müdürü Michael Jacobs, iş ortağı yöneticisinden tersine mentorluk süreci ile yeni dijital iletişim araçları, trendleri konularında bilgiler almıştır. Jacobs’a göre tersine

mentorluk, mentiye bir sonraki kuşağın kim olduğu, nelere değer verdikleri ve onlarla nasıl iletişim kurulacağına dair fikirler vermektedir (Kişi, 2018: 209).

- *Tesco*: CEO Philip Clarke'ın, süpermarket teknolojilerinin araştırma bölümünde görev yapan 28 yaşındaki genç bir çalışanından ayda 1 kez tersine mentorluk aldığı bilinmektedir. Bu mentorluk sürecinin dijital dünyayı ve yeni müşterileri anlama konusunda yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Genç ve daha alt kademedeki bir çalışanın üst pozisyonundaki bir kişiye kariyer tavsiyesi veriyor olması, yani rollerin değişiyor olmasının geleneksel bir yaklaşım olmadığı farkında olan Clarke'ın, gelecek 10-20 yılda müşterilerin alışverişte nelere odaklanacağını anlamak adına genç çalışanlarından çok şey öğrendiği ifade edilmektedir. (Capital, 2014).

Türkiye'de bilinen tersine mentorluk uygulamalarının izlerine, çok eskiye dayanan bir uygulama geçmişleri olmamakla birlikte; "Akbank, Anadolu Efes, Arçelik, Bosch Türkiye, Danone Türkiye, Denizbank, Doğu Holding, Eczacıbaşı Holding, Garanti Bankası, GSK Türkiye, GE Türkiye, Total Oil, MAN, Turkcell, Unilever Türkiye, Verifone Türkiye, Yıldız Holding, ZenecaAstra Türkiye, vb. gibi" kuruluşlarda rastlanmıştır. Bu kuruluşlar ile ilgili bilgiler, tersine mentorluk süreçlerinin kurguları (*formal olanlarda*), odaklanılan konular, örnek teşkil etmesi açısından, bazıları dünya örneklerine kıyasla daha detaylı olarak aşağıda sunulmaktadır;

- *Akbank*: 2014 yılında tersine mentorluk programı başlatılmıştır (Keleş-Tayşir ve Ülgen, 2017: 309). Akbank İK Genel müdür yardımcıları, ayda 1 kez bir araya gelerek yönetici adaylarından "sosyal paylaşım platformları, yeni nesil bankacılık, Y kuşağı müşteriler bir bankadan ne ister vb." konularda tersine mentorluk almaktadır (Capital, 2014). Süreç gönüllülük esasına göre İK departmanı tarafından yürütülmektedir (Bozkuş, 2016). Tersine mentorluk süreçlerinin hayata geçirilmesinin temelinde somut bir problemden çok, algılar ve bunların uzun vadede yaratabileceği olası yönetsel problemleri öngörmek istenmesi olduğu ifade edilmektedir. Genç yeteneklere erişmenin rekabetçi olduğu iş dünyasında "tercih edilen" olmanın yollarından birinin; kuşakların bakış açılarını anlamaktan, gençleri daha çok dinlemekten, o güne kadar biriktirdiklerine saygı duymaktan ve onlardan çok daha iyi yararlanmaktan geçtiğinin farkındalığının kuruluşta var olan bir anlayış olduğu belirtilmektedir. Tersine mentorluk sürecinin detayları şu şekildedir: (HBR, 2015, Akbank üst düzey yöneticisi ile yapılmış olan röportajdan derlenmiştir)
 - i. En fazla iki yıl önce yönetici adayı olarak katılmış genç çalışanlar ve genel müdür yardımcılara, bu projenin ilk fazında yer almayı isteyip istemedikleri sorulmuştur.
 - ii. 5 genel müdür yardımcısı ve 5 genç çalışan için süreç başlatılmıştır. 25 yaşında bir gencin 50 yaşındaki üst düzey bir yöneticiye hayat dersi vermesi ve o yöneticinin de bunu kendini geliştirecek bir değer olarak cebine koymasının bir yöntem ve duygusal hazırlık gerektirdiği düşüncesinden hareketle bir eğitim planlanmıştır.
 - iii. Eğitim kapsamında, sosyal medya, kuşaklar ve özellikleri hakkında bilgiler ve istatistikler paylaşılmıştır.
 - iv. Mentor olacak genç profesyonellere, ilişkinin akışının tersine sapsması, rollerin değişmesi durumunda programı nasıl yeniden düzenleyeceklerine dair ilişki yönetimi önerileri, menti olacak üst düzey yöneticilere ise gençlerden öğrenirken mevcut rollerinden nasıl sıyrılacaklarına yönelik ipuçları aktarılmıştır.
 - v. Konular, görüşme frekansları ve süreleri belirlenmiştir. 6 ay boyunca yapılacak 6 görüşmede, sosyal medya ve teknoloji konulu diyaloglar yapmaları konusunda yönlendirmeler yapılmıştır. Biri açık uçlu olmak üzere her bir görüşme için konu başlıkları belirlenerek her iki tarafın da hayatını kolaylaştıracağı düşünülen sistemli bir görüşme ajandası oluşturulmuştur.
 - vi. Geleneksel mentor ve menti sürecinde olduğu gibi, gizlilik ve güven esasına dayanan bu ilişkinin kişilere özel detaylarının İK tarafından sorgulanmadığı belirtilmektedir.
 - vii. Projenin amaca uygunluğunun ölçümlendiği belirtilmektedir. Her seans için mentor ve mentinin de girdi sağladığı görüşme formları doldurtulmuştur.
 - viii. 6 aylık sürecin bitiminde ise tüm katılımcılarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş ve genel olarak projenin etkinliği değerlendirilmiştir.

- *MAN Türkiye:* Ankara fabrikasında (*Eylül 2016 itibarıyla*) tersine mentorluk gerçekleştirilmektedir. Y kuşağındaki genç çalışanlarının uygulamanın merkezine alınmıştır. İş hayatında kuşaklar arasında köprü kurmada önemli bir yeri olacağı düşünülen bu programla farklı bakış açıları olan X-Y kuşağını birbirine yaklaştırmanın, Y kuşağını ve onların beklentilerini doğru anlamının amaçlandığı ifade edilmektedir. Tersine mentorluk sürecinin detayları şu şekildedir: (www.businessankara.com ve www.isveinsankaynaklari.com'da üst düzey yöneticiler ile yapılan röportajlardan derlenmiştir)
 - i. Proje adımları, çalışma kuralları belirlenmiş, ve kurgu tasarlanmıştır. 2016 yılı Eylül ayında tüm şirkete duyurularak program başlatılmıştır.
 - ii. Programa katılmaya gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Mail ve cep telefonları uygulamaları kullanılarak çalışanlara çeşitli videolar gönderilmiş ve kriterler paylaşılmıştır.
 - iii. Başvuran adaylardan programda neden yer almak istediklerini anlatan kısa bir video hazırlamaları istenmiştir. Çeşitli mülakatlar yapılarak başvurular değerlendirilmiştir.
 - iv. Mentor ve mentileri sürece teknik ve duygusal olarak hazırlamak amacıyla yarım günlük eğitimler düzenlenmiştir. Eşleşmelerden önce mentor ve menti adaylarına çeşitli profil analizleri, ön test ve son test gibi uygulamalar yapılmıştır. Eşleşmelerin farklı departmanlardan olmasına özen gösterilmiştir.
 - v. Genel Müdürün de içinde bulunduğu mentiler mentorlarla eşleştirilmiştir. 1988 ve sonrası doğumlu 18 Y kuşağı çalışanı, 3'er kişilik gruplar halinde üst düzey yöneticilerine mentorluk yapmıştır.
 - vi. Yapılandırılmış bir gündem dâhilinde yönetici ve gençlerin bir araya getirildiği toplantılar düzenlenmiştir. Birlikte nasıl bir zenginlik yaratabiliriz? Farklılıklara saygı duymayı endüstri kültürü yaklaşımıyla nasıl öğrenebiliriz? gibi düşüncelerle yola çıkmıştır. Süreci içerisindeyken, farklı boyutlar kazanmış yeni projelerin ortaya çıktığı görülmüştür.
 - vii. Mentor olan genç çalışanlar, belirli gündem dâhilinde içerik hazırlayarak toplantıları tasarlamıştır. Toplantı konuları, şirketin ve sektörün ihtiyaçlarına göre belirlenmiştir. Her oturumda moderatörlüğü, sırasıyla bir genç mentor üstlenmiştir. Yöneticilerin Y kuşağını anlamasına ek olarak genç mentorların da çeşitli yetkinliklerini geliştirmesi amaçlanmıştır.
 - viii. Y kuşağının penceresinden; hayata, iş yaşamına ve kendi üretimlerine bakmak denenmiştir.
 - ix. Bilgi paylaşımından ziyade iç görü ve bakış açılarını güncelleyen, ortak akıl ve sinerjinin merkezde olduğu bir yaklaşım izlenmiştir.
 - x. Program başlangıcında ve sonunda yapılan ön test/son test sonuçlarına bakıldığında; iki kuşağın da birbiri ile ilgili algısının etkileyici bir biçimde değiştiğinin görüldüğü belirtilmektedir.
 - xi. Tüm Y kuşağı çalışanları ve yönetimin bulunduğu bir mezuniyet töreninde düzenlenmiştir. Sürecin sonunda menti ve mentorların anıları videolarla bütün çalışanlara sunulmuştur. Tören sonunda yeni dönem menti ve mentor gruplarının duyurusu yapılarak ikinci program başlatılmıştır.
 - xii. Y kuşağı çalışanlarının fikirlerinin X kuşağı yöneticileri tarafından önemsendiğini hissettiklerini ifade ettikleri belirtilmektedir. Sürecin sonunda kendilerinden önceki kuşaklarla empati kurabildikleri, iletişim stillerini ve beklentilerini anlayabildikleri gözlemlenmiştir.
 - xiii. Y kuşağı ile ilgili "sosyal, girişimci, soru soran, özgüvenli ve teknoloji kuşağı" oldukları yönünde bir algının kurum içinde ağırlık kazandığı hissedilmeye başlanmıştır.
 - xiv. X-Y kuşağının birbirlerini daha iyi anlayarak ve karşılıklı yönetebilir hale gelmelerine imkân tanındığı belirtilmektedir. Yöneticilerin de genç kuşakla gerek çalışma hayatında gerekse sosyal hayatta nasıl iletişim kurabileceklerini, farklı gelen davranışlarının nedenlerini daha iyi anlamlandırmaya başladıkları belirtilmektedir.
- *Bosch Türkiye:* 2014 yılında başlatılan süreç, liderlik yetkinlik programının bir parçası olarak ele alınmaktadır (Bozkuş, 2016). Türkiye temsilcisi Steven Young'ın güvenlik sistemlerinde görev yapan ürün sorumlusundan "şirket içi yeni uygulamalar ile blog, post, arama" konularında destek aldığı ifade edilmektedir. Türkiye, Çin ve Almanya ile birlikte Bosch dünyasında tersine mentorluk uygulamasına geçen 3 ülke arasında yer almıştır. Sosyal medya ve internet kullanımı konularında da daha deneyimli ve aktif çalışanlardan ve yöneticilerden başlayarak daha az tecrübeli çalışanlara mentorluk etmeleri doğrultusunda hareket edilmiştir. Tersine mentorluk programının ilk etabında

10 mentor 10 menti ile başlatılmıştır. Yaklaşık 10-15 günde 1 kez bir araya gelerek ilerlenmektedir. Çalışmaların 6 ay sürdürülmesi istenmektedir. Mentorların yakın çalışılan bireylerden ziyade farklı birimlerden karma bir ekipten seçilmesine özen gösterilmektedir (Capital, 2014).

- *Danone Türkiye:* Danone Grubu'nda 2012'den itibaren uygulanmaktadır. Türkiye organizasyonunda ise 2013'te başlamıştır. Türkiye operasyonlar direktörü, kalite güvence uzmanı olarak çalışan 24 yaşındaki çalışanıyla ayda 2 kez bir araya gelmektedir. "Google'da detaylı arama ve alarmları, RSS okuyucu, bilgi gösterge paneli, sosyal medya, doodle zaman çizelgesi oluşturma vb." konularda mentorluk almaktadır. Yeni kuşak Danone çalışanlarının özellikle üst düzey yöneticilere sosyal medya kullanımı vb. konularda mentorluk yaptığı çalışmanın iki taraf için de eğitici ve yakınlaştırıcı bir uygulama olarak ilgi gördüğü ifade edilmektedir (Capital, 2014; ve www.milliyet.com.tr'de yer alan kurum üst düzey yöneticileri ile yapılan röportajlardan derlenmiştir).
- *Total Oil Türkiye:* Değişen çağa ayak uydurmak, teknolojiyi, sosyal medyayı ve tüm bunları kapsayacak şekilde "Y kuşağının tam olarak anlaşılmasına" odaklanan şirketin üst düzey yöneticileri tersine mentorluk sürecini başlatmışlardır. Yaşları 33-55 arasında değişen %56'sı erkek, %44'ü kadın olan 16 yönetici ile yaşları 22- 30 arasında yer alan %38'i erkek, %62'si kadın olan 16 genç çalışandan oluşan grup 11. 2014 - 02. 2015 tarihleri arasında toplamda 50 saat süreyle bir araya gelmiştir. Süreç kapsamında, genç çalışanlara yaklaşım, onlardan gelecek önerilerin dinlenmesi, onları anlama konularında fikirlerinin dikkate alındığı belirtilmektedir (www.hrdergi.com, 2016).
- *Turkcell:* Resmi/formal bir süreç olarak bir tersine mentorluk programı uygulanmamaktadır. Ancak tüm çalışanlara ters mentorluk süreci tavsiye edilerek ters mentorlukta teknolojiye ve değişen dünyanın oyun kurallarına daha fazla hakim olan genç çalışandan, bu konularda deneyimli kişiye bilgi ve bakış açısı sunması beklenmektedir. Kurumun çalışan ilişkileri yönetimi direktörlüğü tarafından, yöneticilerin bireysel gelişim planları çerçevesinde kendilerine 2. ve 3. dereceden bağlı kişilerden yönetsel duruş ve becerileriyle ilgili geri bildirim almaya yönelik, gönüllülük esasıyla tersine mentorluk sürecinden faydalanabileceklerine yönelik yönlendirme yapılmaktadır. Sürece öncülük yaptığı belirtilen çalışan ilişkileri yönetimi direktörü Almozlino, kendisine mentorluk yapan birey kendisine 2. dereceden bağlı ve ekibinin en genç üyesidir. Delegasyon stili, ekibiyle olan ilişki, iletişim tarzı ve yönlendirme tarzıyla ilgili değerli geri bildirimler aldığı ifade edilmektedir. Ayda 1 kez ve 1 saat şeklinde biraraya geldikleri belirtilmektedir (Capital, 2014).
- *Denizbank:* 2016 yılında geliştirilen programa 13 menti ve 39 mentor katılmıştır. Yönetim kurulu üyeleri menti olarak seçilirken, mentorlar 1990 yılından sonra doğan Y kuşağı çalışanlar arasından seçilmiştir. Bu programda mentilere "yeni kuşaklara liderlik, yeni nesil bankacılık, sosyal medyada kişisel marka olma, kurumsal sosyal sorumluluk vb." konularda mentorluk verilmektedir (Keleş-Tayşir ve Ülgen, 2017: 313-314). Resmi sosyal paylaşım platform kanalında (*youtube*), tersine mentorluk sürecine katılan menti ve mentorların kısa videolarına yer verilmektedir. Sürecin faydalarının bizzat katılımcılar tarafından ifade edilmesi, videoları önemli bir veri kılmaktadır. Bu videoların mentor ve menti adaylarına ulaştırılması, çalışanların ters hiyerarşi içeren öğrenme kültürüne adapte olmalarına kapı açacağı düşünülmüştür. Bu tip uygulamalarla kuşak odaklı bazı önyargıların kırılmasının sağlanabileceği düşünülmektedir (Güğerçin, 2018: 65).
- *Arçelik:* Mentorluk süreçlerinde "Teknolojiyi genç kuşaklar şekillendiriyor" ifadesi kullanılmaktadır. Arçelik bünyesindeki orta ve üst düzey yöneticilerinin dijital dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmeleri için uygulamayı hayata geçirdikleri belirtilmektedir. Süreç ile Y kuşağı temsilcisi çalışanlarla daha önceki kuşaklardan olan çalışan ve yöneticileri bir araya getirilmektedir. Genç kuşağın izlenimleri ve beklentilerinin yöneticilere birinci ağızdan aktarabilmelerinin sağlanacağı platformlar oluşturulmaktadır. Tersine mentorluk süreci ile şirketin Ar-Ge alanındaki gelişmelerine farklı bakış açıları getirebilmenin amaçlandığı belirtilmektedir (www.arcelikglobal.com).
- *Eczacıbaşı Holding:* 2015 yılında hayata geçirilen uygulamanın kapsamında "sosyal medya, internet, mobil uygulamalar" bulunmaktadır. CEO; 25-30 yaş aralığında bilgi işlemci, ekonomist ve pazarlama çalışanlarından oluşan mentor ekibiyle teknoloji ve dijital dünya ile ilişki kurulurken, karşılaşılan günlük sorunlar, sosyal medya hesaplarının etkili kullanımı ve yeni iş modellerinin anlaşılıp öğrenilmesi gibi konularda çalışmalar yapılmaktadır (Bozkuş, 2016).

- *Doğuş Otomotiv*: Üst düzey bir yöneticiyle bir öğrencinin tersine mentorluk programı kurgulanmıştır. Volkswagen binek araç genel müdürü ile kurum dışından bir üniversite öğrencisi (*çocukluğundan beri "otomotiv" sektörüne karşı tutukusu olan bir Endüstri Müh. öğrencisi*) ile 2017'de tersine mentorluk projesi kapsamında çalışmaya başlanmıştır. 2018'de ise yine kurum dışından bir başka üniversite öğrencisi (*Mekatronik Müh. öğrencisi*) dijital dönüşüm ve kurumsal iletişim genel müdürüne mentorluk yapmaya başlamıştır (www.coop.bau.edu.tr).
- *GSK Türkiye*: Y kuşağı ile önceki kuşak yöneticileri bir araya getirdiği ve gençlerin bakış açısıyla sinerji ve çeşitliliğin sağlanırken aynı zamanda kuruluş hikayelerinin ve yönetim deneyimlerinin de gençlerle buluşturulduğu ifade edilmektedir. Y kuşağı bireyin yönetici, Z kuşağının ise çalışan olarak iş yaşamında aktif olarak varlığını sürdüreceği düşünülen yeni çalışma sistemlerinde, her seviyede liderlik anlayışının önemseneyeceği, mülkiyet kavramının azalacağı, paylaşım ekonomilerinin yükseleceği, hata yapmaya açık ve deneyleme odaklı bir yönetim yaklaşımının benimseneceği bir iş modelinin oluşacağına öngörüldüğü belirtilmektedir. Otoritenin şirket içinde dağıtılarak hiyerarşiyi minimum seviyeye indiren sistemlerin ön plana çıkacağı öngörülmektedir. Yöneticilerin amirler gibi değil daha çok "mentor" olarak görüleceği ve öğrenmekten ziyade etkileşimle paylaşmanın ön plana çıkacağı bir iş modeli oluşacağına vurgu yapılmaktadır (HBR, 2017, GSK Türkiye Genel Müdürü ile yapılan röportajdan derlenmiştir).
- *Verifone Türkiye*: Genel Müdürün mentorlu; müşterilerle yakın ilişkileri olan, onları anlayan ve tanıyan, hatta sosyal medya üzerinden çok yakın ilişkiler kuran başarılı bir genç mentor satış departmanından seçilmiş ve "sosyal medyanın iş süreçlerinde etkin kullanımı, ödeme sistemlerde mobil uygulamalar, vb." konularda ayda 2 kez mentorluk aldığı belirtilmektedir. Sürecin kurumda İK süreçlerinin bir parçası olduğu belirtilmektedir. Özellikle teknolojiyle iç içe olan şirketlerde tersine mentorluk sürecinin daha önemli bir fark yaratacağı belirtilmektedir. (Capital, 2014).
- *Mercedes-Benz Türk*: Yeni mezun genç çalışanlar ve uzun dönem stajyerlerin şirketin yöneticilerine "yeni teknolojik trendler, girişimcilik, dijitalleşme, sosyal medya, yapay zekâ gibi" konular hakkında mentorluk yaptığı ifade edilmektedir. Geribildirim kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla mentorluk yaklaşımının ve geribildirim dijital performans yönetimindeki önemi vurgulanmaktadır (<http://www.hurriyet.com.tr>). 2018 yılında programın 2019'da başlayan ikinci turunda 22 genç mentor toplamda 11 üst düzey yöneticisine 6 ay süresince mentorluk yapmıştır. Seanslar, çoğunlukla ofis dışında sosyal ortamlarda gerçekleşmiştir. Böylece, programa dâhil olan 11 üst düzey yönetici ve 22 mentor birbirlerini daha yakından tanıma ve ofis ortamı dışına çıkarak daha rahat bir ortamda sohbet etme fırsatı bulmuştur. Programın iş hayatına olan etkisinin yanı sıra sosyal hayat için de faydalı olduğuna inanılmaktadır. Yeni kuşağın liderlik anlayışının ve beklentilerinin daha iyi anlaşıldığı belirtilmektedir (www.linkedin.com).
- *Garanti Bankası*: Dijital okuryazarlık eğitimlerinin bir parçası olarak uygulama yürürlüğe konmuştur. Banka yöneticileriyle, "dijital platformların ve araçların etkin kullanımına yönelik deneyim ve bilgi paylaşımı" hedeflenmektedir. Yöneticilere, dijital teknolojiler yardımıyla bilgiye etkin ulaşma, etkin kullanma, değerlendirme ve sunum becerileri kazandırması beklenmektedir. Kurum içerisinde yapılan ön araştırma ile "sosyal medyanın etkin kullanımı, etkinlik artırıcı mobil uygulamalar" başlıklar belirlenerek mentorluk içeriklerinin tasarlanmaktadır (www.garanti.com.tr).
- *GE Türkiye*: 24-26 yaşlarındaki gençlere CEO her yıl mentorluk yapmakta, aynı zamanda aralarından seçilen 3-4 tanesinden ise tersine mentorluk almaktadır. Kahvaltılar ve öğle yemeklerinde bir araya gelmektedir. CEO gençleri toplantılarda yanında getirmekte, Y kuşağının fikirlerini bu şekilde almaktadır. Genç çalışanlar bir günü CEO ile geçiriyorlar (Capital, 2014).
- *Yıldız Holding*: "Usta & Çırak Buluşmaları" adıyla program başlatılmıştır. Usta ve çırak buluşmaları ile geçmiş ve geleceği buluşturmak amaçlanmıştır. "Ustadan çırağa" ile geleneksel mentorluk, "çırıktan ustaya" programı ile ise tersine mentorluk uygulamaya konmuştur. Tersine mentorluk programı ile gençlerin yeni yaklaşımları ve bakış açıları ile üst yönetimin içgörüler elde etmesi sağlanırken, geleneksel mentorluk programı ile gençlerin, üst yönetimin bilgi ve tecrübesinden yararlanmasının sağlandığı düşünülmektedir. İlk pilot tersine mentorluk uygulaması; 12 usta ve 36 çırak ile başlatılmıştır. 6 ay süren programda çıraklar ve ustalar ayda 1 kez görüşme yapmak üzere

toplam 6 buluşmada bir araya gelmektedir. 1985 ve sonrası doğumlu çalışanları liderlerle bir araya getirerek, yeni kuşak tarafından takip edilen iş gündeminin, teknolojik gelişmelerin yanı sıra yeni kuşak tüketici ve liderlik yaklaşımlarının paylaşılması sağlanmaktadır (www.yildizholding.com)

- *Unilever Türkiye:* Bahçeşehir Üniversitesi ile bir süreç yürütülmüştür. Y kuşağının iş hayatından, iş ortamından, işe alım süreçlerinden beklentileri ve iş yaşamındaki memnuniyetleri, insan kaynakları stratejisinin gelecek yıllarda nasıl şekilleneceğini belirlemeye katkı sağladığı belirtilmektedir. Bahçeşehir Üniversitesi öğrencileri, kurumun İK stratejisini belirleyecek ekipte görev almıştır. Projede Unilever Türkiye'nin üst düzey yöneticileri ve Bahçeşehir Üniversitesi öğrencileri bir takım olarak çalışmıştır. Öğrenciler tarafından, Y kuşağı perspektifiyle yapılan çalışmalar ve öneriler projeye dâhil edilmiştir. Seçilen öğrenciler tarafından; Unilever Türkiye'de görev yapan aralarında başlangıçta 3 üst düzey yöneticiye, sonrasında işletmenin diğer expat yöneticilere, önce Türkiye'de ve İstanbul'da yaşam, günlük yaşam ve iş dünyasına uyum gibi konularda mentorluk yapılmıştır. Devamında ise Y kuşağının iş dünyasından beklentileri, marka algısı gibi konular tersine mentorluk projesi kapsamında yer almıştır. Kurum bünyesindeki birçok yönetici ve eşleştikleri öğrenciler tarafından benzer programlar yürütülmeye devam etmektedir. Projelere toplamda 150'ye yakın BAU öğrencisi dahil olmuştur ve dahil olmaya devam etmektedir. Dijital bir platform kullanılmıştır. Platform üzerinden Unilever yöneticileri öğrenci profillerini görebilmekte ve bir mentor seçebilmektedir. (www.coop.bau.edu.tr).
- *Maltepe Üniversitesi:* Öğrenci ve rektör arasında bir tersine mentorluk söz konusudur. Maltepe Üniversitesi'nin rektörü ile öğrenci arasında yönetim konularında tersine mentorluk yürütülmektedir. Öğrenciye yetkinlikleri dahilinde inisiyatif tanıyan bu sistemin aynı zamanda onların özgeçmişlerine de iş hayatı için zenginlik kattığı düşünülmektedir (Gündüz ve Akşit, 2018).
- *AstraZeneca Türkiye:* Y kuşağını dinlemek, taleplerini anlamak adına program başlatılmıştır. "İyi bir iş yeri" olma stratejileri doğrultusunda hayata geçirildiği belirtilmektedir. İş yerindeki pozitif ortam yaratılması adına 25 kişilik çalışan temsilcilerinin periyodik olarak bir araya geldiği ve her türlü önerinin tartışıldığı ifade edilmektedir (www.linkedin.com).
- *Anadolu Efes:* Süreç ile Y kuşağı çalışanlarla yönetim arasında iletişim köprüsü kurulmasının sağlandığı ifade edilmektedir. Şirket içinde motivasyonu yükseltmek, iletişimi artırma açısından faydalı olduğu düşünülmektedir. Kuşakların farklı yönlerini nasıl ortak hedefte birleştiririz? sorusu ile yola çıkıldığı ifade edilmektedir. Değişen çağa ayak uydurmak, teknolojiyi, sosyal medyayı, gençlerin beklentilerini, liderlige ve sektöre bakış açılarını anlamak ve bunu üst düzey yöneticiler ile birebir aktarım şeklinde sağlanması amacıyla programı uygulamaya konmuştur. Kurum içi demokrasi ve ifade özgürlüğü adına önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. 15 genç çalışan ve genel müdürünün de dahil olduğu 5 üst düzey yönetici ile yürütülmüştür (www.milliyet.com.tr).

3. Bulgular

Dünya örneklerine bakıldığında genel olarak; tersine mentorluk süreçlerinin büyük oranda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan, genç çalışanlardan üst düzey yöneticilere teknolojik yenilikler ve internet kullanımı konularında bilgi aktarma şeklinde başvurulan bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye örneklerine bakıldığında ise genel olarak; tersine mentorluğun çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlarda 2010'lu yılların başlarında başladığı ve bu süreçte bilgi iletişimci, ekonomist, pazarlamacı, ürün sorumlusu, kalite güvence uzmanı ve satış yöneticisi gibi farklı mentorlardan yararlandığı görülmektedir. Mentorluk alınan konular ise daha çok Y kuşağı ile iletişim ve anlama, sosyal medya kullanımı, internet, teknoloji ile ilgili olduğu görülmektedir.

Tersine mentorluk sayesinde işletmelerin, Y kuşağının özgün fikirlerini keşfedebilme, özellikle de genç kuşaklara özgü yetkinlikleri örgüt hedeflerine doğru yönlendirme ve daha etkin yararlanabilme olanağı buldukları anlaşılmaktadır. Farklı iş değerlerine sahip kuşakların, işten ayrılma niyetlerini etkileyen etmenlerde de farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Etkili bir mentorluk ilişkisinde mentor ile menti arasında belirgin bir takım amaçların ortaya konularak açıklanması önem taşıyacaktır. Genç bireylerin işletmelerin üst yönetim kademesinde yer alan kişilere mentorluk yapmasını kapsayan tersine mentorluk süreci, genç bireylerin iş hayatlarını daha aktif ve verimli hale getirmeyi sağlayabilecektir. Diğer yandan, işletme yöneticilerine geleceğin iş dünyasında daha fazla sayıda görülecek olan genç kuşakları (Y-Z) anlamalarına fırsat sunacaktır. Sürecin, müşteri ve gelecek hakkındaki belirsizliklerin keşfinde ve elde edilebilecek bilgiler doğrultusunda işletme stratejilerinin şekillendirilebilmesine katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Daha çok teknoloji ve sosyal medya kullanımı alanlarında öne çıkan yenilikçi İKY süreçlerinin, ilerleyen yıllarda işyerlerindeki iş gücünün gençleşmesi ve grupların yaş farkı sebebiyle daha fazla önem kazanacağı düşünülmektedir. Türkiye’de, tersine mentorluğun zaman içerisinde temel İKY süreçlerine entegre edecek kuruluşların sayısının artacağı öngörülmektedir. Kuşaklar farklılaşsa bile iş hayatı ile ilgili profesyonel düşünüldüğünde, herkes güvendiği, önem verdiği ve saygı duyduğu işletmelerin bir çalışanı olmak isteyecektir. Farklılaşan bakış açılarını ortak bir paydada buluşturmanın bir yolunun, tüm kuşaklar için mentorluktan geçmekte olduğu düşünülmektedir. Kuşaklar bir gecede değişmediğinden iki kuşak arasında bir geçiş dönemi olmaktadır. Balıkçı (2017) çalışmasında; bu geçiş dönemlerinde doğan bireylerin birbirini takip eden iki kuşağın da özelliklerini belirli oranlarda kendilerinde taşıdıkları belirtilmektedir. Çalışmada; kuşaklar arasında keskin farklılıkların olmadığı (*bir renk paletindeki ara renkler gibi*), kuşaklar arası iletişimi kolaylaştıracak yapıya sahip olan bu bireylere “Hibrit Kuşak” denilmektedir. Doğum tarihleri itibarıyla doğal “Hibrit Kuşak” olarak ifade edilen bu bireylerin kuşak farklılıklarına adaptasyonları daha rahat olabilmektedir. Geçiş kuşağındaki (*örneğin; X kuşağından Y kuşağına*) bu bireylerin; disiplinli çalışma hayatına kolaylıkla uyum sağlarken aynı zamanda kendisinden sonra gelen yeni kuşağın da sosyal hayat odaklı yaşam tarzına anlayışla yaklaşabildiklerini belirtmekte, hem kendilerinden önceki hem de kendilerinden sonraki kuşağın bir parçası oldukları için her iki kuşağın da beklentilerini rahatlıkla anlayabilmektedir. İşte bu noktada tersine mentorluk süreci, kuşakları birbirine yaklaştırmaların yöntemlerini süreç içerisinde ortaya çıkarabilecek bir yaklaşım olarak düşünülebilecektir. Hibrit kuşak olduklarından doğal olarak bu adaptasyonda zorlanmayacak bireylerin yanına, tersine mentorluk ile eski kuşaklardan daha fazla bireyin adaptasyonları sağlanmış olacaktır. Bir nevi onların da “hibrit kuşak” özelliğine büründükleri görülebilecektir. Genç kuşak üyelerin, iş hayatları boyunca eski kuşaklara oranla da sık iş değiştirecekleri öngörülse de, tersine mentorluk ile üst yönetimce daha fazla tanınacaklarından, saygı ve onanma beklentileri karşılanacağından örgüte olan bağlılıklarının artması beklenebilecektir.

İşletmelerdeki işgücü ilerleyen yıllarda kuşak olarak farklılaşıp çeşitleneceğinden dolayı, yenilikçi İKY süreçlerinin daha fazla önem kazanacağı düşünülmektedir. Gençlerin işten ayrılma niyetini azaltacak bir yenilikçi İKY uygulaması olarak, tersine mentroluğu temel İKY süreçlerine entegre edecek işletmelerin sayısının zaman içerisinde artacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Afuah, A., and Tucci, C. (2003). *Internet Business Model and Strategies*, New York, McGraw Hill Companies.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E., (2000). Protege selection by mentors: What makes the difference?, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 271-282
- Altuntuğ, N., (2012). *Tüketimin İşlevselliği: Pazarlamada Devrim ya da Devrimlerin Pazarlanması*, 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Konya, 866-868.
- Arslandoğlu, İ. (1986). Ahilikte Eğitim ve Mesleki Kontrol, *Milli Eğitim ve Kültür Dergisi*, 37-39.
- Aslan, A., (2015), *Yeni Ekonomi Bağlamında Sosyal Ticaret: İş Modelleri Üzerine Bir Araştırma*, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aydoğan, E. ve Delibaş, M. B. (2017). Ahilik Kurumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (1), 1-18.
- Aydoğan, E. ve Uđurlu-Kara, A. (2017). Ahilikte Psikolojik Sermaye Davranışı, *BİLİG*, (80), 217-237.
- Ayhün, E.S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 99.
- Baily, C. (2009). Reverse Intergenerational Learning: A Missed Opportunity?, *AI and Society*, 23 (1), 111-115.
- Balıkçı, U., (2017). Hibrit Kuşak İle Çatışma Çözümü, *HBR*, Eylül.
- Baltaş, A., (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ., (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H.N., Şeşen, H., Çetin, F., (2009). Değişim ve Örgütler, Varođlu K. ve Basım H.N. (Ed.), *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Başkan, E., (2019). Organizasyonların Alt Kademelerinden Gelen Önemli Sinyal, *HBR*, Ocak.
- Bauer, M. (1995). Technophobia: a misleading conception of resistance to new technology, Bauer, M. (Ed.), *Resistance to New Technology-nuclear Power, Information Technology, Biotechnology*, Cambridge, Cambridge University Press, 97- 124.
- Bayram, M. (1991). *Ahi Evran ve Ahi Teşkilatı'nın Kuruluşu*. Konya, Damla Matbaacılık.
- Becerikli, S. Y. (2013), Kuşaklararası İletişim Farklılığı: Bilim Teknoloji ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması, *Selçuk İletişim*, 8,(1), 5-18.
- Bergen, C.W.V, Soper, B. and Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management, *Public Personnel Management*, 31 (2), 239-251.
- Bibby, C.L., (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63-86.
- Bingöl, D., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Biss, J. L. and DuFrene, D. D. (2006). "An examination of reverse mentoring in the workplace". *Business Education Digest*, 15, 30-41.
- Bono, E. D., (2011), *Rekabetüstü*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Bossidy, L. and Charan, R. (2014). *Execution (İř Yaptırabilme Disiplini)*, İstanbul, MediaCat Yayınları.
- Bozeman, B. and Feeney, M.K. (2008). Mentor Matching A "Goodness of Fit" Model, *Administration & Society*, 40 (5), 465-482.
- Bozkurt, T. ve Ercan, S.N. (2011). Çalışma Kavramının Çalışma İlişkilerinin Sosyo-Psikolojik Evrimi, Bozkurt, T. (Ed.), *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*, İstanbul, Bata Yayınevi.
- Bozkuş, F. (2016). Artık gençler CEO'lara mentorluk yapıyor! <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/artik-gencler-ceolara-mentorluk-> Erişim: 15.10.2019.
- Brack, J., and Kelly, K. (2012). Maximizing Millenials in The Workplace. *NC Executive Development*, 22(1), 2-14.
- Breck, B. M., Dennis, C.B. and Leedah, S. N. (2018). Implementing Reverse Mentoring to Address Social Isolation Among Older Adults", *Journal of Gerontological Social Work*, 61(5), 513-525.
- 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*, 28(3), 13-16.
- Calderon, E. R. (2004). Getting Young People into Work: A Challenge and an Opportunity, in Policy Proposals for Decent Work and Employment for Young People, *ILO*, 2004/3(136), 65-76.

- Callahan, T. M. (2017), An Investigation of Providing Technology Professional Development To In-Service Teachers Through Reverse Mentorship: A Case Study, Phd Thesis, Professional Studies in Computing Studies in the Seidenberg School of Computer Science and Information Systems Pace University, USA.
- Capital, (2014), Yeni Tip Mentor Geliyor, <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yeni-tip-mentor-geliyor>, Erişim: 10.10.2019.
- Ceylan-Ataman, B. (2016) *Çalışma Ekonomisi*, Ankara, İmaj Yayınevi.
- Chaudhuri, S. and Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76.
- Chen, H. (2010). Advertising and Generational idenity: A theoretical model, *American Academy of Advertising*, 132-140.
- Chen, Y. (2013). Effect of Reverse Mentoring on Traditional Mentoring Functions, *Leadership and Management in Engineering*, 13(3), 199-208.
- Coles, M. (2001). Listen to The Voice of Youth, Reversementoring is a New Business Concept Whereby Young Recruits Advise the Ireliders and Betters with a Youthful Take on the World”, *Evening Standard*, General, 7.
- Conley, C. (2018). İşyerinde Farklı Kuşakların Bilgeliği Paylaşmasını Sağlamak için 4 Yol”, *HBR*, Mayıs.
- Cotugna, N. and C. E. Vickery (1998). Reverse mentoring: A twist to Teaching Technology, *Journal of the American Dietetic Association*, 98, 1166–1168.
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20): 33-38.
- Çetin, G. F. (2014). Genç İstihdama Ve Türkiye’de Teşviklerin Genç İstihdamına Etkisi, *Yükseklisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F., Basım, H.N. (2015). Örgütte Bireysel farklılıklar, kişilik ve Değerler, Sağrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.) *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Çilingir, Y. S., Kenanoğlu, M. (2017). Y ve Z Kuşakları Akıllı Telefonlarını Elllerinden Bırakıp Ağır Sanayide Çalışırlar mı?, *TEPAV Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Değerlendirme Notu*, Ocak.
- D’Amato and Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A Study of European Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- DeAngelis, K. L. (2013). Reverse Mentoring at The Hartford: Cross-generational Transfer of Knowledge About Social Media. *Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work*, Boston College, 1-17.
- Deshwal, P. (2015). Creating A New Mindset: Reverse Mentoring, *International Journal of scientific research and management (IJSRM)*, 3(10), 3620-3625.
- Dinler, Z. (2009). *Mikro Ekonomi*, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Eden, D. (1984). Self-fufilling Prophecy As a Management Tool: Harnessing Pygmalion, *Academy of Management Review*, 9(1), 64-73.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y, *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Ekmekçioğlu, E. B. ve Sökmen, A. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *İnternational Review of Economics and Management*, 4 (2), 32-45.
- Elmore, T. (2015). Drive Business Forward Reverse Mentoring. Chief Learning Officer, September 2015, 36-39.

- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Gurlaş, M. (2016). Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Nişantaşı Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güğerçin, U., (2017). Leveraging the Differences: A Case of Reverse Mentoring, *11th International Management Conference, The Role of Management in The Economic Paradigm of the XXI st Century*, November 2nd-4th, Bucharest, Romanya.
- Güğerçin, U., (2018). *Mentorluktan Ters Mentorluğa*, Ankara, Akademisyen Kitapevi.
- Güler, M. ve Basım, H.N. (2015). Adayların Kuruma Katılma Niyetlerinde Örgütsel Çekicilik ve Kurumsal İtibarın Etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2),115-126.
- Gündüz, Ş., Akşit, B. (2018). Üniversitelerde Öğrenci-Rektör Ters Mentorluğu: Maltepe Üniversitesi Örneği, *Yükseköğretim Dergisi*, 8(3), 346–356.
- Güven, E. (2014). Araştırma Görevlilerinin Danışmanları ile İlişkilerinin Mentorluk Bağlamında Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Hartmann, E., Feisel, E. and Schober, H. (2010). Talent Management of Western Mncs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness, *Journal of World Business*, 45, 169-178.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. and Moeller, M. (2009). Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse, and Reciprocal Mentoring, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361.
- Hatfield, S., (2002), Understanding The Four Generations to Enhance Workplace Management, *AFP Exchange*, 22 (4): 72-74.
- Hays, B. A. and Swanson D. J. (2011). Prevalence and Success of Reverse Mentoring in Public Relations. *Public Relations Journal*. 5 (4).
- Hedberg, L. and Helenius, M. (2007). What Leaders Can Do to Keep Their Key Employees: Retention Management”, *Master Thesis*, Göteborg Univ. Business Administration Management and Organization, Göteborg.
- Hindle, T., (2014). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular*, Çeviren: Ümit Şensoy, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları.
- Hulett, K. J. (2006). They Are Here to Replace Us: Recruiting and Retaining Millennials, *Journal of Financial Planning*, 70 (4), 4-15.
- Hwang, I.S. and Kou, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), 254-255.
- İşçimen, D. S. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kadılar, R. (2018), Tersine Mentorluk ve Yol Gösteren Gençler, <https://www.rizakadilar.net/tersine-mentorluk-ve-yol-gosteren-gencler/>, (Erişim tarihi: 15.10.2019)
- Kadılar, R. ve Balkan Ö. (2016), *Mentorluk Birlik ve Bilgelik sanatı*, İstanbul, Kerasus Yayıncılık.
- Kaya, A. (2009). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Konya, Eğitim Akademik Yayınları.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim anlayışı ve Kurumsallaşma*, İstanbul, İkinci Adam Yayınları.

- Keleş-Tayşir, N. ve Ülgen, B. (2017). Reverse Mentoring Designs of Banking Sector in Turkey, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 305-317.
- Kişi, N. (2018). Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk, *The Journal of International Scientific Researches*, 205-213.
- Kocabaş, İ. ve Yirci, R. (2011). *Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması* Ankara, Anı Yayıncılık.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the Mentor Relationships, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. *Administrative Science Quarterly*. 30 (3), 454-456.
- Köseoğlu, M. A. ve Akdeve, E. (2013). *Rekabet İstihbaratı*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kulesza, C.S and Smith, D. (2013). Reverse Mentoring Something for Everyone, *Strategic Finance*, Montvale, 94(10), 21-23.
- Kuran, E., Tersine Mentorluk Nedir?, (<http://www.evrinkuran.com/tersine-mentorluk-danismanligi/>), Erişim: 10.10.2019
- Kutaniş, Ö. R. (2015). *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Leh, A. S. C. (2005). Lessons Learned from the Service Learning and Reverse Mentoring in Faculty Development: A Case Study in Technology Training” *Journal of Technology and Teacher Education*, 13(1), 25-41.
- Livingston, J. S. (1996). Yönetimdeki Pygmalion, İnsanları Yönetmek, *HBR*, İstanbul, Mess Yayınevi
- Lytle, T. (2017). Putting Mentoring in Reverse. *HBR*, 46-51.
- Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*, 28 (5), 80-84.
- Magretta, J. (2010). İş Modelleri neden Önemlidir (İş Modeli İnovasyonu: Çeviren: Gülfidan, İ.), İstanbul, Mess Yayınları, 11-27.
- Martin, D. and Bartol, K. (1985). Managing Turnover Strategically, *Personnel Administrator*, 30 (11), 63-73.
- Martin, C. A. and Tulgan, B. (2002). *Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration*, HRD Press, Massachusetts.
- McCoy, R. C. R. (2015). Ethical Diversity in Strategic Communications: The Hiring, Training, and Mentoring of Millennial Minorities” Thesis Project Submitted to the Reed College of Media at West Virginia University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Journalism, USA.
- Miles, J. A.; (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları* (çeviren. Polat, M. ve Arun, K.), Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective, *Journal of Business Research*, 58, 729-730.
- Murat, S. (1995). Gençlerin İşsizliğine Genel Bir Bakış, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 175-194.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at Work: Fostering Crossgenerational Learning and Developing Millennial Leaders, *Human Resource Management*, 51(4), 549-574.
- Mirze, S.K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma (Sosyal, İnsani, Fiziksel Yapılandırma)*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Neely, A. and J. Hii. (1998). Innovation And Business Performance: A Literature Review, *The Judge Institute of Management Studies*, University of Cambridge. 1-65.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, USA, Wiley&Sons.

- Özdemir, S. (2016). Tersine Hamilik (Mentorluk) ile İlgili Bir İnceleme: Araştırma Görevlileri Örnek Olayı, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Pandey, J. (2015). Reverse Mentoring: Making it Work, *Human Capital*, 18(12), 24-26.
- Peters, T. (2010). *Küçük Ama Önemli Şeyler*, İstanbul, Boyner Yayınları.
- Peters, T. and J., Waterman, R. H. (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı (Mükemmeli Arayış)*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pieters, B. (2011). Reverse Mentoring: Fresh Perspectives from Future Leaders, *Profiles in Diversity Journal*, 61-69.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L. and Miller, J.S. (2000). Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes, *Academy of Management Journal*, 43(6),1177-1194.
- Reisenwitz, T.H. and Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers, *The Marketing Management Journal*, 19 (2), 91-103.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., and Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*, (Çeviren: Öğüt, A.), Ankara, Nobel Yayın.
- Roberson, Q.M., and Park H.J. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance-the Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity, *Group Organization Management*, 32 (5), 548-568.
- Rosado, C. (2006). What Do We Mean by "Managing Diversity"?, Reddy, S. (Ed.) *Work-force Diversity: Concepts and Cases*, Hyderabad, India: ICAFAI University, 1-15.
- Rynes, S. L. and Cable, D. M. (2003). Recruitment Research in the Twenty-First Century, Borman, W. C., Ilgen, D. R. and Klimoski, R. J. (Ed.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 12 (5-76).
- Sarıtaş, E., ve Barutçu, S. (2016). Tüketici davranışlarının Analizinde Kuşaklar: Sosyal Medya Kullanımı Üzerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Eurassian Socioeconomic Studies*, 3(2): 1-15.
- Shih, H., and Susanto, E. (2011). Is Innovative Behavior Really Good for the Firm? Innovative Work Behavior, Conflict with Coworkers and Turnover Intention: Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness, *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.
- Singh, P. (2017). Managing and Mentoring The Millennials. *Human Capital*, 45-47.
- Smith, D. F. (2019). Developing Leaders with Reverse Mentoring, *Journal of Financial Planning*, 16-19.
- Stueart, R.D and Sullivan, M. (2010). Developing library leaders: A how to do it manual for coaching, team building, and mentoring library staff. New York: Neal - Schuman Publishers Inc.
- Sürgevil, O., (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Şeşen, E. (2016). Kurum İçi Halkla İlişkiler, Gürbüz, S. ve Şeşen H. (Ed.), *Yönetimde Güncel Konular*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 553-554.
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 2(2), 188-217.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean By the Term Talent in Talent Management?, *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266-274.
- Tarhan, U. (2014), Tersine Mentorluk, *Martı Dergisi*
- Tibergien, M. (2015). The Benefits of Reverse Mentorship, *Investment Advisor*, 47-48.
- Topaloğlu, M., Koç, H. (2017) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Seçkin Yayınevi.

- Toruntay, H., (2011), Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna Akbaş, A. ve Boylu, Y. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 505-521.
- Türkmenoğlu, İ. (2013). *Pozitif Yönetim*, Ankara, Elma Yayınevi.
- Tüzüner, L. V. (2014). *İnsan Kaynakaları Yönetimi faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Uçkun, G. ve Kılınç, İ. (2007). *Koçluk ve mentorluk*. Ankara, Ürün Yayınları.
- Ünal, A. T. (2013) Nesiller Ayrılıyor: X, Y ve Z Nesilleri, www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html (Erişim: 10.10.2019)
- Vardar, T., (2015), İşyerinde Farklı Kuşakları Yönetmenin Yolu Mentorluktan Geçiyor, *HBR Dergisi*
- Vatansever, Ç. ve Çalışkan, S., (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Cesur Bir Uygulama: "Genç" Mentorluk, 3. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla, 555.
- Vecchio D.D., Stanley, D., Sullivan, G. and Winston, B. (2000). High-quality Leader-member Exchanges Minimize the Potential for Conflict in Oorganizastions. *American society of Business and behavioral Sciences Conference*, 17-21 Şubat, Las vegas, 174-184.
- www.academia.edu/9514831/Capital_Dergisi_-_Ters_Mentorluk, (Erişim: 15.10.2019)
- www.arcelikglobal.com/tr/teknoloji/ar-ge/tersine-mentorluk/, (Erişim: 15.10.2019)
- www.businessankara.com/ekonomi-haberleri/ankara-fabrikasinda-tersine-mentorluk-uygulamasi-baslatti.html (Erişim: 15.10.2019)
- www.coop.bau.edu.tr/tersine-mentorluk/, (Erişim: 15.10.2019)
- www.garanti.com.tr, (Erişim: 15.10.2019)
- www.hbrturkiye.com/dergi/gsk-turkiye-genel-muduru-dr-emin-fadillioğlu-ile-yapısal-donusumleri-yonetmek-uzerine(Erişim: 15.10.2019)
- www.hbrturkiye.com/yazar/burcu-civelek-yuce (Erişim: 15.10.2019)
- www.hrdergi.com, 2016, (Erişim: 15.10.2019)
- www.isveinsankaynaklari.com/haberler/man-turkiyede-y-kusagi-calisanlar-ust-duzey-yoneticilere-mentorluk-yapti/(Erişim: 15.10.2019)
- www.linkedin.com/pulse/astrazeneca-insana-verdi%C4%9Fi-de%C4%9Ferle-t%C3%BCrkiyenin-en-iyi-aras%C4%B1nda-world (Erişim: 15.10.2019)
- www.milliyet.com.tr, 2016, (Erişim: 15.10.2019)
- www.yildizholding.com (Erişim: 15.10.2019)
- Yang, J. T. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in the Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 28. (4), 429- 443.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yiğit, Z., (2010), X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından incelenmesi ve Bir Örnek Olay, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Youngblood, S.A., Mobley, W. H. and Meglino, B. M. (1983). A Longitudinal Analysis of the Turnover Process, *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 507-516.