

Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk

An Innovative Mentoring Application: Reverse Mentoring

Öz

Tüm dünyada yaşanan dijital dönüşüm süreci yeni kavram, paradigma ve uygulamaları beraberinde getirmiştir. Bu uygulamalardan biri günümüzde giderek yaygınlaşan tersine mentorluk yaklaşımıdır. Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk ilişkisini tersine çeviren yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım özellikle yeni teknolojileri takip etmekte ve kullanmakta zorlanan üst düzey yöneticiler için teknoloji, sosyal medya ve güncel eğilimler gibi konularda rehberlik sağlamaktadır. Tersine mentorluk iş yaşamında kıdemi daha az olan genç çalışanın, kendisinden daha kıdemli ve genelde daha üst yönetsel konumda olan kişiye mentorluk etmesi esasına dayanmaktadır. Bu yenilikçi mentorluk türünde yeni nesiller de iş dünyası hakkında kendilerinden önceki nesillerden öğrenmektedir. İki yönlü bilgi değişim süreci olan tersine mentorluk bir yandan öğrenme ve gelişmeyi teşvik ederken, diğer yandan işletmedeki iletişim ve işbirliği kalitesini arttırmaktadır. Ayrıca, bu sistem yöneticilerin yeni fikirlere karşı açık bir tutum sergilemesine ve küresel bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olarak işletmelerin sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir. Bu çalışmada tersine mentorluğun ortaya çıkışı, özellikleri ve faydaları ele alınacaktır. Geleneksel mentorluk ve tersine mentorluk arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir. Son olarak, iş dünyasından tersine mentorluk uygulamalarına yer verilecektir.

Abstract

Digital transformation process brings together new concepts, paradigms and practices. One of these applications is the reverse mentoring approach, which is increasingly widespread in today's world. Reverse mentoring is an innovative approach that reverses the traditional mentorship relationship. This approach provides guidance on issues such as technology, social media and current trends for senior executives who have difficulty follows new technologies and using them. Reverse mentoring is based on the principle that a young employee with a low degree of seniority is mentoring a person who is more senior and generally in a higher managerial position than himself/herself in business life. In this kind of innovative mentoring, new generations learn from their previous generations about the business world. Reverse mentoring, two-way information exchange process, also enhances the quality of communication and cooperation in business, while promoting learning and development. In addition, this system is crucial to the sustainability of businesses, helping managers to have a clear view of the new idea and to gain a global perspective. This research will examine the emergence, characteristics and benefits of reverse mentoring. Differences between traditional mentoring and reverse mentoring will be evaluated comparatively. Finally, they will be given applications of reverse mentoring from business world.

Giriş

Dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı değişim süreci, üst düzey yöneticileri iş yapma biçimleri ve yönetim anlayışları üzerinde yeniden düşünmeye sevk etmiş ve yeni yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de tersine mentorluktur. Tersine mentorluk, öğrenmeyi teşvik eden ve kuşaklar arası ilişkileri kolaylaştıran yenilikçi bir mentorluk türüdür (Murphy, 2012: 549). İlk olarak General Electric, General Motors, Procter & Gamble, Microsoft vb. şirketlerde uygulanmaya başlayan tersine mentorluk, ardından tüm dünyaya yayılarak popüler bir mentorluk türü haline gelmiştir. Literatürde tersine mentorluk konusunda dünya genelinde yapılan araştırma sayısı her geçen gün artarken (Biss & DuFrene, 2006; Pieters, 2011; Murphy, 2012; DeAngelis, 2013; Burdett, 2014; Elmore, 2015; Pandey, 2015; Tibergien, 2015; Breck vd., 2018 vb.), Türkiye'de sınırlı sayıda çalışmaya (Keleş Tayşir, 2017) rastlanmaktadır. Bu



Nermin Kişi

Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü
ncelik@beun.edu.tr

Article Type / Makale Türü

Research Article / Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Mentorluk, Tersine mentorluk, Teknoloji, Y kuşağı

Keywords

Mentoring, Reverse mentoring, Technology, Generation Y

Bilgilendirme

Bu çalışma, 11-13 Nisan 2018 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen I. Uluslararası Bilimsel Çalışmalarda Yenilikçi Yaklaşımlar Sempozyumu'nda sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş şeklidir.

JEL: M10

Submitted: 01 / 06 / 2018

Revised: 17 / 07 / 2018

Accepted: 31 / 08 / 2018

araştırmanın amacı, tersine mentorluğa ilişkin teorik bir çerçeve çizerek, Dünya'daki ve Türkiye'deki başarılı tersine mentorluk uygulamalarını değerlendirmektir. Bu bağlamda, araştırmada geleneksel mentorluktan bahsedildikten sonra, tersine mentorluğun ortaya çıkışı, tanımı, özellikleri, geleneksel mentorluktan farkları ve faydalarına yer verilecektir. Ayrıca, Dünya'da ve Türkiye'de bu yaklaşımı uygulayan öncü şirketler ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu araştırma tersine mentorluğa ilişkin teorik içeriği uygulama örnekleriyle birlikte sunarak literatüre katkı sağlanması açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının insan kaynaklarını geliştirme, örgütsel öğrenme, performans iyileştirme ve kariyer geliştirme alanında çalışmalar yapan eğitimciler ve uygulayıcılar için kaynak teşkil etmesi beklenmektedir.

1. Geleneksel Mentorluk

Başlangıcı çok eskilere dayanan ve öğrenmenin aktarılması esasının benimsendiği mentorluk, paydaşlar arasındaki etkileşimi iyileştiren bir yaklaşımdır (Kuzu vd., 2012: 173). Mentor, çalışma ortamında ileri düzeyde tecrübe ve bilgi birikimine sahip, kendini kariyer geliştirme ve desteklemeye adanmış etkili bir bireydir (Forret & Janasz, 2005: 484). Mentor çalışanlarına sponsorluk, koçluk, koruma gibi kariyer artırıcı fonksiyonlar ile danışmanlık, rol model, arkadaşlık gibi psiko-sosyal fonksiyonları sağlar (Kram & Isabella, 1985: 117). Geleneksel mentorluk anlayışına göre mentorluk, daha tecrübeli ve kıdemli bir kişi (mentor) ile yeni bir katılımcı veya daha az tecrübeli kişi (mentee) arasında gerçekleşen birebir etkileşimdir (Scandura & Williams, 2004: 455). Kariyerinde ilerleyen yaşlı çalışanların, daha genç çalışanları eğitebildikleri ve onları kurumsal merdivenden yukarı taşıyabildikleri varsayımlarına dayanan geleneksel mentorluk (DeAngelis, 2013: 4), hiyerarşik ve tek boyutludur. Mentor bilgi ve güç sahibi bir uzman, mentee acemi bir öğrencisidir (Morris, 2017: 285). Kısaca, geleneksel mentorluk yeni, genç çalışanların yaşlılardan öğrendiği (Chen, 2013: 200), mentor ve menti arasında kurulan dinamik bir ilişkidir (Appelbaum vd., 1994: 3). Ekonomi geliştikçe ve işgücü piyasası daha rekabetçi hale geldikçe, şirketlere en iyi yetenekleri çekme, geliştirme ve elde tutma konusunda avantaj sağlayabilen mentorluk (Bergelson, 2014: 19), kurum içi deneyimlerden en iyi şekilde yararlanmak ve işgücü potansiyelini geliştirmek için düşük maliyetli bir araç olarak görülmektedir (Ramalho, 2014: 181). Ayrıca, mentorluk çalışanların morallerini yükseltme, kariyer gelişimlerine destek olma ve örgütsel verimliliği artırma konularında da önemli role sahiptir (Mangan, 2012: 1324).

2. Tersine Mentorluk

Günümüzde kuruluşlarda geleneksel mentorluk programları baskın bir biçimde formel bir hal alırken, teknolojik küresel pazarın nüanslarını yakalamak için tersine mentorluk programları da uygulanmaya başlamıştır (Harvey vd., 2009: 1345). Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk programlarını tersine çeviren yeni bir yaklaşımdır (Murphy, 2012: 550, Chen, 2013: 206). Tersine mentorlukta yöneticiler sosyal medya, mobil teknoloji ve tüketici tercihlerindeki yeni eğilimler vb. konuları daha kolay bir şekilde anlaması için daha genç çalışanlarla eşleştirilir (Lytle, 2017: 47). Diğer bir ifade ile teknolojik değişim ve iş dünyasının küreselleşmesi konusunda bilgili genç bir kişi, kıdemli bir kişinin mentorluğunda hareket eder (Harvey vd., 2009: 1344). Ayrıca, bu süreçte mentee'nin genç meslektaşlarına geri bildirim veya tavsiye verdikleri zamanlar da vardır. Böylece, mentee emekli olduğunda, genç neslin işi daha iyi anlayabilecek hale gelmesi düşünülmektedir (Meister & Willyerd, 2010: 2).

2.1. Tersine Mentorluğu Ortaya Çıkışı

Teknolojik gelişmeler ve özellikle sosyal medyadaki ilerlemeler sonucu, genç çalışanlar genellikle üst düzey yöneticilerden daha fazla ve değerli bilgi sahibi olmuştur. Bu durum, genç bir çalışanın üst düzey yönetici için mentor rolünü üstlendiği "tersine mentorluk" adlı yeni bir mentorluk türünü ortaya çıkarmıştır (Burdett, 2014: 13). Tersine mentorluk kavramı ilk kez General Electric CEO'su Jack Welch tarafından 1999 yılında ortaya atılmıştır (Chaudhuri & Ghosh, 2012: 56; Singh, 2017: 47). Welch ve yönetim ekibi, internet ve teknoloji konusunda genç çalışanlardan mentorluk almıştır. Kendisi ve diğer üst düzey yöneticiler için şirketinde tersine mentorluk programı kuran Welch, ayda yaklaşık bir kez General Electric'in kurumsal web sitesinin 37

yaşındaki yöneticisi ile bir araya gelerek webde gezinme ve temel çevrimiçi araştırma yapma konularında destek almıştır (Harvey vd., 2009: 1350). 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. Ardından bu trend, teknoloji ve reklamcılık gibi birçok sektörde yayılmaya başlamıştır (Elmore, 2015: 38).

2.2. Tersine Mentorluğun Tanımı ve Özellikleri

Tersine mentorluk ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: Biss & DuFrene (2006: 30)'e göre tersine mentorluk, genç çalışanların üst düzey yöneticilere teknoloji ve diğer alanlarda yeni beceriler öğretmek için mentor olarak hizmet ettiği bir düzenlemedir. Pieters (2011: 68)'a göre daha deneyimli bir çalışanın, daha az deneyime sahip ancak yeni bakış açıları olan çalışanları aktif olarak aradığı bir gelişim türüdür. Chaudhuri & Ghosh (2012: 55)'e göre genç ve kıdemli çalışanların farklı ihtiyaçlara, değer sistemlerine ve iş taleplerine dayalı bilgi ve deneyim paylaşımını içeren sosyal değişim aracıdır. Breck vd. (2018: 2)'ne göre gençleri, yaşlılara gerekli desteği ve bilgiyi sağlamaya yönlendiren nesiller arası bir yaklaşımdır. Kısaca, işe yeni başlamış olan genç çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri, uzmanlık ve taze bakış açısı ile çağa ayak uydurmakta zorlanan üst düzey yöneticilere özellikle sosyal medya, internet, son dönemlerdeki teknolojik gelişmeler, güncel eğilimler ve sosyo-kültürel eğilimlerdeki değişimler konularında destek sağlayabilirler. 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.

Tersine mentorluk ilişkileri çeşitli unsurlarla karakterize edilir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Murphy, 2012: 555):

- Tarafların durumları eşit değildir. Menti, hiyerarşik olarak daha üst düzey konumdadır, organizasyon hiyerarşisinde kıdemli üyelerden biridir.
- Menti, teknik uzmanlık edinir ve jenerasyonel perspektiften bakmayı öğrenir.
- Mentor, mesleki ve liderlik yeteneklerini geliştirir.
- Karşılıklı destek ve karşılıklı öğrenmeye bağlılık söz konusudur.

2.3. Geleneksel ve Tersine Mentorluk Arasındaki Farklar

Mentorluk yakın zamana kadar genellikle büyüklerden küçüklere doğru işleyen, tek taraflı bir hiyerarşiye sahipti. Ancak, günümüzde bu anlayış değişmiş ve yeni bir mentorluk yaklaşımı olan tersine mentorluk ortaya çıkmıştır. Tersine mentorluk yaklaşımının geleneksel mentorluk yaklaşımına göre birtakım farklı yönleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir (Tarhan, 2014: 40):

- Geleneksel mentorluğun aksine, tersine mentorluk tek yönlü değil, çift yönlü bir yolculuktur. Her iki taraf da paylaşımda ve aktarımda ne kadar cömert olursa, fayda o kadar yüksek olur.
- Geleneksel mentorluk nesiller arası transfer edilen bilgi, deneyim üzerine kurulu iken, tersine mentorluk birlikte yeni ve daha fazla bilgi, deneyim üretmeye odaklanmaktadır.
- Geleneksel mentorluk anlayışında yapılandırılmış kurallar, ön kabuller, resmiyet, hürmet vb. unsurlar hâkim iken, tersine mentorluk anlayışında daha serbest, gayri-resmi, doğal ve akışkan iletişim şeklinin uygulanması tercih edilir.

Geleneksel mentorluk ve tersine mentorluk arasındaki farklar Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1. Geleneksel ve Tersine Mentorluk Arasındaki Farklar

| | Geleneksel Mentorluk | Tersine Mentorluk |
|---------------|---|---|
| Paylaşım yönü | Tek yönlü | Çift yönlü |
| Aktarım şekli | Bilgi ve deneyim transferi | Bilgi ve deneyim üretimi |
| İletişim türü | Yapılandırılmış kurallar, ön kabuller, resmiyet, hürmet | Serbest, gayri-resmi, doğal ve akışkan iletişim |

Kaynak: Tarhan (2014: 40)'dan uyarlanmıştır.

2.4. Tersine Mentorluğun Faydaları

Tersine mentorluk başarılı bir şekilde yürütülürse, paydaşlarına önemli değerler katabilir. Örneğin, gelecek vaat eden genç çalışanlara yeteneklerini üst düzey meslektaşlarına sergileme fırsatı vererek, ileride daha stratejik iş fırsatlarına ulaşmalarını sağlayabilir. Ayrıca, yaşlı çalışanlara yeniden enerji vermek ve işyerindeki farklı nesiller arasındaki ilişkileri geliştirmek için de tersine mentorluktan yararlanabilir (Pandey, 2015: 24). Tersine mentorluk örgütsel performansı harekete geçirerek önemli bir sinerji yaratır ve sürekli olarak karşılıklı öğrenme kültürü kurar (Singh, 2017: 46). Tersine mentorluk uygulamalarından daha birçok fayda elde edilir. Bunlardan bazıları şunlardır (Elmore, 2015: 39):

- Takım üyelerine alçakgönüllülük sağlar.
- Öğrenebilir bir ruhu teşvik eder.
- İşbirliğini hızlandırır ve bölünmeyi azaltır.
- Nesilleri birbirine bağlar.
- Yenilikleri ateşler.
- Bakış açısı sağlar.

Tüm bunlara ilaveten tersine mentorluk öğrenme eğrisini hızlandırmak için mükemmel bir araç olabilir ve ilgili kişiler için yeni bir öğrenme alanı açar (Singh, 2017: 47). Bu mentorluk anlayışında normal zamanda derinlemesine etkileşimde bulunulmayan diğer kişilerden öğrenme fırsatı elde edilir. Gelecekteki müşteriler, çalışanlar ve ortaklar için kritik konularda bilgi sahibi olunur (Tibergien, 2015: 48). Bu sayede deneyimli çalışanlar, yeni ve farklı fikirlere açılmanın, özellikle müşterilere daha etkili hizmet sunma ve kazançlarını arttırma konularında etkisi olduğunu fark ederler (Pieters, 2011: 68).

Bu faydaları elde etmek için, tersine mentorluk programlarının işyerinde uygun şekilde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bu programların sürdürülebilirliği orta veya üst düzey yönetimden olan mentinin öğrenmeye istekli olmasına ve hiyerarşi ile gelen mesafenin ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Pandey, 2015: 25).

3. İş Dünyasından Tersine Mentorluk Uygulamaları

3.1. Dünya'da Tersine Mentorluk

Tersine mentorluk General Electric, General Motors, Procter & Gamble, Deloitte & Touche, Hartford, Tesco, Microsoft, Best Buy, Siemens, Philip Morris gibi dünyaca ünlü şirketlerde uygulama alanı bulmuştur (Harvey vd., 2009: 1351; Chaudhuri & Ghosh, 2012: 57; Capital, 2014; Gover, 2014; Murphy, 2016; Keleş Tayşir & Ülgen, 2017: 306). Bu şirketlerden bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

General Electric: General Electric'in CEO'su Jack Welch, yeni teknoloji ve internetin nasıl kullanıldığını öğrenmek amacıyla kendisi dâhil 500 üst düzey yöneticiyle genç çalışanları bir araya getirerek, 1999 yılında şirketinde tersine mentorluk programı başlatmıştır (Harvey vd., 2009: 1351; DeAngelis, 2013: 4; Capital, 2014; Steimle, 2015).

General Motors: 1999 yılında General Motors'ta yöneticiler çevrimiçi işbirliğini ve üretkenliği arttırmak için temel bilgisayar kullanımı, e-mail ve Palm Pilot teknolojilerini öğrenmek 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 (Yaman, 2015) ve personel devrini azaltmak için "Mentor Up" adlı tersine mentorluk uygulamasını hayata geçirmiştir. Kadınların şirket içinde yaşadığı problemleri çözmek için, genç kadınlardan oluşan bir ekip şirketin üst düzey yöneticilerine tersine mentorluk yapmıştır. Bu programda elde edilen yenilikçi önlemlerle şirkette kadın yönetici sirkülasyonunu durdurmada ciddi bir başarı sağlanmıştır (Harvey vd., 2009: 1351).

Deloitte & Touche: Muhasebe, denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı hizmeti sunan uluslararası firmalardan biri olan Deloitte & Touche, 2001 yılında tersine mentorluk programı başlatmıştır. Bu programda İnsan Kaynakları Ulusal İdari Direktörü olan 48 yaşındaki Jim Wall, internet, günlük e-

mail ve yönetim tarzı üzerine yapıcı eleştiriler konularında 26 yaşındaki bir danışmanın bilgisine başvurmuştur (Maher, 2003).

Hartford: Amerikan kökenli bir sigorta şirketi olan Hartford'un yönetici liderleri, 2012 yılında on altı genç çalışanla bir araya gelerek teknolojik yenilikler hakkında fikir alışverişinde bulunmuşlardır (DeAngelis, 2013: 3). Yöneticiler, sigorta alışkanlıkları değişen müşterilere nasıl ulaşılacağı ve değişen işgücü ihtiyaçlarını anlama konularında tersine mentorluk programlarına başvurmuştur. Program genç mentorların kariyerleri ve kişisel gelişimine yardımcı olma konusunda da başarılı olmuştur (Gover, 2014).

Tesco: İngiltere'nin en büyük süpermarketler zincirini oluşturan Tesco'nun CEO'su Philip Clarke, İngiliz süpermarket teknolojilerinin araştırma bölümünde görev yapan 28 yaşındaki genç bir çalışanından ayda bir kez tersine mentorluk eğitimi almıştır. Clarke, gelecek 10-20 yılda müşterilerin alışverişte nelere odaklanacağını anlamak için çalışanından çok şey öğrendiğini ve bu mentorluk buluşmalarının dijital dünyayı ve yeni müşterileri anlama konusunda yardımcı olduğunu ifade etmiştir (Capital, 2014).

Microsoft: Microsoft Norveç Genel Müdürü Michael Jacobs, iş ortağı yöneticisinden yeni dijital iletişim araçları ve trendleri ile ilgili bilgiler almıştır. Jacobs'a göre tersine mentorluk, menteeye bir sonraki neslin kim oldukları, neye değer verdikleri ve onlarla nasıl iletişim kurulacağına dair fikir vermektedir (Murphy, 2016).

Bu araştırmada, farklı ülkelerde / sektörlerde tersine mentorluk programları uygulayan şirketlerden bazıları mentorluk veren kişiler ve mentorluk verilen konular bazında değerlendirilmiştir. Yukarıdaki bilgiler ışığında elde edilen bulgular Tablo 2'de görüldüğü gibi özetlenebilir.

Tablo 2. Dünya'dan Tersine Mentorluk Örnekleri

| Şirket (Ülke) | Sektör | Mentor | Mentorluk Konuları |
|-----------------------------|---------------------------|--|--|
| General Electric (Amerika) | Enerji | Genç çalışanlar | Teknoloji ve internet kullanımı |
| General Motors (Amerika) | Otomotiv | Teknolojik açıdan deneyimli, genç ortaklar | Temel bilgisayar kullanımı, e-mail ve Palm Pilot teknolojileri |
| Procter & Gamble (Amerika) | Kimyevi tüketici ürünleri | Genç kadınlardan oluşan bir ekip | Kadınlara şirket içinde yaşadığı problemler |
| Deloitte & Touche (Amerika) | Danışmanlık hizmeti | Danışman | İnternet, e-mail ve yönetim tarzı |
| Hartford (Amerika) | Sigorta | Genç çalışanlar | Teknolojik yenilikler ve müşteriler, işgücü ihtiyaçları |
| Tesco (İngiltere) | Perakende | Araştırma bölümü çalışanları | Dijital dünya ve müşterileri anlama |
| Microsoft (Norveç) | Teknoloji | İş ortağı yöneticileri | Yeni dijital iletişim araçları ve trendleri |

Buna göre tersine mentorluk programlarının genellikle çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren Amerikan kökenli şirketlerde uygulanan, genç çalışanlardan üst düzey yöneticilere teknolojik yenilikler ve internet kullanımı konularında bilgi aktarma şeklinde yaygın olarak başvurulan bir yöntem olduğu söylenebilir.

3.2. Türkiye'de Tersine Mentorluk

Tersine mentorluk Türkiye'de Akbank, Denizbank, Turkcell, Eczacıbaşı Holding, Bosch, Danone ve Verifone gibi şirketlerde uygulanmaya başlanmıştır (Capital, 2014; Bozkuş, 2016; Keleş Tayşir & Ülgen, 2017). Bu şirketlerden bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Akbank: Akbank, 2014 yılında "Switch" adlı tersine mentorluk programını başlatmıştır (Keleş Tayşir & Ülgen, 2017: 309). Akbank İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcıları, ayda bir kez bir araya gelerek yönetici adaylarından sosyal paylaşım platformları, yeni nesil bankacılık, Y kuşağı müşteriler bir bankadan ne ister gibi konularda tersine mentorluk almaktadır (Capital, 2014).

Akbank'ta tersine mentorluk süreci gönüllülük esasına göre insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmektedir (Bozkuş, 2016).

Denizbank: Denizbank'ın 2016 yılında geliştirdiği "Bilakis" adlı tersine mentorluk programına on üç mentee ve otuz dokuz mentor katılmıştır. Yönetim kurulu üyeleri mente olarak seçilirken, mentorlar 1990 yılından sonra doğanlar arasından diğer bir ifade ile Y kuşağından seçilmektedir. Bu programda mentee'lere yeni nesillere liderlik, yeni nesil bankacılık, sosyal medyada kişisel marka olma, kurumsal sosyal sorumluluk vb. konularda mentorluk eğitimi verilmektedir (Keleş Tayşir & Ülgen, 2017: 313-314).

Turkcell: Turkcell'de mentorluk programları tavsiyeye yönelik işletilmektedir. Çalışan İlişkileri Yönetimi Direktörü, ekibin en genç üyesinden Y jenerasyonundan kişilerle nasıl daha sağlıklı iletişim kurabileceği, ekibiyle olan ilişki, iletişim tarzı ve yönetim tarzıyla ilgili tavsiyeler almaktadır (Capital, 2014).

Eczacıbaşı Holding: Eczacıbaşı Holding'de 2015 yılında hayata geçirilen "x@y" adlı tersine mentorluk uygulamasının kapsamında sosyal medya, internet, mobil uygulamalar bulunmaktadır. Eczacıbaşı Holding CEO'su 25-30 yaş aralığında bilgi iletişimci, ekonomist ve pazarlamacıdan oluşan mentor ekibi ile teknoloji ve dijital evreni kullanırken karşılaşılan anlık sorunlar, instagram hesabını etkin kullanma ve yeni iş modellerini anlayıp öğrenme gibi konularda çalışmalar yapmaktadır (Bozkuş, 2016).

Bosch Türkiye: Bosch 2014 yılında başlattığı tersine mentorluk faaliyetlerini liderlik yetkinlik programının bir parçası olarak ele almaktadır (Bozkuş, 2016). Bosch Türkiye temsilcisi, güvenlik sistemlerinde görev yapan ürün sorumlusundan şirket içi yeni uygulamalar ile blog, post, arama gibi konularda destek almaya başlamıştır (Capital, 2014).

Danone Türkiye: Danone Türkiye'de tersine mentorluk uygulaması 2012 yılında başlamıştır. Danone Türkiye Operasyonlar Direktörü, şirkette kalite güvence uzmanı olarak çalışan 24 yaşındaki çalışanıyla aya iki kez bir araya gelerek Google'da detaylı arama, Google alarmları, RSS okuyucu, bilgi gösterge paneli oluşturma, Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram, Doodle zaman çizelgesi oluşturma gibi konularda mentorluk almaktadır. Böylece, Y kuşağının eğilimlerini yakından takip edebilmek için gerekli dijital donanımına hız ve zaman kaybetmeden ulaşılmaktadır (Capital, 2014).

Verifone Türkiye: Verifone bankacılık, finans, perakende ve sağlık vb. sektörler için güvenli ödeme sistemleri üretimi, satış ve teknik destek hizmeti sunan bir şirkettir. Verifone Türkiye Genel Müdürü, 28 yaşındaki satış yöneticisinden sosyal medyanın iş süreçlerinde kullanılması konusunda ayda iki kez mentorluk almaktadır (Capital, 2014).

Tablo 3. Türkiye'den Tersine Mentorluk Örnekleri

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

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Türkiye’de tersine mentorluk örneklerinden bazıları Tablo 3’teki gibi özetlenebilir. Tablo 3’te çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde tersine mentorluk uygulamalarının 2010’lu yılların başlarında başladığı ve bu süreçte bilgi iletişimci, ekonomist, pazarlamacı, ürün sorumlusu, kalite güvence uzmanı ve satış yöneticisi gibi farklı mentorlardan yararlanıldığı görülmektedir. Mentorluk alınan konular ise daha çok Y jenerasyonunu anlama ve sosyal medya kullanımı ile ilgilidir.

Sonuç ve Değerlendirme

Tecrübeli kişilerin astlarına şirket politikası, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme gibi konularda tavsiyelerde bulunması olarak tanımlanan mentorluk, dünya genelinde çeşitli ülkelerde, çeşitli kurum ve kuruluşlarda yaygın bir uygulama alanına sahip, geleneksel bir öğrenme yöntemi haline gelmiştir. Tek yönlü paylaşım esasına dayanan geleneksel mentorluk anlayışında, kuralcı bir yapı söz konusudur. Son zamanlarda dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak iş dünyasında yeni mentorluk türleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri de yenilikçi bir mentorluk yaklaşımı olan tersine mentordur. Geleneksel mentorluk anlayışının aksine tersine mentorluk, çift yönlü bilgi akışı ve serbest bir iletişim şeklinin uygulanması esasına dayanmaktadır. Tersine mentorluk yaklaşımı kıdemli üst düzey yöneticilerin yeni teknolojiler, sosyal medya, internet, Y kuşağıyla iletişim gibi konularda bilgi sahibi olmasını ve genç çalışanların kendileri potansiyellerinin farkına varmasını, liderlik yeteneklerini geliştirmesini sağlamaktadır. İş dünyasında tersine mentorluk uygulamaları incelendiğinde; Dünya’da ilk olarak 1999 yılında General Electric şirketinde uygulanmaya başlayan tersine mentorluk programlarının yaklaşık on üç yıl sonra Türkiye’de de uygulanmaya başladığı görülmüştür. Dünya genelinde özellikle Amerikan kökenli küresel şirketlerde uygulanan bu programlarda genç çalışanlardan üst düzey yöneticilere teknolojik yenilikler ve internet kullanımı konularında bilgi aktarımı gerçekleştirilmektedir. Türkiye’de ise tersine mentorluk konuları daha çok Y jenerasyonunu anlama ve sosyal medya kullanımı ile ilgilidir. Dünya’daki tersine mentorluk uygulamaları enerji, otomotiv, tüketici ürünleri, danışmanlık, sigorta, perakende, teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerde görülmekte iken; Türkiye’de başta finans olmak üzere iletişim, elektronik ve gıda gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketlerde görülmektedir. Buradan hareketle, tersine mentorluk programı uygulayan şirketlerde ulusal kümelenmenin olduğu, ancak sektörel kümelenmenin olmadığı sonucuna varılabilir.

Çeşitli sektörlerde uygulama alanı bulan bu yaklaşım başarılı bir şekilde uygulandığında, etkili bir yönetim aracı ve insan kaynakları yönetimi sürecinin önemli bir parçası haline gelmektedir. Tersine mentorluk sürecinden etkin olarak yararlanabilmek için şirket içinde daha esnek bir hiyerarşik yapı, mentorun kendini açıkça ifade edebileceği bir örgütsel iklim, değişim ve öğrenmeye açık bir örgüt kültürü yaratılmalıdır. Sürecin sağlıklı işlemesi için üst düzey konumda olan kıdemli kişinin kendini diğer insanlardan üstün görmemesi, genç çalışanın aşırı davranışlarda ve isteklerde bulunmamasında fayda vardır. Bu araştırma tersine mentorluk kavramıyla ilgili farkındalık yaratmayı ve iş dünyasından uygulama örnekleriyle mevcut durumu ortaya koymayı amaçlamıştır. İleri çalışma önerisi olarak; tersine mentorluğun örgütsel bağlılık, örgütsel sosyalleşme, motivasyon, liderlik ve performans gibi örgütsel çıktılar üzerine etkileri konuları sunulabilir.

Kaynakça

- Appelbaum, S. H., Ritchie, S. & Shapiro, B. T. (1994). Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct. *The International Journal of Career Management*, 6(3), 3-10.
- Bergelson, M. (2014). Developing Tomorrow’s Leaders: Innovative Approaches to Mentorship. *People & Strategy*, 37(2), 18-22.
- Biss, J. L. & DuFrene, D. D. (2006). An examination of reverse mentoring in the workplace. *Business Education Digest*, 15, 30-41.
- Bozkuş, F. (2016). Artık gençler CEO’lara mentorluk yapıyor! Available in <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/artik-gencler-ceolara-mentorluk-yapiyor.html>, (01.04.2018).

-
- Breck, B. M., Dennis, C.B. & Leedahl, S. N. (2018). Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults, *Journal of Gerontological Social Work*, DOI: 10.1080/01634372.2018.1448030.
- 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.
- Capital (2014). Yeni tip mentor geliyor. Available in <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yeni-tip-mentor-geliyor>, (01.04.2018).
- Chaudhuri, S. & 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, Y-C. (2013). Effect of Reverse Mentoring on Traditional Mentoring Functions. *Leadership and Management in Engineering*, 13(3), 199-208.
- 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.
- Elmore, T. (2015). Drive Business Forward Reverse Mentoring. Chief Learning Officer, September 2015, 36-39.
- Forret, M. L. & Janasz, S. C. (2005). Perceptions of an organization's culture for work and family: Do mentors make a difference? *Career Development International*, 10(6/7), 478-492.
- Gover, I. (2014). The Kids Are Alright: What Top Executives Can Learn From the Less Experienced. Available in <https://www.geteverwise.com/mentoring/the-kids-are-alright-what-top-executives-can-learn-from-the-less-experienced/>, (01.04.2018).
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. & 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.
- Keleş Tayşir, N. & Ülgen, B. (2017). "Reverse Mentoring" Designs of Banking Sector in Turkey. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 305-317.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kuzu, A., Kahraman, M., & Odabaşı H. F. (2012). Mentörlükte yeni bir yaklaşım: E-mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173-183.
- Lytle, T. (2017). Putting Mentoring in Reverse. *HR Magazine*, 46-51.
- Maher, K. (2003). Reverse Mentoring Programs Can Bridge Generational Gaps. Available in <https://www.wsj.com/articles/SB106850532944574000> (01.04.2018).
- Mangan, L. (2012). The Many Modes of Mentoring: New Spins on the Classic Relationship. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 112(9), 1324-1328.
- Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010). Spotlight on Leadership: The Next Generation, Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, 1-4.
- Morris, L. V. (2017). Reverse Mentoring: Untapped Resource in the Academy? *Innovative Higher Education*, 42(4), 285-287.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering crossgenerational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-574.
- Murphy, C. (2016). Reverse Mentoring: Changing Roles to Strengthen Your Culture. Available in <http://www.jwtinside.com/reverse-mentoring-changing-roles-to-strengthen-your-culture/> (01.04.2018).
- Pandey, J. (2015). Reverse mentoring: making it work. *Human Capital*, 18(12), 24-26.
- Pieters, B. (2011). Reverse Mentoring: Fresh Perspectives from Future Leaders. *Profiles in Diversity Journal*, November/December 2011, 68.
- Ramalho, J. (2014). Mentoring in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 46(4), 177-181.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
-

- Singh, P. (2017). Managing and Mentoring The Millennials. *Human Capital*, June 2017, 45-47.
- Steimle, J. (2015). Reverse Mentoring - Investing in Tomorrow's Business Strategy. Available in <https://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2015/05/05/reverse-mentoring-investing-in-tomorrows-business-strategy/#65446a086769>, (01.04.2018).
- Tarhan, U. (2014). Tersine Mentorluk. *Martı Dergisi*, 40, 36-40.
- Tibergien, M. (2015). The Benefits of Reverse Mentorship. *Investment Advisor*, 47-48.
- Yaman, A. (2015). Şimdi kim mentor?-reverse mentoring. Available in <http://www.yamanahmet.com/reverse-mentoring/> (01.04.2018).

EXTENDED ABSTRACT

Aim and Scope: The rapid change process that emerged with digitalization has changed senior executives' ways of doing business and management mentality, and reveal new management approaches. One of these approaches is the reverse mentoring approach. Reverse mentoring is defined as an innovative mentoring type that encourages learning and facilitates intergenerational relationships. Reverse mentoring which initially implemented in companies such as General Electric, General Motors, Procter & Gamble, and Microsoft, has become a popular type of mentoring spreading all over the world. In this research, it was aimed primarily to address the emergence of reverse mentoring, its definition, characteristics, differences from traditional mentoring and its benefits. And then it was examined in detail the leading companies implementing this approach in the world and Turkey.

Methods: In this study, which is a qualitative research using literature review, it is intended to establish a conceptual framework about the concept of reverse mentoring, to give general information about topic and to inform the reader about application examples. In this context, it was tried to gain awareness about the topic by giving examples of practice from business world, after conceptual research on reverse mentoring is done.

Findings: The concept of reverse mentoring was first introduced by General Electric CEO Jack Welch in 1999. Welch and his team have received mentorship from young employees on the internet and technology. Reverse mentoring is defined as an exchange of ideas and learning partnership between a fairly young and junior employee who shares talent and knowledge with a senior person. Reverse mentoring is different from traditional mentoring. Contrary to traditional mentoring, reverse mentoring is a two-way process. Reverse mentoring focus on creating new knowledge and experience together. While there is formal communication in traditional mentoring, free and informal communication is practiced in reverse mentoring. When reverse mentoring is applied effectively, it provides benefits such as speeding up collaboration, linking generations, activating organizational performance, creating synergy and establishing a culture of continuous learning. This approach is applied to world famous companies such as General Electric, General Motors, Procter & Gamble, Deloitte & Touche, Hartford, Tesco, Microsoft, Best Buy, Siemens and Philip Morris. The reverse mentoring programs, mostly implemented in American-based companies, were carried out in the form of transferring information from young employees to senior executives about technological innovations and internet usage. Reverse mentoring was introduced first in the early 2010s companies in Turkey such as Akbank, Denizbank, Turkcell, Eczacıbaşı Holding, Bosch, Danone and Verifone. These programs have benefited from different mentors such as information communicator, economist, marketer, product manager, quality assurance specialist and sales manager. Mentoring topics generally involve understanding the generation Y, social media and the use of the internet.

Conclusion: Recently, a new application called reverse mentoring has been introduced in the business world. Reverse mentoring approach enables senior executives to be knowledgeable about topics such as new technologies, social media, the Internet, communication with the generation Y, and young employees to become aware of their own potential and develop leadership skills. When this approach, which finds application in various sectors, is applied successfully, it is expected to become an important part of an effective management tool and human resources management process.