

## 13. BÖLÜM / CHAPTER 13

# SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE PİLOT AKRAN DESTEK PROGRAMLARI VE PİLOT MENTÖRLÜĞÜ

## PILOT PEER SUPPORT PROGRAMS AND PİLOT MENTORING IN CIVIL AVIATION

**Tuba Nur YAZICI<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Türk Hava Yolları, İstanbul, Türkiye

E-mail: tubay@thy.com

DOI: 10.26650/B/SS32.2022.04.13

### ÖZ

Pilotlar performanslarını sürdürebilmek açısından ruh sağlıklarını tehdit edebilecek risk faktörlerinin bilincinde olmalıdır. Bu durum hem uçuş güvenliği hem de performansları açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, pilotların iyi oluşlarını sürdürmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Performansa ek olarak, pilotların iyi oluş düzeyleri çalışma ortamında ve kendi özel hayatlarında diğerleriyle olan ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden, pilotların dayanıklılık, iyi oluş ve başa çıkma becerilerine ihtiyaç duyabileceği öngörülmektedir. Pilotların çalışma ortamlarının psikolojik sağlık ve iyi oluşlarını destekleyecek şekilde yapılandırılması oluşturacağı pozitif etkileri bağlamında oldukça önemlidir. Psikiyatrik bir tanı ile etiketlenme korkusundan ve işe olası etkilerinden dolayı psikolojik destek almaktan çekinen pilotlara yönelik olarak akran destek programlarının ve mentörlük çalışmalarının faydası ve etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda, pilot akran destek programının içerdiği adımlar ve dikkat edilmesi gereken hususlar ile mentörlük sürecine yönelik hususlar bu bölümde ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pilot akran destek programı, Akran desteği, Mentörlük, Pilot mentörlüğü

### ABSTRACT

With the reduction of capacity in the aviation industry, pilots may lose their jobs or have to work in more difficult conditions. Pilots should be aware of the risk factors that may threaten their mental health in order to maintain their performance. This is of critical importance in terms of both flight safety and performance. In this respect, it is of great importance for pilots to maintain their well-being. In addition to performance, pilots' well-being levels affect their relationships with others in the work environment and their private lives. Therefore, it is anticipated that pilots may need resiliency, well-being, and coping skills more than in normal conditions. It is very important

that a positive work environment be provided through programs like mentoring, and that pilot support programs are prioritized because of their positive effects on the psychological resilience and well-being of pilots. It is predicted that peer support and mentoring programs will be beneficial and effective for pilots who hesitate to receive psychological support due to the fear of being labeled with a psychiatric diagnosis and the possible effects of such a diagnosis on the job. Given this context, this chapter discusses the essential elements that should be included in pilot peer support and mentoring programs.

**Keywords:** Pilot peer support program, Peer support, Mentoring, Pilot mentoring

## **Extended Abstract**

After the Germanwings accident that occurred in 2015, peer support programs started to be applied at many different airlines. The increase in plane crashes due to non-technical reasons has led to the acceleration of aviation psychology studies, to psychologists working in the sector designing various programs to address the problems, and to peer support programs being put on the agenda. With peer support programs, a system has been created where a pilot can get support in matters related to his career and can access support in cases where he does not feel motivated. The purpose of the program is to contribute to the psychological health and well-being of pilots through the support of their peers. In other words, it aims to provide a supportive program that helps solve pilots' various work and life-related problems. The program provides an environment where pilots can easily reach colleagues who are experiencing or have experienced similar problems, share their problems, and find solutions. Thus, a safe environment is provided where pilots who are hesitant to get support for their problems or who have anxiety can express themselves freely.

Peer support programs are widely used not only in the aviation industry but also in many different organizations. Banks, companies, public institutions, and organizations design various support programs to increase employee motivation. The thing that distinguishes peer support programs from other support programs is the fact that individuals receive this support from people who are at the same level professionally in their institution, in other words, from people who are their peers, and this process (the subjects on which they need support, etc.) takes place within the framework of confidentiality. This type of program attempts to resolve the situations that reduce employee motivation by facilitating discussion of them among peers, without creating anxiety.

A Pilot Peer Support Program (PPSP) can be defined as a formal structure or system in which a pilot who needs help for himself or a colleague can receive support from a dedicated colleague who has been trained on mental health, work, and/or life stress issues within the

framework of confidentiality rules (EPPSI Guide, 2020). The peers are airline pilots who are on duty on the flight lines and who have gained basic listening and counseling skills through training by a mental health professional. Clearly, the main feature that distinguishes PPSP from other support programs is the presence of an appropriately trained mental health professional at the center of the program. There is a close collaboration and mentoring relationship between this mental health professional, preferably an aviation psychologist specializing in clinical psychology, and peer pilots. Experience from existing PPSPs has shown that the success of a program is closely linked to an effective working relationship between peers and the mental health worker (EPPSI, 2020).

Peer support structures provide a reliable environment where pilots can help their colleagues and share their problems with their peers (Gibson, 1998). A well-organized support system prevents mental or personal problems from being a major problem for both the individual's career and the organization's safety performance. In addition, it is thought that pilot peer support programs can provide a safe environment that can increase corporate belonging. Providing a supportive and instructive process can increase perceived social support, and this benefit is important in maintaining the well-being of pilots (Eby et al., 2008).

Pilots' mental health in general can be adversely affected by many different factors, such as work-related stress, personal stress, concerns about medical conditions and mental health issues, substance abuse and addiction problems, performance-related problems, and problems related to professional life. Previous research has shown that at any given time, 5% of pilots may need some form of help for their mental health. Approximately 70-80% of this 5% group can solve their problems within a peer support program without needing further assistance. In other cases, appropriate ways to assist need to be identified (EPPSI, 2020).

Mentoring means that a more experienced person (mentor) in the same field offers advice, encouragement, guidance, and support to another person. The aim of a mentoring relationship is to prevent the mentee from wasting time by solving the problems he or she encounters through trial and error, and to reach a level where the mentee can take action faster. There is a hierarchical difference between mentor and mentee because mentoring is provided by a more experienced peer. This is what differentiates peer support programs from mentoring programs: in peer support programs, there is no difference in the amount of experience people have, and the support provided remains confidential. While the identities of the mentor and mentee are usually clearly known in a mentoring relationship, the utmost care is taken to keep the identities of the people involved in peer support programs confidential, especially the identities of those who receive help.

Mental health workers involved in peer support programs are responsible for interviewing peer group members, conducting initial and continuing education for members, guiding members in individual cases, and counseling and supporting peers on their well-being within the program. Whether the client contacting the PPSP will contact the mental health worker directly depends on the nature of the program.

In particular, due to Covid-19 there have been changing priorities for those who continue to work in the aviation industry. It is foreseen that pilot peer support services will be of critical importance in this respect. Under these circumstances, it is thought that such support can be effective in helping pilots adapt to the work environment and ensure their well-being.

## Giriş

Akran destek programları; 2015 yılında gerçekleşen Germanwings kazasından sonra havacılık sektöründe pek çok farklı hava yolunda uygulanmaya başlamıştır. Teknik olmayan nedenlerden kaynaklı uçak kazalarının artması havacılık psikolojisi çalışmalarının hızlanmasına, sektörde çalışan psikologların bu anlamda çeşitli programlar tasarlamasına sebebiyet vermiş, akran destek programları da bu bağlamda sektörün gündemine girmiştir. Akran destek programlarıyla bir pilotun kariyeriyle ilgili ihtiyaç duyduğu konularda destek alabileceği ve motivasyonel olarak kendisini iyi hissetmediği durumlarda desteğine erişim sağlayabileceği bir sistem oluşturulmuştur. Programda amaç; pilotların psikolojik sağlığına ve iyi oluşuna *akran* olarak adlandırılan meslektaşlarıyla olumlu yönde katkıda bulunmaktır. Bir başka deyişle, pilotların iş ve yaşam ile ilgili çeşitli sorunlarının çözümünde destekleyici bir program sunulması hedeflenir. Program; pilotlara benzer sorunları yaşıyor veya yaşamış olan meslektaşlarına rahatça ulaşip sorunlarını paylaşabilecekleri ve çözüm bulabilecekleri bir ortam sunar. Böylelikle sorunlarına yönelik destek alma konusunda çekimser kalan veya kaygı yaşayan birçok pilotun kendisini rahatça ifade edebileceği, güvenli bir ortam sağlanmış olunur.

Pilotlar, bazı fiziksel, duygusal ve çevresel stres faktörleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, özellikle pilotların artan iş taleplerinin (örneğin, çalışma saatleri, uyku problemlerine yol açabilecek düzensiz vardiyalar ve yorgunluk) ve işlerinin genel özelliklerinin (örneğin, hareketsiz ya da çok kısıtlı bir hareketliliğin olduğu bir çalışma düzeninin olması ve izole bir ortamda çalışmak) ruh sağlığı açısından risk faktörü oluşturabileceği ileri sürülmüştür (Cahill, Cullen ve Gaynor, 2020). İşten kaynaklı nedenler dışında olumsuz yaşam olayları da, havayolu pilotları popülasyonunda psikolojik sağlık riskleriyle ilişkilidir. Özellikle ilişki zorlukları ve boşanmanın yanı sıra iş, yasal ve finansal sorunlar bu alanda önemli görünmüştür (Morse ve Bor, 2016).

Pilotlar, performanslarını sürdürebilmek açısından ruh sağlıklarını tehdit edebilecek risk faktörlerinin bilincinde olmalıdır. Bu durum hem uçuş güvenliği hem de performans açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, pilotların iyi oluşlarını sürdürmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Performansa ek olarak, pilotların iyi oluş düzeyleri çalışma ortamında ve kendi özel hayatlarında diğerleriyle olan ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, pilotların iyi oluş düzeyleri performans, farkındalık, yoğunlaşma, problem çözme ve karar verme gibi işlevlerine de etkide bulunmaktadır (Cahill, Cullen ve Gaynor, 2018)

Yapılan araştırmalarda, stresle başa çıkma becerilerinin etkin bir biçimde kullanımının pilotların %60'ında işle ilgili stresi yönetmekte etkili olduğu bulunmuştur (Cahill ve ark., 2020). Stresle başa çıkma becerilerinin iyi oluş düzeylerine olan etkisi ise diğer araştırmalarla doğrulanmıştır. Stresle başa çıkma becerileri olarak egzersiz ve uyku düzeninin özellikle depresyon üzerinde koruyucu etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Cahill ve ark., 2020).

Bu bölümde, hava yolu şirketlerinde pilotların iyi oluşlarını sağlamalarına ve korumalarına yardım edebilecek akran destek programları ve program bünyesinde gerçekleştirilebilecek mentörlük kavramları ele alınmıştır. Daha ayrıntılı olarak bakıldığında akran destek programlarının tanımı, farklı örgütlerde bu programların kullanımı, akran destek programları oluşturulurken dikkate alınması gereken hususlar, mentörlük kavramının tanımı, içeriği, türleri ve ilgili alanyazın ışığında oluşturulan genel değerlendirmeler yer almaktadır. Bir başka deyişle, bölümün amacı, hava yolları işletmelerinde pilotların psikolojik sağlıklarını destekleyebilecek çeşitli sistemler hakkındaki güncel bilgileri sunmaktır.

### **Çeşitli Mesleklerde Akran Destek Programlarının Yaygınlığı ve Etkililiği**

Akran destek programları yalnızca havacılık sektöründe değil, birçok farklı organizasyonda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bankalar, şirketler, kamu kurum ve kuruluşları çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli destek programları tasarlarlar. Programı diğer destek programlarından ayıran en önemli şey; bireylerin bu desteği kurumundaki mesleki olarak aynı düzeyde yer aldığı kişilerden, başka bir deyişle akranı olan kişilerden alması ve bu sürecin (hangi konuda destek aldığı vb.) gizlilik çerçevesinde gerçekleşiyor olmasıdır. Bu durum sayesinde bireylerin motivasyonlarını düşüren nedenler, üzerlerinde kaygı oluşturmadan akranlar arasında görüşülerek çözümlenmeye çalışılır.

Araştırmalar, akran destek programlarının, sektörden bağımsız olarak destek verdikleri bireyler ve çalıştıkları kurumlar üzerinde olumlu etkiler sağladığını göstermektedir (Salzer ve arkadaşları, 2013). Salzer ve meslektaşlarının 2013 yılında yaptıkları ve akran desteği sağlamanın faydalarını inceledikleri araştırmaları akran desteğinin vaka yönetimi ve kriz yönetimini başarılı olarak etkilediğini göstermiştir. Öte yandan, akran destek programlarında görevlendirilen akranların da kendilerine yönelik fayda sağladıkları ve kurumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Daha önce yapılan araştırmaların bulguları, akran desteğinin bireylerin kişisel iyi oluş hallerinin yanı sıra işe yönelik tutumlarını da iyileştirebileceğini göstermekte, ruhsal ve fiziksel sağlığa yönelik olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu da görülmektedir (Gould, Greenberg ve Hetherington, 2007; Small ve arkadaşları, 2013). Örneğin, akran destek programlarının,

olumlu başa çıkma stratejilerini arttırması (örneğin, egzersiz yapma) ve olumsuz başa çıkma stratejilerini azaltması (örneğin, sıkıntıyla baş etmek için alkol kullanımına başvurma) konusunda önemli etkileri olduğu ifade edilmiştir (Hersey ve arkadaşları, 2008). Akran destek programlarının işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi durumların azalmasına yardımcı olabildiği rapor edilmiştir (Odeen ve arkadaşları, 2013). Salzer ve Shear (2002), akran desteği programlarında görevlendirilenlerin benlik saygısının ve kurumsal aidiyetinin arttığı sonucunu elde etmişlerdir.

Türkiye’de üniversite öğrencileri, sağlık çalışanları ve okul öğretmenleri gibi farklı gruplarla akran destek programları yürütülmüş ve programların farklı alanlardaki etkililiği görülmüştür (Aksu vd., 2015; Çam ve Büyükbayram, 2017; Çırpan ve Çınar, 2013).

### **Pilotluk Bağlamında Akran Destek Programları**

Pilot akran destek programlarında (PADP), *akran*, ortak bir mesleki nitelik ve deneyimi paylaşan ve bir destek programından yardım arayan kişiyle benzer durum, sorun veya koşullarla karşılaşmış olan eğitimli bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu kişi, destek programından yardım arayan aynı ve/veya farklı kurumda çalışan biri olabilir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020). Metinde akran olarak isimlendirilen sözcüğün İngilizcedeki karşılığı *peer* olarak kullanılmaktadır.

Pilot Akran Destek Programı (PADP), kendisi veya bir meslektaşı için yardıma ihtiyaç duyan bir pilotun ruh sağlığı, iş ve/veya yaşam stresi konularında özel ve eğitimli başka bir meslektaştan gizlilik kuralları çerçevesinde destek alabileceği resmi bir yapı veya sistem olarak tanımlanabilir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020). Akran olarak adlandırılan kişiler uçuş hatlarında görevli olan, bir ruh sağlığı uzmanı tarafından eğitilerek temel dinleme ve danışmanlık yapma becerilerini kazanmış olan hava yolu pilotlarıdır. Buradan anlaşılacağı üzere, PADP’yi diğer destek programlarından ayıran temel özellik, programın merkezinde uygun şekilde eğitilmiş bir ruh sağlığı uzmanının varlığıdır. Tercihen klinik psikoloji alanında uzmanlaşmış bir havacılık psikoloğu olan bu ruh sağlığı uzmanı ile akran pilotlar arasında yakın bir iş birliği ve mentörlük ilişkisi bulunur. Mevcut PADP’lerden edinilen deneyimler, bir programın başarısının, akranlar ve ruh sağlığı çalışanı arasındaki etkili bir çalışma ilişkisiyle yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020).

Dünyanın dört bir yanındaki farklı pilot akran destek programları farklı şekillerde yapılandırılmaktadır. Örneğin, bir pilot akran destek programı bağımsız bir organizasyonda, vakıf veya sağlık kuruluşu içerisinde bulunabilir. Bunun yanı sıra hava yolu şirketi kendi

organizasyonu içinde de bir program kurabilir. Avrupa Pilot Akran Destek Grubu, programı bağımsız hale getirmeyi en iyi yöntem olarak önermektedir. Çünkü programın başarısı için en önemli olan nokta, tüm paydaşlar arasında bir güven ve iş birliği ortamının oluşturulması kısmıdır. Programın pilotun çalıştığı kurumdan bağımsız olarak yapılandırılması güven ve iş birliği ortamının daha kolay oluşmasına zemin hazırlayabilir.

Destek sürecine yönelik, bir program lideri veya program koordinatörü, programın günlük işleyişinden sorumludur. Kilit paydaşlardan (program lideri, akran temsilcileri, pilot temsilci grupları, hava yolu sağlık departmanı, ruh sağlığı uzmanları, uçuş işletme yönetimi) oluşan bir gözlem komitesi, programdaki anonim verileri inceler ve şirketin emniyet yönetim sistemlerinin ve programın kendisinin çalıştırılması için uygun tavsiyelerde bulunur. Hiçbir koşulda bireysel vakalar kimlikleri tanımlanabilir şekilde gözlem komitesine sunulmaz. Gözlem komitesine iletilen bilgilerin; program dâhilinde kaç vakayla ilgilenildiği, her vaka için kaç aramanın yapıldığı gibi anonim veriler olması önem taşır. Gözlem komitesinin görevleri arasında, programa gelen talep yoğunluğunun izlenmesi ve sayılar düşmeye başlarsa veya programın ilk aşamalarında yükselme yavaşsa pilot işgücünün farkındalığını ve eğitimini artırmak yer almalıdır. Tersine, talep sayılarının yüksek olduğu durumlarda akranlar başa çıkmakta zorlandıklarını bildirirse, komite o zaman daha fazla akranın programa dâhil edilmesine ve eğitilmesine izin verebilir.

Küresel olarak mevcut programlardan edinilen deneyimler, akran sayısının program tarafından hizmet verilen pilot nüfusunun %0,5 ila %1'i arasında olması gerektiğini göstermiştir. Dolayısıyla hava yolu şirketleri bu veriler doğrultusunda kendi bünyelerindeki pilot sayısına binaen programa seçecekleri akranların sayılarını belirlemelidir.

Programın tasarımı kısmında en önemli konulardan biri; gizlilik ve gönüllü olarak süreçte başvuru yapan danışanların bilgilerinin korunmasıdır. CAT. GEN. MPA 215 mevzuatının uygulama kuralının özü iki paragraf içerir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020). Bunlardan biri, akran destek programının temel taşı olarak gizliliğe ayrılmıştır. Dünya genelindeki deneyimler, PADP'nin bağımsız olarak çalıştırılmasının, programın gizliliği konusunda çalışanları ikna etmek için kritik olduğunu göstermektedir.

EPPSI (European Pilot Peer Support Initiative), dünya çapında hâlihazırda var olan birçok PADP'yi incelemek ve analiz etmek için uzun süre çalışmalar yürütmüş ve Avrupa gerekliliklerini karşılaması gereken bir PADP'yi oluşturan bir dizi temel unsur belirlemiştir. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020) :



- Gizli Güvenli Bölge,
- Eğitimli Akranlar,
- Uygun Niteliklere Sahip Ruh Sağlığı Uzmanı,
- Program Sorumlusu / Koordinatörü,
- Programa Kolay Erişim,
- Yardım İçin Belirlenmiş Yollar,
- Gözlem Komitesi,
- Akran Müdahale Mekanizması,
- Ruh Sağlığı Sorunları İle İlgili Eğitim,
- Veri Gizliliğine İlişkin Sorumluluklar.

#### **Pilot Akran Destek Programlarının Tasarımında Dikkate Alınması Gerekenler**

Bir akran destek programında ele alınması gereken hususlar çeşitli alt başlıklar altında toplanabilir. Bu başlıklar; şirketlerin böyle bir program için kültürel olarak hazır oluşlarının sağlanması, akranların seçimi, akranların eğitimi ve akranlar arası standardizasyon çalışmaları ile danışanların gizliliğinin korunması olarak belirlenmiş ve aşağıda detaylı biçimde incelenmiştir.

#### ***Şirketin Kültürel Olarak Hazır Oluşu***

Akran destek programları tasarımı sadece programın tasarlanıp hayata geçirilmesi ile ilgili değil, aynı zamanda şirketlerin kültürel olarak da buna hazır oluşu ile doğrudan ilgilidir. Pilot destek programlarının uygulanması aşamasında; yönetimin desteği ve programa yönelik yaklaşımı, pilotların kurum içi uygulamalara olan güveni, programın amacına ve işlevselliğine olan inanç, koordinasyon ve organizasyonu sağlayan birimlere destek verilmesi ve güçlü iletişim ağının oluşturulması programın amacına ulaşmasında oldukça etkili bir rol oynamaktadır.

Şirket kültürü ele alındığında, bu programların işe yarayabilmesi için uçuş ekipleri ile hiyerarşik yapı arasında karşılıklı güven ortamının olması gerektiği düşünülmektedir. Programa başvuranlar, herhangi bir damgalanma yaşamayacaklarından, ortaya çıkan endişelerin gizli ve uygun şekilde ele alınacağından emin olmalıdır. Ayrıca, programlar tüm bunları kurumun günlük çalışma şekline entegre ederek sistemin gelişimini teşvik etmelidir.

### *Akranların Seçimi ve Eğitimi*

Destek programı içerisinde bir akranın görev almasının, akran ve destek arayan kişi arasındaki benzer mesleki geçmişe bağlı olarak faydalı olabileceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, bir ruh sağlığı uzmanı gerektiğinde akranı desteklemelidir. Güvenliği tehlikeye atmamak için müdahalenin gerekli olduğu durumlarda akranların ruh sağlığı çalışanlarından destek alması önemlidir.

Akranların seçiminde önerilen hususlardan biri akranların yönetici veya pilot temsilcisi pozisyonunda bulunmamasıdır. Bunun gerekçesi olarak, programla temas kuran danışan pilot ile akran pilot arasında algılanan bir yönetsel ilişki (alt-üst ilişkisi) olmamasının akran desteğinin niteliğini daha fazla arttırması gösterilebilir. Akran Müdahalesi vakalarında bu durum önemlidir ve sadece meslektaş olmaları kabul edilebilir olarak düşünülmektedir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020).

Programın merkezinde akran pilotlar vardır. Bu pilotlar temel dinleme ve danışmanlık becerileri konusunda iyi düzeyde olmalıdırlar. Akranlar; bu becerilerini eğitimle de güçlendirerek, süreçte destek vermeye yönelik motivasyonları yüksek ve mentörlük yapmaya uygun özellikleri olan kişilerden seçilmelidir. Akran olarak tanımlanan pilotların programa başvuran pilotun sorunlarını çözmeye yardımcı olabilecek, şirket politikaları ve yolları hakkında kapsamlı bilgiye sahip, kurumun kültürünü okuyabilen pilotlardan seçilmesi fayda sağlayacak bir diğer husustur. Bu akranlar, uygun niteliklere sahip bir ruh sağlığı uzmanı (psikolog, psikolojik danışman gibi) tarafından eğitilir, rehberlik edilir ve desteklenir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020).

Bu konudaki eğitim ve yeterlilikleri ise ilgili hava yolunun kültürüne bağlıdır. Akranların görev ve sorumluluklarına yönelik detaylar görev tanımında açıkça yer almalıdır. Akranlar, başkalarına yardım etmek için güçlü bir tutkuya sahip, son derece empatik bireyler olmalıdır. Geri bildirimler onları motive eder ve ödül olarak algılanan şey ise işin tam olarak kendisidir. Dolayısıyla akranlardan bu göreve yönelik içsel motivasyonlarının yüksek olması beklenmektedir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020).

Akran olma işi, bazen aşırı derecede travmatik ve stresli durumlara maruz kalınması nedeniyle zorlayıcı olabilir. Bu sebepten dolayı, akranların psikolojik olarak sağlıklı kişilerden seçilmesine ve iyi oluşlarını korumalarına gereken özen gösterilmelidir (Solomon, 2004). Bunu sağlamak için ilk olarak, vaka iş yükü koordinatör tarafından yönetilebilir seviyelerde tutulmalıdır. Mevcut programlardan edinilen deneyimler, bir akran grup üyesinin aynı anda üç ve/veya dört aktif vakadan fazlasını almaması gerektiğini göstermektedir. Ruh sağlığı uzmanı,

akran ile yakın bir çalışma ilişkisi sürdürmeli, onlara mentör rolüyle yaklaşmalı, vakaları ve potansiyel kişisel etkileri hakkında düzenli bilgi almalıdır. Bu standart bir danışmanlık uygulamasıdır. Akranlara verilecek ilk eğitim, vaka çalışması, vaka yükü ve sınırların nasıl yönetileceği hakkında bir modül içermelidir.

Akranların; destek programındaki tutum ve davranışları ile rol model olmaları yeni akranların yetişmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda düşünüldüğünde; akran seçim süreçlerinde rehberlik etme özelliği ön plana çıkanların tercih edilmesi fayda sağlayacak bir adım olarak düşünülebilir (Davidson, Chinman, Sells ve Rowe, 2006).

Programa başvuranların, akran destek süreçlerinin gizlilik çerçevesinde sürdürüleceğinden ve kişisel bilgilerinin bağlı olduğu akran dışında hiç kimse ile paylaşılmayacağından emin olması çok önemlidir. Bu nedenle güven ilişkisi üzerine kurulu bir sistem tasarımının program açısından ne kadar kritik olduğunu tekraren belirtmek gerekmektedir. Dolayısıyla akran seçim sürecinde profilin bu açıdan da uygun olması kısmi göz önünde bulundurulmalıdır. Programda akranlar merkezi konumda ve önemlidir. Çünkü programa yönelik deneyimler, pilotların sorunlarını, aynı işi yapan, aynı dili konuşan ve taleplerini ilk elden anlayan bir pilot arkadaşına açma olasılığının çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020).

### ***Pilot Akran Destek Programlarında Yer Alan Ruh Sağlığı Uzmanlarının Rolü ve Yetkinlikleri***

Akranlarla ilgili olarak ruh sağlığı çalışanları; akran grup üyeleri ile görüşme yapmak, üyelerin ilk ve sürekli eğitimlerini yürütmek, üyelere bireysel vakalarda rehberlik etmek, program dâhilinde akranlara kişisel iyi oluşları konusunda danışmanlık ve destek vermek ile ilgilenmektedirler. PADP ile temas kuran danışanın doğrudan ruh sağlığı çalışanı ile iletişime geçip geçmeyeceği, programın yapısına bağlıdır.

PADP içinde görev alan ruh sağlığı çalışanın farklı rol ve sorumluluklarını yerine getirmek için uygun niteliklere sahip olması gerekmektedir. Grup üyelerinin eğitimi, mentörlüğü, koçluğu ve danışmanlığının yanı sıra, olası ciddi güvenlik endişeleri göz önünde bulundurularak bazı pilotlar hakkında klinik yargıların veya kararların verilmesinin gerekebileceği durumlar olabilecektir. Bu her zaman en yüksek profesyonellik seviyesinde, gereken bilgi ve deneyime sahip yetkin bir ruh sağlığı uzmanınca ilgili tüm taraflarla iyi bir iş birliği ilişkisi içinde yapılmalıdır.

EPPSI (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020); ruh sağlığı çalışanı için asgari yetkinlikleri belirlemiştir. Bunlar; resmi eğitim ve uygulamalar aracılığıyla danışanların ruh sağlığına ilişkin ölçme-değerlendirme, koçluk ve danışmanlık yapma konusunda bilgili ve deneyimli olmak, havacılık ve havacılıkta emniyet tehditleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak, tercihen, ileri eğitimlerle ruhsal bozukluklar, özellikle havacılık çalışanlarında daha yaygın olan çeşitleri hakkında bilgi sahibi olmak, gerek duyulduğunda havacılık alanında deneyime sahip bir başka klinik havacılık psikoloğu meslektaşı veya psikiyatristi ile profesyonel konsültasyona erişme ve bunlardan yararlanabilme imkânına sahip olmak, etkili bir eğitmen ve ekip çalışanı olmak, gizlilik ve veri koruma konularında eğitim almış olmak şeklinde tanımlanmaktadır.

### ***Pilot Akran Destek Program Koordinatörünün Görevleri***

PADP'lerin ideal olarak programları bağımsız olarak yürütmesi gerektiği göz önüne alındığında programı yönetecek birinin varlığına ihtiyaç vardır. Bir Ruh Sağlığı Uzmanı bunu yapacak becerilere sahip olabilir, ancak bu görevin farklı bir kişi tarafından yerine getirilmesi tercih edilir. Bu kişi tercihen psikolojik ve idari deneyime sahip biri olmalıdır. Bununla birlikte, bu rolün bir pilot tarafından üstlenilmesi programın *'pilotlar için pilotlar tarafından yürütülüyor'* olarak tanıtılmasını mümkün kılacağından, bazı örgütsel kültürlerde daha etkili olabilir. Program koordinatörünün genel olarak görev ve sorumlulukları; programın yürütülmesi için genel sorumluluğu üstlenme, içindeki ekipleri yönetme, gözlem komitesine verileri sunma olarak sayılabilir. Ayrıca, program koordinatörü bir bütün olarak programın sorumluluğunu üstlenmelidir. Program boyunca beklenen sayıların nispeten düşük olduğu daha küçük ölçekli ekiplerde, tüm bu işlevler tek bir kişi tarafından gerçekleştirilebilir. Ancak büyük kurum ve kuruluşların kapasitesi gereği birden fazla program koordinatörü gerekebilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak; akranların seçim süreci, akranlar arası standardizasyon çalışmaları, program amaç ve hedefleri ile akranlara kendilerinden beklenenler hakkında eğitim verilmesi gibi başlıklar da koordinatörün ilgilenmesini gerektiren yine oldukça önemli hususlardandır.

### ***Pilot Akran Destek Programlarının Faydalarına Yönelik Genel Değerlendirme***

Akran destek yapıları, pilotların meslektaşlarına yardımcı olabilecekleri, sorunlarını güvendikleri akranlarıyla paylaşabilecekleri güvenilir bir ortam sunar (Gibson, 1998). İyi organize edilmiş bir destek sistemi, zihinsel veya kişisel sorunları hem bireyin kariyeri hem de kuruluşun güvenlik performansı açısından büyük bir sorun olmaktan kurtarır. Öte yandan, pilot akran destek programlarının kurum aidiyetini arttıracak güvenli bir ortam

sağlayabileceği düşünülmektedir. Destekleyici ve öğretici bir sürecin gerçekleştiriliyor oluşu algılanan sosyal desteği artırabilir ve bu fayda, pilotların iyi oluş halini sürdürmede önem arz etmektedir (Eby, Allen, Evans, Ng ve DuBois, 2008).

Genel olarak pilotların ruh sağlığı; iş ile ilgili stresler, kişisel yaşam stresleri, tıbbi durum ve ruhsal konularda endişeler, madde kullanımı ve bağımlılık sorunları, performansa yönelik sorunlar, profesyonel yaşam ile ilgili sorunlar gibi birçok farklı faktörden dolayı olumsuz etkilenmektedir. Daha önce yapılan araştırmalar, herhangi bir zamanda pilotların %5'inin ruh sağlığı için bir tür yardıma ihtiyaç duyabileceğini göstermiştir. Bu %5'lik grubun yaklaşık %70-80'i daha fazla yardıma ihtiyaç duymadan sorunlarını akran destek programı içerisinde çözebilmektedir. Diğer durumlarda, yardımcı olmak için ise uygun yolların belirlenmesi gerekmektedir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020).

Birçok şirketin “Çalışan Yardım Programı” gibi, yukarıda belirtilen ve benzeri sorunlarla ilgilenmek için dâhili mekanizmaları vardır. Bunun dışında pilotların yardım isteyebilecekleri kamu/özel sağlık hizmetleri gibi başka kurumlar da bulunmaktadır. Ancak bu yolların genel olarak gizlilikle ilgili sıkıntılarının bulunması, damgalanma korkusu ve uçuşa yönelik ehliyetin potansiyel olarak kaybedilmesi kaygısı gibi nedenlerden dolayı pilotlara hitap etmediği net olarak görülmekte olan bir gerçektir. Akran desteğinin önemi tam bu noktada devreye girmektedir. PADP'ler, bir pilotun bu alanlardaki endişelerini dile getirmesi ve gizlilikle korunan bir güvenli bölge içinde bunların tümü üzerinde çalışılması bakımından oldukça verimli ve işlevsel bir yöntemdir (European Pilot Peer Support Initiative [EPPSI], 2020)

### **Mentörlük**

Pilot akran destek programının esaslarının ele alındığı bu bölümde incelenmiş olan bir diğer kavram mentörlük olmuştur. Mentörlük kavramının ele alınmasının pilot akran destek programları sürecinin daha net anlaşılması ve mentörlükle akranların birbirlerinden ayrıştığı yönlerinin vurgulanması açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Mentör, ilgili bilgi ve deneyime sahip olan ve bu bilgi ve deneyimi *menti* olarak adlandırılan mentörlük alan bir kişinin kariyerine, öğrenimine ve gelişimine yardımcı olmak için tavsiye, rehberlik ve destek vermek amacıyla kısa veya uzun vadeli çalışan kişidir. Mentör, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse” olarak tanımlanmaktadır. Mentörlük, sponsorluk, koçluk, koruma, zorlu görevler sağlama gibi *kariyer gelişimi* olarak sınıflandırılabilir işlevleri kapsamakla birlikte, kabul ve onay, danışmanlık, arkadaşlık ve rol modelleme gibi *psikososyal destek* süreçleri de içerir. Geniş bir açıdan

bakıldığında mentörlük, aynı alanda daha deneyimli bir kişinin (mentör) başka bir kişiye tavsiye, teşvik, rehberlik ve destek sunması anlamına gelir (Kram, 1985a). Başka bir açıdan ise işyeri mentörlüğü, belirli bir meslek grubu ya da örgüt hakkında teknik bilgi, kurumsal bilgi ve iç görüyü paylaşmak amacıyla çalışanlar arasında öğrenme ortaklığı içeren bir süreç olarak tanımlanır (Billet, 2003). Mentörlük ilişkisi ile mentinin karşılaştığı problemleri kendi başına deneme yanılma yoluyla çözerek zaman kaybetmesinin önüne geçilmesi ve daha hızlı aksiyon alabilecek düzeye gelmesi hedeflenir. (Bell ve Goldsmith, 2013).

Başarılı kişilerin yaşamlarında mentörlerin önemini destekleyen çok sayıda anekdot bulunmaktadır. Her birimiz muhtemelen geçmişimizdeki bir öğretmeni, meslektaşı, amiri veya bir şekilde mentör olarak hizmet eden ve böylece kariyer seçimlerimizi ve kariyer gelişimimizi destekleyen başka bir çalışanı hatırlayabiliriz. Son yıllarda, mentörlük şirketler ve büyük kuruluşlar için bir eğitim aracı olarak da popülerlik kazanmıştır. Kurumsal dünyada mentörlük büyüdükçe, mentörlük alanyazını da genişlemiştir. Alanyazında hem kariyer gelişimi hem de psikososyal destek sağlayan mentörlük işlevleri tanımlanmış ve bu mentörlük işlevlerinin, mentiler için olumlu sonuçları olduğu belirtilmiştir (Kram, 1985a). İşyerinde mentörlük, çalışanın kariyeriyle ilgili aşağıdaki iyileştirmeleri içeren sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Eby ve ark., 2008):

- Performans artışı (örneğin, satış performansı ve iş başarısı),
- Diğerkâmlık/özgecilik davranışları (örneğin, başkalarına rehberlik etmek ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermek),
- Kişilerarası ilişkilerin güçlenmesi (örneğin, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet ve amir desteği),
- Motivasyon ve işe tutkunlukta artış (örneğin, kariyer planlama, örgütsel bağlılık, örgütsel motivasyon).

### **Mentörlük Sürecindeki Ayrışmalar**

Haggard, Dougherty, Turban ve Wilbanks (2011) tarafından yapılan gözden geçirme çalışmasında, mentörlük yapısının son 30 yılda değiştiği görülmektedir. Araştırmalar, yaklaşık 40 farklı mentörlük tanımı bulmuştur. Bu, çalışmalar mentörlük adı verilen yapının ne anlama geldiğiyle ilgili ciddi soruları gündeme getirmiştir. Çünkü çok az araştırma mentörlük sürecinin içeriğini açıkça ve kapsamlıca tanımlamıştır.

Yapılan araştırmalar gözden geçirildiğinde, mentörlük tanımı ve süreci içerisinde, (a) mentörün örgütsel hiyerarşi içindeki yeri, (b) süpervizör ve süpervizör olmayan mentörlük,

(c) örgüt içi ve dışı mentörlük ve (d) mentör ve menti (mentörlük alan kişi) arasındaki ilişki düzeyi (e) resmi veya gayri resmi mentörlük gibi bazı ayırtmaların yapıldığı görülmüştür. Aşağıda bu hususlar ele alınmıştır.

### ***Mentörün Örgütsel Hiyerarşideki Yeri***

Mentörün örgütsel hiyerarşideki yeri ele alındığında, işe başlayanların sayısı ve hangi faaliyetler içerisinde olmalarına bağlı olarak bir konuma erişebilmektedir. Genellikle tanımlar, mentörün örgütsel hiyerarşide mentiye göre daha yüksek düzeyde olduğunu gösterir. Mentörler için “daha kıdemli” “yüksek rütbeli” gibi tanımlar kullanılabilir (Fagenson, 1994; Ragins ve Scandura, 1997). İkinci olarak, mentörün hiyerarşideki yeri, mentörün sağlayabileceği mentörlük işlevlerini belirler. Örneğin, hiyerarşi içinde daha üst düzeydeki mentörlerin daha fazla güce sahip olmaları dolayısıyla mentileri için daha fazla görünürlük sağlama gibi olanakları olabileceğinden söz edilebilir.

Bu konuya ilişkin yapılan çalışmaların çoğunda mentör ve menti arasındaki hiyerarşik farklılıklar daha deneyimli bir akranın mentörlüğü şeklinde tanımlanmıştır (Eby ve ark., 2000; Godshalk ve Sosik, 2003). Bununla birlikte, Kram ve Isabella (1985), akran ilişkilerinin geleneksel mentörlük ilişkilerinde sağlananlarla benzer işlevler sağlayabilmesine rağmen, bu iki tür destek ilişkisi arasında birkaç önemli fark olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, akran ve geleneksel mentörlük ilişkileri hiyerarşik düzeyde ve/ veya yaş açısından farklılık gösterebilir. Akranlar yaşça daha yakın olup hiyerarşik konuları daha benzerdir ve karşılıklılık bakımından, akran ilişkileri tipik olarak daha fazla iki yönlü etkileşim ve alışveriş içermektedir. Akran ilişkilerini geleneksel mentörlük ilişkilerinden ayırmak önemlidir, çünkü araştırmalar, akranların geleneksel mentörlerden farklı seviyelerde destek ve başarı sağladığını göstermektedir (Ensher, Grant-Vallone ve Marelich, 2002).

### ***Süpervizör-Süpervizör Olmayan Mentörlük***

Hiyerarşi konusu ile yakından ilgili olan hususların başında, mentinin mentörlük ilişkisini nasıl tanımladığı gelir. Yapılan araştırmalar, önemli sayıda mentörlük ilişkisinin bir süpervizör-ast ilişkisi içinde gerçekleştiğini göstermektedir (Burke ve McKeen, 1997). Aslında, bir çalışmada mentilerin %97’si, mentörlerinin kendilerinin danışmanı olduğunu belirtmişlerdir (Day ve Allen, 2004). Ostroff ve Kozlowski (1993) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise mentilerin yalnızca %33’ünü mentörlerini süpervizör veya danışman olarak gördükleri bulunmuştur. Başka bir çalışmada ise süpervizör mentörlerin süpervizör olmayanlardan daha fazla işlev sağladığı belirtilmiştir (Fagenson-Eland, Marks ve Amendola, 1997).

### ***Örgüt içi ve Örgüt Dışı Mentörlük***

Örgüt içi ve örgüt dışı mentörlük ayrımına bakıldığında; tanımların çoğunda, mentörün mentiyle aynı örgütte olduğu açıkça belirtilmektedir (Nielson, Carlson ve Lankau, 2001). Bununla birlikte, her zaman bu durumun böyle olmadığı ve mentörün örgüt içerisinde olduğu kadar örgüt dışında da yer alabileceği ifade edilmektedir (Godshalk ve Sosik, 2003; Mullen ve Noe, 1999; Ragins, Cotton ve Miller, 2000).

### ***İlişki Düzeyi***

Mentörlük araştırmalarının altında yatan varsayım, mentörlük ilişkilerinin mentör ve menti arasında belli düzeyde yakınlığı veya yoğun ilişkiyi gerektirdiği şeklindedir; ancak bu yakınlığın düzeyi her ilişkide değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışmalarda “yakın” veya “yoğun” ifadelerinin değişken olabileceği gerçeğine ek olarak, “yakın” ve “yoğun” kavramlarının her birey için aynı anlama gelmeyebileceği de dikkate alınmalıdır. İlişkiyi belli kalıplar çerçevesinde sınırlandırmanın kişileri mentörlük ilişkisinden uzaklaştırabileceği düşünülmektedir (Chao, 1997; Sosik ve Godshalk, 2000).

### ***Resmi (Formal) ve Gayri Resmi (Informal) Mentörlük***

Mentörlük; resmi (formal mentörlük) veya gayri resmi (informal mentörlük) olmak üzere ayrımlaştırılabilir. Mentörlüğün resmi ya da gayri resmi olması mentör ve menti arasındaki ilişkinin yakınlık düzeyini belirlemede de etkili olabilir (Inzer ve Crawford, 2005). Mentörlüğün tanımlanması probleminin boyutu, gayri resmi ve resmi mentörlük programları arasındaki çok sayıdaki farklılığa bakılarak anlaşılabilir.

Gayri resmi (Informal/formal olmayan) mentörlük, toplum genelinde, işyerinde sosyal, mesleki ve aile faaliyetlerinde ortaya çıkan ilişkilerin doğal bir bileşenidir. Gayri resmi mentörlük, birinin diğerinden iç görü, bilgi, bilgelik, arkadaşlık ve destek sağlayabildiği karşılıklı bir ilişkide gerçekleşir. Her iki kişi tarafından gönüllü olarak kurulan bir ilişkide ortaya çıkabilmektedir. Taraflardan biri mentörlük ilişkisini başlatabilir, mentör diğerine yardım etmek için bu ilişkiyi kurabilir ya da bir menti güvendiği bir kişiden bilgelik kazanmak için bu ilişkiyi başlatabilir. Ragins ve Cotton (1999)’a göre gayri resmi mentörler, koçluk, zorlu görevler sağlama veya yeni başlayanların örgütte görünürlüğü artırma dâhil olmak üzere diğer çeşitli kariyer geliştirme işlevlerinden daha güçlü etkilere sahiptir. Gayri resmi mentörlerin danışmanlık ve arkadaşlık sağlama, sosyal etkileşimleri kolaylaştırma, rol model olma gibi olumlu psikososyal işlevlerinin olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, gayri resmi mentörlük ilişkileri, mentiler ve mentörler kolaylıkla birbirleriyle özdeşleştikleri için sürdürülmektedir. Bu süreçte, menti, mentörün niteliklerini taklit



etmek isteyebilir. Kısacası gayri resmi mentörlük bir mentör ve mentinin doğal koşullarla bir araya gelmesidir. Bu doğal koşullar, arkadaşlık ilişkisi düzeyinde, kişisel ve mesleki saygı gözetilerek gerçekleşir. Böyle bir ilişki bir çalışanı geliştirmek için güçlü ve değerli bir araçtır.

Bir diğer mentörlük türü olan resmi (formal) mentörlük örgütlerde tercih edilen mentörlük türüdür. Gayri resmi mentörlükte genellikle süre olarak belirsiz bir ilişki söz konusuyken resmi mentörlük örgütün mentörlüğün gerçekleşmesi için bir program ve süreç geliştirmesini gerektirir. Ayrıca resmi mentörlükte, gayri resmi mentörlükte olduğu gibi, mentörler gönüllü olmakla birlikte bu iş için kurum tarafından seçilirler (Ragins, Cotton ve Miller, 2000).

Pek çok insan gayri resmi bir şekilde mentörlük ilişkisi geliştirme fırsatına sahip olmayabilir. İnsan kaynağına önem veren kurumların, tüm üyelerine bir yatırımı vardır ve her çalışanın mümkün olan en üst düzeyde geliştirilmesi hedeflenir. Bu nedenle resmi mentörlük programları kurumlar içinde geliştirilir ve yürütülür. Ancak resmi mentörlük, bazı yönlerden gayri resmi mentörlük kadar güçlü değildir. Ancak yine de resmi mentörlük yeterli kaynaklarla iyi düşünülmüş ve uygulanan bir program olarak yapılandırılırsa pek çok faydası olabilecektir. Tablo 1’de gayri resmi ve resmi mentörlük arasındaki farklar gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Gayri Resmi ve Resmi Mentörlük Süreçlerinin Karşılaştırılması

<b>Gayri Resmi Mentörlük</b>	<b>Resmi Mentörlük</b>
Mentinin gelişimsel ihtiyaçlarıyla ve tarafların çıkarlarının benzerliği ile şekillenir.	Kurumun ihtiyaç analiziyle şekillenir.
Yapılandırılmamıştır. Yapısı mentör ve menti tarafından belirlenir.	Beceri geliştirme, farklılıkları geliştirme, yöneticilik becerilerini geliştirme ve yeni işe girenler için sosyalleştirme gibi şirket hedef ve amaçlarına göre yapılandırılır.
Mentörlük arayan ve mentörlük vermek isteyen kişilerin karşılıklı uyumu sağlaması gereklidir.	Mentilerin katılımı belli bir grupla sınırlanır. Mentör ve mentiler tarama süreçleriyle eşleştirilir.
Örgütsel düzeyde mentör ve menti arasındaki farklılıklar net değildir.	Mentör ve menti arasında rütbe farkı bulunmaktadır ya da mentör aynı birimden daha önceden seçilmiş biri olabilir.
Mentör ve menti süreci başlamadan önce herhangi bir formal eğitim almamıştır.	Mentör ve mentiler sürece başlamadan önce eğitim alırlar.
Hedefler ve amaçlar ilişkisinin doğasına göre şekillenir.	Profesyonel ilişkideki beklentilerin hedeflerin ve sınırların belirlenmesine yönelik uygulamalar içerir.
Toplantı sıklığı ve mentörlüğün süresi katılımcılar tarafından belirlenir. Gayri resmi mentörlük formal mentörlük gibi yapılandırılmış olmadığı için süre değişiklik gösterebilir.	Tüm programın bir parçası olarak mentörlük görüşmelerinin süresi ve sıklığı önceden belirlenir. Örneğin, 1-2 saatlik toplantılar aylık yürütülebilir ve 6-12 ay süreli programlanır.
Nadiren de olsa örgüt içerisinde takibi yapılır.	Potansiyel sorunları belirleme ve başarıyı sürdürmeye yönelik uygulamalar içermektedir.
Nadiren de olsa kurum içerisinde değerlendirmesi yapılır.	Programın değerlendirilmesi amacıyla uygulamalar içerir. Bu durum programın istenen amaç ve hedefleri karşılayıp karşılamadığı hakkında bilgi sağlayabilecek bir niteliktedir.
Gayri resmi mentörlük özellikle kariyer planlama, psikososyal destek ve uzun vadeli kariyer hedefleri için önemli faydalar sunar.	Yapılan bazı araştırmalar, resmi mentörlüğün özellikle psikososyal destek bakımından önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.
Yapılan bazı araştırmalar gayri resmi mentörlüğün resmi mentörlükten daha üstün olduğunu göstermektedir.	Yapılan araştırmalar resmi mentörlüğün hiçbir mentörlük uygulaması olmamasından çok daha iyi bir uygulama olduğunu göstermektedir.

Kaynak: (Chao, 2009; Chao, Walz ve Gardner, 1992)

Hem menti hem de organizasyon için mentörlük yapmanın birçok faydası vardır. İnsanlar, denetleyici olmaktan ziyade, yardım sunmaya ve olumlu bir şekilde ilişki kurmaya eğilimlidir. Mentörlük, öğrenme ve büyümenin gerçekleşmesi için güvenli bir ortam sağlamaktadır. Ayrıca, mentörlüğün, profesyonel gelişim, kariyer gelişimi ve işe yeni başlayanlar için kariyer hareketliliği üzerinde olumlu ve güçlü bir etkisi vardır. Mentörlük süreci içerisinde örgütle ilgili altı önemli özelliği aktarma işlevine sahiptir. Bunlar: (a) kuruluşun politikası, (b) normlar, (c) standartlar, (d) değerler, (e) ideoloji ve (f) organizasyon. Bu önemli niteliklerin mentörlük ilişkisinde aktarılması örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırabilmektedir (Williams, 2000).

### Mentörlüğün İşlevleri

Mentörlük sürecinin sağladığı fayda veya işlevler *kariyer işlevleri* ve *psikososyal işlevler* olarak iki kategoride toplanabilir. Tablo 2, bu iki kategori içinde yaygın olarak kullanılan mentörlük hedeflerini göstermektedir. Rol Modelleme psikososyal işlev kategorisi içinde olmakla birlikte bazı araştırmacılar bunu ayrı bir üçüncü işlev olarak da ele alınmasını önermişlerdir (Burke, 1984; Scandura, 1992; Scandura ve Ragins, 1993; Scandura ve Viator, 1994).

**Tablo 2.** Mentörlük İşlevleri

Kariyer İşlevleri	Psikososyal Kişisel İşlevler
Mentör mentinin yolunu açar ve destekler.	Mentör mentiye başarıya ulaşması için rol model olabileceği davranış, tutum ve değerleri yansıtır.
Mentör koçluk yapar, öğretir ve geri bildirim verir.	Mentör mentinin yaşadığı profesyonel ikilemler konusunda danışmanlık verir.
Mentör mentiye korur ve tampon görevi görür.	Mentör mentiye destekler ve saygı duyar.
Mentör mentiye yeni düşünme biçimleri sunar ve kendi yeterliliklerine göre davranması konusunda yönlendirir ve mücadeleye teşvik eder.	Kurum talepleri dışında mentör mentiye kişisel ilgi ve alaka gösterir.

Kaynak: (Kram, 1985b)

Açık bir mentörlük tanımı oluşturmak için, mentörün mentiye göre kim olduğunu ve mentörlük sürecinin amaç(lar)ını açıklığa kavuşturmak gerekir. Aynı alanda daha deneyimli bir birey olmanın yanı sıra, mentörün kurum içinden mi yoksa dışından mı, daha kıdemli mi veya akran mı olması gerektiği gibi soruların cevaplanması önemlidir. Ayrıca mentörlerin, menti tarafından mı seçileceği veya başka bir süreç ve diğer faktörler dikkate alınarak mı atanacağı da belirlenmelidir.

### Pilotlukta Mentörlük ve Mentörlüğün Akran Destek Programlarından Olan Farklılık ve Benzerlikleri

Buraya kadar aktarılanlardan görüldüğü üzere mentörlük ve akranlığın birbirinden ayrılan bazı yönleri olmakla birlikte bazı yönleri itibariyle de birbirine oldukça benzemektedir. Temel benzerlik her ikisinin de mesleki ve kişisel sorunlara destek sağlama ve yol gösterme

amaçlı olarak gerçekleşmesidir. Akran destek programları mentörlükten, sağlanan desteğin gizli kalması bakımından ayrılmaktadır. Bir başka deyişle mentörlük ilişkisinde mentör ve mentinin kim oldukları genellikle açıkça belliyken, akran destek programlarında yer alan kişilerin ve özellikle de yardım alan kişilerin kimliklerinin gizli kalmasına azami özen gösterilir. Bu nedenle de akran destek programlarında görev alacak akranların doğrudan *mentör* şeklinde tanımlanması çok uygun görülmemektedir. Akran destek programları ile bireylerin karşılaştıkları ve psikolojik iyi oluşlarına etki edebilecek belirli faktörlerle ilişkili olarak destek verilmesi hedeflenirken, mentörlükte mentörlük alan kişinin mesleki ve kişisel olarak kendini geliştirmesi hedeflenir. Alanyazında akran destek programlarının etkililiğini destekleyen çok sayıda çalışma varken, akran destek programlarının havacılık psikolojisi özelinde ve pilotlar bağlamında etkilerinin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Yine alanyazında mentörlük ve mentörlüğün olumlu etkileri ile ilgili birçok çalışma varken havacılık sektörü çalışanları kapsamında çalışmalara rastlanılamamıştır. Bunun nedeni olarak bu tür çalışmaların havacılık endüstrisi için gerekliliğinin nispeten daha yeni anlaşılması gösterilebilir.

Hava yolu şirketlerinde mentörlük ve akran destek programları ayrıştırılarak açıkça belirlenmiş hedefler geliştirilmelidir. Bu bağlamda iki kavram birbiri ile karıştırılmadan hareket edilmelidir. Hava yolu şirketleri akran destek programları kadar mentörlük programları da düzenleyebilir. Bu tür süreçlerle mesleğe yeni başlayan pilotların kendilerinden çok daha kıdemli pilotların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmalarının önü açılabilir. Aslında ikinci pilotlar her uçuşlarında kendilerinden çok daha kıdemli kaptan pilotlarla birlikte uçtuklarından bu uçuşlar sırasında iyi iletişim kurabildikleri kaptan pilotlarla ilerleyen zamanlarda gayri resmi mentörlük ilişkisine de girebilirler. Dolayısıyla kaptan pilotlara verilebilecek mentörlük eğitimleri de faydalı olabilecektir.

### **Pilot Akran Destek Programlarında ve Pilot Mentörlüğünde Süpervizyonun Önemi**

Hem akran destek programlarında hem de resmi veya gayri resmi mentörlük sürecinde yer alacak pilotların zaman zaman sağladıkları desteğin çeşitli yönlerini tartışmak üzere bir araya gelmeleri veya bir uzmandan görüş almaları da faydalı olacaktır. *Süpervizyon* olarak adlandırılan bu süreç ruh sağlığı alanında hizmet veren uzmanların eğitim sürecinde de önemli bir yer tutar. Böyle bir süreç yardımıyla programda görev alan kişiler önerdikleri yardımın yerinde olup olmadığını, destek verdikleri pilotun kendilerine aktardıkları problemlerle ilgili daha üst düzeyde veya kapsamlı bir yardımın gerekli olup olmadığına veya kafalarını karıştıran sorunlara daha kolay çözümler bulabileceklerdir. Süpervizyon, süpervizyon alan kişinin ilgili konuya ya da göreve ilişkin uzman olmaya geçişini kolaylaştırır (Pop, 2011).

Sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1977) göz önünde bulundurulduğunda, süpervizyon alan kişiler süpervizörlerinde gördükleri davranışları model almaktadırlar. Bu nedenle, etkili bir süpervizyon, danışma, yetkilendirme, yetkinliklere duyulan güven ve başarılı olmak için çok önemlidir (Kavanaugh, Duffy ve Lilly, 2006). Bu gözlemler ve nitelikler, mentörlük süpervizyonunun beceri öğretmeyi ve profesyonel gelişimini kolaylaştırabileceğini göstermektedir. Kariyer geliştirme teorisi, mentörlük süpervizyonunu, kaliteli ilişkiler ve kariyer başarısı sağlayarak süpervizyon alanların kişisel ve profesyonel yaşamını geliştirmek için gerekli bir aşama olduğunu ifade etmektedir (Bandura, 1977). Bu nedenle, mentörlük süpervizyonu, süpervizyon alan kişiler için önemli bir gelişim aracıdır ve aynı zamanda mentör olarak hizmet verenler için tatmin edici bir deneyim sahasıdır (Gedde ve Strickland, 1984).

## **Sonuç ve Öneriler**

Bir akran destek programının temel amacı, sorunların önlenmesini ve erken tespitini sağlamak, ilgili pilota uygun tavsiye ve desteği vermektir. Pilot Akran Destek Programlarında;

- Bir pilotun, profesyonel olarak iş performansını potansiyel anlamda etkileyebilecek konular hakkında konuşmasını mümkün olduğunca kolaylaştırmak,
- Pilotu etkili bir şekilde uygun yardıma yönlendirmek,
- Pilotun özel hayatıyla ilgili endişelerini dile getirebileceği güvenli bir ortam sağlayabilmek,
- Hava yolu içindeki emniyet kültürünü geliştirmek öne çıkmaktadır.

Özellikle, Covid-19 nedeni ile havacılık sektöründe ve sektörde çalışmaya devam edenler için değişen öncelikler olmuştur. 2020 yılında uygulanması regülatif olarak zorunluluk haline gelen ve yaygınlaşmakta olan pilot akran destek programlarının kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Covid-19 döneminde etkilerini gösteren programların etkililiğinin ve öneminin görülmesiyle programlara olan ilginin de ilerleyen zamanlarda artması beklenmektedir. Pilotların psikolojik iyi oluşunun sağlanması adına böyle bir desteğin etkili sonuç verebileceği düşünülmektedir. Gayri resmi mentörlük olarak daha sık rastlansa da, hava yolu şirketlerinin resmi mentörlük programları kullandığına dair bir veri bulunmamaktadır. Resmi mentörlük de hava yolu pilotlarının ve uçuş mürettebatının desteklenmesinde kullanılabilir araçlardan biri olabilir. Bu doğrultuda, aşağıda hem araştırmacılara hem de havacılık sektörüne bazı öneriler sunulmuştur.

## Araştırmacılara Öneriler

Mentörlük ve akran pilot destek programlarının etkililiğini değerlendirmek üzere, yapılandırılmış programların ön ve son değerlendirmelerinin yapılması ile olası farklılıklar incelenebilir. Mentör ve mentilerin tutumlarının, akran pilotların ve danışan pilotların değerlendirilmesi konusunda öz-bildirim formlarından yararlanılabilir. Özellikle yardım alan pilotların iyi oluş ve algılanan sosyal destek düzeylerinin programlardan sonra ne ölçüde değiştiği ele alınabilir. Bu konunun havacılık sektöründe güncel olması ve yapılan araştırmaların kısıtlı olması sebebiyle alanyazının bu konuya ilişkin destekleyici araştırmalarla zenginleştirilmesi önemlidir.

Dünya genelinde akran destek programlarını uygulayan ve verimliliğine yönelik paylaşımlarda bulunan hava yolu şirketleri ile havacılık psikolojisi birliklerinin konu ile ilgili çalışmalarının yakından takibi araştırmacıların güncel veriler ışığında aksiyon alabilmelerine olanak sağlaması açısından oldukça mühim bir diğer husustur.

Mentinin kariyerini ve psikososyal gelişimini destekleyen önemli mentör faktörlerini belirlemek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların havacılık sektöründe de yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

## Havacılık Sektörüne Öneriler

Pilot akran destek programları için uygun akranların seçimi, eğitimi ve gereksinimlerinin belirlenmesiyle süreç tasarımı sağlam zemin üzerine inşa edilmelidir. Akranların iş yükleri dengeli olarak sağlanmalı, eşit sayıda kişiye destek olmaları için özen gösterilmelidir. Akranlar; etkin dinleme, açık ve net ifade tarzına sahip olma, anlaşılabilirliği teyit etme, empati kurma gibi temel iletişim becerilerine sahip olmalı, ekip çalışmasına uyum göstermeli, iş birliğine açık yaklaşım sergilemeli, rehberlik etmeye yönelik motivasyonları yüksek olmalıdır.

Programa başvuruda bulunan pilotun paylaşımlarının kesinlikle güvenli bölgenin dışına çıkmayacağı konusu oldukça net bir şekilde belirtilmeli ve bu durum program duyurusu yapılırken de net olarak vurgulanmalıdır.

COVID-19 pandemi süreci havacılık sektörünü ve özellikle pilotları etkilemiş ve stresi önemli ölçüde arttırmıştır. Havacılık endüstrisi, kapasitenin düşürülmesiyle pilotlar işlerini kaybedebilmekte; izinleri uzatılabilmekte, maaşlarında kesinti veya benzer zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Josephs, 2020). Bu yüzden, pilotların dayanıklılık, iyi oluş ve başa çıkma becerilerine normal koşullardan daha fazla ihtiyaç duyabileceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, pilotlar, yaşadıkları sorunları şirket hekimleri ya da şirket bünyesinde

faaliyet sürdüren ruh sağlığı uzmanlarıyla paylaşmaktan çekinebilmektedir. Bu doğrultuda, iyi oluşun sürdürülmesi için gerekli olan başa çıkma becerileri ve psikolojik dayanıklılık için farklı bir ortam gereklidir. Çalışma ortamında sağlanabilecek akran desteği ve/veya mentörlük gibi programların bunu mümkün kılabileceği düşünülmektedir (Cahill ve ark., 2020; Dickens, 2020).

Pilotlar özelinde düşünüldüğünde; pandeminin etkileri ile birlikte bulaş riski yüksek olan bölgelere yaptıkları uçuşların, kokpit içerisinde uçuş esnasında yaşadıkları kaygı ve endişe hali de eklendiğinde yönetilmesi zor bir duruma dönebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle; hava yolu şirketlerinin pilot destek programlarını önceliklendirmesi pilotlarda psikolojik dayanıklılık ve iyi oluşlarına pozitif etkileri bağlamında oldukça önemlidir.

*Umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık* gibi pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarına yönelik çalışmaların artırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu başlıkların kontrol altına alınması adına şirketlerin alacağı önlemler oldukça önemlidir. “Pilotlar için pilotlar tarafından” sloganıyla yola çıkmış böyle bir programın çıktılarının faydalı olabilmesi için en temel nokta; program tasarımının ve zemininin sağlam atılması, gizlilik başta olmak üzere hiçbir ince ayrıntının gözden kaçırılmamasıdır.

Bireylerde akran desteğinin katkısı üzerine çok sayıda araştırma gerçekleştirmiş olan Edwin B. Fisher’ın bir sözünde de belirttiği gibi; “*Ugandalı bir köylü, Çin’de büyük şehre yeni taşınmış bir çiftçi veya İngiltere’de orta-sınıf bir emekli de olsak, hepimiz, bizimle aynı yollardan geçmiş biri tarafından anlaşılma hissinden beslenerek birbirimizden öğrenir ve böylece daha sağlıklı yaşamlar süreriz*”.

## Kaynakça/References

- Aksu, M., Aksu, T., Apaydın, Ç., Kasalak, G., Tan, O. ve Şenol, Y. (2015). Aday öğretmenlerin uygulamalı eğitim sürecinin akran danışma ve kliniksel denetim yoluyla desteklenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(2), 131-160.
- Bandura A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bell, C. ve Goldsmith, M. (2013). *Managers As Mentors*. Berrett-Koehler Publishers.
- Billet, S. (2003). Workplace mentors: demands and benefits. *Journal of Workplace Learning*. 15 (3): 105–113.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9(3), 353–372
- Burke, R. J. ve McKeen, C. A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 43-57.
- Cahill, J., Cullen, P. ve Gaynor, K. (2018). Estimating the impact of work-related stress on pilot wellbeing and flight safety. In *Proceedings of the 2nd International Symposium on Human Mental Workload: Models and Applications (H-WORKLOAD 2018)*, Netherlands Aerospace Centre (NLR), Amsterdam, The Netherlands (pp. 20-21).

- Cahill, J., Cullen, P. ve Gaynor, K. (2020). Interventions to support the management of work-related stress (WRS) and wellbeing/mental health issues for commercial pilots. *Cognition, Technology & Work*, 22(3), 517-547.
- Cahill, J., Cullen, P. ve Gaynor, K. (2020). Interventions to support the management of work-related stress (WRS) and wellbeing/mental health issues for commercial pilots. *Cognition, Technology & Work*, 22(3), 517-547.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 15-28.
- Chao, G. T. (2009). Formal mentoring: Lessons learned from past practice. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(3), 314-320.
- Chao, G. T., Walz, P. ve Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Çam, O. ve Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8(2), 118-126.
- Çırpan, F. K. ve Çınar, S. (2013). Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencilerinde akran desteği ile akademik başarı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 3(4), 191-199.
- Davidson, L., Chinman, M., Sells, D. ve Rowe, M. (2006). Peer Support Among Adults With Serious Mental Illness: A Report From the Field. *Schizophrenia Bulletin*, 32, 443-450
- Day, R. ve Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 72-91
- Dickens, P. (2020). Cleared for Take-o\_. A Pilot's Guide to Returning to Flying. Challenging Times (12.10.2021 tarihinde <https://www.core-ap.co.uk/challenging-times> adresinden alınmıştır.)
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. ve Dubois, D. (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A. ve Russell, J. E. A. (2000). The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57: 1-21.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. ve Marelich, W. D. (2002). Effects of perceived attitudinal and demographic similarity on protégés' support and satisfaction gained from their mentoring relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 1407-1430.
- European Pilot Peer Support Initiative (2020). Pilot Peer Support Programmes The EPPSI Guide. Vol 1: Design and Implementation (2nd. ed.)
- Fagenson, E. A. (1994). Perceptions of protégés' vs. nonprotégés' relationships with their, peers, superiors, and departments. *Journal of Vocational Behavior*, 45: 55-78.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A. ve Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 29-42.
- Gedde, C. ve Strickland, B. (1984). From plateaus to progress: a model for career development. *Training*, 21(6):56–61.
- Gibson, S. (1998). *An evaluation of characteristics and practices associated with effective mentoring within the United States Air Force*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Air Force Institute of Technology, Nijerya.
- Godshalk, V. M. ve Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 417-437.
- Gould, M., Greenberg, N. ve Hetherington, J. (2007). Stigma and the military: Evaluation of a PTSD psychoeducational program. *Journal of Traumatic Stress*, 20, 505-515. doi:10.1002/jts.20233

- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. ve Wilbanks, J. E. (2011). Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304.
- Hersey, J., Williams-Piechota, P., Sparling, P. B., Alexander, J., Hill, M. D., Isenberg, K. B. ve Dunet, D. O. (2008). Promising practices in promotion of healthy weight at small and medium-sized US worksites. *Preventing Chronic Disease*, 5(4), A122
- Inzer, D.L. ve Crawford, B.C. (2005). A review of formal and informal mentoring: processes, problems and design. *Journal of Leadership Educations*. Vol (4), 31-50.
- Josephs, L. (2020). American Airlines Cutting International Summer Schedule by 60% as Coronavirus Drives Down Demand. CNBC News. 2 April 2020. (12.10.2021 tarihinde <https://www.cnbc.com/2020/04/02/coronavirus-updateamerican-airlines-cuts-summer-international-flights-by-60percent-as-demand-suffers.html> adresinden alınmıştır.)
- Kavanaugh J., Duffy J.A ve Lilly J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Manag Res News*. 29(6):304–25
- Kram K. E. (1985b). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman
- Kram, K. E. (1985a). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39, 40-43
- Kram, K. E. ve Isabella, L. A. 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28: 110-132.
- Mullen, E. J. ve Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: when do mentors seek information from their protégés?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 233-242.
- Morse, J. S. ve Bor, R. (2016). Psychiatric disorders and syndromes among pilots. In *Aviation mental health* (pp. 129-148). Routledge.
- Odeen, M., Ihlebæk, C., Indahl, A., Wormgoor, M. E. A., Lie, S. A. ve Eriksen, H. R. (2013). Effect of peer-based low back pain information and reassurance at the workplace on sick leave: A cluster randomized trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23, 209-219. doi:10.1007/s10926-013-9451-z
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42: 170-183.
- Pop R.S. (2011). *Mentoring nurse practitioners in a hospital setting*. Doktora Tezi, University of Texas, Arlington.
- Ragins, B. R. ve Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 84(4), 529.
- Ragins, B. R. ve Scandura, T. A. (1997). The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 82: 945-953.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. ve 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.
- Salzer, M. S. ve Shear, S. L. (2002). Identifying consumer-provider benefits in evaluations of consumer-delivered services. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25, 281-288. doi:10.1037/h0095014
- Salzer, M. S., Darr, N., Calhoun, G., Boyer, W., Loss, R. E., Goessel, J. ve Brusilovskiy, E. (2013). Benefits of working as a certified peer specialist: Results from a statewide survey. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 36, 219-221. doi:10.1037/prj0000016
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.



- Scandura, T. A. ve Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43: 251-265.
- Scandura, T. A. ve Viator, R. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protége relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations & Society*, 19: 717-734.
- Small, N., Blickem, C., Blakeman, T., Panagioti, M., Chew-Graham, C. A. ve Bower, P. (2013). Telephone based self-management support by “lay health workers” and “peer support workers” to prevent and manage vascular diseases: A systematic review and meta-analysis. *BMC Health Services Research*, 13, Article 533. doi:10.1186/1472-6963-13-53
- Solomon, P. (2004). Peer support/peer provided services underlying processes, benefits, and critical ingredients. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 27, 392- 401.
- Sosik, J. J. ve Godshalk, V. M. (2000). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57: 102-122.
- Williams, J. (2000). Mentoring for law enforcement. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 69(3), 19-25.

