

“DİKKAT TEMELLİ STRES AZALTMA” (MBSR) EĞİTİM PROGRAMININ İŞLETMELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ

(*)**Süleyman DİNÇER**

ÖZ

Çalışma hayatı, küreselleşme ve dijitalleşme gibi karmaşık iç ve dış etkenlerin baskısı altında değişime zorlanmaktadır. Bu süreç emek piyasasında çalışanların stres düzeyini artırmakta ve hastalığa bağlı iş göremezlik vakıalarını artırmaktadır. Özellikle öğrenen işletmeler, son dönemlerde bu gelişmenin karşısında dikkat eğitimi programlarına yönelme ihtiyacı duymaktadır. Klinik ortamında uygulanmış olan MBSR'nin etkililiği şüphe bırakmayacak bir şekilde 1970'li yıllarda kanıtlanmıştır. İşletmeler için uyarlanmış strese karşı dikkat temelli yeni eğitim programları da beklenildiği üzere personel üzerinde aynı olumlu etkileri sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın ana konusu, dikkat temelli eğitim programlarının yöntemlerini ve bu süreçteki bilimsel gelişmeleri ortaya koy-

maktır. Çalışmamızın birinci bölümünde dikkat ve dikkat eğitimine yönelik ilginin akademik yayınlara da son yıllarda artan oranda yansıdığı gösterilmekte ve bununla ilgili kavramsal açıklamalar verilmektedir. İkinci bölümde klinik ortamda uygulanmakta olan dikkat temelli eğitim yöntemi, MBSR üzerinden detaylı olarak tanıtılmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise işletmelerde strese karşı dikkat temelli eğitim programlarının uygulanabilirliği araştırılmaktadır. Bu doğrultuda Almanya'da işyerlerinde strese karşı dikkat temelli eğitim program uygulaması, “Başarı İçerden Gelir” yöntemi üzerinden değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dikkat, Stres, Dikkat Temelli Eğitim, Dikkat Temelli Stres Azaltma (MBSR), Başarı İçerden Gelir (BİG).

(*) **Yüksek Lisans Öğrencisi** / Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, slmyndncr@hotmail.com

THE APPLICABILITY OF "MINDFULNESS BASED STRESS REDUCTION" (MBSR) TRAINING PROGRAM

ABSTRACT

The working life is subject to changes on the basis of internal and external pressures like globalization and digitisation. This period heightens the stress level of employees in the labour market and increases the days of unfitness for work. In the face of this development specifically learning organizations are obliged to tend to the mindfulness training programs in the recent periods. The efficiency of MBSR, performed in the '70s in clinical environment was proved beyond all doubt. Also the expected positive effects of the new mindfulness training programs against stress adapted for companies are achieved by the personnel. In this context the main issue of our work is to introduce the methods of mindfulness training programs and the scientific development of this period. In the first chapter of our work we show that the interest in mindfulness and mindfulness training in increasing proportion in the last years are reflected in academic publications. So the conceptual perspective is given in this chapter. In the second chapter the method of mindfulness based training implementing in clinical environment is introduced in detail by MBSR. In the third and last chapter the applica-

bility of mindfulness based training programs against stress are studied in companies. Referring to this the applying of mindfulness based training program against stress in Germany is examined by the method of "Success Comes From Inside".

Keywords: Mindfulness, Stress, Mindfulness Based Training, Mindfulness Based Stress Reduction" (MBSR), Success Comes from Inside.

GİRİŞ

Batı dünyasında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personel, her geçen yıl artan bir oranda iş göremezlik raporu almak suretiyle çalışma hayatından uzak kalmaktadır. İş kaybına yol açan hastalıkların kaynağı çok farklı olmakla birlikte stres faktörü, bunun içinde önemli bir yer almaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme, esneklik ve seyyalite, modern çalışma hayatına damgasını vurmaktadır.

İç ve dış rekabetin artması, fazla mesainin rutin hale gelmesi, yoğun iş temposu gibi çalışma şartlarının zorlaşmasına bağlı olarak birçok personelin zihni ve bedeni kapasitesi düşmekte ve psikolojik dayanma gücü azalmaktadır. Dolayısıyla bu durum, işyerini stres ortamına dönüştürebilmekte ve personelin beden ve ruh sağlığını tehdit ederek, bireysel ve örgütsel performansını düşürebilmektedir.

Geleceğe planlı bir yaklaşımla hazırlık yapan özellikle öğrenen iş-

letmeler,¹ stres kaynaklı ruhsal ve bedensel hastalıkların önüne geçebilmek için, işyerlerinde personeline yönelik olarak stresi azaltan dikkat odaklı eğitim programları düzenlemektedir. Dikkat temelli eğitimin etkin faydası, 1970'lı yıllardan beri klinik testlerle, son yıllarda ise işletmelerdeki uygulamalarla kanıtlanmıştır.

Stresi önlemeye veya gidermeye yönelik dikkat temelli eğitimler, hem psikolojik baskıyı kontrol altında tutmaya, hem de çalışanın performans potansiyelini artırıcı bir güce sahip olmaktadır. Dikkat temelli eğitimler, uyku kalitesini de artırarak, personelin işyerinde ekip ruhuyla daha dinlenmiş ve dinç olarak çalışmasına katkı sağlamaktadır.

Aslında kökü Budizm'in meditasyon ayinine dayanan dikkat temelli eğitimlerin işletmelerde hangi bilimsel yöntemlerle etkili bir şekilde uygulanabilirliği, bu makalenin ana konusudur. Birinci bölümde "dikkat" (mindfulness) ve dikkat temelli eğitim kavramlarına bir açıklık getirilmekte ve ikinci bölümde ise somut olarak moleküler biyolog Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn ta-

rafından geliştirilen "Dikkat Temelli Stres Azaltma" (Mindfulness Based Stress Reduction/MBSR) yöntemi, klinik ortamdan sonra çalışma hayatı açısından da irdelenmektedir. Üçüncü bölümde Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nden sonra Avrupa'da da ilgi görmekte olan MBSR'nin çalışma şartlarına göre revize edilen yeni dikkat temelli eğitim yöntemlerinin özellikleri ele alınmaktadır. Bu bağlamda Almanya'da bir danışmanlık şirketi olan "Kalapa Leadership Academy"nin işletmeler için geliştirdiği "Erfolg Kommt Von Innen" (Başarı İçerden Gelir/BİG) isimli strese karşı dikkat temelli eğitim programının özellikleri ve sonuçları değerlendirilmektedir.

1. BİLİMSEL BAĞLAMDA DİKKAT KAVRAMI

1.1. Bilim Dünyasında Dikkat Konulu Yayınlar

Tarihsel boyutuyla dikkat, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte özellikle bütün din ve inanç sistemlerinde önemsenmiş olan bir içsel tefekkür, rikkat (kalbi düşünsel yoğunlaşma) ve ibadet konusudur (Laurenz, 2012). Makalemizin sınırlılığı ve atılan başlığa sadık kalma nedeni ile burada bilhassa uzak doğu kültürlerine ait mistisizm ve meditasyon çizgisinde spiritüel amaçlı olarak yapılan dikkat odaklı tefekkür ayinlerinden ziyade terapi ve koruyucu hekimlikte uygulanmakta olan profan (dünyevi) ve bilimsel merkezli dikkat temelli eği-

¹ Öğrenen organizasyonlar (learning organizations), bir vizyon doğrultusunda hedefledikleri sonuçları elde etme kapasitelerini ve güçlerini uzun vâdeli olarak geliştirmek amacıyla, öğrenim ve eğitim imkânlarından sürekli olarak yararlanan, öğrenmeye öncelik veren işletmeler ve(ya) kurumlardır. Çalışanların gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkun yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, personelin sürekli olarak birlikte nasıl öğrenildiğini öğrendiği kurumlardır. En önemli özelliği, organizasyon ve personelin lehine olan yenilikleri işletme içi eğitim programlarıyla hızlı öğrenip, elde edilen yeni bilgileri işletmede uygulamaktır (Seyyar, 1987:287).

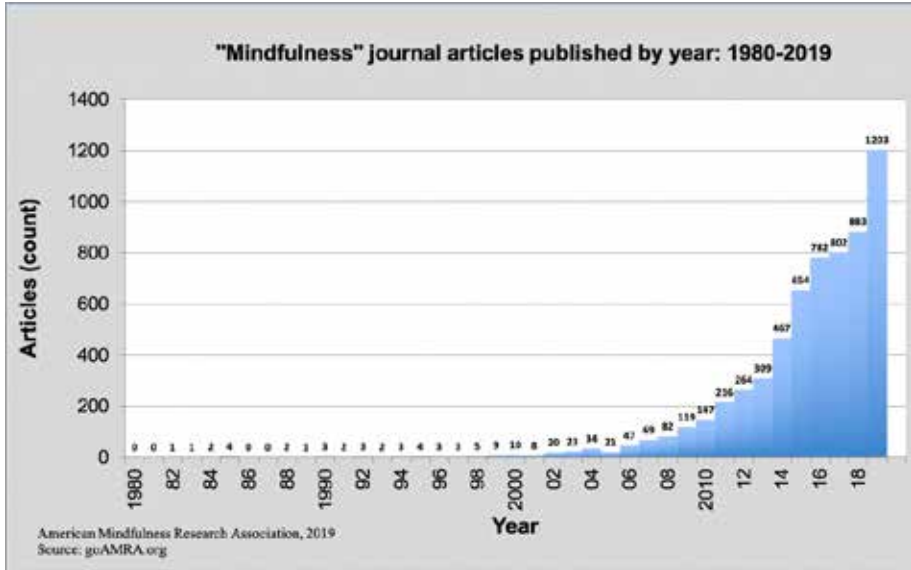
tim programlarına yer verilmektedir.

Son yıllarda Batılı bilim insanlarının, toplumun stres düzeyini azaltmaya yönelik olarak "dikkat" (mindfulness) kavramına ve bununla

bağlantılı olarak geliştirilen eğitim yöntemlerine ağırlık verdikleri görülmektedir. Batı dünyasındaki bu gelişme, Uzakdoğu kültürünün etkisiyle 1970'li yıllarda ortaya çıkan transandantal meditasyon ile baş-

lamış ve MBSR yönteminin oluşturulmasıyla önem kazanmıştır. Bu konuya artan ilgi, yayın dünyasına da yansımıştır. Örneğin 2000 yılında "dikkat" konulu yayınlanmış makale sayısı sadece 10 iken, bu sayı 2010 yılında 143'e, 2018'de 883 ve 2019'de 1.203'e yükselmiştir (Bkz. Şekil 1).

Şekil 1. Yıllara Göre (1980-2019) Dikkat (Mindfulness) Konulu Bilimsel Yayınların Sayısı



Kaynak: AMRA.

1.2. Dikkat Kavramının Anlam Çerçevesi

Türk Dil Kurumu (TDK), dikkat kelimesini "duygularla düşünceleri bir şey üzerinde toplama, uyanıklık" olarak tanımlamaktadır (TDK, <https://sozluk.gov.tr/dikkat>).

İngiliz dilinde dikkat (lilik) (mindfulness) kelimesi ise "bir şey üzerinde bilinçli veya farkında olma ka-

litesi veya durumudur" (<https://www.lexico.com/en/definition/mindfulness>) anlamında tanınmaktadır.

Alman dilinde dikkat (Achtsamkeit) kelimesi ile eş anlamlı olan birçok kelime bulunmaktadır. Bunların başında uyanıklık, uyarı, odaklanma, titizlik, yoğunlaşma, duyarlılık, itina, özen, hassasiyet, toparlanma,

katılım, ilgi, incelik gelmektedir (https://www.duden.de/rechtschreibung/Achtsamkeit).

Meditasyon bağlamında kullanılagelmış olan dikkat (mindfulness) kelimesi, Budizm kökenli olmakla birlikte ABD üzerinden bilim dünyasına girmiştir. Bilimsel boyutuyla dikkat kelimesine çoğu zaman birbirinden farklı anlamlar yüklenmektedir. Dikkat kavramının tanımı, kanuni boyutuyla koruma kapsamına alınmadığı için, sosyal bilimler alanında bu durum, farklı kavramsal ve teorik çalışmalara yol açmaktadır (Zimmermann, 2012:10-13). Dikkat ile ilgili geçmişe ait klâsik tanımlamalar, ağırlıklı olarak kültürel ve dini bağlamda ele alınmışken, modern tanımlamalar daha çok bilimsel ve ampirik verilere dayanmaktadır. Örneğin Budizm araştırmacı Gethin (2012:37), dikkat kavramını insanın içinde bulunduğu manevî durumunun idrakine yol açan bir farkındalık hâli olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda dikkat, klâsik anlamda bir ruh hâli ve dikkat eğitimi de bu doğrultuda bir ruhsal tekâmül sürecidir. Hindoloji uzmanı Zimmermann (2012:11) ise dikkat eğitimini bütün dinsel ve kültürel unsurlardan bağımsız bir zihinsel teknik olarak değerlendirmektedir.

Bu bilimsel yaklaşımla dikkat, kavramsal boyutuyla ağırlıklı olarak kişinin "bilinçli algılama" potansiyeline dayanmaktadır. Dikkat potansiyelinin özelliği, algılamadaki performans kapasitesinin ötesinde algılama sürecindeki kişinin algıla-

maya karşı beslediği bireysel tutumdur. Makalemiz de bu bilimsel yaklaşımı esas alarak, üzerinde durma gereği duymadığımız her bir meditasyon türünün dikkat temelli eğitim ile eş değer olarak değerlendirilmektedir.

Dinlerde ve Budizm gibi diğer inanç sistemlerinde olduğu gibi modern bilimsel çalışmalarda da dikkat üzerinden farklı kavramsal tanımlamalar ve açıklamalar yapılmaktadır. Dikkati basit bir konsept olarak değerlendiren Kabat-Zinn (2010:18), gücünün pratik hayata aktarılmasında ve uygulanmasında olduğunu iddia etmektedir. Buna göre dikkat, bir nevi ilgi ve merak ekseninde oluşan zihinsel yoğunlaşma, bir başka ifadeyle hüküm ve yargılamada bulunmaksızın anlık bilinçtir. Anlık durum sayesinde hiçbir hedefe ulaşma niyeti taşımadan kişiye sağladığı kabullenme ve kendine değer verme gibi yeni bilişsel kazanımlar, uzun vadede içsel sıkıntılardan kurtulmanın bir yöntemidir. Bu bağlamda dikkat, bir yönüyle zihinsel egzersiz, diğer yönüyle de bilinçli bir duruştur. Dikkat eğitiminde kişi, her çeşit yargılardan uzak kalmak şartıyla anlık durumuna yoğunlaştırılmakta ve kendi içsel tecrübelerine yönelik açık ve kabul edici ilgi farkındalığı oluşturulmaktadır (Kabat-Zinn, 2010:26).

Bu doğrultuda dikkat üzerine kurgulanmış bir hayat yaşamayı savunan Thich Nhat Hanh'ın belki de biraz iddialı ifadelerine göre "dikkat, hayat demektir, farkındalık

çinde hayatiyet kazanmaktır. Dikkat sayesinde hayatı anlamlı yaşamaktayız." (Hanh, 2001:27).

Germer (2009:21), hem Budizm'in teolojik yaklaşımlarından, hem de Kabat-Zinn'in bilimsel araştırmalarından esinlenerek, dikkat kavramını üç temel unsur üzerinden özellikle psiko-terapötik çalışmalar için kısa bir tanım geliştirmiştir. Buna göre dikkat (eğitimi), var olan mevcut deneyimi (1) kabullenmeye (2) yönelik bir farkındalık sürecidir (3). Bu üç unsur, dikkat tecrübesinin hem çekirdeğini, hem de amacını yansıtmaktadır.

Ne var ki dikkat, kendiliğinden veya bir kere öğrenmekle meydana gelen bir özellik değildir. Germer ve diğerlerinin "Mindfulness has to be experienced to be known." (2005:8) ifadesine göre dikkatin önemini anlayabilmek, devamlı olarak bilinçli bir şekilde dikkatli olabilmek ve dikkatliliği sürdürebilmek, mutlak olarak sürekli alıştırma ve egzersiz ile ancak sağlanabilmektedir ta ki dikkat bir insan, dikkat deneyimi zihninde kazanabilmiş olsun. Başlangıçta dikkat eğitimi, pratik olarak genelde birkaç dakikalık nefes egzersizleri ile gerçekleştirilmektedir.

Dikkat odaklı bilimsel yaklaşımlar, her ne kadar konsept, tanım, eğitim tür ve süreçleri açısından birbirinden farklı da olsa her birinin ortak gayesi, insanı psikolojik sıkıntılardan ve dolayısıyla stresten korumaktır (Carmody vd. 2009). Makalenin sınırlılığını da gözeterek, bu çalışmada dikkat eğitiminde en çok

rağbet görmesinden ve çalışma hayatında kullanılmasına elverişli olmasından ötürü Kabat-Zinn'e ait olan MBSR yöntemine ağırlık verilmektedir.

2. KLİNİK ORTAMDA DİKKAT TEMELLİ EĞİTİM: MBSR

ABD'li Budizm eğitmeni Kabat-Zin, dikkat konseptinin etkisinin bilimsel kriterlere göre araştıran ilk bilim insanıdır. Kabat-Zin, kendisinin bir Budist olmadığını ancak bilimsel merakın bir tezahürü olarak kendisinin Budist meditasyonun rasyonalist bir öğrencisi olarak bilimsel geçerliliği olan MBSR yöntemini geliştirdiğini söylemektedir (Hyland, 2011:28). Kabat-Zin, 1979 yılında kurduğu Stress Reduction Clinic isimli sağlık merkezinde stresten mustarip olan hastalarına klinik terapötik ortamda MBSR ekleninde dikkat egzersizleri uygulamış ve hastalarda belirgin bir düzeyde stresi azaltan neticeler elde etmiştir (Lehrhaupt ve Meibert, 2010:17-18).

MBSR yöntemi, muhataplarını stres yönetiminde güçlendirme amacını gütmektedir. MBSR, hem terapötik tıp, hem de koruyucu hekimlik ile ilgili unsurlar içermektedir. MBSR yöntemi, bu açılımları ile yıllar içinde oluşan ve gelişen bilimsel merkezli Dikkat Hareketinin kaynağı ve özü olarak görülmektedir (Kabat-Zinn, 2010).

Bilimsel araştırmalarda MBSR yöntemi, meditasyon tekniği açısından her ne kadar en çok ilgi gör-

mekte ise de bu yöntem, son yıllarda değişik araştırmalarda ve alanlarda teorik ve pratik yönüyle birçok değişikliğe uğramıştır (Sedlmeier, 2016:48). Buna örnek olarak davranış terapisi alanında ikinci dalga olarak ortaya çıkan "Dikkat Temelli Bilişsel Terapi" (Mindfulness-Based Cognitive Therapy/MBCT) gösterilmektedir (Sonntag, 2005).

MBSR, yaklaşık olarak 50 yıldan beri ABD'de ve 30 yıldan beri de Avrupa'da uygulanmaktadır. Dünya çapında 500'den fazla klinik ve sağlık merkezi, altı haftalık bir eğitim programından oluşan MBSR yöntemine başvurmaktadır. Programda dikkati geliştiren aşağıdaki unsurlar esas alınmaktadır (Hiendl, 2016:32):

- BodyScan: Bu yöntemle kişinin kendi bedenini algılaması öğretilmektedir.
- Nefes meditasyonu: Bu teknikle zihnin bir konuya odaklanması sağlanmaktadır.
- Hatha-Yoga: Bu yoga türünde itinaya ile yapılan bedensel gevşeme ve egzersizlerle beden ve zihinde rahatlama ve huzur elde edilmektedir.
- Sükunet ve hareket halinde meditasyon: Bu şekilde elde edilen mevcut anın süresi uzatılmak istenmektedir.

Bu boyutuyla MBSR'nin bilişsel (düşünce ve duygulara yoğunlaşma), bedensel (Hatha-Yoga tekniklerinin uygulanması) ve duygusal (merhamet ve sevgi meditasyonu) unsurlardan meydana gelen komp-

leks bir eğitim yöntemi olduğu söylenebilir (Sedlmeier, 2016: 48).

Bu eğitim yöntemi sayesinde bilinçli olarak birbirini destekleyen yedi olumlu tutumun gelişmesi sağlanmaktadır (Kabat-Zinn, 2011:46-54):

1. Yargılamamak: Eğitim gören kişi, kendi tecrübe ve hükümlerini yargılamak yerine onlara nötr bir şahsiyet gözüyle bakma farkındalığını öğrenmekte ve böylece kendi tecrübelerine bilinçli olarak mesafe koyarak, zararlı düşünce halkalarını kırabilmektedir.

2. Sabretmek: Sabır sayesinde kişi, her şeyin kaderin kendisine biçtiği rolüyle cereyan ettiği hikmetine varabilmektedir. Özellikle kritik durumlarda sabır öğretisi, kişinin istem dışı da olsa gerçekleşen ve olumsuz gibi algılanan bir olayın mahkûmu olduğu hissine kapılmadan onu olduğu gibi kabul etmeyi sağlamaktadır.

3. Sanki İlk Defa Görmüş Olmak: Burada aslında bilinen veya deneyimi yaşanmış bir olayı ilk defa yaşanmışçasına hayata yeni başlayan birinin ruhunu sergilemek önemlidir. Böyle bir bakışla kişi, her şeye razı olma açısından hazırlıklı hale getirilmekte ve zarar veren eski davranışsal alışkanlıklarından vazgeçirilmektedir.

4. Kendini Bilmek ve Güvenmek: Burada kişinin, kendi öz benliğine saygı ve güven duygusu geliştirmesine yardımcı olunmaktadır. İçsel bilgelik kaynaklarına güvenen bir kişi, sosyal çevresindeki insanlara

bütüncül boyutuyla bakabilecek ve karşılıklı kabullenme sürecine katkı sağlayabilecektir.

5. Saldırmamak: Zarar verici sonuçların ortaya çıkmasını engelleyen bu tutum sayesinde doğal olmayan davranış ve roller minimize edilmektedir. Meditasyonun "Bir şey yapmamak" ilkesi, insanın nefsinde yerleşmiş olan saldırma potansiyelini ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Asıl gaye, başka olası kötü durumların oluşması için harekete geçmek yerine yargılamaya gitmeden anı kabul etme ve bunu sükunetle yaşamdır.

6. Kabullenmek: Kabat-Zinn'e göre anın kabullenilmesi, en mükemmel boyutuyla, insanları ve olayları bilinçli ve önyargısız olarak ferasetle görebilmenin anahtarıdır.

7. Terk Etmek: Dikkat meditasyonunun anahtar deneyiminin genel amacı, bazı şeylere sıkı sıkıya bel bağlamak ve(ya) başka şeyleri bütünüyle reddetmek gibi negatif alışkanlıkları terk etmektir. Bunun yerine bir olay, kabullenerek yani üzerinde bir yargıda bulunmayarak, sadece izlenilmelidir.

Kabat-Zinn'e göre dikkat eğitiminin bir sonucu olan bu yedi içsel tutum, birbirinden bağımsız olmadığı için, her bir tutum üzerinden yapılan zihinsel egzersizler, diğer unsurları da etkilemektedir (Michalak vd, 2012). "University of Massachusetts Medical School" çatısı altında Kabat-Zinn tarafından kurulmuş olan "Stress Reduction Clinic" biriminde sekiz hafta süren

MBSR eğitim ve deneyim programına en fazla 30 kişi katılabilmektedir. Her hafta ifa edilen 2,5 saatlik grup seanslarında aşağıda belirlenen üç çalışma yapılmaktadır (Hiendl, 2016:34):

1. Dikkat meditasyon türlerinden ilham alarak din ve dünya görüşlerinden tamamen bağımsız olarak oluşturulan değişik dikkat teknikleriyle sürekli olarak alıştırmalar ve egzersizler yapmak.

2. Stres bağlantılı konular hakkında kısa sunumlar yapmak ve gruba katılan üyelerle karşılıklı bilimsel müzakerelerde bulunmak.

3. Stres konularının özel ve mesleki hayata aktarmak suretiyle günlük yaşamda stresle baş edebilmek.

Eğitim programının günlük yaşamda strese karşı etkili ve kalıcı olabilmesi için, katılımcıların her gün en az 45 dakika egzersiz yapmaları tavsiye edilmektedir. Bu yönüyle MBSR eğitim yönteminin değişik psiko-sosyal rahatsızlıkları olan insanlar üzerindeki terapötik etkileri, çalışma sosyologları ve ekonomistleri tarafından da görülmüş ve MBSR'nin çalışma hayatında da uygulanabilirliğine yönelik bilimsel çalışmaların başlangıcı olmuştur.

3. İŞLETMELERDE STRESSE KARŞI DİKKAT TEMELLİ EĞİTİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Stres azaltan dikkat eğitimi fikri, İngiliz bilim insanlarının da dikkatini çekmiş ve bilimsel bir disiplin olarak

genel tıp, psikoloji ve psiko-terapi alanında yerini almaktadır. Budizm ve dolayısıyla manevi/dini kökenli olmasına rağmen dikkat konsepti ve eğitimi, bilimsel mantık çerçevesinde sekülerleştirilerek birçok ülkede uygulanmaktadır. Ne var ki işletmelerde yoğun stres altında çalışan personele yönelik dikkat eğitim programı ile ilgili bilimsel araştırmalar, henüz oluşum safhasında olduğu için, halen dikkat temelli ortak bir eğitim modelinden bahsetmek mümkün değildir. Ayrıca tasarımı halinde olan dikkat temelli eğitim programlarının etkililiği üzerinde de genel kabul görmüş sağlam bilimsel kanıtlar henüz kesin olarak ortaya çıkmamıştır (Queckenstedt, 2017).

Ancak işletme bağlamında dikkat temelli eğitimin etkili olduğuna dair delil olarak kabul edilebilir ilk bilimsel bulgular, Maastricht Üniversitesi'nde psikoloji ve nörobilimler alanında profesör olan Ute Hülshager ve çalışma arkadaşları tarafından (2013) ortaya konulabilmiştir. Hülshager, yaptığı araştırmasıyla çalışanlar için özel olarak geliştirilmiş dikkat temelli eğitim programı sayesinde çalışma şartlarına bağlı olarak meydana gelen stresin önlenebileceğini kanıtlayabilmiştir. Araştırmada ölçülen dikkat unsuru ile duygusal baskı arasında bir ilişkinin varlığı ortaya konulabilmiştir. Buna göre işletmelerde başka insanlarla yoğun temas halinde olan dikkat eğitimi almış bir personelin stres düzeyi daha düşük olmaktadır

(Hülshager, 2013:321). Ayrıca bu araştırma, dikkat temelli eğitimin doğru karar verebilme kapasitesini, yönetim kabiliyetini, iletişim becerilerini ve iş memnuniyetini iyileştirdiğini gün ışığına çıkartmıştır (Glomb vd. 2011:128). Araştırmadan elde edilen kanıtlar, dikkat eğitimi alan personelin zihinsel ve bedensel yönden üstün efor gerektiren meslek ve işlerde duygusal yönden stres ile daha kolay baş edebildiğini göstermektedir.

3.1. Almanya'da İşyerlerinde Strese Karşı Dikkat Temelli Eğitim Uygulaması: "Başarı İçerden Gelir (BIG)" Örneği

Almanya'da da son yıllarda stresi önleyen dikkat temelli eğitim konuları, işletme dünyasının ilgisini çekmektedir. Örneğin şirketlere danışmanlık yapan "Kalapa Leadership Academy" isimli bir firma, Kabat-Zinn'in MBSR yöntemini Chade Meng Tan'a ait olan "Search Inside Yourself" (Kendi İç âleminde Ara) programını birleştirmek suretiyle çalışma hayatına özgü "Erfolg Kommt Von Innen" (Başarı İçerden Gelir/ BIG) adı altında dikkat temelli multi disiplinli bir eğitim programı geliştirmiştir (Hiendl, 2016:112). Aşağıdaki Tablo 1'de genel hatlarıyla bu eğitim programının her bir modülüne ait hedef, içerik ve yöntemler gösterilmektedir.

Tablo 1. "Başarı İçerden Gelir" (BİG) Eğitim Programının Çerçevesi

Süreç	Süre (Saat)	Hedef	İçerik	Yöntemler
Başlangıç	2	Giriş	Dikkat Nedir?	
Giriş	8	Hızı azaltmak	Psiko-metrik ve biyo-metrik testler. "İnsan olmanın" nörolojik fizyolojisi. Stres ve dikkat.	Dikkat meditasyonu. Dikkatli gitmek.
Modül 1	2,5	Stresi azaltmak/Verimlilik	Dikkat/Rikkat ve yoğunlaşma. İşletmede aynı anda birden fazla işin yapılması (Multitasking) neden uygun değildir?	Dikkatli e-maileşme. Dikkat rutinleri.
Modül 2	2,5	Stresi azaltmak/Verimlilik	Duyguların nörofizyolojisi. Duyguların zekâsı ve duyguların yönetimine dair eğitim.	Duyguların dikkatlice yönetimi. Body Scan.
Modül 3	2,5	Stresi azaltmak/Verimlilik	Sevincin nörofizyolojisi. Öğrenme odaklı hayatın beceresi ve oryantasyonuna yönelik sevinç.	Değeri benimseyen yansıma. Gayesiz yürüyüş.
Modül 4	2,5	Stresi azaltmak/Verimlilik	Zamanın nörofizyolojisi. Algı. İdrak. Zaman yerine dikkati yönetmek.	Bir dakika teneffüs. Akışına bırakmak.
Modül 5	2,5		Derin dikkat/rikkat. Farkındalık.	Mekân-Farkındalık.
Modül 6	2,5	İşbirliği	Ayna nöronları ve sosyal beyin. Görüş alış veriş, dikkatli sosyal diyaloglar, ruh hali ve geri besleme (feedback).	Dikkatli diyaloglar.
Modül 7	2,5	İşbirliği	Güven duygusunun nörofizyolojisi. Ekip içinde diyaloglar. Ekip çalışması.	Ekip buluşmalarında dikkat.
Modül 8	2,5	Kendini yönetme ve yönetim/yönetişim	Kararların nörofizyolojisi. Bilinçli kararlar almak. Yönetim ve var olma.	Kararların alınmasında dikkatli farkındalık. Mekân-Farkındalık ve var olma.
Sonuç	8	Derinlemesine bakış	Psiko-metrik ve biyo-metrik testler. Organizasyonda günlük işlerde dikkat.	Kahve mükâfatı.
Hekim görüşmesi	0,5	Sağlıklı yaşam	Bireysel test sonuçlarına göre kişiye özel koruma ve danışma görüşmesi	

Kaynak: Hiendl, 2016:119.

Dikkat öğrenimi ve bilincinin geliştirilmesi, başlangıçta her ne kadar MBSR ekseninde sadece meditasyon gibi spritüel uygulamalar ile elde edilebileceği düşünülmüş ise de işletme odaklı BİG eğitim programının önerileri doğrultusunda yapılan bilişsel egzersizlerle de aynı müspet sonuçlara varıldığı tespit edilmiştir. İşyerinde strese karşı dikkat temelli eğitimi önceleyen "BİG" programının ilham kaynağının ağırlıklı olarak her ne kadar MBSR ise de BİG eğitim programının, diğer spritüel programlarından üç konuda farklı olduğu belirlenmiştir (Singer ve Lamm, 2009,81-96):

1. BİG programının içeriği, her zaman sadece bilimsel araştırmalardan elde edilen veriler ve sonuçlar doğrultusunda hazırlanmaktadır. Buradaki gaye, dikkatin işlevsel olduğunu göstermekten çok katılımcılara dikkatin çalışma hayatında da etkili olduğunu somut olarak hissettirebilmektir.

2. BİG programı, konulara yaklaşımı ve ele alma biçimi daha detaylı, yoğun ve derunidir. Meditasyon ağırlıklı diğer dikkat temelli eğitim programlarına göre "Başarı İçerden Gelir"de bireysel birikimleri ve pratik deneyimleri derinlemesine ele alan seansların sayısı daha fazladır.

3. BİG programı, özellikle sosyal nörobilimleri (social neuroscience) ekseninde çalışma yaptığı için, ilgi alanı ağırlıklı olarak beyin ve sosyal bilişimin uyumuna yöneliktir. Bu bağlamda en aktüel çalış-

ma konusu, psikolojik sağlığın sosyal ilişki ağları vasıtasıyla korunmasına yöneliktir.

Almanya'nın dışında Fransa, Hollanda ve İngiltere gibi değişik ülkelerin üniversiteleri ile işbirliği yapan Kalapa Leadership Academy, strese karşı dikkat eğitimi analizlerinden elde ettiği bulgulara göre her insan, belirli bir seviyede dikkat potansiyeline ve yeteneğine sahiptir. Kalapa Leadership Academy, dikkat yeteneğinin nörobilimler çizgisinde oluşturulan yöntemlerle geliştirildiğini ve bu vesile ile stres düzeyinin düşmesiyle birlikte kişinin ruh ve beden sağlığına ölçülebilir olumlu etkiler yaptığını vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak işletme personeline dönük olarak uygulanan BİG eğitim programının kişiler üzerinde sağladığı genel faydalar, şu şekilde belirlenmiştir (<https://www.kalapaacademy.de/achtsamkeit>):

- Hayat Kalitesi: Rahatlama, kendini iyi hissetme hali, dinlenme, canlılık, memnuniyet, yaşlanma sürecinin yavaşlaması ile birlikte kişide neşe, huzur ve dolayısıyla hayat kalitesi iyileşmektedir.

- Zihinsel Kapasite: Hatıraların canlanması, hafızanın güçlenmesi, zihinsel yoğunlaşma, algılamada derinlik ve duygusal zekânın nitelik kazanması ile birlikte zihinsel kapasitede artış görülmektedir.

- Fiziksel Sağlık: Baş ağrılarında azalmalar, kronik sancı sendromlarının ve psikosomatik rahatsızlıkların kısmen veya bütünüyle kaybol-

ması, değişik hastalıklarda uygulanan tedavi süreçlerinin azalması ve sonuç vermesi, nekahet döneminin kolay geçmesi, bağışıklık sisteminin güçlenmesi gibi faktörler, kişinin bedensel sağlığına olumlu etki yapmaktadır.

- Psikolojik Sağlık: Korku, kaygı, vesvese, bipolar rahatsızlığı, burnout, depresyon, uyku bozukluğu ve stres gibi psikolojik rahatsızlıklar, ciddi anlamda ortadan kaybolmaktadır.

- Davranış: Şiddet eğiliminden ve alkol bağımlılığından kurtulma, yeme bozukluğu, dikkat dağınıklığı ve öğrenme zorluğu gibi hayatı zorlaştıran rahatsızlıkların kısmen veya bütünüyle azalması ile birlikte kişinin tutum ve davranışlarında itidal görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, Kalapa Leadership Academy, Coburg Meslek Yüksek Okulu ve "Generation Research Programm" (GRP) Enstitüsünün bir proje araştırması kapsamında 2013-2014 yılları arasında Almanya ve İsviçre'de ün yapmış ve en fazla 25 personel ve yönetici istihdam eden 18 işletmede uygulanmış olan GRP verilerine dayanmaktadır. Bu proje araştırması, konu itibarıyla dünyada tek olduğu gibi kapsam boyutuyla da en geniş olduğu ifade edilmektedir. Proje araştırması, ortalama olarak 10 hafta sürmüştür. Tablo 1'de görüldüğü üzere eğitim programı, Başlangıç, Giriş ve Sonuç hariç 8 ana modülden oluşmaktadır. Proje süreci boyunca eğitim, belirlenen işletmelerin

mekânlarında Kalapa Leadership Academy'nin eğitmenleri tarafından gerçekleştirilmiş ve GRP-Enstitüsü koordinatörü Prof. Dr. Niko Kohls tarafından bilimsel yönden takip edilmiş ve 2014 yılında bir ara rapor ile değerlendirilmiştir. Proje bitiminden sonra eğitim modüllerini güncellemek ve daha kapsamlı bir değerlendirme yapabilmek için, eğitim kapsamına Almanya, İsviçre ve İngiltere'den yeni işletmeler dâhil edilmiştir. Böylece toplam 31 işletmede yapılmakta olan BIG programının dikkat (eğitimi)-stres arasındaki etkisel ilişki ağının personel, yönetici ve ekip üzerindeki sonuçları daha kapsamlı bir boyutta değerlendirme imkânı bulmaktadır (<https://www.kalapaacademy.de/forschung/forschungsprojekt>).

Şimdiye kadar yapılan araştırmanın nihai sonuçlarını özetle şu şekilde belirlemek mümkündür (<https://www.kalapaacademy.de/forschung/forschungsprojekt>):

Dikkat eğitimi sonrası çalışma hayatında stres odaklı psikolojik baskıların azalması ve bağışıklık sisteminin güçlenmesi ile işletmelerde raporlu hastalıklara bağlı işgünü kaybı da azalmaktadır. Personel, çalışma saatlerinde daha büyük bir dikkatle yoğun olarak çalışabilmekte ve iş arkadaşlarıyla daha uyumlu ve yapıcı bir atmosferde ilişki kurabilmektedir. Personel, mevcut çalışma şartlarını kendi tepkisel duygularını kontrol altında tutabildiği için, daha büyük bir kabullenme ile memnuniyetini ifade

edebilmekte ve yaratıcılığını daha isabetli kararlar almak suretiyle başarılı bir şekilde hayata geçirebilmektedir. Özellikle dikkatli yöneticiler, düşünce ve duygularının bilincinde oldukları için, dış etkinliklerin etkisi altında kalma riskine karşı halis niyetlerini koruyarak, işletme hedeflerine ve kurum kültürüne aykırı olabilecek tutum ve davranışların içine girmemektedir. Dolayısıyla dikkat bilincine sahip olan yöneticiler, iç ve dış dünyalarında değerlere ters düşebilecek hal ve hareketlerde bulunmadıkları için, personelin nazarında da âdil, dürüst ve güvenilir olarak değerlendirilmektedir.

"BİG" eğitimine katılanların ekseriyeti strese karşı dikkat temelli eğitimin işletme içi insan kaynakları eğitiminin ve kurum kültürünün önemli bir parçası olarak iş sağlığı ve güvenliğine de artırıcı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda dikkat eğitiminin ana amaçlarından birisi de iş kazalarına sebebiyet verebilecek en kısa zamanda en yüksek tempo ile hızlı çalışmak gibi kantitatif yaklaşımlardan kaçınmak ve bunun yerine yapılması gereken herhangi bir işi itinalı ve daha dikkatli bir biçimde yerine getirmektir.

3.2. BİG Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Hemen hemen bütün strese karşı dikkat temelli eğitim programlarından elde edilen bireysel bilgi ve tecrübelerin etkili bir şekilde sürdü-

rebilirliği, zihinsel egzersizlerin düzenli olarak yapılmasına bağlı olmaktadır. Katılımcıların üzerindeki olumlu psiko-sosyal gelişimin devamını sağlayan eğitim sonrası düzenli uygulamalar, "BİG" eğitim programı için de geçerlidir. Strese karşı başarılı tutum ve davranış için vazgeçilmez ve kalıcı bir ilke olan düzenlilik, Falko ve arkadaşlarının (2003) da belirttikleri gibi strese baş edebilmenin en önemli unsurudur. Bu belki de yeni bir tespit olarak görülmeyebilir. Ne de olsa sistemli ve düzenli olarak yapılan bütün zihinsel egzersizler, netice itibarıyla davranış değişikliğine yol açabilmektedir.

Ancak burada kişilik değişimine vesile olması gereken sürecin somut olarak belirlenememesi ve tek tek takip edilememesi sorunu söz konusu olmaktadır. Çünkü kendine dönük mütemadi bir zihinsel çalışma için kişide kararlılık ve sebat şartı aranmaktadır (Sedlmeier, 2016). İşte eğitim programı sonrası kendi başına yapılan dikkat temelli egzersizler ihmal edildiğinde ve kişide süreklilik için beklenen sabır ve azim görülmediğinde, strese karşı direnç gücü de zamanla azalacaktır.

İstikrarlı bir şekilde zihinsel egzersizlerin benimsenerek yapılması durumunda ise kişi, çalışma hayatının yanında yaşamın bütün sosyal karelerinde olgun bir kişilik portresi sergileyebilmektedir. Bu açıdan "BİG" ve işletmelerde uygulanmakta olan diğer strese karşı dikkat temelli eğitim programlarının kişilik

geliştirici yönlerine de vurgu yapmak gerekmektedir. Dolayısıyla "BİG" gibi strese karşı dikkat temelli eğitim programlarına katılmayı düşünen personelden gönüllülük şartının yanında eğitim sonrası için öğrendiklerini istikrarlı bir şekilde hayata geçirebilmelerine yönelik sorumluluk bilinci aranmaktadır. Bu vasıflara sahip olan gönüllü katılımcıların eğitim sonrası süreçte işletme yönetimine karşı daha samimi bir sadakat gösterdiği gözlenmektedir (Uhle ve Treier, 2013:176).

SONUÇ

Gelişmiş Batı ülkelerinde modern çalışma hayatı, küreselleşme, dijitalleşme, piyasa şartları, esnek çalışma gibi iç ve dış etkenler nedeniyle ister istemez sürekli olarak değişime maruz kalmaktadır. Bunun bir sonucu olarak işletmelerde yoğun baskı altında çalışmak zorunda olan personelde artan oranda stres ve depresyona bağlı iş göremezlik vakıaları görülmektedir. Kendini sorumlu gören özellikle öğrenen kurum ve işletmelerin insan kaynakları departmanları, iş görenlerin strese karşı dayanıklı olmalarını ve sağlıklarını korumalarını sağlayan yeni eğitim ve gelişim programları uygulama ihtiyacı duymaktadır. Bunun bir sonucu olarak işyerinde stres tuzağına düşmeyi engelleyen dikkat temelli eğitim programları, son dönemlerde Avrupa ülkelerinde de rağbet görmektedir.

Klinik ortamda yürütülen MBSR'nin katılımcılar üzerindeki olumlu

etkileri, değerlendirme analizleri ile belirlenebilmiştir. Ancak MBSR'nin işletme ölçeğinde uygulanması durumunda çalışan personele aynı olumlu sonuçlar sağlayıp sağlamayacağı ile ilgili kesin bulgular olmadığından dolayı belirsizlikler bulunmaktaydı. Ancak bu belirsizlikler, MBSR yönteminin çalışma hayatına uyarlanmasıyla giderilebilmiştir. Bir örnek teşkil etmesi bakımından makalemizde Alman danışmanlık firması "Kalapa Leadership Academy" tarafından geliştirilen ve birçok işletmede uygulanan BİG programının içeriği ve sonuçları ortaya konulmuştur. BİG eğitim programının uygulama sonuçları ve bu doğrultuda programın etkinliği ile ilgili öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Katılımcıların, eğitim programı sonrası süreçte iş hayatında strese karşı kendilerini daha dayanıklı hissettikleri belirlenmiştir. Ancak işletmede dikkat eğitiminin etkinliğinin kalıcı olması, katılımcıların egzersizlerini ihmal etmeksizin devam etmelerine bağlı olmaktadır.

- İşletmeler, eğitim ihtiyaçlarını belirlerken, personeline strese karşı dikkat temelli eğitim programını bir alternatif program olarak sunmalı ve sadece istekli ve gönüllü olanları programa dâhil etmelidir.

- Çalışan personele yönelik dikkat temelli eğitim programları, işveren ve iş gören arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmekte ve iş görenlerin işletmeye karşı bağlılıklarını artırmaktadır.

- Dikkat eğitimi, çalışma memnuniyetini artırdığı ve iş kazalarını azalttığı için, iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri kapsamında önemli bir yöntem olarak değerlendirilmekte ve işletme kültürünün bir parçası haline gelmektedir.

- Dikkat eğitimi ile işletmelerde yoğun çalışan personelin performansında artış görüldüğü gibi eğitim, personelin özel yaşamını da olumlu yönde etkilemektedir. Personel, işletme içinde düzenlenen dikkat eğitiminden sağladığı kendini daha iyi hissetme halini ve bireysel zindeliğini günlük yaşamına aktarmak suretiyle de ayrıca bir avantaj yakalayabilmektedir.

Türkiye'de yerli ve yabancı şirketlerde çalışan personele yönelik strese karşı dikkat temelli eğitim programlarının pek yaygın olmadığı ve hatta çok bilinmediği tespitinden yola çıkarak, nasıl ki birçok Avrupa ülkesi MBSR'den esinlenerek, kendi toplumsal yapılarına ve çalışma koşullarına uygun strese karşı dikkat temelli eğitim programları geliştirip değişik işletmelerde uygulamakta iseler Türk şirketlerinde de istihdam edilen personelin kültürel profiline ve çalıştıkları iş ortamına müsait kendine özgü dikkat temelli eğitim programlarının geliştirilmesinde fayda görülmektedir.

KAYNAKÇA

AMRA (American Mindfulness Research Association), <https://goamra.org/resources/>, Erişim: 08.04.2020.

Carmody, J., Baer, R. A., L. B. Lykins, E. ve Olendzki, N. (2009), An empirical study of the mechanisms of mindfulness in a mindfulness-based stress reduction program, *Journal of Clinical Psychology*, Volume: 65, Issue: 66, 13–626, <https://doi.org/10.1002/jclp.20579>, Erişim: 13.04.2020.

Falko F., Sniehotta D., Scholz, U., Schwarzer, R. (2005), "Bridging the intention– behaviour gap: Planning, self-efficacy, and action control in the adoption and maintenance of physical exercise", *Psychology & Health*, 143–160, <https://doi.org/10.1080/08870440512331317670>, Erişim: 25.04.2020.

Germer, Ch., Siegel, R. D., Fulton, P.R. (2005), *Mindfulness and Psychotherapy*, New York, The Guilford Press.

Germer, Ch., Siegel, R.D. (2009), *Achtsamkeit in der Psychotherapie, Freiamt im Schwarzwald*, Arbor Verlag.

Gethin, R. (2012), "Achtsamkeit, Meditation und Therapie", in: Zimmermann, M. Spitz, C. Schmidt, S., *Achtsamkeit: Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft*, Bern, Hans Huber Verlag.

Glomb, T., Duffy, M., Bono, J. and Yang, T. (2011), "Mindfulness at Work", Joshi, A., Liao, H. and Martocchio, J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management, Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 30, Bingley, Emerald Group Publishing Limited, 115–157, [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005), Erişim: 28.03.2020.

Hanh, T.N. (2001), *Das Wunder der Achtsamkeit*, Berlin, Theseus Verlag.

Hiendl, C. O. (2016), *Achtsamkeit im Unternehmen – Idee, Konzeption, Implementierung und Evaluation eines achtsamkeitsbasierten Programms zur gesundheitspädagogischen Förderung im Betrieb*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Katholische Universität Eichstätt–Ingolstadt, file:///C:/Users/Seyyar/Downloads/Achtsamkeit%20im%20Unternehmen%20-%20die%20Doktorarbeit%20final%20korigiert%20(1).pdf, Erişim: 15.04.2020.

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Achtsamkeit>, Erişim: 04.04.2020.

<https://www.kalapaacademy.de/achtsamkeit>, Erişim: 08.04.2020.

<https://www.kalapaacademy.de/forschung/forschungsprojekt>, Erişim: 08.04.2020.

<https://www.lexico.com/en/definition/mindfulness>, Erişim: 04.04.2020.

Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt A., Lang, J. W. B. (2013), "Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 98, Nr. 2, 310–325, <https://doi.org/10.1037/a0031313>, Erişim: 10.04.2020.

Hyland, T. (2011), *Mindfulness and Learning: Celebrating the Affective of Education*, Heidelberg–London–New York, Springer Verlag.

Kabatt-Zinn, J. (2010), *Im Alltag Ruhe finden: Meditationen für ein gelassenes Leben*, (Çeviri: Theo Kierdorf, T.), München, Knaur Verlag.

Kabat-Zinn, J. (2011), *Gesund durch Meditation: Das vollständige Grundlagenwerk zu MBSR*, Horst (Çeviri: Kappen, H.), München, Barth Verlag.

Laurenz, L. (2012), *Auf der Suche nach den christlichen Wurzeln der Achtsamkeit*, HR2/ Camino/ Redaktion: Klaus Hofmeister, Manuskript der Sendung vom 22.07.2012.

Lehrhaupt, L., Meibert, P. (2010), *Stress bewaeltigen mit Achtsamkeit: Zu innerer Ruhe kommen durch MBSR*, München, Kösel Verlag.

Michalak, J., Heidenreich, Th., Williams, J. (2012), *Achtsamkeit*. Göttingen, Hogrefe Verlag.

Queckenstedt, T. (2017), Achtsamkeit im Unternehmenskontext, in: Spieß B., Fabisch N. (eds) CSR und neue Arbeitswelten, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg, Springer Gabler Verlag.

Sedlmeier, P. (2016), Die Kraft der Meditation, Hamburg, Rowohlt Polaris Verlag.

Seyyar, A.; Selek, C. (2007), İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri (Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü), Sakarya, Değişim Yayınları.

Singer, T., Lamm, C. (2009), The social neuroscience of empathy. The Year in Cognitive Neuroscience 2009: Annals of the New York Academy of Sciences, Nr. 1156, 81–96.

Sonntag, R. F. (2005), Akzeptanz- und Commitment-Therapie: Ein Beitrag zur dritten Welle der Verhaltenstherapie, Psychotherapie, Nr. 10, 157-181.

TDK, (Türk Dil Kurumu), <https://sozluk.gov.tr/dikkat>, Erişim: 02.04.2020.

Uhle, T., Treier, M. (2013), Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt –Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, 3. Baskı, Berlin, Heidelberg, Springer Verlag.

Zimmermann, M., Spitz, C., Schmidt, S. (2012), Achtsamkeit: Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft, Bern, Hans Huber Verlag.