İbn Haldun Çalışmaları Dergisi / *Journal of Ibn Haldun Studies*
11 (Arabuluculuğun Geleceği III Sempozyumu Özel Sayısı) 2026, 1-16
Araştırma Makalesi / *Research Article* DOI: 10.36657/ihcd.2026.154

Arabuluculukta Bilinçli Farkındalık: Arabulucunun Öz Farkındalığının Çatışma Çözümündeki Rolü*

Mindfulness in Mediation: Exploring the Role of Mediator Self-Awareness in Conflict Resolution

Oya Özhan Ayhan
İstanbul Okan Üniversitesi, Türkiye
oyaoayhan@gmail.com

Geliş Tarihi: 17 Temmuz 2026 Kabul Tarihi: 20 Temmuz 2026 Yayın Tarihi: 26 Ekim 2026

Öz: Bu çalışma, arabuluculuk literatüründe arabulucunun sahip olması gereken mesleki ve kişisel yetkinlikleri inceleyerek, bu yetkinliklerin geliştirilmesinde bilinçli farkındalık (mindfulness) yaklaşımının sağlayabileceği kavramsal katkıyı tartışmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada öncelikle yetkinlik kavramının tarihsel gelişimi ile arabulucu yetkinliğine ilişkin kuramsal literatür incelenmiş; ardından arabulucunun öz farkındalık, dikkat, öz denetim ve duygu düzenleme kapasitesinin arabuluculuk sürecindeki rolü değerlendirilmiştir. Literatür incelemesi, arabuluculukta teknik bilgi ve iletişim becerilerinin tek başına yeterli olmadığını; arabulucunun bilişsel, duygusal ve psikolojik kapasitesinin de mesleki etkinlik üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Çalışmada, mindfulness yaklaşımının arabulucu yetkinliklerini destekleyebilecek disiplinler arası bir araç olduğu ve mevcut arabuluculuk modelleriyle kavramsal düzeyde önemli kesişim noktalarına sahip bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönüyle çalışma, mindfulness'ın arabuluculuk eğitimlerine ve mesleki gelişim süreçlerine entegrasyonuna ilişkin kuramsal bir model önerisi sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Arabuluculuk, Bilinçli Farkındalık, Mindfulness, Arabulucu Yetkinliği, Uyuşmazlık Çözümü

Abstract: *This study examines the professional and personal competencies expected of mediators in the mediation literature and discusses the conceptual contribution that mindfulness may offer to the development of these competencies. This study first examines the historical development of the concept of competence and the theoretical literature on mediator competence; it then discusses the role of self-awareness, attention, self-regulation, and emotional regulation in mediation practice. The findings indicate that technical knowledge and communication skills alone are insufficient for effective mediation; the mediator's cognitive, emotional, and psychological capacities also play a decisive role in professional effectiveness. The study further argues that mindfulness constitutes an interdisciplinary approach capable of supporting mediator*

ORC-ID: O. Özhan Ayhan 0009-0005-5483-8647

* Bu makale, 17-19 Nisan 2026 tarihinde gerçekleştirilen Arabuluculuğun Geleceği III Sempozyumunda sunulan bildiriye dayanılarak hazırlanmıştır.

competencies and demonstrates significant conceptual convergence with existing mediation models. Accordingly, it proposes a theoretical framework for integrating mindfulness into mediator education and professional development.

Keywords: *Mediation, Mindfulness, Mediator Competence, Self-Awareness, Dispute Resolution*

1. Giriş

Arabuluculuk, sistematik teknikler uygulayarak, kanunla belirlenen ilkeler çerçevesinde, taraflar arasındaki uyuşmazlığın müzakere yoluyla çözümlenmesini sağlayan, alternatif bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Arabuluculuk sonucunda varılan anlaşma, hukuk düzleminde uyuşmazlığı kesin olarak sona erdirir. Arabuluculuk anlaşma belgesi, Türk Hukuku'na göre, taraflar, taraf vekilleri ve arabulucu tarafından imza edilmekle doğrudan; ayrıca asil olan taraflar ve arabulucu tarafından imza edildikten sonra, yetkili sulh hukuk mahkemesinden icra edilebilirlik şerhi alınması akabinde, bir mahkeme ilamı gibi icra edilebilirlik vasfı kazanmaktadır. Bu sebeple Türk hukukunda arabulucu olabilmek için hukukçu olmak; yani hukuk fakültesi mezunu olup meslekte beş yıl kıdemi bulunmak şartı bulunmaktadır.

Ancak pratikte arabuluculuk, yalnızca hukuki bilgi ve sistematik iletişim teknikleri uygulamaktan daha öte, insan psikolojisi ve iletişim dinamiklerini anlamayı da gereksinen çok katmanlı bir süreçtir. Nitekim, Türk Hukukunda 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 2. maddesinin (b) bendinde, "tarafların birbirlerini anlamalarını sağlamak" arabulucunun bir işlevi olarak belirtilmiştir. Bu sebeple arabulucunun rolü, yalnızca sürecin yöneticisi olmaktan ibaret değildir. Bunun yanında, taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak da arabulucunun başlıca vazifelerinden biridir.

Uyuşmazlık çözümü hukuk mesleğinin kapsamı içinde yer almakla birlikte, çatışma çözümü çok daha geniş, tarihsel ve disiplinler arası bir alanı kapsar. Menkel-Meadow'un (2004) aktardığı üzere: sosyologlar toplumdaki farklı çatışma biçimlerini, bunların yapısını ve işlevini inceler; sosyal psikologlar çatışmayı yıkıcı ve yapıcı kutupları ile ele alarak çatışmanın bir toplumun gelişimine katkısını araştırır; buna karşın antropologlar çatışmayı kültürlerarası farklılıklar yoluyla ele alır; uluslararası ilişkiler teorisyenleri müzakere üzerinde ilk çalışanlar arasındadır ve diplomasi ve müzakere modelleri üzerine çalışır; oyun teorisyenleri ve matematikçiler ise, çatışma stratejileri hakkında teoriler geliştirirler (Menkel-Meadow, 2004). Bu açıdan çatışma çözümü, yalnızca hukuki bilgiyle değil; psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve iletişim gibi alanların katkısıyla yürütülmelidir. Arabuluculuk gibi alternatif çözüm yollarını anlamak ve etkili bir biçimde uygulamak, bu çok disiplinli yaklaşımların birlikte değerlendirilmesini gerektirir.

Arabuluculuk literatüründe, arabulucunun alet çantasından çıkararak kullanacağı teknikler ile arabulucuda olması beklenen beceriler hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Bu kapsamda, aktif dinlemek, empati kurmak, aynalamak, yeniden çerçevelemek, beyin fırtınası vb. teknik ve beceriler, sürecin bileşenleri olarak tarif edilmektedir. Ancak bu beceri ve tekniklerin etkinliği, çoğu zaman arabulucunun dikkat düzeyi, duygu düzenleme becerisi ve bilişsel fonksiyonları gibi, arabulucudan kaynaklanan bağlama göre değişkenlik göstermektedir. Alan yazındaki mevcut kaynakların, arabulucunun sahip olması gereken beceri ve teknikleri detaylı olarak ele aldığı, ancak bu beceri ve teknikleri nasıl geliştireceği hakkında belirgin bir yol ve yöntem önermediği görülmektedir. Halbuki arabuluculuk sürecinin verimli bir şekilde yürütülmesi açısından, arabulucunun kendi içsel süreçlerinin farkında olabilmesi ve bu süreçleri yönetebilmesi, kritik derecede öneme sahiptir.

Başka bir deyişle, mesleğin nasıl icra edildiği ve uygulama yetkinliği, salt tekniklerin uygulanması ve prensiplerin benimsenmesini değil, bunun altındaki zemini, yani arabulucunun bilişsel ve psikolojik kapasitesini de kapsamaktadır. Bu noktada, eğer arabulucunun öz farkındalığı, uyguladığı tekniklerin niteliğini etkiliyorsa; o halde öz farkındalık, arabuluculuk sürecinin kalitesi ve mesleki yetkinliğin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir unsur olarak düşünülebilir.

Mevcut literatür, arabulucunun hangi davranışları sergilemesi gerektiğini ayrıntılı biçimde tartışırken, bu davranışların temelini oluşturan öz farkındalık kapasitesinin nasıl geliştirileceği sorusuna sınırlı ölçüde odaklanmaktadır. Bu çalışma, öncelikle yetkinlik kavramını ve arabulucu yetkinliğinin çok boyutlu niteliğini kavramsal düzlemde ele almaktadır. Ardından teknik ve psiko-sosyal yetkinlikler arasındaki ilişkiyi inceleyerek bilinçli farkındalık yaklaşımının arabulucunun öz farkındalık, dikkat ve öz düzenleme kapasitesinin gelişimine sağlayabileceği potansiyel katkıyı tartışmaktadır.

2. Yetkinlik Kavramı ve Arabulucunun Yetkinliği

2.1. Yetkinlik Kavramının Çok Boyutlu Niteliği

Arabuluculuk mesleğinin bugünkü modern kimliğine dönüşmesi ve profesyonelleşmesi kapsamında, çeşitli ülkelerde arabulucuya ait yetkinlik tanımının belirlenmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Gerek iç hukukta gerekse karşılaştırmalı hukuktaki hukuki düzenlemeler, arabulucunun yetkin olmasını şart olarak koşmakta; fakat buna karşın bu yetkinliğin hangi bilgi, beceri ve kişisel özelliklerden oluştuğu konusuna tatmin edici bir cevap sunamamaktadır. Bu sebeple arabuluculukta yetkinlik (competency) kavramı, büyük ölçüde öğreti ve ampirik araştırmalar tarafından şekillendirilmektedir.

Competency kavramı Latince competentia sözcüğünden türemiştir. Kökenini oluşturan competere fiili, "bir araya gelmek", "uygun olmak", "aynı noktada buluşmak" ve "yeterli olmak" anlamlarını taşımaktadır. Bu yönüyle kavramın etimolojik kökeni, belirli bir görevin yerine getirilmesi için gerekli uygunluk ve yeterliliğe sahip olmak anlamlarını barındırmaktadır (Online Etymology Dictionary, t.y.).

Yetkinlik kavramı ilk olarak White (1959) tarafından, üstün performans ve yüksek motivasyon için gerekli kişilik özellikleri olarak tanımlanmış; daha sonra McClelland (1973) tarafından bilgi ve yetenekten çok davranışsal özellikler çerçevesinde ele alınmıştır. Boyatzis (1982) ve Spencer ve Spencer (1993) ise kavramı bilgi, beceri, kişisel özellik ve davranışları kapsayan performans odaklı bir yapı olarak geliştirmiştir. Boyatzis ile Spencer ve Spencer'a göre competency kavramı yalnızca bilgiye değil; bilgi, beceri, deneyim, tutum, değerler ve kişisel özelliklerin belirli bir bağlamda bütünlükle bir araya gelerek etkili biçimde kullanılabilmesine karşılık gelmektedir.

Delamare ve Winterton (2005), yetkinlik kavramını çok uluslu düzlemde incelemiş ve yetkinliği tek boyutlu bir çerçevede inceleyen yaklaşımların artık yetersiz kaldığını, günümüzde artık yetkinliğin çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri'nde baskın olan davranışsal yetkinliklere giderek daha fazla işlevsel (functional) ve bilişsel (cognitive) yetkinliklerin eklenmekte olduğu; Birleşik Krallık'ta ise, mesleki işlevsel yetkinlik modeline bilişsel ve davranışsal yetkinliklerin dâhil edildiği belirtilmektedir. Yazarlar, Fransa, Almanya ve Avusturya'nın bu alanda daha bütünleşik bir model benimsediğini ve bilgi, beceri ve davranış yetkinliğini bir arada değerlendirdiğini belirtmekle birlikte, bütüncül bir yetkinlik tipolojisinin benimsenmesinin mesleki açıdan daha faydalı olacağını savunmaktadır. Martin Mulder (2011) ise, yetkinliğin başlangıçta görünmeyen bir özellik olduğunu, ancak gerçek performans ve ortaya çıkan sonuçlar aracılığıyla görünür ve ölçülebilir hâle geldiğini belirtmiştir.

Salman ve arkadaşları (2020), yetkinlik literatürünü sistematik biçimde inceleyerek kavramın bilgi, beceri, bilişsel, davranışsal, sosyal ve etik boyutları kapsayan çok boyutlu bir yapı hâline geldiğini ortaya koymuş ve bu yapı altında toplam 16 yetkinlik alanı belirlemişlerdir. Bu yetkinlik alanları şu şekilde sıralanmaktadır: bilişsel yetkinlik, işlevsel yetkinlik, sosyal/davranışsal yetkinlik, meta-yetkinlik, kavramsal yetkinlik, operasyonel yetkinlik, mesleki yetkinlik, dil ve iletişim yetkinliği, kültürlerarası yetkinlik, etik yetkinlik, duygusal yetkinlik, işe ilişkin yetkinlik, öz yetkinlik, takım yetkinliği, değişim yetkinliği ve liderlik yetkinliği.

2.2. Arabulucunun Mesleki ve Kişisel Yetkinlikleri

Arabuluculuk literatüründe ise yetkinlik, bilginin teoriden çıkıp eyleme dönüşmesi; başka bir ifadeyle belirli faaliyetleri pratikte ustalıkla yerine getirebilme becerisidir. Yetkinlik bilgi ve deneyime dayanır ve belirli bir durumda uygun davranabilmeyi sağlayan öğrenilmiş bir beceridir. Yetkin kişi ise, sahip olduğu bilgi, beceri, tutum, kişilik özellikleri ve yetenekleri uygun zamanda harekete geçirerek belirli bir görevi etkili biçimde yerine getirebilen kişidir. Broński'ye (2024) göre arabulucunun yetkinliği, arabuluculuk sürecindeki görevlerini profesyonel biçimde yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve deneyimin bütünü olarak ifade edilmektedir.

Korneeva, Shahova ve Skripchenko (2022) ise, Tolochek'in yaklaşımını benimseyerek mesleki yetkinliği; uyarlanabilir, yüksek düzeyde uzmanlaşmış, faaliyetin etkili, sürekli, güvenilir bir çerçevede ve içinde bulunduğu çevreye uygun davranış geliştirmesini sağlayacak düzeyde sürdürüldüğü işlevsel sistemler olarak tanımlamaktadır.

Mevcut literatür taramalarından da görüldüğü üzere yetkinlik kavramı, zaman içerisinde gelişim göstermiş ve yalnızca teknik bilgiye dayalı bir algıdan uzaklaşarak bilgi, beceri, davranış, tutum ve kişisel özellikleri de kapsayan bütüncül bir yapıya dönüşmüştür. Arabuluculuk literatüründe de benzer şekilde arabulucunun iletişim, öz denetim, problem analizi, sosyal beceriler ve etik davranış gibi çok boyutlu yetkinliklere sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Bu noktada cevaplanması gereken soru ise, söz konusu yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceğidir.

Bu soruya yanıt ararken Della Noce (2009), literatürde arabulucunun hangi davranışlarının "yetkin (competent)" kabul edileceğine ilişkin ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olduğuna dikkat çekmektedir. Ona göre, arabuluculukta yetkinliğin, gözlemlenebilir uygulama davranışları temelinde tanımlanması ve performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin de bu davranışlar üzerine kurulması gerekmektedir. Bununla birlikte, uygulama yetkinliklerinin hangi davranışlardan oluştuğu kadar, bu davranışların hangi bilişsel ve psikolojik kapasiteler üzerine inşa edildiği sorusu da önem taşımaktadır.

Korneeva, Shahova ve Skripchenko (2022) tarafından yapılan araştırmada, arabulucunun kişisel özelliklerinin arabuluculuk sürecini nasıl etkilediği konusunda çok az çalışma bulunduğu belirtilerek arabulucuların mesleki yetkinliklerine ilişkin bir model geliştirmek ve bu modeli ampirik olarak doğrulamak üzere, 103 arabulucu üzerinde bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, çalışmada başarılı olarak sınıflandırılan arabulucuların etkili iletişim kurabilme ve öz denetim becerilerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, merak

unsurunun arabuluculuk süreçlerine olan pozitif etkisidir. Başarılı olarak sınıflandırılan arabulucuların, genel olarak danışanının ne ifade etmeye çalıştığını samimi bir biçimde anlamaya çalıştığı ve merak düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Peki, etkili iletişimin psikolojik zemini nedir? Öz denetim becerisi nasıl geliştirilebilir? Arabulucunun içsel farkındalığı bu yetkinliklerin gelişimine katkı sağlayabilir mi? Bu çalışma, yukarıdaki sorulara cevap olarak söz konusu boşluğu bilinçli farkındalık yaklaşımı çerçevesinde tartışmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın temel sorusu, arabuluculuk sürecinin verimliliğinde tartışılmayan fakat kritik bir rol oynayan arabulucunun öz farkındalık becerisinin arabuluculuk sürecine etkisinin nasıl olabileceğidir. Çalışmanın amacı ise, bilinçli farkındalık (mindfulness) yaklaşımının arabulucunun öz farkındalık becerisi geliştirmesindeki potansiyel katkılarını incelemek ve bu yaklaşımın arabuluculuk pratiğine entegrasyon olanaklarını tartışmaktır. Bu kapsamda çalışma, arabuluculuk ile psikoloji bilimi arasında bir köprü niteliğinde olup arabuluculuk pratiğinin verimliliğini disiplinler arası bir çerçevede ele almaktadır.

Bowling ve Hoffman (2000) tarafından, arabuluculuk sürecinde modellerin değil, bizzat arabulucunun kendisinin etkinliği araştırılmış ve arabulucuların kimliği ve yetkinliğinin çatışmanın akıbetini belirleyen faktörler arasında olduğu vurgulanmıştır. Bowling ve Hoffman, mevcut ve kendi arabuluculuk deneyimlerine dayanarak, kendisi ve çevresi ile barış içinde olan, gözlem becerisi yüksek bir arabulucunun "odaya" daha fazla barış getirdiğini savunmuş ve bu yetkinlikte bir arabulucu eşliğinde sürece katılan tarafların davranışlarındaki değişimleri, bizzat arabulucunun bilişsel ve psikolojik elverişliliği çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır.

Bronson (2000) tarafından arabulucunun varlığını (presence) ve etik davranışını temel alarak, Lang ve Taylor'dan aktarılan model, düzenli olarak öz değerlendirme yapmak suretiyle arabulucunun mesleki yetkinliğini geliştirmeye yöneliktir. Bu yaklaşımın odak noktası, arabulucunun kendi uygulamasına bilinçli biçimde yönelmesini ve kendi rolünü değerlendirebilmesini gerektirmesidir. Benzer şekilde mindfulness uygulamalarının en güçlü yönlerinden biri de sistematik öz gözlem ve öz farkındalık becerisini geliştirmesidir. Broński (2024) tarafından, arabuluculuk kurumunun kurucu unsurlarından biri olarak arabulucunun varlığı (presence) ileri sürülmektedir ve arabulucunun yetkinliklerinin de büyük ölçüde bu kurumun doğasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Broński, arabulucunun yetkinliklerini iki düzeyde incelemektedir. Bunlardan birincisi, sert yetkinlikler (hard competencies) adını verdiği, arabuluculuk alanına ilişkin uzmanlık bilgisi ve teknik becerilerdir. İkincisi ise, yumuşak yetkinlikler (soft competencies) olarak anılan, arabulucunun kişisel özelliklerini, yatkınlığını, davranış biçimini ve çevresini algılama şeklini ifade etmektedir.

Collins (2005), arabuluculuk literatüründeki temel eserleri incelemek suretiyle arabulucunun sahip olması gereken kişisel yetkinlikleri analiz etmiştir. Mayer, Benjamin, Bowling ve Hoffman, LeBaron, Cloke, Gold, Reitman ve diğer yazarların çalışmalarının ele alındığı bu analizde belirlenen yirmi kişisel nitelik arasında; empati, çok yönlü düşünme, otantiklik, duygusal zekâ ve dürtü kontrolü, anda bulunma (sense of presence), tarafsızlık, sezgi, tarafların sürece kattıklarını takdir edebilme, yaratıcılık (artistry) ve merak, arabulucunun öne çıkan kişisel yetkinlikleri arasında gösterilmiştir.

Dikkat çekici olan husus, Collins tarafından derlenen ve "soft skill" olarak anılabilecek olan bu yetkinliklerin önemli bir bölümünün yalnızca teknik bilgiyle kazanılabilecek beceriler olmamasıdır. Empati, anda bulunma, merak, dürtü kontrolü ve otantiklik gibi nitelikler, arabulucunun içsel farkındalığı ve öz düzenleme kapasitesi ile yakından ilişkilidir. Bu durum, arabulucu yetkinliğinin yalnızca teknik eğitimlerle değil, aynı zamanda öz farkındalığı geliştiren yaklaşımlarla da desteklenmesi gerektiği önermesini beraberinde getirmektedir.

Görüldüğü üzere literatür hem genel yetkinlik kavramının hem de arabulucu yetkinliğinin tanımlanması ve analiz edilmesi bakımından zengin bir birikim sunmaktadır. Buna karşılık, söz konusu yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceği konusu literatürde görece sınırlı biçimde ele alınmıştır. Bu noktada cevaplanması gereken temel soru şudur: Arabulucunun sahip olması beklenen kişisel ve mesleki yetkinliklerin geliştirilmesini destekleyebilecek yöntemler nelerdir?

3. Bilinçli Farkındalık (Mindfulness)

Bilinçli farkındalık (mindfulness), "belirli bir amaçla, yargısız şekilde dikkati odaklamaktan doğan farkındalık" olarak tanımlanmaktadır (Kabat-Zinn, 1994). Bu farkındalık aynı zamanda etik duruş, nezaket ve şefkati de içinde barındıran bir farkındalık türüdür. Bilinçli farkındalığın, biri dikkatin öz düzenlenmesi, diğeri deneyime getirilen kabul niteliği olmak üzere, iki bileşeni mevcuttur. Dikkatin öz düzenlenmesi, izleme (monitoring) ve kontrol (control) süreçlerini içeren üst bilişsel (meta-kognitif) bir beceri olup kişinin duygu, düşünce ve duyumlarının farkında olmasını ifade etmektedir. Deneyime getirilen kabul niteliği ise kişinin deneyimiyle olan ilişkisinde meraklı, açık ve kabul edici bir tutum içinde bulunmasını ifade etmektedir (Bishop ve diğerleri, 2004).

Psikoloji, sağlık, iletişim ve eğitim alanlarında yapılan çok sayıda bilimsel araştırma, mindfulness uygulamalarının dikkat becerileri, duygusal düzenleme, stres yönetimi ve bilişsel esneklik üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Goldberg ve diğerleri, 2018; Segal ve diğerleri, 2012; Urrila, 2022; Zenner ve diğerleri, 2014). Bu

yönüyle mindfulness, bir terapi modeli olarak uygulandığı gibi; okullarda, sağlık kuruluşlarında, üniversitelerde ve işyerlerinde uygulama alanı bulan, bireylerin iyi oluşlarına katkı sağlamanın yanında, kişiler arası iletişim ve etkileşimin niteliğini de olumlu şekilde etkileyen bir yaklaşımdır.

Mindfulness temelli hukuk hareketlerine ilişkin ilk girişim, 1989 yılında Kabat-Zinn'in yargıçlara yönelik olarak geliştirdiği bir stres azaltma programıyla başlamıştır (Gonzalez, 2017). Bu girişim, daha sonra "düşünsel hukuk hareketi" (contemplative law movement) olarak adlandırılan bir eğilimin öncüsü olmuştur. Bu yaklaşım, hukukçuların yalnızca teknik bilgiyle değil, aynı zamanda farkındalık temelli becerilerle donatılmasını hedeflemektedir. Akabinde, Amerikan Barolar Birliği tarafından yayımlanan Steven Keeva'nın (2009) *"Mesleği Dönüştürmek: Hukuk Hayatında Neşe ve Tatmini Bulmak" (Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life)* adlı eseri izlemiştir. Ardından, 2002 yılında Harvard Negotiation Law Review tarafından düzenlenen sempozyumda, Leonard Riskin'in (2002) mindfulness sunumu önemli bir dönüm noktası olmuştur.

Hukuk mesleği, stres düzeyi yüksek, psikolojik kırılganlığa sahip bir meslek grubudur. Uluslararası alanda yapılan çalışmalar, mindfulness uygulamalarının hukukçuların stres seviyelerini azalttığını, duygu düzenleme becerileri kazandırdığını, dikkat ve empati kapasitelerini artırarak mesleki performanslarına olumlu katkılar sağladığını ortaya koymaktadır (James, 2011; Reuben ve Sheldon, 2019; Rosky ve diğerleri, 2022).

Arabuluculuk, doğası gereği kişiler arası etkileşimin yoğun olarak yaşandığı bir süreçtir. Bu süreçte arabulucunun tarafsızlık, empati, esneklik, sabırlı olmak gibi becerilere sahip olması beklenmektedir. Ancak bu becerilerin yalnızca teorik olarak öğrenilmesi, uygulamaya doğrudan yansıyan etkili sonuçları garanti etmemektedir. Esasen kişinin bilişsel ve kişilik özellikleri ile doğrudan ilgili olan bu temel becerilerin yalnızca teorik olarak öğrenilmesi, uygulamadaki karşılıklarının geliştirilmesi bakımından yetersiz kalabilir. Bu bilgilerin pratiğe yansıması için, mindfulness yaklaşımında önemi vurgulanan içselleştirmenin (embodiment) de gerçekleşmesi gerekir (Kabat-Zinn, 1990, 2021). Bu noktada mindfulness yaklaşımı, arabulucunun kendi düşünce, duygu ve tepkilerini fark etmesini sağlayacak, sürece daha bilinçli ve dengeli bir şekilde katılımını mümkün kılacak araçları sağlamaktadır. Nitekim alan yazındaki ampirik çalışmalar, düzenli mindfulness uygulamalarının dikkat, öğrenme, stres ve duygu düzenlemeyle ilişkili beyin bölgelerinde yapısal veya işlevsel farklılıklarla ilişkili olabileceğini göstermektedir (Lazar ve diğerleri, 2005). Bu noktada arabulucunun, uyuşmazlığın temel dinamiklerini daha berrak bir şekilde analiz etmesinde ve taraflar arasındaki iletişimde yapıcı ve etkin rol üstlenmesinde, farkındalık becerilerinin kritik bir önemi bulunmaktadır.

Bu çerçevede mindfulness yaklaşımı, arabuluculuk pratiğine eklenebilecek yeni bir teknik olmaktan ziyade, arabulucunun rolünü daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeyi önermektedir. Farkındalığın ilk basamağı, arabulucunun kendi öz farkındalığıdır ve arabulucunun öz farkındalığını geliştirmesi, onun taraflar arasındaki iletişimi sağlama rolüne de dolaylı olarak olumlu etki edebilecek bir unsurdur. Bilinçli farkındalık düzeyi, psikolojide ölçülebilen bir kavram olup her beceri gibi eğitim, uygulama ve tekrarla geliştirilebilir (Özyeşil ve diğerleri, 2011).

Amerikalı arabulucu ve akademisyen Brian Pappas (2019) tarafından, kişisel arabuluculuk pratiğinde olumlu etkisi sebebiyle 2019 yılında mindful arabuluculuk yaklaşımı, bir uygulama pratiği olarak savunulmuştur. Bowling ve Hoffman tarafından ise, arabuluculuk sürecinde modellerin ötesinde, bizzat arabulucunun etkinliği, kimliği ve yetkinliği, çatışmanın akıbetini belirleyici bir faktördür. Başka bir deyişle, arabulucunun içsel farkındalık kapasitesinin, uyguladığı tekniklerin niteliğini etkileyebileceği değerlendirilmektedir (Bowling ve Hoffman, 2000).

4. Mindfulness'ın Arabuluculuk Modelleriyle Kesişim Noktaları

Şimdiye kadar mindfulness'ın arabulucunun mesleki yetkinliklerine sağlayabileceği katkı kavramsal düzeyde ele alınmıştır. Ancak bu katkının uygulamada nasıl görünür hâle gelebileceğini değerlendirebilmek için farklı arabuluculuk modelleri açısından da incelenmesi yararlı olacaktır. Bu nedenle aşağıda mindfulness yaklaşımının başlıca arabuluculuk modelleriyle kurduğu olası ilişkiler tartışılmaktadır.

Kolaylaştırıcı arabuluculuk modelinde arabulucudan beklenen, taraflar arasında iletişimin doğru ve yapıcı yönde yeniden kurulabilmesi için köprü işlevi görmesidir (Özmumcu, 2021). Kolaylaştırıcı arabuluculuk yaklaşımında arabulucunun süreç yönetimi kadar, tarafları dikkatle dinleyebilmesi, yargısız bir tutum sergileyebilmesi, duygusal dengesini koruyabilmesi ve tarafların deneyimlerine açık kalabilmesi de önem taşımaktadır. Bu yönüyle mindfulness yaklaşımının geliştirmeyi amaçladığı dikkat, öz farkındalık ve duygu düzenleme becerileri ile kolaylaştırıcı arabuluculuğun öngördüğü arabulucu rolü arasında kavramsal bir yakınlık bulunduğu söylenebilir.

Dönüştürücü arabuluculuğun hedefi, “güçlendirme” ve “tanıma” yolu ile tarafların mevcut durumlarını, ihtiyaçlarını, kaynaklarını ve kendi öz çatışma hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmak ve aynı zamanda karşı tarafın da bakış açısını ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaktır.

Folger ve Bush’a (2014) göre, arabulucunun tarafları yalnızca sonuç odaklı değil, anlam arayışı içinde de ele alması ve tarafların duygusal süreçlerine dikkat kesilen bir tutum geliştirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, mindfulness’ın “şimdiki an farkındalığı” ve

"yargısız kabul" ilkeleriyle doğrudan örtüşmektedir. Belirsizlikle kalabilmek, dönüştürücü modelde olduğu kadar mindfulness pratiğinde de temel bir beceridir. Arabulucunun bu belirsizliği kendi içinde barındırabilmesi ve taraflara bunu alan olarak sunabilmesi, ancak kendi içsel farkındalığını geliştirmesiyle mümkündür. Bu da arabulucunun yalnızca teknik bilgiyle değil, bilinçli farkındalıkla da süreci taşıması gerektiğine işaret eder.

Mevcut anın getirdiklerine odaklanmak, dönüştürücü arabuluculuğun pratikte deneyimlenmesinin anahtarıdır. Dönüştürücü arabulucular an be an tarafların ifade, duygu ve eylemlerine odaklanarak her türlü güçlendirme fırsatlarını yakalamak isterler. Böyle anlarda arabulucular, müzakereleri yavaşlatarak taraflara ihtiyaç duydukları zamanı sağlarlar (Özmumcu, 2021).

Dönüştürücü modelde öne çıkan arabulucunun uyanık bir dikkate ve mevcut anın getirdiklerine açık olma niteliği, mindfulness yaklaşımının da özünü oluşturmaktadır. Mevcut anın değer yargıları, koşullanmalar ve alışkanlık oluşturmuş bilinçsiz tekrarlarla gölgelenmesi hem arabulucu hem de taraflar için var olan, içsel birer tehdittir. Mindfulness pratiği, arabulucunun bu etkileri daha erken fark etmesine ve süreç üzerindeki olası etkilerini düzenlemesine katkı sağlayabilir. Ayrıca uyanık dikkati sayesinde, tarafların sürece taşıdıkları nitelik ve içerikleri fark ederek, taraflara iç görü ile ayna tutar ve onların da farkındalığını uyandırır.

Değerlendirici arabulucunun işlevi, Burns'ün tespitleri ile de doğrulandığı üzere aktiftir. Arabulucu, uyuşmazlığı çözmede etkin rol oynayan ve tarafları yönlendiren, otorite sahibi uzman kişidir. Değerlendirici arabulucunun tarafların farkında olmadıkları kendi gerçeklerinin farkına varmaları için onlara rehberlik etmesi, değerlendirici arabulucuların "gerçeğin temsilcisi" sıfatı ile anılmalarını sağlamıştır (Özmumcu, 2021). Bu bağlamda mindfulness'ın devreye girmesi, değerlendirici arabuluculuğun doğasında bulunan "otoriteye dayalı yönlendirme" ile "öz farkındalık temelli rehberlik" arasında ince bir çizgi çekmeyi mümkün kılar. Mindful bir arabulucu, müdahaleci olmakla manipülatif olmak arasındaki farkı sezebilir; müdahalesini etik çerçevede sınırlandırabilir ve tarafların içsel süreçlerine duyarlı biçimde yaklaşabilir. Özellikle duygu yoğunluğu yüksek davalarda, bir arabulucunun kendi zihinsel süreçlerini düzenlemesi, tarafların direncine karşı sabırlı olması ve tarafların deneyimine şefkatle yaklaşabilmesi, uyuşmazlığın olumlu şekilde sonuçlanmasında belirleyici bir rol oynayabilir.

Burns (1998) tarafından, yargıç arabulucuların anlaşmaya varmak için çeşitli stratejiler uyguladıkları belirtilmiş ve genel olarak tarafları taviz vermeye yönlendirme stratejisinin belirleyici olduğu ileri sürülmüştür. Bu noktada mindfulness, değerlendirici

arabuluculuğun getirdiği etik ve psikolojik riskleri dengeleyebilecek bir araç olarak öne çıkmaktadır. Zira değerlendirici arabuluculuk süreci, özellikle tarafların duygusal yüklerinin yoğun olduğu uyuşmazlıklarda, tarafsızlık ilkesinin ve özerkliğin zedelenmesi tehlikesini barındırır. Mindful bir arabulucu, taraflar üzerinde farkındalıkla gözlem yapan, kendi önyargılarının ve otomatik tepkilerinin farkında olan bir profesyoneldir. Bu farkındalık, yönlendirici müdahalelerin sınırlarını daha iyi çizebilmesini ve baskı yaratmadan yol gösterebilmesini sağlar.

Öyküsel arabuluculukta da diğer arabuluculuk türlerinde olduğu gibi, tarafların masaya getirdikleri duygu ve düşüncelerin göz ardı edilmesine karşı çıkılmakta ve bu duygu ve düşüncelerin tarafların kullandıkları dilde onaylanarak ifade edilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Ancak öyküsel arabuluculukta diğer modellerden farklı olan şey, taraflara ait duygu ve düşüncelerin, onların kişiliğinin bir parçası gibi algılanmaması, onların bir hikâyenin parçası veya hikâyenin sonucu olarak görülmesidir. Öyküsel arabuluculuktaki bu yaklaşım, mindfulness ilkeleri ile de benzerlik göstermektedir.

Mindfulness pratiklerinde de kişiler, duygu ve düşüncelerini fark etmeleri ve onları izlemek suretiyle kurdukları özdeşimden kurtulmaları konusunda desteklenmektedir. Aslında öyküsel arabuluculuktaki dışsallaştırma (externalization) ile Shapiro ve diğerlerin (2006) yeniden algılama (reperceiving) ve Bohart'ın (1983) ayrışma (detachment) kavramları arasında da paralellik olduğu düşünülmektedir. Bu teknikler, bireyin kendisini duygusal deneyimlerinden ayırarak, onları bir gözlemci mesafesiyle izleme becerisi geliştirmesini sağlar. Mindfulness temelli arabuluculukta da bu gözlemci pozisyon, hem tarafların öz-farkındalığını artırmakta hem de çatışmaya dair otomatik tepkilerin yerini bilinçli seçimlere bırakmaktadır.

Mindfulness meditasyonu pratiği yapanlarda, zihinsel fenomenler (duygular, düşünceler, duyumlar) herhangi bir zihinsel işleme tabi tutulmaksızın, yargısızca deneyimlendiklerinde, bu deneyimlerin gerçekleştiği farkındalık alanı belirgin hale gelmektedir. Bu durum, farkındalığın kendisi ile onun nesneleri olan zihinsel fenomenler arasında bir boşluk veya mesafenin oluşmasına yol açmaktadır. Hatta mesafe, yalnızca farkındalık ile zihinsel fenomenler arasında değil, uyaran ve tepki arasında da oluşmaktadır. Chambers ve diğerleri tarafından bu zihinsel süreçlerin aynı zamanda ayrışma (detachment) (Bohart, 1983), bilişsel ayrılma (cognitive defusion) (Masuda ve diğerleri, 2004) ve zihinsel özgürlük (mental freedom) (Krishnamurti, 1964) kavramları ile de benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir (Chambers ve diğerleri, 2009).

Problem çözücü yaklaşımın ana hedefi, birbirinden bağımsız ve farklı menfaat ve ihtiyaçların tatmini konusuna ortak bir payda bularak taraflar arasında bir sulh anlaşmasına varmaktır (Kıyak, 2018). Bu noktada mindfulness uygulamaları, tarafların gerçek ihtiyaç ve menfaatlerini daha açık biçimde fark etmelerine yardımcı olabilir. Özellikle içgörü (insight) temelli farkındalık, tarafların pozisyonlarının ardındaki duygusal ya da psikolojik ihtiyaçları keşfetmelerine olanak tanır.

İş birliğine dayalı süreçlerde mindfulness, tarafların birbirlerinin perspektifine karşı daha açık ve yargısız bir tutum geliştirmelerine katkı sağlar. Bu, karşılıklı anlayışı ve empatiyi güçlendiren bir zemin oluşturarak, kazan-kazan çözümlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır.

5. Sonuç

Arabuluculuk literatürü arabulucunun sahip olması gereken yetkinlikleri ayrıntılı biçimde tanımlamaktadır. Bu çalışma ise, bu yetkinliklerin geliştirilmesi bakımından mindfulness'ın kavramsal olarak nasıl bir katkı sunabileceğini tartışmaktadır.

Teknik bilgi, etkili bir arabuluculuk için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Yetkinlik kavramının anlamı, zaman içerisinde genişlemiştir. Artık günümüzde teknik yetkinliğin yanında, bilişsel, sosyal ve psikolojik yetkinliğin bütünleşik şekilde değerlendirildiği bir modelin benimsenmesinin, mevcut ihtiyaçlar açısından daha elverişli olduğu düşünülmektedir. Mevcut arabuluculuk literatüründe ve düzenlemelerinde ise, arabulucunun kazanması beklenen bu bütünleşik yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceği konusu görece sınırlı biçimde ele alınmaktadır. Bu aşamada bilinçli farkındalık hem arabulucunun içsel kapasitesini destekleyen hem de çatışmanın niteliğini dönüştürebilecek bir potansiyele sahip olup disiplinler arası bir katkı sağlamaktadır.

Arabuluculuk eğitimi, bugüne kadar ağırlıklı olarak hukuki bilgi ve iletişim teknikleri üzerinden şekillenmiştir. Halbuki arabulucunun uygulama başarısı, yalnızca öğrenmiş olduğu tekniklerden değil; bu teknikleri hangi dikkat düzeyi, hangi öz düzenleme kapasitesi ve hangi farkındalıkla uyguladığından da etkilenmektedir. Bu nedenle gelecekte arabuluculuk eğitimlerinin, bilişsel ve psikolojik süreçleri destekleyen yöntemlerle zenginleştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Arabuluculuk sürecinde kullanılan tekniklerin etkililiğinin, arabulucunun öz farkındalık ve öz düzenleme kapasitesinden bağımsız değerlendirilemeyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle, arabulucuların öz farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların yaygınlaştırılması hem mesleki etkinliğin artırılması hem de uyuşmazlık çözüm

süreçlerinin daha sürdürülebilir hale getirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu yönüyle mindfulness, mevcut arabuluculuk eğitimlerinin yerine geçen değil, onları tamamlayan ve derinleştiren bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma, mindfulness yaklaşımının arabulucu yetkinliklerinin geliştirilmesine sağlayabileceği kavramsal katkıyı ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, mindfulness'ın yalnızca destekleyici bir eğitim yaklaşımı olarak mı yoksa kendine özgü ilkeleri bulunan bütüncül bir arabuluculuk modeli olarak mı değerlendirilebileceği sorusu, gelecekte yapılacak kuramsal ve ampirik çalışmalar için önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, arabuluculukta kullanılan tekniklerin niteliği kadar, bu teknikleri uygulayan arabulucunun içsel kapasitesi de uyuşmazlık çözüm sürecinin önemli belirleyicilerinden biridir. Bu sebeple mindfulness temelli uygulamaların arabuluculuk eğitimlerine ve mesleki gelişim programlarına nasıl entegre edilebileceğinin gelecek çalışmalarda ampirik olarak incelenmesi önem taşımaktadır. Geleceğin arabuluculuğunun yalnızca hukuki bilgi veya iletişim tekniklerinden değil, aynı zamanda psikoloji yaklaşımlarından da besleneceği söylenebilir.

Kaynaklar

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L. E., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077

Bohart, A. C. (1983, April). *Detachment: A variable common to many psychotherapies?* [Paper presentation]. 63rd Annual Convention of the Western Psychological Association, San Francisco, CA, United States.

Bowling, D., & Hoffman, D. A. (2000). Bringing peace into the room: The personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. *Negotiation Journal*, 16(1), 5–28. https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2000.tb00199.x

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Broński, W. (2024). Competency profile of the mediator: Selected aspects. *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie*, 17(2), 43–56. https://doi.org/10.32084/tkp.9249

Bronson, S. (2000). Improving mediator competence through self-assessment. *Mediation Quarterly*, 18(2), 171–179. https://doi.org/10.1002/crq.3890180206

Burns, S. (1998). The name of the game is movement: Concession seeking in judicial mediation of large money damage cases. *Mediation Quarterly*, 15(4), 359–371. https://doi.org/10.1002/crq.3890150410

Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N. B. (2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical Psychology Review*, 29(6), 560–572. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.06.005

Collins, H. (2005). *The most important personal qualities a mediator needs: Conflict resolution and mediation (ADR).* La Trobe University.

Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. https://doi.org/10.1080/1367886042000338227

Della Noce, D. J. (2009). Evaluative mediation: In search of practice competencies. *Conflict Resolution Quarterly*, 27(2), 193–214. https://doi.org/10.1002/crq.255

Folger, J. P., & Bush, R. A. B. (2014). Transformative Mediation: A Self-Assessment. *International Journal of Conflict Engagement and Resolution,* 2(1), 20–34. https://doi.org/10.5553/IJCER/221199652014002001003

Goldberg, S. B., Tucker, R. P., Greene, P. A., Davidson, R. J., Wampold, B. E., Kearney, D. J., & Simpson, T. L. (2018). Mindfulness-based interventions for psychiatric disorders: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 59, 52–60. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2017.10.011

Gonzalez, T. (2017). Root to rise: Mindful lawyering for social justice. *NYU Rev. L. & Soc. Change*, 41, 91.

Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, Kanun No. 6325, Resmî Gazete, 28331 (22 Haziran 2012).

James, C. (2011). Law student wellbeing: Benefits of promoting psychological literacy and self-awareness using mindfulness, strengths theory and emotional intelligence. *Legal Education Review,* 21(1/2), 217–233. https://doi.org/10.53300/001c.6249

Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.

Kabat-Zinn, J. (2021). *Mindfulness'ın iyileştirici gücü: Zihnin ve bedenin bilgeliğini kullanarak stres, acı ve hastalıklarla yüzleşme cesareti* (F. Tarımtay Altun & G. Demirci, Çev.). Diyojen Yayıncılık. (Özgün eser 1990 yılında yayımlanmıştır.)

Keeva, S. (2009). *Transforming practices: Finding joy and satisfaction in the legal life*. American Bar Association.

Kıyak, E. (2018). *Dönüştürücü arabuluculuk: Problem çözücü arabuluculuk ile uyumlaştırılması*. Seçkin Yayıncılık.

Korneeva, Y., Shahova, L., & Skripchenko, N. (2022). Mediators' professional competence and personal qualities in conducting conciliation processes with varying degrees of success. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, Article a1870. https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1870

Krishnamurti, J. (1964). *Think on these things.* Harper & Row.

Lazar, S. W., Kerr, C. E., Wasserman, R. H., Gray, J. R., Greve, D. N., Treadway, M. T., McGarvey, M., Quinn, B. T., Dusek, J. A., Benson, H., Rauch, S. L., Moore, C. I., & Fischl, B. (2005). Meditation experience is associated with increased cortical thickness. *NeuroReport*, 16(17), 1893–1897. https://doi.org/10.1097/01.wnr.0000186598.66243.19

Masuda, A., Hayes, S. C., Sackett, C. F., & Twohig, M. P. (2004). Cognitive defusion and self-relevant negative thoughts: Examining the impact of a ninety-year-old technique. *Behaviour Research and Therapy,* 42(4), 477-485. https://doi.org/10.1016/j.brat.2003.10.008

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Menkel-Meadow, C. (2004). From legal disputes to conflict resolution and human problem solving: Legal dispute resolution in a multidisciplinary context. *Journal of Legal Education*, 54(1), 7-29.

Mulder, M. (2011). The concept of competence: Blessing or curse? In *Innovations for competence management* (pp. 11-24). Lahti University of Applied Sciences.

Online Etymology Dictionary. (t.y.). Competence. Erişim tarihi: 17 Temmuz 2026, https://www.etymonline.com/word/competence

Özmumcu, S. (2021). *Arabuluculuk modelleri.* On İki Levha Yayıncılık.

Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., & Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Education and Science*, 36(160), 224-235. https://doi.org/10.15390/ES.2011.940

Pappas, B. A. (2019). Mindful mediation. *Southwestern Law Review*, 48, 351-366.

Reuben, R. C., & Sheldon, K. M. (2019). Can mindfulness help law students with stress, focus, and well-being: An empirical study of 1Ls at a midwestern law school. *Southwestern Law Review,* 48, 241.

Riskin, L. L. (2002). The contemplative lawyer: On the potential contributions of mindfulness meditation to law students, lawyers, and their clients. *Harvard Negotiation Law Review*, 7, 1-66.

Rosky, C. J., Roberts, R. L., Hanley, A. W., & Garland, E. L. (2022). Mindful lawyering: A pilot study on mindfulness training for law students. *Mindfulness*, 13(9), 2347-2356. https://doi.org/10.1007/s12671-022-01965-w

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171

Segal, Z., Williams, M., & Teasdale, J. (2012). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression.* Guilford Press.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386. https://doi.org/10.1002/jclp.20237

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100837. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. https://doi.org/10.1037/h0040934

Zenner, C., Herrnleben-Kurz, S., & Walach, H. (2014). Mindfulness-based interventions in schools-a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 5, 603. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00603