



Uluslararası Eğitimde Nitel Araştırmalarda
Mükemmellik Arayışı Dergisi (UENAMAD)
International Journal of the Pursuit of Excellence
Qualitative Research in Education (IJPEQE)



<http://www.uenamad.elayayincilik.com/>

Ters Mentörlük: Üniversitelerde Bilgi Akışverişinin Dönüşümü

Ayşegül ATALAY¹

Öz

Herkesin örgüte bir şeyler katacağı argümanından yola çıkan ters mentörlük, geleneksel mentörlük uygulamalarından çeşitli yönlerle farklılaşmakta ve ihtiyaç duyulan deneyim ve bilgilerin kıdemsizler tarafından paylaşılmasını ifade etmektedir. Özellikle teknolojik bilgi ve dijital becerilerde genç neslin, kıdemli çalışanlara bilgi aktarmasını sağlayan bu yöntem, hem örgütsel hem de bireysel işleyişte önemli avantajlar sunmaktadır. Özellikle üniversite ortamındaki etkileri ve sağlayabileceği faydalarının merak konusu olduğu bu araştırmaya genç ve kıdemli öğretim üyeleri dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ters mentörlük dijital becerilerin aktarılması, kuşaklar arası farkın azalması, işbirliği ve iletişimin güçlenmesi gibi avantajlar sağlamakta ve üniversite ortamında verimliliği arttırabilmek adına işlevsel olabildiği anlaşılmıştır. Karşılıklı kazanç sağlanan bu süreçlerde özellikle genç akademisyenlerin liderlik becerileri gelişebilirken kıdemli akademisyenler yeni nesil beceriler edinme fırsatı yakalamaktadır Ters mentörlüğün örgütsel düzeyde ilişkilerin gelişmesi, olumlu örgüt kültürünün oluşumunu desteklemesi, empatiyi, uyum ve işbirliğini teşvik etmesi ile verimlilik ve performansta artış sağlaması bakımından olumlu etkilerinin olabileceği gözlenmiştir. Ters mentörlük uygulamalarında örgüt desteğinin ihtiyaç duyulduğu ve hiyerarşiden kaynaklı güçlükler yaşanabileceği de ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kıdem farkı ve güç dengesi sorunları, ters mentörlüğün etkili uygulanmasının önünde engel teşkil edebilir. Araştırmada genç mentörlerin ters mentörlük uygulamasında etkili olmasını sağlayacak bazı stratejiler önerilmiştir. Sonuç olarak, ters mentörlük programlarının başarılı olabilmesi için örgütsel destek ve yapılandırılmış formal programların oluşturulması - büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ters mentörlük, akademisyen, üniversite, mentör..

Reverse Mentoring: Transforming Knowledge Sharing in Universities

Abstract

Reverse mentoring, which is predicated on the assertion that all individuals can offer something to the organisation, differs from traditional mentoring practices in several respects. It entails the sharing of required experience and knowledge by junior employees. This method, which enables the younger generation to transfer knowledge to senior employees, especially in the areas of technology and digital skills, offers significant advantages in both organisational and individual functioning. The research included both young and senior faculty members, which makes it particularly pertinent to the university environment. The findings of the research indicate that reverse mentoring offers a number of advantages, including the transfer of digital skills, the reduction of generational gaps, the strengthening of cooperation and communication, and the potential for increased productivity in university settings. It has been observed that reverse mentoring can have positive effects in terms of developing relationships at the organisational level, supporting the formation of a positive organisational culture, promoting empathy, harmony and cooperation, and increasing productivity and

¹ Sorumlu Yazar: Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ABD, Van/Türkiye, atalay.aysel@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3079-801X

performance. Conversely, the findings indicated that organisational support is essential for effective mentoring practices, particularly in contexts where there are hierarchical differences and power imbalances. These factors can impede the successful implementation of reverse mentoring. The study proposed strategies to enhance the effectiveness of young mentors in reverse mentoring. Overall, the results emphasise the pivotal role of organisational support and structured formal programmes in the success of reverse mentoring initiatives.

Anahtar Kelimeler: Reverse mentoring, academician, university, mentor.

Makale Geçmişi
Makale Türü
Önerilen Atf

Geliş: 19. 09. 2021

Araştırma Makalesi

Atalay, A. (2024). Ters Mentörlük: Üniversitelerde Bilgi Alışverişinin Dönüşümü. *Uluslararası Eğitimde Nitel Araştırmalarda Mükemmellik Arayışı Dergisi (UENAMAD)*, 3(2), 32-45.

Kabul: 26.12.2024

Yayın: 31.12.2024

Giriş

Örgütsel ortamların profesyonel bir şekilde işleyeceği ve hizmet sunacağı öngörülmekle birlikte, bazı durumlarda kurumların mevcut zorluklarına ve gereksinimlerine daha basit ve uygun çözümler üretebileceğini kabul etmek önemlidir. Bu kapsamda sistemin çözüm için kendi içine odaklanarak ortak kazançlar elde etme anlayışı gütmeye beklenir. Bu kazanç, sadece somut bir çıktı, mal veya üretim değil örgütteki her bir üyenin de iyi ve hazır oluş halini de gözlemledir. Dolayısıyla örgütte birlik içinde hareket etmeye ve her bir üyenin birbirine fayda sağlayabileceği göz ardı edilmemelidir. Herkesin örgüte bir şeyler katacağı argümanından yola çıkan ters mentörlük, geleneksel mentörlük uygulamalarından çeşitli yönlerle farklılaşmakta ve ihtiyaç duyulan deneyim ve bilgilerin kıdemsizler tarafından paylaşılmasını ifade etmektedir. Özellikle teknolojik beceriler ve sosyal medya bilgisini aktarmak için ters mentörlükten faydalanılması önemli görülmelidir. Literatürde ters mentör kavramına ilişkin görece daha az çalışmalar (Yıldız & Yavuz, 2020; Güğercin, 2018) gözlenmekle birlikte bu uygulamanın örgütsel bağlamdaki fırsat ve avantajlarına odaklanılmalıdır.

Ters mentorluk kavramı ilk olarak 1990'ların sonunda eski General Electric (GE) CEO'su Jack Welch tarafından ortaya atılmıştır (Finkelstein vd., 2003). Ters mentörlük (RM), menti (mentörlük alan kişi) ve mentörün geleneksel rollerinin tersine çevrilmesine ve hiyerarşik veya stajyer bir yapı üzerine kurulu mentörlük modelinin reddedilmesine dayanmaktadır (Peterson & Ramsay, 2021). Zira geleneksel olarak bilinen mentörlük hiyerarşik ve tek boyutlu bir süreç olarak tanımlanır. Bu kapsamda tanımlanan mentör, bilgi ve güce sahip bir uzman olarak tanımlanırken mentörlük yapılan kişi (menti-mentee) acemi bir öğrenen olarak kabul edilir. Mentörlük işlevleri arasında mentörün akademik/mesleki tavsiye dağıtıcısı, kariyer gelişiminde rehber, psikolojik/duygusal ihtiyaçların destekçisi ve rol model olması yer alır. Etkileşimler gayri resmi olabileceği gibi, yüksek düzeyde yapılandırılmış bölüm veya üniversite çapında bir programın parçası da olabilir ve ilişki iyi tanımlanmış veya daha gevşek tanımlanmış bir zaman diliminde gerçekleşebilir (Morris, 2017).

Günümüzün hızla gelişen işgücünde, deneyimli çalışanların genç meslektaşlarına bilgeliklerini aktardığı geleneksel mentörlük modeli dönüştürücü bir değişim geçirmektedir. Ortaya çıkan araştırmalar, gençlerin nesiller arası ortamlarda liderlik etme biçiminde bir paradigma değişikliği olduğunu ve geleneksel olarak nitelikli sonuçlara odaklanmak yerine görev başarıya ve çoklu görevlere daha fazla vurgu yapıldığını tespit etmiştir (Haeger & Lingham, 2013). Bu açıdan bakıldığında ters mentorluk olarak bilinen bu olgu, farklı kuşakların güçlü yönlerinden yararlanmak ve örgütsel çevikliği artırmak için eşsiz bir fırsat sunabilir.

Ters mentörlüğün uygulandığı ortamlarda, ikili rollerin yaratılması geleneksel rollerin tersine çevrilmesini gerektirir; bu sayede kıdemsiz çalışanlar veya yeni işe alınanlar kıdemli, uzun süreli çalışanlara mentörlük yapar (Morris, 2017). Chaudhuri ve Ghosh (2012) ters mentörlüğü (TM), daha az deneyimli çalışanların (mentörler) daha deneyimli meslektaşlarıyla (mentiler) içgörü paylaşımı amacıyla eşleştirildiği ve ilk bilgi aktarımının kıdemsiz çalışandan kaynaklandığı bir strateji olarak tanımlamıştır. Genel olarak bakıldığında TM hakkındaki literatürün büyük bir kısmı, bu yaklaşımın mesleki ve kurumsal bağlamlarda teknolojik becerilerin ve sosyal medya bilgisinin aktarımında kullanılmasına ve bunun sağladığı avantajlara odaklanmıştır (Morris, 2017).

Literatürde tanımlandığı şekliyle TM, genç profesyonellerin teknoloji, sosyal medya ve dijital okuryazarlık gibi alanlardaki uzmanlıklarını daha deneyimli meslektaşlarıyla paylaşmalarını içerir.

(Wolff, 2002) Bu dinamik, sadece örgütteki kıdemli liderlere beceri kazandırmakla kalmaz, aynı zamanda karşılıklı öğrenme ve saygı kültürünü teşvik eder, hiyerarşik engelleri yıkar ve daha işbirlikçi bir çalışma ortamı sağlar (Flinchbaugh ve diğerleri, 2016). TM'nin faydaları bireysel beceri gelişiminin ötesine geçmektedir. Örgütler, TM gibi uygulamalarla farklı kuşaktan yetenekleri optimize ederek çalışanların sosyo-teknik esnekliğini artırabilir, bu da bilgi paylaşımının ve hizmet sunumunun gelişmesine yol açabilir (Murphy, 2012)

TM'de nesiller arası öğrenme süreci, farklı aşamalarla karakterize edilen dinamik bir süreçtir. Başlangıçta, her iki tarafın da birbirlerinin uzmanlıklarını ve bakış açılarını tanıdığı bir tanışma dönemi vardır. Bunu, genç mentorun bilgisinin daha deneyimli menti tarafından özümsemişi ve entegre edildiği bir özümseme aşaması takip eder. Nihayetinde, mentorluk ilişkisinin daha işbirlikçi bir ortaklığa dönüştüğü bir ayrılma aşaması ortaya çıkar (Gerpott, 2015). TM programlarının uygulanması hem bebek patlaması kuşağı (Boomers) hem de Y Kuşağı (Millennials) için farklı sonuçlar doğurabilir. Boomerslar dijital akıcılığı artırabilir ve genç nesillerin değişen iş tercihlerini daha iyi anlayabilirken, Y kuşağı liderlik becerilerini geliştirebilir, kurumsal bilgi özümseyebilir ve bir amaç ve aidiyet duygusu geliştirebilir (Kee vd., 2019; Kosterlitz & Lewis, 2017).

Günümüzde örgütlerin çok kuşaklı bir işgücüne sahip olduğu ve bununla ilgili zorluklar yaşayabildiği unutulmamalıdır. Bu kapsamda TM'nin stratejik olarak benimsenmesi hem örgütsel hem de çalışan bağlamında pek çok fayda sağlayabilir. Nitekim örgütlerin çeşitli bakış açılarını benimsemesi ve her neslin kendine özgü güçlü yönlerinden yararlanmasını sürekli öğrenme, uyum sağlama ve gelişmiş hizmet ve verimlilik oluşturma kültürünü teşvik edebilir (Chaudhuri & Ghosh, 2011; Flinchbaugh vd., 2016; Gerpott, 2015; Haeger & Lingham, 2013). Buna ek olarak TM'nin sağladığı avantajlar salt bireysel beceri gelişiminin ötesine geçmektedir. Daha açık bir ifadeyle TM programlarının uygulanması, bilgi paylaşımının ve sosyo-teknik beceriler ile esnekliğin gelişmesine yol açarak örgütsel performansı artırabilir (Chen, 2013; Garg ve Singh, 2019).

Üniversitelerde Ters Mentörlük

Chaudhuri ve diğerlerine (2022) göre 2000'li yılların başında çevrimiçi eğitimin yaygınlaşması ve internetin erişilebilirliğinin artmasıyla birçok tecrübeli kadrolu öğretim üyesi, kendilerinden çevrimiçi ders vermeleri istendiğinde kendilerini bir yol ayrımında bulmuştur. Buna göre kıdemli öğretim üyelerinin oldukça zorlandıkları ve uyum sorunları yaşadığı bildirilmiştir. Ancak Moore (2001), yeterli kaynak sağlandığında, öğretim üyelerinin teknolojiyi pedagojik uygulamalarına entegre etmeye genellikle yatkın olduğunu iddia etmektedir. Bu iddiadan sonra, Alvarez ve diğerleri (2005), meslektaşlarıyla birlikte, Delaware Üniversitesi ve Bowling Green Eyalet Üniversitesi'nde eğitim ortamında ters mentörlüğü deneyen öncüler olmuşlardır; bu kapsamda kıdemli öğretim üyesi araştırmacılar ilk kez çevrimiçi kurslar geliştirmelerine yardımcı olan, teknoloji okuryazarı yüksek lisans öğrencileri tarafından tersine mentörlük almışlardır. Sonuç olarak, tersine mentörlük geleneksel olarak, hedeflenen beceri geliştirme müdahaleleri yoluyla kıdemli çalışanların teknolojik yeterliliğini artırmaya odaklanarak, nesil farkını ele almak için değerli bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Israni, 2022).

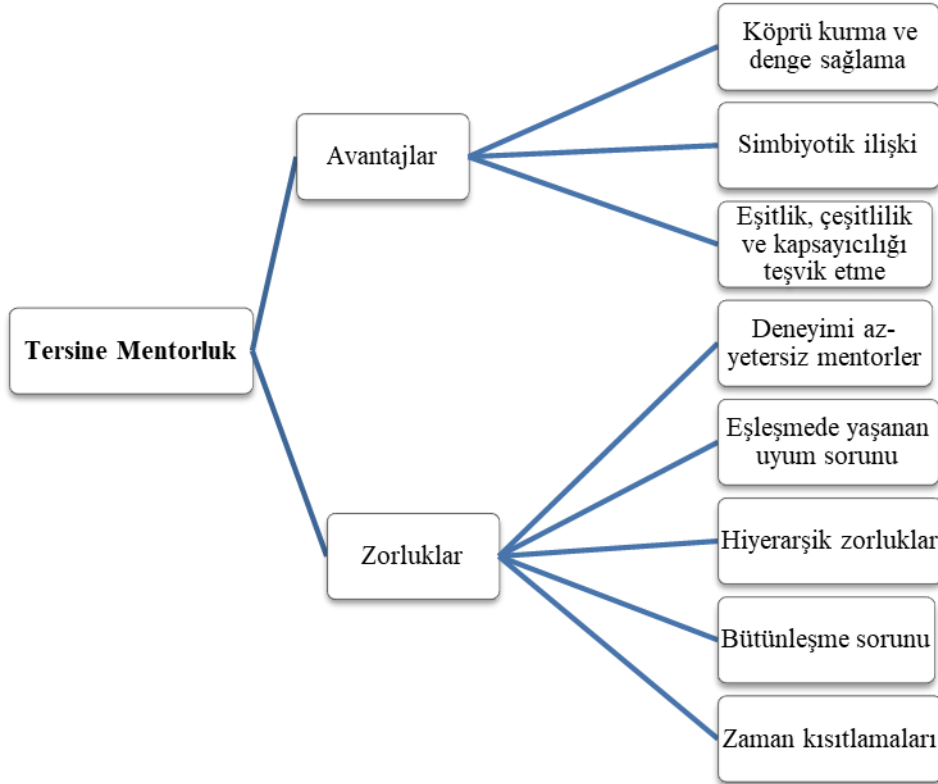
Zauchner-Studnicka (2017) dünya üzerinde bazı yükseköğretim kurumlarının da tıpkı şirketler gibi TM'den faydalandığını iddia etmektedir. Morris (2017) de bazı yükseköğretim kurumlarının karşılıklı mentörlük (reciprocal mentoring) programlarına sahip olduğunu ve bunun örgüte ortak fayda sağlama ve çalışma kültüründe değişiklik yaratma çabalarını desteklemek için kullanıldığını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında üniversitelerde TM'nin akademi ve çalışma ilişkileri arasındaki boşluğu doldurmada özellikle yararlı olabileceği ortaya çıkmaktadır. Zira TM genç araştırmacıların en yeni bilgilerini daha deneyimli öğretim üyeleriyle paylaşımlarına ve aynı zamanda gerçek dünya uygulamaları ve endüstri ihtiyaçları hakkında değerli bilgiler edinmelerine olanak tanır. Israni (2022) yaptığı sistematik inceleme sonucunda üniversite ortamlarında TM uygulamalarının bazı avantajlar ve zorlukların yaşanabildiğine dikkat çekmiştir. Ters mentörlüğün tema haritası olarak belirlenen bu hususlar Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1'deki temalar incelendiğinde Israni (2022) TM'de kıdemli kişilerin genç mentörlerden teknolojik gelişmeler ve dijital okuryazarlık konusunda bilgi edinmesini sağladığını (*köprü kurma*), üstün teknolojik becerilere sahip Y kuşağını elde tutmak ve önceki kuşakların son gelişmelerle güncellenmesine katkıda bulunması için iş gücünü yapılandırdığı ve *dengelediğini* öne sürmektedir. TM'nin diğer bir avantajı da *eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığı* teşvik etmesidir. Farklı bölgelerden

gelen öğrenci ve çalışanların hepsinin üniversite ortamında farklı bakış açılarını beraberinde getirdiği; çeşitlilik içeren böyle ortamlardan beslenmenin örgüt için faydalı ve kişisel olarak zenginleştirici olduğu kanıtlanmıştır (Peterson & Ramsay, 2021). Bunun dışında hem mentör hem de mentee ters mentorluk ilişkisinden (*simbiyotik ilişki*) faydalanır. Zira TM fikri, ilgili tüm taraflar için öğrenmeyi teşvik etmeye yönelik yaratıcı bir yaklaşım sunmaktadır (Gündüz & Akşit, 2018). Ayrıca, anlayış ve karşılıklı saygıyı teşvik ederek nesiller arası bağlantıları geliştirmede önemli bir umut vaat etmektedir. Örneğin, bir üniversite ortamında, deneyimli profesörler genç mentörlerin hayalleri ve özlemlerinin yanı sıra korkuları hakkında da fikir sahibi olabilir. Aynı zamanda, deneyimli profesörler/çalışanlar BT (Bilgi Teknolojileri) konusunda güncel bilgiler edinerek günlük faaliyetlerinde daha verimli hale gelebilir; bu da iş tatminlerini artırabilir (Zauchner-Studnicka, 2017).

Şekil 1

Ters Mentorluk Tema Haritası



Kaynak: Israni (2022)

TM'de yaşanabilecek zorluklara bakıldığında *daha az kıdemli mentorlerin* mentiler tarafından saygın görülmemesi veya küçümsenebilmesi ortaya çıkmaktadır. Zira toplumsal olarak kıdemsiz çalışanın genellikle daha az bilgi ve otoriteye sahip olabileceği yanlışlığı zaman zaman hâkim olabilmekte; bu da mentorluk ilişkilerine yansiyabilmektedir. Buna ek olarak *mentor-menti eşleşmesi* ve rollerin örtüşmesinde sorunların çıkabilmesi önemli bir dezavantaj olarak görülmektedir. Bu alanda literatür eksikliğine dikkat çekilmekte ve eşleşme stratejisinin dikkatle yapılmadığında amacına ulaşamayacağı öne sürülmektedir (Israni, 2022).

TM'nin amacına ulaşmasının önündeki en önemli engellerden biri de *hiyerarşik* bir yapıyı benimseyen öğretim üyeleri ile öğrenci ve daha kıdemsiz çalışanlar arasında sorun yaşanabilmesidir. Israni (2022) bu durumun, rahatsızlık hissine yol açarak ihtiyaç değerlendirmesi yapma ve etkili bir şekilde beceri alışverişinde bulunmayı engelleyebildiğini ifade etmektedir. Menti hiyerarşide daha üstte olduğu için, bazı mentörler baskı hissedebilmektedir. Örneğin, Leh (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, birçok profesör mentinin ters mentorluk programı veya süreçlerine katılmadığını ve bunun bazı mentörleri endişelendirdiği ortaya çıkmıştır. TM'de yaşanan diğer bir engel ise bu uygulama veya stratejinin örgütle bütünleşememesidir. TM programının kurum için teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir. Aksi takdirde, TM'nin genel örgütsel stratejiye entegre edilmesi, özellikle tersine mentorluk süreci için

uygun sıklık, süre ve yöntemin belirlenmesinde zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Zauchner-Studnicka, 2017).

Peterson ve Ramsay (2021) çalışmalarında, mentörlerle işbirliği yapan çok sayıda profesörün kişiselleştirilmiş eğitimden övgüyle bahsetmesine ve bu profesörlerin bir kısmının bir mentör talep etmesine rağmen onlarla etkileşime girmediğini ya da mentörleriyle yalnızca ara sıra etkileşime girdiğini gözlemlemiştir. Dolayısıyla ters mentörlük süreçlerine dikkat ve zaman ayırma sorununun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Eğitimde TM modelini geliştirirken Zauchner-Studnicka (2017) bunu “... belirli bir uzmanlık bilgisi sağlayan daha az deneyimli bir mentor ile bu bilgi birikimini edinmek isteyen daha deneyimli bir menti arasında karşılıklı ve geçici olarak istikrarlı bir ilişki” olarak tanımlamıştır. Eğitim ortamlarında TM yaklaşımı, bilgi ve enformasyonun tek yönlü aktarımından ziyade müzakere edilmesini teşvik ederek daha etkili bir diyalektik araç olabilir. Birçok geleneksel mentörlük programının aksine, TM her iki katılımcının da anlamlı bir şekilde duyulma fırsatına sahip olduğu iki yönlü ve anlamlı iletişimlerin yaşandığı bir alan açabilir (O'Connor 2022). Bununla birlikte, TM karşılıklı güven, bilgi paylaşımı, ilişki geliştirme ve mentörlük gibi tipik mentörlük değerleri üzerine inşa edilirken daha deneyimli mentörün kurumsal ortamdaki acemiye rehberlik etmek için gerekli tüm yetki, bilgi ve deneyime sahip olması nedeniyle doğası gereği hala hiyerarşiktir. Aslında, bu tür güç dengesizlikleri nedeniyle, zaman zaman başarısızlık ve hayal kırıklığı ile sonuçlanabileceği için tersine mentörlüğe şüpheyle yaklaşılmaktadır. Bu durum, özellikle TM ilişkisinde olduğu gibi mentör ve menti rollerinin çakıştığı durumlarda geçerlidir. Elbette bu durum, mentör ve menti eşleşmelerinin dışarıdan kurum takibi ve planlamasıyla hafifletilebilir. Bu durum, ortaklıklar arasında yakınlık ve güven duygusunu teşvik etmek için ortaklıklarının başlangıcında yaşam öykülerinin paylaşılmasını teşvik ederek daha da geliştirilebilir (Cain, 2022).

Y kuşağının iş gücüne katılmasıyla birlikte örgüt kültürleri ve mesleğe yaklaşımlar ile kurum ekosistemleri değişime uğramıştır. Bu değişikliklerin başlıca nedeni, X ve Y kuşaklarının babyboomer'lardan belirgin bir şekilde farklı iş değerleri ve özelliklerine sahip olmasıdır. Pew Araştırma Merkezi tarafından X ve Y kuşaklarının çalışma davranışları üzerine yapılan bir anket, Baby Boomers kuşağının aksine, bu kuşak çalışanlarının (X ve Y) kendilerine güvendiklerini, değişime hazır olduklarını ve bireysel güçlerini vurgulayan davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur (Meister & Willyerd 2010 Akt., Chen, 2013). Geleneksel mentörlükte yeni veya kıdemsiz çalışanlar kıdemlilerinden öğrenirler. Ancak, X ve Y kuşaklarından daha fazla kişi işgücüne katıldıkça ve teknolojinin hızla ilerlemesiyle, kıdemsiz çalışanların yeni mesleki kavramları ve terimleri, mesleğe dair trendleri ve teknolojik becerileri kıdemlileriyle paylaştığı tersine mentörlük, IBM ve Burson-Marsteller gibi çok uluslu şirketlerde giderek ivme kazanmıştır (Chen, 2013).

TM, kıdemliden kıdemsiz bilgi aktarmak yerine mentör ve menti arasında ortak bir anlayış geliştirmeye odaklandığı için farklı bir yaklaşımdır. TM’de bu durumda, birbirlerinin bakış açılarını ve faaliyet gösterdikleri ortamı daha iyi anlamak için hem kıdemsizlerin hem de kıdemli çalışanların seslerine kulak verilir. Bu makale, akademinin karmaşık habitusunda ters mentörlüğü yükseköğretimde kullanılıp kullanılmayacağını ve TM yaklaşımını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda üniversite ortamında ters mentörlüğe dair bir anlayış geliştirilmesi umulmaktadır. Araştırmanın alt amaçları işe şu şekilde belirlenmiştir:

- TM’nin üniversitede kullanılabilirliğini incelemek
- TM’nin potansiyel avantajları ve sürecin yarattığı zorlukları ortaya çıkarmak
- TM uygulamalarının örgütteki uzun vadeli etkilerine yönelik tahminler geliştirmek ve
- Genç mentörler için TM uygulamalarında kullanılabilecek strateji ve önerilerine ulaşmak

Yöntem

Bu başlık altında araştırma modeli, çalışma grubu, geçerlik/güvenirlik ve veri analizi alt başlıklarına yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada literatür bilgilerinden yola çıkarak ters mentörlüğün üniversite ortamında uygulanabilirliği konusunda derinlemesine bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına başvurulmuş, genç ve kıdemli öğretim elemanları arasındaki dinamik ve karmaşık etkileşimlerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Durum çalışması, “olgular hakkındaki bilginin tek bir vaka veya durumun yoğun bir şekilde incelenmesi yoluyla elde

edilebileceğini” varsayan bir deseni ifade eder (Fidel, 1984). Başka bir deyişle, bu desen türü incelenmesi planlanan konunun bir ya da bir grup insan ya da olgu tarafından detaylı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlar (Fraenkel, vd, 2012). Dolayısıyla bu araştırma türünde amaç, sınırlı bir durumu derinlemesine incelemek, elde edilen verileri detaylı bir şekilde betimlemek ve buna göre çıkarımlarda bulunmaktır (Creswel, 2015). Sonuç olarak bu yöntemle, tersine mentörlüğün nasıl etkili bir şekilde uygulanabileceği, hem mentörler hem de mentiler açısından karşılaşılabilecek zorlukları ve bunların çözüm yollarına ilişkin durumların incelenmesi ve ortaya konulması bu yöntemle başvurulmasını gerektirmiştir.

Katılımcılar

Bu araştırmanın çalışma grubu 8 öğretim elemanından oluşmaktadır. Meriam (2013) veri toplamanın ne zaman sonlandırılacağına ilişkin araştırmanın teorik ve pratik doğasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Buna göre, bilgi toplamak için harcanan çabaya kıyasla mevcut araştırmadaki bilgi miktarında çok küçük bir artış olmaya başlamasını doygunluk için bir ölçüt olarak alınabileceği öne sürülmektedir (Meriam, 2013). Charmaz (2006) ise araştırmacının verileri yeterli bulması durumunda nitel verilerin toplanmasında belirli bir örneklem büyüklüğünden bahsetmenin doğru olmayacağını belirtmektedir. Bu kapsamda elde edilen görüşlerin incelenmesiyle araştırmanın doğasını net ve yeterli doygunlukta ortaya koyabildiği inancı araştırmacı tarafından her görüşme sonrasında değerlendirilmiş ve toplamda 8 katılımcıya ulaşmanın yeterli olduğu kanısına varılmıştır.

Bu çalışmadan üniversitelerde ters mentörlüğün kullanılma durumu, bu yola başvurma niyetleri ve etkileri ile üniversitelerdeki potansiyel katkıları incelemek amaçlanmıştır. Genç ve bazı güncel becerilere (teknoloji vb.) sahip olma konusunda deneyimli akademisyenlerin daha kıdemli akademisyenlere bilgi ve beceri aktardığı ters mentörlükte katılımcılar kıdemli profesörler ve genç akademisyenler (dr. öğretim üyesi ve dr. araştırma görevlisi) arasından seçilmiştir. Dolayısıyla amaçlı örneklemin belirlendiği bu çalışmada araştırma konusuna ilişkin orantılı ve doygun bilgilere erişmek için 4 kıdemli ve 4 de nispeten daha az kıdemli akademisyenler seçilmiştir. Görüşlerine başvurulmuş profesörlerin buldukları unvanlarda en az 4 yıl görev yapmış olma şartı aranmış; böylece kıdemli akademisyenlerin araştırma konusuna uygun daha gerçekçi bulgulara erişilmesine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmada profesörler P1, P2... genç akademisyenler (dr. Öğretim üyesi ve dr. Araştırma görevlisi) D1, D2 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Çalışma Grubundaki Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Unvan	Cinsiyet	Unvandaki Kıdem yılı
P1	Profesör	Kadın	7
P2	Profesör	Erkek	10
P3	Profesör	Erkek	4
P4	Profesör	Erkek	12
D1	Dr. Öğretim Üyesi	Kadın	3
D2	Dr. Öğretim Üyesi	Kadın	2
D3	Dr. Öğretim Üyesi	Erkek	3
D4	Dr. Araştırma Görevlisi	Kadın	1

Geçerlik/Güvenirlik ve Verilerin Analizi

Katılımcıların görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla araştırmacı tarafından çalışmanın alt problemleri doğrultusunda yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Bu form ile katılımcılara sorulan açık uçlu soruların ardından sondaj sorular sorularak detaylı bilgi ve zengin bir betimlemeye ulaşılmasına zemin hazırlanmıştır. Creswell'in (2015) önerdiği gibi araştırmanın güvenilirliği için görüşme formundaki her bir soruya verilen yanıtlar iki ayrı araştırmacı tarafından analiz edilmiş; kodlar oluşturulmuş ve ifadelendirilmiştir (Creswell, 2015). Buna ek olarak, Lincoln ve Cuba'nın (1985'ten akt. Meriam, 2013) önerdiği denetim tekniği doğrultusunda araştırmanın bulguları bağımsız bir okuyucu tarafından doğrulanmış; böylece iç geçerlilik ve tutarlılık oluşturulması amaçlanmıştır. Veri analizinin geçerliliği için oluşturulan kod ve temaların amaçlarla ilişkili olup olmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen görüşlerle oluşturulan kategorileri desteklemek için çalışmada doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın inandırıcılığını artırmak için katılımcı dürüstlüğüne destekleyen taktikler kullanılmıştır. Bu amaçla araştırma yalnızca kendi özgür

iradeleriyle katkıda bulunmaya hazır kişilerle yürütülmüş; katılımcıların her birine katılımı reddetme fırsatı verilerek verilerin içtenlikle ve dürüstçe ifade edilen görüşlerden elde edilmesi sağlanmıştır (Shenton, 2004 Akt. Arastaman vd., 2018). Ayrıca araştırmada yer alan katılımcılardan görüşme dökümlerine ilişkin izin talep edilmiş; doğru ve uygun döküm yapılıp yapılmadığına dair onay alınmıştır. Bu sayede elde edilen görüşler neticesinde oluşturulan biçimsel analiz ve temaların doğru bir şekilde temsil edilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcı görüşlerine göre oluşturulan kategorilerin desteklenmesi için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılan akademisyenlerin görüşlerine göre ters mentörlüğün avantajlarına dair alt temalar Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1

Üniversitelerde Ters Mentörlüğün Avantajları



Katılımcılardan elde edilen görüşlere göre üniversitelerde ters mentörlük uygulamasının kullanımına ilişkin yedi temada birleşen avantajlar belirlenmiştir. Buna göre örgütsel, mesleki ve kişisel yönde faydalar sağladığı görülen bu temalar görüş sıklığına göre sırasıyla işbirliği ve iletişimi geliştirme (f:8), mentilerin dijital ve yeni nesil becerilerinin gelişmesi (f:8), kuşaklararası farkın azalması (f:7), kapsayıcılığın ve örgüt kültürünün desteklenmesi (f:6), genç mentörlerin özgüven ve liderlik becerilerinin gelişmesi (f:6) eğitimin, kuşaklar arası bilgi aktarımı ve empati geliştirme (f:6) ve maliyetini düşürme (f:2) şeklindedir (bknz. Şekil 1). Katılımcılardan elde edilen ve ilgili temaları destekleyen bazı doğrudan alıntılar şu şekildedir.

Ters mentörlüğün sahiden çarpıcı faydaları olabilir akademide. Genç akademisyenler daha kadimli hocalara dijital araçlar, online eğitimler ve yeni araştırma teknikleri konusunda destek olabilir. Yani dışarıda aradığımız eğitimleri kendi içimizde bulabiliriz. Tabi bunun bir de sosyal ve duygusal artıları olacaktır. Süreç içerisinde birbiriyle daha fazla etkileşim kuran iki insan birbirini daha iyi tanıyacaktır. En nihayetinde varsa önyargular kırılacak daha güçlü bir iletişim doğacaktır. (P2)

Ben mesela bir araştırmamı sosyal medyada gerçekleştirmek istiyordum ve oradan veri toplama işlemi gerçekleştirmek istiyordum. Ancak paylaştığım linki bile aktif hale getiremedim. Açıkçası hemen aklıma bizim buradaki genç bir meslektaşım geldi. Onun bu konularda iyi olduğunu biliyordum çünkü ve sağ olsun yardımcı oldu. Ondan öğrendim gibi

bir şey oldu yani. Dolayısıyla ters mentörlük tabii ki kıdemli hocalar için tam bir öğrenme fırsatı. (P3)

Bence ters mentörlük gibi bir uygulamadan herkes kazançlı çıkar. Üniversitelerde tabii ki bu süreç resmi veya tanımlı bir iş gibi yürümüyor. Çok isterdim bunu. Biz de kendimizi daha değerli hissederdik. Ancak ihtiyaç duyulan konularda bazı hocalarımız bizden yardım isteyebiliyor ve sahiden ondan sonra o hocalarla aramızdaki ilişkinin daha samimi ve sıcak yürüdüğünü görüyorum. (D1)

Yıllardır sınıf içinde ders veriyordum ama pandemi döneminde malum online eğitime geçildi ve ben bu sistemlerin nasıl kullanıldığını hiç bilmiyordum. Bizim genç arkadaşlarımız bana yol gösterdi diyebilirim. (P4)

Daha önce bana karşı düşüncesinden pek emin olamadığım ve biraz da mesafeli olduğum kıdemli bir hocamızla böyle bir iş için bir arada bulunduk. Açıkçası aramızdaki ilişkinin yönü çok değişti. Kuşaklar arası fark giderildi diyebilirim. (D3)

Araştırmaya katılan akademisyenlerin görüşlerine göre ters mentörlükte yaşanabilecek engel ve zorluklara dair alt temalar Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2

Üniversitelerde Ters Mentörlükte Yaşanabilen Zorluklar



Şekil 2’de yer alan ve akademide ters mentörlüğün önünde oluşabilecek bazı engel ve zorluklara ilişkin katılımcılardan elde edilen ve temaları destekleyebilecek bazı doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Bizim bir arkadaşımız gerçekten dijital araçlar ve yeni araştırma yöntemleri gibi konularda çok bilgiliydi. Fakültede onun akademik personelin gelişimi kapsamında verilen eğitimlerden biri için görevlendirdi ve bizlere eğitim verdi. Ama eğitim toplantısı zamanında raya katılanlar arasında kıdemli hocalarımız neredeyse hiç yoku. Biraz bunun gençlerin verdiği eğitim veya bilgiyi önemsememe veya ilgi göstermeme gibi algılarından kaynaklandığını düşünüyorum. Biz gençlerin söylediklerine çok açık değiller bence. (D2)

Açıkçası gençlerin motivasyonunu ve enerjisini beğeniyorum ama bazen bizim gibi kıdemli hocaların ilgi ve motivasyonunu canlı tutmak zor olabiliyor. Mesela ben genç meslektaşlarımızdan bizlere daha önce duyduğum şeyleri duymak istemiyorum. (P3)

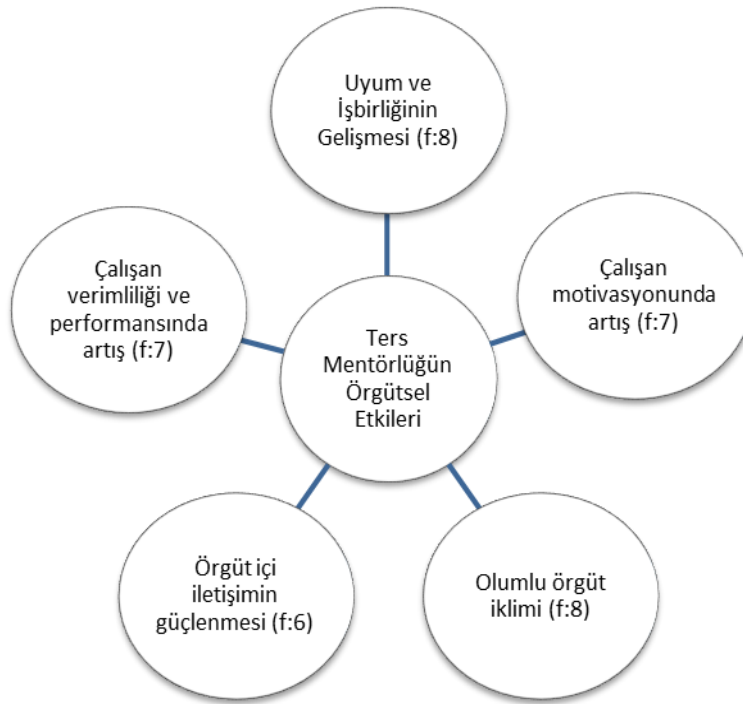
Bir keresinde genç bir meslektaşımızın verdiği içerik bilgilendirme toplantısına katıldım. Çok heyecanlı ve hevesliydi ama anlattıklarıyla bir türlü bağlantı kuramadım. Bazen çok hızlı ilerliyordu, bazen de çok teknik ve anlaşılmasız ifadeler vardı. Bu benim motivasyonumu etkiledi mesela. (P2)

Bizde kıdemli hocalarımıza ve fakülte destek olmaz isteriz ama arka planda kurumsal bir destek yoksa ilerlemek zorlaşabiliyor. Açıkçası benim bilgi ve deneyimlerimden faydalanmak isteyen kim olursa olsun seve seve rol almaya hazırım. Ancak dediğim gibi bu konuda bireysel çabalarla yol almak hem zor hem de etkisi sınırlı. Bunun bir plan, program dâhilinde yürütülmesini önemli görüyorum o yüzden. Çünkü aksi halde sadece zorlandıklarında “gelip bir yardım ediver” dedikleri bir noktada kalıyoruz sadece. (D4)

Katılımcı Görüşlerine Göre Ters Mentörlük Uygulamasının Uzun dönemli örgütsel etkileri Şekil 3’te sunulmuştur.

Şekil 3

Katılımcı Görüşlerine Göre Ters Mentörlük Uygulamasının Uzun Dönemli Örgütsel Etkileri



Şekil 3’te yer alan ve ters mentörlüğün uzun dönemli örgütsel etkilerini içeren temaları destekleyen bazı doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Tabi bu uzun dönemde olumlu bir hava yaratır fakültede. Neticede kazan-kazan ilişkisi var. En nihayetinde ilişkilerin güçlenmesi var, empati geliştirme var. Daha sıkı bağlar oluşur tabi. Kurum kültürü olumlu yönde etkilenecektir bence. (P2)

Ben benden kıdemli hocalarımıza bir şeyler katabilir veya destek olursam ve tabi yaptığım işte değer görürsem motivasyonum artar. (D1)

Genç ve deneyimli akademisyenler arasındaki etkileşimler daha gelişmiş olur. Bu süreçte farklı kişilik ve bakış açılarıyla bir araya gelme ve herkesin birbirine katkıda bulunabilmesi mümkün. Böylelikle örgüt içi dayanışma ve kolektif bir başarı sağlanmış olur. (P4)

Bu karşılıklı bir öğrenme süreci gibi bir şey yaratır. Hem genç hem de deneyimli akademisyenler birbirinden çok şey öğrenebilir ve katabilir. Enerji ve motivasyon artar. Kıdemliler daha iyi bir konuma geldiği için verimlilik artar. Bence örgüt en çok uzun dönemli etkileriyle kazanır bu süreçten. (D3)

Araştırmada yer alan katılımcılar tarafından genç mentörlerin kıdemli meslektaşlarına nasıl daha iyi bir mentörlük sunabileceğine dair belli başlı stratejiler önerilmiştir. Bu kapsamda katılımcı görüşlerine

göre mentörlerin ters mentörlük uygulamasında etkili olmasını sağlayacak stratejiler şu maddeler halinde belirlenmiştir.

- *Karşılıklı anlayış ve saygı geliştirme, empatik olma (f:8)*
- *Planlama yapma ve plana uyma (f:5)*
- *Yetişkin akademisyenlerin öğrenme geçmişlerini dikkate alma (f:4)*
- *Hiyerarşik güç dinamiklerini kırmak için takım ruhu oluşturma (f:3)*
- *Düzenli olarak iletişimde kalma (f:7)*
- *Uygulamalı işlerde yol gösterici olma (f:5)*
- *Yetişkin mentinin başarması için fırsat yaratma (f:2)*
- *Olumlu ilişkiler geliştirme (f:3)*

Belirlenen stratejilerle ilgili bazı doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Öncelikle kıdemli hocalarımızın ihtiyaçlarını ve buna yönelik yaklaşımlarını anlamak önemli bence. Kimisi bir konuda ihtiyacı olduğunu düşünür ama yeteri kadar önemsemmez, kimisi de bilgilidir ama nasıl yapacağını bilemez ve öğrenmeye açıktır. Bence empati kurarsak onlarla ve bunu hissettirirsek bizi daha fazla dikkate alabilirler. (D2)

Bence ters mentörlükte esas amacın biz kıdemsiz akademisyenlerin kıdemli hocalara salt bilgi aktarma veya onlara bir şeyler öğretme amacı taşımadığını göstermek. Bu yaklaşım güç dinamiklerini de kırabilir. Çünkü kıdemli hocaların belki kompleks yapmasının da nedeni budur. Daha dünkü çocuk gelmiş bana öğretecek gibisinden... O yüzden karşılıklı öğrenme fırsatları yaratmanın önemli olduğunu düşünüyorum. "Bakın ben de sizden bir şeyler öğrenmeye geldim" gibi bir algı yaratılabilir. Aynı takımdayız yani. (D3)

Ben açıkçası bana teorik olarak, konferans verir gibi bir şeyler anlatılacaksa o işin içinde olmak istemem. Bence genç mentörlerin de buna dikkat etmesi gerekir. Neyi yapmamız veya başarmamız gerekiyorsa o konuda uygulamalı gösterimler yapılması ya da benim pratikler yapmam ve bu süreçte genç arkadaşlarımızın bana yol göstermesi daha doğru bir strateji olur. (P3)

Tartışma ve Sonuç

Geleneksel mentörlük uygulamalarında mentör olanın daha olgun olması ve deneyimlerini tecrübesiz, kendinden daha genç kimselere aktarması beklenir. Ancak ters mentörlükte rol değişimi söz konusu olup gençlerin kendilerinden yaşça büyük kişilere de akıl hocalığı yaptığı görülmektedir (Smith, 2013). Ters mentörlükte kıdemli ve kıdemsiz çalışanların birlikte olduğu bir süreç söz konusudur. Bunun üniversite düzeyinde, akademisyenler arasında nasıl karşılandığı ve örgüt ortamındaki olası etkilerinin incelendiği bu araştırmadaki bulgulara bakıldığında genel olarak TM uygulamasına sıcak bakıldığı ve işlevsel olabileceği yönünde görüş (f:8) bildirilmiştir. Bu kapsamda hem kıdemli akademisyenlerin hem de daha az kıdemlilerin böyle bir uygulamanın içinde yer almaya sıcak baktıkları anlaşılmıştır. TM'nin sağladığı avantajlara yönelik görüşler incelendiğinde *çalışanlar arasında işbirliği ve iletişimin gelişmesi* (f:8), kıdemli akademisyenlerin yeni dijital beceri gibi *yeni nesil yeteneklerinin gelişmesi* (f:8), kuşaklararası farkın azalması (f:7), kıdemsiz mentörlerin *özgüven ve liderlik becerilerinin gelişmesi* (f:6), *örgütte kapsayıcılığın ve kültürün desteklenmesi* (f:6), *kuşaklararası empati ve bilgi aktarımı gelişimi* (f:6), ve *eğitimin maliyetinde düşüş* (f:2) olduğu gözlenmiştir. Bu uygulamanın işbirliği ve iletişimin geliştirdiği yönünde fırsat yarattığı bulgusuyla alan yazındaki bazı çalışmalar (Keerthana-Rao vd., 2022; Schwartz vd., 2022; Vallesteros, 2019) örtüşmektedir. Bu doğrultuda mentörler ile mentiler arasında diyalogların geliştiği, önceki önyargıların kırıldığı ve hatta işbirliği içinde başka çalışmalar içinde de bulunabildiği ortaya çıkmıştır.

TM programlarında kıdemli akademisyenlerin teknolojik beceriler başta olmak üzere akademideki yeni yöntem ve tekniklerin kullanımı ve dijital okuryazarlık gibi yeni nesil becerileri kazanma konusunda oldukça fayda gördüğü anlaşılmaktadır. Örneğin Chen (2013) çalışmasında özellikle son birkaç on yılda teknoloji ve eğitimin ayrılmaz bir şekilde bütünleştiği dikkate alındığında teknoloji becerilerinin hem eski hem de yeni kuşaklar için vazgeçilmez bir unsur olduğuna dikkat çekmiş ve TM uygulamalarının bu konuda oldukça etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Alan yazında konuyla ilgili çalışmaların çoğu mesleki ve kurumsal ortamlarda teknolojik becerileri ve sosyal medya bilgisini aktarmada tersine mentörlüğün avantajlarına odaklanmaktadır (Smith, 2013). Browne (2021) de bu çalışma bulgusuna paralel olarak TM'nin genç mentörlere liderlik ve özgüven becerileri kazandırdığı ifade ederek örgütte bu tür uygulamaların "kazan-kazan" ilkesiyle sonuçlandığına vurgu yapmaktadır.

TM'de örgütte kapsayıcılığın oluşması ve örgüt kültürünün desteklendiğini öne süren Israni (2022) bu sayede örgütte oluşan ve oluşması muhtemel bazı zorlukların üstesinden gelindiğine işaret etmiştir. Benzer şekilde kuşaklar arası empatinin ve bilgi aktarımının gelişmesi de TM programının sağladığı diğer bir fayda olarak ortaya çıkmaktadır. Marcinkus-Murphy (2012) ve Madhavanprabhakaran ve diğerlerinin (2022) çalışmalarında da ortaya çıkan bu tema kuşaklararası empatinin ve bilgi aktarımının gelişmesi neticesinde kuşak farkının azaldığı görülmektedir. TM de ortaya çıkan diğer bir avantaj ise eğitim maliyetinde düşüş yaşandığıdır. Örgütte akademisyenlerin bilgi ve becerilerinin gelişimine dair eğitim ve hazırlıklar yine örgütün içinden bir başka çalışanla ve ücretsiz bir şekilde giderildiği için bu konunun örgütte eğitim maliyetlerini azalttığı öne sürülmektedir. Araştırmancının bu bulgusunu destekleyen başka bir çalışmaya rastlanılmamakla birlikte sağladığı avantajlar bakımından bu bilginin önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada TM'nin önündeki engeller ve uygulamada yaşanabilecek sorunlar kapsamında *yanlış anlaşılma ve kuşak farklılıklarında doğan iletişim sorunları* öne çıkmaktadır. TM'nin hem avantajları hem de dezavantajları kapsamında ortaya çıkan bu bulgu her ne kadar kendi içinde çelişiyor gibi görünse de etkili bir TM uygulamasında farklı kuşakların iletişim sorunlarının giderebileceği ancak farklı dinamiklerde iletişim kazalarının da yaşanabileceğini ima etmektedir. Nitekim Tonks ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada kıdemli çalışanlar ile genç çalışanlar arasında iletişim sorunları yaşanabildiğini ve kuşaklararası farkın en çok bu yönde zorluk çıkardığını ifade etmişlerdir. Stres ve baskının ortaya çıkabildiği ve TM uygulamalarında yaşanan bir diğer zorluk olarak beliren stres ve baskının yaşanması da Karunaratne ve Karunaratne'nin çalışmalarında (2022) da ortaya çıkmıştır. Özellikle genç mentörlerin güç ilişkilerinin belirginleştiği ortamlarda stres ve baskı hissettikleri ve bunun da TM pratiklerini sekteye uğratabildiği ifade edilmektedir.

Özellikle kıdemli mentilerde gözlemlenen değişime direnç gösterme ve hiyerarşiden kaynaklanan güçlükler TM'nin etkili kullanılmasının önündeki diğer bir engel olarak belirmektedir. Bazı katılımcıların görüşlerine göre her ne kadar kıdemli akademisyenler belli bir konuda zorluk yaşayıp gelişime veya ilgili konuda eğitime ihtiyaç duygularını belirtse de eğitim süreçlerinde zaman zaman dirençlerle karşılaştıklarını ve unvan ve makam kaynaklı hiyerarşik düzeni devam ettirmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda genç mentörlerin mentörlük uygulamasını sekteye uğratabildiği ifade edilmektedir. Marcinkus-Murphy (2012) de benzer bir sorundan bahsetmiş ve ters mentörlük yapısının işlerlik kazanması için düzen ve hiyerarşik yapılanmayı programlamanın önemine işaret etmiştir.

TM uygulamalarında örgütsel desteğin olması bu işin ciddiyetle ve etkili bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Ancak özellikle genç katılımcıların görüşlerine göre bu sürecin örgütsel bazda desteklenmediği durumlarda kendilerinin bir mentör değil sadece ihtiyaç halinde yardımcı olması beklenen bir çalışan gibi görülmelerine neden olmaktadır. Bu kapsamda TM'nin resmi bir süreç içinde yürütülmesi ve örgütün desteklemesi önemli görülmektedir. Madhavanprabhakaran ve diğerleri (2022) de benzer bir argümandan yola çıkarak kıdemli çalışanların egolarını bir tarafa bırakmaları ve mesleki gelişimi öncelemeleri için örgütsel desteğin önemine dikkat çekmektedirler.

Örgütsel düzeyde TM'nin uzun vadeli etkileri incelendiğinde her iki tarafta yer alan çalışanların motivasyonunda artış yaşanabildiği ve uzun vadede uyum ve işbirliğinin gelişebileceği düşünülmektedir. Vallesteros (2019) yaptığı fenomenolojik çalışmada TM'de motivasyon artışına dikkat çekmiş ve örgütsel düzeyde uyum ve işbirliğinin oluştuğunu öne sürmüştür. Ayrıca TM'de karşılıklı anlayış ve kuşaklar arasında anlayış geliştiği için olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Reinbeck, 2015). Buna ek olarak örgüt içi iletişimin güçlendiği ve karşılıklı güvenin sağlam bir temele oturtulduğuna dair edinilen bulgu Lawrence'nin (2017) TM ile ilgili yaptığı çalışma bulgusuyla da örtüşmektedir.

Katılımcılardan gelen ve TM uygulamasının etkililiğini arttıracak öneriler dikkate alındığında genç mentörlere en çok mentiler için anlayış ve empati geliştirme yönünde tutum takınmaları ve düzenli olarak iletişimde kalmaları tavsiye edilmiştir. Bunun için mentileri aktif bir şekilde dinlemeli ve mentörlük sürecinde yapılandırıcı bir yaklaşım benimsemelidir. Genç mentörler ayrıca bilgilerini etkili bir şekilde paylaşmak, yapıcı geribildirimde bulunmak ve işbirliğine dayalı bir öğrenme ortamı oluşturmak için kendini gerekli becerilerle donatmalıdır. Katılımcı görüşlerine göre genç mentörlerin uygulamalı işlerde yol gösterici olması ve karşılıklı iletişim halinde olduğu mentinin başarması için fırsatlar yaratması önerilmektedir. Bu da güven ve karşılıklı yakınlık oluşması için önemli bir strateji

olarak görülebilir. Marcinkus-Murphy (2012) de belirttiği gibi güncel dijital araç ve teknikleri göstermek gibi uygulamalı çalışmalarda rehberlik etmek genç mentörlerin TM uygulamalarına değer katacaktır. Uygulanabilecek stratejiler kapsamında olumlu ilişkiler geliştirme yönünde davranış ve tutum içinde olmak genç mentörlere önerilen diğer bir stratejidir. Bu konuyu pek çok araştırma (Burdett, 2014; Chen, 2013; Chaudhuri, & Ghosh, 2012; Gadomska-Lila, 2020) TM uygulamasının sağladığı avantajlar kapsamında ele alırken özellikle mentörlere böyle bir strateji öneren bir çalışma bulgusuna rastlanmamıştır.

Genç mentörlerin TM'de etkili olabilmeleri için planlama yapma ve buna uyma davranışları geliştirmeleri, süreci daha ciddiyetle ve profesyonel bir şekilde yürütmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun dışında kıdemli akademisyenlerin öğrenme hızlarını, deneyimlerini ve geçmiş hikâyelerini dikkate alma ve bunlarla ilgili bilgi sahibi olma da genç mentörler için öneriler diğer bir stratejidir. Bunun için metörlerin hem kendileri için öz-farkındalık geliştirmeleri hem de mentiler ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları önemlidir (Zachary & Fain, 2022). Ters mentörlükte karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan biri de hiyerarşik düzenin yıkılması ve kıdemli akademisyenlerin kendilerine kıyasla daha kıdemsiz akademisyenlerden öğrenen konumda olması; güç ve otorite konularında çelişkiler yaşanabilmesidir. Bu kapsamda mentörlere "takım ruhu" oluşturma stratejisi önerilmektedir. Geleneksel mentörlük uygulamalarında da önerilen takım ruhu oluşturma stratejisi, güç ilişkilerden kaynaklı oluşabilecek sorunların çözümünde etkili olduğu varsayılmaktadır (Chambers vd., 2014; Rekun vd., 2015). Sonuç olarak genç mentörlerin uzmanlıklarını etkili bir şekilde paylaşmak, yapıcı geri bildirim sağlamak ve işbirliğine dayalı bir öğrenme ortamını teşvik etmek için gerekli becerilerle donatılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

TM'de tıpkı geleneksel mentörlük uygulamalarında olduğu gibi danışan-öğrenci ilişkilerinin yaşandığı ancak her iki tarafın da süreç içinde belli kazançlar sağladığı bir durum söz konusudur. Bu uygulama günümüzün değişken ihtiyaçları ve teknoloji gibi alanlarda gerçekleşen hızlı değişimlerin örgütün kendi içinde çözüme kavuşturulması yolunu açmakta ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pek çok fayda sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında TM'nin üniversiteler için önemli bir fırsat olduğunu söylemek mümkündür. TM özellikle çok kuşaklı bir iş gücünde etkilidir. Zira hem mentöre hem danışana hem de örgüte faydalar sağlar. Ancak yaş ve kıdem değişkenlerinin mentör- menti ilişkilerini olumsuz etkilememesi ve TM sürecinin gerçek faydaya ulaşması bakımından örgütsel desteğin önemli olduğu görülmektedir. Zira TM'de dikkat çekilen hususlardan biri de bu sürecin sadece yardıma ihtiyaç duyulduğunda genç akademisyenlere başvurulması şeklinde değil de gerçek bir mentör ve menti ilişkisinin kurularak sürecin resmi bir şekilde ilerlemesi isteğidir. Dolayısıyla bu da örgütün süreci resmileştirmesi ve desteklemesiyle sağlanabilir. Bu araştırma bir kamu üniversitesinde görev yapan ve çalışmaya gönüllü katılan 8 akademisyen görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmanın desteklenmesi için benzer çalışmaların yinelenmesi; farklı örneklem ve çalışma grupları üzerinde yapılması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Alvarez, D. M., Blair, K., Monske, E., & Wolf, A. (2005). Team models in online course development: A unit-specific approach. *Journal of Educational Technology & Society*, 8(3), 176-186. <http://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.8.3.176>
- Browne, I. (2021). Exploring Reverse Mentoring;" Win-Win" Relationships in The Multi-Generational Workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15. 246-259. DOI: 10.24384/jkc9-2r51
- 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. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2014-0001>
- Cain, L., Goldring, J., & Westall, A. (2022). Seeing behind the curtain: Reverse Mentoring within the Higher Education landscape. *Teaching in Higher Education*, 29(5), 1267-1282. <https://doi.org/10.1080/13562517.2022.2129963>
- Chambers, F. C., Templin, T., & McCullick, B. (2014). Mentoring: A primer. In *Mentoring in physical education and sports coaching* (pp. 9-18). Routledge.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications.

- 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. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Chaudhuri, S., Park, S., & Johnson, K. R. (2022). Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 468-483. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0005>
- Chen, Y. C. (2013). Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. *Leadership and Management in Engineering*, 13(3), 199-208. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000227](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000227)
- Creswel, J. W. (2015). *Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir). (2. Baskı). Siyasal Kitapevi.
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., & Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group & organization management*, 28(2), 249-281. <https://doi.org/10.1177/1059601103028002004>
- Flinchbaugh, C., Valenzuela, M. A., & Li, P. (2016). Developing employee socio-technical flexibility in a multigenerational workforce. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 517-532. doi:10.1017/jmo.2016.38
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th Ed.). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313-1328. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0326>
- Garg, N., & Singh, P. (2020). Reverse mentoring: a review of extant literature and recent trends. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(5), 5-8. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2019-0103>
- Gerpott, F. H. (2015). Intergenerational Learning in Organizations: A Temporal-Dynamic View on Age-Mixed Training Groups. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 15001). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.56>
- Güngerçin, U. (2018). *Mentorluktan Ters Mentorluğa*. Akademisyen Kitabevi.
- Gündüz, Ş., & Akşit, B. (2018). Student-president reverse mentoring at universities: Maltepe University case. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(3), 346-356. <https://doi.org/10.2399/yod.18.019>
- Haeger, D. L., & Lingham, T. (2013). Intergenerational Collisions and Leadership in the 21st Century. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 286-303. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810525>
- Hung Kee, D. M., Ching, S. L., & Ng, M. (2019). How work values and organizational outcomes differ by generational cohort in Malaysia's manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(1), 37-45. <https://doi.org/10.1002/joe.21976>
- Israni, B. (2022). *Reverse Mentoring (RM) an effective way to advance the principles of equality, diversity, and inclusion across universities: a systematic review of literature (SLR)* In Re-imagining higher education through equity, inclusion and sustainability (RISE). Proceedings of the 2nd. EUt+ International Conference on Equality, Diversity and Inclusion, Technical University of Sofia, Sozopol, Bulgaria, 1-3 September. diu:10.21427/w5ts-4k96
- Karunaratne, M. W. O. M., & Karunaratne, M. W. T. (2022). Review on Application of Reverse Mentoring during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 5(9), 91-96.
- Keerthana Rao, C., Karve, S., & Gupta, K. (2022). Conceptual Model of Reverse Mentoring. *Indian Journal of Training and Development*, 52(4), 20-29.
- Kosterlitz, M., & Lewis, J. (2017). From baby boomer to millennial: Succession planning for the future. *Nurse Leader*, 15(6), 396-398.
- Lawrence, T. M. (2017). Reverse mentoring literature review: Valuing diverse generations' contributions to future successes. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 170-173.

- Leh, A. S. (2005). Lessons learned from service learning and reverse mentoring in faculty development: A case study in technology training. *Journal of technology and teacher education*, 13(1), 25-41. <https://www.learntechlib.org/primary/p/6565/>.
- Madhavanprabhakaran, G., Francis, F., & Labrague, L. J. (2022). Reverse mentoring and intergenerational learning in nursing: bridging generational diversity. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 22(4), 472. <https://doi.org/10.18295/squmj.4.2022.027>
- Marcinkus -Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (S. Turan, çev.). Nobel Yayıncılık.
- Morris, L. V. (2017). Reverse mentoring: untapped resource in the academy?. *Innovative higher education*, 42, 285-287. DOI 10.1007/s10755-017-9405-z
- O'Connor, R. (2022). It Makes Me Feel Empowered and That We Can Make a Difference." *European Journal of Legal Education* 3 (1): 96–126
- Peterson, C., & Ramsay, D. (2021). Reducing the gap! Reciprocal mentoring between Black, Asian and minority ethnic (BAME) students and senior leaders at the University of Gloucestershire. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 25(1), 34-39. <https://doi.org/10.1080/13603108.2020.1738583>
- Reinbeck, Donna M. MSN, RN, NEA-BC, OCN; Fitzsimons, Virginia EdD, RN-C, FAAN (2015). Four generations of nurses bridge digital divide. *Nursing Critical Care* 10(4), 18-20,. | DOI: 10.1097/01.CCN.0000466774.93177.25
- Rekun, G., Baboshko, A., & Bushlya, D. (2015). Mentoring as an effective method of professional development and personnel training. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, (3 (2)), 54-59.
- Schwartz, D., Bar-El, R., & Bentolila, D. J. (2022). Adapting Reverse Mentoring Strategy to SMEs: A New Pilot Model Implemented in Brazil. *Sustainability*, 14(15), 9515.
- Smith, D. (2013). Reverse mentoring-something for everyone!. *Strategic Finance*, 94(10), 21.
- Tonks, G., Dickenson, K., & Nelson, L. (2009). Misconceptions and Realities: The Working Relationships of Older Workers and Younger Managers. *Research & Practice in Human Resource Management*, 17(2). 36-54.
- Vallesteros, R. (2019). *Reverse Mentoring by Millennials in the United States: A Phenomenological Study*. (A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy). Capella University.
- Wolff, S. A. (2002). Mentoring—new twists on a familiar topic. *Leadership and Management in Engineering*, 2(4), 40-42. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2002\)2:4\(40\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2002)2:4(40))
- Yıldız, İ., & Yavuz, U. (2020). Ters Mentörlük Uygulamalarında ‘Nasıl Kullanılır’ mı? ‘Nasıl Geliştirilir’ mi?: Nitel Bir Araştırma. *7. Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri Konferansı-Sağlık Bilişimi ve Analitiği*, 119-126. 9 -11 Aralık. İzmir, Türkiye
- Zachary, L. J., & Fain, L. Z. (2022). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. John Wiley & Sons.
- Zauchner-Studnicka, S. A. (2017). A model for reverse-mentoring in education. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 11(3), 551-558. ISNI:0000000091950263

Etik Beyan ve Etik Kurul Onayı

Bu araştırmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Yazarların İşbirliği Oranı

Çalışmayı yazar %100 oranında katkı sağlayarak yürütmüştür.