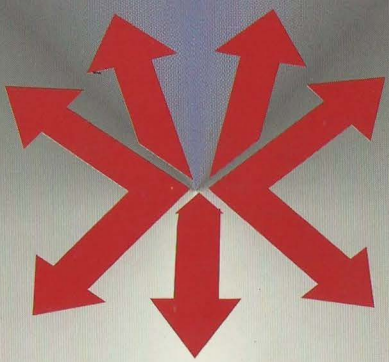
16. BASIM

STEPHEN R. COVEY



ETKİLİ İNSANLARIN 7 ALIŞKANLIĞI

Varlık /Özel

STEPHEN R. COVEY

✪

ETKİLİ İNSANLARIN 7 ALIŞKANLIĞI

Özel Dizi: 8
Varlık Yayınları, Sayı: 613
16. Basım: Aralık 2001

The 7 Habits of Highly Effective People
© 1989, Stephen Covey
1996, Simon&Schuster, Inc., N.Y / Kesim Ajans / Varlık Yayınları AŞ.
FC logosu ve müseccel markaları Franklin Covey Co.'ya aittir;
kullanımları izne tabidir.

ISBN 975-434-1700-2

Kapak Düzeni: Ekin Nayır
Ofset Hazırlık: Varlık Yayınları
Baskı: Mart Matbaası

VARLIK YAYINLARI A.Ş.
Piyerloti Cad. Ayberk Apt. No. 7-9 Çemberlitaş, 34400 İstanbul
Tel: (0212) 516 20 04 – Faks: (0212) 516 20 05
e-posta: varlik@varlik.com.tr
Internet adresi: www.varlik.com.tr

STEPHEN R. COVEY



Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı

Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar

Türkçesi:
Gönül Suveren - Osman Deniztekin



Varlık / Özel Dizi

Güçlendirilmiş olan ve güçlendiren iş arkadaşlarıma...

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM:	**PARADİGMALAR VE İLKELER**	7
	İçten Dışa	9
	Yedi Alışkanlık-Genel Bakış	43
İKİNCİ BÖLÜM:	**ÖZEL ZAFER**	61
1. ALIŞKANLIK	**Proaktif ol**	63
	Kişisel Vizyonla İgili İlkeler	
2. ALIŞKANLIK	**Sonunu Düşünerek İşe Başla**	95
	Kişisel Liderlik İlkeleri	
3. ALIŞKANLIK	**Önemli İşlere Öncelik Ver**	150
	Kişisel Yönetim İlkeleri	
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:	**GENEL ZAFER**	191
	Karşılıklı Bağımlılık Paradigmaları	193
4. ALIŞKANLIK:	**Kazan/Kazan Diye Düşün**	215
	Kişiler Arası Liderlik İlkeleri	
5. ALIŞKANLIK:	**Önce Anlamaya Çalış, Sonra Anlaşılmaya**	250
	Empatik İletişim İlkeleri	
6. ALIŞKANLIK:	**Sinerji Yarat**	278
	Yaratıcı İşbirliği İlkeleri	
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:	**KENDİNİ YENİLEME**	305
7. ALIŞKANLIK:	**Baltayı Bile**	307
	Dengeli Bir Biçimde Kendini Yenileme İlkeleri	
	Yine İçten Dışa	331
EK A:	Çeşitli Merkezlerden Kaynaklanan Olası Algılar ..	343
EK B:	Büroda Bir II. Kare Günü	353
SORUN/FIRSAT DİZİNİ		364
DİZİN		373

Birinci Bölüm

PARADİGMALAR VE İLKELER

İçten Dışa

Bütün bu dünyada,
doğru yaşamaktan ayrılabilecek
gerçek bir erdem yoktur.
David Starr Jordan

Yirmi beş yıldan uzun bir süre, iş, üniversite, evlilik ve aile çevrelerinden insanlarla birlikte çalıştım. Bu süre içinde dışarıdan bakıldığında inanılmayacak kadar başarılı görünen pek çok kişiyle karşılaştım. Ama onlar, içlerindeki bir açlıkla savaşıyorlardı. Kişisel uyuma, etkili olmaya ve diğer insanlarla giderek gelişen sağlıklı ilişkiler kurmaya büyük gereksinimleri vardı.

Benimle paylaştıkları sorunların size de tanıdık gelebileceğini sanıyorum.

Mesleğimle ilgili hedefler saptadım ve olağanüstü bir başarıya ulaştım. Ama bu, hem kişisel hem de aile yaşamıma mal oldu. Karımı ve çocuklarımı artık tanımıyorum. Hatta kendimi tanıdığımdan, benim için gerçekten neyin önemli olduğunu bildiğimden de emin değilim. Bu nedenle kendi kendime şu soruyu sormak zorunda kaldım: "Buna değer mi?"

Yeni bir rejime başladım... bu yıl beşinci kez. Kilomun fazla olduğunu biliyor ve değişmeyi gerçekten istiyorum. Bütün yeni bilgileri okuyor, kendim için hedefler saptıyorum. Olumlu bir bakış açısı edinebilmek için ruhsal açıdan kendimi hazırlıyorum. Kendi kendime bu işi başarabileceğimi söylüyorum. Ama başaramıyorum. Birkaç hafta sonra pes ediyorum. Kendi kendime verdiğim bir sözü nedense tutamıyorum.

Etkili yönetim konusunda kurs üstüne kursa katıldım. Yanımda çalışan insanlardan çok şey bekliyorum. Onlara dostluk göstermek ve düzgün davranmak için bir hayli çaba harcıyorum. Ama bana sadık olduklarını sanmıyorum. Günün birinde hastalanıp evde kalacak olsam, zamanın çoğunu çay-kahve içip gevezelik ederek geçireceklerini düşünüyorum. Neden onlara bağımsız ve sorumlu olmayı öğretemiyorum? Ya da böyle olabilecek insanları bulamıyorum?

Yetişme çağındaki oğlum çok asi ve uyuşturucu kullanıyor. Hangi yolu denersem deneyeyim, beni dinlemiyor. Ne yapabilirim?

Yapılacak çok iş var. Zaman ise hiç yeterli değil. Kendimi bütün gün baskı altında ve savaş halinde hissediyorum. Her gün! Haftanın yedi günü! Zaman kullanımı seminerlerine katıldım ve altı değişik planlama sistemini denedim. Onların biraz yardımı oldu. Ama yine de istediğim gibi mutlu, verimli ve huzurlu bir yaşantım olduğunu hissetmiyorum.

Çocuklarıma çalışmanın değerini öğretmek istiyorum. Ama onların bir şey yapmalarını sağlamak için her hareketlerini denetlemem gerekiyor... Her adımda şikâyetlerine katlanmak zorundayım. Her şeyi kendi başına yapmak daha kolay. Neden çocuklar üzerlerine düşen işleri neşeyle ve kendilerine hatırlatılmadan yapmıyorlar?

Çok işim var. Gerçekten çok. Ama bazen yaptıklarımın uzun vadede bir farklılık yaratacağından kuşkuya düşüyorum. Yaşamımın bir anlam taşıdığını ve bazı şeylerin benim varlığım sayesinde farklı olduğunu düşünmeyi gerçekten istiyorum.

Dostlarımın ya da akrabalarımın bir dereceye kadar başarılı olduklarını ya da itibar kazandıklarını görüyorum. Gülümsüyor ve onları heyecanla kutluyorum. Ama bu arada içimi bir kurt kemiriyor. Neden böyle hissediyorum?

Güçlü bir kişiliğim var. Hemen her karşılaşmada, sonucu denetleyebileceğimi biliyorum. Hatta bunu çoğu zaman, istediğim çözümün bulunmasını sağlayacak biçimde başkalarını etkileyerek yapıyorum. Her türlü durumu inceden inceye düşünüyor ve bulgularımın genellikle herkes için gerçekten de yararlı olduğuna inanıyorum. Ama kay-

gılıyım. Başkalarının, benim ve düşüncelerim hakkında neler düşündüklerini her zaman merak ediyorum.

Evliliğim tatsızlaştı. Kavga ettiğimiz filan yok. Yalnız, artık birbirimizi sevmiyoruz. Evlilik danışmanlarına gittik. Başka şeyler de denedik. Ama nedense o eski duygularımızı yeniden canlandıramıyoruz.

Bunlar derin sorunlar. Acı veren sorunlar. Anlık çözümlerle düzeltilemeyecek sorunlar!

Birkaç yıl önce karım Sandra ve ben, bu tür bir sorunla uğraştık. Oğullarımızdan biri okulda çetin bir süreç geçiriyordu. Derslerinde hiç başarılı değildi. Bırakın sınavlarda başarı göstermeyi, verilen bir ödevi nasıl yapacağını bile bilmiyordu. Toplumsal açıdan hiç olgun değildi. Çoğu zaman yakınlarını utandırıyordu. Fiziksel açıdan ufak tefek ve sıskaydı, hareketleri ise düzensizdi. Örneğin beyzbol sopasını neredeyse top atılmadan sallamaya kalkıyordu. Diğerleri ona gülüyorlardı.

Sandra'yla ben ona yardım etmeyi öylesine istiyorduk ki. "Başarı" yaşamın herhangi bir alanında önemli ise, bizim için anne ve baba olarak önemliden de önemli sayılırdı. Bu nedenle oğlumuza karşı takındığımız tavır ve davranışlarımızla ilgilendik. Onunkilerle de ilgilenmeye çalıştık. Olumlu bakış açısı tekniklerini kullanarak ona cesaret aşılamaya çabaladık. "Haydi, oğlum! Bunu başarabilirsin! Yapabileceğini biliyoruz! Beyzbol sopasını biraz daha yukardan tut ve gözlerini toptan ayırma. Top sana yaklaşıncaya kadar sopayı sallama." Oğlumuz biraz başarılı olduğunda, onu desteklemek için elimizden geleni yapıyorduk. "İşte bu güzel, oğlum. Böyle devam et!"

Başkaları güldükleri zaman onları azarlıyorduk: "Sataşmayın. Rahat bırakın onu. Oyunu yeni öğreniyor." Ve oğlumuz ağlıyor, hiçbir zaman başarılı olamayacağını ısrarla tekrarlıyor, "Zaten beyzboldan hoşlanmıyorum," diyordu.

Yaptığımız hiçbir şeyin yararı olmuyordu. Karım ve ben gerçekten kaygılıydık. Bu olayın oğlumuzun gururunu nasıl etkilediğini görüyorduk. Olumlu davranmaya, ona yardımcı olmaya ve kendisini yüreklendirmeye çalışıyorduk. Ama süregelen başarısızlıklardan sonra karımla geriledik ve olaya başka bir açıdan bakmaya çalıştık.

O sırada meslek yaşamımda, ülke çapındaki müşterilerimle liderlik niteliklerini geliştirme üzerinde çalışıyordum. Bu konuda IBM'in Yönetici Geliştirme Kursu'na katılanlar için ayda iki kez program hazırlıyordum.

Bu programlar için araştırma ve hazırlık yaparken, özellikle algıların oluşumu konusu ilgimi çekti. Nasıl oluşuyorlardı, bakış açımızı nasıl yönlendiriyorlardı? Bakış açımız davranışlarımızı nasıl yönlendiriyordu? Bu beni, beklenti kuramı ve kendi kendini doğrulayan kehanetleri ya da "*Pigmalyon Etkisi*"ni incelemeye sürükledi. O zaman algılarımızın ne kadar derinlerde gömülü olduklarını anladım. Bu bana, hem gördüğümüz dünyaya, hem de bu dünyayı görürken kullandığımız merceğin *kendisine* bakmamız gerektiğini ve dünyayı yorumlama tarzımızı merceğin etkilediğini öğretti.

Sandra'yla birlikte, IBM'de öğrettiğim kavramlardan ve kendi durumumuzdan söz ederken, oğlumuza yardım etmek için yaptığımız şeylerin aslında onunla ilgili gerçek düşüncelerimizle uyumlu olmadığını anlamaya başladık. En derin duygularımızı dürüstçe incelediğimizde, temelde onu yetersiz ve biraz da "geride kalan" bir çocuk olarak gördüğümüzü anladık. Tavır ve davranışlarımız konusunda ne kadar uğraşırsak uğraşalım, çabalarımız etkili olamıyordu, çünkü yaptıklarımız ve söylediklerimize karşın aslında ona, "Sen becerikli değilsin, korunman gerekiyor," mesajını veriyorduk.

Durumu değiştirmek için önce kendimizi değiştirmemiz gerektiğini kavradık. Kendimizi etkili bir biçimde değiştirmek için de, önce algılarımızı değiştirmemiz gerekiyordu.

Kişilik ve Karakter Etiği

Algıyla ilgili araştırmalarıma ek olarak, 1776'dan bu yana ABD'de yayımlanan başarıyla ilgili yayınları derinlemesine inceliyordum. Kendi kendini geliştirme, herkesin anlayabileceği bir dille anlatılan psikoloji ve kendi kendine yardım gibi konularla ilgili yüzlerce kitap, makale ve denemeyi okuyor ya da gözden geçiriyordum. Elimin altında özgür ve demokrat insanların başarılı bir yaşamın anahtarı saydığı şeylerin toplamı ve özü bulunuyordu.

Çalışmalarım beni 200 yıl boyunca yazılmış başarıyla ilgili ya-

pıtlar yoluyla gerilere götürürken, yayınların içeriğinde şaşırtıcı bir şeklin belirmeye başladığını fark ettim. Kendi acımız ve yıllar boyunca birlikte çalıştığım pek çok insanın yaşantısına ve ilişkilerine egemen olduğunu gördüğüm benzer acılar nedeniyle, son elli yıllık sürede yazılmış olan başarıyla ilgili kitapların çoğunun yüzeysel kaldığına gitgide daha çok inanmaya başladım. Bunlar toplumsal imaj bilinci, teknikler ve acil çarelerle; yani, toplumsal yara bantları ve aspirinlerle doluydu. Bunlar ağır sorunlarda uygulanıyor, hatta bazen onları geçici olarak giderir gibi gözüküyorlardı. Ama alttaki bastırılmış sorunları etkilemiyor, bunların iltihaplanmasına ve sık sık ortaya çıkmasına neden oluyorlardı.

Buna karşılık, ilk yüz elli yıllık süre içinde çıkan hemen hemen bütün kitaplar, başarının temeli olarak *Karakter Etiği* diye tanımlayabileceğimiz; dürüstlük, alçakgönüllülük, bağlılık, ölçülü olmak, cesaret, adalet, sabır, çalışkanlık, yalınlık, *Herkese İyilik Et* şeklindeki Altın Kural üzerinde duruyorlardı. Benjamin Franklin'in otobiyografisi bu tür edebiyata iyi bir örnektir. Bu, temelde, bir insanın birtakım belirli ilkelerle alışkanlıkları kendi mizacıyla bütünleştirme çabasının öyküsüdür.

Karakter Etiği, etkili bir yaşamın temel ilkeleri olduğunu ve insanların, ancak bu temel ilkeleri öğrenip kendi temel kişilikleriyle bütünleştirdikleri takdirde gerçek başarıyla sürekli mutluluğu yakalayabileceklerini öğretti.

Ancak Birinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başarıyla ilgili temel görüş açısı, Karakter Etiği'nden *Kişilik Etiği* diye tanımlayabileceğimiz şeye doğru kaydı. Başarı daha çok, kişiliğin, toplumdaki imajın, tavır ve davranışların, insanlar arası etkileşim süreçlerini kolaylaştıran beceri ve tekniklerin sonucunda elde edilir oldu. Kişilik Etiği, temelde iki yoldan gelişiyordu: Biri insan ve halkla ilişkilerle ilgili teknikler, diğeri de pozitif zihinsel tavırdı. Bu felsefenin bir bölümü, bazen geçerli olan esin kaynağı özdeyişlerle ifade ediliyordu: "Tavrınız, erişeceğiniz yüksekliği belirler", "Gülümsemek, kaş çatmaktan daha fazla dost kazandırır", "İnsan, düşlediği ve inandığı her şeyi gerçekleştirebilir" gibi...

Kişilik yaklaşımının diğer yönlerinin kandırıcı ve hatta hileli olduğu belliydi. İnsanları, kendilerini başkalarına sevdirmek için bazı tekniklerden yararlanmaya, ya da istediklerini elde edebilmek için diğerlerinin uğraşlarıyla gerçekten ilgileniyormuş gibi görün-

meye ya da "güçlü görünme"yi benimsemeye ya da yaşam boyunca başkalarını sindirmeye teşvik ediyordu.

Bu kitaplardan bazıları karakterin, başarının bir parçası olduğunu bildiriyor, ama bir temel ve katalizatör olduğunu kabul etmekten çok, onu bölümlere ayırıyordu. Karakter Etiği çoğu zaman lafta kalıyordu. Daha çok, çabuk etkileme teknikleri, güç stratejileri, iletişim ustalıkları ve olumlu tavırlar üzerinde duruluyordu.

Bu Kişilik Etiği'nin, oğlumuzun sorunları konusunda Sandra'yla başvurduğumuz yöntemlerin bilinç altındaki kaynağı olduğunu sezmeye başladım. Kişilik Etiği'yle, Karakter Etiği arasındaki farkları daha derinden düşünmeye başladığımda, Sandra'yla birlikte, çocuklarımızın iyi davranışlarından toplum içinde yarar sağladığımızı anladım. Ve bize göre oğlumuz, istenilen nitelikte değildi. Kendimizle ilgili *imajımız* ve çocuklarına düşkün, iyi birer anneyle baba olduğumuz inancı, oğlumuzla ilgili *imajımız*dan daha köklüydü ve belki onu etkiliyordu da. Soruna *bakış tarzımız* ve onu çözümleme çabalarımızın altında, oğlumuzun iyiliği için duyduğumuz kaygıdan öte birçok şey vardı..

Sandra'yla konuşurken, kendi karakterimizin, amaçlarımızın ve oğlumuzla ilgili algılarımızın ne kadar güçlü bir etkisi olduğunu üzüntüyle kavradık. Toplumsal karşılaştırma dürtülerimizin derin değerlerimizle çeliştiğini anladık. Bu, koşula bağlı bir sevgiye yol açabilir ve sonunda oğlumuzun kendisine verdiği değerin azalmasına neden olabilirdi. Bu nedenle çabalarımızı tekniklerimize değil, *kendimize*, en derin amaçlarımıza ve oğlumuzla ilgili algılarımıza yöneltmeye karar verdik. Çocuğumuzu değiştirmeye çalışmak yerine bir kenara çekilmeye, *kendimizi ondan* ayrı tutmaya çalıştık. Oğlumuzun kimliğini, bireyselliğini, ayrı biri oluşunu ve değerini sezmek için çaba harcadık.

Derin düşünce, inanç ve dualarımız sayesinde oğlumuzu yalnızca ona özgü özellikler çerçevesinde *görmeye* başladık. Onun içindeki (ancak kendi temposu ve hızıyla ortaya çıkabilecek) kat kat potansiyeli *gördük*. Gevşemeye ve çocuğumuzun yolunun üzerinden çekilmeye, onun kendi kişiliğinin ortaya çıkmasına izin vermeye karar verdik. Doğal rolümüzün oğlumuzu takdir etmek, ona değer vermek ve varlığının zevkini çıkarmak olduğunu *gördük*. Ayrıca dikkatle kendi amaçlarımız üzerinde çalıştık ve içimizde güven

kaynakları oluşturduk. Böylece kendi değer duygularımız, çocuğumuzun "kabul edilebilir" davranışlarına bağlı olmaktan kurtuldu.

Oğlumuzla ilgili eski algılarımızı bir yana bırakıp değere dayanan güdüler geliştirirken, ortaya yeni duygular çıkmaya başladı. Oğlumuzu başkalarıyla karşılaştırmak ya da yargılamak yerine, karım ve ben onun zevkine varmaya başladık. Oğlumuzu tıpatıp kendimize benzetmekten ya da onu toplumsal beklentilere göre ölçmekten vazgeçtik. Onu kabul edilebilir bir toplumsal kalıba sokmak için nazikçe, olumlu bir biçimde yönlendirmeye çalışmaktan vazgeçtik. Oğlumuzun temelde yeterli biri ve yaşamla başa çıkabilecek bir insan olduğunu anladığımız için onu başkalarının alaylarına karşı korumaktan da vazgeçtik.

Çocuğumuz bu korumayla yetiştirilmişti. Bu nedenle başlangıçta biraz acı çekti. Bunu dile getirdiğinde, kabullendik, ama eskisi gibi de davranmadık. Dile getirilmeyen mesajımız şuydu: "*Seni korumamıza gerek yok. Aslında sorunlu biri değilsin.*"

Haftalar ve aylar geçtikçe oğlumuz da yavaş yavaş kendine güven duymaya ve kendisini kanıtlamaya başladı. Kendi tempo ve hızına göre gelişti. Standart toplumsal ölçütlere göre —akademik, sosyal ve sportif açılardan— hızla, doğal gelişim süreci olarak tanımlanan şeyin çok ötesinde göze çarpan bir gelişme gösterdi. Yıllar geçtikçe birkaç öğrenci derneğine başkan seçildi. Dört dörtlük bir atlete dönüştü ve eve "Pek iyi"lerle dolu karneler getirmeye başladı. Her tür insanla korkmadan anlaşabilecek çekici ve içtenlikli bir kişilik geliştirdi.

Sandra ve ben, oğlumuzun "toplumsal açıdan etkileyici" başarılarının, toplumsal ödüllere verilen bir tepki olmaktan çok, kendisiyle ilgili duygularının beklenmedik bir ifadesi olduğuna inanıyoruz. Bu, Sandra'yla benim için şaşırtıcı bir deneyim oldu. Öteki çocuklarımıza davranışlarımız ve benimsediğimiz diğer roller bakımından da eğitici bir deneyimdi. Böylece başarı konusunda "Kişilik Etiği"yle "Karakter Etiği" arasındaki yaşamsal farkı çok kişisel bir düzeyde öğrenmiş olduk. İncil'den bir âyet, bu düşüncemizi çok güzel açıklıyor. "Kendi kalbini dikkatle araştır, çünkü yaşamla ilgili çözümler oradan kaynaklanır."

Birincil ve İkincil Yücelik

Oğlumla ilgili deneyimim, algılama konusunda yaptığım incelemeler ve başarı hakkında okuduğum kitapların birleşimi, "Buldum!" diye bağırdığımız, her şeyin yerli yerine oturduğu o anlardan birini yaşamama neden oldu. "Kişilik Etiği"nin o güçlü etkisini görebildim. Doğru olduğunu bildiğim –yıllar önce, çocukluğumda bana öğretilmiş ve kendi iç değer sezgilerimin derinliklerinde bulunan– şeylerle, her gün etrafımı saran acil çözüm felsefeleri arasındaki o ince ve çoğu zaman bilinçli bir biçimde seçilemeyen farkları iyice anladım. Yıllar boyunca her tabakadan insanla birlikte çalışırken öğrettiğim ve etkilediğini bildiğim şeylerin, genelde bu popüler seslerden neden farklı olduklarını daha derin bir düzeyde kavradım.

Kişilik Etiği'nin öğeleri, yani kişilik gelişimi, iletişimde ustalık eğitimi ve etkileme stratejileri ile pozitif düşünce alanındaki öğretilerin yararlı olduklarını, hatta bazen başarının temelini oluşturduklarını yadsımak istemiyorum. Aslında öyledirler. Ama bunlar birincil değil, ikincil özelliklerdir. Bizden önceki kuşakların oluşturduğu temel üzerine bazı şeyleri inşa etmek için insana özgü yetimizden yararlanırken, istemeden bütün dikkatimizi kendi yapıtımıza vermiş ve onu ayakta tutan temeli unutmuş olabiliriz; ya da ekmediğimiz yeri çok uzun süre biçtiğimiz için, ekimin gerekliliği aklımızdan çıkmış olabilir.

Başkalarına istediklerimi yaptırmak, daha iyi çalışmak, daha etkin olmak, beni ve birbirlerini sevmelerini sağlamak için insanları etkileme strateji ve taktiklerinden yararlanıyorsam ve aslında karakterim temelde bozuksa, ikiyüzlülük ve düzenbazlığa yatkınsa, uzun vadede başarıya da erişemem; düzenbazlık güvensizliğe yol açar. Üstelik yaptığım her şey –şu insanlar arası iyi ilişki teknikleri denilen şeylerden yararlansam bile– bir manevra ve hile olarak algılanır. Güzel konuşmak ve hatta gerçekten iyi niyetle davranmak hiç fark etmez; güven yoksa ya da pek azsa, o zaman sürekli başarı için temel de yok demektir. Ancak temeldeki iyilik tekniğe hayat verir.

Bütün dikkati tekniğe vermek, okulda sınavlardan önce telaşla ders çalışmaya benzer. Bazen geçersiniz. Hatta bazen iyi notlar

da alırsınız, ama günlerce bedelini ödemediyseniz incelediğiniz konulara gerçekten egemen olamazsınız, eğitilmiş bir zihin yapınız da olamaz.

Bir çiftlikte tüm işleri son dakikaya sıkıştırmanın, yani baharda tohum ekmeyi unutup bütün yaz eğlendikten sonra hasat alabilmek için sonbaharda telaşla çalışmanın ne kadar gülünç bir şey olacağını hiç düşündünüz mü? Tarımcılık, doğal bir sistemdir. Bedelin ödenmesi ve sürecin izlenmesi gerekir. Her zaman ektiğinizi biçersiniz; bunun kestirme yolu da yoktur.

Bu ilke, bir yerde insan davranışları ve insan ilişkileri bakımından da geçerlidir. Bunlar da hasat yasasına dayanan doğal sistemlerdir. Kısa dönemde, okul gibi yapay bir toplumsal sistemde insanlar tarafından konulan kuralları usulca çiğneyerek, "oyunu oynamayı" becerebilirseniz, durumu idare edebilirsiniz. Bir defalık ya da kısa süreli insan ilişkilerinde işi idare edip, şirinlik ve ustalıkla iyi izlenimler bırakarak ve başkalarının uğraşlarıyla ilgileniyormuş gibi yaparak Kişilik Etiği'nden yararlanabilirsiniz. Kısa süreli durumlarda etkili olabilecek, fazla zaman istemeyen kolay teknikler öğrenebilirsiniz. Ama ikincil özelliklerin uzun süreli ilişkilerde tek başlarına kalıcı bir değerleri yoktur. Köklü bir dürüstlük ve temelde güçlü bir karakter yoksa, yaşamın çetin sınavları er ya da geç gerçek amaçların yüzeye çıkmasına neden olur ve insanlarla ilişki konusundaki başarısızlık da, kısa süreli başarının yerini alır.

İkincil Yücelik dediğimiz özelliğe sahip olan; yani, yetenekleriyle toplumda takdir gören birçok kişinin karakteri birincil yücelik ya da iyilikten yoksundur. Bu insanların, ister iş arkadaşı, eş, dost, ister kimlik bunalımı geçiren bir gençle olsun, bütün uzun süreli ilişkilerinde er ya da geç bunu görürsünüz. En güzel iletişimi karakter sağlar. Emerson'un bir zamanlar söylediği gibi, "Ne olduğun kulağımda öylesine çınlıyor ki, ne dediğini duyamıyorum."

Tabii, karakter gücüne sahip olup iletişim becerisinden yoksun insanlar da vardır. Bu durum, hiç kuşkusuz ilişkilerin niteliğini etkiler. Ama bu etkiler yine ikincildir.

Sonuçta, *ne olduğumuz; söylediklerimiz* ya da *yaptıklarımızdan* çok daha güzel bir iletişim kurar. Hepimiz bunu biliriz. Karakterini bildiğimiz için tam anlamıyla güvendiğimiz insanlar vardır. Güzel konuşmayı bilseler de bilmeseler de, insan ilişkileri teknikleri-

ne sahip olsalar da olmasalar da, onlara güveniriz ve onlarla başarılı bir biçimde çalışırız.

William George Jordan şöyle diyor: "Her insanın eline iyilik ya da kötülük yapması için harika bir güç verilmiştir: yaşamı üzerindeki sessiz, bilinçsiz, gözle görülmeyen bir etki gücüdür bu. Yalnızca kişinin gerçek benliğinden sürekli yayılan dalgadır, bürünmeye çalıştığı kişilikle bir ilgisi yoktur."

Paradigmanın Gücü

"Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı", etkili olmanın temel ilkelerinden birçoğunu içeriyor. Bunlar temel alışkanlıklardır ve birincil derecede önemlidir. Sürekli mutluluk ve başarının temelini oluşturan doğru ilkelerin benimsenmesine dayanırlar.

Ancak bu Yedi Alışkanlığı tam anlamıyla anlamadan önce kendi "paradigmalarımızı" kavramamız ve "paradigma değişikliğini"nin nasıl yapıldığını öğrenmemiz gerekir.

Karakter Etiği ile Kişilik Etiği toplumsal paradigmalara birer örnektir. *Paradigma* sözcüğü Yunanca'dan gelir. Başlangıçta bilimsel bir terimdi; günümüzde ise daha çok bir model, kuram, algı, varsayım ya da referans kaynağı anlamında kullanılıyor. Biraz daha genelleştirirsek, dünya "görüşü"müzü belirtiyor; gözle görmek değil; algılamak, anlamak ve yorumlamak anlamında.

Paradigmalardan kastettiğimiz şeyi anlamanın en basit yolu onları birer harita gibi görmektir. Hepimiz, "haritanın arazi olmadığını" biliriz. Harita, sadece arazinin bazı belirli özelliklerinin bir açıklamasıdır. İşte paradigma da tamı tamına budur. Bir kuram, bir açıklama ya da başka bir şeyin modelidir.

Diyelim ki Chicago'nun merkezinde belirli bir yere gitmek istiyorsunuz. Kentin yol haritası, istediğiniz yere ulaşmanıza yardımcı olacaktır. Ama diyelim ki size yanlış harita verildi. Bir baskı hatası yüzünden üzerinde "Chicago" yazılı harita aslında Detroit'in haritası. Boş yere nasıl didineceğinizi, gideceğiniz yere varabilmek için göstereceğiniz çabanın nasıl boşa çıkacağını düşünebiliyor musunuz?

Davranışınız üzerinde çalışabilirsiniz. Daha fazla çaba göste-

rir, daha çok çalışır, hızınızı iki katına çıkarırsınız. Ama bütün bu çabalarınız sizi yalnızca yanlış yere daha hızlı götürür.

Tutumunuz üzerinde çalışabilir, daha olumlu bir biçimde düşünebilirsiniz. Yine de istediğiniz yere ulaşamazsınız. Ama buna aldırış etmeyebilirsiniz. Tutumunuz öylesine olumludur ki, nereye giderseniz gidin, kendinizi mutlu hissedersiniz.

Ama önemli nokta şu: Yine de yolunuzu kaybetmiş olursunuz. Temel sorunun davranış ya da tutumunuzla bir ilgisi yoktur. Bu, elinizde yanlış harita bulunmasıyla ilgilidir yalnızca.

Elinizde Chicago'nun doğru haritası varsa, *o zaman* çaba önem kazanır. Yolda sizi saptıracak engeller çıkarsa, *o zaman* da tutum önemli olur. Ancak ilk ve en önemli koşul haritanın doğru olmasıdır.

Hepimizin kafasının içinde birçok harita bulunur. Bunlar iki ana gruba ayrılabilirler: *Şeyleri oldukları gibi* gösteren haritalar ya da *gerçeklikleri* ve *şeylerin nasıl olmaları gerektiğini* gösteren haritalar ya da *değerler*. Başımızdan geçen her şeyi bu zihinsel haritalara göre yorumlarız. Ender olarak doğru olup olmadıklarını kendi kendimize sorarız; genellikle bunlara sahip olduğumuzun farkına bile varmayız. Yalnızca gördüğümüz şeylerin gerçekten öyle olduklarını; ya da öyle olmaları gerektiğini varsayarız.

Devam etmeden önce sizi zihinsel ve duygusal bir deneye katılmaya çağırıyorum. Birkaç saniye için bundan sonraki sayfada göreceğiniz resme bakın.

Sonra da 21. sayfadaki resme. Ve gördüklerinizi dikkatle tanımlayın.

Bir kadın görüyor musunuz? Sizce kaç yaşında? Neye benziyor? Ne giymiş? Onu hangi konumlarda görüyorsunuz?

Herhalde ikinci resimdeki kadının yirmi beş yaşlarında olduğunu söyleyeceksiniz. Çok güzel olduğunu, modaya uygun biçimde giyindiğini de. Hokka burunlu ve tavırlarının da nazlı olduğundan söz edeceksiniz. Bekâr bir erkek olsaydınız, belki onunla ilişki kurardınız. Konfeksiyoncu olsaydınız, onu manken olarak işe alırdınız belki de.

Ama ya ben size yanıldığınızı söylersem? Bunun 60-70 yaşlarında, kederli görünen, kocaman burunlu, mankenlikle hiç ilgisi olmayan biri olduğunu açıklarsam? Bu kadın, belki de yolun karşı tarafına geçmesi için yardım edeceğiniz birisi.





Kim haklı? Resme bir kez daha bakın. Yaşlı kadını görebiliyor musunuz? Göremiyorsanız, bir kez daha deneyin. Kocaman burnunu görebiliyor musunuz? Ya şalını?

Sizinle yüzyüze konuşuyor olsaydık, resmi tartışabilirdik. Siz bana gördüklerinizi anlatırdınız, ben de size. Bu iletişimi, siz bana resimde neler gördüğünüzü iyice açıklayıncaya ve ben de aynı şeyi yapıncaya kadar sürdürürdük.

Ama bunu yapamayacağımız için, sizden 42. sayfayı açarak oradaki resmi incelemenizi, sonra da tekrar bu resme bakmanızı isteyeceğim. Şimdi yaşlı kadını görebiliyor musunuz? Okumayı sürdürmeden önce onu görmeniz çok önemli.

Ben bu alıştırmayla ilk kez, yıllar önce Harvard İş İdaresi Okulu'nda karşılaştım. Öğretmen bunu, iki insanın aynı şeye bakmalarına karşın anlaşmazlığa düşebileceklerini ve her ikisinin de haklı olabileceğini açıkça göstermek için kullanıyordu. Bu mantığa değil, psikolojiye bağlı bir şeydi.

Öğretmen, sınıfa bir deste büyük kart getirdi. Yarısında 20. sayfada gördüğünüz genç kadının resmi, diğer yarısında ise 42. sayfadaki yaşlı kadının resmi vardı. Bizden kartlara bakmamızı, dikkatimizi on saniye onların üzerinde yoğunlaştırmamızı, sonra da resimleri geri vermemizi istedi. Sonra ekrana 21. sayfada gördüğünüz, her iki resmin bir karışımını yansıtıp öğrencilerden gördüklerini tanımlamalarını istedi. Kartta genç kadının resmini görenlerin neredeyse hepsi ekrandakinin de aynı genç kadın olduğuna karar verdi. Ve kartta ilk önce yaşlı kadının resmini gören her öğrenci, ekrandakinin yaşlı bir kadın olduğunu söyledi.

Öğretmen, daha sonra bir öğrenciden odanın diğer tarafında oturan bir arkadaşına gördüklerini anlatmasını istedi. İki genç karşılıklı konuşurlarken iletişim sorunları çıktı ortaya.

"Ne demek, 'yaşlı bir kadın?' O en fazla 20 ya da 22 yaşında!"

"Yok canım! Herhalde şaka ediyorsun. 70'inde o. Hatta belki de 80'ine yakın!"

"Neyin var senin? Kör müsün? Bu hanım, genç ve bakımlı. Onunla seve seve çıkardım. Çok güzel!"

"Güzel mi? İhtiyar bir cadı o!"

Tartışma sürdü gitti. Sınıftaki öğrencilerin hepsi de doğruyu bildiklerinden emindi ve hiçbiri düşüncesinden caymıyordu. Bütün bu tartışmalar, öğrencilerin son derecede önemli bir avantajları ol-

masına karşın başlamıştı –birçoğu deneyin başlangıcında aslında başka bir görüş açısının olduğunu biliyordu– bu ise, çoğumuzun hiçbir zaman itiraf etmeyeceği bir şeydir. Her neyse, başlangıçta yalnızca birkaç öğrenci, gerçekten başka bir açıdan resme bakmaya çalıştı.

Yararsız konuşmalardan sonra bir öğrenci ekrana yaklaşarak resimdeki bir çizgiyi işaret etti. "İşte bu genç kadının gerdanlığı." Diğer öğrenci, "Hayır, o yaşlı kadının ağzı," dedi. Yavaş yavaş belirgin farklılıktaki noktalar üzerinde sakin sakin konuşmaya başladılar. Sonunda bir öğrenci, sonra da bir diğeri, iki resim belirginleştiği zaman birdenbire gerçeği kavradılar. Sınıfta süregelen sakin, saygılı ve belirgin iletişim sayesinde sonunda herkes diğerinin görüş açısını kavradı. Ancak başımızı çevirdiğimiz ve sonra tekrar döndüğümüz zaman, çoğumuz yine on saniye içersinde görmeye koşullandırıldığımız resmi görürüz.

Kişi ve kuruluşlarla çalışırken, sık sık bu algılama deneyinden yararlanırım. Çünkü bu, kişisel ve kişilerarası etkililik konusuna alabildiğine açıklama getirir. Bu alıştırma, öncelikle koşullandırmanın algılarımızı, paradigmalarımızı ne kadar güçlü bir biçimde etkilediğini gösteriyor. On saniyelik bir süre, cisimleri görüş biçimimizi böylesine güçlü bir biçimde etkileyebiliyorsa, yaşam boyu süren bir koşullandırma nelere yol açmaz ki? Yaşantımızdaki etkiler; aile, okul, din, iş çevresi, dostlar, meslektaşlar ve Kişilik Etiği türünden yeni toplumsal paradigmalar bizi sessizce, bilinçsizce etkilemiş, değer yargılarımızın, paradigmalarımızın, zihinsel haritalarımızın biçimlenmesine yardımcı olmuşlardır.

Ayrıca bu alıştırma, paradigmaların davranış ve tutumlarımızın kaynağı olduğunu da gösterir. Onlar olmasa, dürüstçe davranamayız. Gördüğümüzden farklı bir biçimde konuşur ve yürürsek, bütünlüğümüzü koruyamayız. O bileşik resimde, koşullandırıldığınızda belirgin bir biçimde genç bir kadın gören yüzde 90'lık gruptansanız, hiç kuşkusuz ona sokağın karşı tarafına geçmesi için yardım etmeniz gerektiğini pek düşünmezsiniz. Bu kadınla ilgili *tutumunuz* ve ona karşı *davranışlarınız*, bu insanı *görüş açınıza* uygun olmalıdır.

İşte bu da, Kişilik Etiği'nin temel eksikliklerinden birinin ön plana çıkmasına neden oluyor. Dış davranış ve tutumları değiştir-

meye çalışmamız, bu davranış ve tutumların kaynağı olan temel paradigmaları incelememişsek, uzun vadede bir işe yaramaz.

Bu algılama alıştırması ayrıca, paradigmalarımızın diğer insanlarla ilişkilerimizi ne kadar güçlü bir biçimde etkilediğini de gösterir. Cisimleri tarafsızca ve açıkça gördüğümüzü düşünürken yavaş yavaş başkalarının da onları aynı derecede açıkça ve nesnelce farklı bir biçimde gördüklerini anlamaya başlarız. "Ayakta durduğumuz yer, oturduğumuz yere bağlıdır."

Hepimiz cisimleri oldukları gibi gördüğümüzü, *nesnel* olduğumuzu düşünürüz. Oysa, durum böyle değildir. Biz dünyayı *olduğu* gibi değil, *olduğumuz* gibi görürüz; ya da nasıl görmeye koşullandırılmışsak, öyle. Gördüklerimizi tanımlayabilmek için ağzımızı açtığımız zaman aslında kendimizi, algılarımızı ve paradigmalarımızı tanımlarız. Başkaları bizimle aynı fikirde olmadıkları zaman hemen onlarda bir aksaklık olduğunu düşünürüz. Ama alıştırmanın da gösterdiği gibi, kafaları çalışan içtenlikli insanlar her şeyi farklı görürler; hepsi de, kendilerine özgü deneyimlerin merceğinden bakarlar.

Bu, gerçekler yoktur anlamına gelmez. O deneyde, başlangıçta kendilerini koşullandıran farklı resimlere bakmış iki kişi, üçüncü resme birlikte bakarlar. Şimdi ikisi de, birbirinin eşi gerçeklere, siyah çizgilere ve beyaz boşluklara bakar; ve ikisi de bunların gerçek olduğunu kabul eder. Ancak her birinin bu gerçekleri yorumlayış tarzı daha önceki deneyimleri yansıtır ve gerçekler, yorumlardan ayrı olarak hiçbir anlam taşımaz.

Temel paradigmalarımız, haritalarımız ya da varsayımlarımızın ne kadar farkına varır ve kendi deneyimimizden ne ölçüde etkilendiğimizi anlarsak, o paradigmalar için o kadar çok sorumluluğu yüklenebiliriz. Onları inceler, gerçeklerle karşılaştırır, başkalarını dinler, onların algılarını öğrenmeye hazır oluruz. Böylece daha geniş bir tabloyu görürüz, bakış açımız çok daha nesnel olur.

Paradigma Değişiminin Gücü

Belki de, algılama alıştırmasından alınacak en önemli ders, paradigma değişimi alanındadır; yani birisi sonunda bileşik resmi başka bir biçimde "görünce" yaşanan "Buldum!" deneyimi diyebile-

ceğimiz şeydedir. İlk algı bir insanı ne kadar sıkı bağlamışsa, bu "Buldum!" deneyimi de o kadar güçlü olur. Birden insanın içinde bir ışık yanar sanki.

Paradigma Değişimi terimini ilk kez Thomas Kuhn, son derecede etkili olan ve bir tür dönüm noktası sayılan *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* adlı yapıtında kullanmıştı. Kuhn, bilimsel alandaki hemen hemen her önemli atılımın, öncelikle gelenekler, eski düşünce biçimleri, eski paradigmalarla olan bağların kopartılması anlamına geldiğini gösteriyor.

Ünlü Mısırlı astronom Batlamyus (Ptolemi) için dünya, evrenin merkeziydi. Ancak Kopernik merkeze Güneş'i yerleştirerek bir "Paradigma değişimi" yarattı. Bir hayli direnç ve baskıya da neden oldu. Birdenbire her şey başka türlü yorumlanmaya başladı.

Newton'un fizik modeli düzenli bir paradigmaydı ve modern mühendisliğin de hâlâ temelini oluşturuyor. Ama bütün değildi, tamamlanmamıştı. Olacakları önceden bilme ve açıklayıcılık açısından çok daha üstün bir değere sahip olan Einstein tarzı paradigma, yani görecelik paradigması ise bilim dünyasında bir devrim yarattı.

Mikrop kuramı geliştirilinceye kadar pek çok kadın ve çocuk doğum sırasında ölüyor ve hiç kimse bunun nedenini anlayamıyordu. Askeri çarpışmalarda insanlar, ateş hatlarında alınan önemli darbelerden çok, önemsiz yaralar ve hastalık yüzünden ölüyordu. Ancak mikrop kuramı ortaya atılır atılmaz yepyeni ve daha iyi bir paradigma, yani olanları anlamak için kullanılan daha ileri bir yöntem sayesinde tıp alanında çarpıcı ve önemli gelişmeler olabildi.

Bugünkü Amerika Birleşik Devletleri de bir paradigma değişiminin ürünüdür. Yüzyıllar boyunca geleneksel hükümet anlayışı, bir monarşiden ibaretti; kralların tanrısal hakları vardı. Sonra daha farklı bir paradigma geliştirildi: Halkın halk tarafından ve halk için yönetilmesi. Böylece bir anayasal demokrasi doğdu ve müthiş bir insan enerjisi ile zekâsının önünü açarak dünya tarihinde benzeri bulunmayan bir yaşam, özgürlük ve bağımsızlık, etki ve umut standardı yaratıldı.

Bütün paradigma değişimleri olumlu yönde olmaz. Gördüğümüz gibi, Karakter Etiği'nden Kişilik Etiği'ne kayılması, gerçek başarı ile mutluluğu besleyen o köklerden uzaklaştırdı bizi.

Ancak paradigma değişimleri bizi olumlu ya da olumsuz yöne çekseler de, birdenbire ya da ağır ağır gelişseler de, dünyaya farklı bir gözle bakmamıza yol açarlar. Bu değişimler güçlü bir değişikliğe de neden olurlar. İster doğru, ister yanlış olsunlar, paradigmalarımız, tutum ve davranışlarımızın, dolayısıyla da başkalarıyla olan ilişkilerimizin kaynağıdırlar.

Bir Pazar sabahı, New York'ta metroda başımdan geçen küçük çaplı bir paradigma değişimini anımsıyorum. Herkes sessizce oturuyordu. Birtakım insanlar gazete okuyordu, bazıları düşüncelere dalmış, bazıları da gözlerini kapatmış, dinleniyorlardı. Sakin ve huzurlu bir ortamdı.

Sonra birdenbire bir adam, çocuklarıyla metroya bindi. Çocuklar o kadar yaramaz ve gürültücüydü ki, bütün hava birdenbire değişiverdi.

Adam, yanıma oturup gözlerini kapattı, durumla ilgilenmediği anlaşılıyordu. Çocuklar koşarak bağırıp çağırıyor, eşyaları fırlatıp atıyor, hatta bazı yolcuların gazetelerini kapıyorlardı. Ama yanımda oturan adam hiçbir şey yapmıyordu.

Öfkelenmemek zordu. Adamın, çocukların böyle vahşice koşuşmalarına aldırmayacak ve bu konuda hiçbir şey yapmayacak, hiçbir sorumluluk üstlenmeyecek kadar duygusuz olmasına inanamıyordum. Metroda herkesin sinirlendiği belliydi. Sonunda, olağanüstü bir sabırla ve kendimi tutarak adama dönüp: "Beyefendi, çocuklarınız birçok kişiyi rahatsız ediyor, onlara biraz hâkim olamaz mısınız?" dedim.

Adam, durumu henüz fark ediyormuş gibi bana bakarak usulca, "Ah, çok haklısınız, bir şeyler yapsam iyi olacak. Hastaneden geliyoruz. Anneleri bir saat önce orada öldü. Ne düşüneceğimi bilemiyorum. Galiba çocuklar da bu duruma nasıl katlanacaklarını bilemiyorlar," diye yanıtladı.

O anda neler hissettiğimi düşünebiliyor musunuz? Paradigmam değişime uğradı. Birdenbire her şeyi başka türlü *gördüm*. Başka türlü *gördüğüm* için de başka türlü *düşünmeye*, başka türlü *hissetmeye* ve başka türlü *davranmaya* başladım. Öfkem hemen geçti. Tutumumu ya da davranışlarımı kontrol etme kaygısına kapılmama gerek kalmadı. Yüreğim adamın acısıyla doldu. Sevecenlik ve merhamet duyguları boşaldı içimden. "Demek karınız yeni

öldü? Vah vah, çok üzüldüm. Bana olayı anlatabilir misiniz? Size nasıl yardım edebilirim?" dedim. Her şey bir anda değişivermişti.

Pek çok insan, yaşamlarını tehdit eden bir bunalımla karşılaştıkları ve önem verdikleri şeylere birdenbire bambaşka bir açıdan bakmaya başladıkları; karı ya da koca, ebeveyn ya da büyükanne, büyükbaba, yönetici ya da liderlik gibi yeni bir rolü üstlendikleri zaman, temelde buna benzer bir değişim olur düşüncelerinde.

Kişilik Etiği'yle haftalarca, aylarca ve hatta yıllarca uğraşıp tutum ve davranışlarımızı değiştirmeye çalışsak bile, her şeyi farklı bir biçimde gördüğümüz zaman kendiliğinden olan o değişiklik olgusuna yaklaşamayabiliriz.

Artık belli olan bir şey var: Yaşamlarımızda önemsiz değişiklikler yapmak istiyorsak, dikkatimizi uygun bir biçimde tutum ve davranışlarımıza verebiliriz: Ancak çok önemli bir değişiklik yapmak istiyorsak, o zaman temel paradigmalarımız üzerinde çalışmamız gerekir.

Thoreau'nun dediği gibi: "Kötülüğün yapraklarını kesen her bin kişiye karşılık, ancak bir kişi köküne saldırır." Biz de yaşantımızda çok önemli değişiklikler yapmak istiyorsak, o zaman tutum ve davranışımızın yapraklarını kesmekten vazgeçerek kökler üzerinde, yani, tutum ve davranışlarımızın kaynağı olan paradigmalar üzerinde çalışmalıyız.

Görmek ve Olmak

Kuşkusuz, bütün paradigma değişimleri birdenbire olmaz. Metrodaki durumu aniden kavrayışımın tersine, Sandra'yla benim, oğlumuzla ilgili paradigma değişimi deneyimimiz yavaş, zor ve temkinli bir süreçti. Başlangıçta ona yaklaşımımız, Kişilik Etiği konusundaki yıllarca süren koşullandırılma ve deneyimlerimizin ürünüydü. Bu, anne ve baba olarak, kendi başarımızla ilgili, o çok derinlerdeki paradigmaların bir sonucuydu. Ayrıca çocuklarımızın başarılarının da bir ölçütüydü. Ancak o temel paradigmaları değiştirip her şeye başka açıdan baktığımız zaman, hem kendimizde hem de durumda önemli değişiklikler yapabileceğimizi gördük.

Oğlumuzu farklı biçimde *görebilmek* için, Sandra'yla farklı *ol-*

mamız gerekiyordu. Kendi karakterimizin gelişmesi ve güçlenmesine yatırım yaparken, yeni paradigma da yaratılmış oldu.

Paradigmalar, karakterlerden ayrılamaz. İnsan boyutunda; *olmak, görmektir.* Hızla kendimizi değiştirmezsek, bakış açımızı değiştirme konusunda fazla ilerleme kaydedemeyiz. Bunun tersi de doğrudur.

O sabah metrodaki olayda, belirgin bir biçimde ani paradigma değişimi deneyimim, yani görüş açımın değişmesi, temel karakterimin bir sonucuydu ve onun tarafından da sınırlandırılıyordu.

Durumu kavrar kavramaz, o yas tutan, aklı karışmış adamın yanında utanç dolu bir sessizlik içinde otururken sadece bir suçluluk ya da hafif bir üzüntü duyacak kişiler de vardır kuşkusuz. Diğer taraftan, eminim ki daha başlangıçta duyarlı bir biçimde davranabilecek kimseler de vardır. Adamın derin bir sorunla başbaşa olduğunu kavrayıp, durumu anlamaya çalışarak ona yardım elini hemen uzatabilecek kişilerdir bunlar.

Paradigmalar güçlüdür. Çünkü onlar, arkasından dünyayı gördüğümüz merceği yaratırlar. Değişim ister birdenbire olsun, ister ağır ağır, temkinli gelişsin; bir paradigma değişimindeki güç, çok önemli bir değişikliğin temel gücüdür.

İLKE-MERKEZLİ PARADİGMA

Karakter Etiği'nin temelinde şu düşünce yatar: Etkili olmayı yöneten *ilkeler* vardır; bunlar, tıpkı fiziksel boyuttaki yerçekimi yasası kadar gerçek, değişmez ve tartışılmaz bir biçimde "var olan" doğal yasalardır.

Bu ilkelerin gerçekliği –ve etkisi– başka bir paradigma değişimi deneyimiyle açıklanabilir. Bu olayı Denizcilik Enstitüsü'nün dergisi *Proceedings*'de Frank Koch anlatmaktadır.

> Eğitim filosuna verilmiş olan iki savaş gemisi birkaç gündür kötü hava koşullarında manevra yapıyorlardı. Ben, en öndeki savaş gemisinde görevliydim ve hava kararırken köprüde nöbetteydim. Yer yer sis vardı ve görüş alanı dardı. Bu nedenle komutan da köprüdeydi, bütün faaliyetleri denetliyordu.
>
> Karanlık bastıktan kısa bir süre sonra köprünün gözetleme ye-

rinde iskele tarafındaki nöbetçi haber verdi: "Işık. Sancak tarafında."

Komutan seslendi: "Dümdüz mü ilerliyor, yoksa kıça doğru mu gidiyor?"

Nöbetçi, "Dümdüz ilerliyor, Komutanım," diye cevap verdi. Bu, o gemiyle tehlikeli bir çarpışma rotası üzerinde olduğumuz anlamına geliyordu.

Komutan nöbetçiye emir verdi: "Gemiye mesaj gönder: Çarpışma rotasındayız. Rotanızı 20 derece değiştirmenizi öneriyoruz."

Karşıdan şu sinyal geldi: "Rotanızı 20 derece değiştirmeniz önerilir."

Komutan, "Mesaj gönder," dedi. "Ben komutanım. Rotayı 20 derece değiştirin."

Karşıdaki, "Ben deniz onbaşıyım, rotanızı 20 derece değiştirseniz iyi olur," diye yanıtladı.

Komutan bu arada iyice öfkelenmişti. Hırsla emretti. "Mesaj gönder! Ben bir savaş gemisiyim. Rotanızı 20 derece değiştirin."

Karşıdaki ışıklarla işaret verdi: "Ben bir deniz feneriyim."

Rotayı değiştirdik.

Komutanın –ve bu olayı okurken bizim– karşılaştığımız paradigma değişimi, olayı tamamen farklı bir çerçeveye oturtuyor. Burada komutanın kısıtlı algısının, gerçeğin yerini aldığını görebiliyoruz; bu, sisler içinde ilerleyen kaptan için olduğu kadar, bizler için de, gündelik yaşantımızda anlaşılması zorunlu olan bir gerçektir.

İlkeler deniz fenerleri gibidir. Onlar, karşı konulamayacak doğal yasalardır. Yönetmen Cecil B. deMille, epik filmi *On Emir*'deki ilkeler konusunda şöyle söylemişti: "Bizim yasaları çiğnememiz olanaksızdır. Biz yalnızca başımızı kaya gibi yasalara çarpıp çiğneniriz."

İnsanlar kendi yaşamlarına ve ilişkilerine, koşullanmalarının ve deneyimlerinin sonucu olan paradigmalar ya da haritalar aracılığıyla bakabilirler, ancak bu haritalar arazinin kendisi değildirler. Bunlar "öznel gerçekler"dir. Araziyi tanımlama çabalarıdır.

"Nesnel gerçeklik" ya da arazinin kendisi, insanların gelişmesini ve mutluluğunu yöneten "deniz feneri" ilkelerinden oluşur. Bunlar doğal yasalardır. Tarih boyunca her uygar toplumun yapısına katkıları olmuştur. Süregelen ve başarıya ulaşan bütün ailelerle

kurumların köklerini bunlar oluşturur. Zihinsel haritalarımız, araziyi ne kadar doğru tarif ederse etsinler, onun varlığını değiştirmezler.

Derinlemesine düşünen ve toplumsal tarih aşamalarını izleyen herkes, bu tür ilkelerin ya da doğal yasaların var olduğunu hemen anlar. Bu ilkeler sık sık yüzeye çıkar ve bir toplum içinde yaşayan insanlar, bunları kabullenip uyum sağladıkları oranda, ya ayakta kalıp bir denge kurar, ya da parçalanıp yok olurlar.

Sözünü ettiğim ilkeler anlaşılması zor, gizli, çözümsüz ya da "dinsel" düşünceler değildir. Bu kitapta öğretilen tek bir ilke bile belirli bir inanç ya da dine özgü değildir; buna kendiminkileri de katıyorum. Bu ilkeler, hem yaşayan her büyük dinin, hem de sağlam toplumsal felsefelerle ahlak sistemlerinin birer parçasıdır. Açık seçiktir ve herhangi bir kimse tarafından kolaylıkla onaylanabilir. Bu ilkeler ya da doğal yasalar, insan durumunun, insan bilincinin, insan vicdanının birer parçasıdır sanki. Bunlar, toplumsal koşullanma ve ilkelere bağlılıkla ilgili olmaksızın, bu tür koşullar ve çiğnenen ilkeler tarafından uyuşturulmuş ya da bastırılmış olsalar bile, her insanın içinde bulunur.

Örneğin eşitlik ve adalet kavramlarımızın kaynaklandığı *haklılık* ilkesini kastediyorum. Küçük çocuklar, tersine koşullanmalarına neden olan deneyimlerine karşın yine de haklılık fikrini sezinlerler. Haklılığın, birbirinden çok farklı tanımları ve erişim yöntemleri var, ancak bu kavram hemen hemen evrenseldir.

Dürüstlük ve doğruluk ilkelerini kapsayan örnekler de vardır. Bunlar, işbirliği ve uzun süreli kişisel ve kişilerarası gelişim için gerekli olan güven temelini yaratırlar.

Diğer bir ilke ise *insan vakarı*dır. ABD'nin Bağımsızlık Bildirisi'nde yer alan temel kavram da bu değere ya da ilkeye değinir. "Biz bu gerçeklerin açık seçik görüldüğünü iddia ediyoruz: İnsanlar eşit yaratılmışlardır. Yaradan onlara vazgeçilemeyecek belirli haklar lütfetmiştir. Bunların arasında yaşam, özgürlük ve mutlu olma çabası da vardır."

Diğer bir ilke de *hizmet* ya da bir katkıda bulunma fikridir. Bir diğeri ise *kalite* ya da *mükemmellik*tir.

Potansiyel ilkesi de var; yani, birer cenin olduğumuz, büyüyüp gelişerek gitgide daha fazla potansiyeli açığa çıkarabileceğimiz, çok daha fazla yetenek kazanacağımız fikri. Potansiyele çok bağlı

bir diğer ilke ise *büyüme*dir; yani potansiyeli açığa çıkarma, yetenek geliştirme ve bunlara eşlik eden *sabır, bakım* ve *teşvik* gibi ilkelere olan gereksinim.

İlkeler, *uygulamalar* değildir. Uygulama belirli bir etkinlik ya da eylemdir. Bir durumda işe yarayan bir uygulamanın bir diğerinde etkili olacağı kesin değildir. Bunu, ikinci çocuklarını da tıpkı birincisi gibi büyütmeye çalışan anne ve babalar hemen onaylayacaktır.

Uygulamalar duruma göre belirlenir. Buna karşılık ilkeler, evrensel kapsamı olan derin ve temel doğrulardır. Kişiler, aileler, evlilikler, her tür özel ve kamu kuruluşu için geçerlidirler. Bu doğrular benimsenerek alışkanlık haline getirildiklerinde, insanlara değişik durumlarla başa çıkabilmeleri için çok çeşitli uygulamayı yaratma gücünü verirler.

İlkeler, *değerler* değildir. Bir hırsız çetesi bazı değerleri paylaşabilir. Ama onlar sözünü ettiğimiz temel ilkelere aykırı davranırlar. İlkeler arazi, değerler ise haritalardır. Doğru ilkeleri değerlendirdiğimiz zaman doğruyu elde ederiz; her şeyin nasıl olduğunu biliriz.

İlkeler insan davranışlarının kılavuzlarıdır; sürekli ve sağlam değerleri olduğu da kanıtlanmıştır. Temeli oluştururlar. Belirgin oldukları için de temelde tartışma götürmezler. İlkelerin belirgin niteliklerini çabucak kavramanın bir yolu, onların karşıtı olan şeylere dayanarak etkili bir yaşam sürdürmeye çalışmanın gülünçlüğünü düşünmektir. Ben, bir insanın haksızlık, hilebazlık, alçaklık, yararsızlık, sıradanlık ya da yozlaşmışlığı sürekli mutluluk ve başarı için sağlam bir temel olarak benimseyebileceğini hiç sanmıyorum. İnsanlar bu ilkelerin tanımlanma, belirlenme ya da uygulanma tarzı hakkında tartışabilir, ancak varlıklarının, doğuştan farkında ve bilincinde olunduğu anlaşılıyor.

Harita ya da paradigmalarımız bu ilkelere ya da doğal yasalara ne kadar uyumlu hale getirilirse, o kadar doğru ve yararlı olurlar. Doğru haritalar, hem kişisel hem de toplumsal etki gücümüzü pekiştirir. Bunu, tutum ve davranışlarımızı değiştirmek için göstereceğimiz her türlü çabadan daha iyi başarırlar.

Kişilik Etiği'nin parlaklığı ve kitlelere çekici görünmesinin nedeni şudur: Kişisel açıdan etkili olmayı ve başkalarıyla derin ilişkiler kurmayı sağlayan çalışma ve gelişme gibi doğal süreçlerden geçmeden, nitelikli bir yaşam kurmayı olası kılacak kolay ve çabuk bir yöntem olduğu sanılır.

Bu, özü olmayan bir simgedir. "Çalışmadan zengin olmayı" vaat eden, "çabucak köşeyi dönme" düzenidir. Hatta bazen işe yarıyormuş gibi de gözükür. Ama düzenbaz aslında yerinde sayar.

Kişilik Etiği aldatıcı, düşseldir. Tekniklerinden ve çabuk çözümlerinden yararlanarak yüksek nitelikli sonuçlar almaya çalışmak, Detroit haritasını kullanarak Chicago'da bir yere gitmeye çalışmak kadar başarılı olur.

Kişilik Etiği'nin kökleri ve meyveleri konusunda zeki bir gözlemci olan Erich Fromm şöyle diyor:

> Günümüzde kendisini tanımayan, anlamayan, robot gibi davranan birisiyle karşılaşıyoruz. Bu insan yalnızca, kendisi olduğu sanılan kişiyi tanır. Anlamsız gevezelikleri iletişim sağlayacak konuşmanın, yapay gülümsemesi gerçek kahkahanın, donuk çaresizliği ise gerçek acının yerini almıştır. Bu birey hakkında iki şey söylenebilir: Birincisi, bireysellik ve aklına estiği gibi davranmak gibi giderilmesi olanaksız görünen kusurları vardır. İkincisi o, yeryüzünde dolaşan bizim gibi milyonlarca insandan pek farklı biri değildir.

Her türlü yaşamda, bir dizi ardışık büyüme ve gelişme evreleri vardır. Bir çocuk dönmeyi, doğrulup oturmayı, emeklemeyi, sonra da yürüyüp koşmayı öğrenir. Her aşama önemlidir ve zaman alır. Hiçbirisi atlanamaz.

İster piyano çalmayı öğrenmek olsun, ister bir iş arkadaşıyla etkili bir iletişim kurmak; yaşamın bütün evreleri, bütün gelişme alanları için geçerlidir bu. Kişiler, evlilikler, aileler ve kurumlar için de öyle.

Fiziksellik açısından bu *süreç* ilkesini ya da gerçeğini bilir ve kabul ederiz. Ancak bunu duygusal alanlarda, insan ilişkilerinde ve hatta kişisel karakter alanında anlamak daha ender görülen, zor

bir iştir. Anlasak bile, kabul edip bununla uyum içinde yaşamak, hem daha ender görülen, hem de daha zor bir şeydir. Bu nedenle daha az zaman ve çaba harcamak için bu yaşamsal adımlardan bazılarını atlayabilmemizi sağlayacak, kestirme yollar ararız bazen; ve dilediğimiz sonuca bu şekilde varmak isteriz.

Ancak büyüme ve gelişmemizle ilgili doğal bir süreci atlayarak kestirmeden gitmeye kalktığımız zaman ne olur? Sıradan bir tenisçi olduğunuz halde daha iyi bir izlenim bırakmak için ustalarla oynamaya karar verirseniz, sonuç ne olur? Olumlu düşünce tek başına, bir profesyonelle etkili bir maç çıkarmanızı sağlayabilir mi?

Ya piyanoya yeni başlamış olmanıza karşın, dostlarınızı konser verecek düzeyde olduğunuza inandırırsanız?

Bu soruların yanıtları çok bellidir. Gelişim sürecine karşı gelmek, aldırış etmemek ya da kestirmeden gitmeye kalkışmak olanaksızdır. Doğaya aykırıdır ve bu tür bir kestirme yol aramak, sadece düş kırıklığı ve çaresizliğe neden olur.

Herhangi bir alanda on derecelik bir ölçüye göre ikinci düzeydeysem ve beşe çıkmayı istiyorsam, önce üçüncü düzeye doğru ilerlemem gerekir. "Bin kilometrelik bir yolculuk ilk adımla başlar" ve sonuca, adım adım ulaşılır.

Bir soru sorarak ya da bilgisizliğinizi açıklayarak öğretmeninize hangi düzeyde olduğunuzu bildirmezseniz, öğrenemez ya da gelişemezsiniz. Uzun süre rol yapamazsınız, er ya da geç foyanız ortaya çıkar. Çoğu zaman bilgisizliğin kabulü, eğitimimiz konusunda atacağımız ilk adım olur. Thoreau'nun öğrettiği gibi: "Durmadan bilgimizi kullanırken, gelişmemiz için gerekli olan bilgisizliğimizi nasıl hatırlayabiliriz?"

Bir olay anımsıyorum: Bir dostumun iki kızı gözyaşları içinde bana gelerek, babalarının sertliğinden ve anlayışsızlığından yakınmışlardı. Olacaklardan korktukları için anne ve babalarına açılamıyorlardı. Oysa, onların sevgi, anlayış ve rehberliğe fazlasıyla gereksinimleri vardı.

Kızların babalarıyla konuştum ve olup bitenlerin farkında olduğunu anladım. Ancak o, sinirli olduğunu kabul etmesine karşın, bunun sorumluluğunu yüklenmeye yanaşmıyordu. Duygusal gelişim düzeyinin düşük olduğunu da dürüstçe kabul edemiyordu. Değişikliğe doğru ilk adımı atmak, gururunun kaldıramayacağı bir şeydi.

Bir eşle, çocuklar, dostlar ya da iş arkadaşlarımızla etkili bir iletişim kurabilmek için dinlemeyi öğrenmeliyiz. Bunun için de duygusal açıdan kuvvetli olmak gerekir. Dinlemek sabır, açık sözlülük ve anlama isteğini içerir ve kişiliğin çok gelişmiş niteliklerinden biridir. Düşük bir duygu düzeyinden yönetmek ve yüksek düzeyde öğütler vermek ise çok daha kolaydır.

Tenis oynamak ya da piyano çalmak konusunda gelişim düzeyimiz bellidir. Bu konularda rol yapmak da olanaksızdır. Ama karakter ve duygusal gelişim konusunda aynı şey söylenemez. Bir yabancının ya da bir iş arkadaşımızın karşısında "rol yapıp", onu "kandırabiliriz." Pozlar takınabiliriz. Bir süreliğine, en azından başkalarıyla birlikteyken bunu sürdürebiliriz. Hatta kendi kendimizi bile kandırabiliriz. Ama ben, çoğumuzun, için için nasıl biri olduğunu bildiğine inanıyorum ve bence, birlikte yaşadığımız, birlikte çalıştığımız kişiler de bunu bilir.

İş dünyasında, bu gelişimle ilgili doğal süreç konusunda, kestirmeden gitme çabasının sonuçlarına sık sık tanık oldum. Yöneticiler, güçlü konuşma, gülümseme dersleri ve dış müdahalelerle ya da şirketleri birleştirme, satın alma, dostça ya da düşmanca ele geçirme gibi yöntemlerle, gelişmiş üretkenlik, kalite, moral ve müşteri hizmetinden oluşan yeni bir kültürü "satın almaya" çalışıyorlar. Ama bu arada, bu tür manipülasyonların neden olduğu güvensizlik ortamını göz ardı ediyorlar. Bu yöntemler bir işe yaramadığı zaman da, etkili olacak başka Kişilik Etiği teknikleri arıyorlar ve tam bir güven kültürü yaratmak için temel olan doğal ilke ve süreçleri umursamıyor, onlara karşı geliyorlar.

Ben de bir baba olarak yıllar önce bu ilkeye aykırı davrandığımı anımsıyorum. Üç yaşındaki küçük kızımın doğum günü partisine katılmak için eve döndüm. Kızım ön odada bir köşeye büzülmüştü. Bütün armağanları meydan okurcasına kucaklamış, diğer çocukların bunlarla oynamalarına izin vermiyordu. Fark ettiğim ilk şey, odadaki birkaç anne ve babanın bu bencilce gösteriyi izledikleri oldu. Utandım, hem de çok utandım, çünkü o sırada üniversitede insan ilişkileri konusunda ders veriyordum. Bu anne ve babaların beklentilerini biliyor ya da en azından hissediyordum.

Odanın havası gerçekten gergindi. Çocuklar ellerini uzatarak küçük kızımın etrafını sarmış, biraz önce verdikleri armağanlarla

oynamak istiyorlardı. Kızım ise, bu istekleri sertçe reddediyordu. Kendi kendime, "Kızıma paylaşmayı kesinlikle öğretmeliyim. Paylaşmanın değeri, inandığımız en temel öğelerden biridir," dedim.

Önce basit bir istekte bulundum: "Yavrum, arkadaşlarının sana biraz önce verdikleri oyuncakları onlarla paylaşır mısın lütfen?"

Kızım kısaca, "Olmaz," diye karşılık verdi.

İkinci yöntemim, biraz mantık yürütmek oldu: "Yavrum, onlar senin evindeyken oyuncaklarını paylaşmayı öğrenirsen, sen de onların evine gittiğinde hepsi oyuncaklarını seninle paylaşırlar."

Yine hemen, "Olmaz," diye yanıtladı.

Utancım artıyordu. Çünkü kızımı etkileyemediğim ortadaydı. Üçüncü yöntem olarak rüşveti denedim. Alçak bir sesle, "Yavrum, oyuncaklarını onlarla paylaşırsan, özel bir sürprizim var. Sana çiklet veririm," dedim.

Kızım bağırdı: "Ben çiklet istemiyorum!"

Artık öfkelenmeye başlıyordum. Dördüncü yöntem olarak korku ve tehdide başvurdum: "Oyuncaklarını paylaşmazsan, başın gerçekten derde girer!"

Kızım, "Bana ne!" diye haykırdı. "Bu oyuncaklar benim! Onları kimseyle paylaşmak zorunda değilim!"

Sonunda güç kullandım. Oyuncaklardan bazılarını alarak diğer çocuklara verdim. "Alın çocuklar, bunlarla oynayın!"

Belki de kızımın oyuncakları vermeden önce onlara sahip olma deneyimine gereksinimi vardı. (Aslında, bir şeye sahip değilsem, onu gerçekten verebilir miyim?) Kızım, babası olarak benden, bu deneyimi sağlamak için yüksek düzeyde duygusal olgunluk bekliyordu.

Ancak o sırada, oradaki anne ve babaların hakkımdaki düşüncelerine, kızımın ve aramızdaki ilişkinin sağlamlaşıp gelişmesinden daha fazla değer veriyordum. Önyargıyla haklı olduğuma karar vermiştim. Kızım oyuncaklarını paylaşmalıydı, bunu yapmadığı için de hatalıydı.

Belki de ondan yüksek düzeyde bir anlayış bekliyordum. Çünkü o sırada kendi ölçülerime göre aşağı bir düzeydeydim. *Sabır* ve *anlayış* göstermek istemiyordum ya da bunu yapacak durumda değildim. Bu nedenle kızımın bazı *şeyleri* vermesini istiyordum. Kusurumu dengelemek için, konumum ve otoritemden *ödünç bir kuvvet alarak* istediğimi yapması için kızımı zorluyordum.

Ancak ödünç kuvvet almak, zayıflığa neden olur. Bu, borcu alan kişide zayıflığa yol açar, çünkü işlerin yapılması için dış etkenlere olan bağlılığı güçlendirir. Baş eğmek zorunda bırakılan kimsede de zayıflığa yol açar. Bağımsızca mantık yürütme, büyüme ve iç disiplinin gelişimini durdurur. Son olarak ilişkinin de zayıflamasına neden olur. İşbirliğinin yerini korku alır ve her iki taraf, istedikleri gibi hareket ederek kendilerini savunmaya geçerler.

Ödünç alınan kuvvetin kaynağı –örneğin uzun boy ya da fiziksel güç, mevki, otorite, sicil, toplumsal konumla ilgili simgeler, görünüş ya da geçmişteki başarılar– değiştiği ya da yok olduğu zaman ne olur?

Eğer daha olgun bir insan olsaydım o zaman kendi içsel gücüme –paylaşma ve gelişimle ilgili düşüncelerime, anlayışıma, sevmek ve özen göstermek konusundaki yeteneğime– güvenir ve kızımın oyuncaklarını paylaşıp paylaşmama konusunda bağımsızca karar vermesini onaylardım. Belki onunla mantıklı bir biçimde konuşmaya çalıştıktan sonra çocukların dikkatini ilginç bir oyuna çeker ve kızımı o duygusal baskıdan kurtarabilirdim. Çocukların gerçek sahip olma duygusunu tattıktan sonra eşyalarını çok doğal bir biçimde, içtenlikle ve özgürce paylaştıklarını öğrenmiş oldum.

Deneyimlerimden edindiğim bilgiye göre, bazı zamanlar öğretmeye uygundur, bazıları ise değildir. İlişki gerginleştiği ve hava duygusal elektriklenmelerle dolduğu an, ders verme girişimi çoğu zaman bir tür yargılama ve red olarak algılanır. Ama ilişki iyi olduğu zaman çocuğu usulca, yalnız başına bir kenara çekmek, onunla öğrenme ya da değer olgusu üzerinde konuşmak daha etkili olur. Belki de o gün, bunu yapabilmem için gereken duygusal olgunluk, sabır düzeyimin ve kendimi denetleme gücümün ötesindeydi.

Belki de sahip olma duygusunun, içtenlikle paylaşma isteğinden önce gelmesi gerekiyor. Evlilik ve aile konusunda mekanik bir biçimde veren ya da vermeyi ve paylaşmayı istemeyen birçok kişi, kendilerine sahip çıkma, kendi kimlik ve değerlerini idrak etme deneyimlerini hiç yaşamamış olabilirler. Çocuklarımızın büyümelerine gerçekten yardım etmek, onların sahip olmayı öğrenmelerine izin verecek kadar sabırlı olmayı, aynı zamanda onlara vermenin değerini öğretecek kadar akıllı davranmayı ve çocuklar için birer örnek oluşturmayı da içerir.

SORUNU *GÖRÜŞ* TARZIMIZ, SORUNUN *KENDİSİDİR*

İnsanlar, sağlam ilkelere dayanan kişilerin, aile ve kurumların yaşamlarında güzel olayların geliştiğini gördükleri zaman meraklanırlar. Bu tür kişisel güç ve olgunluk, böylesi bir aile birliği ve ekip çalışması, kolay uyum sağlayabilen ve sinerjiye dayalı bir kurumsal kültür onlarda hayranlık uyandırır.

Hemen dile getirdikleri istek, onların temel paradigmasını açıkça ortaya koyar: "Bunu nasıl başarıyorsunuz? Tekniğini bana da öğretin." Aslında söylemek istedikleri şudur: "İçinde bulunduğum durum nedeniyle çektiğim acıyı hemen geçirecek acil bir çare bulun ya da bir fikir verin bana."

İsteklerini karşılayacak ve bunları kendilerine öğretecek insanları da bulurlar; kısa bir süre için, o beceri ve teknikler etkili oluyormuş gibi gözükebilir. Bunlar, toplumsal aspirin ve yara bantlarıyla yüzeysel ya da pratik çözüm gerektiren sorunların bazılarını ortadan kaldırabilir.

Ama temeldeki kronik sorun olduğu yerde kalır. Sonunda da, acil çözüm bekleyen yeni belirtiler çıkar ortaya. İnsanlar sık sık pratik çarelere başvurup dikkatlerini acil sorunlarla çektikleri acıya verdikçe, bu yaklaşım tarzı temeldeki kronik sorunu arttırır.

Görüş tarzımız sorunun kendisi*dir*. Bu bölümün girişindeki bazı kavramlara ve Kişilik Etiği yaklaşımının etkilerine yeniden bakın.

Etkili yönetim konusunda kurs üstüne kurs katıldım. Yanımda çalışan insanlardan çok şey bekliyorum. Onlara dostluk göstermek ve düzgün davranmak için bir hayli çaba harcıyorum. Ama bana sadık olduklarını sanmıyorum. Günün birinde hastalanıp evde kalacak olsam, zamanın çoğunu çay-kahve içip gevezelik ederek geçireceklerini düşünüyorum. Neden onlara bağımsız ve sorumlu olmayı öğretemiyorum? Ya da böyle olabilecek insanları bulamıyorum?

Kişilik Etiği bana emrimde çalışanları hizaya sokacak ve ellerindeki şeyi takdir etmelerini sağlayacak –herkesi sarsmak, kafaları uçurmak gibi– dramatik şeyler yapabileceğimi, ya da onları işe bağlayacak bir yönlendirme eğitimi programı bulabileceğimi söylüyor. Hatta daha iyi çalışacak yeni birilerini bulabileceğimi de.

Ancak bu personelin görünüşte bağlılıktan uzak davranışlarının altında bir soru gizli olabilir mi? Onların çıkarı için çabaladığımdan kuşku mu duyuyorlar? Yanımda çalışanlar, kendilerine birer makine gibi davrandığımı mı düşünüyor? Bunda gerçek payı olabilir mi?

Kalbimin derinliklerinde onları gerçekten böyle mi görüyorum? Çalışan insanlara bakış tarzım sorunun bir parçası olabilir mi?

Yapılacak çok iş var. Üstelik zaman hiç yeterli değil. Kendimi bütün gün baskı altında ve savaşır gibi hissediyorum. Her gün! Haftanın yedi günü! Zaman kullanımı seminerlerine katıldım ve altı değişik planlama sistemini denedim. Onların biraz yardımı oldu. Ama yine de istediğim gibi mutlu, verimli ve huzurlu bir yaşantım olduğunu hissetmiyorum.

Kişilik Etiği bana bir yerlerde bir şeyler olması gerektiğini söylüyor: Bütün bu baskılarla daha ustalıkla başa çıkmama yardım edecek yeni bir düzenleyici ya da bir seminer.

Ama acaba sorunun yanıtı *verimlilik* olmayabilir mi? Daha az zamanda daha çok iş yapmak durumu değiştirir mi? Yoksa bu, yalnızca yaşamımı denetleyen koşullarla insanlara tepki verme tempomu mu hızlandırır?

Daha derin, daha esaslı bir biçimde görmem gereken bir şey mi var acaba; zamanımı, yaşantımı ve kendi doğamı görmemi etkileyecek, içimde bulunan herhangi bir paradigma olabilir mi bu?

Evliliğim tatsızlaştı. Kavga ettiğimiz filan yok. Sadece artık birbirimizi sevmiyoruz. Evlilikle ilgili danışma bürolarına gittik. Başka şeyler de denedik. Ama nedense o eski duygularımızı yeniden canlandıramıyoruz.

Kişilik Etiği bana, insanların bütün duygularını dile getirdiği yeni bir kitap ya da bir seminer olması gerektiğini söylüyor. Bu, karımın beni daha iyi anlamasına yardımcı olurdu. Ama bunun da yararı olmayabilir. Bana gereken sevgiyi belki de yalnızca yeni bir ilişki sağlayacaktır.

Yoksa gerçek sorun eşim olmayabilir mi? Eşimin zayıflıklarını

büyütüp, yaşamımı, bana davranılış tarzının bir işlevi haline mi sokuyorum acaba?

Eşim konusunda, evlilik ve gerçek sevgi konusunda sorunu besleyen temel bir paradigmam mı var?

Kişilik Etiği paradigmalarının sorunları görüş açımızı da, onları çözümleme çabalarımızı da temelden nasıl etkilediklerini görüyor musunuz?

Farkına varılsın ya da varılmasın, birçok kimse Kişilik Etiği'nin boş vaatleri yüzünden düş kırıklığına uğramaya başlıyor. Ülke içi gezilerimde ve çeşitli kurumlarla çalışmalarımda şunu gözlemliyorum: Uzun vadeli düşünen yöneticiler, moral yükselten psikolojiden ve eğlenceli öykülerle yavan sözlerden başka paylaşacak şeyleri olmayan, "motivasyon" konuşmaları yapan kişilerden artık bıkmışlar.

İşin özüne inmek, süreci yaşamak istiyorlar. Aspirin ve yara bandının ötesinde bir şeyler bekliyorlar. Temeldeki kronik sorunları çözmek ve uzun vadeli sonuçlar veren ilkelerle ilgilenmek istiyorlar.

Yeni Bir Düşünce Düzeyi

Albert Einstein'ın dediği gibi: "Karşılaştığımız önemli sorunlar, onları yarattığımız zamanki düşünce düzeyiyle çözülemez."

Hem çevremize hem de kendimize baktığımızda ve Kişilik Etiği'yle yaşayıp hareket ederken yaratılan sorunları gördüğümüzde, bunların, yaratıldıkları yüzeysel düzeyde çözülemeyecek kadar esaslı ve derin sorunlar olduklarını da anlarız.

Bu derin kavramları çözümlemek için yeni, daha derin bir düşünce düzeyine; temelinde, etkili insanın ve etkileşim alanını doğru bir biçimde tanımlayan ilkeler olan bir paradigmaya gerek var.

Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı da, bu yeni düşünce düzeyi üzerinedir. Kişinin kendisiyle ve başkalarıyla ilişkilerinde etkili olmasını sağlayan, merkezinde ilkelerin, temelinde karakterin yattığı ve "içten dışa" diye tanımlanacak bir yaklaşımdır.

"İçten dışa" şu anlama geliyor: İnsan ilk önce kendisiyle; daha

da önemlisi, benliğinin en *iç* kısmıyla; yani kendi paradigmaları, karakteri ve amaçlarıyla başlamalıdır işe.

Buna göre; mutlu bir evliliğiniz *olmasını* istiyorsanız, pozitif enerji yayan bir insana dönüşmelisiniz. Negatif enerjiyi güçlendireceğinize onu dışlamalısınız. Daha cana yakın, uyumlu bir çocuğunuz *olmasını* istiyorsanız, daha anlayışlı, empatili, tutarlı, sevecen bir anne ya da baba *olun*. İşinizde daha rahat ve özgür *olmayı* istiyorsanız, daha sorumlu, daha yardımsever, daha fazla katkıda bulunan bir eleman *olun*. Size güvenilmesini istiyorsanız, güvenilir bir insan *olun*. Yeteneklerinizin tanınmasının sağlayacağı ikincil yüceliği istiyorsanız, önce dikkatinizi birincil olan karakter yüceliğine vermelisiniz.

"İçten dışa" yaklaşımı, genel zaferlerden önce özel zaferlerin geldiğini; kendi kendimize söz verip bunları tutmamızın da, başkalarına söz verip tutmamızdan önce geldiğini söyler. Bu yaklaşım; kişiliği karakterden önemli saymanın, kendimizi geliştirmeden başkalarıyla olan ilişkilerimizi geliştirmeye çalışmanın boşuna olduğunu açıklar.

"İçten dışa", bir süreçtir. İnsanın gelişmesi ve ilerlemesini denetleyen doğal yasalara dayanan sürekli bir yenileme sürecidir. Bu, yukarıya doğru bir büyüme sarmalıdır ve sürekli olarak sorumlu bağımsızlık ve etkili karşılıklı bağımlılığın daha yüksek derecelerine doğru uzanır.

Birçok insanla çalışma fırsatını buldum; olağanüstü insanlarla, yetenekli kişilerle, mutluluk ve başarıya erişmeyi çok isteyenlerle, arayış halinde olanlarla, acı çekenlerle. İş adamları, üniversite öğrencileri, dinsel ve sivil topluluklar, aileler ve evli çiftlerle çalıştım. Bütün bu deneyimlerim sırasında dışarıdan içeriye yaklaşımıyla sorunların kesin çözümlerine, sürekli mutluluk ve başarıya ulaşıldığını hiç görmedim.

"Dışarıdan içeriye" paradigmasının sonucu olarak hareketsiz kalan ve kendilerini kurban gibi hisseden insanlar gördüm. Onlar bütün dikkatlerini, kendi pasif durumlarının sorumlusu olduğunu düşündükleri koşullara ve diğer insanların zayıflıklarına veriyorlardı. Eşlerin birbirini değiştirmeye çalıştığı, her iki tarafın da diğerinin "günahlarını" itiraf ettiği, karşısındakini hizaya sokmaya çalıştığı mutsuz evlilikler gördüm. İş anlaşmazlıklarına tanık oldum. İnsanları, güven denilen temel gerçekten varmış gibi davranmaya

zorlayacak yasaların yaratılması için müthiş bir zaman ve enerji harcandığını da gördüm.

Ailemin üyeleri yeryüzünün "en sıcak" üç bölgesinde yaşadılar: Güney Afrika, İsrail ve İrlanda. Bu bölgelerin her birinde süregelen sorunların kaynağının, dışarıdan içeriye paradigmasının toplumdaki egemenliği olduğuna inanıyorum. Toplulukların hepsi de, sorunun "dışarıda bir yerde" olduğundan emindi ve "onlar" (yani diğerleri) "hizaya geldikleri" ya da birdenbire "ortadan kalktıkları" takdirde sorunun çözüleceğini düşünüyordu.

İçten dışa, çoğu kişi için dramatik bir paradigma değişimidir. Bunun en büyük nedeni, koşullandırılmanın güçlü etkisi ve Kişilik Etiği'nin günümüzde geçerli olan toplumsal paradigmasıdır.

Hem kendi deneyimlerim, hem de binlerce kişiyle çalışırken edindiklerim ve tarihteki başarılı insanları ve toplumları dikkatle incelememem sonucu şu kanıya vardım: Yedi Alışkanlığın temsil ettiği bütün ilkeler zaten benliğimizin derinliklerinde, vicdanımızda ve sağduyumuzda bulunuyor. Onları tanıyıp geliştirmek ve en derin kaygılarımızla buluşurken hepsinden yararlanmak için başka türlü düşünmemiz, paradigmalarımızı daha yeni, derin ve "içten dışa" bir düzeye kaydırmamız gerekiyor.

Bu ilkeleri anlayıp yaşamlarımıza katmak için içtenlikle çaba harcarken T.S. Elliot'un şu gözlemindeki gerçeği tekrar tekrar keşfedeceğimize inanıyorum:

> *"Araştırmalarımızdan vazgeçmemeliyiz. Bütün araştırmalarımız bizi sonunda başladığımız yere götürür ve bu yeri ilk kez tanımaya başlarız."*



YEDİ ALIŞKANLIK – GENEL BAKIŞ

Sürekli yaptığımız şey neyse, biz de oyuz.
O halde mükemmellik bir eylem değil, bir alışkanlıktır.
ARİSTO

KARAKTERİMİZ, TEMELDE alışkanlıklarımızdan oluşur. "Düşünce ek, eylem biç; eylem ek, alışkanlık biç; alışkanlık ek, karakter biç; karakter ek, kader biç," der bir özdeyiş.

Alışkanlıklar yaşamımızdaki güçlü etkenlerdir. Tutarlı ve çoğu zaman da bilinçsiz davranış modelleri oldukları için, her gün sürekli olarak karakterimizi ortaya koyar ve etkili ya da etkisiz olmamıza yol açarlar.

Büyük eğitimci Horace Mann'ın da söylediği gibi: "Alışkanlıklar bir halata benzer. Her gün bir ilmik daha atarız ve çok geçmeden halat koparılamayacak bir duruma gelir." Ben, bu sözlerin son bölümünü kabul etmiyorum. Koparılabildiğini biliyorum. Alışkanlıklar öğrenilir de, unutulur da. Ayrıca kolay ve pratik bir çözüm olmadığını da biliyorum. Bu hem bir süreci, hem de müthiş bir yükümlülüğü içerir.

Apollo II'nin aya yaptığı yolculuğu izleyenlerimiz, insanın ilk kez ayda yürüdüğüne, sonra da dünyaya döndüğüne tanık olunca, hayretten donup kaldılar. O önemli günleri tanımlamak için "harika" ve "inanılır gibi değil" türünden görkemli sözcükler yeterli değildi. Ama o astronotlar aya erişebilmek için yeryüzünün müthiş yerçekiminden kurtulmak zorundaydılar. Roket ateşlendikten sonra "yerden kopuş"unun ilk birkaç dakikası ve yolculuğun ilk birkaç kilometresi sırasında, yaklaşık bir milyon kilometreyi aşmakla geçen birkaç günlük süreye göre daha fazla enerji harcanmıştı.

Alışkanlıkların da müthiş yerçekimleri vardır. Bunu çoğu kişi

anlayamaz ya da itirafa yanaşmaz. Sürüncemede bırakmak, sabırsızlık, eleştiricilik ya da etkili olmanın temel ilkelerini çiğneyen bencillik gibi çok derine gömülmüş alışkanlıklardan kurtulmak için, biraz irade gücü ve yaşantımızda yapacağımız birkaç küçük değişiklikten daha fazlası gerekir. "Yerden kopuş", müthiş bir çaba ister. Ama yerçekiminin etkisinden kurtulduğumuz an, özgürlüğümüz yepyeni bir boyut da kazanır.

Bütün doğal güçler gibi, yerçekimi hem bizimle birlikte, hem de bize karşı çalışır. Bazı alışkanlıklarımızın yerçekimi, şu ara gitmek istediğimiz yere erişmemizi engelliyor olabilir. Ama dünyamızı bir arada, gezegenleri yörüngelerinde tutan ve evrenin düzenini koruyan da, yine yerçekimidir. Çok büyük bir güçtür bu ve etkili bir biçimde kullanırsak, alışkanlığın yerçekim gücü yaşamda etkili olmak için gereken düzen ve birlikteliği yaratabilir.

"Alışkanlıklar" Tanımlanıyor

Burada, alışkanlığı *bilgi, beceri* ve *arzu*nun kesişmesi olarak tanımlayacağız.

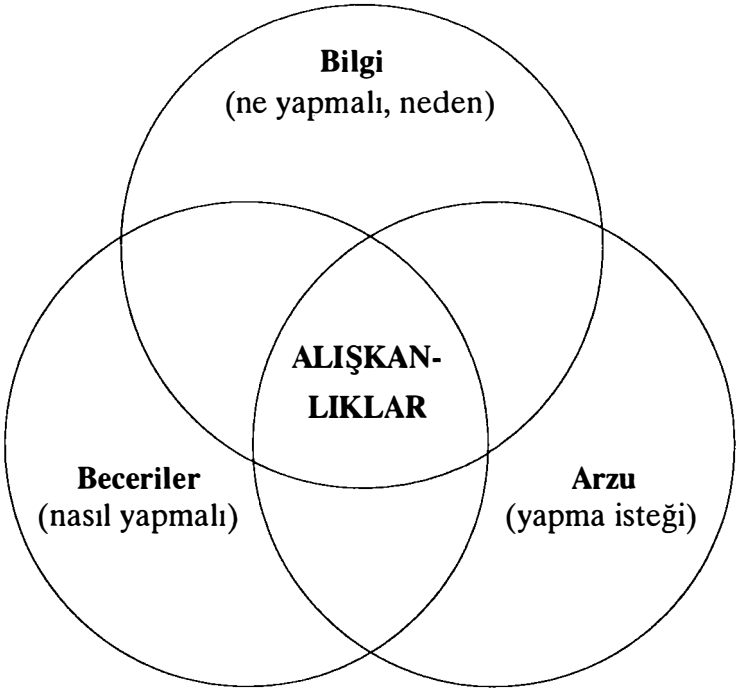
Bilgi kuramsal paradigmadır: *Ne yapmalı* ve *neden?* Beceri: *Nasıl yapmalı*. Arzu ise, dürtüdür: *Yapma isteği*. Bir şeyi yaşantımızda alışkanlık haline getirmek istiyorsak, bu üçüne de sahip olmalıyız.

İş arkadaşlarım, eşim ya da çocuklarımla ilişkilerimde onlara sürekli ne istediğimi söyleyip hiçbir zaman kendilerini tam olarak dinlemediğim için etkili olamayabilirim. İnsan ilişkilerinin doğru ilkelerini arayıp bulmadıkça, dinlemem gerektiğini bile *bilemeyebilirim*.

Başkalarıyla etkili biçimde iletişim kurmak için onları dinlemem gerektiğini bilsem bile, beceri sahibi olamayabilirim. Bir başka insanı derin bir dikkatle *nasıl* dinleyeceğimi bilemeyebilirim.

Ancak dinlemem gerektiğini ve nasıl dinleyeceğimi bilmem de yeterli değildir. Dinlemek *istemedikçe*, arzu duymadıkça, bu, yaşantımda bir alışkanlık halini alamaz. Bir alışkanlık yaratmak her üç boyutta çaba harcamayı gerektirir.

Olmak/görmek değişimi, yukarıya doğru uzanan bir süreçtir; olmak, görmeyi değiştirirken, görmek de olmayı değiştirir ve yük-



ETKİLİ ALIŞKANLIKLAR
İçselleştirilen ilkeler ve davranış modelleri

selen gelişme sarmalında ilerledikçe, böylece sürer gider. Bilgi, beceriler ve arzu üzerinde çalışarak yıllar boyunca belki de yapay bir güvence kaynağı olan eski paradigmalarla bağlarımızı koparabiliriz. Böylece kişisel ve kişilerarası etkililik konusunda yeni düzeylere erişebiliriz.

Bu süreç bazen acı verebilir. Daha yüksek bir amacın; şimdi istediğinizi sandığınız şeyi daha sonra isteyeceklerinizin ardında ikinci sıraya koymaya razı olmanın harekete geçirdiği bir değişimdir bu. Ama mutluluk veren bir süreçtir; "varlığımızın amacı ve hedefi"dir. Mutluluk, hiç olmazsa kısmen, *şimdi* istediğimiz şeyi *ileride* isteyeceğimiz şey uğruna feda edebilme yeteneği ve arzusunun meyvesi olarak tanımlanabilir.

Sürekli Olgunlaşma Modeli

Yedi Alışkanlık, tek tek ya da parçalar halinde moral yükseltici formüllerden oluşan bir dizi değildir. Bunlar, doğal gelişim yasalarıyla uyum halinde, kişisel ve kişilerarası etkililiğin gelişmesinde sürekli artış gösteren, birbirini izleyen ve bir bütün oluşturan bir yaklaşımdır. Bu alışkanlıklar bizi Sürekli Olgunlaşma Modeli içinde, önce *bağımlılıktan bağımsızlığa,* oradan da *karşılıklı bağımlılığa* götürür.

Yaşamaya, başkalarına tamamen *bağımlı* bir bebek olarak başlarız. Bizi başkaları yönlendirir, besler ve destekler. Bu besleme olmazsa ancak birkaç saat, en fazla birkaç gün yaşayabiliriz.

Sonra doğumu izleyen aylar ve yıllar boyunca, fiziksel, duygusal ve ekonomik açıdan gitgide bağımsızlık kazanırız. Sonunda, başının çaresine bakabilecek, kendine güvenen, kendi işini görebilecek biri oluruz.

Gelişmemiz ve olgunlaşmamız sürerken doğada her şeyin birbiriyle *karşılıklı bağımlı* olduğunu, toplum dahil, doğayı yöneten bir ekoloji sistemi bulunduğunu gitgide daha iyi anlarız. Sonradan, doğamızın en yüksek etki alanlarının başkalarıyla olan ilişkilerimizle ilgili olduğunu, yani insan yaşamının da karşılıklı bağımlılık olduğunu keşfederiz.

Bebeklikten erginliğe doğru gelişimimiz doğa yasalarına uygundur. Gelişmenin pek çok boyutu vardır. Örneğin tam bir fiziksel olgunluğa erişmemiz, duygusal ya da zihinsel açıdan aynı olgunluğa eriştiğimiz anlamına gelmez. Diğer taraftan bir insanın fiziksel bağımlılığı onun zihinsel ya da duygusal açıdan olgunlaşmamış olduğunu da göstermez.

Olgunluk denilen süredurum içinde, *bağımlılık, **sen*** paradigmasıdır. Benim bakımımı *sen* üstlenirsin; imdadıma *sen* yetişirsin; yardıma gelmeyen *sen*sin; sonuçtan *seni* sorumlu tutarım.

*Bağımsızlık, **ben*** paradigmasıdır. Bunu *ben* yapabilirim. *Ben* sorumluyum. *Ben* kendime güvenirim. *Ben* bir seçim yapabilirim.

*Karşılıklı bağımlılık, **biz*** paradigmasıdır. *Biz* bunu başarabiliriz. *Biz* işbirliği yapabiliriz. *Biz* yeteneklerimizi ve becerilerimizi birleştirip birlikte daha büyük bir şey yaratabiliriz.

Bağımlı insanların istediklerini elde edebilmeleri için başkala-

rına gereksinimleri vardır. Bağımsız insanlar istediklerini kendi çabalarıyla elde ederler. Karşılıklı bağımlı insanlar kendi çabalarını diğerlerininkilerle birleştirerek en büyük başarılara erişirler.

Fiziksel açıdan bağımlı olsaydım; yani felçli, sakat olsaydım ya da fiziksel bakımdan hareketlerim kısıtlansaydı, o zaman bana yardım etmeniz için size gereksinimim olurdu. Duygusal açıdan bağımlı olsaydım, güvenliğim ve kendim hakkındaki değer yargım, hakkımdaki fikirlerinize bağlı kalırdı. Benden hoşlanmadığınız takdirde yıkılabilirdim. Entelektüel açıdan bağımlı olsaydım, benim yerime sizin düşünmenizi, yaşantımdaki sorunlara başından sonuna kadar kafa yormanızı beklerdim.

Fiziksel bakımdan bağımsız olsaydım, kendi başıma hareket edebilirdim. Zihinsel açıdan kendi düşüncelerimi üretir, bir soyut düzeyden diğerine geçebilirdim. Analitik ve yaratıcı bir biçimde düşünür, düşüncelerimi anlaşılacak bir biçimde düzenleyip ifade ederdim. Duygusal açıdan kendi kendimi içten onaylardım. Beni iç dünyam yönlendirirdi. Kendimi değerlendirirken kullandığım ölçütün, hoşlanılmak ya da iyi davranılmakla bir ilişkisi olmazdı.

Bağımsızlığın, bağımlılıktan çok daha olgun bir düzey olduğu kolaylıkla anlaşılır. Bağımsızlık, kendi başına önemli bir başarıdır. Ama en üstün olan bağımsızlık değildir.

Ne var ki, son zamanlarda geçerli olan toplumsal paradigma, bağımsızlığı tahta çıkarıyor. Pek çok kişi ve toplumsal hareketin erişmeye ant içtiği bir hedef oldu bu. İnsanların kendilerini geliştirmelerini hedefleyen birçok kaynak, iletişimin, ekip çalışmasının ve işbirliğinin hiç önemi yokmuş gibi, bağımsızlığı anıtlaştırıyor.

Son zamanlarda bağımsızlığın üzerinde fazla durmamız aslında bağımlılığa karşı; başkalarının bizi denetlemesine, belirlemesine, kullanmasına, yönetmesine karşı gösterilen bir tepkidir.

Pek az anlaşılan karşılıklı bağımlılık kavramı, birçok kişi için bağımlılıkla eşanlamlıdır. Bu nedenle insanların çoğu zaman bencil nedenlerle eşlerini, çocuklarını terk ettiklerini ve her türlü toplumsal sorumluluktan kaçtıklarını görüyoruz. Bütün bunları bağımsızlık adına yapıyorlar.

İnsanların "prangalarından kurtulmaları", "özgür" olmaları, "kendilerini kanıtlamaları" ve "bildiklerini okumaları"yla sonuçlanan tepkileri, çoğu zaman, başkalarının zayıflıklarının duygusal yaşamımızı mahvetmesine izin vermek, denetleyemediğimiz olaylar

ve insanlar tarafından mağdur edildiğimizi hissetmek gibi, dışsal değil, içsel olduğu için kaçınamadığımız daha köklü bağımlılıklara yol açar.

Kuşkusuz, koşullarımızı değiştirmemiz gerekebilir. Ancak bağımlılık, kişisel olgunlukla ilgili bir sorundur ve bunun koşullarla da pek bir ilgisi yoktur. Daha iyi koşullar altında bile olgun olamama ve bağımlılık genellikle devam eder.

Gerçek kişilik bağımsızlığı, bize etki altında kalmadan hareket etme gücünü sağlar. Bu, bizi koşullara ve başkalarına bağımlı olmaktan kurtarır. Değerli ve özgürleştirici bir hedeftir. Ancak etkili yaşamın son hedefi de değildir.

Bağımsız düşünce, tek başına, karşılıklı bağımlılık gerçeğine uygun değildir. Karşılıklı bağımlılığı düşünüp buna göre hareket edecek kadar olgun olmayan bağımsız insanlar, iyi birer üretici olabilirler. Ancak iyi bir lider ya da takım oyuncusu olamazlar. Çünkü onlar evlilik, aile ya da kurumsal gerçeklikte başarılı olmak için gerekli olan karşılıklı bağımlılık paradigmasına sahip değildir.

Yaşam, doğal olarak, birbirine son derece bağımlı ayrıntılardan oluşur. Bağımsızlık yoluyla en yüksek etkinlik derecesine erişmeye çalışmak, golf sopasıyla tenis oynamaya benzer. Araç, gerçekliğe uygun değildir.

Karşılıklı bağımlılık çok daha olgun, çok daha gelişmiş bir kavramdır. Fiziksel açıdan karşılıklı bağımlıysam, kendisine güvenen yetenekli biriyim, ancak şunun da farkındayım: Siz ve ben birlikte çalışırsak, yalnız başıma en iyi koşullar altında başardığım şeylerin çok daha fazlasını başarabiliriz. Duygusal açıdan karşılıklı bağımlıysam, kendi içimde büyük bir değerlilik duygusu taşırım, ancak sevmek, vermek ve başkaları tarafından sevilmek gereksinimlerini de kabul ederim. Düşünsel açıdan karşılıklı bağımlıysam, kendi fikirlerimle başkalarının en iyi fikirlerinin birleşmesine ihtiyacım olduğunu bilirim.

Karşılıklı bağımlı biri olarak, özümü diğer insanlarla anlamlı bir biçimde, derinden paylaşma fırsatı bulurum. Diğer insanların birikimlerine ve geniş kaynaklarına da erişebilirim.

Karşılıklı bağımlılık, ancak bağımsız insanların yapabileceği bir seçimdir. Bağımlı insanlar, karşılıklı bağımlılığı seçemezler. Bunu yapacak karaktere sahip değildirler, zaten kendilerine de yeterince sahip çıkamazlar.

İşte bu nedenle bundan sonraki bölümde yer alan 1., 2. ve 3. Alışkanlıklar, insanın kendi kendisinin efendisi olması konusunu inceliyor. Bu üç alışkanlık, kişiyi bağımlılıktan bağımsızlığa götürür. Bunlar, karakter gelişiminin özü olan "Özel Zaferler"dir. *Özel zaferler, genel zaferlerden önce gelir.* Nasıl tohum ekmeden hasat yapamazsanız, bu süreci de tersine çeviremezsiniz.

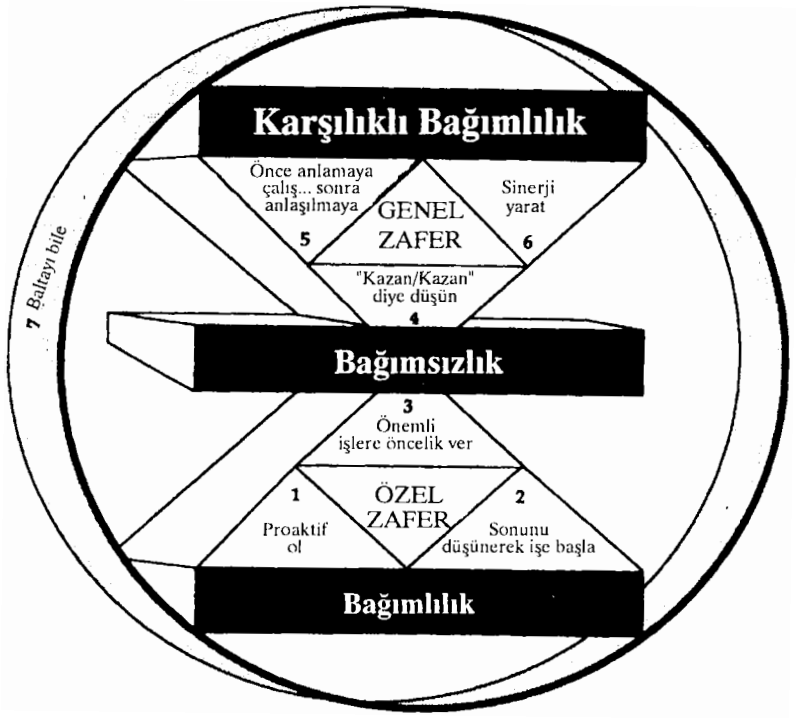
Gerçekten bağımsız olduğunuzda, karşılıklı bağımlılığın temelini atmış olursunuz. Edindiğiniz temel karaktere dayanarak, 4., 5. ve 6. Alışkanlıklar'da belirtilen ekip çalışmaları, işbirliği ve iletişim gibi kişiliğe daha fazla yönelik olan "Genel Zaferler" üzerinde etkili bir biçimde çalışabilirsiniz.

Bu, 4., 5. ve 6. Alışkanlıklar üzerinde çalışmadan önce 1., 2. ve 3. Alışkanlıklar konusunda kusursuz olmalısınız anlamına gelmez. Sırayı anlamak, gelişiminizi daha etkili bir biçimde denetlemenizi sağlar, ancak 1., 2. ve 3. Alışkanlıkları tam olarak geliştirinceye kadar birkaç yıl yalnız başınıza yaşamanızı öneriyor değilim.

Karşılıklı bağımlı bir dünyanın parçası olarak, bu dünyayla her gün iletişim kurmak zorundasınız. Ancak bu dünyanın ağır sorunları, kronik nitelikteki davaların üstünü kolayca örter. Kişiliğinizin diğer insanlarla bütün ilişkilerinizi nasıl etkilediğini görmek, çabalarınızı birbiri ardından, gelişmenin doğal yasalarıyla uyumlu bir biçimde yoğunlaştırmanıza yardımcı olur.

7. Alışkanlık, yenileme alışkanlığı, yani yaşamın temel dört boyutunun düzenli ve dengeli bir biçimde yenilenmesidir. Bütün diğer alışkanlıkları kapsar ve somutlaştırır. Sizi yeni anlayış düzeylerine çıkaran, yukarıya uzanan gelişme sarmalını yaratan sürekli iyileştirme alışkanlığıdır. Yavaş yavaş bir üst düzeye çıktıkça, karşınıza çıkan alışkanlıkları birer birer yaşarsınız.

Bir sonraki sayfada göreceğiniz şema Yedi Alışkanlığın sırasını ve aralarındaki bağlantıyı gösteriyor. Bu şema, alışkanlıklar arasındaki sıralanma ilişkisini ve birbirlerini güçlendirmelerini (sinerjilerini) incelerken, kitabın bütün bölümlerinde kullanılacaktır. Alışkanlıklar birbirlerine bağlı olarak çarpıcı yeni biçimler yaratırlar ve bu, onların değerlerini daha da artırır. Her kavram ya da alışkanlık, sunulurken, dişi yazıyla vurgulanacaktır.



YEDİ ALIŞKANLIK PARADİGMASI

Etkili Olmanın Tanımı

Bu Yedi Alışkanlık, *etkili olma* alışkanlıklarıdır. İlkelere dayandıkları için mümkün olan en uzun vadeli yararlı sonuçları sağlarlar. Doğru haritalardan oluşan güçlü bir merkez yaratarak, karakterin temeli haline gelirler. Kişi, bu haritalardan yola çıkarak, sorunları etkili bir biçimde çözebilir, fırsatları artırabilir, yükselen gelişim sarmalında sürekli yeni ilkeler öğrenip bunları benimseyebilir.

Bunlar, ayrıca insanı etkili kılan alışkanlıklardır, çünkü doğal bir yasayla uyum içinde olan bir etkililik paradigmasına dayanırlar. Ben bu ilkeyi "Ü/ÜY Dengesi" diye tanımlıyorum. Pek çok kişi buna çarparak paramparça oluyor. Ezop'un altın yumurtlayan kaz masalını hatırlarsanız, bu ilkeyi de kolaylıkla anlayabilirsiniz.

Bu masal, bir gün en sevdiği kazının kümesinde pırıl pırıl bir altın yumurta bulan yoksul bir çiftçiyi anlatır. Adam önce bunun bir tür oyun olduğunu düşünür. Ama tam yumurtayı atacağı sırada duraklar ve ona değer biçtirmeye götürür.

Yumurta, saf altındandır! Çiftçi, şansının bunca açılmış olmasına inanamaz. Ertesi gün de aynı şey olunca, iyiden iyiye şaşırır. Her sabah kümese koşar ve her seferinde altın bir yumurta bulur. Adam dillere destan bir servet edinir. Bu, inanılmayacak bir şeydir.

Ancak çiftçinin serveti artarken açgözlülük ve sabırsızlık da başlar. Adam her Tanrı'nın günü altın yumurta beklemekten sıkılır. Kazı öldürerek bütün yumurtaları elde etmeye karar verir. Ancak kazın karnını yardığı zaman içinin boş olduğunu görür. Hayvanın içinde altın yumurta yoktur. Çiftçinin artık onları elde etmesi de olanaksızdır. Çiftçi, altın yumurta yumurtlayan kazı öldürmüştür.

Bence bu masalın içinde doğal bir yasa, bir ilke; etkililiğin temel tanımı var. Çok kişi, altın yumurta paradigmasındaki etkililik kavramını görür: Ne kadar fazla üretir, ne kadar çaba harcarsan o kadar etkili olursun.

Ancak masalda da görüldüğü gibi, gerçek etki iki şeyin işlevidir: Üretilen şey (altın yumurtalar) ve üreten varlık ya da üretebilme yeteneği (kaz).

Odak noktası altın yumurtalar olan ve kaza aldırış etmeyen bir yaşam biçimi seçerseniz, çok geçmeden altın yumurtaları yumurtlayan varlıktan da olursunuz. Diğer taraftan altın yumurtaları düşünmeden yalnızca kazla ilgilenirseniz; çok geçmeden kazı da, kendinizi de besleyecek parayı bulamazsınız.

Etkili olmak, dengeye bağlıdır, yani, benim Ü/ÜY Dengesi dediğim şeye. Ü, istenilen sonucun *üretilmesini*, yani altın yumurtaları temsil eder; ÜY ise *üretim yeteneğini*, yani altın yumurtayı üreten yeteneği ya da varlığı.

Üç Tür Varlık

Temelde üç tür varlık vardır: Fiziksel, parasal ve insani varlık. Şimdi hepsini sırayla inceleyelim.

Birkaç yıl önce bir *fiziksel varlık* satın aldım: Motorlu bir çim biçme makinesi. Makinenin bakımını yapmadan sürekli kullandım. Makine, iki mevsim boyunca çok işe yaradı. Ama ondan sonra bozulmaya başladı. Onarılması için bakıma götürdüğümde, motorun başlangıçtaki kapasitesinin yarısını kaybetmiş olduğunu anladım. Aslında değeri kalmamıştı.

ÜY üzerinde dursaydım; yani, varlığın bakımını yapıp onu korusaydım, bugün hâlâ onun Ü'sünün; yani, biçilmiş çimli bir alanın zevkini çıkaracaktım. Eskisinin yerine yeni bir çim biçme makinesi aldım. Eski makinenin bakımını yapsaydım o kadar para ve zaman harcamak zorunda kalmayacaktım. Etkili bir davranış olmamıştı bu.

Kısa vadeli kazançlar ya da sonuçlar uğruna, çoğu zaman değerli bir fiziksel varlığı; bir arabayı, bilgisayarı, çamaşır yıkama ve kurutma makinesini, hatta kendi vücudumuzu ve çevremizi mahvederiz. Ü ve ÜY'nin dengede tutulması, fiziksel varlıkların etkili bir biçimde kullanılması bakımından son derecede önemlidir.

Bu, ayrıca *para* durumunu da güçlü bir biçimde etkiler. İnsanlar sık sık ana parayla faizi karıştırırlar. Yaşama standardınızı yükseltmek, yani daha fazla altın yumurta elde etmek için ana parayı harcadığınız oldu mu hiç? Azalan ana paranın faiz ya da gelir sağlama gücü de azalır ve sonunda temel gereksinimleri bile karşılayamaz.

En önemli maddi varlığımız, para kazanma yeteneğimizdir. Sürekli olarak kendi ÜY'mizi geliştirmek için çabalamazsak, seçeneklerimizi ciddi bir biçimde kısıtlamış oluruz. Şimdiki durumumuza saplanıp kalır, şirketimizin ya da patronumuzun hakkımızdaki fikirlerini düşünerek korkuyla titreriz. Ekonomik bakımdan bağımlı oluruz ve kendimizi savunmaya çalışırız. Dolayısıyla, bu da etkili bir yol değildir.

İnsan konusunda da Ü/ÜY Dengesi, yine bir temel oluşturur. Söz konusu denge burada daha da önemlidir. Çünkü fiziksel kaynakları ve parayı, insanlar denetler.

Evli bir çift, ilişkiyi korumaktan çok altın yumurtaları, yani çıkarlarını düşünürse çoğu zaman duygusuz ve düşüncesiz olup çıkarlar. Sağlam bir ilişki için gerekli olan asgari nezaket ve saygıyı unuturlar. Birbirlerini yönetmek için kontrol manivelalarını kullanırlar. Dikkatlerini kendi gereksinimlerine verirler. Kendilerini haklı çıkarmaya çalışıp diğer eşin hatalarını gösterecek kanıtlar ararlar. Sevgi, duygusal zenginlik, içtenlik ve uysallık azalmaya başlar. Kaz, günden güne verimsizleşir.

Ya bir anneyle babanın çocuğuyla olan ilişkisi? Çocuklar küçükken çok savunmasız, çok bağımlı olur. Bu durumda ÜY çalışmalarını; eğitimi, iletişimi, anlayışı, dinlemeyi ihmal etmek pek kolaydır. O anda çocuğun zayıflığından yararlanmak, onu yönetmek, istediğinizi yine istediğiniz biçimde elde etmek çok kolaydır! Çünkü siz daha büyük, daha zeki ve *haklısınız!* O halde çocuklara sadece ne yapmaları gerektiğini söylemeniz yeterli değil midir? Gerekirse bağırıp çağırır, küçükleri korkutur, istediğinizin yapılması için ısrar edersiniz.

Ya da onları şımartırsınız. Sevilmek, çocukları memnun etmek, her zaman istediklerini yapmalarına izin vermek gibi altın yumurtaları seçebilirsiniz. Çocuklar da o zaman bir iç standartları ya da beklentileri olmadan, kişisel disiplin ya da sorumluluk kavramından uzak büyürler.

Her iki yöntem de —otoriterlik ya da şımartma— sizin altın yumurta zihniyetinde olduğunuzu gösterir. Emirlerinizin yerine getirilmesini istiyor, ya da sevilmeyi tercih ediyorsunuz. Ama o arada kaza ne oluyor? Çocuğun birkaç yıl sonra sorumluluk duygusu, iyi seçimler yapmak ya da önemli hedeflere erişmek konusunda yeteneğine güveni ne olacak? Ya aranızdaki ilişki? O tehli-

keli ergenlik yaşlarında kimlik bunalımı başladığı zaman, sizinle ilgili deneyimleri sonucu kendisini bir yargıya varmadan dinleyeceğinize, insan olarak onu gerçekten çok sevdiğinize, ne olursa olsun size güvenebileceğine inanacak mı? Bu ilişki ona erişmenizi, iletişim kurmanızı ve onu etkilemenizi sağlayacak kadar güçlü olacak mı?

Diyelim ki, kızınızın odasını temiz tutmasını istiyorsunuz. Bu bir Ü'dür. Üretim. Yani, altın yumurta. Ve diyelim ki odayı kızınızın temizlemesini arzu ediyorsunuz. Bu da ÜY'dir: Üretim Yeteneği. Kızınız altın yumurta yumurtlayan kaz, ya da varlıktır.

Ü ve ÜY dengeliyse, kızınız odasını keyifle, kendisine hatırlatılmadan temizler; çünkü görevine bağlıdır ve buna uyacak disiplini de vardır. O değerli bir kaynak, yani altın yumurta yumurtlayan kazdır.

Ancak paradigmanızın merkezi üretimse, yani amaç odanın temizlenmesiyse, o zaman kızınıza bu işi yaptırtmak için dırdır edersiniz. Hatta belki bağırmaya, onu tehdit etmeye başlarsınız. Altın yumurtayı alma isteği yüzünden kazın sağlığını ve iyiliğini tehlikeye atarsınız.

İzin verin de kızlarımdan biriyle aramızda geçen bir ÜY olayını sizinle paylaşayım. Onunla özel olarak dışarı çıkmayı planlıyorduk. Bu, bütün çocuklarımla zevk duyarak yaptığım bir şeydir. Randevuyu beklemenin, randevunun gerçekleşmesi kadar zevkli olduğunu bilirsiniz.

Kızıma yaklaşıp, "Hayatım, bu gece senin gecen," dedim. "Ne yapmak istersin?"

"Fark etmez, babacığım," diye cevap verdi.

"Olmaz, doğruyu söyle," dedim. "Gerçekten ne yapmak istersin?"

Sonunda açıkladı: "Şey... Benim yapmayı istediğim şeyi sen istemezsin."

İçtenlikle, "Hayatım, gerçekten istiyorum," dedim. "Ne olursa olsun, seçim senin!"

"*Yıldız Savaşları* filmini görmeyi istiyorum," diye karşılık verdi. "Ama senin *Yıldız Savaşları*'ndan hoşlanmadığını biliyorum. Daha önce de filmin başından sonuna kadar uyudun. Bilim kurgu filmlerinden hoşlanmıyorsun baba, onun için önemli değil."

"Olmaz, canım. İstediğin buysa, seve seve yaparım."

"Babacığım, bunun için üzülme. Seninle her zaman dışarı çıkmamız şart değil ki." Bir an durdu, sonra da ekledi. "*Yıldız Savaşları*'ndan neden hoşlanmadığını biliyor musun? Çünkü sen bir Jedi Şövalyesinin felsefesini ve eğitimini anlayamıyorsun."

"Ne?"

"Şu öğrettiğin şeyler, baba... Onlar, bir Jedi Şövalyesi'nin yetiştirilmesi için yararlanılan şeylerin aynısı."

"Öyle mi? O halde hemen gidip *Yıldız Savaşları*'nı görelim!"

Öyle de yaptık. Kızım yanımda oturarak bana paradigmayı verdi. Ben onun öğrencisi, çırağı oldum. Bu çok ilginç bir şeydi. Yepyeni bir paradigma sayesinde, bir Jedi Şövalyesi'nin eğitimindeki temel felsefenin değişik koşullarda ortaya çıkışını görmeye başladım.

Bu, planlı bir Ü deneyimi değildi. Aslında bir ÜY yatırımının mutlu bir meyvesiydi. Ama altın yumurtaların zevkini çıkardık. Çünkü kaz da –yani, ilişkinin niteliği de– önemli bir biçimde beslendi.

Kurumsal ÜY

Doğru bir ilkenin son derecede değerli yanlarından biri de, çok değişik durumlarda geçerliliği ve uygulanabilirliğidir. Bu kitap boyunca sizinle, bu ilkelerin aileler de dahil hem kurumlara, hem de kişilere uygulanma yöntemlerinden bazılarını paylaşmayı istiyorum.

İnsanlar kurumlarda fiziksel kaynakları kullanırken Ü/ÜY Dengesi'ne saygı göstermezlerse, kurumun etkisini azaltır ve çoğu zaman başkalarını ölmek üzere olan kazla başbaşa bırakırlar.

Örneğin, makine gibi fiziksel bir kaynakla ilgilenen birisi, patronlarının üzerinde iyi bir izlenim bırakmayı çok isteyebilir. Belki de şirket hızla büyüme devresindedir ve çalışanlar çabucak terfi ettirilmektedir. Bu adam da bu nedenle en fazla randımanı almaya çalışır. Makineyi ne dinlendirir, ne de bakımını yapar. Üretim müthiştir. Maliyet düşer, kazanç göklere yükselir. Adam kısa bir süre içerisinde terfi ettirilir. Altın yumurtalar!

Ama diyelim ki, aynı işe bu adamdan sonra siz getirildiniz. Size pek hasta bir kaz, paslanmış ve bozulmaya başlamış bir makine miras kalmıştır. Onarım ve bakımı için fazlasıyla para harcamanız gerekir. Maliyet çok yükselir, kazanç iyice düşer. Altın yumurtaların azalmasından kim sorumlu tutulur? Tabii ki, siz. Sizden önceki adam kaynağı mahvetmiştir. Ama muhasebe sistemi sadece birim üretimi, maliyet ve kârı bildirmiştir.

Ü/ÜY, bir kuruluşun insan kaynağına, yani personel ve müşterilere de uygulandığı için özellikle önemlidir.

Harika midye çorbası yapan bir lokanta biliyorum. Öğle zamanı müşterilerle tıka basa dolardı. Sonra lokanta satıldı ve yeni sahibi bütün dikkatini altın yumurtalara verdi. Yani, çorbayı sulandırmaya kalkıştı. Bir ay kadar, maliyet düşük, gelir de sürekli olduğu için kazanç çok arttı. Ama sonra yavaş yavaş müşteriler ortadan kaybolmaya başladı. Güven tükenmiş, iş de hemen hemen sıfırı tüketmişti. Lokantanın yeni sahibi telaşa kapılarak işi canlandırmaya çabaladı. Ama müşterilerini ihmal etmiş, onların güvenlerini kötüye kullanmış ve o değerli varlığı, yani müşterilerin güvenini kaybetmişti. Artık altın yumurta yumurtlayacak bir kaz yoktu.

Birtakım şirketler müşterilerden sık sık söz eder ama onlarla iş yapan kişileri, yani personeli ise tümüyle unuturlar. ÜY ilkesi şöyledir: *Personelinize, en iyi müşterilere nasıl davranmalarını istiyorsanız öyle davranın.*

Bir insanın elini satın alabilirsiniz, ama yüreğini asla. Onun yüreği, coşkularına ve sadakat duygusuna bağlıdır. Sırtını satın alabilir, ama beynini alamazsınız. Bu kişinin yaratıcılık, zekâ ve verimliliğinin kaynağı o beyindir.

ÜY'ye göre, personele birer gönüllü gibi davranmalısınız, tıpkı müşterilere davrandığınız gibi. Çünkü personel, gönüllü kişiler sayılır. Size gönüllü olarak en iyi yanlarını verirler: Yürek ve zihinlerini.

Bir gün, topluluk içinden birisi, "Tembel ve verimsiz personeli nasıl yola getiriyorsunuz?" diye sordu. Bir adam hemen cevap verdi: "El bombasıyla!" Birkaç kişi, bu maço yönetim tarzını alkışladı. "Ya hizaya gir, ya da defol!" tutumuydu bu.

Ama başka birisi, "Peki, sonradan parçaları kim topluyor?" diye sordu.

"Parça kalmıyor ki."

Adam o zaman, "Öyleyse neden aynı şeyi müşterilerinize de yapmıyorsunuz? Onlara, 'Bakın, bir şey almak istemiyorsanız çıkıp gidin' dersiniz olur biter" dedi.

Beriki başını salladı. "Müşterilere böyle davranılmaz."

"O halde personele nasıl böyle davranabiliyorsunuz?"

"Çünkü onlar benim emrimde."

"Anlıyorum. Personeliniz size bağlı mı? İyi çalışıyorlar mı? İşten çıkanlar var mı?"

"Alay mı ediyorsunuz? Son zamanlarda doğru dürüst birisi bulunamıyor. İşi bırakıveriyor, kaytarıyorlar. Başka şeylerle ilgileniyorlar. İnsanlar artık hiçbir şeyi takmıyor."

Sadece altın yumurta üzerinde durma eğilimi —bu tutum, bu paradigma— bir başka insanın zihnindeki ve yüreğindeki güçlü enerjilerden yararlanmak için hiç yeterli değildir. Kısa vadeli kazanç önemlidir. Ama bunu abartmamak gerekir.

Etkililik, dengededir. Ü'ye gereğinden fazla önem vermek, bozulmuş sağlık, yıpranmış makineler, erimiş banka hesapları ve kopuk ilişkilerle sonuçlanır. ÜY'ye fazla önem vermek ise, günde üç dört saat koşan, bunun yaşamına on yıl daha kattığını söyleyerek övünen bir insanın tutumuna benzer. Bu kişi on yılını koşarak harcadığının farkında bile değildir. Ya da hep okula giden, hiçbir şey üretmeyen, başkalarının altın yumurtalarıyla geçinen birinin tutumuna benzer. Bu, ebedi öğrenci sendromudur.

Ü/ÜY Dengesini; yani altın yumurtayla (üretim) kazın sağlık ve iyiliği (Üretme Yeteneği) arasındaki dengeyi sürdürmek, çoğu zaman verilmesi zor kararlar gerektirir. Ama bence bu, etkili olmanın da özüdür. Kısa vadeyle uzun vadeyi dengeler. Dereceye girme isteğiyle, eğitimin hakkını vermeyi dengeler. Odasının temiz olmasını istemekle, bir çocuğun bunu neşeyle, isteyerek, dış denetim olmaksızın yapmayı kendi sorumluluğu saymasını sağlamak arasındaki dengeyi sağlar.

Bu, daha fazla altın yumurta elde etmek için durmadan çalıştığınız ve sonunda hasta ya da bitkin düşüp hiçbir şey üretemeyecek duruma geldiğinizde; ya da gece güzelce uyuyup bütün gün üretime hazır bir durumda uyandığınızda, kendi yaşamınızda da geçerli olduğunu göreceğiniz bir ilkedir.

Bunu, istediğinizi yaptırmak için birisini zorladığınız, onra da ilişkide bir boşluk sezinlediğinizde, ya da bir ilişkiye yatırım yapmak için gerçekten zaman ayırdığınız ve birlikte çalışma iletişim kurma yeteneğinizin iyice arttığını anladığınız zaman görüsünüz.

Ü/ÜY Dengesi etkili olmanın ruhudur. Bu, yaşamınher alanında geçerlidir. Onunla birlikte ya da ona karşı çalışırız ama bu denge hep vardır. Bu, bir deniz feneridir. Kitaptaki "YediAlışkanlık"ın temelini oluşturan etkililiğin tanımı ve paradigmasıdır.

Bu Kitabın Kullanımı

"Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı" üzerinde çalışmaya başlamadan önce iki paradigma değişimini önermek istiyorum. Bu, kitaptaki malzemeden sağlayacağınız yararı kat kat artıracaltır.

Önce size, bu malzemeyi herhangi bir kitap olarak görmemenizi, yani bir defa okuduktan sonra rafa kaldırmamanızı önereceğim.

Bütünü kavramak için kitabı bir kez başından sonuna kadar okuyabilirsiniz. Ancak bu malzeme, değişim ve gelişimle ilgili sürece eşlik etmesi için hazırlandı. Gitgide etkisi artacak bir biçimde düzenlendi. Her alışkanlığın sonunda da uygulamayla ilgili öneriler verildi. Böylece, hazır olduğunuzda, herhangi bir alışkanlığın üzerinde durup onu inceleyebilirsiniz.

Anlama ve uygulama konusunda daha derinlere inerken, zaman zaman geriye dönüp alışkanlıkların içerdiği ilkelere bakarak bilgi, beceri ve arzunuzu artırmak için çalışabilirsiniz.

İkinci önerim şu: Bu malzemeye karşı kendi ilginizinparadigmasını, öğrencilikten öğretmenliğe kaydırın. İçten dışa bir yaklaşım seçin ve kitabı okurken bir amacınız da, bunu 48 saat içerisinde bir başkasıyla paylaşmak ya da tartışmak olsun.

Örneğin: Ü/ÜY Dengesi ilkesiyle ilgili malzemeyi 48 saat içerisinde bir başkasına öğreteceğinizi bilseydiniz, o bölümü okuma tarzınız etkilenir miydi? Bu bölümün son kısmını okurken şimdi bunu deneyin. Bu satırları, bugün ya da yarın eşinize, çocuğunuza, iş arkadaşınıza ya da bir dostunuza her şey kafanızda henüz tazeyken öğretecekmişsiniz gibi okuyun. Zihinsel ve duygusal süreçlerinizdeki farklılıklara dikkat edin.

Bundan sonraki bölümlerin içeriğine bu tarzda yaklaşırsanız, okuduğunuzu daha iyi hatırlamakla kalmayacaksınız; ayrıca görüş açınız genişleyecek, anlayışınız derinleşecek ve malzemeyi uygulama isteğiniz de artacak. Bu konuda size güvence veriyorum.

Öte yandan, öğrendiklerinizi başkalarıyla açık açık, dürüstçe paylaşırsanız, onların sizinle ilgili olumsuz yargı ya da algılarının kaybolmaya başladığını görerek şaşıracaksınız. Eğittiğiniz kişiler sizi değişen, gelişen bir insan olarak görecekler ve belki de birlikte, Yedi Alışkanlığı yaşamlarınızın birer parçası durumuna getirmek için çalışırken, size yardım etmek ve destek olmak için daha fazla istek duyacaklardır.

Beklentiniz Ne Olabilir?

Sonuçta, Marilyn Ferguson'un dediği gibi: "Kimse bir başkasını değişmesi için ikna edemez. Hepimiz, ancak içeriden açılabilen bir değişim kapısında nöbet bekleriz. Bir başkasının kapısını tartışarak ya da duygulara seslenerek açamayız."

Yedi Alışkanlığın somutlaştırdığı ilkeleri gerçekten anlamak ve onları yaşamak için "değişim kapınızı" açmaya karar verdiğinizde, birçok olumlu şeyin olacağı konusunda size rahatlıkla güvence verebilirim.

Önce, gelişmeniz *evrimsel* olacak. Ama net etkisi de bir *devrim* sayılacak. Ü/ÜY Dengesi ilkesi tam anlamıyla yaşanacak olursa, bunun tek başına birçok kişiyi ve kurumu değiştireceği düşüncesinde değil misiniz?

"Değişim kapısı"nı ilk üç alışkanlığa –Özel Zafer alışkanlıklarına– açmanın net etkisi, kendinize olan güveninizin önemli bir biçimde artması olacak. Kendinizi, doğanızı, en temel değerlerinizi ve o emsalsiz katkıda bulunma yeteneğinizi daha derin ve anlamlı bir biçimde tanıyacaksınız. Değerlerinizi yaşarken, kimlik, dürüstlük, denetim ve içtenlik sezgileriniz size hem huzur sağlayacak, hem de coşku! Kendinizi, başkalarının düşünceleriyle ve başkalarıyla karşılaştırarak değil, içinizden tanımlayacaksınız. Kendinizi anlamanın "yanlış" ya da "doğru"yla pek bir ilişkisi olmayacak.

İşin ilginç yanı, başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğüne eskisi kadar aldırmamaya başlarken, sizinle olan ilişkileri de dahil

olmak üzere, kendileri ve dünyaları hakkındaki düşüncelerine önem vermeye başlayacaksınız. Artık duygusal yaşamınızı başkalarının zayıflıkları üzerine kurmayacaksınız. Ayrıca, değişmeyi daha kolay ve istenilecek bir şey olarak göreceksiniz. Çünkü benliğinizin derinliklerindeki öz aslında hiçbir zaman değişmez.

Kendinizi ondan sonraki üç alışkanlığa –Genel Zafer alışkanlıklarına– açarken, bozulan ya da kopmuş olan önemli ilişkileri iyileştirmek ve yenilemek için hem istek hem de kaynak bulacak, onları açığa çıkaracaksınız. İyi ilişkiler de gelişecek; daha derin, daha sağlam, daha yaratıcı ve daha heyecanlı bir hal alacak.

Yedinci Alışkanlık iyice sindirilirse, ilk altı alışkanlığı yenileyecek, sizi gerçekten bağımsızlaştıracak, etkili bir biçimde karşılıklı bağımlılığı başarmanızı sağlayacaktır. Bunun yardımıyla kendi pillerinizi kendiniz doldurabilirsiniz.

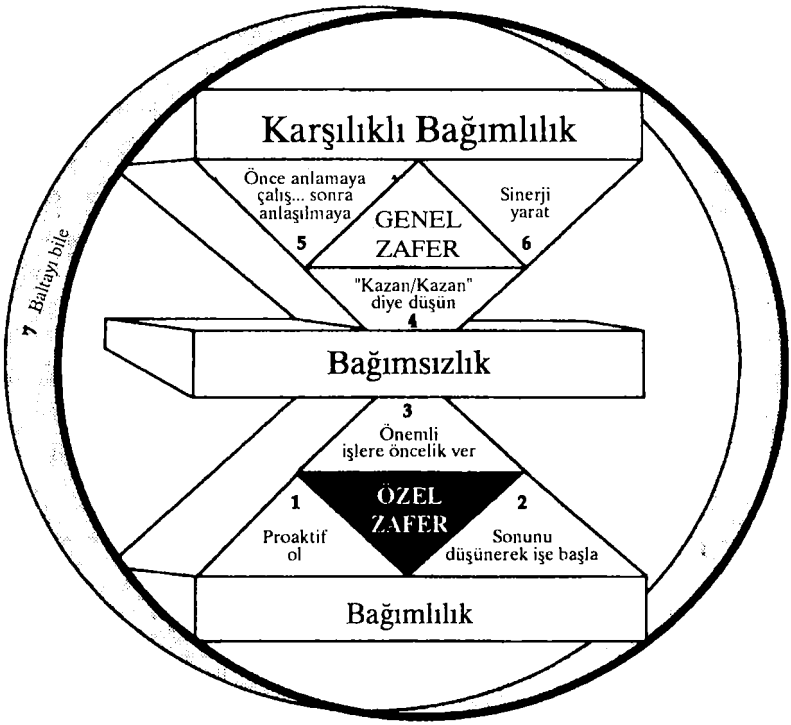
Bugünkü konumunuz ne olursa olsun, kesinlikle şu andaki alışkanlıklarınızdan ibaret değilsiniz. Kendi kendisini bozguna uğratan eski modellerin yerine yeni modelleri, etki sağlayan yeni alışkanlıkları, mutluluğu ve güvene dayanan ilişkileri geçirebilirsiniz.

Bu alışkanlıklar üzerinde çalışırken, değişim ve gelişim kapısını açmanız için, büyük bir özenle sizi yönlendiriyorum. Kendinize karşı sabırlı olun. Kendini geliştirme süreci hassastır. Kutsal bir topraktır bu. Bundan daha büyük bir yatırım da olamaz.

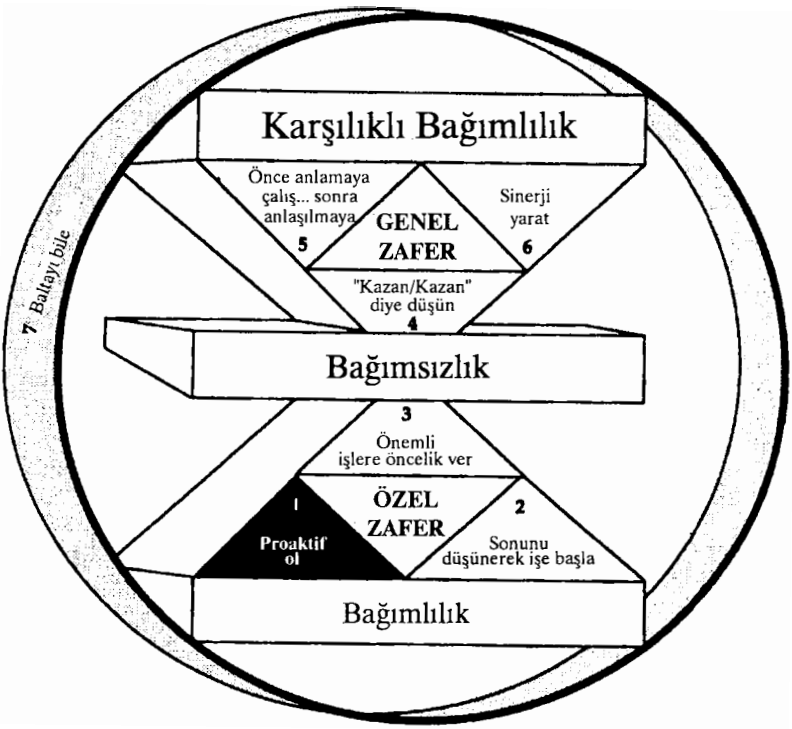
Bunun acil bir çözüm olmadığı da apaçıktır. Ama emin olun, yararlarını hissedecek ve cesaret verici karşılıklarını göreceksiniz. Thomas Paine'in dediği gibi: "Kolayca elde ettiğimiz şeyleri çok az önemseriz. Yalnızca bedelinin hakkı verilen şeyler değerlidir. Nimetlerine nasıl paha biçileceğini ise ancak Tanrı bilir."

İkinci Bölüm

ÖZEL ZAFER



1. Alışkanlık
Proaktif Ol



Kişisel Vizyon İlkeleri

İnsanın yaşam düzeyini bilinçli bir çabayla yükseltme konusundaki tartışma götürmez yeteneğinden daha cesaret verici bir gerçek bilmiyorum.

Henry David Thoreau

Bu kitabı okurken kendinize dıştan bakmayı deneyin. Bilincinizi yukarıya, odanın bir köşesine doğru yollayıp kendinizi, kitabı okurken görmeye çalışın. Kendinize, hemen hemen bir başkası gibi bakabilir misiniz?

Şimdi başka bir şeyi deneyin. Şu andaki ruhsal durumunuzu düşünün. Bunu tanımlayabilecek misiniz? Ne hissediyorsunuz? Şu andaki zihinsel durumunuzu nasıl tanımlarsınız?

Şimdi bir an zihninizin nasıl çalıştığını düşünün. Hızlı mı, uyarı halinde mi? Bu zihinsel alıştırmayı yapmakla, bundan çıkacak sonucu değerlendirmek arasında bocaladığınızı hissediyor musunuz?

Biraz önce yaptığınız, yalnızca insanlara özgü bir şey. Hayvanlarda bu yetenek yok. Buna "özbilinç", ya da kendi zihinsel sürecinizi düşünebilme yeteneği diyoruz. İnsanların dünyadaki her şeye egemen olmalarının, kuşaktan kuşağa önemli gelişmeler göstermesinin nedeni budur.

İşte bu nedenle sadece kendi deneyimlerimizi değil, başkalarınkini de değerlendirip, onlardan ders alabiliyoruz. Yine bu nedenle, kendi alışkanlıklarımızı yaratıp, onlardan vazgeçebiliriz.

Biz, duygularımızdan ibaret değiliz. Ruhsal durumlarımızdan da ibaret değiliz. Hatta düşüncelerimizden de ibaret değiliz. Bütün bunları düşünebiliyor olmamız, bizi bunlardan da, hayvanlar dünyasından da ayırır. Özbilincimiz, dışarıdan bakıp kendimizi nasıl

"gördüğümüz"ü; yani, etkili olmanın en temel paradigması olan kendi paradigmamızı incelememizi sağlar. Özbilincimiz, yalnızca tutum ve davranışlarımızı değil, başkalarını görüş tarzımızı da etkiler. İnsanlığın temel doğasıyla ilgili haritamız halini alır.

Aslında kendimizi nasıl gördüğümüzü (ve başkalarını nasıl gördüğümüzü) hesaba katmadıkça, diğerlerinin kendilerini ve dünyalarını nasıl gördüklerini, bu konuda neler hissettiklerini anlamayı başaramayız. Farkına varmadan niyetlerimizi onların davranışlarına yükler ve tarafsız olduğumuzu iddia ederiz.

Bu, kişisel birikimimizi olduğu kadar, başkalarıyla ilişki kurmamızı da önemli derecede etkiler. Ancak insanın, yalnız kendi türüne özgü özbilinci sayesinde, paradigmalarımızı inceleyerek, bunların gerçeğe ya da ilkelere mi dayalı, yoksa bir koşullandırılmanın ve koşulların işlevi mi olduklarını anlarız.

Sosyal Ayna

Kendimizle ilgili tek görüntüyü sosyal aynadan –günümüzün sosyal paradigmasından ve etrafımızdaki insanların fikirlerinden, algılarından ve paradigmalarından– görseydik, o zaman lunaparkta bulunan o garip aynalarla dolu odadaki görüntümüzle karşı karşıya kalmış gibi olurduk.

"Asla tam zamanında gelmiyorsun."

"Neden hiçbir şeyin düzenli değil?"

"Sen bir sanatçı olmalısın!"

"Domuz gibi yiyorsun!"

"Kazandığına inanamıyorum!"

"Bu çok basit. Neden anlayamıyorsun?"

Bu görüntüler hem birbirinden kopuk hem de orantısız. Genelinde, birer yansıma olmaktan çok, birer izdüşümü. Bizi olduğumuz gibi yansıtmak yerine, bilgi veren kişilerin kaygılarıyla, karakter zayıflıklarının birer izdüşümü.

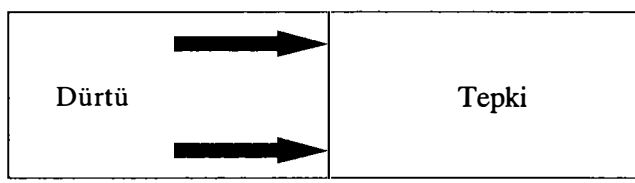
Geçerli olan toplumsal paradigmanın yansıması, bizim daha çok koşullandırılma ve koşullar tarafından şekillendirildiğimizi söylüyor. Koşullandırılmanın yaşantımızdaki o müthiş gücünü kabul etsek bile, bunun bizi *belirlediğini*, bu etki üzerinde hiçbir denetimimizin bulunmadığını söylemek çok farklı bir harita yaratır.

Aslında üç toplumsal harita; insan doğasını açıklayan, birbirinden bağımsız olarak ya da bir arada kabul gören üç determinizm (belirleyicilik) kuramı vardır. *Genetik (kalıtsal) determinizm*, doğanızı temelde atalarınıza borçlu olduğunuzu söyler. Bu nedenle çabuk öfkeleniyorsunuz. Atalarınız da çabuk öfkelenirdi ve bu sizin DNA'nızda var. Örneğin İrlandalı iseniz, İrlandalıların doğası gereği, çabuk öfkelenmek sizin kanınızda var demektir.

Psişik (ruhsal) determinizm, aslında her şeye annenizle babanızın neden olduğunu söylüyor. Yetiştirilme tarzınız, çocukluk deneyimleriniz, temelde karakter yapınızı ve kişisel eğilimlerinizi belirliyor. Bu nedenle bir topluluk karşısına çıkmaktan korkuyorsunuz. Annenizle babanız sizi böyle yetiştirmişler. Bir hata yaptığınız zaman kendinizi alabildiğine suçlu hissediyorsunuz, çünkü benliğinizin derinliklerinde çok savunmasız, zayıf ve bağımlı olduğunuz sırada içinize yer eden o duygusal senaryoyu "hatırlıyorsunuz". O duygusal cezayı, reddedilmeyi, beklenildiği kadar başarılı olamadığınız zaman başkalarıyla nasıl karşılaştırıldığınızı "hatırlıyorsunuz".

Çevresel determinizm temelde her şeye patronunuzun ya da eşinizin, ya da o şımarık yeni yetmenin ya da ekonomik durumunuzun ya da milli siyasetin neden olduğunu söylüyor. Durumunuzdan, çevrenizdeki biri ya da bir şey sorumlu.

Bütün bu haritaların temeli de çoğu zaman Pavlov'un köpeklerle yaptığı deneylerden indirgenen dürtü-tepki kuramına dayanıyor. Temel düşünce şu: Bizler, belirli bir dürtüye belirli bir tepki verecek biçimde koşullandırılıyoruz.



Determinizmle ilgili bu haritalar araziyi ne dereceye kadar doğru ve işlevsel bir biçimde tanımlıyor? Bu aynalar insanın gerçek doğasını ne dereceye kadar açıkça yansıtıyor? Bunlar, kendi kendisini doğrulayan birer kehanete dönüşüyor mu? Kendi içimizde geçerli kılabileceğimiz ilkelere dayanıyor mu?

Bu soruları yanıtlamak için izninizle Victor Frankl'ın etkileyici öyküsünü sizinle paylaşmak istiyorum.

Frankl, Freud psikolojisi geleneklerine göre yetiştirilmiş bir deterministti. Bu psikolojiye göre çocukken başınıza gelen her şey karakterinizi ve kişiliğinizi biçimlendiriyor ve temelde bütün yaşamınızı denetliyordu. Yaşamınızın sınırları ve parametreleri çoktan belirlenmiş oluyordu. Sizin ise elinizden pek bir şey gelmiyordu.

Frankl ayrıca bir psikiyatri uzmanı ve Musevi'ydi. Nazi Almanyası'nın ölüm kamplarına atıldı, başına öyle iğrenç şeyler geldi ki, insan tekrarlarken bile titriyor.

Frankl'ın annesi, babası, erkek kardeşi ve karısı kamplarda öldüler ya da gaz fırınlarına gönderildiler. Kız kardeşi dışında bütün ailesi öldü. Frankl'a işkence ve sayısız çirkin şeyler yapıldı, bir dakika sonra başına ne geleceğini bilmiyordu. Kendisini de fırınlara mı yollayacaklardı, yoksa o cesetleri taşıyan ve külleri kürekle atan "kurtulmuşlar"dan birisi mi olacaktı?

Frankl bir gün, yalnız başına, çırılçıplak küçük bir odada otururken, sonradan "insanca özgürlüklerin sonuncusu" diye tanımlayacağı şeyi, kendisini esir eden Nazilerin, elinden alamayacakları o özgürlüğü kavramaya başladı. Frankl'ın bütün çevresini kontrol edebilir, bedenine, akıllarına gelen her şeyi yapabilirlerdi. Ama Victor Frankl, özbilinç sahibi, başına gelenleri bir gözlemci gibi seyredebilen birisiydi. Kimliği zarar görmemişti. *Kendi iç dünyasında bütün bunların onu nasıl etkileyeceğine karar verebilirdi.* Başına gelenler ya da dürtü ile ona gösterdiği tepki arasında, özgürlüğü, ya da o tepkiyi seçme gücü vardı.

Frankl, olayları yaşarken kendisini değişik konumlarda hayal ediyordu. Örneğin, ölüm kamplarından kurtulduktan sonra öğrencilerine ders verdiğini görüyordu. Sınıfta olduğunu düşlüyor, öğrencilere o sırada kendisine yapılan işkenceden aldığı dersleri anlatıyordu.

Daha çok hayal gücünden ve anılarından yararlanan Frankl, bu tür zihinsel, duygusal ve ahlaksal bir dizi disiplin aracılığıyla embriyon halindeki ufacık özgürlüğünü besledi, gitgide geliştirdi ve sonunda, Nazilerden daha özgür bir hale geldi. Onlar daha *ser-*

bestti, çevrelerinde daha fazla seçenekleri vardı. Oysa Frankl, daha *özgürdü*, seçeneklerini kullanmak için daha fazla içsel güce sahipti. Çevresindeki kişilere, hatta bazı nöbetçilere bile ilham kaynağı oldu. Acılarına anlam, tutsaklığa karşı direnme gücü bulabilmeleri için başkalarına yardım etti.

Frankl, akla gelebilecek en alçaltıcı durumlarda bile insanların doğasıyla ilgili temel ilkeyi bulmak için yine insanlara özgü o özbilinç yetisinden yararlandı: *Dürtüyle tepki arasında, insanın seçme özgürlüğü vardır.*

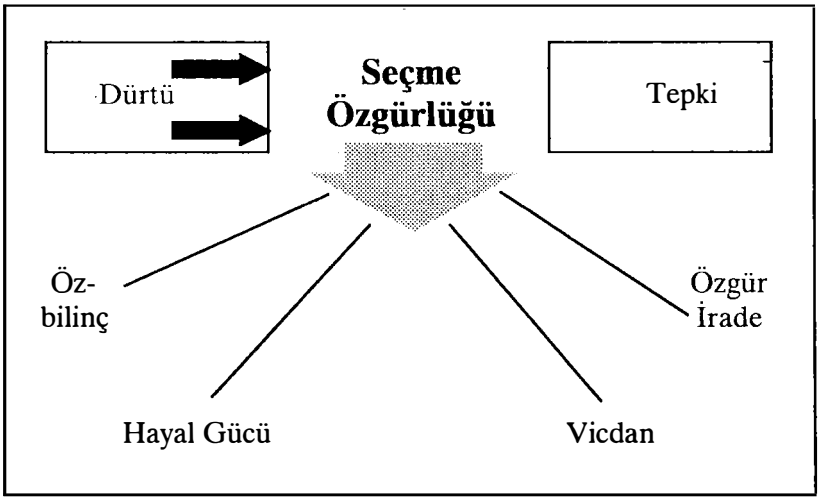
Bu seçme özgürlüğü; eşsiz canlılar, yani insan olmamızı sağlayan o özellikleri kapsar. *Özbilinç* dışında, *hayal gücü*, yani şimdiki gerçeğimizin ötesindeki bir şeyleri kafamızın içinde yaratma yetimiz vardır. Doğru ve yanlışı, davranışlarımızı yöneten ilkeleri içten içe iyice bilmemizi, düşünce ve hareketlerimizin onlarla ne dereceye kadar uyumlu olduklarını anlamamızı sağlayan *vicdan*ımız ve *özgür irade*miz, yani başka etkilere aldırmadan, özbilince dayanarak hareket etme yeteneğimiz vardır.

En zeki hayvanlara bile bunların hiçbiri verilmemiştir. Bilgisayarla ilgili bir benzetme yapmak gerekirse; hayvanlar, güdü ve/veya eğitim yoluyla programlanmıştır: Onlar, sorumlu olacak biçimde eğitilebilir, ama bu eğitimin sorumluluğunu yüklenemez, yani bunu yönlendiremezler. Programlamayı değiştiremezler. Hatta bunun farkında bile değildirler.

Ancak biz, insanlara özgü benzersiz yetilerimiz sayesinde, kendimiz için, güdülerimiz ve gördüğümüz eğitimden bambaşka yeni programlar üretebiliriz. İşte bu nedenle, bir hayvanın yeteneği sınırlı, insanınki ise sınırsızdır. Ancak, güdülerimize, koşullara ve koşullandırılmamıza, ortak bir belleğe uyarak hayvanlar gibi yaşarsak, bizim de her şeyimiz kısıtlanmış olur.

Determinist paradigma öncelikle sıçanlar, maymunlar, güvercinler ve köpekler gibi hayvanların, bir de sinirsel ve ruhsal rahatsızlıkları olan insanların incelenmelerinden doğar. Görünüşte ölçülebilir, tahmin edilebilir özellikte olduğu için, bazı araştırmacıların birtakım belirli ölçütlerine uyabilir. Ancak insanlık tarihi ve özbilincimiz bu haritanın araziyi hiç tanımlamadığını söyler.

İnsana özgü özel yetilerimiz bizi hayvanlar dünyasından daha üst düzeylere yükseltir. Bu yetileri kullanma ve geliştirme derecesi de, benzersiz insan potansiyelini gerçekleştirme gücünü verir bize.



PROAKTİF MODEL

Dürtüyle tepki arasında, en büyük gücümüz olan seçme özgürlüğü vardır.

"Proaktivite"nin Tanımı

Frankl, insan doğasının temel ilkesini keşfetmekle, kendi haritasını da doğru olarak betimledi. Böylece her türlü çevrede üstün etki gücüne sahip bir insanın ilk ve en temel alışkanlığı olan *proaktivite* alışkanlığını geliştirmeye başladı.

Proaktivite sözcüğü, iş yönetimi literatüründe oldukça sık rastlanılan, ancak birçok sözlükte yer almayan bir sözcüktür. İnisyatifi ele almaktan çok daha öte bir anlamı vardır: İnsan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade eder. Davranışlarımız, koşullarımızın değil, kararlarımızın işlevidir. Değerlerimizi duygularımızdan üstün tutabiliriz. Bazı şeylerin olması için hem inisyatifimiz vardır, hem de sorumluluğumuz.

Yüksek düzeyde proaktif insanlar bu sorumluluğu kabul ederler. Davranışlarından ötürü olayları, koşulları ya da koşullandırıl-

mayı suçlu bulmazlar. Davranışları, duygulara dayanan koşullarından çok, bilinçli bir biçimde yaptıkları, değerlere dayalı kendi seçimlerinin ürünüdür.

Doğamız gereği proaktif yaratıklarız. Yaşamlarımız bir koşullandırılma ve koşullar işleviyse, bunun nedeni, bilinçli bir kararla ya da ihmal sonucu, kendi denetimimizi bu etkenlere teslim etmeyi seçmiş olmamızdır.

Bu tür bir seçim yaptığımız zaman *reaktif* (tepkisel) oluruz. Reaktif insanlar çoğu zaman fiziksel çevrelerinden etkilenirler. Hava iyiyse onlar da kendilerini iyi hissederler. Hava iyi değilse, bu, tutumlarını ve çalışmalarını etkiler. Proaktif insanlar ise havalarını birlikte taşıyabilir. Hava açmış, ya da yağmur yağmış, onlar için fark etmez. Onları gerçek değerler etkiler. Kaliteli iş çıkarmaya değer veriyorlarsa, bunun, havanın uygun olup olmamasıyla bir ilgisi yoktur.

Reaktif insanlar toplumsal çevrelerinden, "toplumsal hava"dan da etkilenir. İnsanlar iyi davrandıkları zaman, kendilerini iyi hissederler; davranmadıklarında ise kendilerini savunmaya veya korumaya kalkışırlar. Reaktif insanlar duygusal yaşamlarının merkezi olarak başkalarının davranışlarını seçer, diğer insanların zayıflıklarının kendilerini denetlemesine izin verirler.

Bir değeri anlık bir dürtünün önüne geçirme yeteneği, proaktif bir insanın özünü oluşturur. Reaktif insanları yöneten duygular, koşullar, olaylar ve çevreleridir. Proaktif insanı ise, değerler; dikkatle düşünülmüş, seçilmiş ve sindirilmiş değerler yönetir.

Proaktif insanlar da fiziksel, toplumsal ya da psikolojik dış dürtülerden etkilenir. Ancak onların dürtülere bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde verdikleri tepki, değere dayanan bir seçim ya da tepkidir.

Eleanor Roosevelt'in dediği gibi: "İzniniz olmadıkça kimse size zarar veremez." Ya da Gandi'nin dediği gibi: "Biz kendi elimizle teslim etmedikçe, onlar özsaygımızı alamazlar." Bizi, başımıza gelenlerden daha çok inciten, bunların olmasına isteyerek izin vermemiz, razı olmamızdır.

Duygusal açıdan bunu kabul etmenin çok zor olduğunu biliyorum. Özellikle yıllar yılı mutsuzluğumuzu koşullara ya da başkalarının davranışlarına bağlamışsak. Ancak bir insan, içtenlikle ve

dürüst bir biçimde, "Bugün böyleysem bunun nedeni yaptığım seçimlerdir" demedikçe, "Başka seçeneği yeğledim" de diyemez.

Sacramento'da bir gün proaktivite konusunda bir konuşma yaparken, dinleyiciler arasından bir kadın, konferansımın tam ortasında ayağa kalkıp heyecanla konuşmaya başladı. Salon kalabalıktı. Birçok kişi dönüp kendisine bakınca, kadın birdenbire yaptığı işi fark ederek utandı ve yerine oturdu. Ancak kendini tutmakta zorlanıyor olmalıydı ki, bu kez de etrafındakilerle konuşmaya başladı. Pek mutlu görünüyordu.

Ne olduğunu öğrenebilmek için konferansa ara verilmesini sabırsızlıkla bekledim. Sonra da hemen kadının yanına giderek deneyimini paylaşmak isteyip istemeyeceğini sordum.

Kadın, "Bana olanları tahmin bile edemezsiniz!" diye bağırdı. "Dünyanın en kötü, en nankör adamının gün boyu hemşireliğini yapıyorum. Yaptığım hiçbir şeyi yeterli bulmuyor. Bir tek övgü çıkmıyor ağzından; zaten çoğu zaman ben yokmuşum gibi davranıyor. Durmadan dırdır ediyor ve her şeye bir kusur buluyor. Bu adam yüzünden hayat çekilmez oldu. Ben de çoğu zaman hıncımı ailemden çıkarıyorum. Diğer hemşireler de benimle aynı durumdalar. Neredeyse adamın ölmesi için dua edeceğiz.

"Ve sonra siz oraya çıkıp hiçbir şeyin, hiç kimsenin iznim olmadan beni üzemeyeceğini, duygusal yaşamda mutsuzluğu seçmiş olduğumu söylediğiniz. Bunu asla kabul edemezdim.

"Ama bu konuyu düşünüp durdum. Kendi içime dönerek, 'Tepkimi seçme gücüne sahip miyim?' diye sormaya başladım.

"Sonunda bu güce gerçekten sahip olduğumu anlayınca, bu acı ilacı içip kendi seçimimle mutsuz olduğumu kavrayınca, mutsuz olmamayı seçebileceğimi de anladım.

"İşte o anda ayağa fırladım! San Quentin Hapishanesi'nden salıveriliyordum sanki. Bütün dünyaya, 'Özgürüm, hapishaneden çıktım! Bundan sonra hiç kimse davranışlarımı kontrol edemeyecek!' diye bağırmak istedim."

Bize zarar veren, başımıza gelenler değil, onlara gösterdiğimiz tepkidir. Kuşkusuz, bazı şeyler bize fiziksel ya da ekonomik açıdan zarar verip kederlenmemize yol açarlar. Ancak karakterimizin, temel kimliğimizin zarar görmesine hiç gerek yoktur. Aslın-

da en çetin deneyimlerimiz, karakterimizi biçimlendiren ve iç gücümüzü, gelecekte zor koşullarla başa çıkabilme ve başkalarına da aynı şeyleri yapmaları için esin kaynağı oluşturabilme özgürlüğümüzü geliştiren potalara dönüşürler.

Frankl, zor koşullarda, başkalarını yüceltmek ve onlara esin kaynağı olmak için kişisel özgürlüğünü geliştiren pek çok insandan biridir. Vietnam savaş esirlerinin otobiyografileri, bu tür kişisel özgürlüğün değiştirme gücü ve bu özgürlüğün sorumluca kullanılmasının hapishane yaşamı ve esirler üzerinde, hem o günlerde hem de şimdiki etkisi konusunda ikna edici ek bir kanıt oluşturmaktadır.

Hepimiz, çok zor durumda kalmış, belki ölümcül bir hastalıkları ya da ciddi fiziksel özürleri olan, ama manevi güçlerini olağanüstü bir biçimde koruyabilmiş kişiler tanımışızdır. Onların kişisel bütünlüğü bizim için ne kadar büyük bir esin kaynağı olmuştur! Bir insanı hiçbir şey, birinin acısını ve koşullarını aştığını, ilham veren ve yaşamı soylulaştırıp yücelten bir değeri somutlaştırdığını bilmek kadar etkileyemez.

Sandra'yla benim yaşadığımız en ilham verici dönem, dört yıllık bir süreyi kapsar. Carol adlı çok sevdiğimiz bir dostumuz ölümcül bir kanser hastalığına yakalanmıştı. Düğünümüzde Sandra'nın nedimelerinden biri olan Carol, 25 yıl boyunca onun en iyi arkadaşı olmuştu.

Carol, hastalığının en son aşamasındayken Sandra onun başucunda oturdu ve arkadaşının yaşam öyküsünü kaleme almasına yardım etti. Karım o uzun ve çetin saatlerden sonra, çocuklarının yaşamlarının değişik dönemlerinde kendilerine verilmek üzere özel mesajlar bırakmak isteyen dostunun cesaretinden büyülenmiş bir halde dönerdi eve.

Carol, olabildiği kadar az ağrı kesici ilaç alırdı, bu nedenle zihinsel ve duygusal gücü kesinlikle yerindeydi. Sonra bir kayıt cihazına ya da Sandra'ya düşündüklerini fısıldar, karım da not alırdı. Carol o kadar proaktif, o kadar cesurdu ve diğerleriyle öylesine ilgileniyordu ki, etrafındakiler için müthiş bir esin kaynağı oluşturuyordu.

Ölmeden bir gün önce onun gözlerinin derinliklerine baktığımda hissettiklerimi hiçbir zaman unutmayacağım. Çektiği o de-

rin, büyük acı arasında, son derecede değerli biri olduğunu sezinledim. Gözlerinde yalnızca sevgi, ilgi ve takdir değil, aynı zamanda nitelikli hizmet ve katkı dolu bir yaşam okudum.

Yıllardır topluluklara, içlerinden kaçının, ölümün eşiğinde olan ve sonuna kadar benzersiz hizmetlerde bulunmuş, sevgi ve sevecenlik dağıtmış, harika bir biçimde davranmış birini tanımış olduğunu sorarım. Genellikle dinleyicilerin dörtte biri buna olumlu cevap verir. O zaman kaçının bu kişiyi yaşamlarının sonuna kadar unutmayacağını öğrenmek isterim. Kaçı, hiç olmazsa geçici olarak, bu tür bir cesaret örneği yüzünden değişmiş, derinden etkilenmiş, hizmet ve sevecenlikle ilgili daha soylu davranışlarda bulunmaya karar vermiştir? Bu sorumu da neredeyse kaçınılmaz bir biçimde aynı insanlar yanıtlar.

Victor Frankl, yaşamın üç merkezî değeri olduğunu ileri sürer: Deneysel olan ya da başımıza gelenler; yaratıcı olan ya da bizim var ettiklerimiz; tutumsal olan ya da ölümcül bir hastalık gibi zor koşullara gösterdiğimiz tepkiler.

İnsanlarla ilgili deneyimlerim Frankl'ın işaret ettiği noktayı doğruluyor: Paradigma ya da yeniden düzenleme açısından bu üç değerin en üstünü, tutumsal olanıdır. Başka bir deyişle, asıl önemli olan, yaşam boyu başımızdan geçenlere nasıl *tepki* gösterdiğimizdir.

Zor durumlar çoğu zaman paradigma değişimlerine; insanların dünyayı, bu dünya içinde kendilerini ve başkalarını, yaşamın kendilerinden ne istediğini yepyeni bir bakış açısıyla görmelerine neden olur. Bu geniş bakış açısı, hepimizi yücelten ve esin kaynağı oluşturan tutumsal değerleri yansıtır.

İnisyatifi Ele Almak

Doğamızın temelinde yatan, edilginlik değil, etkinliktir. Bu, hem belirli koşullara göstereceğimiz tepkiyi seçmemizi sağlar, hem de koşulları yaratmak için bize güç verir.

İnisyatifi ele almak; saldırgan, tiksindirici ya da itici olmak demek değildir. Olayların gelişimindeki sorumluluğumuzu kabullenmek demektir.

Yıllar boyunca, daha iyi işlere girmek isteyenlere, kişisel girişim yeteneklerini daha iyi göstermelerini salık verdim; yetenek ve ilgi sınavlarına girmelerini, iş kolunu, hatta ilgi duydukları kuruluşların belirli sorunlarını incelemelerini, sonra da yeteneklerinin, şirket sorunlarının çözümünde nasıl yardımcı olacağını gösteren etkili raporlar hazırlamalarını önerdim. "Çözüm satmak" diye tanımlanan bu yöntem, başarılı olmayı sağlayan anahtar paradigmadır.

Bu yönteme genellikle olumlu cevap verilir: Birçok kişi bu tür bir yaklaşımın işe girme ya da yükselmeyle ilgili fırsatları nasıl etkileyeceğini kavrar. Ama çoğu, bunu uygulamak için gerekli adımları atmaz, inisyatifi ele almaz.

"Yetenek ve ilgi sınavlarından geçmek için nereye başvurmam gerektiğini bilmiyorum ki!"

"İş kolunu ve şirket sorunlarını nasıl inceleyebilirim? Kimse bana yardım etmek istemiyor."

"Etkili bir raporun nasıl yazılacağı konusunda hiçbir fikrim yok."

Birçok kişi bir şeyler olmasını ya da birinin kendileriyle ilgilenmesini bekler. Ama sonuçta iyi işlere girenler, sorun yaratan değil, sorunlara çözüm getiren, gerekeni yapmak için inisyatifi ele alan, işini yaparken doğru ilkelere uyan kişilerdir.

Ailemizden biri sorumsuzca bir tavır takınıp, başkalarının bir şeyler yapmalarını ya da bir çözüm yolu bulmalarını beklediği zaman, küçük çocuklardan biri bile olsa, ona "B ve İ'ni kullan" deriz (beceri ve inisyatif). Aslında daha biz ağzımızı açmadan, şikâyetlerini kendisi yanıtlar. "Biliyorum. B ve İ'mi kullanmalıyım."

İnsanları sorumluluğa yöneltmek, onları aşağılamak değil desteklemek demektir. Proaktivite, insan doğasının bir parçasıdır. Proaktif kaslar gevşemiş durumda olabilir, ama yine de var oldukları bellidir. Başkalarının proaktif doğalarına saygı gösterirsek, hiç olmazsa toplumsal aynada çarpıtılmamış, saydam bir yansımalarını görmelerini sağlamış oluruz.

Tabii, kişinin olgunluk düzeyini de hesaba katmamız gerekir. Duygusal bakımdan bağımlı olan kişilerden yüksek derecede yaratıcı bir işbirliği bekleyemeyiz. Ama hiç olmazsa onların temel doğalarını kabullenip, insanların kendilerine gitgide daha fazla güven

duyarak sorunları çözme fırsatını yakalayabilecekleri bir atmosfer yaratabiliriz.

Etkin ya da Edilgin Olmak

İnisyatifini kullanabilen kişilerle kullanamayanlar arasındaki fark, gerçekten de geceyle gündüz arasındaki fark gibidir. Burada, etkili olmak konusunda yüzde 25 ile 50 oranında bir farktan söz etmiyorum. Özellikle bu insanlar zeki, bilgili ve başkaları konusunda duyarlı iseler, yüzde 5000'i aşan bir farklılık söz konusudur.

Yaşamınızdaki etkililiğinizin Ü/ÜY Dengesini yaratmak, inisyatif ister. Yedi Alışkanlığı geliştirmek için de inisyatif gerekir. Diğer altı alışkanlığı incelerken, her birinin proaktif kaslarınızın gelişmesine bağlı olduğunu göreceksiniz. Her biri etkin olma sorumluluğunu size yükler. Birilerinin üzerinizde etkin olmasını beklerseniz, edilgin olursunuz. Gelişme ve fırsatlarla ilgili sonuçlar da aynı yolu izler.

Bir zamanlar ev bakım ve onarım sektöründen bir grup insanla birlikte çalışmıştım. Yirmi değişik kuruluşun temsilcileri olan bu insanlar, yılda dört kez buluşuyor ve sorunlarını açık açık birbirleriyle paylaşıyorlardı.

O dönem, ekonomide ağır bir durgunluk yaşanıyordu ve bu sektör, genel ekonomiden çok daha kötü etkilenmişti. Çalışmaya başladığımız sırada, bu insanlar cesaretlerini iyiden iyiye kaybetmişti.

İlk gün şu soruyu tartıştık: "Bize ne oluyor? Karşılaştığımız dürtü nedir?" Pek çok şey oluyordu. Çevreden gelen baskılar çok güçlüydü. İşsizlik alabildiğine yaygındı. Bu insanların çoğu, şirketlerini ayakta tutabilmek için dostlarını işten çıkarıyordu. Günün sonunda herkesin cesareti büsbütün kırılmıştı.

İkinci gün şu soruyu sorduk: "Gelecekte ne olacak?" Çevresel eğilimleri, temelinde yatan reaktif varsayımla inceledik: Bu eğilimler, onların geleceğini yaratacaktı. İkinci günün sonunda sıkıntımız büsbütün artmıştı. İşler düzelmeden önce, daha da kötüye gidecekti. Hepsi de bunu biliyordu.

Üçüncü gün, dikkatimizi şu proaktif soru üzerinde yoğunlaştırmaya karar verdik. "Bizim *tepkimiz* nedir? *Biz* ne yapacağız? Bu

durumda *biz* inisyatifi nasıl ele alabiliriz?" Sabah, yönetimden ve maliyetleri azaltmaktan söz ettik. Öğleden sonra ise piyasa payını artırmayı tartıştık. Her iki alanı da bir "beyin fırtınası"yla iyice taradık. Ardından çok pratik, yapılması kolay birkaç şeyin üzerinde durduk. Toplantılar yeni bir heyecan, umut ve proaktif bilinçle sona erdi.

Üçüncü günün sonunda, sonuçları "İş ne düzeyde?" sorusuna verdiğimiz üç bölümlük bir yanıtla özetledik.

Birinci bölüm: Başımıza gelenler, hoş şeyler değil ve göstergelere göre, durum düzelmeden önce, daha da kötüye gidecek.

İkinci bölüm: Ancak olmasına yol açtığımız şeyler çok iyi. Çünkü işi iyi yönetiyor, masrafları kısıyoruz, ayrıca piyasa payımız da artıyor.

Üçüncü bölüm: O halde iş, her zamankinden daha iyi.

Şimdi olumsuz yönde çalışan bir zihin bu durumda ne der? "Ah, yapmayın! Gerçekleri kabul edin. Olumlu düşünme ve kendini cesaretlendirme yöntemini bir noktaya kadar sürdürebilirsiniz. Er ya da geç gerçekleri kabul etmek zorundasınız."

Ama işte pozitif düşünceyle proaktivite arasındaki fark da budur. Gerçekle yüz yüze geldik. Şimdiki durum ve bunun gelecekteki izdüşümleriyle ilgili gerçekle yüz yüze geldik. Ayrıca bu durumlarla izdüşümlerine olumlu tepki gösterme seçeneğimiz olduğu gerçeğiyle de yüz yüze geldik. Gerçekle yüz yüze gelmemek, çevremizde gelişen olayların yolumuzu belirleyeceği düşüncesini kabullenmek olurdu.

İş kuruluşları, halk toplulukları, aileler de dahil olmak üzere her türlü kurum proaktif olabilir. Proaktif kişilerin yaratıcılık ve beceri güçlerini bir araya getirerek kurum içerisinde proaktif bir kültür yaratabilirler. Kurumun çevreye boyun eğmesi gerekmez; ilgili kişilerin ortak değer ve amaçlarını değerlendirmek için inisyatifi ele alabilir.

Dilimizi Dinlemek

Tutum ve davranışlarımız paradigmalarımızdan kaynaklandığına göre, onları incelemek için özbilincimizden yararlanırsak, içlerinde temel haritalarımızın niteliklerini görebiliriz. Örneğin, kul-

landığımız dil, kendimizi ne ölçüde proaktif bir insan olarak gördüğümüzün çok gerçek bir göstergesidir.

Aksi insanların dili, onları sorumluluktan tümüyle kurtarır.

"Ben buyum. Böyle yaratılmışım." *Kararlıyım. Bu konuda yapabileceğim hiçbir şey yok.*

"Beni öyle kızdırıyor ki!" *Ben sorumlu değilim. Duygusal yaşamımı, denetleyemediğim bir şey yönetiyor.*

"Bunu yapamam. Hiç zamanım yok." *Benim dışımda bir şey —yani kısıtlı zaman— beni denetliyor.*

"Keşke karım daha sabırlı olsaydı." *Bir başkasının davranışları etkileme gücümü kısıtlıyor.*

"Bunu yapmak zorundayım." *Koşullar ya da diğer insanlar beni bunu yapmaya zorluyor. Davranışlarımı seçme özgürlüğüm yok.*

Reaktif Dil	**Proaktif Dil**
Yapabileceğim hiçbir şey yok.	Seçeneklerimize bir bakalım.
İşte ben böyleyim.	Farklı bir yaklaşımı seçebilirim.
Beni öyle kızdırıyor ki.	Duygularımı kontrol edebilirim.
Buna izin vermezler.	Ben etkili bir sunuş yapabilirim.
Bunu yapmam gerekiyor.	Uygun bir tepkiyi seçeceğim.
Yapamam.	Seçerim.
Yapmalıyım.	Yeğliyorum.
Keşke.	Yapacağım.

Bu dil, determinizmin temel paradigmasından doğuyor. Özü ise, sorumluluğun devredilmesinden ibaret. *Sorumlu değilim, soruna vereceğim tepkiyi seçemiyorum.*

Bir gün öğrencilerimden biri, "Derse girmeyebilir miyim? Tenis turnuvasına katılmak için gitmek zorundayım" dedi bana.

"Gitmek *zorunda* mısın?" diye sordum. "Yoksa gitmeyi kendin mi *seçtin?*"

"Gerçekten gitmek *zorundayım!*" diye bağırdı öğrenci.

"Gitmezsen ne olur?"

"Beni takımdan atarlar tabii!"

"Bu sonuç hoşuna gider mi?"

"Hiç gitmez!"

"Yani, gitmeyi *seçtin*, çünkü bunun yol açacağı sonucu, yani takımda kalmayı istiyorsun. Dersimi kaçırırsan ne olur?"

"Bilmiyorum."

"İyice düşün. Derse gelmemenin doğal sonucu sence ne olabilir?"

"Beni sınıftan atmazsınız, değil mi?"

"Bu toplumsal bir sonuç olur. Yani, yapay olur. Tenis takımına katılmazsan, oynayamazsın. Bu doğal bir şey. Ama derse gelmezsen, doğal sonuç ne olur?"

"Bazı şeyleri öğrenemem sanırım."

"Doğru! Onun için bu sonuçla diğer sonucu karşılaştırıp bir seçim yapmalısın. Ben senin yerinde olsaydım, tenis turnuvasına katılırdım. Ama hiçbir zaman bir şeyi yapmak zorunda olduğunu söylememelisin."

Öğrencim uysalca, "Tenis turnuvasına katılmayı *seçiyorum*" dedi.

"Demek dersimi kaçıracaksın, öyle mi?" diye sordum, kulaklarıma inanamıyormuş gibi yaparak.

Reaktif dille ilgili ciddi bir sorun, onun kendi kendisini doğrulayan bir kehanet olmasıdır. İnsanlar, inanmaları gereken paradigmaya güçlü bir biçimde bağlanır ve bu inançlarını desteklemek için de kanıtlar gösterirler. Gitgide kendilerini yenilmiş ve denetimden çıkmış, yaşamlarını ya da kaderlerini yönlendirmekten aciz biri gibi hissederler. Dış güçleri suçlarlar. Koşulları, başkalarını, hatta yıldızları bile. Düştükleri durumdan onları sorumlu tutarlar.

Proaktivite kavramı üzerinde bir konuşma yaptığım bir seminerde adamın biri yanıma yaklaştı. "Söylediklerinizden hoşlandım, Stephen," dedi. "Ama durumlar birbirinden çok farklı. Evliliğime bir baksanıza. Gerçekten kaygılıyım. Karımla birbirimize karşı o eski duygularımız hiç kalmadı. Galiba artık onu sevmiyorum. Karım da beni sevmiyor. Ne yapabilirim?"

"O duygu öldü mü artık?" diye sordum.

"Evet, öyle," diye onayladı. "Bizi gerçekten kaygılandıran üç çocuğumuz da var. Ne önerirsiniz?"

"Karınızı sevin," diye yanıtladım.

"Söyledim ya, o duygu öldü artık."

"Karınızı sevin."

"Anlamıyorsunuz. Sevgi duygusu kalmadı artık."

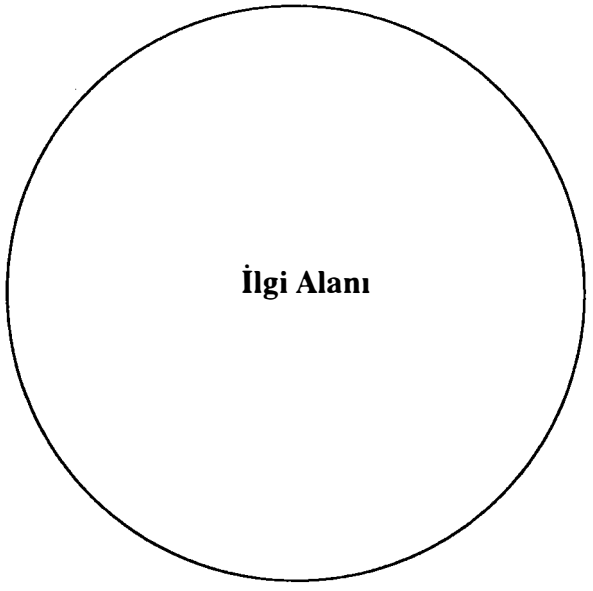
"O halde karınızı sevin. Madem ki o duygu öldü, karınızı sevmeniz için iyi bir neden bu."

"Ama insan sevmediği birini nasıl sever?"

"Dostum; sevmek, bir eylemdir. Duygu olarak sevgi, sevme eyleminin bir ürünüdür. Onun için karınızı sevin. Ona hizmet edin. Özveride bulunun. Ona kulak verin. Anlayış gösterin. Onu takdir edin. Olumlayın. Bunu yapmaya istekli misiniz?"

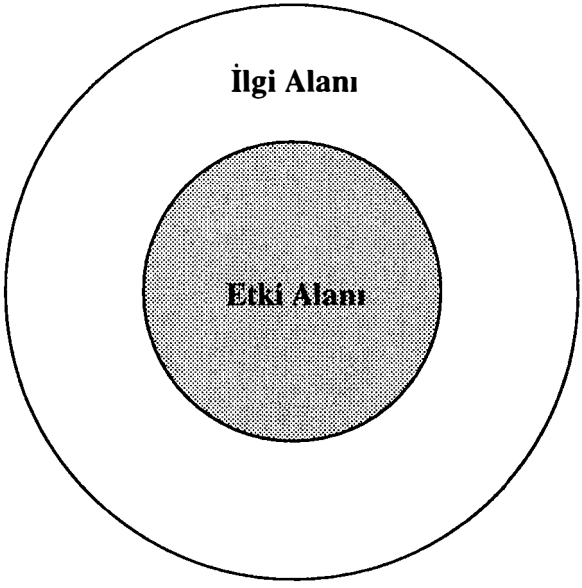
Bütün gelişmiş toplumların yarattığı büyük yazınsal yapıtlarda, sevmek bir eylem, bir fiildir. Reaktif insanlar bunu bir duyguya dönüştürür. Onları duyguları yönetir. Hollywood, genelde sorumlu olmadığımıza, duygularımızın bir ürünü olduğumuza bizi inandıran senaryolar üretti. Ancak Hollywood senaryosu gerçeği tanımlamaz. Duygularımız eylemlerimizi denetliyorsa, bunun nedeni sorumluluklarımızdan vazgeçmemiz ve duygularımıza bu yetkiyi vermemizdir.

Proaktif insanlar sevgiyi bir eyleme dönüştürür. Sevgi, yaptığınız bir şeydir, özverileriniz, kendinizden ödün vermenizdir, tıpkı bir annenin bebeğini dünyaya getirmesi gibi. Sevgiyi incelemek istiyorsanız, kendilerini diğerleri için, hatta kırıcı olan ya da sevgilerine karşılık vermeyen insanlar için bile feda eden kişileri inceleyin. Uğruna özveride bulunduğunuz çocuğa olan sevginize bir bakın. Sevgi, sevme eylemleriyle harekete geçen bir değerdir. Proaktif insanlar, değerleri duyguların önüne geçirir. Duygu olarak sevgi yeniden yakalanabilir, hissedilebilir.



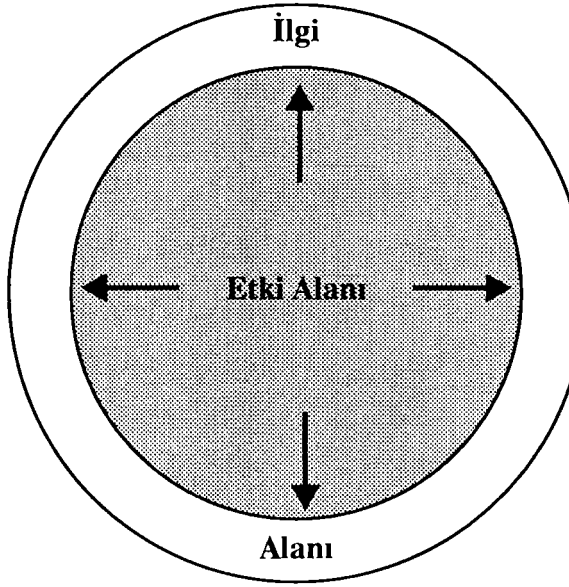
İLGİ ALANI /ETKİ ALANI

Kendi proaktivite derecemizi daha iyi kavramak için mükemmel bir yol da, zaman ve enerjimizin odak noktasına bakmaktır. Hepimiz bir dizi şeyle ilgileniriz: Sağlığımız, çocuklarımız, iş yerindeki sorunlarımız, ulusal borç, nükleer savaş. Bunları, zihinsel ya da duygusal açıdan bizim için önem taşımayan şeylerden, bir "İlgi Alanı" yaratarak ayırabiliriz.



İlgi Alanımızın içinde yer alanlara bakarken, gayet iyi görürüz ki, bazı şeyler gerçekten denetimimiz dışındadır. Diğerleri için ise bir şeyler yapabiliriz. Bu ikincileri daha küçük bir Etki Alanı içine alarak tanımlayabiliriz.

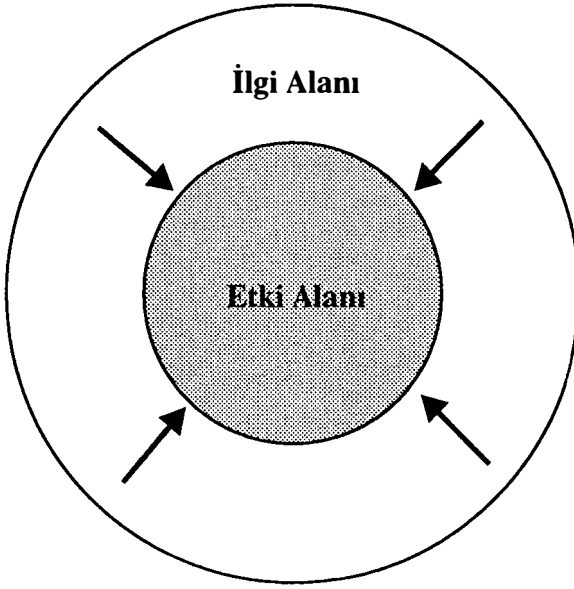
Enerji ve zamanımızın çoğunun odak noktasının bu iki alandan hangisi olduğuna karar vererek, proaktivite derecemiz konusunda çok şey öğrenebiliriz.



PROAKTİF ODAK
(Pozitif enerji
Etki Alanını genişletir)

Proaktif insanlar, çabalarının odak noktası olarak Etki Alanı'nı seçerler. Onlar, bir şeyler yapabilecekleri işlerin üzerinde çalışırlar. Enerjilerinin doğası pozitiftir. Büyüyen ve mükemmelleşen enerjileri, Etki Alanı'nı da genişletir.

Diğer yandan reaktif insanlar, çabalarına odak noktası olarak İlgi Alanı'nı seçerler. Dikkatlerini başkalarının zayıflıklarına, çevredeki sorunlara ve denetleyemedikleri koşullara verirler. Seçtikleri odağın sonuçları suçlayıcı davranışlar, reaktif bir dil ve gitgide artan bir yenilmişlik duygusu olur. O odaktan yayılan negatif enerji, bu kişilerin bir şeyler yapabilecekleri alanları ihmal etmeleriyle birleşince, Etki Alanı da küçülür.



REAKTİF ODAK
(Negatif enerji
Etki Alanını daraltır)

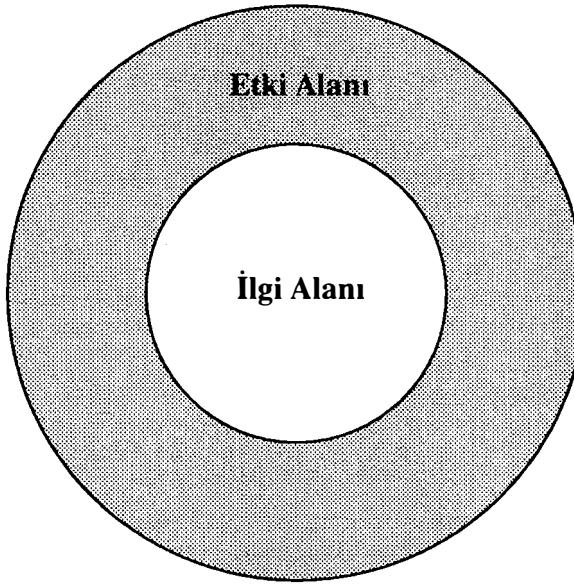
İlgi Alanımızın içinde çalıştığımız sürece, oradaki şeylerin bizi denetlemesine izin veririz. Pozitif bir değişiklik yapmak için gerekli olan proaktif inisyatifi ele almamış oluruz.

Daha önce, okulda ciddi sorunları olan oğlumla ilgili öyküyü sizlere aktarmıştım. Oğlumuzun belirgin zayıflıkları ve başkalarının ona davranışları yüzünden, eşimle ben derinden kaygılanıyorduk.

Ama bütün bunlar bizim İlgi Alanımızın içindeydi. Çabalarımızın odağı bunlar olduğu sürece, hiçbir şey başaramadık. Yalnızca yetersizlik ve çaresizlik duygularımız arttı, o kadar. Oğlumuzun bağımlılığını da artırmış olduk.

Ancak Etki Alanımızın üzerinde çalışmaya girişip kendi paradigmalarımızı odağa taşıyınca, pozitif bir enerji yaratmaya başladık. Bu, hem bizi değiştirdi, hem de sonuçta oğlumuzu etkiledi. Koşullar nedeniyle kaygı duymak yerine kendi üzerimizde çalıştığımız için, o koşulları etkilemeyi başardık.

Konumu, serveti, işi ya da ilişkileri nedeniyle, bazı durumlarda kişinin Etki Alanı, İlgi Alanından geniş olabilir.



Bu durum, insanın kendi kendine yarattığı duygusal bir miyopluğa yol açar. İlgi Alanında yoğunlaşmış bir başka bencilce reaktif yaşam tarzıdır bu.

Proaktif insanlar, etkilerini kullanmak bakımından konulara öncelik tanımak zorunda kalabilirler. Ancak onların en az Etki Alanı kadar büyük bir İlgi Alanı vardır. Nüfuzlarını etkili bir biçimde kullanma sorumluluğunu da kabul ederler.

Dolaysız ve Dolaylı Denetim ile Denetimsizlik

Karşılaştığımız sorunlar şu üç gruptan birine girer: Dolaysız denetim (kendi davranışlarımızla ilgili sorunlar), dolaylı denetim (başkalarının davranışlarıyla ilgili sorunlar) ya da denetimsizlik (hiçbir şey yapamayacağımız sorunlar, örneğin geçmişimiz ya da mevcut durumla ilgili gerçekler). Proaktif yaklaşım üç tür sorunun da güncel Etki Alanımızın içinde çözümlenmesi konusunda ilk adımı sağlar.

Dolaysız denetim sorunları, alışkanlıklarımızın üzerinde çalışılarak çözülür. Onların Etki Alanımız içinde oldukları bellidir. Bunlar 1., 2. ve 3. Alışkanlıklara bağlı "Özel Zaferler"dir.

Dolaylı denetim sorunları, etki yöntemlerimiz değiştirilerek çözülür. Bunlar 4., 5. ve 6. Alışkanlıklara bağlı "Genel Zaferler"dir. Ben, şahsen, etki konusunda 30 ayrı yöntem tanımladım. Bunlar anlayış ile tartışma, ya da örnek göstermek ile ikna etmek kadar birbirlerinden farklıdır. Çoğu insanın dağarcığında bu yöntemlerin ancak üçü ya da dördü bulunur. Genellikle mantıklı konuşmayla başlar, işe yaramazsa da, kaçmaya ya da kavgaya kadar vardırırlar işi. Birini "yola getirmek"le ilgili eski ve etkisiz yöntemler yerine, etkililikle ilgili yeni yöntemler öğrenilebileceği düşüncesini kabullenmek nasıl da rahatlatıcıdır!

Denetimsizlik sorunları, yüzümüzdeki ifadeyi değiştirme sorumluluğunu üstlenmeyi; yani gülümsemeyi, hoşlanmasak bile sorunları içtenlikle ve uysalca kabul edip onlarla birlikte yaşamayı öğrenmeyi gerektirir. Böylece, bu sorunların bizi denetlemesine izin vermemiş oluruz. Alkoliklikle Mücadele Derneği'nin (Alcoholics Anonymous) duasının içeriğine biz de katılıyoruz: "Tanrım, bana değişebilen ve değiştirilmesi gereken şeyleri değiştirmek için cesaret, değiştirilemeyecek şeyleri kabullenmek için huzur, aradaki farkı anlamak için de bilgelik ver."

Bir sorun, ister dolaysız, ister dolaylı ya da denetimsiz olsun, çözüme giden ilk adımı biliyoruz. Alışkanlıklarımızı, etki yöntemlerimizi, denetim dışı sorunlara bakış açımızı değiştirmek; bunların tümü Etki Alanımızın içindedir.

Bir duruma göstereceğimiz tepkiyi seçerken, kendi durumumuzu güçlü bir şekilde etkilediğimizi anlamak, esin kaynağıdır. Kimyasal formülün bir bölümünü değiştirdiğimiz zaman, sonuçların niteliğini de değiştirmiş oluruz.

Başında son derece dinamik bir kişinin bulunduğu bir kuruluşla birkaç yıl birlikte çalıştım. Bu kişi, eğilimleri sezebiliyordu. Yaratıcı, yetenekli, verimli ve çok zekiydi; herkes de bunu biliyordu. Ancak çok diktatörce bir yönetim tarzı vardı. İnsanlara, karar verme yetenekleri olmayan birer "kurye" gibi davranıyordu. Kurumda çalışanlarla hep şöyle konuşuyordu: "Şuraya git... Buraya git... Şimdi şunu yap... Şimdi bunu yap – Kararları ben veririm!"

Bu nedenle çevresindeki yönetici takımının neredeyse tamamını kendisinden soğutmuştu. Bu insanlar koridorlarda dolaşıp kendi aralarında onu çekiştiriyorlardı. Konuşmaları son derece ayrıntılı ve açık seçikti; duruma çare bulmaya çalışıyorlardı sanki. Ama bu konuşmaların sonu gelmiyordu, başkanın zayıflıkları adına kendilerini sorumluluktan soyutluyorlardı.

Birisi, "Bu kez olanlar, akla hayale gelmeyecek türden," diyordu. "Geçen gün benim bölümüme geldi. Her şeyi hazırlamıştım. Ama içeri girdi ve bambaşka şeyler istedi. Aylar boyunca yaptığım bütün iş bir anda değerini yitiriverdi. Onun için çalışmayı nasıl sürdürebileceğimi bilmiyorum. Emekli olmasına ne kadar var?"

Başka biri, "Henüz elli dokuz yaşında," diye cevap veriyordu. "Altı yıl daha dayanabilecek misin?"

"Bilmiyorum. Zaten o, emekliye ayıracakları bir tip değil."

Ancak yöneticilerden biri proaktifti. Onu, duygular değil, değerleri yönetiyordu. Bu kişi inisyatifi ele aldı. Durumu kavradı. Başkanı anladı, olacakları sezdi. Başkanın zayıflıklarını görmüyor değildi, ancak bunları eleştirmek yerine dengeliyordu. Başkanın zayıflık gösterdiği yerlerde, kendi adamlarını destekleyip söz konusu zayıflıkları örtbas ediyordu. Başkanın ileri görüşlülüğü, yeteneği ve yaratıcılığı gibi güçlü yanlarından da yararlanmaya çalışıyordu.

Bu adam dikkatini kendi Etki Alanına vermişti. Başkan, ona da "Şunu yap... Bunu yap..." diyordu. Ama bu yönetici beklenenden fazlasını yapıyordu. Başkanın gereksinimini önceden seziyordu. Onun gizli endişesini anlayışla karşılıyordu. Bu nedenle bilgi verirken yaptığı analizi de sunuyor ve bu analize dayanarak öneride bulunuyordu.

Bir gün başkanın danışmanı olarak onunla odasında otururken bana, "Stephen," dedi, "bu adamın yaptıklarına bir türlü inanamıyorum. Bana istediğim bilgiyi vermekle kalmadı, aynı zamanda buna eklemeler de yaptı. Bu ek bilgiye gerçekten ihtiyacımız vardı. Hatta en büyük kaygılarımı göz önünde bulundurarak analiz de yaptı. Önerilerini ise bir liste halinde sundu.

"Önerileri analize uyuyor. Analiz de aldığımız bilgilere. Olağanüstü biri! İşin bu bölümü için kaygılanmaktan kurtuldum. Ne kadar rahatladım bilemezsin!"

Ondan sonraki toplantıda başkan yine diğer yöneticilere, "Şunu yap... Bunu yap..." diye emretti. Ama biri dışında. O adama, "Sen bu konuda ne düşünüyorsun?" diye sordu. Bu yöneticinin Etki Alanı genişlemişti.

Tabii bu, kuruluş içinde bir hayli çalkantıya neden oldu. Yönetim bölümündeki koridorlarda reaktif zihinler bu proaktif adama haset kurşunlarını sıkmaya başladılar.

Sorumluluğu kabul etmemek, reaktif insanların özelliğidir. "Ben sorumlu değilim" demek daha güvenlidir. Çünkü, bir kez "Ben sorumluyum" dersem, sonradan, "Ben sorumsuz biriyim" demek zorunda kalabilirim. Tepkimi seçme gücüm olduğunu söylemek benim için zordur. Tabii, seçtiğim tepkinin çevredeki insanları olumsuz, hileli davranışlara yönelttiğini itiraf etmek de zordur; özellikle yıllar boyunca birinin zayıflığından söz ederek sonuçlar bakımından hiçbir sorumluluğum olmadığını tekrarlamışsam.

Dolayısıyla bu yöneticiler bütün güçlerini, neden sorumlu olmadıklarını göstermek için daha fazla bilgi, daha fazla donanım ve daha fazla kanıt bulmak için harcıyorlardı.

Ancak sözünü ettiğimiz yönetici onlara karşı da proaktifti. Yavaş yavaş Etki Alanı onlara doğru da genişledi. Büyümeyi sürdürdü ve sonunda kuruluş içinde, başkan dahil, hiç kimse bu adamın katkısı ve onayı olmadan önemli bir adım atmamaya başladı.

Başkan, onun varlığı yüzünden kendisini tehlikede hissetmiyordu. Çünkü bu yöneticinin gücü, kendisininkini tamamlıyor, zayıflıklarını da dengeliyordu. Böylece iki kişilik bir güç elde etmiş oluyordu. Birbirini tamamlayan iki kişiden oluşan bir takım oluşturmuşlardı.

Bu yöneticinin başarısı koşullara bağlı değildi. Birçok kişi onunla aynı durumdaydı. Farkı yaratan, bu adamın o koşullara karşı seçtiği tepki, dikkatini kendi Etki Alanı üzerinde yoğunlaştırmasıydı.

Birtakım insanlar proaktif sözcüğünü saldırgan, küstah ya da duygusuz diye yorumluyorlar. Ama gerçek hiç de böyle değil. Proaktif insanlar küstah değildir. Onlar zekidir, değerlere dayanır, gerçeği görür ve neye gerek olduğunu anlarlar.

Gandi'ye bir bakın. Onu suçlayanlar yasama meclislerinde Gandi'yi eleştirip duruyorlardı. Bunun nedeni, Hint halkını boyunduruğuna aldığı için Britanya İmparatorluğu'nu kınayan İlgi Alanı Retoriği'ne kendileriyle birlikte katılmamasıydı. Onlar aralarında tartışırlarken, Gandi pirinç tarlalarındaydı. Tarlalarda çalışanların arasında usul usul, sessizce, göze görünmeden Etki Alanını genişletiyordu. Kırsal alanlarda bir destek, güven ve inanç dalgası onu izliyordu. Gandi'nin resmî ya da siyasal bir konumu yoktu. Ama merhamet, cesaret, oruç ve ahlaki ikna yoluyla sonunda İngiltere'ye diz çöktürdü. Çok genişleyen Etki Alanının gücüyle üç yüz milyon insanı siyasal sömürgelikten kurtardı.

"Olsaydı"lar Ve "Olabilirim"ler

İlgimizin hangi dairenin içinde olduğuna karar vermenin bir yolu da *olsaydı*'larla *olabilirim*'leri birbirlerinden ayırt etmektir. İlgi Alanı *olsaydı*'larla doludur.

"Evimin ipotek borçları ödenmiş *olsaydı*, çok mutlu olurdum."

"*Keşke* despot olmayan bir patronum *olsaydı*..."

"*Keşke* daha sabırlı bir kocam *olsaydı*..."

"Daha itaatli çocuklarım *olsaydı*..."

"Diplomam *olsaydı*...

"Kendime ayırabileceğim daha fazla zamanım *olsaydı*..."

Etki Alanı ise "*olabilirim*"lerle doludur. Daha sabırlı *olabilirim*. Daha bilge *olabilirim*. Daha sevecen *olabilirim*. Bu, karakter odağıdır.

Sorunun "dışarıda" olduğunu düşünüyorsak, asıl sorun bu düşüncedir. Böylece dış etkenlere bizi denetleme yetkisini vermiş oluruz. Değişim paradigması "dışarıdan içeriye"dir. Bizim değişmemiz için önce dışarıdakinin değişmesi gerekir.

Proaktif yaklaşım içten dışa değişmektir. Farklı *olmak* ve farklı olarak, dışarıdaki etkeni olumlu yönde değiştirmektir. Daha verimli *olabilirim.* Daha yaratıcı *olabilirim*. Daha fazla yardımcı *olabilirim*.

En sevdiğim öykülerden biri, Musevi-Hıristiyan geleneğinin temel dokusunun bir parçası olan Tevrat'ta yer alır.

On yedi yaşındayken ağabeyleri tarafından Mısır'da köle olarak satılan Hazreti Yusuf'un öyküsüdür bu. Potifar'ın uşağı olduğu için Yusuf'un kendi kendisine acıyarak ağabeylerinin zayıflıklarını, köle tüccarlarını ve sahip olmadığı her şeyi dertlerinin odağı haline getirmesi ne kadar kolay olurdu, düşünebiliyor musunuz? Ama Yusuf, proaktifti. *Olabilirim*'in üzerinde durdu. Kısa bir süre sonra da Potifar'ın evini idare etmeye başladı. Potifar'ın bütün malından mülkünden o sorumluydu. Çünkü adam ona çok güveniyordu.

Sonra günün birinde Yusuf zor durumda kaldı ve dürüstlüğünden ödün vermeye yanaşmadı. Bu yüzden haksız yere on üç yıl hapiste yattı. Ama yine proaktifti. İç alanı üzerinde çalıştı. *Olsaydı*'lar yerine *olabilirim*'lerin üzerinde durdu. Çok geçmeden hapishaneyi yönetmeye başladı, ondan sonra da bütün Mısır'ı. Firavunun ardından ikinci konumdaydı.

Bu düşüncenin pek çok kişi için dramatik bir paradigma değişimi olduğunu biliyorum. Durgun yaşamımız nedeniyle başkalarını, koşullandırılmayı ya da koşulları suçlamak çok daha kolaydır. Ancak biz, yaşamlarımızı denetlemek ve koşulları güçlü bir biçimde etkileme sorumluluğunu taşıyoruz; bunu da, *olabilirim* üzerinde, yani kendimiz üzerinde çalışarak başarabiliriz.

Evlilik konusunda bir sorunum varsa, durmadan karımın hatalarından söz etmek bana aslında ne kazandırır? Sorumlu olmadığımı söyleyerek, kendimi güçsüz bir kurban durumuna düşürürüm; olumsuz bir konumda sıkışıp kalırım. Ayrıca karımı etkileme yete-

neğim de azalır; dırdırcılığım, suçlamalarım, eleştirici tavırlarım, onun kendi zayıflığının doğrulandığını hissetmesine yol açar yalnızca. Eleştirici tavrım, düzeltmek istediğim davranışlardan çok daha kötüdür. Durumu olumlu biçimde etkileme yeteneğim azalır ve tükenir.

Durumumu düzeltmeyi gerçekten istiyorsam, denetimim altında olan o tek şeyin —yani kendimin— üzerinde çalışabilirim. Karımı hizaya getirmekten vazgeçip kendi zayıflıklarımla ilgilenebilirim. Çok iyi bir eş, kayıtsız koşulsuz bir sevgi kaynağı ve destek olmak üzerinde odaklanabilirim. Herhalde karım da bu proaktif örneğin gücünü hisseder ve bana aynı biçimde karşılık verir. Ama bu yapsa da yapmasa da, durumumu olumlu bir biçimde etkilemenin tek yolu, kendimin, kendi *benliğimin* üzerinde çalışmaktır.

Etki Alanı içinde çalışmanın pek çok yolu vardır: Daha iyi bir dinleyici *olmak*, daha sevecen bir eş *olmak*, daha iyi bir öğrenci *olmak*, işine daha bağlı ve çalışkan biri *olmak*. Bazen yapabileceğimiz en proaktif şey; mutlu *olmak*, içtenlikle gülümsemektir. Mutluluk, mutsuzluk gibi, proaktif bir seçimdir. Etki Alanımızın içine hiçbir zaman girmeyecek şeyler vardır; iklim koşulları gibi. Ama proaktif insanlar olarak kendi fiziksel ya da toplumsal havamızı birlikte taşıyabiliriz. Mutlu olabilir ve o anda denetleyemediğimiz şeyleri de kabul edebiliriz. Bir yandan da, değiştirebileceğimiz şeyler üzerinde odaklanırız.

Değneğin Diğer Ucu

Yaşamımızın odak noktasını tümüyle Etki Alanımıza kaydırmadan önce, İlgi Alanımızdaki iki şeyi daha derinlemesine düşünmemiz gerekiyor: *Sonuçlar* ve *hatalar!*

Hareketlerimizi seçmekte özgürüz. Ama o hareketlerin sonuçlarını seçmekte özgür değiliz. Sonuçları doğal yasalar yönetir. Onlar dışarıda, İlgi Alanımızdadırlar. Hızla yaklaşan bir trenin önüne çıkmaya karar verebiliriz, ama tren bize çarptığı zaman ne olacağına karar veremeyiz.

İş ilişkilerimizde dürüst olmamaya karar verebiliriz. Bu kararın toplumsal sonuçları, yaptığımız hilelerin ortaya çıkıp çıkmamasına bağlı olabilir, ancak bunun temel karakterimiz üzerindeki doğal sonuçları sabittir.

Davranışlarımızı ilkeler yönetir. Bunlarla uyum içinde yaşamak olumlu neticeler doğurur; bu ilkeleri çiğnemek ise olumsuz sonuçlara neden olur. Herhangi bir duruma vereceğimiz tepkiyi seçmekte özgürüz. Ancak bunu yaparken tepkimizi izleyecek sonucu da kabul etmiş oluruz. "Bir değneği ucundan tutup kaldırdığımızda, diğer ucunu da kaldırmış oluruz."

Kuşkusuz, hepimizin yaşamında, sonradan yanlış değneği kaldırdığımızı düşündüğümüz anlar olmuştur. Seçimlerimiz, yaşamımızda istenmeyen bazı neticelere yol açmıştır. O seçimi tekrar yapma fırsatımız olsa, başka türlü davranırdık. Bu tür seçimlere hata deriz. Bunlar, üzerinde daha derin düşünmemiz gereken ikincil şeylerdir.

Pişmanlık duygusuyla dolup taşanlar için en gerekli proaktif alıştırma belki de şu gerçeği kavramaktır: Geçmişteki hatalar da, oradaki İlgi Alanının içindedir. Onları geri alamayız, olmamalarını sağlayamayız, ortaya çıkmış olan neticelerini de denetleyemeyiz.

Oğullarımdan biri, kolejin Amerikan futbolu takımında oyun kurucu olarak görev yaparken, kendisi ya da bir arkadaşı bir hata yaptığı zaman iki oyun arasında bileğindeki kayışı çekiştirirdi. Bu, bir tür zihinsel uyarıydı. Böylece bu son hatanın, bir sonraki oyunun kararını ve icrasını etkilemesini engellemiş olurdu.

Bir hataya proaktif yaklaşım, hatayı hemen kabul etmek, düzeltmek ve ondan ders almaktır. Bu, başarısızlığı gerçekten başarıya dönüştürür. IBM'in kurucusu T.J. Watson'un dediği gibi: "Başarı, başarısızlığın uzak yanındadır."

Ancak, bir hatayı kabul etmemek, düzeltmemek ve bundan ders almamak da, başka türlü bir hatadır. Bu, genellikle insanın kendini aldatmasına, haklı bulmasına, çoğu zaman da kendisine ve başkalarına akılcı açıklamalarda bulunmasına (akılcı yalanlar) neden olur. Bu ikinci hata, bu örtbas etme eylemi, ilk hatayı güçlendirir, haddinden fazla önemli hale getirir. Bu ise insanın benliğinde daha derin bir yara açar.

Bizi en çok yaralayan başkalarının hataları, hatta kendi hatalarımız değil, bütün bunlara verdiğimiz karşılıktır. Bizi sokan zehirli bir yılanın peşinden koşmamız, zehirin bütün sistemimize yayılmasını sağlar yalnızca. Zehiri vücudumuzdan atmak için hemen önlemler almak, çok daha iyidir.

Bir hataya gösterdiğimiz tepki, ondan sonraki ânın niteliğini etkiler. Hatalarımızı hemen kabullenip, onları düzeltmek çok önemlidir. Bunu yaparsak, o bir sonraki an üzerinde hiçbir etkileri olamaz. Biz de tekrar güçleniriz.

Söz Vermek ve Sözüne Bağlı Kalmak

Etki Alanımızın tam ortasında söz verip vaat etme ve verdiğimiz sözlere bağlı kalma yeteneğimiz yer alır. Kendimize ve başkalarına söz vermek ve onları dürüstçe yerine getirmek proaktivitemizin özü ve en belirgin ifadesidir.

Aynı zamanda, gelişmemizin de özüdür. *Özbilinç* ve *vicdan* gibi doğuştan gelen, insana özgü yetilerimiz sayesinde zaaflarımızın, düzeltilebilecek yanlarımızın, geliştirilebilecek yeteneklerimizin, değiştirilmesi ya da yaşamımızdan atılması gereken yanlarımızın farkına varırız. Sonra, *hayal gücümüzü* tanırken, kullanırken ve buna göre davranmak için *özgür irademiz*den yararlanırken; söz vererek, hedefler saptayıp bunları yerine getirerek kişiliğimizi, varlığımızı güçlendiririz. Bu da yaşamımızdaki diğer her türlü olumlu şeyi olanaklı hale getirir.

İşte burada, hayatımızı hemen denetim altına almamızı sağlayacak iki yol çıkar karşımıza. *Bir söz verip* buna bağlı kalabiliriz. Ya da *bir hedef saptayıp* buna erişmeye çalışabiliriz. Sözler verip bağlı kaldıkça, bunlar önemsiz bile olsa, bir iç dürüstlük sergilemeye başlarız. Bu bize, özdenetim bilincinin yanı sıra, kendi yaşamımız konusunda daha fazla sorumluluk yüklenme cesareti ve gücünü verir. Kendimize ve başkalarına sözler verip bunlara bağlı kaldıkça, yavaş yavaş itibarımız ruhsal durumumuzdan üstün hale gelir. Kendimize sözler verip yerine getirmemiz, etkililiğin temel alışkanlıklarını geliştirmenin özüdür. Bilgi, beceri ve arzu kendi denetimimiz altındadır. Bu üçü arasındaki dengeyi geliştirmek için herhangi birinin üzerinde çalışabiliriz. Örtüşme alanı genişlerken, alışkanlıkların temelindeki ilkeleri içimizin derinliklerine sindirir ve gitgide daha etkili olma yolunda dengeli bir biçimde ilerleyebilmek için gerekli olan karakter gücümüzü yaratırız.

Proaktivite: Otuz Günlük Test

Kendi proaktivitemizi tanıyıp geliştirmek için Frankl gibi bir ölüm kampı deneyimine gerek yok. Her gün karşılaştığımız sıradan olaylar, yaşamın olağanüstü baskısıyla başa çıkmak için gerekli proaktif kapasiteyi geliştirmemizi sağlar. Bu; nasıl söz verip, verdiğimiz söze nasıl bağlı kaldığımıza, trafik sıkışıklığıyla nasıl başa çıktığımıza, öfkeli bir müşteriye ya da dik başlı bir çocuğa nasıl davrandığımıza, sorunlarımıza hangi gözle baktığımıza, enerjimizin odak noktasının ne olduğuna, hangi dili kullandığımıza bağlıdır.

Sizi proaktivite ilkesini otuz gün denemeye davet ediyorum. Yalnızca deneyin ve neler olacağına bakın. Otuz gün boyunca, yalnızca Etki Alanınızın içinde çalışın. Önemsiz sözler verin ve bunları yerine getirin. Yol gösterici olun, yargıç değil. Örnek olun, eleştirmen değil. Çözümün parçası olun, sorunun değil.

Bunu evliliğinizde, ailenizde, işinizde deneyin. Başkalarının zayıflıklarını tartışmayın. Kendi zayıflıklarınızı da. Bir hata yaptığınızda bunu itiraf edip düzeltin. Bundan, anında ders alın. Başkalarını suçlamaya, hatayı onlara yüklemeye kalkışmayın. Denetiminiz altında olan şeylerin üzerinde çalışın. Kendi üzerinizde çalışın. *Olabilirim*'in üzerinde çalışın.

Başkalarının zayıflıklarına acıyarak bakın, onları suçlamayın. Burada önemli olan, onların yapmadıkları ya da yapmaları gereken şeyler değil. Duruma kendi seçiminizle gösterdiğiniz tepki ve ne yapmanız gerektiği önemli. Sorunun "dışarıda" olduğunu düşünmeye başlarsanız, buna hemen son verin. Bu düşünce, sorunun ta kendisidir.

Bir embriyon kadar küçük olan özgürlüklerini her gün kullanan kişiler, bu özgürlükleri yavaş yavaş büyütürler. Bunu yapmayanlar ise, özgürlüğün küçülüp kaybolduğunu görür ve sonunda "başkalarına mahkûm" yaşamaya başlarlar. Anne-baba, iş arkadaşları ve toplum tarafından yazılmış olan senaryoya uygun davranışlarda bulunurlar.

Bizler kendi etkimizden, kendi mutluluğumuzdan, son olarak da diyebilirim ki, karşılaştığımız koşulların çoğundan sorumluyuz.

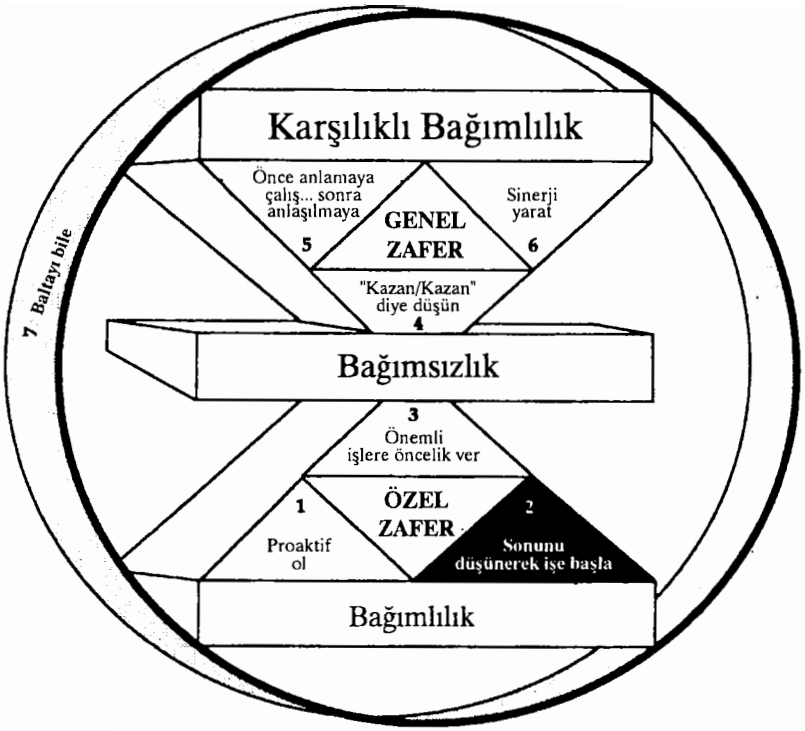
Samuel Johnson'ın dediği gibi: "Hoşnutluk pınarı zihnin içinden fışkırmalıdır; kendi huyu dışında her şeyi değiştirerek mutluluğa erişmeye çalışacak kadar insan doğasını tanımayan bir kişi, yaşamını boş çabalarla harcayıp, yok etmek istediği mutsuzluğu artırır."

Sorumlu olduğumuzu bilmek, etkili olmanın ve inceleyeceğimiz diğer bütün alışkanlıkların temelidir.

Uygulama Önerileri

1. Bütün bir gün, kullandığınız dili ve çevrenizdekilerin dilini dinleyin. "Keşke", "yapamam" ya da "yapmalıyım" gibi reaktif sözleri ne kadar sık kullanıyor ve çevrenizdekilerden ne kadar sık duyuyorsunuz?
2. Yakın gelecekte karşılaşabileceğiniz ve eski deneyimlerinize dayanarak reaktif tutumla tepki vereceğiniz bir olayı tanımlayın. Durumu, Etki Alanınız açısından inceleyin. Nasıl proaktif bir tepki gösterebilirsiniz? Birkaç dakika düşünün ve olayı zihninizde iyice canlandırın. Kendinizi proaktif bir tepki gösterirken hayal edin. Kendi kendinize dürtü ile tepki arasındaki farkı hatırlatın. Kendi kendinize, seçme özgürlüğünüzden yararlanacağınıza söz verin.
3. İş yaşantınızdan ya da özel yaşamınızdan, sizi sıkan bir olayı seçin. Bunun dolaysız mı, dolaylı mı, yoksa denetim dışı bir sorun mu olduğunu belirleyin. Bunu çözümlemek için Etki Alanınız içinde atacağınız ilk adımı bulup, sonra da bu adımı atın.
4. Otuz günlük proaktivite testini uygulayın. Etki Alanınızdaki değişikliklere dikkat edin.

2. Alışkanlık
Sonunu Düşünerek İşe Başla



KİŞİSEL LİDERLİK İLKELERİ

Geride bıraktıklarımız ve ileride olacaklar
içimizde yatanlarla karşılaştırıldığında
önemsiz kalır.
OLİVER WENDELL HOLMES

LÜTFEN BUNDAN SONRAKİ BİRKAÇ SAYFAYI OKUMAK İÇİN, kimsenin sizi engellemeyeceği, yalnız kalabileceğiniz bir yer bulun. Aklınızdan her şeyi atıp yalnızca okuyacaklarınıza ve benim sizi yapmaya çağıracağım şeye yer açın. Programınız, işiniz, aileniz ya da dostlarınız için kaygılanmayın. Bütün dikkatinizi bana verin ve zihninizi gerçekten açık tutun.

Hayalinizde sevdiğiniz birinin cenazesine gittiğinizi canlandırın. Cenaze evine gidiyorsunuz. Arabanızı park ediyor ve iniyorsunuz. Binaya girerken çiçekleri fark ediyorsunuz. İlerledikçe dostlarınızın ve aile üyelerinin yüzlerini görüyorsunuz. Oradaki insanların yüreğinden taşan ve bir kaybın neden olduğu o paylaşılan hüznü, ölen kişiyi hayattayken tanımış olmanın sevincini hissediyorsunuz.

Salonun ön tarafına doğru ilerliyor, tabuta bakıyor ve birden kendinizle yüz yüze geliyorsunuz. Bu, tam üç yıl sonraki kendi cenaze töreniniz. Bütün bu insanlar sizi onurlandırmaya, yaşamınızla ilgili takdir ve sevgiyi açıklamaya gelmişler.

Bir yere oturarak törenin başlamasını beklerken elinizdeki programa bakıyorsunuz. Törende dört kişi konuşacak. İlk konuşmacı aileniz ya da akrabalarınız arasından birisi. Çocuklar, erkek ve kız kardeşler, yeğenler, teyzeler, halalar, amcalar, dayılar, ku-

zenler, büyükanne ve büyükbabalar. Hepsi de ülkenin dört bir tarafından cenaze törenine katılmaya gelmişler. İkinci konuşmacı, dostlarınızdan biri. Bir insan olarak sizi anlatacak. Üçüncü konuşmacı, iş yerinizden ya da sizin mesleğinizden. Dördüncüsü ise, hizmet verdiğiniz toplumsal bir kurumdan.

Şimdi iyice düşünün: Bu konuşmacıların her birinin sizinle ve yaşamınızla ilgili neler söylemesini istersiniz? Sizi nasıl bir eş, baba ya da anne olarak yansıtmalarını arzu ederdiniz? Nasıl bir oğul ya da kız ya da kuzen? Nasıl bir dost? Nasıl bir iş arkadaşı?

Sizde ne tür bir kişilik görmüş olmalarını tercih ederdiniz? Ne tür katkılarınızı, ne tür başarılarınızı hatırlamalarını isterdiniz? Onların yaşamlarında ne tür bir değişiklik yapmış olmayı arzu ederdiniz?

Okumayı sürdürmeden önce birkaç dakika durun ve izlenimlerinizi not edin. Bu, 2. Alışkanlıkla ilgili kişisel anlayışınızı alabildiğine geliştirecektir.

"Sonunu Düşünerek İşe Başlama"nın Anlamı

Bu görselleştirme deneyimine ciddi bir biçimde katıldıysanız, bir an için derinlerdeki temel değerlerinize de dokunmuş oldunuz. Etki Alanınızın merkezindeki iç rehber sistemiyle anlık bir bağlantı kurdunuz.

Joseph Addison'un şu sözlerini düşünün:

> Yüce insanların mezarlarına baktığım zaman, içimdeki her türlü kıskançlık duygusu ölüyor. Güzel insanların mezar taşlarını okuduğumda, her türlü aşırı istek sönüyor. Bir mezar taşında anne ve babanın ıstırabını okuduğumda, merhametten içim eziliyor. Aynı anne ile babanın mezar taşlarına rastladığımda, kısa bir süre sonra izleyeceğimiz kişiler için yas tutmanın yararsızlığını düşünüyorum. Kralların, kendilerini tahttan indirenlerle birlikte yattığını gördüğümde, yan yana gömülmüş, birbirinin rakibi dehaları ya da yarışmaları ve tartışmalarıyla dünyayı bölen kutsal adamları düşündüğümde, insan türünün küçük rekabetleri, bölücülükleri ve tartışmaları bende hem hüzün ve hem de hayret uyandırıyor. Kimi dün, kimi de altı yüz yıl önce ölmüş insanların mezar taşlarını okudu-

ğumda, hepimizin Çağdaş sayılacağı ve hep birlikte ortaya çıkacağımız o büyük Gün'ü düşünüyorum.

2. Alışkanlık çok değişik yaşam düzeyleri ve koşulları için geçerlidir. Ama "Sonunu düşünerek işe başlama"nın en temel uygulaması; bugüne, yaşamınızın sonunun bir hayali sahnesi ya da paradigmasıyla başlamaktır. Bunu, başka her şeyin tartıldığı bir ölçüt ya da değer yargıları haline sokmaktır. Yaşantınızın her parçası; bugünkü davranışlarınız, yarınki davranışlarınız, gelecek haftaki davranışlarınız, gelecek ayki davranışlarınız, size göre gerçekten önemli olan bütüne göre incelenir. Bu sonu kafanıza iyice yerleştirirseniz, belirli bir günde ne yaparsanız yapın, bunların son derece önem verdiğiniz ölçütü aşmamalarını sağlamış olursunuz. Böylece yaşantınızın her günü, bir bütün olarak yaşamınızla ilgili uzak görüşünüze (vizyonunuza) anlamlı bir katkıda bulunur.

Sonunu düşünerek işe başlamak, varacağınız yeri iyice belirleyerek başlamak demektir. Şu anda bulunduğunuz yeri ve attığınız adımların her zaman doğru yönde olduğunu anlamanız için, nereye gittiğinizi bilmektir.

Etkinlik tuzağına düşmek; yaşamın hareketliliğine kapılmak, başarı merdivenini tırmanmak için çaba üstüne çaba harcayıp sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu anlamak inanılmayacak kadar kolaydır. İnsan çok çalışabilir, didinip durabilir, ama çok etkili olmayabilir.

İnsanlar çoğu zaman boş zaferler kazandıklarını fark ederler. Elde ettikleri başarılara karşın birdenbire kendileri için çok daha değerli şeyleri kaybettiklerini anlarlar. Çeşitli düzeylerden kişiler —doktorlar, akademisyenler, oyuncular, politikacılar, iş adamları, atletler, sıhhi tesisatçılar— çoğu zaman daha fazla para, daha fazla itibar ya da daha fazla profesyonel yetenek kazanmak için çaba harcarlar. Sonuçta ise bu çabalarının, son derece önemli ama artık kaybedilmiş şeylere karşı gözlerini körleştirdiğini kavrarlar.

Bizim için nelerin çok önemli olduğunu gerçekten bilsek, yaşamımız ne kadar farklı olurdu. Bu vizyonu aklımızda tutarak, her gün gerçekten önemli olan şeyleri yapmayı, gerektiği gibi olmayı başarırız. Eğer merdiven doğru duvara dayanmamışsa, attığımız her adım bizi yanlış bir yere doğru hızla götürür. İşimiz başımızdan aşkın olabilir, çok *verimli* de olabiliriz. Ancak bunların yanı sı-

ra, gerçekten *etkili* olmamız, sonunu düşünerek işe başlamamıza bağlıdır.

Cenaze töreni deneyiminde, hakkınızda neler söylenmesini istediğinizi dikkatle düşünecek olursanız, kendinizce başarının tanımını da yapmış olursunuz. Bu, kafanızda bulunduğunu sandığınız tanımlamadan çok farklı olabilir. Belki de uğrunda çabaladığımız itibar, başarı, para ya da başka bir şey, aslında doğru duvarın birer parçası bile değildir.

Sonunu düşünerek işe başladığınız zaman görüş açınız da değişir. Bir adam, ortak bir dostlarının ölümü üzerine arkadaşına sormuş: "Ne kadar bıraktı?" Beriki karşılık vermiş: "Neyi varsa hepsini!"

Her Şey İki Defa Yaratılmıştır

"Sonunu düşünerek işe başla", *her şey iki defa yaratılmıştır* ilkesine dayanır. İlk ya da zihinsel yaratım ve ikinci ya da fiziksel yaratım. Bu, her şey için geçerlidir.

Örneğin bir evin yapılmasını ele alın. Daha ilk çiviyi çakmadan önce, onu en ufak ayrıntısına kadar yaratırsınız. Ne tür bir ev istediğinizi iyice anlamaya çalışırsınız. Merkezi aile olan bir ev mi istiyorsunuz? O zaman doğal olarak ailenin toplanacağı bir oturma odası olmasını planlarsınız. Çocukların dışarıda oynamaları için sürgülü kapılar ve bir veranda tasarlarsınız. Fikirlerle çalışırsınız. Aklınızı, yapmak istediğiniz evi hayalinizde açık seçik canlandırıncaya kadar yorarsınız.

Sonra bunun ozalitini çıkarıp mimari planları oluşturursunuz. Bütün bunlar arsaya el sürülmeden önce yapılır. Eğer bunu başaramazsanız, ikinci yaratım, fiziksel yaratım sırasında, evinizin maliyetini iki katına çıkaracak pahalı değişiklikler yapmak zorunda kalırsınız.

Marangozun kuralı şudur: "İki defa ölç, bir defa kes." Ozalitin, yani o ilk yaratımınızın gerçekten istediğiniz gibi olduğundan, her şeyi doğru düşündüğünüzden emin olmalısınız. Sonra da, harç ve tuğla devreye girer. Her gün şantiyeye gidip o gün yapılacak iş-

leri belirlemek için ozalit çıkarırsınız. Sonunu düşünerek işe başlarsınız.

Bir başka örnek olarak iş hayatını ele alalım. Başarılı bir şirket sahibi olmak istiyorsanız, neyi başarmak istediğinizi iyice belirlersiniz. Piyasadaki hedefinize göre üretmek istediğiniz ürün ya da hizmeti enine boyuna düşünürsünüz. Sonra da bu hedefe ulaşmak için bütün unsurları örgütlersiniz. Para, araştırma ve geliştirme, operasyon, pazarlama, personel, binalar vb. Sonunu düşünerek işe başlama derecesi, başarılı bir iş yaratıp yaratmayacağınızı belirler. İşteki başarısızlıkların çoğu, birinci yaratımla; sermaye yetersizliği, pazarı yanlış tanıma ya da iş planı olmaması gibi sorunlar yüzünden başlar.

Annelik ve babalık konusunda da aynı şeyler söylenebilir. Kendi kendilerini disipline sokan sorumlu çocuklar yetiştirmek istiyorsanız, onlarla gündelik ilişkilerinizde bu hedefi aklınızdan hiç çıkarmamalısınız. Çocuklara, özdisiplin ve özsaygılarını zayıflatacak davranışlarda bulunamazsınız.

İnsanlar bu ilkeyi, yaşamın çeşitli alanlarında değişik derecelerde uygular. Bir yolculuğa çıkmadan önce gideceğiniz yeri belirler ve en iyi ulaşım yolunu tasarlarsınız. Bahçenizi düzenlemeden önce onu kafanızda ya da kâğıt üzerinde biçimlendirirsiniz. Konferans vermeden önce düşüncelerinizi kâğıda dökersiniz. İpliği iğneye geçirmeden, dikeceğiniz giysilerin kalıbını çıkarırsınız.

İki yaratım ilkesini anlar ve her ikisinin sorumluluğunu da üstlenirsek, Etki Alanı içinde hareket eder ve bu alanın sınırlarını genişletiriz. Bu ilkeye uyarak hareket etmez ve yalnızca birinci yaratımla ilgilenirsek, alanı küçültürüz.

Bilinçli Olarak ya da İhmal Sonucu

Her şeyin iki kez yaratılmış olduğu düşüncesi bir ilkedir. Ama bütün ilk yaratımlar bilinçli bir tasarımın sonucu değildir. Kişisel yaşamımızda özbilincimizi geliştirmez ve ilk yaratımların sorumluluğunu üstlenmezsek, bu ihmalimiz yüzünden Etki Alanımızın dışındaki diğer insanlara ve koşullara, yaşantımızın önemli bir bölümünü biçimlendirme yetkisini vermiş oluruz. Ailemizin, iş arkadaşlarımızın, başkalarının programlarının, koşullarının ve baskısının yarattığı senaryoları reaktif bir biçimde yaşarız. Bunlar çocuk-

luğumuzun, eğitim ve koşullandırılma tarzımızın hazırladığı senaryolardır.

Bu senaryolar insanlardan doğar, ilkelerden değil. Bunların kaynakları o derindeki savunmasız yanlarımız, başkalarına olan güçlü bağımlılığımız, kabul edilip sevilme, ait olma gereksinimlerimiz, değer ve saygı beklentimiz, önemli olma duygumuzdur.

Farkında olsak da olmasak da, denetim altında bulundursak da bulundurmasak da, yaşamımızın her bölümünde bir ilk yaratım vardır. Bizler, ya kendi proaktif modelimizin ikinci yaratımı, ya da başkalarının programlarının, koşulların ya da eski alışkanlıkların ikinci yaratımı oluruz.

Yalnızca insanlara özgü olan özbilinç, hayal gücü ve vicdan, ilk yaratımları inceleyip kendi ilk yaratımımızı denetim altına almamızı ve kendi senaryomuzu yazmamızı sağlar. Başka bir deyişle, 1. Alışkanlık, "Yaratıcı sensin," der. 2. Alışkanlık ise, ilk yaratımdır.

Liderlik ve Yönetim; İki Yaratım

2. Alışkanlığın temelinde kişisel liderlik ilkeleri vardır. Bu, liderliğin ilk yaratım olduğu anlamına gelir. Liderlik, yöneticilik değildir. Yöneticilik, ikinci yaratımdır. Bunu, 3. Alışkanlıkla ilgili bölümde inceleyeceğiz. Ama önce liderliğin gelmesi gerekir.

Yöneticilik, taban çizgisinde bir odaktır: Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim? Liderlik ise tavan çizgisiyle ilgilenir: Başarmak istediğim şeyler nedir? Peter Drucker ve Warren Bennis'in deyişiyle: "Yöneticilik, işleri doğru dürüst yapmaktır. Liderlik ise, doğru olanı yapmaktır." Yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir.

İkisi arasındaki bu önemli ayrımı çabucak kavramak istiyorsanız, bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler.

Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları biler, işlem ve politika konularında el kitapları hazırlar, kas geliştirme programları

uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar.

Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da, "Yanlış ormandayız!" diye bağıran kişidir.

Ancak işleri başından aşkın olan verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle ne cevap verir? "Kes sesini! İlerliyoruz!"

Kişiler, topluluklar ve iş adamları olarak çalıları ortadan kaldırmaya öylesine dalmışız ki, yanlış ormana girdiğimizin farkında bile değiliz. Yaşadığımız çevrenin çok çabuk değişmesi de, etkili liderliği her zamankinden önemli kılıyor. Bu, bağımsız ve karşılıklı bağımlı yaşamın her alanı için geçerlidir.

Bize gereken, daha çok bir vizyon ya da hedef ve pusuladır (bir dizi ilke ya da talimat); bir yol haritasını ise daha az gereksiniriz. Çoğu zaman, önümüzdeki arazinin neye benzediğini ve oradan geçmek için gerekli olanın ne olduğunu bilmeyiz. Bu durumda birçok şey, zamanında alacağımız karara bağlıdır. Ama içimizdeki bir pusula, bize her zaman doğru yönü gösterir.

Etkili olmak —hatta çoğu zaman hayatın üstesinden gelmek— yalnızca harcadığımız çabaya değil, çabalarımızı doğru ormanda sürdürmemize bağlıdır. Hemen her endüstri ve meslekte görülen dönüşüm, önce liderliği, sonra da yöneticiliği gerektirir.

İş alanında pazar o kadar çabuk değişiyor ki, birkaç yıl önce tüketicinin zevkine ve gereksinimlerine tamamen uyan pek çok ürün ve hizmet, bugün artık modası geçmiş sayılıyor. Güçlü bir proaktif liderlik, çevre değişikliklerini, özellikle de müşterilerin satın alma alışkanlıklarıyla gerekçelerini denetlemek ve kaynakları doğru tarafa doğru yönlendirmek için gereken kuvveti sürekli sağlamak zorundadır.

Havayolları sektörünün özelleştirilmesi, sağlık hizmetlerinin hızla pahalılaşması, otomobil ithalatının sürekli nitelik ve nicelik açısından büyümesi, çevreyi önemli bir biçimde etkiler. Endüstriler, kendi işçi toplulukları da dahil, çevreyi izlemez ve doğru yöne gitmek için yaratıcı liderlikten yararlanmazlarsa, çok sayıda uzman yönetici bile onları başarısızlığa uğramaktan kurtaramaz.

Etkili liderlikten yoksun olan verimli yönetimi, birisi şöyle tanımlamıştı: "Bu, (buzdağına çarpan) *Titanic* gemisinin güvertesin-

deki iskemleleri düzeltmeye benzer." Hiçbir yöneticilik başarısı, liderlikteki başarısızlığı dengeleyemez. Ancak liderlik zordur, çünkü çoğu zaman, bir yönetim paradigmasına takılıp kalırız.

Seattle'da bir yıl süren yönetici geliştirme programının son gününde, bir petrol şirketinin başkanı yanıma gelerek, "Stephen," dedi. "İkinci ay, liderlikle yöneticilik arasındaki farkı gösterdiğiniz sırada, bu şirketin başkanı olarak kendi görevimi gözden geçirip hiçbir zaman liderlik yapmadığımı anladım. Yönetim işine gömülmüş, acil sorunlarla gündelik lojistik ayrıntılara saplanıp kalmıştım. İşte bu nedenle yöneticilikten vazgeçmeye karar verdim. Bunu başkalarına yaptırabilirdim. Şirketimin lideri olmayı gerçekten istiyordum.

"Çok zor oldu. Benim çekilmem, sıkıntılara yol açtı, çünkü hemen önümde duran bir sürü acil ve önemli sorunla uğraşmaktan vazgeçmiştim. Oysa bunlar bende bir başarı duygusu uyandırıyordu. Yön verme, kültür geliştirici konular, olayların derinlemesine analizi ve yeni fırsatları yakalama gibi şeylerle boğuşmaktan çok da hoşnut kalmadım. Diğerleri de, çalışma tarzlarındaki rahatlıktan uzaklaştıkları için sıkıntı çektiler. Kendilerine tanımış olduğum, istedikleri an bana ulaşabilme olanağını yitirmişlerdi. Yine yanlarında olmamı, gündelik sorunların çözümü için yardım etmemi, isteklerine karşılık vermemi bekliyorlardı.

"Ama ben dayandım. Liderliği kesinlikle üstlenmeliydim. Bunu başardım da. Bugün, işimiz tamamen farklı. Çevremizle daha fazla uyum içindeyiz. Gelirlerimizi iki, kârımızı ise dört katına çıkardık. Artık liderliğe soyunmuş durumdayım."

Ben, annelerle babaların da çoğu zaman yönetim paradigmasına takılıp kaldıklarına inanıyorum. Yön, amaç ve aile duygusu yerine denetim, verimlilik ve kuralları düşünüyorlar.

Kişisel yaşamımız ise, liderlikten daha da yoksun. Henüz değerlerimizi bile belirginleştirmeden, verimli yönetim, hedef saptanması ve erişimiyle ilgileniyoruz.

Daha önce de açıkladığımız gibi, proaktivite, insanlara özgü bir yeti olan özbilince dayanır. Buna ek olarak, proaktivitemizi genişletmemizi ve yaşamımızda liderlik yapmamızı sağlayan, yine insanlara özgü iki eşsiz yeti ise, *hayal gücü* ve *vicdandır.*

Hayal gücünün yardımıyla, içimizde yatan potansiyel güç dünyalarını gözlerimizin önünde canlandırabiliriz. Vicdanımız sayesinde, kendi basit yeteneklerimiz, katkı yollarımız aracılığıyla evrensel yasalar ya da ilkelerle ve kişisel rehberliğimizle bağlantı kurabilir ve bu çerçeve içinde bunları etkili bir biçimde geliştirebiliriz. Bu iki yeti özbilincimiz ile birleştiğinde, bize kendi senaryomuzu yazma gücünü verir.

Bize benimsetilen bir sürü senaryoyla yaşadığımız için, kendi senaryomuzu hazırlamamız daha çok, bir "yeniden yazma" işlemi ya da paradigma değişimidir. Bu, var olan temel paradigmalardan bazılarının değiştirilmesi anlamına gelir. Etkisiz senaryoları, içimizdeki yanlış ya da tamamlanmamış paradigmaları belirlerken, yeni senaryomuzu proaktif bir biçimde yazmaya başlayabiliriz.

Bence senaryoyu yeniden yazma sürecivle ilgili en esinleyici öykülerden birisi, Mısır'ın eski Başkanı Enver Sedat'ın otobiyografisinde bulunuyor. Sedat, İsrail'e karşı nefret duyacak bir biçimde yetiştirilip eğitilmişti. Kendisine benimsetilen senaryo buydu. Devlet televizyonunda, "İsrailliler, Arap topraklarının bir karışını bile işgal ettikleri sürece bir İsraillinin elini asla sıkmam," diyordu. "Asla, asla, asla!" Ülkedeki müthiş kalabalık gruplar da, nakaratı tekrarlıyordu: "Asla, asla, asla!" Sedat, tüm ülkenin enerji ve iradesini o senaryoda toplayıp birleştirdi.

Senaryo çok bağımsız ve ulusalcıydı. Bu da halkta derin duygular uyandırıyordu. Ama ayrıca çok da mantıksızdı ve Sedat bunu biliyordu. Senaryo, son derecede tehlikeliydi, karşılıklı bağımlılık gerçeğini gözardı ediyordu.

Sedat senaryosunu yeniden yazdı. Bu, gençliğinde, Kral Faruk'a karşı düzenlenen bir komploya karıştığı için atıldığı, Kahire Merkez Hapishanesi'nin 54 numaralı tek kişilik hücresinde tutsakken öğrendiği bir süreçti. Sedat orada, kendi zihninin dışına çıkıp, senaryolarının koşullara uygun ve akıllıca olup olmadıklarına bak-

mayı öğrenmişti. Kendi kendine meditasyon yaparak zihnini boşaltmayı, kendi kutsal yazıları, kendi dualarıyla ilgilenmeyi öğrenmiş ve kendi senaryosunu yenilemişti.

Sedat, otobiyografisinde, hücresinden çıkmayı neredeyse istemediğini yazıyor. Çünkü gerçek başarının, insanın kendisine karşı kazandığı başarı olduğunu orada anlamıştı. İşin sırrı bazı şeylere sahip olmakta değil, kendini yenmek, kendine karşı zafer kazanmaktaydı.

Nasır'ın yönetimi sırasında Sedat'a oldukça önemsiz bir görev verildi. Herkes onun cesaretini kaybettiğini sanıyordu. Ama bu doğru değildi. Diğerleri, kendi filmlerini onun üzerinde oynatıyorlardı. Sedat'ı anlamıyorlardı. O ise fırsat kolluyordu.

Sedat, zamanı geldiğinde Mısır Devlet Başkanı olup siyasal gerçeklerle yüz yüze gelince, İsrail'le ilişkiler konusunda yeni bir senaryo oluşturdu. Kudüs'te, Knesset'i ziyaret etti ve dünya tarihinde, öncekileri silip atan en önemli barış harekâtlarından birini başlattı. Geniş kapsamlı bir girişimle, sonunda Camp David Antlaşması'nın yolunu açtı.

Sedat, temel paradigmasını, duruma bakış açısını değiştirmek, liderlik yapmak için özbilincini, hayal gücünü ve vicdanını kullanabilmişti. Etki Alanının merkezinde çalıştı. Bu yeni senaryo ile bu paradigma değişiminden doğan davranış ve tutum değişiklikleri de, daha geniş İlgi Alanındaki milyonlarca yaşamı etkiledi.

Birçoğumuz, kendi özbilincimizi geliştirirken etkisiz senaryolar keşfederiz. İyice derinlere yerleşmiş olan bu alışkanlıklar bize hiç de layık değildir ve değer verdiğimiz şeylerle hiç uyuşmaz. 2. Alışkanlık bu senaryolarla yaşamak zorunda olmadığımızı söyler. Hayal ve yaratıcılık gücümüzden yararlanarak, en derin değerlerimize ve bu değerlere anlam kazandıran doğru ilkelere uyan daha etkili yeni senaryolar üretmek, bizim sorumluluğumuzdur.

Örneğin, çocuklarıma çok fazla tepki gösterdiğimi düşünelim. Onlar, uygunsuz olduğunu düşündüğüm bir şey yapmaya başladıkları zaman mide kaslarım büzülüveriyor. Savunma duvarlarının yükseldiğini hissedip, savaşmaya hazırlanıyorum. Odak noktam, uzun vadeli gelişme ve anlayışın değil, kısa vadeli davranışın üzerinde. Yalnızca çarpışmayı kazanmaya çalışıyorum, savaşı değil.

Donanımımı –kocaman cüssem, otoriter konumum– takınıp bağırıp çağırıyor, sindiriyor ya da tehdit ediyor veya cezalandırıyorum. Kazanan ben oluyorum. Orada, parçalanmış bir ilişkinin kalıntılarının ortasında zafer edasıyla dikiliyorum. Çocuklarım ise, görünüşte itaatli, ama içten içe isyan halinde. Sonradan daha çirkin bir biçimde ortaya çıkacak olan duygularını baskı altında tutuyorlar.

Daha önce hayalimizde canlandırdığımız cenaze töreninde olsaydım ve çocuklarımdan biri konuşmaya hazırlansaydı, onun yaşamının, yıllar boyu sürdürülen sevgiyle birlikte öğretim, eğitim ve disiplinin zaferini yansıtmasını isterdim; her şeyi çabucak çözümlemek için girişilen çarpışmaların yaralarını değil. Yüreğinin ve zihninin, birlikte geçirilen anlamlı, güzel zamanların anılarıyla dolu olmasını isterdim. Beni, büyümenin yol açtığı neşe ve acıyı paylaşan, sevecen bir baba olarak anımsamasını isterdim. Sorunları ve kaygılarıyla birlikte bana geldiği günleri hatırlamasını isterdim. Dinlemiş, sevmiş ve yardım etmiş olmak isterdim. Kusursuz olmadığımı, ama elimden gelen her şeyi denediğimi bilmesini isterdim. Bir de, bu dünyada belki herkesten çok, onu sevdiğimi...

Bütün bunları istememin nedeni, benliğimin derinliklerinde çocuklarıma değer vermemdir. Onları seviyor, yardımcı olmak istiyorum. Babalık görevime değer veriyorum.

Ama bu değerleri her zaman göremiyorum. Olayların akışına kapılıyorum. En önemli şeyler; acil sorunlar, beklenmedik durumlar ve dış davranışlardan oluşan tabakaların altına gömülüyor. Reaktif oluyorum. Çocuklarımla gündelik etkileşim tarzı, çoğu zaman onlara karşı duyduğum derin duyguları pek yansıtmıyor.

Özbilincin yanı sıra, hayal gücü ve vicdan sahibi olduğum için, en önemli değerlerimi inceleyebilirim. Uyguladığım senaryonun o değerlerle uyum sağlamadığını; yaşamımın kendi proaktif isteğimin değil, koşullarla başkalarına bıraktığım ilk yaratımın bir ürünü olduğunu anlayabilirim. Ve değişebilirim. Anılarıma değil, hayal gücüme dayanarak yaşayabilirim. Beni kısıtlayan geçmişime değil, sonsuz birikimime bağlanabilirim. Kendi ilk yaratıcım olabilirim.

Sonunu düşünerek işe başlamak, hem baba rolüme ve hem de yaşam boyu üstlendiğim diğer rollere, değerlerimi ve yönümü iyice anlayarak yaklaşmak demektir. Kendi ilk yaratımımdan sorumlu olmak anlamına da gelir. Bu, davranış ve tutumumun kaynağı olan

paradigmaların en derin değerlerimle örtüştüğü ve doğru ilkelerle uyum halinde olduğu yeni bir senaryo hazırlamaktır.

Ayrıca bu, güne başlarken o değerleri sıkıca aklımda tutmak anlamına da gelir. Böylece değişiklikler ve meydan okumalar başladığında, kararlarımı o değerlere dayanarak verebilirim. Dürüstçe davranabilirim. Duyguya tepki göstermem gerekmez. Gerçekten değerlerin yönettiği, proaktif biri olabilirim, çünkü değerlerim bellidir.

Kişisel Misyon Bildirimi

Sonunu düşünerek işe başlamayla ilgili bildiğim en etkili yol, bir *kişisel misyon bildirimi*, felsefesi ya da inancı geliştirmektir. Burada odak noktası, ne olmak istediğiniz (karakter) ve ne yapmak istediğiniz (katkı ve başarılar) ile olmanın ve yapmanın temelindeki değerler ya da ilkelerdir.

Bütün insanlar benzersiz olduğu için, kişisel misyon bildirimi, hem içerik ve hem de şekil bakımından bu benzersizliği yansıtır. Dostum Rolfe Kerr, kişisel inancını şöyle açıklıyor:

Önce kendi evinde başarılı ol.
Tanrı'nın yardımını iste ve buna layık ol.
Dürüstlüğünden hiçbir zaman ödün verme.
İlgilendiğin kişileri unutma.
Bir yargıya varmadan önce her iki tarafı da dinle.
Başkalarının fikirlerini al.
Orada bulunmayan kimseleri savun.
İçten ama kararlı ol.
Her yıl yeni bir konuda yeterlilik kazan.
Yarının işini bugünden tasarla.
Beklerken elini çabuk tut.
Her zaman olumlu bir tavır takın.
Mizah ve hoşgörü anlayışını kaybetme.
Giyim kuşamında da, iş yerinde de düzenli ol.
Hatalardan korkma; sadece o hatalara yaratıcı, yapıcı ve düzeltici tepkiler gösterememekten kork.

Yanında çalışanların başarıya ulaşmalarını kolaylaştır.
Konuştuğunun iki katı dinle.
Bütün yeteneklerini ve çabalarını elindeki işe yönelt, bir sonraki işini ya da terfi edilmeyi dert etme.

Aile ve iş değerlerini dengelemeye çalışan bir kadın da kişisel misyon anlayışını farklı biçimde açıklıyor:

> Mesleğimle ailemi elimden geldiğince dengelemeye çalışacağım. Çünkü her ikisi de benim için önemli.
>
> Evim; benim, ailemin, dostlarımın ve konuklarımın neşe, rahatlık, huzur ve mutluluk bulacakları bir yer olacak. Ama yine de yaşanabilir ve rahat, temiz ve düzenli bir ortam yaratmaya çalışacağım. Evde yiyeceğimiz, okuyacağımız, izleyeceğimiz ve yapacağımız şeyler konusunda akıllıca seçimler yapacağım. Çocuklarıma sevmeyi, özellikle öğrenmeyi ve gülmeyi; bir de çalışıp kendilerine özgü yeteneklerini geliştirmeyi öğretmek istiyorum.
>
> Demokratik toplumumuzun özgürlüklerine, haklarına ve sorumluluklarına değer veriyorum. İlgili ve bilgili bir yurttaş olacak, sesimi duyurmak, oyumu hesaba kattırmak için politik sürece katılacağım.
>
> Hedeflerine ulaşmak için kendiliğinden harekete geçen, inisyatifi ele alan bir insan olacağım. Etki altında kalmak yerine durumları ve fırsatları etkileyeceğim.
>
> Bağımlılığa yol açan, zararlı alışkanlıklardan uzak durmaya çalışacağım. Beni eskimiş kalıplardan ve sınırlardan kurtaran, yeteneklerimi ve seçeneklerimi genişleten alışkanlıklar geliştireceğim.
>
> Param, benim efendim değil, uşağım olacak. Zamanla parasal açıdan bağımsız olmaya çalışacağım. İsteklerim, gereksinimlerime ve kaynaklarıma bağlı olacak. Ev ve arabayla ilgili uzun vadeli krediler dışında, tüketici borçlarına girmeyeceğim. Kazandığımdan daha azını harcayacağım. Gelirimin bir kısmını düzenli bir biçimde biriktirecek ya da yatırım yapacağım.
>
> Ayrıca hizmet ve yardım yoluyla diğerlerinin yaşamlarını daha zevkli bir hale sokmak için, elimdeki parayı ve yeteneklerimi kullanacağım.

Kişisel misyon bildirimini, kişisel anayasa olarak da adlandırabilirsiniz. ABD'nin Anayasası gibi, bu da temelde değişmez. İki

yüzyıl boyunca, Anayasa'da yalnızca yirmi altı değişiklik yapıldı. Bunlardan onu, zaten İnsan Hakları Bildirisi'nde vardı.

ABD Anayasası, ülkedeki bütün yasalar için bir standart oluşturur. Bu, Başkan'ın Bağlılık Yemini ederken korumaya ve desteklemeye söz verdiği belgedir. İnsanların vatandaşlığa kabulünde kullanılan ölçüttür. Halkın, iç savaş, Vietnam ya da Watergate gibi krizleri atlatmasını sağlayan temel ve merkezdir. Başka her şeyin değerlendirilmesinde ve yönlendirilmesinde kullanılan yazılı standarttır.

Anayasa zamanımıza kadar dayanmıştır. Bugün de, hayati işlevini yerine getiriyor, çünkü doğru ilkelere ve ABD Bağımsızlık Bildirisi'nin içerdiği o çok açık gerçeklere dayanıyor. Bu ilkeler Anayasa'ya toplumsal belirsizlik ve değişim ortamında bile, zamanla kaybolmayacak bir güç veriyor. Thomas Jefferson, "Özel güvence kaynağımız, yazılı bir Anayasamız olmasıdır," demişti.

Doğru ilkelere dayanan kişisel misyon bildirimi de, kişi için aynı türden bir standart halini alır. Kişisel bir anayasa olur. Hem yaşamı yönlendiren önemli kararlar için, hem de yaşamı etkileyen koşullar ve duyguların arasında gündelik kararlar alınması için bir temel oluşturur. Değişim ortamında, zamanla aşınmayan bir güç verir insanlara.

İnsanlar, içlerinde değişmeyen bir öz yoksa, değişime ayak uyduramaz. Değişme yeteneğinin anahtarı, kim olduğunuzu, ne yaptığınızı ve nelere değer verdiğinizi belirleyen, o değişmeyen anlayıştır.

Misyon bildirimiyle, değişikliklere ayak uydururuz. Bize önyargılar ya da taraftarlıklar gerekli değildir. Geride kalan her şeyi hesaplamamıza, gerçeğe yer açmak için her şeyi ve herkesi kalıplara ve sınıflara sokmamıza gerek yoktur.

Kişisel çevremiz de gitgide artan bir hızla değişiyor. Bu tür hızlı değişimler, bunlara katlanamayacaklarını, yaşamla başa çıkmanın zor olduğunu düşünen pek çok insanı yıpratır. Reaktifleşen bu insanlar, aslında savaşmaktan vazgeçip iyi şeylerle karşılaşmayı umarlar.

Ama böyle olması gerekmez. Victor Frankl, Nazi ölüm kamplarında sadece proaktivite ilkelerini öğrenmekle yetinmeyip yaşamda bir amaç, bir anlam bulunmasının önemini de öğrendi.

Frankl'ın sonradan geliştirerek öğrettiği "logoterapi" felsefesinin özü şudur: Zihinsel ya da duygusal diye tanımlanan hastalıkların çoğu, aslında bastırılmış bir anlamsızlık ya da boşluğun belirtisidir. Logoterapi, kişinin kendi benzersiz anlamını, yaşam misyonunu öğrenmesini sağlayarak bu boşluğu ortadan kaldırır.

O misyon duygusuna sahip olur olmaz, kendi proaktivitenizin özünü de kavrarsınız. Artık yaşamınızı yönlendirecek bir bakış açınız ve değerlerinizin yanı sıra, uzun ve kısa vadeli hedeflerinizi belirleyecek temel bir yönünüz de vardır. Doğru ilkelere dayanan yazılı bir anayasa size güç verir. Bundan yararlanarak zamanınızı, yeteneklerinizi ve enerjinizi en etkili biçimde kullanabilmekle ilgili her türlü kararı alabilirsiniz.

Merkezde

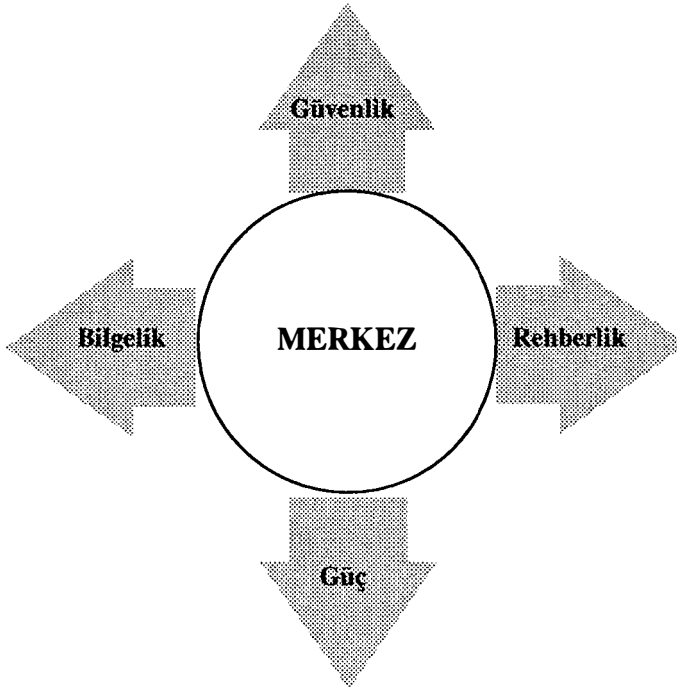
Kişisel bir misyon bildirimini yazmak için, en temel paradigmalarımızı kapsayan Etki Alanımızın merkez noktasından, dünyaya bakış açımızı oluşturan o mercekten başlamamız gerekir.

Vizyonumuzla değerlerimizi burada değerlendiririz. Haritalarımızı incelemek; ve doğru ilkelere değer veriyorsak, araziyi doğru tanımladığından, paradigmalarımızın ilkelere ve gerçeğe dayandığından kesinlikle emin olmak için özbilincimizden burada yararlanırız. Eşsiz yeteneklerimizi ve katkı alanlarımızı anlamamıza yardım etmesi için vicdanımızı bir pusula gibi burada kullanırız. İstediğimiz sonucu gözümüzün önünde canlandırabilmek için hayal gücümüzden burada yararlanır, başladığımız şeylere bir yön ve amaç belirleyip yazılı bir kişisel anayasanın özünü burada oluştururuz.

Odağa doğru yönelen çabalarımız en önemli sonuçları yine burada alır. Etki Alanımızın tam merkez noktasında çalışırken, bir yandan da bu alanı genişletiriz. Bu, en etkili ÜY (Üretim Yeteneği) çalışmasıdır ve yaşamımızın her yönünde etkililiğimize anlamlı bir güç katar.

Yaşantımızın merkezindeki herhangi bir şey, güvenlik, rehberlik, bilgelik ve gücümüzün kaynağını oluşturur.

Güvenlik, değer düşüncenizi, kimliğinizi, duygusal dayanağını-



zı, özsaygınızı, temel kişisel gücünüzü ya da bunun eksikliğini temsil eder.

Rehberlik, yaşamınıza yön veren kaynak demektir. Dışarda olanları sizin için yorumlayan kendi iç değer yargılarınızın, yani haritanızın kapsadığı; dakika dakika alınan kararları ve yapılan eylemleri sizin adınıza yöneten standartlar ya da ilkeler veya kesin ölçütlerdir.

Bilgelik, yaşama bakış açınız, denge duygunuz, çeşitli bölümlerle ilkelerin işleyişini ve birbirleriyle bağlantılarını anlayış tarzınızdır. Yargı, ayırt etme ve kavrayışı kapsar. Bir *gestalt* ya da birlik, birleşmiş bir bütünlüktür bu.

Güç; hareket etme becerisi ya da yeteneği, bir şeyi başarma kuvveti ve birikimidir. Seçim yapmak ve karar vermek için gerekli olan yaşamsal enerjidir. Ayrıca, derinlere gömülü alışkanlıkları yenip daha üstün, daha etkili olanlarını geliştirebilme yeteneğini de kapsar.

Bu dört etken; yani güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç birbirlerine bağımlıdır. Güvenlik ve açık seçik bir rehberlik, gerçek bilgeliği sağlar, bilgelik ise, gücü ortaya çıkarıp yönlendirecek bir kıvılcım ya da katalizör işlevini görür. Bu dört etken bir arada bulunduğu, birbirini canlandırdığı ve uyum sağladığı zaman soylu bir kişiliğin, dengeli bir karakterin, mükemmel bir şekilde bütünleşmiş bir insanın müthiş gücünü yaratır.

Yaşamın dayanağı olan bu etkenler, ayrıca yaşamın diğer bütün boyutlarına da destek olur. Her birini geliştirme dereceniz, daha önce tanımlanan sürekli olgunlaşma modeli gibi bir ölçek üzerinde belirlenebilir. Ölçeğin en alt noktasında, dört etken zayıftır. Temelde, koşullara ya da başka kimselere, doğrudan doğruya denetleyemediğiniz şeylere bağımlı olursunuz. En üst noktasındaysa denetim sizdedir. Bağımsız bir gücünüz ve karşılıklı bağımlı, doyurucu ilişkiler kuracak bir dayanağınız vardır.

Güvenliğiniz; bir ucunda bütün o kararsız güçler yüzünden hayatınızı altüst eden aşırı güvensizlik, diğerinde ise derin bir iç değer duygusu ile kişisel güvenliğin bulunduğu bir ölçeğin üstünde bir yerdedir. *Rehberliğiniz*; toplumsal aynaya ya da diğer belirsiz, dengesiz kaynaklara bağlılıktan, güçlü bir iç yönlendirmeye kadar uzanan bir süreç üzerinde yer alır. *Bilgeliğiniz*; her şeyin çarpıtıldığı ve hiçbir şeyin uymadığı son derecede yanlış haritayla, bütün parçaların ve ilkelerin birbirine gereğince uyduğu tam ve doğru harita arasında bir yerdedir. *Gücünüz* ise hareketsizlik ya da başkalarının iplerini çektiği bir kukla olmakla, yüksek derecede proaktivite, başkalarının ve koşulların etkisiyle değil kendi değerlerinize göre davranma gücü arasındaki bir noktadadır.

Bu etkenlerin süredurumdaki yerleri ve bunun sonucu olarak görülen birbirleriyle bütünleşme, uyum ve dengeleri ile yaşamınızın her yönü üzerindeki olumlu etkileri; merkezinizin, kendi özünüzde bulunan temel paradigmaların birer işlevidir.

Alternatif Merkezler

Hepimizin bir merkezi vardır, ama genelde bunun tam olarak farkında olmayız. Ayrıca bu merkezin, yaşamımızın her yönü üzerindeki yaygın etkilerini de fark etmeyiz.

Şimdi kısaca insanların sahip oldukları tipik birkaç merkezi ya da temel paradigmaları inceleyelim. Böylece bunların yukarıdaki dört temel boyutu nasıl etkilediğini ve sonuçta hayatın özünü oluşturduklarını daha iyi anlamış oluruz.

Eş-Merkezlilik: Evlilik, insan ilişkilerinin en içten, en doyurucu, en dayanıklı ve geliştirici ilişkisi olabilir. İnsanın merkez olarak karısını ya da kocasını seçmesi çok doğal ve uygun görülebilir.

Ancak deneyim ve gözlemler, başka bir şey söylüyor. Çalışma hayatımda yıllar boyunca birçok sorunlu evlilikle ilgilendim ve eş-merkezli ilişkilerin neredeyse tümünde belirli bir doku bulunduğunu gözlemledim. Bu doku, güçlü bir duygusal bağımlılıktır.

Duygusal değer anlayışımızın kaynağı öncelikle evliliğimizse, bu ilişkiye fazlasıyla bağımlı oluruz. Eşimizin ruh haline ve duygularına, davranış ve tutumlarına ya da bu ilişkiyi etkileyebilecek herhangi bir dış olaya –yeni bir bebek, akrabalar, ekonomik gerilemeler, toplumsal başarılar vb.– karşı savunmasız kalırız.

Evlilikte sorumluluklar artıp da gerginlikler başladığında, yetişme çağımızda bize benimsetilmiş olan senaryolara döneriz. Ama eşimiz de bunu yapar. Bu senaryolar ise genellikle birbirinden farklıdır. Para işleriyle, çocuğu disiplin altına sokmayla ya da akrabalarla ilgili sorunların ele alınmasında değişik yöntemler su yüzüne çıkar. Derine yerleşmiş bu eğilimler evlilikteki duygusal bağımlılıkla birleştiğinde, eş-merkezli ilişkinin bütün savunmasızlığı da ortaya çıkar.

Anlaşamadığımız birine bağımlı olduğumuz zaman, hem bu anlaşmazlık, hem de gereksinim güçlenir. Genellikle şu sonuçlar görülür: Abartılı sevgi-nefret tepkileri, savaş ya da kaç eğilimleri, kabuğuna çekilmek, saldırganlık, acı duygular, serzenişler ve soğuk bir rekabet. Bunlar olduğu zaman kendi davranışlarımızı haklı çıkarmak ve savunmak için iyice arka plandaki eğilimlere sarılır ve eşimizinkilere saldırırız.

Çok savunmasız olduğumuz zamanlarda, yeni darbelerden korunmak için kaçınılmaz bir biçimde kendimizi koruma gereksinimini duyarız. Bu nedenle alaycılığa, iğneleyici şakalara, eleştirilere başvururuz. İçimizdeki şefkatin ortaya çıkmaması için elimizden geleni yaparız. Eşler, sevgi konusunda ilk adımı diğerinin atması beklentisi içinde olduklarından düş kırıklığına uğrarlar. Ancak suçlamaların haklılığı da kanıtlanmış olur kendi açılarından.

Bu tür bir ilişkide, her şey yolundaymış gibi gözüküyorsa, yalnızca hayali bir güvence vardır. Rehberlik, anlık duyguya dayanır. Bilgelik ve güç, karşıt bağımlılığın neden olduğu olumsuz etkileşimde kaybolup gider.

AİLE-MERKEZLİLİK: Sık görülen diğer bir merkez de ailedir. Bu da çok doğal ve uygun görülebilir. Odak ve köklü yatırım alanı olarak, derin ilişkiler, sevmek, paylaşmak gibi yaşamı değerli kılan pek çok şey için büyük fırsatlar sağlar. Ancak işin garibi, bir merkez olarak bu, ailenin başarılı olmasını sağlayan asıl unsurları ortadan kaldırır.

Aile-merkezli olanlar, kişisel değer ya da güvenlik duygusunu aile geleneği ve kültüründen ya da ailenin itibarından alırlar. Böylece gelenek ve kültürde görülecek değişikliklere ve bu itibarı lekeleyecek herhangi bir etkiye karşı aşırı duyarlı olurlar.

Merkezlerinde aile olan anne ve babalar, çocuklarını, nihai iyiliklerini gerçekten düşünerek yetiştirmek için gereken duygusal özgürlükten ve güçten yoksundurlar. Güven duygusunu aileden aldıkları için, çocuklarına kendilerini sevdirme gereksinimi ağır basar ve bu, çocukların büyüme ve gelişmelerine yapılacak uzun vadeli yatırımların önemini azaltabilir. Ya da dikkatleri o andaki uygun ve doğru davranışlar üzerinde toplanır. Uygunsuz buldukları herhangi bir hareket, güvenliklerini tehdit eder. Altüst olurlar; anlık duyguların rehberliğinde, çocuğun uzun vadeli büyüme ve gelişmesiyle ilgilenmek yerine, o an ortaya çıkan soruna birdenbire tepki gösterirler. Bağırıp çağırabilirler. Aşırı tepki gösterip öfkeleri yüzünden çocuğu cezalandırabilirler. Çocuklarını koşullu olarak sevmeye eğilimlidirler. Onları duygusal açıdan bağımlı ya da karşıt bağımlı ve asi yaparlar.

PARA-MERKEZLİLİK: İnsan yaşamının diğer bir mantıklı ve son derecede yaygın merkezi de para kazanmaktır. Kişinin başka bir boyutta birçok şeyi yapabilme fırsatını bulması için, ekonomik güven şarttır. Gereksinimler dizisi ya da hiyerarşisinde fiziksel yaşam ve mali güvenlik en önde gelir. Diğer gereksinimler, bu temel gereksinim hiç olmazsa asgari düzeyde elde edilinceye kadar hissedilmez bile.

Çoğumuzun ekonomik kaygıları vardır. Daha geniş kültürde birçok güç, ekonomik durumumuzu etkileyebilir ve etkiler de. Bu, öylesine bir karışıklık nedeni ya da tehditi oluşturur ki, her zaman bilinç üstüne çıkmasa bile, genelde üzülüp kaygılanmamıza yol açar.

Bazen para kazanmanın görünüşte soylu gerekçeleri vardır, insanın ailesine bakma isteği gibi. Bunlar gerçekten de önemlidir. Ancak, merkez olarak para kazanmayı seçmek, felaketi de birlikte getirir.

Yaşamı destekleyen dört etkeni tekrar düşünün; güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç. Diyelim ki, güvenliğimin en büyük kaynağı işim ya da gelirim ya da net maddi varlığım. Bu ekonomik temelleri birçok faktör etkilediği için rahatım kaçar, kaygılanırım, onları korumaya ve savunmaya çalışırım. Kişisel değerimle ilgili düşüncelerimin kaynağı net varlığıma bağlıysa, onu etkileyecek her şeye karşı aşırı duyarlı olurum. Ancak iş ve para, kendi başına ne bilgelik, ne de rehberlik sağlayabilir; bunlar ancak kısıtlı bir güç ve güvenlik verebilir. Para-merkezliliğin sınırlarını göstermek için, kendimin ya da sevdiğim birinin hayatında bir kriz olması yeterlidir.

Para-merkezli insanlar çoğu zaman aileyi ya da diğer öncelikleri bir yana bırakırlar. Ekonomik zorunlukların her şeyden önce geldiğini herkesin anlayacağını sanırlar. Bir baba tanıyorum. Söz verdiği için çocuklarını sirke götürmek üzereyken telefonu çalmış ve hemen iş yerine gelmesi istenmiş. Ama o buna razı olmamış. Karısı, işe gitmesinin gerekli olabileceğini söyleyince de şöyle karşılık vermiş: "İş yeniden gelir, ama çocukluk geri gelmez." Çocukları, önceliklerin oluşturulmasıyla ilgili bu davranışı, yaşam boyu yalnızca kafalarına yerleşen bir ders olarak değil, aynı zamanda kalplerinde yer eden bir sevgi ifadesi olarak anımsadılar.

İŞ-MERKEZLİLİK: Merkezleri iş olan insanlar "işkolik" olabilir. Sağlıklarını, ilişkilerini ve yaşamlarının diğer önemli alanlarını feda ederek, üretmek için kendilerini zorlarlar. Temel kimlikleri işlerine bağlıdır: "Ben bir doktorum", "Ben bir yazarım", "Ben bir oyuncuyum."

Kimlikleri ve özdeğerleriyle ilgili anlayışları işlerine bağlı olduğu için güvenlikleri bunu sürdürmelerini engelleyecek her şeye karşı savunmasızdır. Rehberlikleri, işin gereklerinin bir işlevidir. Bilgelik ve güçleri işlerinin kısıtlı alanından sağlandığı için, yaşamın diğer alanlarında etkisiz olurlar.

MÜLKİYET-MERKEZLİLİK: Birçok insan, sahip olduğu şeylerin güdümündedir; yalnızca modaya uygun giysiler, evler, arabalar, tekneler ve mücevherler gibi elle tutulan, maddi varlıklar değil, elle tutulmayan şan, şöhret ya da toplumda önemli biri olmak gibi şeyler de buna dahildir. Çoğumuz, deneyimlerimiz sonucu, bu tür bir merkezin ne kadar hatalı olduğunu öğrenmişizdir. Çünkü bu, çabucak kaybolabilir ve birçok gücün etkisi altındadır.

Güvenliğim itibarıma ya da sahip olduğum şeylere bağlıysa, yaşantım da sürekli bir tehdit ve tehlike altındadır; çünkü sahibi olduğum şeyler kaybolabilir, çalınabilir ya da değer yitirebilir. Net varlığı ya da itibarı ya da konumu benden üstün birinin yanındayken, aşağılık duygusuna kapılırım. Net varlığı, itibarı ya da konumu benden aşağı olan birinin yanında üstünlük hissederim. Kendi değerimle ilgili ölçütlerimde devamlı bir dalgalanma olur. Devamlılık, bir yere bağlılık, dirençli şahsiyet kavramlarından yoksun olurum. Durmadan malımı, mülkümü, paramı, konumumu ya da itibarımı korumaya çalışırım. Borsadaki kriz yüzünden servet yitiren insanların, ya da siyaset alanında gözden düştükleri için itibar kaybına dayanamayanların intihar ettiklerini hepimiz duymuşuzdur.

ZEVK-MERKEZLİLİK: Sahip olunan şeylere yakından bağlı olarak sık görülen diğer bir merkez de, eğlence ve zevkle ilgilidir. Anlık hazların elde edilebildiği ve teşvik de gördüğü bir dünyada yaşıyoruz. Televizyon ve sinema, insanların beklentilerinin artmasını sağlayan en büyük etkenlerdendir. Başkalarının nelere sahip olduğu-

nu, rahat ve "eğlenceli" bir yaşam sürerken neler yapabildiklerini canlı bir biçimde gösterirler.

Ancak, zevk-merkezli yaşam tarzlarının ışıltısı canlı bir biçimde yansıtılırken, bu tür bir hayatın doğal sonuçları –insanın benliği, üretkenliği ve ilişkileri üzerindeki etkisi– doğru olarak ender görülür.

Aşırılığa kaçmadan yaşanan masum zevkler hem bedeni hem de zihni dinlendirir. Aile bağlarını ve diğer ilişkileri besler. Ama zevk, kendi başına, derin ve sürekli bir doyum ya da amacına erişmiş olma duygusu sağlamaz. Zevk-merkezli insan, bir önceki "eğlence" düzeyinden pek çabuk bıkar ve sürekli fazlasını, daha fazlasını ister. Dolayısıyla, ondan sonraki zevklerin daha büyük ve üstün, daha heyecan verici, daha müthiş bir "doruk" olması gerekir. Bu durumdaki bir insan, neredeyse tümüyle *kendine tutkun* olur. Bütün yaşamını, o anda ve orada sağladığı zevke göre yorumlar.

Çok uzun süren çok fazla tatil, çok fazla film, çok fazla televizyon, çok fazla video oyunu; kişinin asgari direnç göstermeyi seçtiği çok uzun, disiplinsiz boş vakitler, bir yaşamı yavaş yavaş mahveder. İnsanın yeteneklerinin uyur durumda kalmasına, becerilerinin gelişememesine, zihin ve ruhunun uyuşmasına, yüreğinin ise mutluluğu bulamamasına neden olur. Güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç nerededir? Bunlar, ölçeğin en alt noktasında, çabuk geçen bir ânın zevkindedir.

Malcolm Muggeridge, "Bir Yirminci Yüzyıl Tanıklığı" yazmış:

> Son günlerde, arada bir yaptığım gibi geriye dönüp yaşantıma baktığımda beni en çok sarsan, bir zamanlar bana çok önemli ve çekici gelen şeylerin şimdi boş ve gülünç gözükmesi oluyor. Örneğin, her türlü aldatıcı kisvesi içinde başarılar; tanınmak ve övülmek; para kazanmak ya da bir kadını baştan çıkarmak ya da yolculuğa çıkmak, dünyanın bir orasına, bir burasına, Şeytan gibi bir aşağı bir yukarı gidip gelmek, Gösteriş Dünyası'nın sunduğu şeyleri yaşamak ve açıklamak gibi gözle görülür zevkler.
>
> Geriye baktığımda, bütün bu kendini tatmin denemeleri, Pascal'ın dediği gibi "toprağı yalamak" türünden salt bir düş gibi görünüyor.

DOST/DÜŞMAN-MERKEZLİLİK: Gençler, dost merkezli olmaya özellikle yatkınlar. Ancak bu, salt onlara özgü bir şey değil kuşkusuz.

Yaşıtlardan oluşan bir gruba girip onlardan biri olmak, neredeyse aşırı bir önem kazanabilir. Durmadan değişen, çarpıtılmış toplumsal ayna, yaşamı destekleyen dört etkenin kaynağı haline gelip başkalarının değişken ruh hallerine, duygularına, tutumlarına ve davranışlarına çok fazla bağımlı olmaya yol açar.

Dost-merkezlilik, insanın odak noktasını bir tek kişinin oluşturmasına yol açabildiği için, evliliğin bazı boyutlarını da içerir. Bir dost üzerinde merkezleşme; duygusal açıdan bir tek kişiye bağımlılık, gereksinim, gitgide yükselen bir anlaşmazlık sarmalı ve bunların getireceği olumsuz ilişkileri yaratabilir.

Ya kişinin bir *düşmanını* yaşamının merkezine yerleştirmesine ne demeli? Çoğunluk bunu düşünmez bile, herhalde kimse bunu bilinçli olarak yapmaz. Ancak, bir düşmanı merkez kabul etmek çok sık görülen bir olaydır. Özellikle de gerçekten anlaşmazlık halindeki insanlar arasında sık sık etkileşim olduğu zaman. Duygusal ya da toplumsal açıdan önemli birinin kendisine haksızlık ettiğini düşünen bir kişinin, yapılan haksızlığı alabildiğine büyütüp diğer insanı yaşamının merkezi haline getirmesi kolaydır. Düşman üzerinde merkezleşen kişi, kendi yaşamını proaktif bir biçimde sürdüreceği yerde düşman olarak algıladığı insanın tutum ve davranışlarına tepki gösterir; hem de ona bağımlı olarak.

Bir üniversitede ders veren bir dostum, olumsuz ilişki içinde olduğu bir yöneticinin zayıflıkları yüzünden çok üzülüyordu. Düşüncelerinin hep ona kaymasına izin veriyordu; sonunda bu, saplantıya dönüştü. Bu yüzden ailesi, mensubu olduğu kilise ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliği etkilendi. Arkadaşım sonunda üniversiteden ayrılması gerektiğine karar vererek başka bir yerden gelen öneriyi kabul etti.

"O adam olmasaydı, bu üniversitede ders vermeyi tercih etmez miydin?" diye sordum ona.

"Evet, isterdim. Ama o burada olduğu sürece, üniversitede kalışım bütün yaşamımı altüst ediyor. Gitmek zorundayım," diye yanıtladı.

"Neden bu yöneticiyi yaşamının merkezi haline getirdin?" dedim.

Bu soru onu çok sarsmıştı. İnkâra yeltendi. Ama ona, bir kişinin ve onun zayıflıklarının bütün yaşam haritasını çarpıtmasına,

inançlarını zayıflatmasına ve sevdikleriyle olan ilişkilerini etkilemesine izin verdiğini anımsattım.

Sonunda, o adamın kendisini gerçekten fazlasıyla etkilediğini kabul etti, ama bütün bu seçimleri kendisinin yaptığını kabule de yanaşmadı. Bu mutsuz durumdan o yöneticiyi sorumlu tutuyordu. Kendisinin sorumlu olmadığını söylüyordu.

Konuşma sürerken, yavaş yavaş, gerçekten de sorumlu olduğunu; ama bu sorumluluğu iyi taşıyamadığı için sorumsuzca davrandığını anlamaya başladı.

Boşanmış olan birçok kişi de benzer eğilimler içindedir. Eski eşlerine karşı hâlâ müthiş bir öfke ve kinle doludurlar ve kendilerini haklı bulurlar. Olumsuz anlamda, psikolojik açıdan hâlâ evlidirler. Suçlamalarını haklı çıkarmak için, eski eşlerinin zayıflıklarına ihtiyaçları vardır.

Birçok "büyük" çocuk, yaşam boyunca anneleriyle babalarından gizlice ya da açıkça nefret eder. Onları geçmişteki kötü davranışları, ihmalleri ya da çocuklar arasında ayrım yaptıkları için suçlarlar. Yetişkinlik dönemlerinin merkezi bu nefrettir. Reaktif bir yaşam sürer ve buna eşlik eden senaryoyu da haklı çıkarırlar.

Dost ya da düşman-merkezli kişinin güvencesi yoktur. Özdeğer duyguları değişkendir, başkalarının davranışları ya da duygusal durumlarının bir işlevidir. Rehberliği, diğer insanların verecekleri tepkiyle ilgili sezgisi sağlar. Bilgeliği ise toplumsal mercek ya da düşman-merkezli bir paranoya kısıtlar. Bu kişinin hiçbir gücü yoktur. Onun iplerini başkaları çekmektedir.

DİN-MERKEZLİLİK: Bence bir dinle ciddi bir biçimde ilgisi olan herkes, bir ibadet yerine gitmenin, kişisel ruhanilikle eş anlamlı olmadığını kabul eder. Bazı kimseler ibadete ve dinsel projelere öylesine dalar ki etraflarındaki önemli insani gereksinimlere karşı duyarsızlaşırlar. Böylece çok inandıklarını iddia ettikleri ahlak kurallarına aykırı davranmış olurlar. Bazıları ibadet yerine daha az gider ya da hiç gitmez, ama tutum ve davranışları, dini ahlak kurallarıyla ilgili ilkeleri merkez edindiklerini gösterir.

Yaşam boyu kilise ve toplumsal hizmet topluluklarına katılmış biri olarak, kiliseye gitmenin her zaman o toplantılarda öğretilen ilkelere uygun olarak yaşamak anlamına gelmediğini öğren-

len ilkelere uygun olarak yaşamak anlamına gelmediğini öğrendim. Dinle ilgili bir kurumda etkin olabilir, ama öğretisini uygulamakta etkin olmayabilirsiniz.

Din-merkezli bir yaşamda imaj ya da görünüş o insan için çok önem kazanabilir. Bu da kişisel güvenlik ve doğuştan var olan değer duygusunu azaltan bir ikiyüzlülüğe yol açar. Rehberliğin kaynağı toplumsal vicdandır. Din-merkezli birisi, başkalarına "etkin", "etkin değil", "liberal", "inançlara sadık", "tutucu" gibi yapay etiketler yapıştırmaktan hoşlanır.

Din; siyasetler, programlar, uygulamalar ve insanlardan oluşan resmi bir kurumdur. Bu nedenle kendi başına bir insana derin ve sürekli bir güven duygusu ya da özdeğeri hakkında bir fikir veremez. Bunu, dini inançla ilgili ilkelere uyarak yaşamak sağlar. Ama kurum, tek başına bunu yapamaz.

Bir din kurumu, insana devamlı rehberlik de edemez. Din-merkezli insanlar birtakım bölmelerde yaşamaya eğilimlidir. Haftanın bir günü belli bir biçimde davranır, düşünür ve hissederler, diğer günlerinde ise başka türlü. Bu tür bir bütünlük, birlik ya da dürüstlük eksikliği de, yine güvenlik için bir tehlikedir. Bu da, kişinin başkalarına etiket yapıştırma ve kendisini haklı görme gereksinimi artırır.

Din kurumunu amaca yönelik bir araç değil de, bir amaç gibi görmek, kişinin bilgeliğini ve denge kavramını zayıflatır. Bir din kurumu insanlara güç kaynağını öğrettiğini iddia eder. Ama hiçbir zaman bu gücün kendisi olduğunu iddia etmez. Örneğin kilise, ilahi gücün insan doğasına akıtıldığı kanallardan yalnızca biri olduğunu açıklar.

BEN-MERKEZLİLİK: Belki de günümüzde en fazla görülen merkez, ben'dir. En belirgin türü de, birçok kişinin değerlerini çiğneyen, *bencillik*tir. İnsanın gelişimi ve yetilerini gerçekleştirmesi konusundaki popüler yaklaşımlara yakından bakarsak, özünde ben-merkezliliği görürüz.

O kısıtlı "ben" merkezinde pek az güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç vardır. İsrail'deki Ölü Deniz gibi her şeyi içine alır, ama karşılığında hiçbir şey vermez. Durağanlaşır.

Diğer taraftan insanın hizmet etme, üretme, önemli katkılar-

da bulunma yeteneğinin geliştirilmesi açısından kişiliğin geliştirilmesi üzerinde durursak, yaşamı destekleyen dört etkenin çarpıcı bir biçimde artması için gerekli olan çerçeveyi sağlamış oluruz.

Bunlar, insanların hayata yaklaşım merkezleri arasından sıkça görülenleridir. İnsanın kendi yaşam merkezini değil de, bir başkasınınkini görmesi çoğu zaman daha kolaydır. Para kazanmayı her şeyden önemli sayan, ya da bütün enerjisini olumsuz bir ilişkiyi sürdürmek için harcayan birisini tanıyor olmalısınız. Dikkatle bakarsanız, bazen davranışlarının gerisinde bunları yaratan merkezi görebilirsiniz.

Kendi Merkezinizi Tanımlamak

Peki siz ne durumdasınız? Kendi yaşamınızın merkezinde ne var? Bazen, bunu görmek pek de kolay değildir.

Belki de kendi merkezinizi tanımanızın en iyi yolu yaşamı destekleyen etkenlere yakından bakmaktır. Aşağıdaki bir ya da birkaç tanımlamaya uyuyorsanız, onları izleyerek çıktıkları merkezi bulabilirsiniz. Bu merkez, sizin kişisel etkililiğinizi kısıtlıyor olabilir.

Çoğu zaman bir insanın merkezi, bunların ve/veya diğer merkezlerin bir karışımıdır. Çoğu insan, genelde yaşamı üzerinde kendini hissettiren çeşitli etkilerin bir işlevidir. İç ya da dış etkenlere bağlı olarak belirli bir merkez, temelindeki gereksinimler karşılanıncaya kadar harekete geçirilir. Sonra da, bir başka merkez itici güç olur.

Kişi bir merkezden diğerine geçtikçe ortaya çıkan görecelik, yaşam boyu alçalıp yükselen bir atlıkarınca gibidir. Bir zayıflığı dengelemek için bir başka zayıflıktan güç alır. Ne tutarlı bir yön duygusu vardır, ne sürekli bir bilgeliği, ne de sabit bir güç kaynağı ya da kişisel kimlik ve değer anlayışı.

İdeal olan, kuşkusuz, size sürekli olarak yüksek derecede güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç aktaracak tek bir belirgin merkez yaratmaktır. Bu, proaktivitenizi güçlendirir ve yaşamınızın her açıdan uyumlu ve tutarlı olmasını sağlar.

Merkez	Güvenlik	Rehberlik	Bilgelik	Güç
Eğer... **Eş Merkezliyseniz**	• Güven duygunuz eşinizin size nasıl davrandığına bağlıdır. • Eşinizin ruh hali ve duygularına karşı son derecede savunmasız olursunuz. • Eşiniz sizinle aynı fikirde olmadığı ya da beklentilerinize uymadığı zaman ondan uzaklaşırsınız ya da anlaşmazlık başlar. • Bu ilişkiyi etkileyecek her şeyi bir tehdit olarak görürsünüz.	• Sizi, eşinizin ve kendinizin gereksinim ve istekleri yönlendirir. • Karar verme ölçütünüz evliliğiniz ya da eşiniz için neyin iyi olduğuyla ya da eşinizin fikirleri ve tercihleri ile kısıtlıdır.	• Yaşama bakış açınız sizi ya da eşinizi olumlu veya olumsuz biçimde etkileyecek şeylere bağlıdır.	• Hareket etme gücünüzü sizin ve eşinizin zayıflıkları kısıtlar.
Eğer... **Aile Merkezliyseniz**	• Güvenliğinizin temeli ailenin sizi kabul etmesi ve onların beklentilerini yerine getirmenizdir. • Kişisel güvenlik duygunuz aile kadar değişkendir. • Kendinize biçtiğiniz değerin temelinde aile itibarı vardır.	• Doğru tutum ve davranışlarınızın kaynağı ailenin senaryosudur. • Karar verme ölçütünüz aile için neyin iyi olduğuna ya da aile üyelerinin isteklerine bağlıdır.	• Bütün yaşamı ailenize göre yorumlarsınız. Böylece taraflı bir anlayış ve aile narsisizmi yaratırsınız.	• Hareketlerinizi aile örnekleri ve gelenekleri kısıtlar.

Merkez	Güvenlik	Rehberlik	Bilgelik	Güç
Eğer... **Para Merkezliyseniz**	• Kişisel değerinizi maddî varlığınız belirler. • Ekonomik güvenliğinizi tehdit eden her şeyin karşısında savunmasız olursunuz.	• Karar vermekte ölçütünüz kazançtır.	• Yaşamı para kazanma merceğinin arkasından görür ve algılarsınız. Yargılarınız dengesiz olur.	• Sizi paranızla başarılarınız ve sınırlı görüş açınız kısıtlar.
Eğer... **İş Merkezliyseniz**	• Kendinizi mesleki görevinize göre tanımlarsınız. • Ancak çalışırken rahat edersiniz.	• Kararlarınızı işinizin gereksinim ve beklentilerine göre verirsiniz.	• İşteki rolünüz sizi kısıtlayabilir. • İşinizi, yaşamınız gibi görürsünüz.	• Davranışlarınızı, görev modelleri, mesleki fırsatlar, kurumsal sınırlamalar, patronunuzun algıları ve yaşamınızın bir yerinde o belirli işi başaramamak olasılığınız kısıtlar.
Eğer... **Mülkiyet Merkezliyseniz**	• Güveninizin dayanağı itibarınız, toplumdaki yeriniz ya da sahip olduğunuz, elle tutulur şeylerdir. • Sizde olan şeylerle başkalarınınkileri karşılaştırma eğiliminiz vardır.	• Kararlarınızın temelinde sahip olduğunuz şeyleri neyin koruyacağı, artıracağı ya da daha iyi sergileyeceği düşüncesi yatar.	• Dünyayı karşılaştırmalı ekonomik ve toplumsal ilişkiler açısından görürsünüz.	• Alabileceğiniz şeylerin ve toplumdaki ününüzün sınırları içinde etkin olursunuz.
Eğer... **Zevk Merkezliyseniz**	• Kendinizi sadece yoğun zevk duyarken güvende hissedersiniz. • Güven duygunuz kısa ömürlü, uyuşturucu nitelikte ve çevrenize bağlı olur.	• Kararlarınızın temelini size en fazla neyin zevk vereceği fikri oluşturur.	• Dünyaya, "ben ne kazanabilirim" açısından bakarsınız.	• Gücünüz pek azdır.

Merkez	Güvenlik	Rehberlik	Bilgelik	Güç
Eğer... **Dost-Merkezliyseniz**	• Güvenliğiniz toplumsal aynanın bir işlevidir. • Başkalarının sizinle ilgili fikirlerine çok bağlı olursunuz.	• Karar verme ölçütünüz, "Onlar ne düşünürler?" sorusudur. • Çok çabuk utanırsınız.	• Dünyaya toplumsal mercekle bakarsınız.	• Sizi "toplumsal huzur" bölgeniz kısıtlar. • Hareketleriniz düşünceleriniz kadar kararsızdır.
Eğer... **Düşman-Merkezliyseniz**	• Güvenliğiniz değişkendir ve düşmanınızın davranışlarına dayanır. • Hep düşmanın ne yapmaya hazırlandığını merak edersiniz. • Sizin gibi düşünenlerin onayını ve sizi haklı çıkarmalarını istersiniz.	• Sizi bağımlı olduğunuz düşmanınızın davranışları yönlendirir. • Kararlarınızın temelinde düşmanınızı engelleme isteği vardır.	• Yargılama açınız dar ve çarpıktır.	• Az olan gücünüzün kaynağı öfke, haset, hiddet ve intikamdır. Bu negatif enerji başka hiçbir şeye enerji bırakmayacak şekilde her şeyi bozar ve mahveder.
Eğer... **Din-Merkezliyseniz**	• Güvenliğiniz dinsel kurumların faaliyetine ve dinsel otorite ya da nüfuzu olanların size verdikleri değere bağlıdır. • Dinsel etiketler ve kıyaslamalar size kimlik ve güvence sağlar.	• Size, başkalarının davranışlarınızı dinsel öğretilere ve beklentiler bağlamındaki değerlendirmeleri rehberlik eder.	• Dünyayı "inananlar" ve "inanmayanlar", "ait olanlar" ve "olmayanlar" diye ayırırsınız.	• Size göre gücünüzün kaynağı cemaat içindeki konumunuz ya da rolünüzdür.
Eğer... **Ben-Merkezliyseniz**	• Güvenliğiniz sürekli değişkendir ve oradan oraya kayar.	• Yargı ölçüleriniz şunlardır: "Hoşuma giderse..." "Benim istediğim..." "Gereksinimim olan..." "Bu bana ne sağlar?"	• Dünyaya, kararların, olayların ya da koşulların sizi nasıl etkileyeceğini düşünerek bakarsınız.	• Hareket yeteneğiniz kendi kaynaklarınızla kısıtlıdır. Karşılıklı bağımlılıktan yararlanamazsınız.

Bir İlke Merkezi

Yaşantımızın merkezini doğru ilkeler üzerine oturtursak, yaşamı destekleyen dört etkenin gelişmesi için sağlam bir temel de yaratmış oluruz.

Güvenliğimizi, şu bilgi sağlar: İnsanlar ya da nesnelere dayanan ve sık sık, çabucak değişen diğer merkezlerin tersine, doğru ilkeler hiç değişmez. Onlara güvenebiliriz.

İlkeler hiçbir şeye tepki göstermezler. Öfkelenip bize farklı bir biçimde davranmazlar. Bizi boşamaz ya da en yakın dostumuzla kaçmazlar. Bize kötülük etmek niyetinde değillerdir. Yolumuzu, kestirmeden çözümler ve anlık çarelerle açmaları olanaksızdır. Geçerlilikleri, başkalarının davranışlarına, çevreye ya da geçici güncel heveslere bağlı değildir. İlkeler ölmez. Bugün buradayken yarın yitip gitmezler. Yangın, deprem ya da hırsızlıkla yok edilemezler.

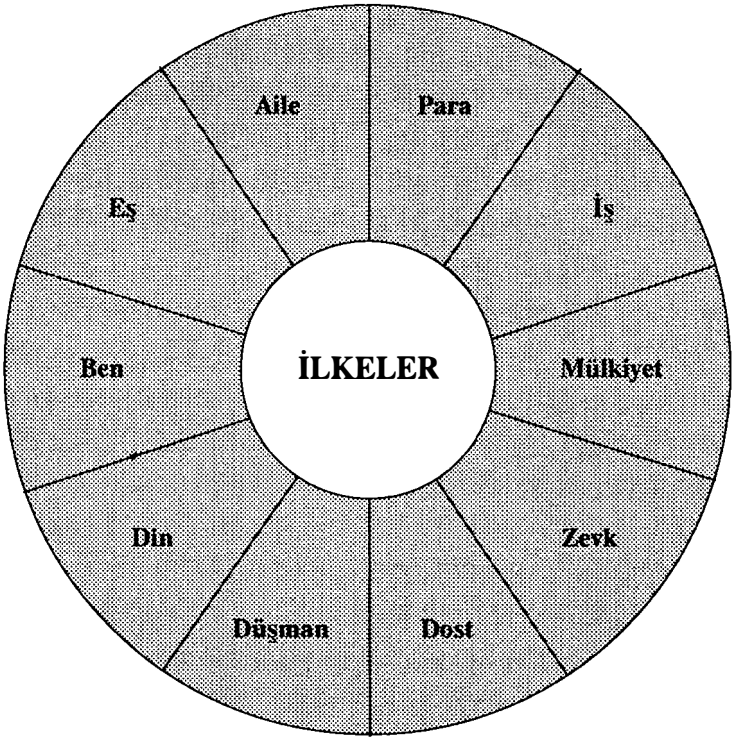
İlkeler derin, temel gerçeklerdir. Klasik gerçeklerdir. İnsanlığın ortak paydasıdırlar. Onlar, yaşamı kusursuz, tutarlı, güzel ve güçlü bir biçimde sımsıkı dokuyan ipliklerdir.

İlkelere aldırmıyormuş gibi gözüken insanlar ya da koşullar ortasında bulunsak bile, ilkelerin insanlardan ya da koşullardan büyük olduğunu; bunların tekrar tekrar zafere eriştiklerine binlerce yıllık tarihin tanıklık ettiğini bilmek bize güven verir. Daha da önemlisi, ilkeleri kendi yaşamımızda, kendi deneyimlerimizle geçerli kılabileceğimizi bilmek içimizi rahatlatır.

Kuşkusuz, her şeyi bildiğimizi iddia edemeyiz. Doğru ilkelerle ilgili bilgi ve anlayışımız, hem kendi gerçek doğamızı hem de etrafımızdaki dünyayı tam olarak kavrayamayışımızın yanı sıra, doğru ilkelerle uyum içinde olmayan bir yığın kuram ve modayı izleyen felsefelerle sınırlıdır. Bu fikirler bir mevsimliğine kabul görürler ama kendilerinden öncekiler gibi fazla dayanamazlar; çünkü sahte temeller üzerine kurulmuşlardır.

Her şeyimiz sınırlıdır, ama sınırlarımızı genişletebiliriz. Kendi gelişmemizle ilgili ilkeyi anlamak bize güven verir ve böylece edindiğimiz bilgiler arttıkça, dünyaya bakış açımızı oluşturan merceğin odak noktasını net bir biçimde ayarlayabileceğimize güvenerek,

Merkez	Güvenlik	Rehberlik	Bilgelik	Güç
Eğer... **İlke-Merkezliyseniz**	• Dış koşullar ve olaylar ne olursa olsun, güvenliğinizin temelinde değişmeyen doğru ilkeler vardır. • Doğru ilkelerin, kendi yaşamınızdaki deneyimleriniz aracılığıyla tekrar tekrar onaylanacaklarını bilirsiniz. • Doğru ilkeler, kendinizi geliştirme ölçüsü olarak işlevlerini dakiklik, uyum, güzellik ve güçle yerine getirirler. • Doğru ilkeler kendi gelişmenizi anlamanızı sağlayarak daha fazla öğrenmeniz için size güven verip bilgi ve anlayış düzeyinizi yükseltirler. • Güvenlik kaynağınız, değişikliği heyecanlı bir serüven ve anlamlı katkılarda bulunmak için bir fırsat olarak görmenizi sağlayarak sizi sabit, değişmez, güvenilir bir öz sahibi yapar.	• Size, nereye gitmek istediğinizi ve oraya nasıl erişeceğinizi gösteren bir pusula rehberlik eder. • Kararlarınızı uygulanabilir ve anlamlı kılan sağlam veriler kullanırsınız. • Olaylar, durumlar, duygular ve koşulların uzağında durup o dengeli bütüne bakarsınız. Kararlarınız ve hareketleriniz hem uzun ve hem de kısa vadeli düşünceleri ve onlara bağlı olan şeyleri yansıtır. • Her türlü durumda, kararlarınızı ilkeler tarafından eğitilmiş vicdanınıza dayandırarak en iyi seçeneği bilinçli, proaktif bir biçimde belirlersiniz.	• Yargılarınız uzun süreli sonuçlardan oluşan geniş bir hayal gücünü içerir ve akıllıca bir dengeyle sakin bir güveni yansıtır. • Her şeyi başka türlü görür, geniş ölçüde reaktif olan dünyadan daha farklı biçimde düşünür ve davranırsınız. • Dünyaya, etkili ve tedbirli yaşamak için gerekli olan temel bir paradigma aracılığıyla bakarsınız. • Dünya ve insanlar için neler yapabileceğinizi göz önünde bulundurursunuz. • Proaktif bir yaşam tarzını benimser, başkalarına hizmet etmeye ve onları güçlendirmeye çalışırsınız. • Yaşamın bütün deneyimlerini, öğrenmek ve katkıda bulunmak için ele geçen fırsatlar olarak yorumlarsınız.	• Gücünüzü sadece doğal yasaları ve doğru ilkeleri anlayış ve izleyiş tarzınız ile ilkelerin kendi doğal sonuçları sınırlandırır. • Özbilinçli, bilgili, proaktif bir kişi olursunuz. Başkalarının tutumları, davranışları ve hareketleri sizi fazla kısıtlamaz. • Eylem yeteneğiniz, kendi kaynaklarınızı kat kat aşar ve çok gelişmiş karşılıklı bağımlılık düzeyine çıkmanıza destek olur. • Kararlarınızı ve hareketlerinizi şu andaki mali durumunuz ya da koşullarınıza bağlı kısıtlamalar etkilemez. Karşılıklı bağımlılığın özgürlüğünü yaşarsınız.



doğru ilkeleri arayabiliriz. İlkeler değişmez; onları kavrayışımız değişir.

İlke-merkezli yaşama eşlik eden *bilgelik* ve *rehberlik*, her şeyin dün ve bugün nasıl olduğunu, ileride nasıl olacağını gösteren doğru haritalardan gelir. Doğru haritalar nereye gitmek istediğimizi ve oraya nasıl ulaşacağımızı açıkça görmemize yardım eder. Kararlarımızı, uygulanmalarını olanaklı ve anlamlı kılacak doğru verileri kullanarak verebiliriz.

İlke-merkezli yaşamın sağladığı kişisel *güç*, kendini tanıyan, bilgili, proaktif bir kişinin gücüdür. Bu kimseyi başkalarının tutumları, davranışları ve hareketleri ya da başkalarını kısıtlayan koşullar ve çevre etkileri sınırlayamaz.

Gücün tek gerçek sınırı, ilkelerin kendi doğal neticeleridir. Doğru ilkelere dayandığını bildiğimiz davranışlarımız konusunda özgürce karar veririz. Ancak o davranışların neticelerini seçme özgürlüğümüz yoktur. Unutmayın ki, "Bir değneğin ucunu kaldırırsanız, diğer ucunu da kaldırmış olursunuz."

İlkelerin her zaman kendilerine bağlı doğal neticeleri vardır. İlkelerle uyum içinde yaşarsak netice olumlu olur. Onları gözardı edersek, olumsuz. Ancak söz konusu ilkeler herkes için geçerli olduğundan, bilinse de bilinmese de bu sınırlama evrenseldir. Doğru ilkeleri ne kadar iyi öğrenirsek, akıllıca davranma konusundaki kişisel özgürlüğümüz de o kadar geniş kapsamlı olur.

Yaşantımızın merkezine, zaman aşımına uğramayan, değişmeyen ilkeleri yerleştirirsek, etkili yaşamın temel paradigmasını yaratmış oluruz. Bu merkez, diğer merkezlerin tümünü bir perspektife yerleştirir.

Unutmayın, paradigmanız, tutum ve davranışlarınızın çıktığı kaynaktır. Paradigma, gözlüğe benzer. Yaşamınızdaki her olayı görüş tarzınızı etkiler. Olgulara doğru ilkeler paradigması açısından bakarsanız, gördükleriniz; değişik merkezli herhangi bir paradigmanın merceğinden gördüğünüz şeylerden hayli farklı olur.

Bu kitabın Ek bölümüne ayrıntılı bir cetvel ekledim. Bu, incelediğimiz her merkezin başka şeyleri nasıl etkileyebileceğini gösteriyor.[1] Ancak merkezin yarattığı değişikliği çabucak anlamanız için, belirli bir sorunla ilgili bir örneğe başka paradigmalar açısından bakalım. Bu cetveli okurken, her gözlüğü takmaya, değişik merkezlerden yayılan tepkileri algılamaya çalışın.

Diyelim; bu akşam eşinizi bir konsere davet ettiniz. Biletleri de aldınız. Eşiniz konsere gideceği için çok sevinçli. Öğleden sonra saat dört.

Birdenbire patronunuz sizi odasına çağırıyor ve ertesi sabah saat 9.00'da yapılacak önemli bir toplantıya hazırlanmak için bütün gece kendisine yardım etmeniz gerektiğini söylüyor.

Eğer *eş-merkezli* ya da *aile-merkezli* bir gözlükle bakıyorsanız, aklınız eşinizde olacaktır. Patronunuza kalamayacağınızı söyler ve eşinizi hoşnut etmek için onu konsere götürürsünüz. İşinizden ol-

(1) A Eki'ne bakınız.

mamak için orada kalmanız gerektiğini düşünebilirsiniz. Ama bunu da istemeye istemeye yapar ve eşinizin tepkisini düşünerek kaygılanırsınız. Kararınızı haklı göstermek ve kendinizi karınızın öfkesine ya da düş kırıklığına karşı korumak için çabalarsınız.

Eğer *para-merkezli* bir mercek ardından bakıyorsanız; ilk önce alacağınız fazla mesai ücretini ya da geç vakitlere kadar çalışmanın işte yükselmenizi nasıl etkileyeceğini düşünürsünüz. Karınızı arayıp ona sadece büroda kalmanız gerektiğini söylersiniz. Onun ekonomik gereksinimlerin önceliğini anlayacağına inanırsınız.

Eğer *iş-merkezli* iseniz; fırsatları düşünebilirsiniz. İş konusunda daha fazla bilgi edinebilirsiniz. Patronun gözüne girip işinizde ilerleyebilirsiniz. İstenilenden çok daha fazla çalıştığınız için kendi kendinizi kutlarsınız. Bunun ne kadar çalışkan olduğunuzu kanıtlayacağına inanırsınız. Karınız sizinle gurur duymalıdır!

Mülkiyet-merkezli iseniz; fazla mesai ücretiyle alabileceklerinizi düşünürsünüz. Ya da kaldığınız takdirde bürodaki itibarınızın artacağına karar verirsiniz. Ertesi sabah herkes sizin ne kadar soylu, özverili ve işine bağlı bir insan olduğunuzu öğrenecektir.

Zevk-merkezli iseniz; geç saatlere kadar çalıştığınız için karınız mutlu olacak olsa bile, işi kenara itip, konsere gidersiniz. Bir geceliğine dışarı çıkmak artık hakkınızdır ne de olsa!

Dost-merkezli iseniz; kararınız, arkadaşlarınızı da konsere davet edip etmediğinize bağlı olur. Ya da işteki arkadaşlarınızın da geç vakitlere kadar çalışıp çalışmayacaklarına.

Düşman-merkezli iseniz; geç vakte kadar kalabilirsiniz. Çünkü büroda kendisini şirketin en değerli elemanı sayan birine karşı büyük bir avantaj sağlayacağınızı düşünürsünüz. O dışarıda keyfine bakarken siz esir gibi çalışır, hem kendi işinizi hem de onunkini yaparsınız. Onun umursamadığı şirket çıkarları için kişisel zevkinizden vazgeçmiş olursunuz.

Din-merkezli iseniz; sizi cemaatin diğer üyelerinin konsere gidip gitmeyecekleri, iş yerinizde onlardan bazılarının çalışıp çalışmayacakları ve konserin türü etkileyebilir. Hendel'in *Messiah*'ı bir rock konserinden daha öncelik taşıyabilir. Ayrıca kararınızı, "iyi bir cemaat üyesi"nin yapacağını düşündüğünüz şeyler, ya da fazla mesaiye, "hizmet" ya da "maddi zenginlik peşinde olmak" gözüyle bakıp bakmadığınız etkileyebilir.

Ben-merkezli iseniz; dikkatinizi size en fazla çıkar sağlayacak şeye verirsiniz. Bu akşam gezmeye gitmek mi daha iyi olur? Yoksa patronun gözüne girmek mi? Değişik seçeneklerin *sizi* nasıl etkileyeceğiyle ilgilenirsiniz.

Bir tek olaya çeşitli bakış açılarını incelerken, birbirimizle olan ilişkilerimizde, "genç hanım/yaşlı hanım" türünden algılama sorunlarıyla karşılaşmamıza şaşmamak gerekir. Merkezlerimizin bizi temelde nasıl etkilediklerini görebiliyor musunuz? Hatta onların amaçlarımızı, gündelik kararlarımızı, hareketlerimizi (ya da pek çok durumda *tepkilerimizi*), olayları yorumlayış tarzımızı bile etkilediklerini? İşte bu nedenle kendi merkezinizi anlamanız önemlidir. Ve bu merkez size proaktif bir insan olarak güç sağlamıyorsa, bunu yapacak bir merkez yaratmak için gerekli paradigma değişimine başvurulması zorunludur. Bu, etkili olmanız için temel bir gereksinimdir.

İlke-merkezli bir kişi olarak, durumun yarattığı duygulardan ve sizi etkileyecek diğer etkenlerden uzak durursunuz. Seçenekleri değerlendirirsiniz. Dengeli bütüne bakıp bütün etkenleri (iş hayatının gereksinimleri, aile gereksinimleri, işin içine girebilecek diğer tüm gereksinimler ve değişik kararların olası sonuçları) hesaba katarak, en iyi çözümü bulmaya çalışırsınız.

Konsere gitmeniz ya da iş yerinde kalıp çalışmanız, etkili bir kararın küçük bir parçasıdır aslında. Diğer merkezlerden bazılarıyla da aynı seçimi yapabilirsiniz. Ancak ilke-merkezli paradigmadan hareket ediyorsanız, arada çok önemli bazı farklar da olur.

Birincisi; başka insanlar ya da koşullar sizi etkilemez. En iyi seçenek olduğuna karar verdiğiniz şeyi proaktif bir biçimde seçersiniz. Kararınızı bilinçli bir biçimde ve bilginize dayanarak verirsiniz.

İkincisi; kararınızın en etkili seçenek olduğunu bilirsiniz. Çünkü temelinde uzun vadede tahmin edilebilir sonuçlar veren ilkeler vardır.

Üçüncüsü, seçiminiz yaşamınızdaki nihai değerlerinize katkıda bulunur. Bürodaki birini geçebilmek amacıyla geç saatlere kadar çalışmakla, patronunuzun etkinliğine değer verdiğiniz ve şirketin geleceğine gerçekten katkıda bulunmak istediğiniz için fazla mesai yapmak, birbirinden tümüyle farklıdır. Kararlarınızı uygu-

larken edindiğiniz deneyimler bir bütün olarak yaşamınızda nitelik ve anlam kazanır.

Dördüncüsü; karşılıklı olarak birbirine bağımlı ilişkilerinizle yarattığınız güçlü ağ içinde eşiniz ve patronunuzla iletişim kurabilirsiniz. Bağımsız olduğunuz için, etkili bir biçimde karşılıklı bağımlı da olabilirsiniz. Başkalarına verilebilecek görevleri dağıtıp geri kalan işleri tamamlamak için ertesi sabah erkenden işe gelebilirsiniz.

Son olarak da; kararınız sizi rahatsız etmez. Ne yapmaya karar verirseniz, dikkatinizi onun üzerinde toplar ve bundan zevk alırsınız.

İlke-merkezli bir kişi olarak her şeyi başka gözle görürsünüz. Her şeyi başka türlü gördüğünüz için de başka türlü düşünür, başka türlü davranırsınız. Değişmeyen, sağlam bir özden kaynaklanan yüksek düzeyde güvenlik, rehberlik, bilgelik ve gücünüz sayesinde çok proaktif ve çok etkili bir yaşam temeline sahip olursunuz.

Kişisel Misyon Bildirimini Yazmak Ve Kullanmak

Benliğimizin derinliklerine inerek temel paradigmalarımızı anlar ve onları doğru ilkelerle uyum sağlayacak biçimde sıraya dizersek, hem etkili ve güç verici bir merkez, hem de ardından dünyaya bakabileceğimiz berrak bir mercek yaratırız. Bu mercek aracılığıyla, benzersiz kişiler olarak dünyayla nasıl iletişim kurduğumuza da bakabiliriz.

Frankl, yaşam boyunca, görevlerimizi *icat etmekten* çok *keşfettiğimizi* söylüyor. Seçtiği bu sözler hoşuma gidiyor. Bence hepimizin içinde bir monitör ya da duyu, bir *vicdan* var. Bu, kendi benzersizliğimizi ve yapabileceğimiz katkıları kavramamızı sağlıyor. Frankl şöyle diyor: "Herkesin yaşamında belirli bir görevi ya da misyonu vardır... Bu nedenle, kişinin ne yeri doldurulabilir, ne de yaşamı tekrarlanabilir. Kısacası herkesin misyonu kendine özgüdür, tıpkı bunu yerine getirmesi için eline geçen belirli fırsatlar gibi."

Bu benzersizliği belirtmeye çalışırken, yine proaktivite ve Etki Alanımız içinde çalışmanın temelde ne kadar önemli olduğunu anımsıyoruz. Yaşamımızın soyut anlamını İlgi Alanımızda aramak,

proaktif sorumluluğumuzdan vazgeçmek, yarattığımız ilk şeyi başkalarının eline ve koşullara bırakmak demektir.

Anlamımız içimizden gelir. Yine Frankl'ın dediği gibi, "Sonuçta, insan, yaşamının hangi anlama geldiğini sormamalıdır. Daha çok, bu sorunun kendisine sorulduğunu anlamalıdır. Yani, yaşam, her insanı sorgular ve kişi ancak kendi yaşamı adına yanıtlayabilir; yaşama ancak sorumluluğunu kabul ederek karşılık verebilir."

Kişisel sorumluluk ya da proaktivite, ilk yaratımın temelidir. Yine bilgisayarla ilgili benzetmeye dönelim. 1. Alışkanlık, "*Sen programlayıcısın*," der. Buna karşılık 2. Alışkanlık şöyle söyler: "*Programı yaz*." Sorumlu ya da programcı olduğunuz fikrini kabul edinceye kadar programın yazılması konusunda gerçek bir yatırım yapmazsınız.

Biz, proaktif insanlar olarak yaşamımızda ne olmak ve ne yapmak istediğimizi ifade etmeye başlayabiliriz. Kişisel bir misyon bildirimi, kişisel bir anayasa yazabiliriz.

Misyon bildirimi, bir gecede yazacağınız bir şey değildir. Derin bir içe bakış, dikkatli bir analiz ve düşünceli bir ifade ister. Çoğu zaman, bildirim son şekline sokuluncaya kadar tekrar tekrar yazılması gerekir. Tam istediğiniz gibi oluncaya kadar birkaç hafta, hatta aylar geçebilir. Yani bildiriminiz, benliğinizin derinliklerindeki değer ve yönelimlerinizin tam ve öz bir ifadesi oluncaya kadar uğraşmanız gerekir. Yine de, yıllar boyunca değişik koşullar ortaya çıktıkça ve anlayış gücünüz arttıkça, bu bildirimi sık sık gözden geçirmek ve ufak tefek değişiklikler yapmak istersiniz.

Ama temelde misyon bildiriminiz, kendi anayasanız, görüş ve değerlerinizin sağlam bir ifadesi olur. Yaşamınızdaki her şeyi ölçmek için başvurduğunuz ölçüt haline gelir.

Geçenlerde kendi misyon bildirimimi yeniden gözden geçirdim. Bunu sık sık yaparım. Bisikletle gittiğim bir kıyıda yalnız başıma otururken anayasamı çıkardım ve çekidüzen verdim. Bu iş birkaç saatimi aldı ama, bir açıklık, düzen ve sadakat duygusu, coşku ve özgürlük hissettim.

Bence bu süreç, verdiği ürün kadar önemlidir. Kişisel bir misyon bildirimi yazmak ya da yeniden gözden geçirmek sizi değiştirir; çünkü sizi önem verdiğiniz şeyleri derinlemesine ve dikkatle düşünmeye ve hareketlerinizi inançlarınıza uydurmaya zorlar. Siz

bunu yaparken, başkaları da, başınıza gelenler tarafından yönlendirilmediğinizi sezmeye başlar. Yapmak istediğiniz şey konusunda bir misyon sahibi olduğunuzu düşünürsünüz ve bu da size heyecan verir*.

Beyninizin Tamamını Kullanmak

Özbilincimiz, düşüncelerimizi incelememiz için bize güç verir. Kişisel bir misyon bildiriminin yaratılmasında özellikle yardımcı olur; çünkü alışkanlığı uygulamamızı sağlayan, insanlara özgü o iki eşsiz yeti; yani hayal gücü ve vicdan, gerçekte beynin sağ yanının işlevleridir. Bu sağ beyin kapasitesinin nasıl kullanılacağını öğrenmek, ilk yaratım yeteneğimizi arttırır.

"Beynin üstünlüğü" kuramı diye bilinen konu üzerinde yıllarca araştırma yapıldı. Bulgular, temelde, beynin her iki yarım küresinin —sağ ve sol— özellikle değişik işlevleri yönettiklerini, değişik bilgileri işlemden geçirdiklerini ve değişik türde sorunlarla ilgilendiklerini gösteriyor.

Temelde sol yarım küre daha çok mantık ve konuşmayla ilgilenir. Sağ yarım kürenin ise sezgileri güçlüdür ve yaratıcı olan da odur. Sol, sözlerle ilgilenir, sağ ise resimlerle. Solun ilgi alanı parçalar ve özgül şeylerdir, sağınki ise bütünler ve parçalar arasındaki ilişkiler. Sol kesim analizci, yani çözümlemeciyken; sağ, sentezcidir, yani parçaları birleştirir. Sol kesim, neden-sonuç ilişkisiyle ilgilenir; sağ ise anlık, simultane ve bütüncül düşünmeyle. Sol zamana bağlıdır; sağ ise değildir.

İnsanlar beynin her iki tarafını da kullanırlar. Ancak genellikle her insanda sağ ya da sol yan ağır basar. Kuşkusuz, ideal olan, her iki yan arasında güzel bir köprü kurabilecek yeteneği yaratmak ve geliştirmektir. Böylece önce durumun neyi gerektirdiği sezilir, sonra da onunla başa çıkmak için uygun araç kullanılır. Ancak insanlar üstün yarım kürenin "rahatlık bölgesi"inde kalmayı ve her durumu sağ ya da sol beyne göre değerlendirmeyi yeğlerler.

(*) Misyon bildirimi konusunda birkaç örnek daha görmek ya da kendinizinkini oluşturmanıza yardımcı olacak bir çalışmayı bedelsiz olarak edinmek istiyorsanız, Covey Liderlik Merkezi'ni (Tel: 1-801-229 1333 - Fax: 1-801-229 1233) arayabilirsiniz.

Abraham Maslow'un dediği gibi: "Çekiç kullanmayı iyi bilen biri, her şeyin çivi olduğunu düşünür." Bu da "Genç hanım/yaşlı hanım"ın algılanması arasındaki farkı belirleyen diğer bir etkendir. Sağ beyinlerini ve sol beyinlerini kullanan insanlar her şeye farklı açılardan bakarlar.

Biz, aslında sol beynin egemen olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Burada sözcüklere, ölçülere ve mantığa büyük değer veriliyor. Doğamızın daha yaratıcı, sezgisi güçlü ve sanatsal yanı ise çoğu zaman ikinci plana itiliyor. Çoğumuz, sağ beyin kapasitemizden yararlanırken daha fazla zorlanıyoruz.

Doğrusu, bu iyice basitleştirilmiş bir tanımlamadır ve kuşkusuz, yeni çalışmalar beynin işlevlerini daha fazla aydınlatacaktır. Ancak burada önemli olan nokta şu: Çok değişik türde düşünce işlemleri yapacak durumdayız. Ama potansiyelimizi neredeyse hiç kullanmıyoruz. Zihnimizin değişik yeteneklerini kavrarken belirli gereksinimleri etkili bir biçimde karşılamak için beynimizi daha bilinçli bir şekilde kullanabiliriz.

Sağ Beyinden Yararlanmanın İki Farklı Yolu

Beynin egemenliği kuramını bir model olarak kullanırsak, yaratım gücü olan sağ beynimizin, ilk yaratımızın niteliğini etkileyeceği de açıklık kazanır. Sağ beyin kapasitemizden ne kadar yararlanırsak, hayal etme, sentez yapma, zamanı ve mevcut koşulları aşabilme, ne olmak ve ne yapmak istediğimizle ilgili üç boyutlu bir resim yaratabilme gücümüz de o kadar artacaktır.

Görüş Açısını Genişletmek

Bazen beklenmedik bir deneyim yüzünden sol beyin çevremizden ve düşünce kalıplarından fırlayıp sağ beyne geçeriz. Sevilen birinin ölümü, ciddi bir hastalık, mali bir sıkıntı ya da aşırı bir rekabet, geriye çekilerek yaşantımıza bakıp kendimize, "Aslında önemli olan nedir? Yapmakta olduğum işi neden yapıyorum?" türünden çetin sorular sormamıza neden olur.

Ama proaktif bir insansanız, görüş açısını genişletecek deneyimleri yaratmak için koşulları ya da başkalarını beklemenize gerek kalmaz. Onları bilinçli bir biçimde kendiniz yaratabilirsiniz.

Bunu yapmanın birkaç yolu var. Hayal gücünüzün yardımıyla

kendi cenaze töreninizi gözlerinizin önünde canlandırabilirsiniz. Bu bölümün başında yaptığımız gibi. Kendi methiyenizi, "merhumu nasıl tanırdınız?" sorusunun yanıtını yazabilirsiniz. Gerçekten oturup yazın. Kesin ve belirgin bir biçimde.

Yirmi beşinci, sonra da ellinci evlilik yıldönümünüzü hayal edebilirsiniz. Eşinizin bunu sizinle birlikte yapmasını sağlayın. Bu kadar yıl boyunca günbegün yaptığınız yatırımlar yoluyla yaratmayı istediğiniz aile ilişkilerinin özünü yakalamaya çalışın.

Şimdiki işinizden emekliye ayrıldığınızı da hayal edebilirsiniz. Kendi alanınızda ne tür başarılara erişmeyi, ne tür katkılarda bulunmayı isterdiniz? Emeklilik sonrası için planlarınız neler olacak? İkinci bir meslek mi edineceksiniz?

Düşüncenizi genişletin. Çok ayrıntılı hayaller kurun. Onlara olabildiğince duygu ve heyecan katın. Duyularınızdan da olabildiğince yararlanın.

Buna benzer hayal kurma alıştırmalarını üniversitedeki bazı sınıflarımda yapıyorum. Öğrencilerime, "Yalnızca bir altı aylık yaşam süreniz kaldığını varsayın," diyorum. "Ve bu yarı yıl boyunca iyi bir öğrenci olarak okulda kalacaksınız. Şimdi bu süreyi nasıl geçireceğinizi hayal edin!"

Bu durumda her şeye bakış açısı birdenbire değişiyor. Daha önce fark edilemeyen bazı değerler yüzeye çıkıyor.

Öğrencilerime ayrıca, bir hafta boyunca bu genişlemiş görüş açısıyla yaşamalarını ve bir günlük tutarak deneyimlerini yazmalarını da öneriyorum.

Sonuçlar çok şeyi açıklıyor. Öğrenciler anne ve babalarına mektup yazmaya ve onları ne kadar sevdiklerini ve takdir ettiklerini açıklamaya başlıyorlar. Aralarının bozuk olduğu bir erkek ya da kız kardeş, bir arkadaşla barışıyorlar.

Eylemlerine egemen olan ana unsur, bunların altında yatan ilke, yani sevgi oluyor. Yaşanacak pek az bir süreleri kaldığını düşündüklerinde, ağız bozmanın, kötü düşüncelerin, aşağılamaların ve suçlamaların yararsızlığı ortaya çıkıyor. Hepsi de ilkeleri ve değerleri daha iyi fark ediyor.

Değerlerinizle bağlantı kurmak için hayal gücünüzü kullanmanın bazı teknikleri vardır. Ancak kullandığımız her tekniğin net etkisi aynıdır. İnsanlar yaşamlarında kendileri için en önemli sayılabilecek şeyin ne olduğunu, ne yapmayı ve nasıl olmayı istedikle-

rini ciddi bir biçimde teşhis etmeye karar verdikleri zaman büyük bir saygı duymaya, bugünü ve yarını aşan çapta düşünmeye başlıyorlar.

Gözünüzde Canlandırma ve Onaylama

Kişisel liderlik tekil bir deneyim değildir. Kişisel bir misyon bildirimi yazmakla başlayıp bitmez. Aslında bu, vizyonunuzu ve değerlerinizi göz önüne alıp yaşamınızı bu en önemli şeylerle uyum sağlayacak biçimde düzenlemekle ilgili olan devamlı bir süreçtir. Kişisel misyon bildiriminizi yaşantınıza katmaya çalışırken harcadığınız çabada, güçlü sağ beyin kapasitenizin gündelik açıdan size büyük yardımı dokunabilir. Bu da "sonunu düşünerek işe başlama"nın bir başka uyarlamasıdır.

Daha önce sözünü ettiğimiz örneğe geri dönelim: Diyelim ki ben, çocuklarını gerçekten çok seven bir babayım. Yine diyelim ki, kişisel misyon bildirimimde bunu temel değerlerimden biri olarak belirtiyorum. Ancak gündelik yaşantımda fazla tepki gösterdiğim için başım dertte.

Bu durumda sağ beynime özgü olayları gözümde canlandırma yeteneğimden yararlanarak bir "onaylama" yazabilirim. Bu, gündelik yaşantımda daha derindeki değerlerimle uyum sağlamama yardımcı olur.

İyi bir onaylamanın beş temel özelliği vardır. *Kişisel*dir, *olumlu*dur, *şimdiki zamanlı*dır, *görsel*dir ve *duygusal*dır. Bu nedenle şöyle bir şey yazabilirim: "Çocuklarım yaramazlık yaptıklarında onlara bilgece, sevgiyle, kararlı bir biçimde ve özdenetimle (olumlu) tepki gösteriyorum (şimdiki zaman), bu bana (kişisel) derin bir doyum duygusu (duygusal) veriyor."

Sonra bunu gözlerimin önünde canlandırabilirim. Her gün birkaç dakika harcayarak, zihnimi ve bedenimi tam anlamıyla gevşetebilirim. Çocuklarımın yaramazlık edebilecekleri durumları düşünebilirim. Bütün bunları en ince ayrıntılarına kadar hayal ederim. Üzerinde oturduğum koltuğun dokusunu, ayaklarımın altındaki zemini, sırtımdaki kazağı hissederim. Kızımın üzerindeki giysiyi ve yüzündeki ifadeyi görebilirim. Ayrıntıları ne kadar aydınlık ve canlı olarak hayal edersem, olayı da o kadar derinden hissederim. Böylece ona bir seyirci gibi bakmaktan kurtulurum.

Sonra kızımın, genelde kalbimin hızla çarpmasına ve tepemin

atmasına yol açan belirli bir şeyi yaptığını görebilirim. Ama normal tepkimi görmek yerine, duruma, onaylayıcı ifademde yakaladığım bütün o sevgi, güç ve özdenetimle karşılık verdiğimi görebilirim. Programı, senaryoyu değerlerimle, kişisel misyonumla uyum sağlayacak bir biçimde yazabilirim.

Ve bunu yaparsam, davranışlarım günden güne değişir. Annemle babam, toplum, soyaçekim ya da çevrem tarafından bana aktarılan senaryo yerine, seçimi bana ait olan değerler sistemine göre yazmış olduğum senaryoyu yaşarım.

Oğlum Sean'a, futbol yaşamı boyunca, bu onaylama sürecini kapsamlı olarak kullanması için yardım edip ona cesaret verdim. Buna, lise takımında oyun kurucusu olduğu sırada başladık ve sonunda, bu işi kendi kendine nasıl yapacağını öğrettim.

İçten içe sakinleşmesi için, birlikte, derin nefes alıp verme ve kasları gevşetme tekniğiyle zihninin iyice rahatlamasını sağlamaya çalışıyorduk. Sonra da aklına gelebilecek en berbat durumlarla baş başa kaldığını gözünde canlandırması için ona yardım ediyordum.

Sean, karşı takımın ona hızla saldırdığını görür gibi oluyordu. Bu saldırıyı yorumlayıp karşılık vermesi gerekiyordu. Savunma taktiğini oluşturduktan sonra yanındakilere fısıltıyla talimat verdiğini hayal ediyordu. Pas atacağı birinci, ikinci, üçüncü oyuncularla çabucak anlaştığını getiriyordu aklına. Normal olarak göz önüne getirmeyeceği seçenekleri canlandırıyordu hayalinde.

Futbol yaşamının bir noktasında, sürekli gerginleştiğini söyledi bana. Konuşurken, onun gerginliğini hayal ettiğini fark ettim. Bu nedenle, aşırı baskı altında olduğu bir anda gevşemeyi hayalinde canlandırması üzerinde çalıştık. Birlikte, olayları göz önünde canlandırmanın çok önemli bir nitelik olduğunu keşfettik. Gözünüzde yanlış şeyi canlandırırsanız yanlış sonuca yol açarsınız.

Dr. Charles Garfield hem spor ve hem de iş alanında yüksek performans gösteren insanlar üzerinde geniş bir araştırma yaptı. NASA programında çalışırken tanık olduğu üstün performans çok ilgisini çekmişti. Astronotların uzaya çıkmadan önce yapay bir çevrede tekrar tekrar her şeyi prova etmelerini seyretti. Matematik doktorası olmasına rağmen okula dönmeye ve psikoloji alanında

öğrenim görmeye karar verdi. Doktorasını yapacak, sonra da üstün performans gösteren kişilerin niteliklerini inceleyecekti.

Dr. Garfield'in araştırmalarının ortaya çıkardığı temel gerçeklerden biri de şuydu: Dünya çapındaki atletler ve üstün performans gösteren diğer kişiler, olayları gözlerinin önünde canlandırabiliyorlardı. Performansı önce görüyor, hissediyor, tadıyor, sonra da başarıya ulaşıyorlardı. Sonunu düşünerek işe başlıyorlardı.

Siz de bunu yaşamınızın her alanında yapabilirsiniz. Bir performans, bir ürün tanıtımı, zor bir karşılaşma ya da hedefe ulaşmak için harcanan gündelik bir çabadan önce bunu açıkça, olanca berraklığıyla, amansızca, tekrar tekrar gözlerinizin önünde canlandırmalısınız. İçinizde bir "rahatlık bölgesi" yaratın. Bunun ardından içine girdiğiniz durum size yabancı gelmeyecek, sizi korkutmayacaktır.

Yaratıcı ve görsel olan sağ beyniniz, hem kişisel misyon bildiriminizi yaratmanız, hem de bunu yaşamınızla bütünleştirmeniz açısından, en önemli avantajlarınızdan biridir.

Göz önünde canlandırma ve onaylama işlemiyle ilgili pek çok kitap, kaset ve video bandı var. Bu alandaki daha yeni gelişmelerin arasında şunları sayabiliriz: Bilinçaltında algılama programlaması, nörolinguistik programlama, gevşeme ve kendi kendine konuşma süreçlerindeki yeni teknikler. Bütün bunlar ilk yaratımın temel ilkelerinin açıklanması, genişletilmesi ve başka bir biçimde bir araya getirilmesini içeriyor.

Başarı hakkında yazılanları yeniden gözden geçirirken bu konuda yüzlerce kitap okudum. Bunlardan bazıları abartılı iddialarda bulunuyor ve bilimsel gerçeklerden çok, yaşanmış olaylara dayanıyorlardı. Ama bence malzemenin çoğu temelde sağlamdı. Çoğunluğun da, birçok kişinin İncil'i incelemesiyle ortaya çıktığı anlaşılıyor.

Etkili liderlik konusunda olayları göz önünde canlandırma ve ilkeleri onaylama teknikleri, bir insanın yaşam merkezi halini alan inceden inceye düşünülmüş ilke ve hedeflerin temelinden doğal bir biçimde çıkıyor. Bunlar yeniden senaryo yazımında ve yeniden programlamada, derinden bağlanılan hedeflerle ilkelerin insanın zihnine ve yüreğine yazılmasında çok etkilidirler. Bence toplumda süregelen ve yaşayan dinlerin merkezinde, başka biçimde anlatılsa da aynı ilkeler ve uygulamalar bulunuyor; tefekkür, dua, ahitler,

kurallar, kutsal kitapların incelenmesi, anlayış, merhamet ve hem vicdan hem de hayal gücünün çok değişik biçimlerde kullanılması.

Ancak bu teknikler Kişilik Etiği'nin bir parçası halini alıp karakter ve ilkelerden oluşan temelden koparılırlarsa, başka merkezlere ve özellikle de ben-merkezine hizmet için yanlış ve kötü bir biçimde kullanılabilirler.

Onaylama ve göz önünde canlandırma, programlama şekilleridir. Biz de temel merkezimizle uyum içinde olmayan ya da para kazanmaktan, kendi çıkarını düşünmekten veya doğru ilkeler dışındaki şeyleri merkez edinmekten kaynaklanan herhangi bir programlamaya teslim olmamaya dikkat etmeliyiz.

Bir insan dikkatini maddi kazanca, ya da "bundan benim çıkarım ne" gibi sorulara verirse, elde edeceği geçici bir başarı için hayal gücünden yararlanabilir. Ama bence kendini aşmak, tek bir amaca ve karşılıklı olarak birbirine bağımlılığın gerçekliğine hükmeden ilkelere dayalı, katkı dolu bir yaşam yaratmak için, hayal gücünün daha yüksek düzeyde kullanımı, vicdanın kullanımıyla uyumludur.

Rolleri ve Hedefleri Tanımlamak

Tabii, sağ beyindeki imgeleri, duyguları ve resimleri bir misyon bildirimindeki sözcüklerde yakalamaya çalıştığınız sırada, mantıksal/sözel sol beyin de önem kazanır. Solunum alıştırmaları bedenle zihni nasıl birbirine bağlıyorsa, ruhsal-sinirsel bir kas çalışması olan yazı da, bilinci ve bilinçaltını birbirine bağlayıp birleştiren bir köprü oluşturur. Yazmak düşünceyi damıtır, berraklaştırır ve netleştirir. Bütünün parçalara ayrılmasını sağlar.

Hepimiz yaşamımızda bir sürü rol üstleniriz; değişik alanların ve yeteneklerin sorumluluğunu alırız üzerimize. Örneğin, ben bir ay koca, baba, öğretmen, topluluk üyesi ve iş adamı rollerini üstelenebilirim ve bu rollerin her biri benim için önemlidir.

İnsanların, yaşamlarında daha etkili bir konuma ulaşmak için çabalarken karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri, yeteri kadar geniş kapsamlı düşünememeleridir. Etkili yaşam için gerekli olan orantı, denge ve doğal ekoloji kavramlarını kaybederler. İşe dalar ve kendi sağlıklarını ihmal ederler. Profesyonelce başarı adına yaşamlarının en değerli ilişkisini de ihmal edebilirler.

Misyon bildiriminizi yaşamınızdaki belirli rol alanlarınıza ve her alanda erişmek istediğiniz hedeflere ayırırsanız, daha dengeli ve daha kolay uygulanır hale geldiğini görebilirsiniz. Meslek yaşamınızdaki rolünüze bakın. Satışta, yönetimde ya da ürün geliştirme bölümünde görevli olabilirsiniz. O alanda ne yapıyorsunuz? Size rehberlik etmesi gereken değerler hangileri? Kişisel rollerinizi düşünün; eş, baba, anne, komşu, dost olarak. Bu rollerde neler yapıyorsunuz? Sizin için önemli olan nedir? Toplumdaki rollerinizi düşünün; siyaset alanı, kamu hizmeti, gönüllü olarak çalıştığınız kurumlar.

Bir yönetici, aşağıdaki misyon bildirimini yaratmak için roller ve hedefler fikrinden yararlanmıştı:

Benim misyonum, dürüstçe yaşamak ve başkalarının yaşamlarında bir değişim yaratmaktır.

Bu misyonu yerine getirmek için:

Merhametliyim: Bir insanı –her insanı– konumuna aldırış etmeksizin arar ve severim.

Özveriliyim: Zamanımı, yeteneklerimi ve kaynaklarımı görevime adarım.

İlham veririm: Hepimizin bizi seven ilahi bir varlığın çocukları olduğumuzu ve her devin yenilebileceğini örneklerle öğretirim.

Etkinim: Yaptıklarım başkalarının yaşamlarını değiştirir.

Misyonumu yerine getirirken şu rollere öncelik tanırım:

Koca: Eşim yaşamımdaki en önemli insandır. Uyumluluk, çalışkanlık, merhamet ve tutumluluğun meyvelerine, birlikte katkıda bulunuruz.

Baba: Çocuklarımın yaşamdan gitgide daha fazla zevk almaları için onlara yardım ederim.

Oğul/Kardeş: Destek ve sevgimle her zaman "burada"yım.

Dindar: Tanrı, sözlerime sadık kalacağımı ve onun diğer çocuklarına yardım edeceğimi bilir.

Komşu: Tanrı sevgisi, başkalarına karşı davranışlarımda belirgindir.

Değişim Aracı: Büyük organizasyonlarda üstün performans sağlanması için katalizörlük yaparım.

Öğrenci: Her gün yepyeni önemli şeyler öğrenirim.

Misyonunuzu, yaşamınızdaki önemli rolleri göz önünde bulundurarak yazmanız size denge ve uyum sağlar. Rollerinizi teker teker belirginleştirir. Bunları sık sık gözden geçirirsiniz. Böylece bir role kendinizi kaptırıp yaşamınızda aynı derecede, hatta daha da önemli olanları unutmazsınız.

Çeşitli rollerinizi tanımladıktan sonra, her bir rolle erişmek istediğiniz uzun vadeli hedefleri düşünebilirsiniz. Yine sağ beyindeyiz; hayal gücü, yaratıcılık, vicdan ve ilhamdan yararlanıyoruz. Bu hedefler doğru ilkelere dayanan bir misyon bildiriminin uzantısıysa, insanların normal olarak seçtikleri hedeflerden alabildiğine farklı olacaklardır. Doğru ilkelerle, doğal yasalarla uyumlu olacaklardır. Böylece hedeflere ulaşma gücüne sahip olursunuz. Bunlar, tarafınızca benimsenen başkalarına ait hedefler değildir. Kendi hedeflerinizdir. Sizin en derin değerlerinizi, benzersiz yeteneğinizi ve misyon anlayışınızı yansıtırlar. Yaşamınız için seçmiş olduğunuz rollerden doğarlar.

Etkili bir hedefin odak noktası, etkinlik değil, öncelikle sonuçlardır. Nerede olmak istediğinizi tanımlar ve süreç içinde bulunduğunuz yeri belirlemenize yardım eder. Oraya nasıl ulaşacağınız konusunda size önemli bilgiler verir, ulaştığınız anda da bunu size bildirir. Çabalarınızla enerjinizi birleştirir. Bütün yaptıklarınıza amaç ve anlam kazandırır. Sonuçta da günlük etkinliklere dönüşür, siz de böylece proaktif olursunuz. Yaşamınızı denetlersiniz. Her gün, kişisel misyon bildiriminizi yerine getirmenizi sağlayacak şeylerin olmasına yol açarsınız.

Roller ve hedefler, kişisel misyonunuzu yapılandırıp düzenli bir biçimde yönlendirir. Henüz kişisel bir misyon bildiriminiz yoksa, bu, başlamak için uygun bir nokta sayılır. Yalnızca yaşamınızın çeşitli alanlarını ve ilerlemek için her alanda ulaşmayı gerekli gördüğünüz iki ya da üç önemli sonucu tanımlamak bile, yaşantınıza ayrıntılı bir bakış açısı ve bir yön duygusu verir.

3. Alışkanlığa geçerken kısa vadeli hedefler alanını daha derinlemesine inceleyeceğiz. Bu noktada önemli olan uygulama; rolleri ve uzun vadeli hedefleri, kişisel misyon bildiriminiz açısından tanımlamaktır. Bu rollerle hedefler, 3. Alışkanlığa, yani yaşam ve zamanın günü gününe yönetimi konusuna geldiğimizde, etkili bir biçimde hedef saptama ve ulaşımı için bir temel oluşturacaklardır.

2. Alışkanlık ilkeye dayandığı için, uygulama alanı geniştir. Kişilerin yanı sıra, aileler, her türlü hizmet grupları ve kurumlar, sonunu düşünerek işe başlandığında çok daha etkili olurlar.

Pek çok aile sağlam ilkelerle değil; krizler, değişken ruh halleri, çabuk çözümler ve anlık doyumlarla yönetilir. Stres ve baskı arttığı zaman da belirtiler yüzeye çıkar: İnsanlar kuşkucu, eleştirici olur, ya sessizleşir ya da bağırarak aşırı tepki gösterirler. Bu tür davranışları gören çocuklar da, sorunları çözmenin tek yolunun savaşmak ya da kaçmak olduğunu düşünerek büyürler.

Bütün ailelerin çekirdeği, değişmeyen, her zaman var olacak bir şeydir: Paylaşılan görüşler ve değerler. Aileyle ilgili bir misyon bildirimi yazarak, onun gerçek dayanağını açıklamış olursunuz.

Bu misyon bildirimi ailenizin anayasası, standardı, değerlendirme ve karar verme ölçütü olur. Aileye hem yön verir, hem de birlik ve süreklilik sağlar. Kişisel değerler aileninkiyle uyumlu olduğu zaman, üyeler derinden hissettikleri ortak amaçlar için birlikte çalışırlar.

Burada da süreç ürün kadar önemlidir. Bir misyon bildirimini yazma ve gitgide mükemmelleştirme süreci, aileyi geliştirmenin başlıca yollarından biri haline gelir. Bir misyon bildirimini yaratmak için birlikte çalışmak, bunu yaşamak için gerekli olan ÜY'yi (üretim yeteneğini) artırır.

Ailenin bütün üyelerinden teker teker bilgi alırken, bildirimin taslağını hazırlarken, tepkileri toplarken, yazılanları gözden geçirirken ve değişik aile üyelerinin ifadelerini kullanırken, gerçekten önemli konularda ailenin konuşup iletişim kurmasını sağlamış olursunuz. En iyi misyon bildirimleri, aile üyelerinin karşılıklı saygıyla bir araya gelmeleri, değişik görüşlerini açıklamaları ve bir tek kişinin yalnız başına yapabileceğinden daha büyük bir şeyi yaratmak için birlikte çalışmalarıyla ortaya çıkanlardır: Bildirimin perspektifini genişletmek, önem derecesini ya da yönünü değiştirmek, eklemeler yapmak ya da zamanın aşındırdığı sözcüklere yeni anlamlar katmak için arada bir gözden geçirmek, ailenin ortak değer ve amaçlarda birleşmesini sağlar.

Misyon bildirimi, düşünmek, aileyi yönetmek için bir çatı

oluşturur. Sorunlar, krizler görüldüğü zaman, aile üyelerine en önemli şeyleri hatırlatacak ve doğru ilkelere dayanan kararlar verilip sorunların çözülmesi için yön gösterecek bir anayasa hazırdır artık.

Bizim evde, misyon bildirimi oturma odasının duvarında asılıdır. Dolayısıyla, ona her gün bakar ve kendimize çekidüzen veririz.

Evimizde düzen, sorumlu bağımsızlık, işbirliği, yardımseverlik, gereksinimleri karşılama, yetenekleri geliştirme, birbirimizin yetenekleriyle ilgilenme ve başkalarına hizmet etmenin vurgulandığı, sevgiyi yansıtan cümleleri okuduğumuz zaman bir aile olarak bizim için en önemli sayılacak şeyleri nasıl başardığımız konusunda bir ölçek elde etmiş oluruz.

Ailemizin hedef ve etkinliklerini planlarken, "Bu ilkelerin ışığında hangi hedeflerin üzerinde çalışacağız? Hedeflerimize ulaşmak ve bu değerleri gerçekleştirmek için ne tür çalışma planları yapmalıyız?" deriz.

Bildirimi sık sık gözden geçiririz. Yılda iki defa, eylül ve haziranda —okullar açılır ve kapanırken— hedeflerin ve yapılacak işlerin üzerinde çalışırız. Bunu, durumu olduğu gibi yansıtmasını sağlamak, bildirimi geliştirmek ve güçlendirmek için yaparız. Bu bizi yeniler, inandığımız, temsil ettiğimiz şeylere yeniden bağlar.

Kurumsal Misyon Bildirimleri

Misyon bildirimlerinin başarılı kurumlar için de yaşamsal önemi vardır. Kurumlarla yaptığım çalışmaların en önemli hamlelerinden biri, onların etkili misyon bildirimleri geliştirmelerine yardım etmektir ve bildirimin etkili olması için, bunun kurumun ta derinliklerinden çıkması gerekir. Herkes bunun hazırlanmasına anlamlı bir biçimde katılmalıdır. Sadece en tepedeki stratejiyi planlayan görevliler değil, herkes! Burada da katkı süreci, yazılı ürün kadar önemli ve kullanımının da anahtarıdır.

IBM'e her gidişimde oradaki eğitim sürecini izlemek ilgimi çok çeker. Defalarca aynı şeyi gördüm; kurum lideri bir gruba katılır ve IBM'in üç şeyi temsil ettiğini söyler: Bireyin itibarı, mükemmellik ve hizmet.

Bunlar IBM'in inanç sistemini temsil eder. Başka her şey değişir, ama bu üç şey asla. Bu inanç sistemi, kurumun bütün hücre-

lerine yayılmış, orada çalışanların tümü için ortak değerler ve kişisel güvence konusunda inanılmaz bir dayanak oluşturmuştur.

Bir aralar, New York'ta IBM hesabına bir grubu eğitiyordum. Yirmi kişilik küçük bir gruptu. İçlerinden biri hastalandı ve California'ya, karısına telefon etti. Kadın endişelendi, çünkü eşinin hastalığına özel bir tedavi gerekiyordu.

Eğitim kursunu düzenleyen IBM görevlileri, adamı, bu hastalık konusunda deneyimli uzmanların bulunduğu çok iyi bir hastaneye kaldırmaya hazırlandılar. Ancak eşinin kararsız olduğunu ve adamın eve dönmesini, sorunuyla da aile doktorlarının ilgilenmesini istediğini sezinlemişlerdi.

Sonunda onu evine göndermeye karar verdiler. Hastayı arabayla alana götürüp uçak kalkış saatini beklerken geçecek zaman görevlileri endişelendiriyordu. Bu nedenle bir helikopter getirtip hastayı havaalanına taşıdılar, oradan da hastayı California'ya uçurmak üzere özel bir uçak kiraladılar.

Bütün bunlar kaça mal oldu bilmiyorum; herhalde binlerce dolar harcanmıştır. Fakat IBM, kişinin itibarına inanır. Şirketin temsil ettiği şey budur. Oradakiler için bu olay kurumun inanç sisteminin bir sonucuydu ve kimse buna şaşırmadı. Bense çok etkilendim.

Bir başka gün, belirli bir otelde alışveriş merkezi yöneticisi 175 kişiyi eğitecektim. Oteldeki servisin mükemmelliği beni çok şaşırttı. Bu, gösteriş için yapılan bir şey değildi. Her düzeyde görülüyordu. Kendiliğinden, yukarıdan bir denetim olmaksızın hizmet veriliyordu.

Otele oldukça geç bir saatte ulaştım. Kaydımı yaptırdım ve odama servis yapılıp yapılamayacağını sordum. Resepsiyon memuru, "Hayır, Bay Covey," dedi. "Bu geç saatte oda servisi yok. Ama isterseniz mutfağa giderek sizin için bir sandviç, salata ya da sevdiğiniz başka bir şeyi getirebilirim." Kendimi iyi ve rahat hissetmem onu ilgilendiriyordu. Konuşmasını sürdürdü: "Çalışacağınız toplantı salonunu görmek ister misiniz? Sizin için başka ne yapabilirim? Size hizmet etmek için buradayım."

Onu kontrol eden bir amiri de yoktu. Bu adam gerçekten içtenlikle davranıyordu.

Ertesi gün, konferans sırasında yanımda gerektiği kadar renkli kalem olmadığını fark ettim. Kısa bir mola sırasında koridora çıkarak, başka bir toplantı salonuna koşan bir garsonu buldum. Ona, "Bir sorunum var," dedim. "Burada bir grup yöneticiyi eğitiyorum. Ve toplantıya çok kısa bir süre için ara verdik. Birkaç renkli kalem gerekiyor bana."

Hızla döndü. Neredeyse "hazırol" vaziyetine geçti. Göğsümdeki kimlik kartıma bir göz atıp, "Bay Covey, sorunumuzu halledeceğim" dedi.

Bana, "Nereye başvurmam gerektiğini bilmiyorum," ya da "madem öyle, resepsiyondaki görevliyle konuşun," demedi. Sadece sorunu çözdü. Ve bunu yapmanın kendisi için bir ayrıcalık olduğunu hissetmemi sağladı.

Bir süre sonra, yan lobide bazı sanat eserlerine bakıyordum. Bir otel görevlisi yanıma gelerek, "Bay Covey, bu oteldeki sanat eserlerini tanıtan bir kitaba bakmak ister misiniz?" dedi. Adam ben bir şey söylemeden ne isteyeceğimi sezmişti. Ne kadar da hizmete yönelikti!

Daha sonra görevlilerden birinin bir el merdivenine tırmanmış olduğunu gördüm. Lobinin camlarını siliyordu. Adam, o yüksek yerden bir kadının bahçede tekerlekli yürüme aracı yüzünden sıkıntı çektiğini gördü. Kadıncağız yere düşmüş değildi. Yanında başkaları da vardı. Ama görevli el merdiveninden indi. Bahçeye çıktı. Yardım ederek kadını lobiye soktu. Onunla ilgilenilmesini sağladı. Sonra da işine dönerek camların silinmesini tamamladı.

Bu kurumun müşterilere hizmete bu kadar değer verilmesini sağlayan bir kültürü nasıl yarattığını öğrenmek istedim. Oteldeki kat görevlileri, kadın garsonlar ve komilerle konuştum. Bu tutumun oradaki bütün personelin zihnine, yüreğine ve tavırlarına sindirilmiş olduğunu fark ettim.

Arka kapıdan mutfağa girdim ve orada merkez değeri gördüm: "İlkelerden ödün vermeyen, kişisel hizmet." Sonunda müdüre giderek: "Benim işim, kurumlara güçlü bir takım kişiliği, bir ekip kültürü geliştirmeleri için yardım etmek," diye açıkladım. "Burada gördüklerim beni çok şaşırttı."

Müdür, "Gerçek anahtarı öğrenmek ister misiniz?" diye sorup oteller zincirinin misyon bildirimini çıkardı.

Onu okuduktan sonra: "Bu etkileyici bir bildirim," diye itiraf ettim. "Ama ben etkileyici misyon bildirimleri olan pek çok kuruluş biliyorum."

Müdür, "Bu otel için hazırlanmış olan bildirimi görmek ister misiniz?" diye sordu.

"Yani, siz yalnızca bu otel için ayrı bir bildirim mi hazırladınız?"

"Evet!"

"Oteller zinciri için olandan farklı mı bu?"

"Evet! Bizimkisi o bildirimle uyumlu, ama kendi durumumuza, çevremize, zamanımıza özgü," diyerek bir başka kâğıt verdi elime.

Meraklandım. "Bu misyon bildirimini kim geliştirdi?"

Müdür, "Herkes," diye yanıtladı.

"Herkes mi? Gerçekten de herkes mi?"

"Evet."

"Kat görevlileri de mi?"

"Evet."

"Kadın garsonlar da mı?"

"Evet."

"Ya resepsiyondaki görevliler?"

"Evet! Dün gece sizi karşılayan görevlinin yazdığı misyon bildirimini görmek ister misiniz?" Müdür, kendileri tarafından yazılmış olup diğer bütün misyon programlarıyla kaynaşmış bir misyon bildirimi çıkardı. Her düzeyden personel buna katkıda bulunmuştu.

Otelin misyon bildirimi dev bir çarkın merkezi gibiydi. Bundan, belirli bir grup görevlinin daha özelleştirilmiş, düşünce yüklü misyon bildirimleri doğmuştu. Verilen her karar için bir ölçüt olarak kullanılıyordu. Bu bildirim, otel personelinin temsil ettikleri şeyleri, müşterilerle ve birbirleriyle olan ilişkilerini belirginleştiriyordu. Müdürlerin ve liderlerin yönetim tarzlarını da, ücret sistemini de etkiliyordu. Otelin işe ne tipte insanlar alacağını, onların nasıl eğitilip geliştirileceklerini de belirtiyordu. Aslında kuruluşun bütün bölümleri bu çark merkezinin, bu misyon bildiriminin bir işleviydi.

Daha sonra aynı zincirden olan başka bir otele gittim. Oda ayırttıktan sonra ilk iş olarak, misyon bildirimlerini görmek istedi-

ğimi söyledim. Bildirimi bana hemen verdiler. Bu otelde, "İlkelerden ödün vermeyen, kişisel hizmet," düsturunu biraz daha iyi anladım.

Üç gün boyunca, akla gelebilecek her türlü hizmet gerektiren olayı gözlemledim. Her seferinde hizmetin çok etkileyici ve mükemmel bir biçimde verildiğine tanık oldum. Üstelik bu hizmet her zaman kişiseldi. Örneğin, yüzme havuzunda bir görevliye nereden su içebileceğimi sordum. Beni oraya kadar götürdü.

Ama beni en çok etkileyen, bir görevlinin, kendi iradesiyle, bir hatasını patronuna itiraf etmesi oldu. Odaya servis istedik. Ne zaman gönderileceğini söylediler. Ama görevli odamıza doğru gelirken sıcak kakaoyu dökmüş. Bu yüzden geri dönüp tepsideki örtüyü değiştirmek ve yeniden kakao almak zorunda kalmış. Dolayısıyla da istediklerimizi odamıza on beş dakika geç getirdi. Aslında bu bizim için *hiç* de önemli değildi.

Yine de otel müdürü, ertesi sabah bize telefon ederek özür diledi. Bu durumu telafi etmek için otelin bize odamızda veya açık büfede bir kahvaltı ikram edeceğini söyledi.

Bir görevlinin, hiç kimse tarafından bilinmeyen bir hatasını, sırf müşteri ya da konukla daha iyi ilgilenilmesi için müdüre itiraf etmesi, bir kurumun kültürü hakkında ne çok şey ifade ediyor!

Gittiğim ilk otelin müdürüne de söylediğim gibi, etkileyici misyon bildirimleri olan pek çok kuruluş biliyorum. Ama kuruluşla ilgisi olan herkesin yarattığı bir misyon bildiriminin etkisiyle, yüksek konumdaki birkaç yöneticinin maun kaplamalı duvarlar ardında yazdıklarının etkisi arasında dünyalar kadar fark var.

Aileler de dahil olmak üzere, kurumların temel sorunlardan biri de, kişilerin başkalarının yaşamlarını ilgilendiren kararlara bağlı kalmamalarıdır. Nedense bunu kabullenmiyorlar.

Kurumlarla işe başlarken, çoğu zaman hedefleri kuruluşun hedeflerinden çok farklı olan kişiler görüyorum. Genellikle de ödül sistemlerinin, açıklanan değer sistemleriyle hiçbir bakımdan uyumlu olmadığını keşfediyorum.

Bir misyon bildirimi geliştirmiş şirketlerle çalışmaya başladığım zaman, onlara şunu soruyorum: "Buradakilerden kaç kişi bir misyon bildiriminiz olduğunu biliyor? Bunun yaratılmasında kaçı-

nın katkısı bulundu? Kaçı bunu gerçekten kabullenip karar verirken bir ölçüt olarak *kullanıyor*?"

Katılım yoksa bağlı kalınamaz. Bunu yazın, üstüne bir yıldız işareti koyun, etrafını çerçeveye alın, altına bir çizgi çekin. *Katılım yoksa bağlanma da olmaz.*

Kuruluşa yeni bir kişi girdiğinde ya da ailenin bir çocuğu küçükken onlara bir hedef gösterebilirsiniz. Bunu kabul ederler. Özellikle ilişki, yönlendirme ve eğitim iyiyse.

Ancak insanlar olgunlaşıp yaşamları da ayrı bir anlam kazanırken, katkıda bulunmak, işe yarayan bir katkıda bulunmak isterler. Ve bu katkıyı veremiyorlarsa, yaratılan şeyi de kabul etmezler. Bu durumda önemli bir motivasyon sorunuyla karşı karşıya kalırsınız. Bu sorun da onu yaratan düşünce düzeyinde çözümlenemez.

İşte bu nedenle bir kurum için misyon bildirimi hazırlanacağı zaman, sabır, katılım, ustalık ve anlayış gerekir. Yine bu, anlık bir çözüm değildir. Zaman, içtenlik ve doğru ilkelerin yanı sıra sistemleri, yapıyı ve yönetim tarzını ortak bakış açısıyla değerlere uydurma konusunda cesaret ve dürüstlük de gereklidir. Ancak bu kez temelinde doğru ilkeler vardır ve işe yarar.

Bir kurumun misyon bildirimi —herkes tarafından paylaşılan bakış açılarını ve değerleri yansıtan bir bildirim— güçlü bir birlik ve sağlam bir bağlılık yaratır. İnsanların yürek ve zihinlerinde, kendilerini yönetmelerini sağlayacak bir ölçüt, ya da standart oluşturur. Bir başkasının yönetimine, denetimine, eleştirisine ya da ucuz çarelerine gereksinimleri yoktur onların. Kendileri, kurumun temsil ettiği şeyin değişmeyen özünü benimsemiş, buna yatırım yapmışlardır.

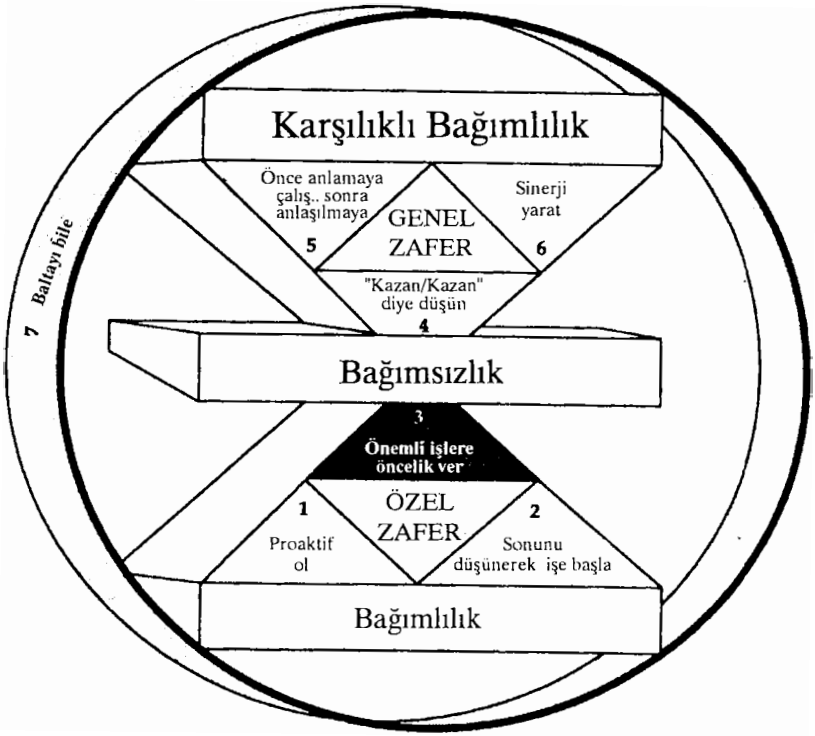
Uygulama Önerileri

1. Bu bölümün başındaki cenaze törenini hayalinizde canlandırdığınız sırada edindiğiniz izlenimleri kaydedin. Düşüncelerinizi düzene sokmak için aşağıdaki cetveli kullanabilirsiniz.

Etkinlik alanı	Karakter	Katkılar	Başarılar
Aile			
Arkadaşlar			
İş			
Dinsel/Toplumsal Hizmet, vb.			

2. Birkaç dakikanızı ayırarak şimdiki görüşünüze göre rollerinizi yazın. Yaşamınıza tutulan aynadaki bu görüntü sizce yeterli mi?
3. Kendinizi gündelik çalışmalardan tamamiyle ayırmak için bir süre seçin ve kişisel misyon bildiriminiz üzerinde çalışın.
4. A Ekindeki değişik merkezleri gösteren diyagramı inceleyin ve sizinkilere benzeyenlerin altını çizin. Bunlar, davranışlarınız açısından bir yaşam modeli oluşturuyor mu? Analizinizin sonuçlarından hoşnut musunuz?
5. Kişisel misyon bildiriminizi yazarken kaynak olarak kullanabileceğiniz notları, sözleri ve fikirleri toplamaya başlayın.
6. Yakın gelecekte üzerinde çalışacağınız bir projeyi tanımlayın ve buna zihinsel yaratım ilkesini uygulayın. İstediğiniz sonuçları ve bunlara ulaşmanızı sağlayacak adımları yazın.
7. 2.Alışkanlık ilkelerini aileniz ya da birlikte çalıştığınız grupla paylaşın ve onlara, bir aile ya da grup olarak misyon bildirimini geliştirme işlemine başlamayı önerin.

3. Alışkanlık
Önemli İşlere Öncelik Ver



KİŞİSEL YÖNETİM İLKELERİ

En önemli şeyler,
asla en önemsizlerin insafına bırakılmamalı.
GOETHE

BİR DAKİKANIZI AYIRIP aşağıdaki iki soruyu yazılı olarak yanıtlar mısınız? 3. Alışkanlık üzerinde çalışırken, yanıtlarınız sizin için önemli olacak.

Soru 1: Yapabileceğiniz (şu anda yapmadığınız) ve düzenli bir biçimde yapsaydınız yaşamınızda son derece olumlu bir değişiklik oluşturabilecek tek şey ne olabilir?

Soru 2: İşinizde ya da meslek yaşamınızda benzer sonuçlar verebilecek tek şey ne olabilir?

Yanıtlara daha sonra geleceğiz. Ama önce 3. Alışkanlığı perspektife oturtalım.

3. Alışkanlık, 1. ve 2. Alışkanlıkların kişisel meyvesi, pratikte gerçekleşmesidir.

1. Alışkanlık, "*Yaratıcı sensin. Yönetim sende*," der. Bunun temelinde insanlara özgü doğuştan gelen dört özel yeti bulunur: *Hayal gücü, vicdan, özgür irade*, özellikle de *özbilinç*. Size, "Sahip olduğum, çocukluğumdan bu yana bana verilen, kendi toplumsal aynamdan yansıyan sağlıksız bir program. Bu yetersiz senaryoyu beğenmedim. Değişebilirim," deme gücünü sağlar.

2. Alışkanlık, ilk ya da zihinsel yaratımdır. Temelinde ise *hayal gücü,* yani gözümüzün önüne getirebilme, birikimi sezebilme, şu anda gözlerimizle göremediğimiz şeyi beynimizde yaratabilme yetisi; ve *vicdan*, yani kendi benzersizliğimizi fark edebilme ve bunu büyük bir mutlulukla gerçekleştirebileceğimiz kişisel, ahlaksal

ve dürüstlükle ilgili rehberlikleri ayırt edebilme yetisi bulunur. Bu, temel paradigmalarımız ve değerlerimizle aramızdaki derin bağ ve gelecekte ne olabileceğimiz hakkındaki uzak görüşlülüktür.

O halde 3. Alışkanlık, ikinci; yani fiziksel yaratımdır. 1. ve 2. Alışkanlıkların gerçekleşmesi, harekete geçmesi ve doğal olarak ortaya çıkmasıdır. *Özgür iradenin*, merkeze ilkelerin yerleştirilmesi için kullanılmasıdır. Bunu gece gündüz, her an yapmaktır.

1. ve 2. Alışkanlıklar, 3. Alışkanlık için zorunlu ve kaçınılmazdır. Kendi proaktif doğanızı fark edip geliştirmedikçe ilke-merkezli olamazsınız. Önce paradigmalarınızı fark etmedikçe, onları değiştirip ilkelerle uyum sağlayacak duruma nasıl getireceğinizi öğrenmedikçe ilke-merkezli olamazsınız. Yalnızca sizin yapabileceğiniz benzersiz katkıyı hayalinizde canlandırıp onu odak noktasına yerleştirmedikçe ilke-merkezli olamazsınız.

Ancak bu temelden yola çıkarak, gece gündüz ve her an 3. Alışkanlığı yaşayarak, etkili özyönetimi öğrenerek ilke-merkezli *olabilirsiniz.*

Unutmayın; yönetmek, liderlikten tümüyle farklıdır. Liderlik, her şeyden önce, sağ beynin son derecede güçlü bir etkinliğidir. Daha çok bir sanattır; felsefeye dayanır. Kişisel liderlik sorunlarıyla uğraşırken yaşamla ilgili en esaslı soruları sormanız gerekir.

Ancak, bu sorunlarla ilgilenip onları çözümledikten sonra yanıtlarınıza uygun bir yaşam yaratmak için, kendi kendinizi etkili bir biçimde yönetmeniz gerekir. İyi yönetebilme yeteneği, henüz "doğru ormanda" bile değilseniz, pek bir işe yaramaz. Ancak doğru ormandaysanız, o zaman her şey değişir. İyi yönetebilme, ikinci yaratımın niteliğini, hatta varoluşunu bile belirler. Yönetim; özüne hükmetmenin irdelenmesi, analizi, düzenlenmesi, özgül uygulaması, zamanla sınırlı sol beyin görüşüdür. Benim kişisel etkililikle ilgili özdeyişim şudur: "*Soldan yönet, sağdan liderlik et!*"

Özgür İradenin Gücü

Özbilinç, hayal gücü ve vicdana ek olarak insanlara özgü dördüncü doğal yeti olan *özgür irade*, etkili özyönetimi tam anlamıyla olası kılar. Bu; karar verme, seçim yapma ve bunlara uygun olarak davranabilmektir. Edilgen olmaktansa etkin olabilmektir. Diğer üç

özelliğimizin yardımıyla geliştirdiğimiz programı proaktif bir biçimde uygulayabilmektir.

İnsan iradesi şaşırtıcı bir şeydir. İnanılmayacak engeller karşısında her zaman zafer kazanmıştır. Bu dünyanın Helen Keller'leri özgür iradenin değer ve gücünün çarpıcı kanıtlarıdır.

Ancak biz bu özelliği etkili bir özyönetim çerçevesi içerisinde incelediğimizde şunu görürüz: genelde, sürekli başarıyı sağlayan; dramatik, gözle görülür, hayat boyu bir kez harcanan, işe sıfırdan başlama çabası değildir. Yetkinlik, gündelik kararlarımızda bu büyük lütfun nasıl kullanılacağını öğrenmekten gelir.

Gündelik yaşantımızda özgür irademizi ne dereceye kadar geliştirdiğimiz kişisel bütünlüğümüzle ölçülür. Bütünlük temelde kendimize biçtiğimiz değerdir. Kendimize verdiğimiz sözlere bağlı kalma, "özü sözü bir olma" yeteneğimizdir. Kendisiyle gurur duymaktır. Proaktif gelişmenin özü, Karakter Etiği'nin temel bir parçasıdır.

Etkili yönetim, *önemli işlere öncelik vermektir.* Önemli işlerin neler olduğuna liderler karar verir. Ama bunların günbegün öncelikli olarak gerçekleşmesini sağlayan yöneticilerdir. Yönetim disiplindir, kararları uygulamaktır.

Disiplin, mürit, havari ya da öğrenci anlamına gelen, *disciple* sözcüğünden üretilmiştir. Bir felsefenin öğrencisi, bir değerler dizisinin havarisi, çok önemli bir hedefin, olağanüstü bir amacın ya da bu hedefi temsil eden birinin müridi gibi.

Bir başka deyişle, kendinizi etkili bir biçimde yönetebiliyorsanız, disiplin de içinizden gelir. Bu, özgür iradenizin bir işlevidir. Kendi derin değerlerinizin ve bunların kaynağının havarisi, müridi sizsiniz ve duygularınızı, ani isteklerinizi, ruhsal durumlarınızı bu değerlere boyun eğdirecek irade ve dürüstlüğe sahipsiniz.

En sevdiğim deneme kitaplarından biri, E. M. Gray'in yazmış olduğu *Başarının Ortak Paydası*'dır. Gray, yaşamı boyunca bütün başarılı insanların paylaştığı ortak paydayı aradı. Bunun çalışkanlık, şans ya da dirayetli insan ilişkileri olmadığını da anladı. Tabii bunlar da önemliydi ama, diğerlerinden üstün olan tek etken, 3. Alışkanlık, yani öncelikli işi öne almaktı.

Gray, gözlemlerini şöyle açıklıyor: "Başarılı insanların, başarısızların hoşlanmadığı şeyleri yapmak gibi bir alışkanlıkları vardır.

Onlar da bu işlerden hoşlanmıyor olabilirler. Ancak hedefe varma arzularının gücü, hoşnutsuzluklarını yener."

Bu yengi için bir amaç, bir misyon, 2. Alışkanlığa bağlı kesin bir yön ve değer duygusu, içten gelen ateşli bir "evet!" gereklidir. Bu, diğer şeylere "hayır," demeyi olası kılar. Bunun için ayrıca özgür irade, istemediğiniz bir şeyi yapabilme gücü ve herhangi bir anda duyulan istek ya da dürtünün değil, kendi değerlerinin bir işlevi olmak gerekir. İlk proaktif yaratımınıza karşı dürüst olmanın verdiği güçtür bu.

Dört Kuşak Boyunca Zaman Yönetimi

3. Alışkanlık'ta, yaşam ve zaman yönetimi alanında sorulan pek çok soruyla ilgileniyoruz. Bu ilginç alanı uzun süredir inceleyen biri olarak, zaman konusundaki en iyi düşünme tarzını, bir tek cümleyle açıklayabilirim: *Önceliklere göre örgütlenip uygulamaya geçin.* Bu cümle, zaman yönetimi kuramının üç kuşak boyunca geçirdiği evrimi temsil eder. Bunun en iyi nasıl yapılacağı konusu da çok değişik yaklaşım ve malzemenin odak noktasıdır.

Kişisel yönetim, diğer insan çabalarının çoğuna benzer bir biçimde gelişmiştir. En büyük gelişme hamleleri ya da Alvin Toffler'ın deyimiyle "dalgalar" sırayla birbirini izler ve her biri yaşamsal yeni bir boyut ekler. Örneğin, toplumsal gelişme alanında tarımdaki devrimi, endüstri devrimi izledi. Bunu da iletişimdeki devrim izledi. Birbirini izleyen her dalga toplumsal ve bireysel ilerlemeye neden oldu.

Aynı şekilde, zaman yönetimi alanında her kuşak kendisinden öncekinin üzerine inşa eder; her biri yaşamlarımızı daha iyi kontrol etmemizi sağlayan birer adımdır. İlk dalga ya da kuşağın özelliği, notlar ve kontrol listeleri olabilir. Bizden zaman ve enerji isteyen pek çok gerekliliğin saptanıp öncelikler listesine dahil edildiğini göstermek için yapılan bir çabadır bu.

İkinci kuşağın özelliği, takvimler ve randevu defterleri olabilir. Bu dalga, ileriye bakma, gelecekteki olaylar ve etkinlikleri programlama çabasını yansıtır.

Üçüncü kuşak bugün geçerli olan zaman yönetimi alanını yansıtır. Daha önceki kuşaklara, öncelik sıralaması, değerleri belirginleştirme ve etkinlikleri göreceli değerlerle olan ilişkilerine göre

kıyaslama gibi önemli kavramları katmıştır. Buna ek olarak, dikkatini hedef seçme üzerinde yoğunlaştırmıştır. Zaman ve enerjimiz, değerlerle uyumlu olarak, uzun, orta ve kısa vadeli belirli hedeflere yöneltilir. Ayrıca gündelik plan oluşturma kavramını içerir; en önemli görülen etkinlikleri ve hedefleri gerçekleştirmek için belirli bir plan yapılması demektir bu.

Üçüncü kuşak önemli bir katkıda bulunurken, insanlar, zamanın "verimli" bir biçimde programlanıp denetlenmesinin genellikle amaca zarar verdiğini kavramaya başlamışlardır. Verimlilik üzerinde yoğunlaşmanın yarattığı bazı beklentiler, anlamlı ilişkilerin geliştirilmesini, insanca gereksinimlerin karşılanmasını ve günbegün hesapta olmadan ortaya çıkan olayların değerlendirilmesini engeller.

Bunun sonucu olarak birçok kişi zaman yönetimi programlarından ve planlayıcılardan uzaklaştılar. Kendilerini fazlasıyla kısıtlanmış, bir programa iyiden iyiye bağlanmış gibi hissederek "kurunun yanında yaşı da yaktılar". İlişkilerini ve yaşam düzeylerini korumak için birinci ya da ikinci kuşağın tekniklerine döndüler.

Ancak ortaya çok farklı bir dördüncü kuşak çıkıyor. Bu kuşak "zaman yönetimi" deyiminin aslında yanlış olduğunu anlamış bulunuyor. Önemli olan; zamanı değil, kendimizi yönetmektir. Doyum; hem beklentinin, hem de gerçekleştirmenin bir işlevidir ve beklenti (ve doyum) bizim Etki Alanımızın içindedir.

Dördüncü kuşak, beklentiler bakımından odak noktası olarak *şeyleri* ve *zamanı* değil de *ilişkileri* koruyup geliştirmeyi ve *sonuçlara* erişmeyi, kısacası Ü/ÜY Dengesini korumayı seçmiştir.

II. Kare

Dördüncü kuşak yöneticiliğin temel odağı, bundan sonraki sayfada göreceğiniz zaman yönetimi tablosuyla yakalanabilir. Temelde, zamanı dört şekilde harcarız.

Gördüğünüz gibi, bir etkinliği tanımlayan iki etken *aciliyet* ve *önem*dir. *Aciliyet*, bir şeyle hemen ilgilenilmesi gerektiğini açıklar. "Şimdi!" demektir bu. Acil işler bizi etki altına alır. Çalan bir telefon "acil" grubuna girer. Çoğu kimse, telefonu çalar durumda bırakmayı düşünemez bile.

ZAMAN YÖNETİMİ TABLOSU

	Acil	Acil değil
Önemli	**I** ETKİNLİKLER: Krizler Çözüm bekleyen sorunlar Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler	**II** ETKİNLİKLER: Önlem alma, ÜY etkinlikleri İlişki kurma Yeni fırsatları görme Planlama, dinlence
Önemli değil	**III** ETKİNLİKLER: Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler Bazı mektuplar, bazı raporlar Bazı toplantılar Hemen yapılması gereken bazı işler Popüler etkinlikler	**IV** ETKİNLİKLER: Ivır zıvır işler Bazı mektuplar Bazı telefonlar Zamanı boşa harcayan işler Oyalayıcı etkinlikler

Saatlerce çalışarak gerekli malzemeyi hazırlayabilir, giyinip kuşandıktan sonra belirli bir konuyu konuşmak için birinin bürosuna gidebilirsiniz. Ama siz oradayken telefon çaldığı takdirde bu, sizin ziyaretinizden daha öncelikli sayılır.

Birine telefon ettiğinizde, size "Seninle 15 dakika sonra konuşacağım, bekler misin" diyebilecek kişilerin sayısı çok fazla değildir. Ama aynı insanlar, telefon görüşmelerini tamamlamak için sizi büroda en aşağı bu kadar süre bekletebilir.

Acil konular genelde gözle görülür. Üstümüzde baskı oluştururlar. Hemen harekete geçmeye zorlarlar. Çoğu kez başkalarının istedikleri şeylerdir, tam karşımızda dururlar. Hatta çoğu hoş, kolay ve zevkle yapılacak şeylerdir. Ama çoğu zaman da önemsizdirler!

Diğer taraftan *önemliliğin* sonuçlarla ilgisi vardır. Bir şey önemliyse, görevinize, değerlerinize, öncelikli hedeflerinize katkıda bulunur.

Önemli konulara *tepki* gösteririz. Acil olmayan önemli işler daha fazla inisyatif, daha fazla proaktivite gerektirir. Fırsatı yakalamak, bazı şeylerin olmasını sağlamak için *harekete* geçmemiz gerekir. 2. Alışkanlığı uygulamıyorsak, neyin önemli olduğunu, yaşamımızda hangi sonuçları istediğimizi iyi bilmiyorsak, kolayca yoldan saparak yalnızca acil şeylere karşılık vermeye yöneliriz.

Bir an için zaman yönetimi tablosundaki dört kareye bakın. I. Kare hem önemli, hem de acil. Hemen dikkat isteyen önemli sonuçlarla ilgili. I. Kare'deki etkinlikleri genelde "krizler" ya da "sorunlar" diye tanımlarız. Hepimizin yaşamında, birtakım I. Kare etkinlikleri bulunur. Ancak birçok kişi I. Kare içine gömülür. Bunlar kriz yöneticileri, sorunlarla uğraşanlar, bir şeyi verilen tarihte tamamlamaları gereken üreticilerdir.

Dikkatinizi I. Kare'ye verdiğiniz sürece, giderek büyür ve sonunda size egemen olur. Tıpkı üstünüze gelen dev dalgalar gibidir. Dev bir sorun ortaya çıkıp size pes ettirir, yıkılırsınız. Tam doğrulmaya çalışırken, yeni biri daha çıkıp sizi yerle bir eder.

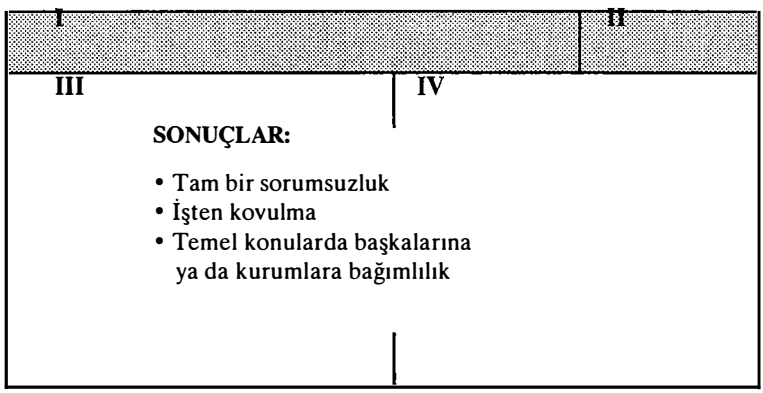
Bazı insanlar her gün sorunlarla boğuşup tükenirler. Rahatlamak için ancak IV. Kare'nin önemli ve acil olmayan etkinliklerine sığınabilirler. Bu nedenle onların tüm tablosuna baktığınız zaman, zamanlarının yüzde 90'ını I. Kare'de, geri kalan yüzde 10'un çoğunu ise IV. Kare'de geçirdiklerini görürsünüz. II. ve III. Karelere pek az dikkat ederler. İşte, yaşamlarını krizlere göre ayarlayan insanlar böyle yaşarlar.

I SONUÇLAR:	II
• Stres • Yanıp tükenme • Kriz yönetimi • Sürekli yangın söndürme	IV
III	

Bazı insanlar da "acil, ama önemsiz" olan III. Kare'de uzun zaman geçirirken, aslında I. Kare'de olduklarını sanırlar. Zamanlarının çoğunu acil şeylere karşı, onları önemli sanarak tepki göstermekle geçirirler. Ama aslında gerçek şudur: Bu şeylerin aciliyeti, genelde başkalarının beklenti ve önceliklerine bağlıdır.

I	II
III SONUÇLAR: • Kısa vadeli odak • Kriz yönetimi • İtibar-bukalemun karakteri • Hedef ve planları değersizmiş gibi görmek • Denetimden çıkmış, kurban gibi hissetmek • Yüzeysel ya da kopuk ilişkiler	**IV**

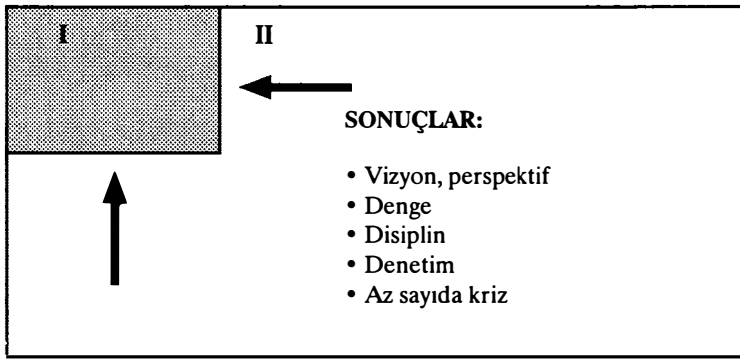
Zamanlarının hemen hemen tümünü II. ve IV. Kare'de geçirenler temelde sorumsuzca bir yaşam sürüyorlar demektir.



Etkili kişiler III. ve IV. Karelere yaklaşmazlar bile. Çünkü bunlar acil olsun ya da olmasın, önemli değillerdir. Ayrıca II. Ka-

re'de daha fazla zaman geçirerek I. Kareyi olması gereken boyutlara indirirler.

II. Kare etkili kişisel yönetimin kalbidir. Acil değil de, önemli olan şeylerle ilgilenir. İlişkileri geliştirmek, kişisel misyon bildirimi yazmak, uzun vadeli planlar yapmak, alıştırmalar, önleyici bakım, hazırlık gibi yapılması gerektiğini bildiğimiz ama acil olmadıkları için nedense ender olarak ilgilendiğimiz konularla.



Peter Drucker'ın söylediklerini şöyle yorumlayabiliriz: Etkili kişilerin zihinleri soruna değil, fırsatlara açıktır. Onlar fırsatları besleyip sorunları kuruturlar. Önlemleri önceden düşünürler. Hemen dikkat gerektiren dev I. Kare krizleri ve acil olaylarla karşılaşırlar ama, bunların sayısı göreceli olarak azdır. Dikkatlerini II. Kare'nin yetenek geliştirici, acil değil de önemli olan etkinliklerine vererek Ü ve ÜY dengesini korurlar.

Zaman yönetimi tablosunu göz önüne alarak, şimdi bir an bu bölümün başındaki soruları nasıl yanıtladığınızı düşünün. Hangi kareye uyuyorlar? Bunlar önemli mi? Acil mi?

Bence büyük bir olasılıkla II. Kare'ye uyuyorlar. Son derecede önemli oldukları apaçık. Ama acil değiller ve acil olmadıkları için de yapmıyorsunuz.

Şimdi tekrar o soruların niteliğine bir bakın: Kişisel ve meslek yaşantınızda yapabileceğiniz ve düzenli bir biçimde yapsaydınız *yaşamınızda son derece olumlu bir değişiklik yaratabilecek* tek şey ne-

dir? II. Kare etkinliklerinin etkisi işte bu türdendir. Bunları yaptığımız zaman çok daha yüksek düzeyde etkili oluruz.

Alışveriş merkezi yöneticilerinden oluşan bir gruba, "Meslek yaşamınızda, sonuçları son derece olumlu bir biçimde etkileyeceğini bildiğiniz bir şeyi yapmanız gerekseydi, bu ne olurdu?" diye benzeri bir soru sordum. Hepsi de aynı yanıtı verdiler: Alışveriş merkezinin içindeki dükkân sahipleri ve kiracılarla, işe yardımcı olacak kişisel ilişkiler kurmak istiyorlardı. Bu bir II. Kare etkinliğidir.

Onların bu etkinlikle ilgili olarak harcadıkları zamanı inceledik. Toplamın yüzde 5'inden daha azdı. İyi mazeretleri vardı: Birbirini izleyen sorunlar. Yazılması gereken raporlar, toplantılar, yanıtlanması gereken mektuplar, telefon görüşmeleri, sürekli araya giren bir şeyler. I. Kare onları yutmuştu.

Mağaza yöneticilerine çok az zaman ayırıyorlardı, ayırdıkları zaman da olumsuz enerjiyle doluydu. Onları ziyaret etmelerinin tek nedeni, sözleşmelerin uygulanmasını sağlamak, para toplamak, reklamları ya da alışveriş merkezinin kurallarına uymayan hareketleri görüşmek vb. türünden konulardı.

Mağaza sahipleri, zengin olmak bir yana, ayakta kalabilmek için savaşıyorlardı. Personel, maliyet, envanter ve daha bir sürü sorunları vardı. Çoğu hiç yöneticilik eğitimi görmemişti. Bazıları oldukça iyi tüccardı. Ama yardıma gereksinimleri vardı. Kiracılar, alışveriş merkezinin sahiplerini görmek bile istemiyordu. Mal sahipleri onlar için çözülmesi gereken ek bir sorundu.

Bu nedenle, mal sahipleri proaktif olmaya karar verdiler. Hedeflerini, değerlerini ve önem verdikleri şeyleri kararlaştırdılar. Bu önemli şeylere uygun olarak, zamanlarının üçte birini kiracılarla ilişkilerin geliştirilmesine ayırmaya karar verdiler.

O kuruluşla bir buçuk yıl kadar çalıştım. II. Kare'ye ait etkinliklere ayırdıkları zamanın yüzde 20'lere çıktığını gördüm. Bu, dört kattan daha fazla bir artıştı. Buna ek olarak rollerini de değiştirdiler. Kiracıları dinleyen, eğiten ve fikir veren kişilere dönüştüler. İlişkileri olumlu enerjiyle doluydu.

Bunun etkisi, çarpıcı ve derindi. Odak noktası olarak zaman ve yöntem yerine, ilişkiler ve sonuçlar seçilmişti. Cirolar yükseldi. Kiracılar, yeni fikir ve becerilerin yarattığı sonuçları heyecanla karşıladılar. Merkezde yer kiralamak isteyenler çoğalıp, kiracıların gelirindeki yükselişe paralel bir kira geliri artışı meydana geldi.

Alışveriş merkezi yöneticileri daha etkili ve hoşnuttular. Alışveriş merkezi yetkilileri daha etkili ve hoşnuttular. Artık bir polis ya da kiracıların peşini bırakmayan denetçi rolünde değillerdi. Sorunları çözen, yardımcı olan kişilerdi.

İster bir üniversite öğrencisi, ister bir fabrika işçisi veya ev kadını veya moda yaratıcısı ya da bir şirketin yönetim kurulu başkanı olun, II. Kare'de ne bulunduğunu sorar ve onu yakalamak için gerekli proaktiviteyi oluşturursanız, aynı sonuçlara varırsınız. Ben buna inanıyorum. Etkiniz çarpıcı biçimde artar. Krizlerle sorunlar küçülür ve başa çıkılacak duruma gelir. Çünkü ileriyi düşünmüş, kökler üzerinde çalışmış ve olayların krize dönüşmelerini engelleyecek önlemleri almış olursunuz. Zaman yönetimi dilinde bu, "Pareto İlkesi" diye bilinir: Yüzde 20 etkinlikten, yüzde 80 sonuç doğar.

"Hayır" Demek İçin Ne Gerekiyor?

Başlangıçta II. Kare için ayrılacak zamanın tek kaynağı, III. ve IV. Karelerdedir. I. Kare'nin acil ve önemli etkinliklerini görmezden gelemezsiniz. Bu arada, II. Kare'deki önlem alma ve hazırlanma işlerine daha fazla zaman harcarken, o da küçülür. Ancak, II. Kare için gereken zaman başlangıçta, III. ve IV. Kare'den alınmalıdır.

II. Kare'de çalışabilmek için proaktif olmanız gerekir. Çünkü I. ve II. Kare sizin üzerinizde çalışır. II. Kare'deki önemli şeylere "evet," diyebilmek için diğer etkinliklere ve bazen de acil olduğu anlaşılan sorunlara "hayır" demeyi öğrenmeniz gerekir.

Bir süre önce karıma, toplum yararına çalışmalar yapan bir derneğin başkanı olması için çağrıda bulunuldu. Karım gerçekten önemli birçok konu üzerinde çalışıyor ve başkan olmak istemiyordu. Ancak kendisine baskı yapılınca sonunda razı oldu.

Sonra, komitede görev alıp almayacağını öğrenmek için en yakın arkadaşlarından birini aradı. Arkadaşı uzun süre onu dinledi. Sonra da, "Sandra, bu harika bir projeye benziyor." dedi. "Gerçekten üzerinde çalışmaya değecek bir şey. Beni buna katılmaya çağırman çok hoşuma gitti. Bana onur verdin. Bazı nedenlerle bu

projeye katılamayacağım. Ama bu davetini ne kadar takdir ettiğimi bilmeni istiyorum."

Sandra, nazik bir, "hayır"dan başka şeyler bekliyordu. Bana dönerek içini çekti. "Keşke bunu ben söylemiş olsaydım."

Burada, önemli hizmet projelerine katkıda bulunmayın demek istemiyorum. Bütün bunlar önemli. Ancak sizin için nelerin daha önemli olduğuna karar vermeli ve sonra da diğer şeyler konusunda nazik nazik, gülümseyerek, özür diliyormuş gibi davranmadan "hayır" deme cesaretini göstermelisiniz. Bunu da içinizde alev alev yanan daha büyük bir "evet" olduğu takdirde başarabilirsiniz. Çoğu zaman "iyi", "en iyi"nin düşmanıdır.

Şunu aklınızdan çıkarmayın: Her zaman bir şeylere "hayır" diyorsunuz. Yaşamınızdaki belirgin ve acil şeylere karşı bunu söylemiyorsanız, o zaman daha esaslı, son derecede önemli durumlar karşısında söylüyor olmalısınız. Acil olan iyiyse bile, bu "iyi" sizi "en iyi"den uzaklaştırır. Buna izin verdiğiniz takdirde yalnız sizin yapabileceğiniz o benzersiz katkıya da engel olur.

Büyük bir üniversitede "Üniversite İlişkileri Müdürü" olduğum günlerde çok yetenekli, proaktif, yaratıcı bir yazarı işe almıştım. Çalışmaya başladıktan birkaç hafta sonra, bir gün onun bürosuna gittim ve beni baskı altına alan birtakım acil konularla ilgilenmesini istedim.

"Stephen," dedi, "ne istiyorsan yaparım. Şimdi izin verirsen durumumu sana açıklamak istiyorum."

Beni duvardaki ilan tahtasına götürdü. Oraya, üzerinde çalıştığı yirmi dört projelik bir listenin yanı sıra, performans ölçütlerini ve daha önce de konuşulduğu anlaşılan işlerin teslim tarihlerini asmıştı. Son derecede disiplinli bir adamdı. Onu görmeye gitmemin nedeni de buydu zaten. "Bir şeyin yapılmasını istiyorsanız, bunu işi başından aşkın birine verin."

Şöyle devam etti: "Stephen, istediğin işlerin doğru dürüst yapılması birkaç gün gerektirir. Şimdi; isteğini yerine getirebilmek için, sence bu projelerden hangilerini geciktirmeli ya da listeden çıkarmalıyım?"

Bu tür bir sorumluluğu almaya kalkışmadım. Yanımda çalışan çok üretken insanlardan birini, o sırada bir krizle karşı karşıya olduğum için engellemek istemedim. Yapılmasını istediğim işler

acildi ama önemli değildi. Bu nedenle gidip başka bir kriz yöneticisi buldum ve işi ona verdim.

Her gün, bir şeylere "evet" ya da "hayır" deriz, hem de birçok kez. Doğru ilkelerden oluşan bir merkeze sahip olmak ve kişisel misyonumuz üzerinde yoğunlaşmak, bize bu kararları vermek için gerekli olan bilgeliği sağlar.

Değişik gruplarla çalışırken, etkili bir zaman ve yaşam yönetiminin özünün, dengeli önceliklerin etrafında örgütlenmek ve uygulamaya geçmek olduğunu söylerim. Sonra onlara bir soru sorarım: "Bir kusurunuz olduğunu düşünelim... Bunun şu üç durumdan hangisi olduğunu düşünürdünüz: (1) *Öncelikleri oluşturma* beceriksizliği; (2) Önceliklerin etrafında *örgütlenme* beceriksizliği ya da isteksizliği; (3) Bunların etrafında uygulama yapmak, önceliklerinizi ve kurduğunuz düzeni korumak için gerekli olan *disiplin* eksikliği.

Birçok kişi başlıca kusurunun disiplinsizlik olduğunu söyler. Derinlemesine düşündükçe, bunun doğru olmadığına inanıyorum. Temel sorun, önceliklerin zihinlerine ve yüreklerine tam olarak yerleşmemiş oluşudur; 2. Alışkanlığı tam olarak benimseyememeleridir.

II. Kare etkinliklerinin yaşamdaki değerini, bunu böyle adlandırmasa bile anlayan çok kişi var. Bu etkinliklere öncelik tanıyor ve sadece kendilerini disipline sokarak onları yaşamlarının bir parçası haline getiriyorlar. Ancak ilkelerden oluşan bir merkez ve kişisel misyon bildirimleri olmadığı için, çabalarını sürdürme konusunda gerekli temelden yoksun kalıyorlar. Yaprakların, yani disiplinle ilgili davranış ve tutumların üzerinde duruyorlar. Ama kökleri, yani doğal tutum ve davranışlarının kaynağı olan temel paradigmaları düşünmüyorlar bile.

II. Kare'nin odağı, bir ilke merkezinden doğan paradigmadır. Merkeziniz; eşiniz, paranız, dostlarınız, zevkiniz ya da herhangi bir geçici etkense sık sık I. ve III. Karelere geri atılırsınız. Yaşamınızın merkezi olan dış güçlere tepki gösterirsiniz. Ben-merkezli bile olsanız, sonunda soluğu I. ve III. Kare'de alır ve anlık isteklere uyarak hareket edersiniz. Özgür iradeniz tek başına sizi merkezinize karşı disipline sokmaya yetmez.

Mimarlıkla ilgili bir özdeyişe göre, *biçim işlevden sonra gelir.* Aynı şekilde, yönetim de liderlikten sonra gelir. Zamanınızı harcama tarzınız, zamanınızı ve önceliklerinizi görme tarzınızın bir so-

nucudur. Öncelikleriniz bir ilke merkezinden ve kişisel misyondan doğuyorsa, zihninizde ve yüreğinizde iyice yer etmişse, II. Kare'yi zamanınızı harcamak için doğal ve heyecan verici bir yer olarak görürsünüz.

İçinizde daha büyük bir "evet" alev alev yanmadığı takdirde, III. Kare'nin çekiciliğine ya da IV. Kare'ye kaçmanın vereceği zevke "hayır" demeniz hemen hemen olanaksızlaşır. Kendinizi, programınızı inceleyecek kadar tanıyorsanız ve "evet" diyebileceğiniz yeni, eşsiz, ilke-merkezli bir program yaratacak hayal gücü ve vicdanınız varsa, ancak o zaman önemsiz şeylere gerçek bir gülümsemeyle "hayır" cevabını verecek kadar özgür iradeniz olabilir.

II. Kare'ye Geçmek

II. Kare etkinliklerinin –öne almamız gereken "öncelikli işler"– etkili kişisel yönetimin can damarı olduğu çok açıktır. O halde onların etrafında örgütlenip uygulamaya nasıl geçebiliriz?

Zaman yönetiminin birinci kuşağı öncelik kavramını bile kabul etmez. Bize notlar ve "yapılacak şeyler" listeleri verir. Bu listelerde yazılı olan şeylerin sırayla üstünü çizip her seferinde geçici bir başarı duygusuna kapılırız. Ancak listedeki şeyler hiçbir zaman öncelik sırasına göre dizilmemiştir. Ayrıca listedekilerle yaşamımızın en önemli değerleri ve amaçları arasında hiçbir ilişki yoktur. Yalnızca farkına vardığımız ve yapılması görünüşte gerekli olan şeylere karşılık veririz.

Pek çok kişi bu ilk kuşak örneğine göre davranır. En kolay yol da budur. Ne acı duyulur, ne de zorluk çekilir. "Akıntıyla sürüklenmek" eğlencelidir. Dışarıdan uygulanan disiplin ve programlar, insanların sonuçlardan sorumlu olmadıkları duygusuna kapılmalarına yol açar.

Ancak ilk kuşak yöneticiler, tanımlamaya göre, etkili kişi değildirler. Çok az üretim yaparlar, yaşam tarzları da üretim yeteneklerini oluşturmaz. Dış güçlerin sarstığı bu kişilerin çoğu zaman güvenilemeyecek, sorumsuz insanlar oldukları anlaşılır. Kontrol ve özsaygı kavramları pek az gelişmiştir.

İkinci kuşak yöneticiler biraz daha kontrollüdür. Önceden plan ve program yaparlar. Genelde biraz daha sorumlu oldukları düşünülür, çünkü gelmeleri gerektiği zaman "ortaya çıkarlar".

Önemli başarıları pek olmaz. Çoğu zaman programlarına bağlıdırlar.

Ama yine de etkinlikleri öncelik sırasına göre ve derin değerler ve amaçlarla bağlantılı olarak sıraya dizmezler. Önemli başarıları çok azdır ve iş listesi tarafından yönlendirilmeye eğilimlidirler.

Üçüncü kuşak yöneticiler, ileriye doğru önemli bir adım atarlar. Değerlerini belirginleştirir ve hedefleri saptarlar. Günleri planlanmıştır ve etkinliklerini önceliklerine göre sıraya dizerler.

Daha önce de söylediğim gibi, zaman yönetimi alanının büyük bölümünün bugün bulunduğu nokta budur. Ancak bu üçüncü kuşağın da birtakım ciddi eksiklikleri var. En başta, ileri görüşlülüğü kısıtlıyor. Gündelik planlar, genelde, ancak daha geniş bir açıdan bakıldığı zaman görülebilecek önemli şeyleri gözden kaçırır. "Gündelik plan" deyiminin odağı acil durumlar, yani "şimdi"dir. Üçüncü kuşağın olayları önceliklerine göre sıralaması, etkinliği düzene soksa da asıl öneminin üzerinde durmaz. Etkinliği, ilkeler, kişisel misyon, roller ve hedefler çerçevesine oturtmaz. Üçüncü kuşağın değer güdümlü gündelik plan yapma yaklaşımı, temelde I. ve III. Kare sorunlarına ve o gün ortaya çıkan krizlere öncelik tanır.

Buna ek olarak üçüncü kuşak, rollerini düzenleme konusunda hiçbir önlem almaz. Gerçekçi değildir. Günü haddinden fazla programlama eğilimindedir. Bu da düş kırıklığına ve zaman zaman planı bir yana fırlatarak IV. Kare'ye kaçma isteklerine neden olur ve odak noktası olan verimlilik ve zaman yönetimi, ilişkileri sağlamlaştırmak yerine, onları zorlar.

Üç kuşak da bir tür yönetim aracının değerini anlamıştır. Ama hiçbirisi, kişiye merkezinde ilkeler bulunan, II. Kare tarzında bir yaşam sürebilmesi için güç sağlayan bir araç geliştirmemiştir. İlk kuşağın not defterleri ve "yapılması gereken işler" listesi, bize farkına vardığımız şeyleri unutmamamız ve onları yakalamamız için bir ortam sağlar sadece. İkinci kuşağın randevu defterleri ve takvimleri ise bize sadece ilerisiyle ilgili olarak verdiğimiz sözleri kaydedeceğimiz bir ortam sağlar. Böylece uygun zamanda söz verdiğimiz yerde oluruz.

Çok sayıda planlayıcısı ve malzemesi olan üçüncü kuşak bile, daha çok, insanların I. ve III. Kare etkinliklerini önceliklerine göre sıralayıp programlamaları için onlara yardım etmekle ilgilenir. Pek

çok eğitici ve danışman II. Kare etkinliklerinin değerini kabul etse de, üçüncü kuşağın planlama araçları, onların etrafında örgütlenme ve uygulamaya geçme çabalarını kolaylaştırmaz.

Her kuşak, kendisinden öncekinin temelleri üzerine kurulduğu için, ilk üç kuşağın güçleri ve bazı araçları, dördüncüsü için temel malzemeyi sağlar. Ancak II. Kare'ye geçmek, ilke-merkezli olmak ve gerçekten öncelikli olan işleri yapabilmek için kendimizi yönetmek açısından, bize güç verecek yeni bir boyuta, paradigmaya ve uygulamaya da ihtiyacımız var.

II. Kare Gereçleri

II. Kare yönetiminin amacı, yaşamlarımızı etkili bir biçimde yönlendirmektir. Bunu, bir ilke merkezinden ve kişisel misyonumuzu bilerek yapmamızı sağlar. Odak noktası hem önemli ve hem de acil şeylerdir. Üretimimizi artırmakla, üretim yeteneğimizi artırmak arasındaki dengenin (Ü/ÜY) sürdürülmesini de öngörür.

Tabii, bu III. ve IV. Karelerdeki etkinliğe yakalanmış olanlar için fazla iddialı bir amaçtır. Ancak bunu başarmaya çalışmak da kişisel etkililiği alabildiğine geliştirir.

II. Kare'de işleri örgütleyen birinin, altı önemli ölçütle tanışması gerekir.

Tutarlılık. Tutarlılık; vizyonunuzla misyonunuz, rollerinizle hedefleriniz, önceliklerinizle planlarınız, isteklerinizle disiplininiz arasında bir uyum, birlik ve bütünlük olduğunu ileri sürer. Ajandanızda, sık sık başvurabilmeniz için kişisel misyon bildiriminize bir yer olmalıdır. Ayrıca hem rolleriniz hem de kısa ve uzun vadeli hedefleriniz için de bir yer bulunmalıdır.

Denge. Gereciniz dengeli bir yaşam sürdürmenize, çeşitli rollerinizi tanımlamanıza ve onları göz önünden ayırmamanıza yardımcı olmalıdır. Böylece sağlığınız, aileniz, profesyonelce hazırlıklarınız ya da kişisel gelişiminiz gibi önemli konuları ihmal etmezsiniz.

Pek çok insan bir alandaki başarının, yaşamın diğer alanlarındaki başarısızlığı telafi edeceğini düşünür. Ama bu gerçekten olabilir mi? Belki bazı alanlarda kısıtlı bir süre için olabilir. Ancak

mesleğinizdeki başarınız sona eren bir evliliği, bozulmuş bir sağlığı ya da karakter zayıflığını giderebilir mi? Gerçekten etkili olmak için denge gereklidir ve gerecinizin de bunu yaratmanıza ve sürdürmenize yardım etmesi gerekir.

II. KARE ODAĞI. Size cesaret verecek, sizi harekete zorlayacak, II. Kare'de gerektiği kadar zaman harcamanız için yardım edecek bir araca gereksiniminiz var. Böylece krizlere öncelik tanımak yerine, onları önlemeye çalışacaksınız. Bence bunu yapmanın en iyi yolu, yaşamınıza *haftalık* düzeyde bir düzen vermektir. Bu arada gündelik planları da uygulayıp öncelikleri sıraya dizebilirsiniz. Ancak asıl hamle, haftayı düzenlemektir.

Haftalık düzenleme gündelik düzenlemeye oranla daha iyi bir denge ve daha geniş bir bağlam sağlar. Kültürel olarak, haftanın başlı başına bir zaman birimi olarak tanındığı anlaşılıyor. İş, eğitim ve daha başka birçok toplumsal alanda haftalık bir çerçeve içinde etkinlik gösterilir. Bazı günler, odak noktası saptanmış yatırımlara, diğerleri ise, dinlenmeye ya da esinlenmeye ayrılmıştır. Temel Musevi-Hıristiyan etiği bunun için Sebt gününü kabul eder. İslam ise cuma gününü bütün manevi amaçlar için ayırmıştır.

Birçok kişi zamanı hafta bağlamında düşünür. Ama üçüncü kuşak planlama araçları dikkati gündelik planlamaya verirler. Bunlar etkinliklerinizi önceliklerine göre sıralamanıza yardım edebilirler. Ancak temelde, krizleri ve haddinden fazla işi örgütlemenize yardımcı olurlar. *Anahtar, programınızdaki işleri önceliklerine göre sıralamak değil, öncelikli işleri programlamaktır.* Bu da en mükemmel biçimde, bir haftalık zaman birimi içinde yapılabilir.

"İNSAN" BOYUTU. Size yalnızca programlarla değil, insanlarla da ilgilenen bir gereç gereklidir. Zaman konusuna *verimlilik* açısından bakabilirsiniz. Ama ilke-merkezli bir kişi, insanlarla ilişkilerinde *etkililik* bağlamında düşünür. Bazen, ilke-merkezli II. Kare'de yaşamak, programların insanlara feda edilmesini gerektirir. Kullandığınız gerecin bu değeri yansıtması zorunludur. Bu gereç, programa uyulmadığı zaman suçluluk duygusu yaratmak yerine, yürütmeyi kolaylaştırmalıdır.

ESNEKLİK. Planlama aracınız size hizmet etmelidir. Asla efendiniz olmamalıdır. Sizin için çalışması gerektiğine göre sizin tarzınıza, gereksinimlerinize ve belirli davranışlarınıza göre biçilmiş olmalıdır.

TAŞINIRLIK. Kullandığınız gereç ayrıca taşınabilecek türden olmalıdır. Böylece onu çoğu zaman yanınızda götürebilirsiniz. Örneğin, otobüsle giderken kişisel misyon bildiriminizi gözden geçirmek isteyebilirsiniz. Yeni bir fırsatın değerini daha önce planladığınız bir şeyle karşılaştırmayı arzu edebilirsiniz. Organizasyon gereciniz taşınabilir türdense, onu yanınıza alabilir ve böylece önemli verilere her an erişebilirsiniz.

II. Kare, etkili bir özyönetimin can damarı olduğu için, sizi II. Kare'ye taşıyacak bir gereç de gereklidir. Dördüncü kuşak kavramı konusundaki çalışmalarım özellikle yukarıda sayılan ölçütlere göre hazırlanmış bir gereç yaratılmasına yol açtı. Ama üçüncü kuşak gereçleri arasından birçoğu da kolaylıkla duruma uydurulabilir. İlkeler sağlam olduğu için, alıştırmalar ya da belirli uygulamalar, kişiden kişiye değişebilir.

KENDİNİ II. KARE'DE YÖNETEN BİRİ OLMAK

Ben burada etkililiğin ilkelerini öğretmeye çalışıyorum, onların nasıl uygulanacaklarını değil. İlke-merkezli II. Kare temelinden hareket ederek haftalık düzenleme yapacak olursanız, dördüncü kuşağın ilkelerini ve güç verici niteliklerini daha iyi anlayacağınıza inanıyorum.

II. Kare etkinliklerinin düzenlenmesi dört temel etkinliği içerir.

ROLLERİ TANIMLAMA. İlk göreviniz temel rollerinizi bir yere yazmaktır. Yaşamınızda üstlenmekte olduğunuz rolleri ciddi bir biçimde düşünmediyseniz, o zaman hemen aklınıza gelen şeyleri not edebilirsiniz. Birey olarak bir rolünüz var. Çekirdek ailenin bir üyesi olarak —karı ya da koca, anne ya da baba, oğul ya da kız— ya da büyük annelerle babalar, amcalar, dayılar, teyzeler, halalar, yeğenler ve diğerlerinden oluşan geniş ailenin bir üyesi olarak bir ya da birkaç rolü sıralamak isteyebilirsiniz. Zaman ve enerjinizi dü-

zenli olarak harcamak istediğiniz alanları belirleyerek işinizde üstlendiğiniz birkaç rolü sıralamak isteyebilirsiniz. Dinsel ya da toplumsal etkinliklerde de rolünüz olabilir.

Yaşamınızın sonuna kadar üstleneceğiniz rolleri belirlemeyi düşünerek kaygılanmanıza gerek yok. Yalnızca haftayı düşünün ve önünüzdeki yedi gün boyunca zaman ayıracağınız alanları yazın.

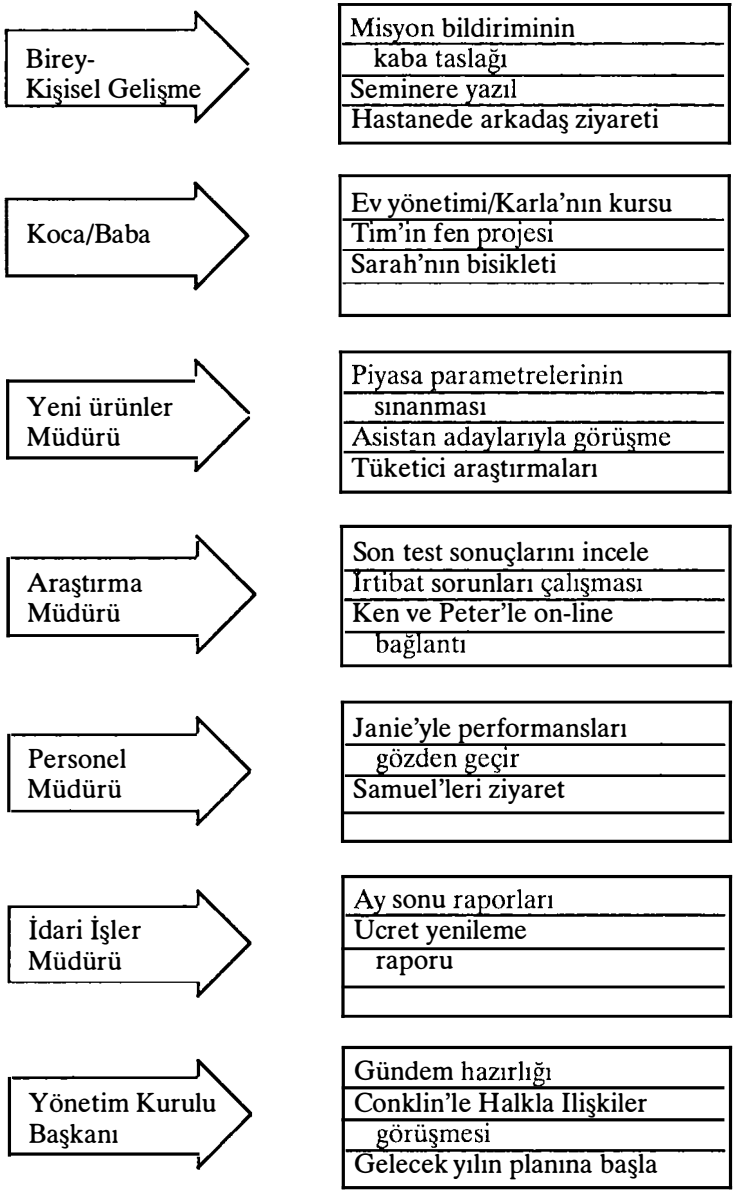
Burada, insanların çeşitli rollerini nasıl görebileceklerini gösteren iki örnek veriyoruz:

1. Birey	1. Kişisel gelişim
2. Koca/Baba	2. Hanım
3. Yeni Ürünler Müdürü	3. Anne
4. Araştırma Müdürü	4. Emlakçı
5. Personel Müdürü	5. Din Öğretmeni
6. İşletme Müdürü	6. Senfoni Orkestrası Yönetim Kurul Üyesi
7. Yönetim Kurulu Başkanı	

HEDEF SEÇME. Bundan sonraki adım şudur: Önünüzdeki yedi gün içinde her bir rolünüzde elde etmeniz gereken iki ya da üç önemli sonucu düşünün. Bunlar hedef olarak kaydedilmelidir. (Bundan sonraki sayfaya bakın.)

Bu hedeflerden hiç olmazsa birkaçı II. Kare etkinliklerini yansıtmalıdır. İdeal olan bu kısa vadeli hedeflerin kişisel misyon bildiriminizde belirttiğiniz uzun vadeli hedeflerle bağlantılı olmalarıdır. Ama kişisel misyon bildiriminizi yazmadıysanız bile, her bir rolünüzü ve bu roller için seçtiğiniz hedefleri düşünürken neyin önemli olduğunu hissedip sezinleyebilirsiniz.

PROGRAMLAMA. Şimdi önünüzdeki haftaya hedeflerinizi göz önüne alarak bakıp bunlara ulaşabilmek için zamanınızı da programlayabilirsiniz. Örneğin hedefiniz kişisel misyon bildiriminizin ilk taslağını hazırlamaksa, bunun üzerinde çalışmak için pazar gününün iki saatini ayırmayı düşünebilirsiniz. Pazar (ya da size, inancınıza ya da koşullarınıza uygun düşen bir başka gün), genelde kişiliğinizi yüceltecek etkinliklerinizi planlamak ve haftalık düzenleme yapmak için ideal zamandır. Geriye çekilmek, ilham kaynağı aramak, yaşamınıza ilkeler ve değerler açısından bakmak için de uygundur.


Birey-
Kişisel Gelişme
Misyon bildiriminin
kaba taslağı
Seminere yazıl
Hastanede arkadaş ziyareti
Koca/Baba
Ev yönetimi/Karla'nın kursu
Tim'in fen projesi
Sarah'nın bisikleti
Yeni ürünler
Müdürü
Piyasa parametrelerinin
sınanması
Asistan adaylarıyla görüşme
Tüketici araştırmaları
Araştırma
Müdürü
Son test sonuçlarını incele
İrtibat sorunları çalışması
Ken ve Peter'le on-line
bağlantı
Personel
Müdürü
Janie'yle performansları
gözden geçir
Samuel'leri ziyaret
İdari İşler
Müdürü
Ay sonu raporları
Ucret yenileme
raporu
Yönetim Kurulu
Başkanı
Gündem hazırlığı
Conklin'le Halkla Ilişkiler
görüşmesi
Gelecek yılın planına başla

İdman yaparak fiziksel açıdan formda olmayı hedefliyorsanız, bunu başarmak için hafta içinde üç ya da dört gününüzün birer saatini, ya da her gün bir saatinizi buna ayırabilirsiniz. Bazı hedeflere ancak çalışma saatlerinde, bazılarına ise yalnızca cumartesileri çocuklarınız evdeyken ulaşabilirsiniz. Bir gün yerine bütün bir haftayı düzene oturtmanın yararlarından bazılarını anlamaya başlıyor musunuz?

Rollerinizi belirledikten ve hedeflerinizi seçtikten sonra, her hedefi ya öncelikli konu olarak ya da daha iyisi, özel bir randevu gibi haftanın belirli bir gününe atayabilirsiniz. Ayrıca yıllık ya da aylık takviminize bakıp daha önce verdiğiniz randevuların üzerinde durarak bunların değerini hedeflerinize göre saptayabilir, bazılarını programınıza alıp bazılarını erteleyebilir ya da iptal edebilirsiniz.

Bundan sonraki haftalık çalışma programını incelerken, genelde II. Kare'ye ait en önemli on dokuz hedefin nasıl programlandığına ya da belirli bir hareket planı haline dönüştürüldüğüne dikkat edin. Buna ek olarak, 7. Alışkanlık'ta açıklanacak olan dört insani boyutun her birinde II. Kare etkinliklerinin yenilenmesi için bir yer sağlayan "Baltayı Bile" yazılı kutuya bakın.

Hafta içinde 19 önemli hedefe erişmek için ayrılmış zamanın yanı sıra, çalışma listesindeki programlanmamış alana bir bakın! II. Kare'nin haftalık program oluşturma ilkesi önemli işlere öncelik vermenizi sağlarken, bir yandan da beklenmedik olaylarla başa çıkmak, gerekirse randevuları kaydırmak, başkalarıyla ilişki ve iletişimlerin tadına varmak, beklenmedik olaylardan keyif almak için gerekli olan özgürlük ve esnekliği sağlar. Bu sayede haftanızı, yaşamınızın her alanında önemli hedeflere ulaşmak için proaktif biçimde düzene koyduğunuzu da bilirsiniz.

GÜNDELİK UYUM. II. Kare'nin haftalık düzene oturtulmasıyla, gündelik planlama, daha çok güne uyum sağlama, etkinlikleri önceliklerine göre sıralama ve beklenmedik olaylara, ilişkilere ve deneyimlere anlamlı bir biçimde karşılık verme işlevine dönüşür.

Her sabah birkaç dakikanızı programınızı gözden geçirmeye ayırırsanız, haftanızı düzenlerken verdiğiniz değerlere dayanan kararları ve ortaya çıkabilecek beklenmedik etkenleri görürsünüz. Gününüzü gözden geçirirken, rollerinizin ve hedeflerinizin, size

HAFTALIK ÇALIŞMA PROGRAMI™

Roller	Hedefler
Birey-Kişisel Gelişim	Misyon Bildiriminin kaba taslağı (1) Seminer düzenle (2) Hastanede Frank'i ziyaret (3)
Koca/Baba	Ev yönetimi/Karla'nın kursu (4) Tim'in fen projesi (5) Sarah'nın bisikleti (6)
Yeni Ürünler Müdürü	Piyasa parametrelerinin test edilmesi (7) Asistan aday görüşm. (8) Tüketici raporunu inc. (9)
Araştırma Müdürü	Son test sonuçları inc. (10) İrtibat sorunlarına bak (11) Ken ve Peter ile on-line bağlantı (12)
Personel Müdürü	Janie'yle performansları gözden geçir (13) Samuel'leri ziyaret (14)
İdari İşler Müdürü	Ay sonu raporları (15) Ücret yenileme raporu (16)
Yönetim Kurulu Başkanı	Gündem hazırla (17) Conklin'le halkla ilişkiler görüşmesi (18) Yeni yılın planına başla (19)

BALTAYI BİLE

Fiziksel

Zihinsel

Ruhsal

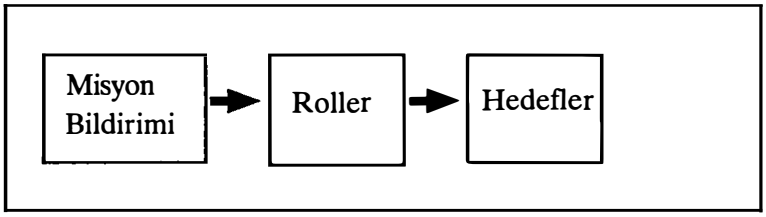
Sosyal/Duygusal

Hafta:

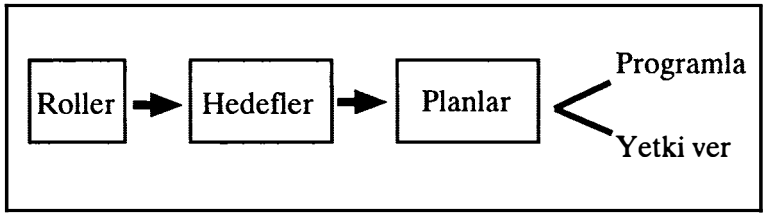
Haftalık Öncelikler

Pazar	Pazartesi
Bugünün Öncelikleri	
	Ücret inc.raporu (16)
Randevular/Sözler	
8 (1) Özel zaman	8
9 Misyon	9
10 bildirimi	10
11	11 Asist. aday
12	12 görüşmeleri (8)
1	1
2	2
3	3
4	4 Frank-Hastane (3)
5	5
6	6
7	7 Sarah'nın bisikleti (6)
8	8
Akşam	Akşam

Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
Bugünün Öncelikleri				
Seminere kayıt formunu gönder (2)	Ken Peter (12)		Samuel'i ziyaret (14)	
Randevular/Sözler				
8	8	8	8	8 Karla'nın kursu (4)
9	9 Piyasa (7)	9 İrtibat (11)	9 Test sonuçlarını	9
10	10 parametrelerinin incelenmesi	10 sorunu	10 inceleme (10)	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 Conklin'le halk. ilis. görüşmesi (18)	12
1 Tüketici raporunu	1	1	1	1
2 inceleme (9)	2	2	2	2
3	3	3 Janie'yle (13)	3 Ay sonu raporları (15)	3
4	4	4 performans inc.	4	4
5	5	5	5	5
6 Tim'in projesi (5)	6	6 Yön. Kur.	6	6
7	7	7 gündemi (17)	7	7
8	8	8 Gelecek yıl planları (19)	8	8
Akşam	Akşam	Akşam	Akşam	Akşam 7:00 Brown'larla Tiyatro



UZUN VADELİ DÜZENLEME



HAFTALIK DÜZENLEME

özgü denge duygunuzdan gelen doğal bir sıralama sağladıklarını da anlarsınız. Bu, kişisel misyon anlayışınızdan doğan, daha yumuşak, sağ beyine özgü bir sıralamadır.

Üçüncü kuşağın A, B, C ya da 1, 2, 3 şeklindeki öncelik sıralamasının gündelik etkinliklere gerekli düzeni sağladığını yine de düşünebilirsiniz. Etkinliklerin önemli ya da önemsiz olduklarını söylemek yapay bir ayırım olur. Onların bir süreklilik oluşturdukları bellidir ve bazı önemli etkinlikler diğerlerinden daha önemlidir. Haftalık düzenleme bağlamında, üçüncü kuşak sıralaması gündelik odak noktasını yerine oturtur.

Ancak etkinliklerin kişisel misyon anlayışınızla ne tür bir ilişkisi olduğunu ve yaşamınızın dengesine nasıl uyduğunu bilmeden bunları sıralamaya çalışmak hiç de etkili bir yöntem değildir. Bu yüzden istemediğiniz ya da yapmanıza gerek olmayan şeyleri sıraya dizip gerçekleştiriyor olabilirsiniz.

Haftanızı, ilke-merkezli II. Kare yöneticisi olarak düzenlemekle, günlerinizi merkezinde başka şeyler olan bir kişi gibi planlamak arasındaki farkı görmeye başlıyor musunuz? II. Kare odağı-

nın şu andaki etki düzeyinizde yaratacağı o müthiş farkı sezinliyor musunuz?

Ben kendi yaşamımda ilke-merkezli II. Kare düzenlemesinin gücünü gördüm. Bunun, başka yüzlerce insanın yaşamını değiştirdiğine de tanık oldum. Bu nedenle durumu önemli ölçüde ve olumlu yönde değiştirdiğine inanıyorum. Haftalık hedef, doğru ilkelerden oluşan daha geniş bir çerçeveye ve kişisel bir misyon bildirimine ne kadar kapsamlı bağlanırsa, kişinin etkililiğindeki artış da o kadar fazla olur.

II. Kare'yi Yaşamak

Tekrar bilgisayar benzetmesine dönersek, 1. Alışkanlık, "Programcı sensin," 2. Alışkanlık ise "Programı yaz," derse, 3. Alışkanlık da, "Programı çalıştır," "Programı yaşa," der. Bunu yaşamak ise öncelikle özgür irademizin, disiplinimizin, kişisel bütünlüğümüzün ve vaatlerimizin işlevidir. Bir de kısa vadeli hedefler ve programlara ya da anlık isteklere değil de, hedeflerimize, programlarımıza ve yaşamımıza anlam ve canlılık veren doğru ilkelere ve en derin değer kavramlarımıza olan bağlılığımızın işlevidir.

Haftanın günleri geçerken, kuşkusuz kişisel bütünlüğümüzün sınandığı zamanlar da olacaktır. III. Kare'de diğer insanların acil ama önemsiz önceliklerine tepki göstermenin takdir edilmesi ya da IV. Kare'ye kaçmanın verdiği zevk, planladığınız II. Kare etkinliklerinin gölgede kalmasına neden olabilir. İlkelerden oluşan merkeziniz, özbilinciniz ve vicdanınız, gerçek bir güvenlik, rehberlik ve bilgelik sağlar. Bunlar da size özgür iradenizi kullanmanız ve gerçekten önemli olan şeyler konusunda bütünlüğünüzü korumanız için güç verir.

Ama her şeyi bilmeniz olanaksız olduğu için, gerçekten önemli bir şeyi önceden anlamayabilirsiniz. Haftanızı dikkatle düzenlesiniz bile, bazen ilke-merkezli bir kişi olarak programınızı daha yüksek bir değer karşısında arka plana itmek zorunda kalırsınız. İlke-merkezli olduğunuz için, bunu da bir iç huzuruyla yapabilirsiniz.

Bir ara oğullarımdan biri işlerini programlamaya ve verimliliğe çok önem veriyordu. Günün birinde pek sıkı bir programı uygu-

laması gerekti. Yapacağı her şeye dakikası dakikasına zaman ayırmıştı. Bunların arasında bazı kitapları almak, arabasını yıkamak ve sevgilisi Carol'dan "ayrılmak" da vardı.

Sıra Carol'a gelinceye kadar her şey programa uygun gitmişti. İkisi uzun süredir flört ediyorlardı. Ama oğlum sonunda devamlı bir ilişkinin olanaksız olduğuna karar vermiş; verimlilik modeline uygun bir biçimde Carol'a bu gerçeği telefonla söylemek için on-on beş dakika ayırmıştı.

Ama bu açıklama kızı çok sarstı. Oğlum, bir buçuk saat sonra hâlâ Carol'la yoğun bir tartışma halindeydi. Yine de bu tek görüşme yeterli olmadı. Durum ikisini de çok rahatsız etti ve üzdü.

Tekrarlıyorum, insanlar söz konusu olduğunda *verimlilik* ölçütüne göre düşünemezsiniz. İnsan, *nesnelere* karşı *verimlilik*, *insanlara* karşıysa *etkililik* ölçütüne göre düşünebilir. Bana itiraz eden ya da kafa tutan bir kimseye karşı, zamanını *verimli* kullanan biri gibi davranmayı denedim. Ama işe yaramadı. Bir çocuğa ya da bir yardımcıma bir sorunu çözmesi için on dakikalık bir süre verdiğimde, bu tür "verimliliğin" yeni sorunlar yarattığını ve derindeki asıl sorunları ender olarak çözebildiğini anlamış oldum.

Küçük çocukları olan pek çok çiftin ve özellikle annelerin çok şey başarmayı istemelerine karşın, düş kırıklığına uğradıklarını gördüm; çünkü bütün gün, küçük çocuklarının gereksinimlerini karşılayıp duruyorlardı. Unutmayın ki, düş kırıklığı beklentilerimizin bir işlevidir. Beklentilerimiz de çoğu zaman kendi değerlerimiz ve önemli saydığımız şeylerden çok, toplumsal aynadan gelen bir yansımadır.

Ancak 2. Alışkanlık yüreğinizin ve zihninizin derinliklerine yer etmişse, o yüksek değerler sizi zorlar. Programınızın bu değerlere tâbi olmasına dürüstçe izin verebilirsiniz. Uyum sağlayabilir, esnekçe davranırsınız. Programınızı uygulayamadığınız ya da değişiklik yaptığınız zaman, kendinizi suçlu gibi hissetmezsiniz.

Dördüncü Kuşağın Kaydettiği İlerlemeler

İnsanların üçüncü kuşak zaman yönetimi gereçlerini kullanmaya razı olmamalarının nedenlerinden biri de, kendilerine özgü canlılık ve esnekliklerini kaybederek katılaşmalarıdır. Bu gereçler insanların programlara boyun eğmelerine neden olur. Çünkü

üçüncü kuşağın verimlilik paradigması, *insanlar nesnelerden daha önemlidir* ilkesiyle uyum içinde değildir.

Dördüncü kuşak gereci bu ilkeyi kabul ettiği gibi, verimlilik değil de etkili olmak bakımından üzerinde durulması gereken kişinin kendiniz olduğu gerçeğini de kabul eder. Bu gereç II. Kare'de bir süre geçirmeniz, ilkeleri anlayarak onları yaşamınızın merkezi haline getirmeniz, günlük kararlarınızı yönlendirmesini istediğiniz amaç ve değerleri iyice belirlemeniz için sizi teşvik eder. Dengeli bir yaşam kurmanıza ve gündelik planlamanın kısıtlamalarından kurtulmanıza, her şeyi haftalık bir düzene oturtup programlamanıza yardımcı olur. Daha yüksek bir değer planladığınız şeyle çakıştığı zaman, bu gereç, özbilincinize ve vicdanınıza dayanarak çok önemli olduğuna karar verdiğiniz ilke ve amaçlara dürüstçe sadık kalmanız için size güç aşılar. Siz de bir yol haritası yerine, bir pusula kullanmış olursunuz.

Kendini yönetme bakımından dördüncü kuşak, üçüncüsünden beş önemli nedenle daha ileridir.

Birincisi, *ilke-merkezlidir.* II. Kare'ye lafla bağlı değildir; zamanınızı, gerçekten önemli ve etkili olan şeylerin çerçevesinde görmenize olanak veren merkez paradigmasını yaratır.

İkincisi, *vicdanınız tarafından yönlendirilir.* Yaşamınıza, elinizden geldiğince en köklü değerlerinizle uyum sağlayacak biçimde düzen vermeniz için size fırsat sağlar. Aynı zamanda, daha yüksek değerlerle çatıştığında programınızı huzur içinde özgürce ertelemenize izin verir.

Üçüncüsü, *değerler ve uzun vadeli hedefler de dahil olmak üzere, kendinize özgü misyonunuzu tanımlar.* Bu da günlük yaşantınıza yön ve amaç verir.

Dördüncüsü, *rollerinizi belirleyerek dengeli bir yaşantınız olmasına yardım eder.* Bütün kilit roller için her hafta hedef saptayıp etkinlikleri programlar.

Beşincisi, *haftalık düzenlemeyle daha fazla yoğunluk sağlar.* (Gerektiğinde gündelik uyarlamalar da yapar.) Bunu, gündelik programın kısıtlayıcı görüş açısını etkisizleştirerek, kilit rollerinizi gözden geçirmenizi ve en derin değerlerinizi gözden geçirmenizi sağlayarak yapar.

Bu beş özelliğin hepsinin de pratik bir yanı vardır. Birinci

odak noktası, ilişkiler ve sonuçlardır. İkinci odak noktası ise, zamandır.

Yetki vermek: Ü ve ÜY'yi Artırmak

Bütün yaptıklarımızı, zamana ya da insanlara yetki vererek başarırız. Zamana yetki veriyorsak *verimliliği*; başka kişilere yetki veriyorsak da *etkili olmayı* düşünüyoruz demektir.

Birçok kişi başkalarına yetki vermeye yanaşmaz. Çünkü bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili biçimde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir.

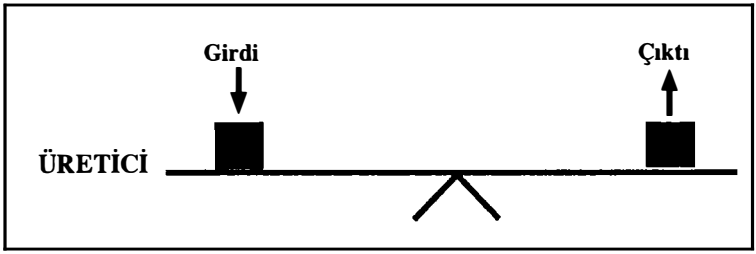
Sorumluluğu eğitilmiş, usta kişilere devretmek, enerjinizi diğer güçlü etkinliklere yöneltmenizi sağlar. Yetki vermek, hem kişiler hem de kurumlar için gelişim anlamına gelir. Merhum J.C. Penney, verdiği en akıllıca kararın, artık her şeyi tek başına yapamayacağını anladığı zaman "dizginleri bırakmak" olduğunu söylemesiyle anımsanır. Çok uzun bir zaman önce verilen bu karar, yüzlerce mağaza ve binlerce insanın gelişip büyümesini sağlamıştır.

Yetki devri başka insanlarla da ilgili olduğu için bir Genel Zafer sayılır ve bu nedenle 4. Alışkanlığın sınırları içine sokulabilir. Ancak biz burada kişisel yönetim ilkeleri üzerinde duruyoruz ve başkalarına yetki verme yeteneği, yöneticiyle bağımsız üretici rolleri arasındaki temel farkı oluşturduğu için, yetki verme konusuna kişisel yöneticilik becerileriniz açısından yaklaşıyorum.

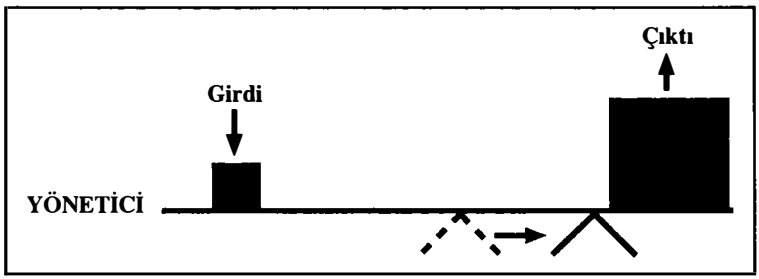
Bir üretici istenilen sonuçlara erişmek, altın yumurtayı elde etmek için gerekeni yapar. Bulaşıkları yıkayan bir anne, taslakları çizen bir mimar ya da mektupları daktiloya geçiren bir sekreter, üreticidir.

Ancak bir insan, altın yumurtalar üretmek için başkalarından ve sistemlerden yararlandığı zaman, karşılıklı bağımlılık açısından bir yöneticiye dönüşür. Bulaşık yıkama işini çocuğuna veren anne, bir yöneticidir. Bir mimarlık bürosunu yöneten mimar, yöneticidir. Diğer sekreterleri ve büro personelini denetleyen sekreter, büro yöneticisidir.

Bir üretici bir saatlik çaba harcar ve tek birimlik bir sonuç sağlar. Tabii verimliliğinden bir şey kaybetmemesi koşuluyla.



Diğer taraftan bir yönetici, bir saatlik çabayla ve etkili bir yetki devri yoluyla on, elli ya da yüz birimlik bir sonuç elde eder.



Yönetim, aslında manivelanın dayanak noktasını ileri kaydırmaktır ve etkili bir yönetimin anahtarı da başkalarına yetki vermektir.

Emireri Yetkisi Vermek

Temelde iki yetki verme yöntemi vardır: "Emireri yetkisi vermek" ve "kaptanlık yetkisi vermek." Emireri yetkisi vermek, "Şuraya git, buraya git, şunu yap, bunu yap, iş bitince de bana haber ver!" anlamına gelir. Üretici olan insanların çoğu emireri yetkisi verme paradigmasına sahiptir. Ormanda baltayla yol açan adamları hatırlıyorsunuz değil mi? Onlar üreticidir. Kollarını sıvayıp işe girişirler. Onlara bir kontrol ya da yönetim görevi verilse bile, yine bir üretici gibi düşünürler. Başka birini de taahhüt altına sokacak

türde, tam anlamıyla yetki devretmeyi bilmezler. Odak noktaları yöntemler olduğu için, sonuçtan da sorumlu tutulurlar.

Bir zamanlar ailece su kayağı yapmaya gittiğimizde, bir emireri yetkisi vermeye kalkışmıştım. Çok usta bir kayakçı olan oğlum sudaydı. Ben motoru kullanıyor ve onu çekiyordum. Fotoğraf makinesini Sandra'ya vererek birkaç resim çekmesini istedim.

Önce, makinede fazla film kalmadığı için çekeceği fotoğrafları dikkatle seçmesini söyledim. Sonra karımın fotoğraf makinesine alışık olmadığını hatırlayarak, biraz daha ayrıntılı talimat vermeye başladım. Güneş motorun ilerisinde kalıncaya kadar beklemesini söyledim. Oğlumuzu dalganın üzerinden atlarken ya da bir dönüş sırasında dirseğini suya değdirirken yakalamasını tembih ettim.

Ancak, filmin azlığını ve karımın fotoğrafçılıktaki deneyimsizliğini düşündükçe, endişem de arttı. Sonunda, "Dinle, Sandra," dedim. "Sana söylediğim zaman sadece düğmeye bas. Tamam mı?" Ondan sonraki birkaç dakikayı bağırarak geçirdim. "Şimdi çek! Şimdi çek! Daha çekme! Çekme!" Hareketlerini saniyesi saniyesine kontrol etmezsem resimleri doğru dürüst çekemeyeceğinden korkuyordum.

Bu, tam bir emireri yetkisi devriydi. Yöntemlerin teker teker teftişiydi. Pek çok insan sürekli olarak böyle yetki verir. Ama bu ne kadar işe yarayabilir ki? Hareketlerine teker teker müdahale ederek kaç kişiyi teftiş edebilir ya da yönetebilirsiniz?

Başkalarına yetki vermenin çok daha iyi, çok daha *etkili* bir yöntemi vardır. Bu, başkalarının özgür iradesini, vicdanını, hayal gücünü ve özbilincini takdir paradigmasına dayanır.

Kaptanlık Yetkisi Vermek

Kaptanlık yetkisi vermenin odak noktası yöntemler değil, sonuçlardır. Bu, insanlara yöntemi seçme hakkını tanır ve sonuçlardan sorumlu olmalarını öngörür. Başlangıçta daha fazla zaman gerektirir. Ama harcanacak zaman iyi bir yatırım sayılır. Kaptanlık yetkisi vererek manivelanın dayanak noktasını kaydırıp kaldırma gücünü artırabilirsiniz.

Kaptanlık yetkisi vermek, beş alandaki beklentiler bakımından peşinen karşılıklı anlayış ve bağlılığı gerektirir.

İSTENİLEN SONUÇLAR. Başarılması gereken şeyin karşılıklı olarak, iyice anlaşılmasını sağlayın. Odak noktası olarak *nasılı* değil, *neyi; yöntemleri* değil, *sonuçları* seçin. Zaman harcayın. Sabırlı olun. İstenilen sonucu hayal edin. Karşınızdaki kişinin onu görmesini, tanımlamasını, sonuçların nasıl olacağı ve ne zaman elde edileceği konusunda bir kalite bildirimi oluşturmasını sağlayın.

KILAVUZLAR. Bu kişinin içinde çalışması gereken parametreleri saptayın. Yöntem yetkisi devrinden kaçınılması için, bunlar mümkün olduğu kadar az sayıda olmalı, ancak önemli kısıtlamalar da getirmelidir. Kaptanlığı devrettiğiniz kişinin, sonuçlara ulaşması koşuluyla istediğini yapabileceğini düşünmesini ve bu arada süregelen bir geleneksel işlemi ya da değeri çiğnemesini istemezsiniz. Bu, inisyatifi öldürür ve emireri yetkisi devrine dönülmesine neden olur: "Ne yapmamı istediğini söyle ki, yapayım."

Verilen işin başarısızlığa uğrayabilecek yanlarını biliyorsanız, onları açıklayın. Dürüst ve açıksözlü olun. Bu insana bataklığın nerede olduğunu, vahşi hayvanların ne tarafta beklediklerini söyleyin. Tekerleği her gün yeniden icat etmesini istemezsiniz sanırım. İzin verin de, insanlar sizin ya da başkalarının hatalarından ders alsınlar. Yetki verdiğiniz kişiye başarısızlığa gidebilecek yolları işaret edin. Ona ne *yapmaması* gerektiğini söyleyin.

Ama ne *yapması* gerektiğini söylemeyin. Sonuçların sorumluluğunu kendisine bırakın. Gerekli şeyleri, konulan sınırlar içinde yapmasını isteyin.

KAYNAKLAR. Bu kişinin, istenilen sonuçları elde etmesi için yararlanabileceği insani, maddi, teknik ve kurumsal kaynakları tanımlayın.

HESAP VERME SORUMLULUĞU. Sonuçların değerlendirilmesinde kullanılacak çalışma standartlarını oluşturun. Sonuçların rapor edileceği ve değerlendirmenin yapılacağı belirli zamanları da açıklayın.

SONUÇLAR. Gelişimin sonucunda ortaya çıkacak iyi ya da kötü so-

nuçları belirleyin. Bu, maddi ve manevi ödülleri, başka göreve atamaları ve bir kuruluşun kapsamlı misyonuna bağlı doğal sonuçları da içerebilir.

Birkaç yıl önce yetki devri konusunda oğullarımdan biriyle aramda ilginç bir olay geçti. Bir aile toplantısı yapıyorduk. Tasarılarımızın değerlerimizle uyumlu olmalarını sağlamak için, misyon bildirimimiz yine duvarda asılıydı. Herkes oradaydı.

Büyük bir kara tahtayı duvara dayayarak hedeflerimizi, yapmak istediğimiz önemli şeyleri ve bu hedeflerin gerektirdiği işleri yazdık. Sonra da bu işleri yapacak gönüllülere gerek olduğunu söyledim.

"İpotek taksitlerini ödemeyi kim istiyor?" diye sordum. Bir de baktım ki, benden başka el kaldıran yok.

"Sigortayı ödemeyi kim istiyor? Yiyecek parasını? Araba masraflarını?" Sanki tüm fırsatları tekelime almıştım.

"Bebeğin mamasını vermeyi kim istiyor?" Bu konuya daha fazla ilgi vardı. Ama bu işi yapabilecek nitelikteki tek kişi karımdı.

Listedeki işleri teker teker sayarken çok geçmeden Anne'yle Baba'nın haftada altmış saatten fazla çalışmaları gerektiği ortaya çıktı. Bu paradigmayı göz önüne aldığımız zaman, diğer işlerden bazılarına daha doğru bir açıyla bakmaya başladık.

Yedi yaşındaki oğlum Stephen, bahçenin bakımını üzerine aldı. Ona bu işi tam anlamıyla vermeden önce bir eğitim sürecini başlattım. Bakımlı bir bahçenin nasıl bir şey olduğunu iyice anlamasını istiyordum. Bu nedenle onu yandaki komşumuzun bahçesine götürdüm.

"Bak oğlum," dedim. "Görüyor musun, komşumuzun bahçesi ne kadar yeşil ve temiz? Biz de bunu istiyoruz; *yeşil ve temiz*. Şimdi de gelip bizim bahçeye bak. Şu karmakarışık renkleri görüyor musun? Hiç de aynı değil. Yeşil değil. Biz "yeşil ve temiz" istiyoruz. Şimdi, yeşili nasıl sağlayacağın sana kalmış bir şey. Bunu, bahçeyi boyamak dışında, istediğin gibi sağlamakta serbestsin. Ama iş bana verilmiş olsaydı bunu nasıl yapardım, sana açıklayabilirim."

"Nasıl yapardın, baba?"

"Bahçenin sulama fıskiyelerini açardım. Ama sen kova ya da hortum kullanmayı isteyebilirsin. Benim için fark etmez. Bizi ilgilendiren tek şey, rengin yeşil olması. Tamam mı?"

"Tamam!"

"Şimdi de "temiz"den söz edelim, oğlum. Temiz, etrafta pislik bulunmaması anlamına geliyor – kâğıtlar, sicimler, kemikler, sopalar ya da bahçeyi kirleten her şey. Şimdi sana ne yapacağımızı söyleyeceğim. Bahçenin yarısını doğru dürüst temizleyelim. Sonra da aradaki farka bakalım."

İki büyük kesekâğıdı aldık ve bahçenin bir yanını temizledik. "Şimdi bu tarafa bak. Sonra da şu tarafa. Aradaki farkı görüyor musun? İşte buna temiz denir."

Oğlum, "Dur, dur," diye seslendi. "Şu çalılığın arkasında bazı kâğıtlar var."

"Ah, çok iyi! Ben oradaki gazeteyi fark etmemiştim. Gözlerin çok keskin, oğlum. Bu işi kabul edip etmeyeceğine karar vermeden önce sana birkaç şey daha söylememe izin ver. Çünkü bu işi sen üstlenir üstlenmez, ben elimi çekeceğim. Bu, senin işin olacak. Buna kaptanlık denir. Yani, "güvene dayanan" bir iş. Senin de bu işi yapacağına, tamamlayacağına güveniyorum. Şimdi patronun kim olacak?"

"Sen mi olacaksın baba?"

"Hayır, ben değil. Patron sensin. Kendi kendine patronluk edeceksin. Annenle babanın durmadan dırdır etmesi hoşuna gidiyor mu?"

"Hiç gitmiyor."

"Bizim de hoşumuza gitmiyor. Bazen kötü duyguların uyanmasına neden oluyor. Öyle değil mi? Onun için sen şimdi kendi kendine patronluk edeceksin. Şimdi, yardımcın kim olacak bil bakalım."

"Kim?"

"Ben," dedim. "Sen patronum olacaksın."

"Öyle mi?"

"Öyle ya. Ancak benim yardım konusunda zamanım kısıtlı. Bazen burada olmuyorum. Ama buradayken sana nasıl yardım edebileceğimi söyleyeceksin. İstediğin her şeyi yapacağım."

"Tamam!"

"Şimdi bil bakalım senin hakkında kim karar verecek?"

"Kim?"

"Sen, kendin karar vereceksin."

"Sahi mi?"

"Sahi ya! Haftada iki defa seninle bahçede dolaşacağız. O zaman bana işin nasıl geliştiğini gösterirsin. Neye göre karar vereceksin?"

"Yeşile ve temize!"

"Doğru!"

Onu bu iki sözcükle on beş gün eğittim. Sonunda işin üstesinden geleceğine karar verdim. Böylece o önemli gün gelip çattı.

"Anlaştık mı oğlum?"

"Anlaştık."

"İş nedir?"

"Yeşil ve temiz."

"Yeşil nedir?"

Oğlum biraz düzelmeye başlamış olan bahçemize baktı. Sonra da komşuyu işaret etti. "Onun bahçesinin rengi."

"Temiz nedir?"

"Pislik olmaması."

"Patron kim?"

"Benim."

"Yardımcın kim?"

"Sensin! Zamanın olduğunda."

"Kim karar vcrccek?"

"Ben! Seninle haftada iki defa bahçede dolaşacağız. Sana bahçenin ne durumda olduğunu göstereceğim."

"Neyi arayacağız?"

"Yeşil ve temizi."

O sırada bir cep harçlığından söz etmedim. Ama bu tür bir kaptanlığın karşılığını vermekte hiç tereddüt etmeyecektim.

İki hafta ve iki sözcük. Oğlumun hazır olduğunu sanıyordum.

Günlerden cumartesiydi. Oğlum hiçbir şey yapmadı. Pazar... hiç. Pazartcsi... yinc hiç. Salı günü işc gitmck için arabayla bahçeden çıkarken karmakarışık, sapsarı bahçeye ve ufuktan yükselen sıcak temmuz güneşine baktım. "Bu işi herhalde bugün yapacak," diye düşündüm. Cumartesi için özür bulabilirdim. Çünkü anlaşmayı daha o gün yapmıştık. Pazar gününe de mantıklı bir açıklama getirebilirdim. Pazarlar başka şeyler içindi. Ancak pazartesi için bir bahane bulamazdım. Ve bugün salıydı. Evet, oğlum kesinlikle bu işi bugün yapacaktı. Yaz mevsimindeydik. Yapacak başka ne işi vardı?

Bütün gün eve dönüp neler olduğunu görmek için sabırsızlandım. Köşeyi dönerken, aynen sabahki görüntüyle karşılaştım. Oğlum ise yolun karşısındaki parkta oynuyordu.

Bu, kabul edilebilir bir şey değildi. İki haftalık eğitim ve bütün o sözlerden sonra oğlumun bu davranışı beni düş kırıklığına uğratmış ve sarsmıştı. Bahçeye bir hayli çaba, itibar ve para yatırımı yapmıştık ve bütün bunların boşa gideceğini görüyordum. Ayrıca komşumun bahçesi çok bakımlı ve güzeldi. Durum bizi utandırmaya başlıyordu.

"Emireri" yöntemine dönmeye hazırdım. *Oğlum, hemen buraya gel ve şu çöpleri derhal topla! Yoksa karışmam!* Altın yumurtayı bu yoldan elde edebileceğimi biliyordum. Ama ya kaz? Onun içten içe verdiği söz ne olacaktı?

Bu nedenle yapay bir gülümsemeyle yolun karşı tarafına seslendim. "Merhaba, oğlum! Nasıl gidiyor?"

Oğlum, "İyi," diye cevap verdi.

"Bahçe ne âlemde?" Bunu sorar sormaz anlaşmamızı çiğnediğimi de anladım. Hesaplaşma böyle yapılmayacaktı. Anlaşmamız bu değildi.

Oğlum da bu nedenle anlaşmaya aykırı davranma hakkını kendisinde buldu. "İyi, baba!"

Dilimi ısırdım ve akşam yemeğinden sonraki saate kadar bekledim. Sonra, "Seninle anlaştığımız gibi yapalım, oğlum," dedim. "Bahçeyi birlikte dolaşalım. Senin kaptanlığında işlerin nasıl gittiğini göster bana."

Kapıdan çıkarken oğlumun dudakları titremeye başladı. Gözleri doldu. Bahçenin ortasına geldiğimiz sırada sızlanıyordu. "Bu iş çok zor, baba."

Zor olan ne? diye düşündüm. *Tek bir şey yapmamışsın!* Ama ncyin çok zor olduğunu biliyordum; özyönetim, özdcnctimdi. Bu nedenle, "Yardımcı olmak için yapabileceğim bir şey var mı?" dedim.

"Gerçekten yardım eder misin?" diye burnunu çekti.

"Anlaşmamız nasıldı?"

"Zamanın olduğunda yardım edeceğini söylemiştin."

"Zamanım var."

Oğlum koşarak eve girdi. Geri döndüğü zaman elinde iki çuval vardı. Onlardan birini bana verdi. "Şu çöpleri toplar mısın?"

Cumartesi gecesinin yemek artıklarını işaret ediyordu. "Midemi bulandırıyorlar!"

Bunu yaptım. Oğlumun istediklerini tamı tamına yerine getirdim. İşte o an, oğlum anlaşmaya yürekten imzasını attı.

Bütün yaz boyunca iki ya da üç kez benden yardım istedi. Bahçeyle o ilgilendi. Benim yetki alanımdayken bulunduğu durumdan daha iyi bir hale soktu. Bahçe her zamankinden daha yeşil ve temizdi şimdi. Hatta, ablaları ve ağabeyleri, çimlerin üstünde bir çiklet kâğıdı bile bıraksalar onları azarlıyordu küçük oğlum.

Güven, insan motivasyonunun en yüksek şeklidir. İnsanların en iyi yanlarının ortaya çıkmasını sağlar. Ama bunun için zaman ve sabır ister. Yeteneklerinin o güven düzeyine çıkabilmesi için insanların eğitilip geliştirilmesi gereğini de ortadan kaldırmaz.

Kaptanlık, yöneticilik yetkisinin devri, gereğince yapıldığı takdirde iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlayacağı kanısındayım. Sonunda daha az zamanda daha çok iş başarılacaktır. Zamanını birebir esasına göre yetki vererek değerlendiren iyi örgütlenmiş bir ailenin, herkesin her şeyi günde yaklaşık bir saat içerisinde başarmasını sağlayacak biçimde işleri düzene sokabileceğine inanıyorum. Ama bunun için sadece üretim değil, insanın içindeki yönetime talip olma yetisi gereklidir. Odak noktası etkili olmaktır, verimlilik değil.

O odayı bir çocuktan kesinlikle daha iyi derleyip toplayabilirsiniz. Ama burada önemli olan, çocuğa bu işi yapması için yetki vermeyi istemenizdir. Bu, zaman alır. Eğitim ve gelişimiyle ilgilenmeniz gerekir. Evet, bu zaman alır ama akıp giden bu zaman, ne kadar da değerlidir! Uzun vadede işiniz oldukça kolaylaşmış olur.

Bu yaklaşım, bütünüyle yeni bir yetki paradigmasını devreye sokar. Aslında ilişkinin niteliğini de değiştirir: Kaptan, kendi kendisinin patronu olur ve üzerinde anlaşmaya varılmış, istenilen sonuçlara bağlılığı içeren vicdanı tarafından yönetilir.

Kaptanlık yetkisini vermekle ilgili ilkeler doğrudur ve her türlü duruma ya da insana uygulanabilir. Olgunlaşmamış insanlar söz konusu olduğunda daha az hedef tanımlar ve daha fazla kural koyarsınız. Daha fazla kaynak gösterir, daha sık hesap istersiniz ve daha çabuk değerlendirmeler yaparsınız. Daha olgun kişilerle, istenilen sonuçlar daha zor olabilir. Kurallar daha azdır. Hesaplaş-

malar da öyle. Kıstaslar da fazla ölçülemez, ama daha belirgindirler.

Yetkilerin etkili bir biçimde devri, belki de etkili yöneticiliğin en iyi belirtisidir. Çünkü bu hem kişisel ve hem de kurumsal gelişimin temelini oluşturur.

II. Kare Paradigması

İnsanın kendisini ya da yetki verme yoluyla başkalarını etkili bir biçimde yönetmesinin sırrı bir teknik, araç ya da gerçek bir etkende saklı değildir. Bu, aciliyet yerine önem merceğinden bakmanız için size güç veren II. Kare paradigmasının bir parçasıdır.

Ek bölümde "*Büroda bir II. Kare Günü*" başlıklı bir alıştırma var; amacı, bir iş ortamında bu paradigmanın etkililiğinizi ne denli güçlendirdiğini görmenizdir.[1]

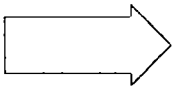
Bir II. Kare örneği geliştirmek için çalışırken, yaşamınızın her haftasında, organizasyon ve uygulama yeteneğinizi, en derin önceliklerinizin etrafında gitgide artırırsınız. Yaşamınızı etkili bir biçimde yönetmek için başkalarına ya da bir şeylere gereksiniminiz olmaz.

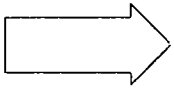
İşin ilginç yanı, Yedi Alışkanlığın her biri II. Kare'de mevcuttur. Hepsi de temelde önemli olan şeylerle ilgilidir. Sürekli ve düzenli bir biçimde yapıldığı takdirde, yaşamlarımızı çok olumlu bir biçimde değiştirecektir.

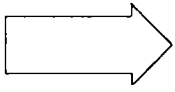
(1) Lütfen B ekine bakınız.

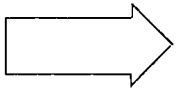
HAFTALIK ÇALIŞMA PROGRAMI™

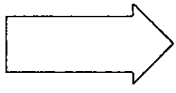
Roller | Hedefler

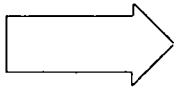


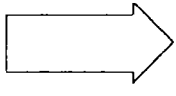












BALTAYI BİLE

Bedensel _____

Zihinsel _____

Ruhsal _____

Toplumsal/Çevresel _____

Hafta: | Pazar | Pazartesi

Haftalık Öncelikler

Bugünün Öncelikleri

Randevular/Sözler

8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
Akşam	Akşam

Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
Bugünün Öncelikleri				
Randevular/Sözler				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
Akşam	Akşam	Akşam	Akşam	Akşam

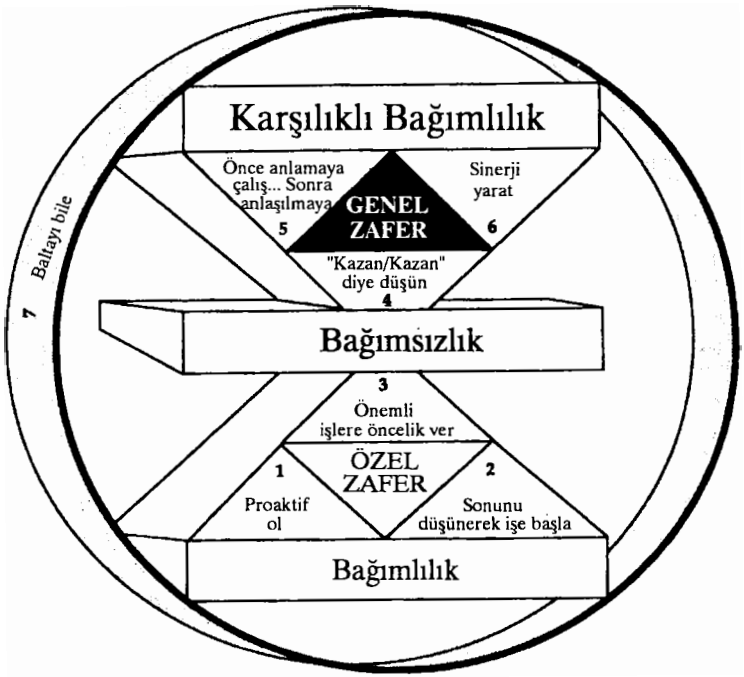
Uygulama Önerileri

1. İhmal edildiğini bildiğiniz bir II. Kare etkinliğini belirleyin. Bu, doğru yapıldığı takdirde kişisel yaşamınız ya da meslek hayatınızda önem taşıyacak bir etkinlik olmalı.
2. Bir zaman yönetimi kalıbı hazırlayın ve her karede zamanınızın yüzde kaçını geçirdiğinizi saptayın. Sonra üç günlük bir sürede on beşer dakikalık aralıklarla not alın. Hesabınız ne kadar doğru? Zamanınızı harcama tarzınızdan hoşnut musunuz? Değiştirmeniz gereken nedir?
3. Sorumluluğu başkalarına devredebileceğiniz işlerin bir listesini yapın. Yetki verebileceğiniz ya da bu alanda sorumluluğu yüklenmeleri için eğitebileceğiniz kişilerin de bir listesini hazırlayın. Yetki verme ya da eğitme işlemini başlatmak için neler gerektiğini düşünün.
4. Önünüzdeki haftayı düzenleyin*. Bu işe o haftadaki hedeflerinizi ve rollerinizi yazarak başlayın. Sonra bu hedefleri belirli bir etkinlik planına aktarın. Haftanın sonunda bir değerlendirme yapın. Planınız köklü değerlerinizi ve hedeflerinizi, günlük yaşamınıza ne dereceye kadar taşıyabiliyor? Bu değerler ve hedefler bakımından kişisel bütünlüğünüzü ne dereceye kadar koruyabildiniz?
5. Her haftayı düzenlemeye karar verin ve bunu yapmak için bir zaman belirleyin.
6. Ya şimdiki planlama aracınızı bir dördüncü kuşak aracına dönüştürün, ya da öyle bir araç bulun.
7. Bir II. Kare örneğinin etkisini iyice kavrayabilmek için "*Büroda bir II. Kare Günü*"nü (*B Eki*) inceleyin.

(*) Önceki sayfalarda 7 Alışkanlık Ajandası'nın bir haftalık çalışma programı örneğini bulacaksınız. Bunun dört haftalık bir örneğini ABD'de 1-800-680-6839 no'lu telefondan isteyebilir ya da Internet'te www.covey.com'da görebilirsiniz. (Bunları mevcut sisteminize de adapte edebilirsiniz).

Üçüncü Bölüm

GENEL ZAFER



KARŞILIKLI BAĞIMLILIK PARADİGMALARI

Güvensiz dostluk olmaz,
güven için de dürüstlük ister.
SAMUEL JOHNSON

GENEL ZAFER KONUSUNA GİRMEDEN önce şunu hatırlamalıyız: Etkili bir karşılıklı bağımlılık, sadece gerçek bağımsızlık temeli üzerine kurulabilir. Özel Zafer, Genel Zafer'den önce gelir. Cebir de, hesaptan önce.

Eskiden nerede olduğumuzu ve gideceğimiz yere göre şimdi hangi noktada bulunduğumuzu anlamak için geriye bakarak araziyi incelerken, şunu açıkça görürüz: Seçtiğimiz yoldan gelmemiş olsaydık, bu noktaya erişemezdik. Burada başka yollar yok, kestirmeler de. Yere paraşütle inmemiz de olanaksız. Önümüzdeki arazi, bunu deneyen insanların kopmuş ilişkileriyle dolu. Bu insanlar, bu ilişkileri sürdürecek olgunluğa ve karakter gücüne erişmeden etkili bağlantılar kurmaya çalışmışlar.

Ama bunu yapmak olanaksızdır. O yoldan geçmeniz gerekir. Kendinizle mücadelenizde başarının bedelini ödemedikçe, başkalarıyla ilişkinizde başarılı olamazsınız.

Birkaç yıl önce Oregon kıyısında bir yerde, bir seminer yönetiyordum. Bir gün, birisi bana gelerek, "Biliyor musun, Stephen, aslında bu seminerlere gelmekten hiç hoşlanmıyorum," dedi. Bu sözleri ilgimi çekti.

Şöyle devam etti: "Buradakilerin hepsine bir bak. Sonra da şu güzel kıyıya ve denize ve bütün olanlara. Bense, sadece oturuyor

ve karımın bu gece beni telefonda nasıl sorguya çekeceğini düşünerek endişeleniyorum.

"Evden her ayrılışımda beni iyice sıkıştırıyor. Kahvaltımı nerede etmişim? Orada başka kim varmış? Bütün sabah, toplantılara katılmış mıyım? Toplantılara öğle yemeği için ne zaman ara vermişiz? Öğleden sonra saatlerini nasıl geçirmişim? Akşam eğlenmek için ne yapmışım? Yanımda kim varmış? Neden söz etmişiz?

"Aslında karımın öğrenmek istediği bir şey var, ama bunu soramıyor. Söylediklerimi doğrulaması için kimi arayabileceğini öğrenmek için çıldırıyor. Ben yanında değilken, sadece dırdır ediyor ve yaptığım her şey konusunda beni uzun uzadıya sorguya çekiyor. Bu, seminerlerin bütün zevkini kaçırıyor. Tadına hiç varamıyorum."

Adam gerçekten de çok üzgün görünüyordu. Onunla bir süre konuştuk. Sonra çok ilginç bir şey söyledi. Biraz da mahcup bir tavırla, "Karım ne soracağını biliyor sanırım..." dedi. "Onunla bu tür bir seminerde karşılaşmıştık... O sırada ben başka biriyle evliydim!"

Bu sözlerin anlamını düşündüm. Sonra da, "Sen 'pratik çözüm'lerin peşindesin, değil mi?" diye sordum.

"Ne demek istiyorsun?"

"Aslında bir burgu alıp karının kafasını açmayı istiyorsun. Onun tavırlarını değiştirmesi için telleri çabucak başka türlü bağlayıvereceksin, değil mi?"

"Karımın değişmesini elbette istiyorum!" diye bağırdı. "Beni böyle durmadan sorguya çekmesi hiç de doğru değil."

"Dostum," dedim; "davranışlarınla başına bu sorunları kendin açmışsın. Şimdi konuşarak yakanı kurtaramazsın."

Burada çok dramatik ve çok temel bir paradigma değişimiyle karşı karşıyayız. Toplum içinde, insanlarla etkileşiminizi kişilik teknikleri ve beceriyle kolaylaştırmaya çalışabilirsiniz. Ama bu işlem sırasında o yaşamsal kişilik temelini güdükleştirirsiniz. Kökler olmadan meyve alamazsınız. Bu, sıralama ilkesidir: Özel Zafer, Genel Zafer'den önce gelir. Kendine hâkim olmak ve kendini disipline sokmak başkalarıyla iyi ilişkiler kurmanın temelidir.

Bazıları, başkalarını sevmeniz için önce kendinizi sevmeniz gerektiğini söyler. Bence bu, değerli bir düşünce. Ancak kendinizi

tanımazsanız, kontrol etmezseniz, kendinize egemen olmazsanız, kendinizi sevmeniz de çok zor olur. Bunu ancak kısa vadeli, yüzeysel, ani bir heyecanla sağlayabilirsiniz.

İnsanın kendisine olan saygısı, benliğine egemen olmasından, gerçek bir özgürlükten doğar. Ve bu da 1., 2. ve 3. Alışkanlıkların odak noktasıdır. Özgürlük, bir başarıdır. Karşılıklı bağımlılık ise, ancak özgür kişilerin yapabilecekleri bir seçimdir. Gerçek özgürlüğe kavuşmak istemiyorsak, insanlarla ilişki konusunda ustalaşmaya çalışmak da gülünç olur. Bunu deneyebiliriz. Hatta her şey yolundayken biraz başarılı da oluruz. Ama zor anlar geldiğinde —ki mutlaka gelecektir— ayakta durmamızı sağlayacak bir dayanağımızın olmadığı anlaşılır.

Herhangi bir ilişkiye kattığımız en önemli unsur sözlerimiz ve hareketlerimiz değil, ne olduğumuzdur. Sözlerimizle davranışlarımızın kaynağı kendi özümüz (Karakter Etiği) değil de, yüzeysel insan ilişkileri teknikleriyse (Kişilik Etiği) karşımızdakiler bu düzenbazlığı sezinler. O zaman etkili bir karşılıklı bağımlılık için gerekli temeli yaratıp sürdürmeyi başaramayız.

İnsan ilişkileri için gerçekten önemli olan teknik ve beceriler, gerçekten bağımsız bir karakterden adeta doğal bir biçimde yayılanlardır. Bu nedenle bir ilişkiye başlamanın yeri içimizdir, Etki Alanımızdır, kendi karakterimizdir. Bağımsızlaşırken, karşılıklı bağımlılığı da seçebiliriz. Yani merkezinde doğru ilkeler bulunan, proaktif, değerlere bağlı, yaşamındaki önemli şeylerin etrafında örgütlenen ve tutarlı olarak uygulamaya geçen biriysek, o zaman başkalarıyla zengin, sürekli, son derecede üretken bir ilişki kurmayı da başarırız.

Önümüzdeki araziye bakarken, yepyeni bir boyuta girdiğimizi görürüz. Karşılıklı bağımlılık derin, zengin, önemli ilişkiler için, geometrik olarak artan üreticilik için, hizmet etmek, katkıda bulunmak, öğrenmek ve gelişmek için dünyalar dolusu fırsat sağlar. Ancak en derin ıstırabı, en büyük düş kırıklığını, mutluluk ve başarı yolunun üzerindeki en büyük engelleri de burada hissederiz. Çektiğimiz ıstırap çok şiddetli olduğu için, bizi son derece etkiler.

Çoğu zaman, kişisel yaşamımızdaki vizyonsuzluk, liderlik ya da yöneticilik eksikliği yüzünden kronik bir ıstırapla yıllarca yaşayabiliriz. Açıklanamayan bir tedirginlik ve rahatsızlık duyarız. Arada sırada, ıstırabı hiç olmazsa bir süreliğine gidermek amacıyla ça-

reler bulmaya çalışırız. Istırap kronik olduğu için ona alışırız. Onunla birlikte yaşamayı öğreniriz.

Ancak başkalarıyla olan karşılıklı ilişkilerimizde sorunlar çıktığı zaman, şiddetli ıstırabı derinden hissederiz. Bu, çoğu zaman oldukça yoğundur ve geçmesini isteriz.

İşte o zaman aksaklığı pratik çözüm ve tekniklerle tedaviye çalışırız. Yani, Kişilik Etiği'nin yara bandını kullanırız. Bu şiddetli ıstırabın daha derindeki kronik bir sorundan yayıldığını anlayamayız. Aksaklığı tedavi etmekten vazgeçip sorunu tedavi etmeye başlayana kadar, çabalarımız yalnızca amaca zararı dokunan sonuçlar doğurur. Yalnızca kronik ıstırabı daha fazla gizlemeyi başarırız.

Şimdi başkalarıyla etkili bir ilişki üzerinde düşünürken, daha önceki etkililik tanımlamamıza dönelim. Bunun Ü/ÜY dengesi; kaz ve altın yumurta masalındaki temel kavram olduğunu söylemiştik.

Bu, bir karşılıklı bağımlılık durumudur. Altın yumurtalar etkili olmaktır, müthiş sinerjidir, başkalarıyla açık iletişimin ve olumlu etkileşimin sonucudur. O yumurtaları düzenli bir biçimde elde etmek için kaza iyi bakmamız, bu sonucu gerçekleştiren ilişkileri yaratıp onları korumamız gerekir.

Bu nedenle, gözetleme yerimizden inip 4., 5. ve 6. Alışkanlıklara girmeden önce size, ilişkileri ve karşılıklı bağımlı gerçeklikteki Ü/ÜY Dengesini çok güçlü bir biçimde tanımladığına inandığım bir benzetmeyi açıklamak istiyorum.

Duygusal Banka Hesabı

Parasal bir banka hesabının ne olduğunu hepimiz biliriz. Oraya para yatırır ve bir birikim oluştururuz. Gerektiği zaman da oradan para çekeriz. Duygusal Banka Hesabı, bir ilişki içindeki güven oranını belirleyen bir benzetmedir. Bu, başka bir insanın yanında kendinizi emniyette hissetmenizdir.

İncelik, sevecenlik, dürüstlük ve size verdiğim sözlere bağlı kalmak yoluyla Duygusal Banka Hesabı'na yatırım yaparsam, bir birikim yaratmış olurum. Sizin bana olan güveniniz artar, ben de gerektiği zaman bu güvenden yararlanırım. Hatalarım da olabilir. Ama o güven düzeyi, o duygusal birikim bunu telafi eder. İletişi-

mim açık seçik değildir belki, ama siz yine de ne demek istediğimi anlarsınız. Bir sözcük yüzünden beni suçlamazsınız. Güven hesabı kabarık olduğu zaman, iletişim rahat, çabuk ve etkili olur.

Ama ben terbiyesizce, saygısızca davranmayı, sizi hiçe saymayı, aşırı tepki göstermeyi, sizi ihmal etmeyi, güveninize ihanet etmeyi, sizi tehdit etmeyi ya da yaşamınızda küçük bir teneke tanrı rolü oynamayı alışkanlık haline getirmişsem; sonunda Duygusal Banka Hesabı'mda bulunandan fazlasını çekmiş olurum. Güven düzeyi iyice alçalır. O zaman ne kadar esnekliğim kalır?

Hiç kalmaz! Mayın döşenmiş bir alanda yürüyor olurum. Söyleyeceğim her şeye dikkat etmem gerekir. Her lafımı tartarım. Sinir bozucu bir durumdur bu. Sağa sola notlar yollarım. Arkamı kollarım, politika yaparım. Birçok kurum bu tür insanlarla doludur. Birçok aile ve evlilik de öyle.

Büyük bir güven birikimi sürekli yatırımla beslenmemişse, bir evlilik bozulur. Kendiliğinden anlayış ve yoğun iletişim yerine, bir uzlaşma durumu çıkar ortaya. İki kişi oldukça saygılı ve hoşgörülü bir biçimde bağımsızca yaşamaya çalışırlar. İlişki daha da yozlaşarak düşmanlığa ve savunmaya dönüşebilir. "*Dövüş ya da kaç*" tepkisi sözlü savaşlara, çarpılan kapılara, konuşmamaya, duygularını içine atmaya ve kendi kendine acımaya yol açar. Bu, sonunda evde bir soğuk savaş halini alabilir. Bu tür bir evlilik sadece çocuklar, cinsel ihtiyaçlar, toplum baskısı ya da imajı koruma isteği yüzünden sürdürülür. Ya da her şey mahkeme salonunda açıkça savaşılarak sona erebilir. İnsanlar eski eşlerinin günahlarından durmadan söz ederken, egoyu yıpratan acı hukuk savaşları yıllarca sürebilir.

Evlilik, yeryüzündeki iki insan arasında olabilecek en mahrem, potansiyel olarak en zengin, neşeli, doyurucu ve üretici ilişkidir. Ü/ÜY deniz feneri oradadır; ya ona çarpıp paramparça oluruz ya da yolumuzu bulmak için onun ışığından yararlanırız.

Evlilik gibi en sabit ilişkilerimiz, en sabit yatırımı gerektirir. Sürekli beklentiler yüzünden eski yatırımlar uçup gider. Yıllar boyunca görmediğiniz eski bir lise arkadaşınızla birdenbire karşılaştığınız zaman dostluğunuza kaldığınız yerden devam edebilirsiniz, çünkü eski yatırımlar korunmuştur. Ancak düzenli bir biçimde görüştüğünüz insanlarla olan hesabınıza daha sabit yatırımlar yapmanız gerekir. Bazen günlük etkileşimlerinizde, hesabınızdan oto-

matik olarak bir miktar çekersiniz. Ya da bunu onların sizinle ilgili, fark edemediğiniz sezgileri yüzünden yaparsınız. Bu, özellikle ailenizdeki yetişmekte olan gençler için geçerlidir.

Diyelim ki, yetişme çağında bir oğlunuz var ve onunla yaptığınız normal konuşma şöyle geçiyor: "Odanı temizle. Gömleğinin düğmelerini ilikle. Git saçını kestir. Çöp tenekesini dışarı bırakmayı da unutma!" Bir süre sonra çekilen meblağlar, yatırılanları iyice aşar.

Şimdi diyelim ki, oğlunuz bütün yaşamını etkileyecek önemli kararlar vermeye çalışıyor. Ancak güven düzeyi o denli düşük, iletişim kanalları o denli kapalı, mekanik ve yetersiz ki, sizin öğütlerinize açık değil. Ona yardımcı olacak bilgi ve sağduyuya sahip olabilirsiniz, ama hesabınız son derece düşük düzeyde olduğu için, oğlunuz sonunda kararlarını kısa vadeli bir duygusal bakış açısıyla verecektir, bu ise uzun vadede bir sürü olumsuz neticeyle sonuçlanabilir.

Bu nazik konularda iletişim kurmak için olumlu bir yatırıma gereksinimiz var. Ne yapacaksınız?

İlişkiye yatırım yapmaya başlarsanız ne olur? Belki ona biraz sevecen davranmak için önünüze bir fırsat çıkar. Örneğin eve kay-kaylarla ilgili bir dergi getirirsiniz; tabii, bu onu ilgilendiriyorsa. Ya da bir proje üzerinde çalışırken ona yaklaşıp yardım önerirsiniz. Belki de onu sinemaya davet edersiniz. Ya da dondurma yemeye götürürsünüz. Belki de yapabileceğiniz en önemli yatırım, bir yargıya varmadan, nutuk atmadan ya da söylediklerinde kendi yaşam öykünüzü bulmadan onu dinlemektir. Onu yalnızca dinleyip anlamaya çalışırsınız. Oğlunuzun, ona duyduğunuz ilgiyi, kendisini bir insan olarak kabul ettiğinizi hissetmesini sağlarsınız.

O, başlangıçta bütün bunlara karşılık vermeyebilir. Hatta kuşkuya bile kapılabilir. "Babam, şimdi neyin peşinde? Annem bu kez bana hangi yöntemi uyguluyor?" Ancak o gerçek yatırımlar devam ettikçe, birikim oluşmaya başlar. Hesaptaki açık da azalır.

Pratik çözümlerin seraptan ibaret olduğunu unutmayın. Bir ilişkiyi kurmak ve onarmak zaman alır. Oğlunuzun belirgin tepkisizliği ya da nankör görünüşü yüzünden sabırsızlanırsanız, bankadaki hesabınızdan pek yüklü bir miktar çekmiş olursunuz. Yaptığınız bütün iyi şeyleri de bir anda yıkarsınız. "Senin için bu kadar şey yaptık, özverilerde bulunduk! Nasıl böyle nankör olabiliyorsun?

Sana iyi davranmaya çalışıyoruz ve sen böyle yapıyorsun! Hayret doğrusu!"

Sabırsızlanmamak zordur. Proaktif olmak, dikkatinizi Etki Alanınıza vermek, büyüyen şeyleri beslemek ve "köklerin ne durumda olduklarını görmek için çiçekleri koparmamak" karakter ister.

Aslında pratik çözüm yoktur. İlişkiler kurmak ve onları onarmak uzun vadeli yatırımlardır.

Altı Önemli Yatırım

Duygusal Banka Hesabı'nı oluşturan altı önemli yatırım önermeme izin verin.

Kişiyi anlamak

Bir insanı gerçekten anlamaya çalışmak belki de yapabileceğiniz en önemli yatırımdır. Bu, bütün diğer yatırımların da anahtarıdır. Bir insanı anlayıncaya kadar, onun için neyin bir yatırım sayılacağını bilemezsiniz. Sizin için yatırım sayılacak bir şey —durumu konuşmak için yürüyüşe çıkmak, birlikte dondurma yemeye gitmek, ortak bir proje üzerinde çalışmak gibi— başka biri tarafından hiç de öyle görülmeyebilir. Hatta bu, o kişinin derin çıkarları ya da gereksinimleriyle ilgili değilse, hesaptan çekme gibi algılanabilir.

Bir insanın misyonu, başka birine önemsiz gelir. Yatırım yapmanız için, başka birinin önem verdiği bir şey, sizin için o insan kadar önemli olmalıdır. Son derece öncelikli bir proje üzerinde çalışırken altı yaşındaki oğlunuz size önemsiz gelen bir şey yüzünden işinizi engellemeye kalkışabilir. Ama bu, belki de onun açısından çok önemli bir şeydir. Onun değer verdiği şeyi kabullenip kendinizi ona adamanız için 2. Alışkanlık, programınızı ona göre önemli olan bir şey uğruna feda etmek için ise 3. Alışkanlık gereklidir. Söylemek istediği şeye verdiği değeri kabul ederek, onu anladığınızı gösterirsiniz. Bu da önemli bir yatırımdır.

Bir arkadaşımın oğlu beyzbola çok düşkündü. Arkadaşım ise bu spora karşı hiçbir ilgi duymuyordu. Ancak bir yaz mevsimi, oğlunu birinci ligdeki her takımın birer maçına götürdü. Bu yolculuk

altı hafta sürdü ve bir hayli pahalıya mal oldu. Ama bu, ilişkilerinde güçlü bir bağ oluşturmuştu.

Arkadaşım geri döndüğü zaman ona: "Beyzbolu bu kadar çok mu seviyorsun?" diye sordular.

"Hayır," diye cevap verdi. "Ama oğlumu bu kadar çok seviyorum."

Bir üniversitede profesör olan bir başka arkadaşımın, yetişmekte olan oğluyla ilişkisi korkunçtu. Adamın bütün yaşamı temelde akademikti. Oğlunun, kafasını geliştirmeye çalışmak yerine elleriyle çalışarak yaşamını ziyan ettiğini düşünüyordu. Dolayısıyla da çocuğu durmadan zorluyordu. Sonra pişman oluyor ve yatırım yapmaya çalışıyordu, ama bunların da bir yararı olmuyordu. Oğlu bu davranışları yeni bir ret, kıyaslama ve yargı olarak görüyordu. Böylece hesaptan büyük tutarlar çekilmiş oluyordu. İlişkileri gitgide kötüleşiyor, bu ise babanın yüreğini parçalıyordu.

Bir gün onunla şu ilkeyi paylaştım: Bir başkasının önemli saydığı şey, sizin için de bu kişi kadar önemli olmalıdır. Arkadaşım bu ilkeye sıkıca sarıldı. Oğluna, evlerinin etrafında minyatür bir Çin Seddi yapma işini verdi. Bu, zaman alacak bir işti. Baba oğul bir buçuk yıl yan yana çalıştılar.

Onları birbirine bağlayan bu olaydan sonra delikanlı yaşamının o evresini aştı ve zihnini geliştirme isteği de iyice arttı. Ama asıl yarar ilişkinin gelişmesindeydi. Bu, üzülecek bir şey olmaktan çıkıp hem babaya, hem de oğula mutluluk ve güç veren bir kaynağa dönüştü.

Başkalarının istedikleri ya da gereksinim duyduklarını düşündüğümüz şeyleri, kendi yaşam öykümüzden yola çıkarak belirleme eğilimiz vardır. Böylelikle, başkalarının davranışlarına kendi amaçlarımızı yansıtırız. Bir yatırımın ne olduğunu, hem şimdiki, hem de aynı yaşta ya da aynı yaşam dönemecindeyken sahip olduğumuz gereksinim ve isteklerimize dayanarak yorumlarız. Karşımızdakiler çabalarımızı bir yatırım olarak yorumlamadıkları zaman da, bunu iyi niyetle yaptığımız çabaların reddi olarak algılar ve vazgeçeriz.

Altın Kural şudur: "Başkalarına, onların size yapmalarını istediğiniz şeyleri yapın." Yüzeysel olarak bu, sizin için yapılmasını istediğiniz şeyleri, sizin de onlara yapmanız anlamına gelebilir. Ama

bence temelde bu sözlerin anlamı; onları, birey olarak sizi anlamalarını istediğiniz gibi, derinlemesine anlamak, sonra da onlara bu anlayışınız açısından yaklaşmaktır. Başarılı bir babanın, çocukların yetiştirilmesi konusunda dediği gibi: "Onlara değişik biçimlerde davranarak hepsine aynı şekilde davranın."

Küçük Şeylerle İlgilenmek

Küçük, basit, sevecen ve nazik davranışlar çok önemlidir. Küçük nezaketsizlikler, küçük merhametsizlikler, küçük saygısızlıklar bankadaki hesaptan büyük meblağlar çekilmesine yol açar. İlişkilerde küçük şeyler, büyük sayılır.

Birkaç yıl önce iki oğlumla geçirdiğim bir akşamı hatırlıyorum. Bu, iyi düşünülmüş bir baba-oğul eğlencesiydi. Egzersizler, güreşler, sosisli sandviçler, portakal suları ve bir de film vardı programda; yani her şey.

Filmin ortasında, o sırada dört yaşında olan oğlum Sean koltuğunda uyuyakaldı. Altı yaşında olan ağabeyi Stephen ise uyumadı. Onunla birlikte filmi sonuna kadar seyrettik. Film sona erdiği zaman Sean'u kucağıma alarak arabaya götürdüm ve arka kanepeye yatırdım. Soğuk bir geceydi. Bu yüzden paltomu çıkararak usulca Sean'un üzerine örttüm.

Eve vardığımızda Sean'u hemen içeri taşıyarak yatağına yatırdım. Stephen pijamasını giyerek, dişlerini fırçaladıktan sonra birlikte geçirdiğimiz geceden söz etmek için onun yanına uzandım.

"Gezintiden hoşlandın mı, Stephen?"

Oğlum, "İyiydi," diye cevap verdi.

"Eğlendin mi?"

"Evet."

"En çok ne hoşuna gitti?"

"Bilmiyorum. Tramplen herhalde."

"Harikaydı değil mi? Havada öyle taklalar atmak, oyunlar yapmak!"

Oğlum bana pek cevap vermiyordu. Daha çok ben konuşuyordum. Bir taraftan da Stephen'ın neden gevezelik etmediğini düşünüyordum. Heyecanlı şeyler olduğu zaman durmadan konuşurdu. Biraz düş kırıklığına uğramıştım. Bir şeyler olduğunu seziyordum. Eve dönerken de, yatmaya hazırlanırken de pek sessizdi.

Stephen birdenbire yatakta duvara doğru döndü. Bunun nedenini merak ederek doğruldum. Gözlerinin yaşlarla dolmuş olduğunu gördüm.

"Ne oldu yavrum? Ne var?"

Oğlum tekrar bana döndü. Ağladığı ve dudaklarıyla çenesi titrediği için biraz utandığını hissettim.

"Babacığım, ben üşüseydim, paltonu benim üzerime de örter miydin?"

Birlikte geçirdiğimiz o özel gecede onun için en önemli şey basit, sevecen bir davranış; yani bir an için küçük kardeşine bilinçsizce gösterdiğim sevgi olmuştu.

Bu deneyim o sırada benim için son derece güçlü bir kişisel ders olmuştu, şimdi bile öyle. İnsanlar içten içe çok duyarlı, çok duyguludurlar. Yaş ya da deneyimlerin bunu değiştirdiğine de inanmıyorum. En sertleşmiş, nasırlaşmış dış tabakanın altında yürekten gelen ince duygular vardır.

Verilen Sözleri Tutmak

Verilen bir sözü tutmak, yerine getirmek büyük bir yatırımdır; birisini kırmak ise, önemli bir tutarı geri çekmektir. Hatta birine önemli bir konuda söz verdikten sonra bunu tutmamak kadar banka hesabınızı düşürebilecek bir eylem olamaz. Bir daha söz verildiği zaman, karşıdaki buna inanmaz. İnsanlar, vaatleri umutlarının odak noktasına dönüştürme eğilimindedir. Özellikle temel geçimlerini ilgilendiren vaatleri.

Ben bir baba olarak, bağlı kalamayacağım bir sözü vermemeyi felsefe edinmeye çalıştım. Bu nedenle çok dikkat ederek ve ender olarak söz veriyorum. Beklenmedik bir olayın sözümü tutmamı engellememesi için de mümkün olduğu kadar, çeşitli ihtimalleri hesaba katmaya çalışıyorum.

Arada sırada, bütün çabalarıma rağmen, beklenmedik bir şey oluyor. Bu durum yüzünden verdiğim sözü tutmam olanaksızlaşıyor, ya da bunun akıllıca bir şey olmayacağı anlaşılıyor. Ama ben, o söze değer veriyorum. Ya her şeye rağmen sözümü yerine getiriyorum, ya da söz verdiğim kişiye durumu ayrıntılarıyla anlatarak, sözümü geri almam için izin vermesini istiyorum.

Ben şuna inanıyorum: Verdiğiniz söze her zaman bağlı kal-

mayı alışkanlık edinirseniz, sizinle çocuğunuz arasındaki anlaşma boşluklarını aşan güven köprüleri kurarsınız. Sonra, çocuğunuz sizin istemediğiniz bir şeyi yapmaya kalkıştığında ve olgun bir insan olarak onun fark edemediği neticeleri önceden gördüğünüzde, "Evlat, eğer bunu yaparsan, seni temin ederim, sonuç da şöyle olur." diyebilirsiniz ona. Çocuk sizin sözünüze inanmayı alışkanlık edinmişse, önerinize uyacaktır.

Beklentileri Belirginleştirmek

Patronunuzla, iş tanımınıza açıklık getirmenin kimin *rolü* olduğu konusunda farklı düşündüğünüz takdirde karşılaşacağınız zorluğu tahmin edin.

Siz, "İşim ne zaman belirlenecek?" diye sorabilirsiniz.

Patronunuz ise, "Ben de bunu senin yapmanı bekliyordum; üzerinde tartışmak için," diye yanıtlayabilir.

"İşimi belirlemenin sizin rolünüz olduğunu sanıyordum."

"Bu kesinlikle benim rolüm değil. Hatırlamıyor musun? Ta başından beri işini nasıl yapacağının daha çok sana bağlı olduğunu söylüyorum."

"Ben işimin kalitesinin bana bağlı olduğunu kastettiğinizi sanmıştım. Aslında işimin ne olduğunu bile bilmiyorum."

Hedefler konusunda da, belirtilmemiş beklentiler iletişim ve güvene zarar verir.

"Benden istediğinizi tamı tamına yaptım; ve işte raporum."

"Ben rapor istemiyorum. Hedef, sorunu çözmekti. Analiz edip üzerinde rapor yazmak değil."

"Ben hedefin sorunu kavramak olduğunu sanıyordum. Böylece bunun çözümlenmesi için birine yetki verilebilirdi."

Kaç kez bu tür konuşmalara katıldık?

"Siz dediniz ki..."

"Hayır, yanılıyorsun! Ben dedim ki..."

"Hayır, demediniz! Bana hiçbir zaman böyle yapmamı söylemediniz..."

"Evet, söyledim. Hem de açıkça..."

"Bundan hiç söz etmediniz bile..."

"Ama anlaşmamız böyleydi..."

İlişkilerde karşılaşılan zorlukların hemen hepsinin nedeni roller ve hedefler konusunda birbirine zıt ya da belirsiz beklentiler-

dir. Söz konusu, ister kimin hangi işi yapacağı, ister kızınıza odasını temizlemesini söylediğiniz zaman onunla nasıl iletişim kuracağınız, ya da kimin balıklara yem verip çöpü dışarıya çıkaracağı olsun, belirsiz beklentiler yanlış anlamalara, düş kırıklıklarına ve güvenin kaybolmasına yol açar.

Beklentilerin çoğu zımnidir. Belirli bir biçimde söylenmez ya da açıklanmazlar. Ama insanlar yine de belirli bir duruma beklentilerini yansıtırlar. Örneğin, bir kadın ve erkek, evlilik ilişkisinde birbirlerinden *zımnen* bazı şeyler beklerler. Bu beklentiler açıkça konuşulmaz ve hatta bazen eşler bunların farkında bile olmazlar. Ama onları yerine getirmek, ilişki hesaplarına büyük tutarlar yatırılmasına; bu beklentilere aldırmamak ise, tutarların hesaptan çekilmesine neden olur.

İşte bu nedenle, yeni bir durumla karşılaştığınız zaman bütün beklentilerinizi açıklamanız çok önemlidir. İnsanlar birbirlerini bu beklentilere göre yargılamaya başlar. Temel beklentilerinin çiğnendiğini düşündükleri zaman güven birikimi de azalır. Beklentilerimizin çok belirgin olduklarını, başkalarının onları iyice anlayıp bizimle paylaştıklarını sandığımız zaman, pek çok olumsuz durum yaratırız.

Yatırım, beklentileri başlangıçta derinlemesine açıklamak ve belirginleştirmektir. Bunun için zaman ve çaba harcanması gerekir. Ama ileride fazla zaman ve çaba harcanmasını da önler. Beklentiler belirgin olmadıkları ve paylaşılmadıkları zaman, insanlar işe duygularını karıştırmaya başlar. Basit anlaşmazlıklar da birikir. Bu ise kişilik çatışmaları ve iletişim bozukluklarına neden olur.

Bazen beklentileri belirginleştirmek büyük cesaret ister. Anlaşmazlık yokmuş ve her şey yoluna girecekmiş gibi davranmak, yanlış anlamaları kabul etmek ve birlikte çalışarak iki tarafın da kabul edebileceği bir dizi beklentiye erişmekten daha kolaymış gibi gelir insana.

Kişisel Bütünlük (Dürüstlük)

Kişisel bütünlük, güven yaratır ve çok çeşitli yatırımların da kaynağını oluşturur.

Kişisel bütünlükten yoksun olmak, güçlü güven hesapları yaratmak için gösterilen çabaların hemen hepsini boşa çıkarır. İnsanlar anlamaya, küçük şeyleri hatırlamaya, sözlerini tutmaya, beklen-

tileri belirginleştirmeye ve gerçekleştirmeye çalışırlar, ama içten içe ikiyüzlü olduklarında güven birikimi yaratamazlar.

Kişisel bütünlük doğruluğu içerir, ama ondan da öte bir şeydir. Doğruluk, gerçeği söylemek; yani, *sözlerinizi gerçeğe uydurmak*tır. Kişisel bütünlük ise, *gerçeği sözlerimize uydurmak*; yani, sözümüze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir. Bunun için öncelikle kendine, ama aynı zamanda dünyaya karşı da bir kişisel bütünlük gerekir.

Kişisel bütünlüğü kanıtlamanın en önemli yollarından biri, *yanınızda olmayan kişilerin arkasından konuşmamaktır*. Bunu yaparken yanımızda olanlara da güven veririz. Orada olmayanları savunurken, olanların güvenini korursunuz.

Sizinle baş başa konuştuğumuzu düşünelim. Amirimizi, yanımızda bulunsaydı cesaret edemeyeceğimiz bir biçimde eleştiriyoruz. Şimdi sizinle darıldığımız takdirde ne olur? Siz, zayıflıklarınızı bir başkasının önünde ifşa edeceğimi bilirsiniz. Çünkü bunu sizinle, amirimizin arkasından yaptık. Benim huyumu öğrendiniz. Yüzünüze tatlı sözler söyler, sonra da arkanızdan sizi çekiştiririm. Bunu yaptığıma tanık oldunuz.

İşte ikiyüzlülüğün özü budur. Bu, sizinle aramdaki hesapta bir güven birikimi oluşmasını sağlayabilir mi?

Ama diğer taraftan şöyle düşünelim: Amirimizi eleştirmeye siz başlıyorsunuz, ben de size eleştirilerinizden bazılarının içeriğini kabul ettiğimi söylüyorum ve ikimizin ona giderek, işlerin nasıl düzelebileceğini etkili bir biçimde açıklamamızı öneriyorum. O zaman, biri sizin arkanızdan konuştuğunda ne yapacağımı bilirsiniz, değil mi?

Başka bir örnek: Diyelim ki, sizinle ilişki kurmaya çalışırken birinin bana sır olarak söylediği bir şeyi açıklıyorum. "Aslında bunu söylememem gerekir... ama sen arkadaşım olduğuna göre..." diyorum. Bir başkasına böyle kalleşlik etmem, aramızdaki güven hesabımı artırır mı? Yoksa bana gizlice söylediğiniz şeyleri başkalarına açıklayıp açıklamadığımı düşünmeye mi başlarsınız?

Bu tür ikiyüzlülük, birlikte olduğunuz insanın hesabına yatırım yapıyormuşsunuz gibi gözükebilir. Ama aslında bu, hesaptan çekme anlamına gelir. Çünkü dürüst olmadığınızı açıklamış olursunuz. Belki birini çekiştirmek ya da bir sır paylaşmanın verdiği o

geçici zevkin altın yumurtasını alırsınız. Ama o arada kazı boğar, sürekli zevk verecek bir ilişkiyi de zayıflatırsınız.

Karşılıklı bağımlılık gerçeğinin içerdiği kişisel bütünlük kısaca şudur: Herkese aynı ilkeler dizisine göre davranırsınız. Bunu yaparken insanlar da size güvenmeye başlar. Bu tür bir bütünlüğün gerektirdiği dolaysız yüzleşme deneyimlerini başlangıçta takdir etmeyebilirler. Yüzleşmek bir hayli yüreklilik ister. Çoğu kimse en kolay yolu seçmeyi tercih eder. Yani, çekiştirip eleştirir, başkalarının sırlarını kalleşçe açıklar ya da başkalarının arkasından yapılan dedikodulara katılır. Ama uzun vadede insanlar, kendilerine karşı dürüst, içten ve sevecen olduğunuz takdirde size güven ve saygı duyarlar. Çünkü sözü edilen kişiye, dobra dobra konuşmanıza neden olacak kadar önem verdiğiniz bellidir. Güvenilmek sevilmekten daha yücedir derler. Uzun vadede güvenilmek, sevilmek anlamına gelir, bundan eminim.

Oğlum Joshua küçükken bana sık sık kendi kendimi incelememe neden olan sorular sorardı. Birine fazla tepki gösterdiğim ya da birazcık sabırsızca ya da sertçe davrandığım zaman sadece gözlerimin içine bakar ve bana, "Baba, beni seviyor musun?" derdi. Joshua çok dürüst ve savunmasız, ilişkimiz de çok sağlamdı. Başka birine karşı olumsuz davranışımla yaşamın temel ilkelerden birini çiğnediğimi düşünür ve aynı şeyi ona da yapacağımdan kuşkulanırdı.

Hem öğretmen hem de baba olarak, doksan dokuzun anahtarının tek olduğunu; özellikle çoğunluğun sabrını ve iyi niyetini sınayanın da o tek şey olduğunu keşfettim. Bir tek çocuğun, bir tek öğrencinin sevgi ve disiplini, sevgi duygusunu diğerlerine de aktarır. Bir tek kişiye karşı tutumunuz diğer doksan dokuza ne gözle baktığınızı açıklar. Çünkü herkes sonuçta bir 'tek'tir.

Kişisel bütünlük ayrıca aldatıcı, hile kokan ya da insan onuruna yakışmayacak her türlü sözden kaçmak anlamına da gelir. Bir tanımlamaya göre, "Yalan, aldatmak amacıyla söylenen herhangi bir sözdür." Ya da davranıştır. İster sözlerimiz, ister davranışlarımızla iletişim kuralım, dürüst bir insansak, amacımız aldatmak olmaz.

Hesaptan Çektiğiniz Zaman İçtenlikle Özür Dilemek

Duygusal Banka Hesabı'ndan bir tutarı çektiğimiz zaman

özür dilememiz gerekir; hem de içtenlikle. İçten sözler büyük yatırımlar demektir.

"Ben haksızdım."

"Sert davrandım."

"Sana saygı göstermedim."

"Onurunla oynadım. Çok, çok üzgünüm."

"Seni dostlarının önünde utandırdım. Bunu yapmaya hakkım yoktu. Bir noktayı belirtmek istiyordum ama, öyle davranmamalıydım. Özür diliyorum."

Kişinin acıyarak değil de, içinden gelerek özür dilemesi için karakterinin iyice güçlü olması gerekir. Bir insanın içtenlikle özür dileyebilmesi için kendine hâkim olması, temel ilkeler ve değerlerin sağladığı köklü bir güven duygusunun bulunması gerekir.

İç güveni olmayanlar bunu yapamazlar. Bu onları çok savunmasız bir duruma düşürür. Özür diledikleri zaman fazlasıyla uysal ve zayıf gözükeceklerini düşünüp başkalarının bu zaaflarından yararlanmasından korkarlar. Güven duygularının temelinde başkalarının onlarla ilgili fikirleri vardır. Başkalarının ne düşüneceği konusunda kaygılanıp dururlar. Ayrıca çoğu zaman yaptıklarında haklı olduklarına da inanırlar. Kendi hatalarını affettirmek için, bahane olarak karşılarındakilerin hatalarını gösterirler. Bazen özür dileyebilirler, ama bu da içten değildir.

Doğulu bir bilge, "Eğileceksen, iyice eğil," der. Hıristiyan etiği ise, "Son kuruşuna kadar öde," der. Bir özür dilemenin yatırım sayılması için içten gelmesi, içtenliğinin de anlaşılması gerekir.

Leo Roskin'in dediği gibi: "Zalim olanlar, zayıflardır. İnceliği sadece güçlülerden bekleyebilirsiniz."

Evde, çalışma odamda yazı yazıyordum. Üstelik de sabır konusunda. Oğullarımın koridorda aşağı yukarı koşturup gürültüyle bir yerlere vurduklarını duyuyordum. Sabrımın tükenmek üzere olduğunun da farkındaydım.

Birdenbire oğlum David banyo kapısını yumruklayarak olanca sesiyle bağırmaya başladı. "Bırak da gireyim! Bırak da gireyim!"

Çalışma odamdan fırlayarak ona müthiş bir hiddetle, "David," dedim. "Bütün bunların beni ne kadar rahatsız ettiğinin farkında mısın? İnsanın dikkatini toplayarak yaratıcı bir şeyler yazmaya ça-

lışmasının ne kadar zor olduğunu biliyor musun? Şimdi odana git ve doğru dürüst davranmaya karar verinceye kadar orada kal!" Oğlum, süklüm püklüm odasına giderek kapıyı kapattı.

Döndüğüm zaman bir başka sorunu fark ettim. Çocuklar yüz yirmi santim genişliğindeki koridorda Amerikan futbolu oynarken birinin dirseği ötekinin ağzına gelmişti. Ağzı kan içinde, holde yatan kardeşine ıslak bir havlu getirmek için David'in banyoya koştuğunu öğrendim. Ama kız kardeşi o sırada duş yapıyordu ve kapıyı da açmamıştı.

Durumu tümüyle yanlış yorumladığımı ve fazla tepki gösterdiğimi anladığım zaman hemen David'ten özür dilemeye gittim.

Ben kapıyı açarken oğlumun bana söylediği ilk sözler şu oldu: "Seni affetmeyeceğim."

"Neden, hayatım?" diye sordum. "Açıkçası kardeşine yardım etmeye çalıştığının farkında değildim. Beni neden affetmeyeceksin?"

Oğlum, "Çünkü geçen hafta da aynı şeyi yaptın," dedi. Yani David bana, "Baba, bankadaki hesabından fazlasını çektin," diyordu. "Davranışlarınla sorun yarattın. Şimdi konuşarak yakanı kurtaramayacaksın."

İçten özür dilemeler, yatırımdır. "İçten değil" diye yorumlanan özürler ise, hesaptan çekmek demektir. İlişkinin niteliği de bunu yansıtır.

Hata yapmak başka, bunu itiraf etmemek başkadır. İnsanlar yanlışları affeder, çünkü yanlışlar genellikle zihinseldir, yargı hatasıdır. Ancak insanlar yürekten yapılan hataları; kötü niyeti, kötü amaçları, ilk hatayı örtbas etmek için tepeden bakarak mazeret bildirimini kolay kolay affetmezler.

Sevgi Yasaları ve Yaşam Yasaları

Koşulsuz sevgi yatırımı yaptığımızda, sevginin öncelikli kurallarını yerine getirdiğimizde, başkalarına yaşamın öncelikli yasalarına uymaları için cesaret veririz; yani başkalarını koşulsuz, kurallar koymadan sevdiğimiz zaman onların güven duymalarına, kendilerini emniyette hissetmelerine; temel değerleri, kişilikleri ve dürüstlüklerinin doğrulanmış ve onaylanmış olduğunu düşünmelerine yardım etmiş oluruz. Böylece doğal gelişim süreci teşvik edilmiş

olur. Onların, işbirliği, katkı, kendini disipline sokma, dürüstlük gibi hayat yasalarını yaşamalarını, içlerindeki en yüce ve en iyi şeyleri keşfedip bunlara sadık kalmalarını kolaylaştırırız. Onlara bizim koşullarımıza ve sınırlamalarımıza tepki göstererek değil, kendi iç komutlarına uyarak yaşamaları için özgürlük tanırız. Bu, bizim fazla uysal ya da gevşek olduğumuz anlamına gelmez. Zaten böylesi bir tavır, büyük bir tutarı çekmek olurdu. Öğüt veririz, rica ederiz, sınırlar koyup neticeleri belirtiriz. Ama yine de koşulsuz severiz.

Sevginin öncelikli yasalarını çiğnediğimiz –bu armağana koşullar ve kısıtlamalar koyduğumuz– zaman, aslında başkalarını yaşamın öncelikli yasalarını çiğnemeleri için teşvik etmiş oluruz. Onları kendilerini savunmalarını gerektiren reaktif bir duruma getirmiş oluruz. Bu kişiler de, "Ben, senden bağımsızım, bir insan olarak değerliyim," düşüncesini kanıtlamaları gerektiğini sanırlar.

Aslında onlar bağımsız değildir; karşı-bağımlıdır. Bu da bir tür bağımlılıktır ve Sürekli Olgunlaşma Modeli'nin, en alt ucunda yer alır. Bu insanlar olumsuz tepki verirler. Hemen hemen düşman-merkezli olurlar. Kendi iç komutlarını dinleyerek onlara uyacakları yerde, daha çok 'haklarını' savunmak ve kişiliklerini kanıtlayan bulguları göstermekle ilgilenirler.

İsyan, zihnin değil, yüreğin düğümlenmesidir. Anahtarı, yatırım yapmak; koşulsuz sevgi yatırımlarını sürdürmektir.

Bir zamanlar çok itibarlı bir okulda dekanlık yapan bir arkadaşım vardı. Oğlunun da aynı okulda okuması için yıllar boyunca plan yapmış, para biriktirmişti. Ama zamanı geldiğinde çocuk onun okuluna girmeyi reddetti.

Bu, babasını çok kaygılandırdı. O okuldan mezun olmak çocuk için büyük bir avantaj sayılacaktı. Ayrıca bu bir aile geleneğiydi. Üç kuşak o okulda okumuştu. Babası yalvardı, ısrar etti, konuştu. Oğlunu anlamak için onun söylediklerini dinlemeye çalıştı. O arada çocuğun fikrini değiştireceğini de umuyordu.

Babanın gizlice verdiği mesaj, koşula bağlı sevgiydi. Çocuk, bir bakıma babasının isteğinin, bir insan ve oğul olarak kendisine verdiği değerden daha ağır bastığını seziyordu. Bu da korkunç bir tehdit sayılırdı. Delikanlı bu nedenle kendi kişiliği ve dürüstlüğü adına ve bunları silah olarak kullanarak, savaştı. Gitmeme isteğini gerekçelendirmek için direncini ve çabalarını artırdı.

Baba, kendi vicdanını iyice dinledikten sonra sonunda bir özveride bulunmaya karar verdi. Koşula bağlı sevgiden vazgeçecekti. Oğlunun, onun isteği dışında bir şeyi seçebileceğini biliyordu. Ama karısıyla, oğullarının seçimi ne olursa olsun onu koşulsuz sevmeye karar verdiler. Bu, yapılması son derecede zor bir şeydi, çünkü oğullarının eğitimi onlar için çok önemliydi. Üstelik çocukları doğduğundan beri bunu tasarlamış ve bu uğurda çabalamışlardı.

Anneyle baba çok zor bir 'yeniden senaryo yazma' dönemi geçirdiler. Koşulsuz sevginin özelliklerini gerçekten anlamaya çalışıyorlardı. Oğullarına ne yaptıklarını ve bunun nedenlerini açıkladılar. Delikanlıya, kararının ona karşı duydukları koşulsuz sevgiyi etkilemeyeceğini dürüstçe söyleyebilecekleri bir noktaya eriştiklerini de anlattılar. Bunu, onu idare etmek, "hizaya sokmak" için değil, gelişmelerinin ve karakterlerinin mantıklı bir uzantısı olduğu için yaptılar.

Delikanlı, o sırada pek karşılık vermedi. Ama annesiyle babasının bu noktada öylesine koşulsuz bir sevgi paradigmaları vardı ki, vereceği yanıt kendisine karşı duygularını değiştirmeyecekti. Nitekim bir hafta kadar sonra annesiyle babasına o okula gitmeyeceğini açıkladı. Bu cevaba hazırlıklıydılar. Çocuğa koşulsuz sevgilerini göstermeyi sürdürdüler. Her şey yoluna girdi ve yaşam da normal bir biçimde sürdü.

Kısa bir süre sonra ilginç bir şey oldu. Çocuk artık kendi tutumunu savunmak zorunda olmadığı için, benliğinin derinliklerini daha fazla araştırdı ve aslında bu eğitim deneyimini gerçekten istediğini anladı. Okula girmek için başvurdu ve sonra da babasına bunu haber verdi. Babası da, oğlunun kararını tamamen kabul ederek koşulsuz sevgisini gösterdi. Arkadaşım mutluydu, ama abartılı bir mutluluk değildi bu. Çünkü koşulsuz sevmeyi gerçekten öğrenmişti.

Birleşmiş Milletler'in eski Genel Sekreteri Dag Hammarskjold, bir zamanlar şu derin ve benzersiz saptamayı yapmıştı: "Kitlelerin selameti için durmadan didinmek yerine kendinizi tümüyle bir tek kişiye vermeniz daha soylu bir davranıştır."

Ben bu sözleri şöyle yorumluyorum: Haftada beş, altı, yedi gün; günün sekiz, on ya da on iki saatini "oradaki" binlerce insana

ve projeye adayabilirim. Ama yine de eşimle, ergenlik çağındaki oğlumla, yakın iş arkadaşımla derin ve anlamlı bir ilişki kuramayabilirim; ve o bir tek ilişkiyi yeniden kurmak, onca zamanı bütün o insanlar ve amaçlar uğruna harcarken gerekli olandan daha fazla karakter soyluluğu, daha fazla alçakgönüllülük, cesaret ve kuvvet ister.

İş kuruluşlarına danışmanlık yapmakta olduğum yirmi beş yıllık sürede, bu sözlerin gücü beni tekrar tekrar etkilemiştir. Kurumlardaki sorunların çoğuna en tepedeki —profesyonel bir şirkette iki ortak arasındaki, bir firmanın sahibiyle yönetim kurulu başkanı arasındaki, başkanla yardımcısı arasındaki— ilişki zorlukları neden olur. Bu sorunları göğüsleyip çözmek için, "oradaki" birçok kişi ve birçok proje uğruna çalışmayı sürdürmek için gereken karakter soyluluğundan daha fazlası gereklidir.

Hammarskjold'un o saptamasını ilk okuduğumda bir kuruluşta çalışıyordum. Benimle sağ kolum olan kişi arasında belirsiz beklentiler vardı. Rol, hedef beklentileri ve değerlerle, özellikle de yönetim tarzıyla ilgili farklılıklarımızla yüzleşme cesaretine sahip değildim. Bu nedenle çirkin bir tartışmaya dönüşebilecek bir konuşmayı önlemek için birkaç ay uzlaşma yolunu denedim. Bu arada, her ikimizin de içinde kötü duygular oluşuyordu.

İnsanın kendini tümüyle *bir kişiye* vermesinin, kitleleri kurtarmak için durmadan çabalamaktan daha soylu bir şey olduğunu okuduğum zaman, yardımcımla aramdaki ilişkiyi yenileme fikri beni derinden etkiledi.

Beni bekleyen şeylere karşı bütün cesaretimi toplamam gerekti. Çünkü sorunları ortaya çıkarıp derin, köklü bir anlayış ve bağlılığı sağlamanın aslında çok zor olacağını biliyordum. Görüşme öncesinde gerçekten titrediğimi anımsıyorum. Adam çok sert biri gibi görünüyordu. Kendi yöntemlerine sımsıkı bağlıydı ve kendisini her zaman haklı görüyordu. Ama onun kuvvetli yanlarına ve yeteneklerine ihtiyacım vardı. Tartışmanın ilişkiyi tehlikeye sokmasından ve onun gücünü kaybetmekten korkuyordum.

Görüşmeyi zihnimde prova ettim ve sonunda, yapacaklarımla söyleyeceklerimin pratiği yerine, ilkeler üzerinde durmaya içimden

karar verdim. Sonunda zihinsel açıdan rahatladım ve onunla iletişim kuracak cesareti buldum.

Yardımcımla buluştuğumuz zaman büyük bir hayretle onun da aynı şeyleri düşündüğünü ve benimle konuşmayı çok istediğini anladım. Hiç de sert değildi, kendisini savunmaya kalkışmıyordu.

Ancak yönetim tarzlarımız oldukça farklıydı ve bütün kuruluş bu farklılığa tepki gösteriyordu. İkimiz de anlaşmazlığımızın neden olduğu sorunları kabul ettik. Birkaç görüşmeden sonra daha önemli sorunların üzerinde durmayı, onları açık açık konuşmayı başardık. Birbirimize büyük bir saygı göstererek sorunları teker teker çözdük. Birbirimizi tamamlayarak güçlü bir ekip oluşturduk. Duyduğumuz karşılıklı kişisel sevgi de, birlikte çalışma yeteneğimize müthiş bir katkıda bulundu.

Bir işi, aileyi ya da evliliği etkili bir biçimde sürdürmek için gerekli olan birliği yaratmak, büyük bir kişisel güç ve cesaret ister. Kitleler adına çalışırken hiçbir teknik yönetim becerisi, ilişkilerin geliştirilmesi için gerekli olan kişisel karakter soyluluğunun yerini alamaz. Sevgi ve yaşamın öncelikli yasalarını çok köklü, bire bir düzeyde yaşarız.

Ü Sorunları, ÜY Fırsatlarıdır

Bu olay bana karşılıklı bağımlılıkla ilgili bir başka güçlü paradigma daha öğretti. Bu, sorunlara bakış açımızla ilgiliydi. Ben, aylarca o sorundan kaçmaya çalışmıştım. Onu sinirlerimi bozacak bir şey, bir engel olarak görüyor ve birdenbire ortadan kalkıvermesini istiyordum. Ama sonunda sorunun kendisi derin bir ilişki kurmamız için fırsat yarattı. Bu da, birbirini tamamlayan iki kişiden oluşan güçlü bir ekip yaratmak için bize hız verdi.

Bence karşılıklı bağımlılıkla ilgili bir durumda *her Ü sorunu bir ÜY fırsatıdır;* karşılıklı bağımlı üretimi önemli bir biçimde etkileyecek Duygusal Banka Hesaplarını kabartmak için bir fırsattır.

Anne ve babalar, çocuklarının sorunlarını olumsuz, ağır, sinir bozucu olarak değil de, ilişki kurmak için birer fırsat olarak gördüklerinde, ebeveyn-çocuk etkileşiminin niteliği tümüyle değişecektir. Bu görüşteki anne ve babalar, çocuklarını derinden anlayıp

onlara yardım etme konusunda istekli ve hatta heyecanlı olurlar. Çocuk onlara bir sorun getirdiğinde, "Ah, olamaz! Yine mi sorun?" diye düşünmezler. Paradigmaları, "İşte çocuğuma gerçekten yardım edip ilişkimize yatırım yapmak için harika bir fırsat!" olur. Pek çok etkileşim bir alışveriş olmaktan çıkar ve dönüşümsel bir hal alır. Çocuklar, anneleriyle babalarının, sorunlarına ve birey olarak kendilerine verdikleri değeri sezerler; böylece güçlü sevgi ve güven bağları oluşur.

Bu paradigma, iş yaşamında da güçlüdür. Bu paradigmaya göre hareket eden bir mağazalar zinciri bu sayede müşterileri arasında derin bir bağlılık duygusu yaratmıştı. Bir müşteri herhangi bir zamanda mağazaya gelip ufacık bir sorununu bile dile getirse, satış memurları bunu hemen onunla ilişki kurmak için bir fırsat sayıyordu. Müşteriye öyle nazikçe ve saygılı davranıyor, öylesine gönülden hizmet veriyorlardı ki, birçoğu başka bir mağazaya gitmeyi aklından bile geçirmiyordu.

Ü/ÜY dengesinin karşılıklı bağımlılık gerçeği sınırları içerisinde etkili olmak için gerekli olduğunu kavrarsak, sorunlarımızı ÜY'yi artırmak için birer fırsat olarak değerlendirebiliriz.

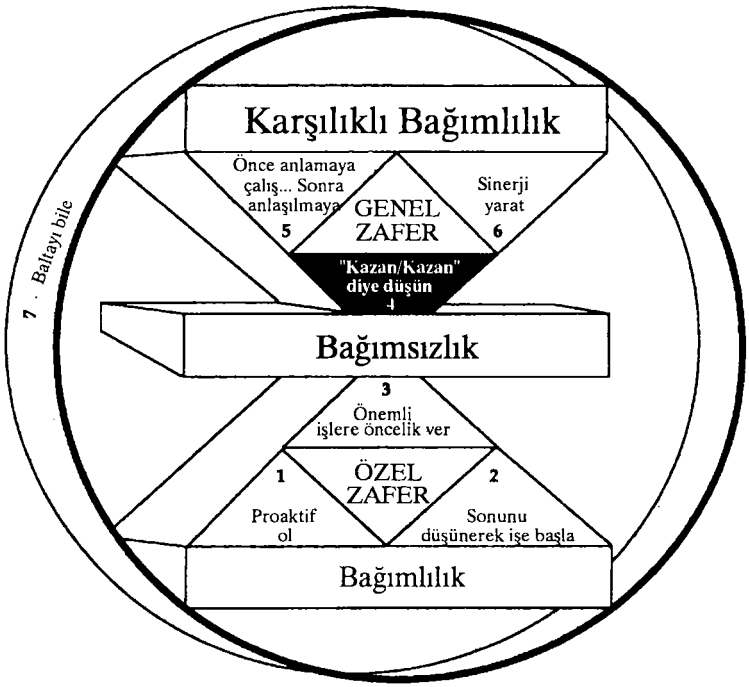
Karşılıklı Bağımlılık Alışkanlıkları

Duygusal Banka Hesabı paradigması zihnimize yerleşmiş olduğuna göre, artık Genel Zafer Alışkanlıklarına, başkalarıyla çalışma konusunda başarılı olmaya geçebiliriz. Bunu yaparken, bu alışkanlıkların etkili bir karşılıklı bağımlılık yaratmak için birlikte nasıl işlediklerini görebiliriz. Ayrıca diğer düşünce ve davranış kalıpları bakımından ne kadar güçlü senaryolara sahip olduğumuzu da anlayabiliriz.

Buna ek olarak, daha derin bir düzeyde etkili olan karşılıklı bağımlılığın ancak gerçekten özgür insanlarca başarılabileceğini de görebiliriz. Genel Zafer'i, çok tutulan "Kazan/Kazan" teknikleri ya da "düşünerek dinleme" teknikleri veya "yaratıcı sorun çözümleme" teknikleriyle elde etmek olanaksızdır. Çünkü bu tekniklerin odak noktası kişiliktir ve yaşamsal önem taşıyan karakter temelini güdükleştirirler.

Şimdi Genel Zafer alışkanlıklarını teker teker derinlemesine inceleyelim.

4. ALIŞKANLIK
"KAZAN/KAZAN" DİYE DÜŞÜN



KİŞİLER ARASI LİDERLİK İLKELERİ

Altın Kural'ı belleğimize yerleştirdik;
şimdi onu hayata geçirelim.
EDWIN MARKHAM

BİR ARA BENDEN BİR ŞİRKETLE çalışmam istenmişti. Şirketin başkanı, personel arasında işbirliği olmaması yüzünden çok endişeliydi.

"Temel sorunumuz, personelin bencilliği, Stephen," dedi. "İşbirliğine kesinlikle yanaşmıyorlar. İşbirliği yaptıkları takdirde üretimin artacağını biliyorum. Sorunu çözecek bir insan ilişkileri programı geliştirmemize yardım edebilir misin?"

"Sorun insanlar mı, yoksa paradigma mı?" diye sordum.

"Kendin bak," diye yanıtladı.

Ben de öyle yaptım ve gördüm ki, gerçek bir bencillik, işbirliği yapma isteksizliği, otoriteye karşı koyma ve kendini savunma arzusu vardı. Duygusal Banka Hesapları'nın eksi bakiye verdiğini ve bunun bir güvensizlik ortamı yarattığını görebiliyordum. Ama sorunu kurcaladım.

"Daha da derinlere bakalım," diye önerdim. "Adamların neden işbirliği yapmıyorlar? İşbirliği yapmamanın ödülü nedir?"

Bana kesin bir tavırla, "İşbirliği yapmamanın bir ödülü yok," dedi. "İşbirliği yaptıkları takdirde çok daha fazla ödüllendirilecekler."

"Öyle mi?" diye sordum. Başkanın bürosunun duvarlarından birinde, perde arkasında bir resim vardı: Bir yarış pistinde start yerine dizilmiş atların resmi. Hayvanların kafalarının yerine Başkan'ın müdürlerinin suratları geçirilmişti. Bitiş çizgisinde ise Bermuda'nın güzel bir posteri bulunuyordu. Mavi gökyüzü, pamuk gi-

bi bulutlar, beyaz bir kumsalda el ele yürüyen romantik bir çifti gösteren rüya gibi bir resim.

Başkan, haftada bir adamlarını bürosuna toplayarak işbirliğinden söz ediyordu. "Hep birlikte çalışalım. Bunu yaparsak daha fazla para kazanırız." Sonra perdeyi açıyor ve onlara resmi gösteriyordu. "Haydi bakalım, hanginiz Bermuda gezisini kazanacak?"

Bu, bir çiçeğe büyümesini söylerken, ötekini sulamaya benziyordu; ya da "moral düzelinceye kadar işten çıkarmalar devam edecektir," demeye! Başkan işbirliği istiyordu. Adamlarının birlikte çalışmalarını, fikirlerini paylaşmalarını, ortak çabadan hepsinin yararlanmalarını istiyordu. Ama aslında onları birbirleriyle rekabet etmeye zorluyordu. Bir müdürün başarısı, diğer yöneticilerin başarısızlığı anlamına gelecekti.

İş alanındaki kişilerde, aile arasında ve diğer ilişkilerde görülen pek çok sorunda olduğu gibi, bu şirketin sorunu da hatalı paradigmaydı. Başkan, işbirliği meyvelerini bir rekabet paradigmasından sağlamaya çalışıyordu. Bu işe yaramadığı için de şimdi personelin işbirliğini sağlayacak bir teknik, bir program, etkisini çabucak gösterecek bir ilaç istiyordu.

Ama kökü değiştirmedikçe meyveyi değiştiremezsiniz. Tutum ve davranışlar üzerinde çalışmak, yaprakları kırpmak olacaktı. Bu nedenle dikkatimizi, kişisel ve kurumsal mükemmelliği tamamen farklı bir yoldan gerçekleştirmeye verdik. Bunun için işbirliğini destekleyen bilgi ve ödül sistemleri geliştirdik.

İster bir şirketin başkanı, ister bir odacı olun, herhangi bir sıfatla bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa geçtiğiniz zaman, liderlik rolünü üstlenmiş olursunuz. Bu, başkalarını etkileyecek bir konumdur ve kişiler arası etkili liderliğin alışkanlığı da Kazan/Kazan Diye Düşünmek'tir.

İnsan Etkileşimiyle İlgili Altı Paradigma

Kazan/Kazan, bir teknik değildir. Bu, insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül bir felsefedir. Aslında insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin altı paradigmasından biridir. Diğer paradigmalar ise şunlardır: Kazan/Kaybet; Kaybet/Kazan; Kaybet/Kaybet; Kazan; Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok.

- Kazan/Kazan
- Kazan/Kaybet
- Kaybet/Kazan
- Kaybet/Kaybet
- Kazan
- Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok

Kazan/Kazan

Kazan/Kazan zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Bütün insan etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışındadır. Kazan/Kazan, anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması anlamına gelir. Bir Kazan/Kazan çözümüyle, taraflar bu karardan memnun kalır ve hareket planına karşı bağlılık hissederler. Kazan/Kazan, yaşamı bir rekabet arenası değil, bir işbirliği alanı olarak görür. Çoğu insan her şeye ikili kıyaslamalar açısından bakar: Güçlü ya da zayıf, iyi ya da kötü, kaybetmek ya da kazanmak! Ama bu tür düşünce tarzı temelde hatalıdır. Bu, ilkeden çok, güç ve mevkiye dayanır. Kazan/Kazan'ın temelinde ise, şu paradigma bulunur: Herkes için her şeyden yeterince vardır, bir insanın başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez. Diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez.

Kazan/Kazan, Üçüncü Seçeneğe inanmak demektir. Ne sizin yönteminizdir, ne de benim. *Daha iyi,* daha yüce bir yöntemdir bu.

Kazan/Kaybet

Kazan/Kazan'ın bir alternatifi, Bermuda için yarışma paradigması olan Kazan/Kaybet'tir: "Ben kazanırsam, sen kaybedersin." der.

Liderlik tarzı bakımından Kazan/Kaybet, otoriter bir yaklaşımdır: "Benim istediğim olur. Senin istediğin olmaz." Kazan/Kaybet paradigmasına bağlı insanlar, istediklerini elde etmek için konum, güç, kimlik, varlık ya da kişiliklerden yararlanırlar.

Çok kişiye doğumlarından itibaren Kazan/Kaybet senaryosu derinlemesine işlenir. Etkili güçlerin en önemlisi ailedir. Bir insan çocukluğunda bir başkasıyla karşılaştırıldığı —sabır, anlayış ya da sevgi bu tür karşılaştırmalara dayanılarak gösterildiği ya da gösterilmediği— zaman, Kazan/Kaybet tarzı düşünceyi benimser. Sevgi, koşula bağlı olarak verildiği, sevgiyi kazanmak zorunda kalındığı zaman onlara aslında değerli ya da sevilecek kişiler olmadıkları mesajı iletilir. Değer, onların içinde değil, dışındadır. Biriyle ya da bir beklentiyle kıyaslanma sonucu elde edilir.

Annesiyle babasının duygusal onayına ve desteğine son derecede bağımlı olan, oldukça savunmasız bir genç koşullu sevgiyle karşı karşıya kalınca zihninden ve yüreğinden neler geçer? Çocuk, Kazan/Kaybet düşüncesine göre kalıplanıp biçime sokulur ve programlanır.

"Ben ağabeyimden daha iyi olursam, annemle babam beni daha çok sever."

"Annemle babam beni ablam kadar sevmiyorlar. Herhalde onun kadar değerli değilim."

Diğer bir güçlü senaryo kaynağı da yaşıtlardır. Bir çocuk önce annesiyle babasının kendisini kabul etmesini ister, sonra da yaşıtlarının. Bunlar kardeşleri de olabilir, arkadaşları da. Yaşıtların bazen ne kadar zalim olabildiklerini ise hepimiz biliriz. Onlar da çoğu zaman kendi beklentileri ve paradigmalarına göre, bütünüyle ret ya da kabul ederler. Böylece Kazan/Kaybet'e uzanan yolda ek bir senaryo oluştururlar.

Okul yaşamı da Kazan/Kaybet senaryosunu güçlendirir. "Normal dağılım eğrisi" sizin, bir başkası C notu aldığı için A aldığınızı açıklar. Kişinin değerini onu kendisi dışındakilerle karşılaştırarak yorumlar. Esas değer tanınmaz. Herkes dış nedenlerle tanımlanır.

"Ah, sizi burada, Okul Aile Birliği toplantısında görmek ne hoş. Kızınız Caroline ile gerçekten gurur duymalısınız. En iyi on öğrenci arasında yer alıyor."

"Buna sevindim."

"Ama oğlunuz Johnny'nin başı dertte. O en başarısız öğrencilerden."

"Sahi mi? Ah, ne kötü! Bu konuda ne yapabiliriz?"

Bu tür karşılaştırmalı bilginin açıklamadığı şey, Johnny'nin sekiz silindiri birden çalışırken, Caroline'in sekiz silindirinden sadece dördünü kullandığıdır belki. Ancak insanlar birikimlerine ya da var olan kapasitelerini tümüyle kullanıp kullanmadıklarına göre değerlendirilmezler. Diğer insanlarla karşılaştırılarak sınıflandırılırlar ve dereceler toplumsal değer yüklüdür. Fırsat kapılarını açar ya da kaparlar. Eğitim sürecinin özünde işbirliği değil, rekabet vardır. Hatta işbirliği, genellikle kopyacılıkla ilintilendirilir.

Diğer güçlü bir programlama aracı da spordur; özellikle lise ya da üniversitedeki gençler için. Onların geliştirdiği temel paradigmaya göre yaşam, büyük bir oyundur; bazılarının kazandığı, ba-

zılarının da kaybettiği bir maçtır. Atletizm arenasında "kazanmak", "yenmek" anlamına gelir.

Diğer bir araç da hukuktur. Mahkemeden hoşlanan bir toplumda yaşıyoruz. Başı derde giren çoğu kişinin ilk aklına gelen, birini dava etmek, onu mahkemelere sürüklemek, birini altederek "kazanmak"tır. Ancak savunmacı zihinler ne yaratıcıdır, ne de işbirliğinden yanadır.

Yasalar, doğal olarak gereklidir, aksi halde toplum yozlaşır. Hukuk, yaşam kavgasında ayakta kalmamızı sağlar, ama sinerji yaratmaz. En iyi durumda uzlaşmayla sonuçlanır. Hukukun temelinde hasım kavramı yatar. Son zamanlarda avukatlar ve hukuk fakültelerinin odak noktası olarak dostça görüşmelere, Kazan/Kazan tekniklerine ve özel mahkemelerin kullanımına yönelmeleri, belki kesin bir çözüm sağlamayabilir, ama sorunun gitgide daha iyi fark edildiği gerçeğini yansıtmaktadır en azından.

Güvenin düşük düzeyde olduğu, gerçekten de rekabete dayanan durumlarda Kazan/Kaybet düşüncesine yer vardır kuşkusuz. Ancak yaşamın önemli bir bölümü rekabetten ibaret değildir. Her günümüzü eşimizle, çocuklarımızla, iş arkadaşlarımızla, komşularımızla ve dostlarımızla rekabet ederek geçirmek zorunda değiliz. "Evliliğinizde kim kazanıyor?" sorusu gülünçtür. İki kişi birden kazanamıyorsa, o zaman ikisi de kaybediyor demektir.

Yaşamın önemli bir bölümünün bağımsızlığa değil, karşılıklı bağımlılığa dayandığı bir gerçektir. İstediğiniz sonuçların çoğu sizinle başkaları arasındaki işbirliğine bağlıdır ve Kazan/Kaybet zihniyeti bu işbirliğini engeller.

Kaybet/Kazan

Bazı insanlar ise tersine; Kaybet/Kazan'a göre programlanmıştır.

"Ben kaybettim, sen kazandın."

"Haydi! Bana istediğini yap."

"Yine beni ez bakalım. Herkes öyle yapıyor."

"Ben hep kaybederim. Her zaman kaybettim."

"Ben huzuru sağlamaya çalışırım. Huzurun bozulmaması için her şeyi yaparım."

Kaybet/Kazan, Kazan/Kaybet'ten daha kötüdür. Çünkü bunun standartları; yani istekleri, beklentileri, hayalleri yoktur. Ge-

nellikle Kaybet/Kazan tarzı düşünen kişileri çabucak hoşnut edebilir ya da yatıştırabilirsiniz. Onlar beğenilmek ya da kabul edilmekten güç kazanmaya çalışırlar. Kendi duygularını ve inançlarını açıklayacak cesaretleri pek yoktur. Başkalarının ego güçleri onları kolaylıkla sindirir.

Pazarlıklarda Kaybet/Kazan, teslim olma; yani boyun eğme ya da vazgeçme gibi görülür. Liderlik tarzında ise bu, fazla hoşgörü ya da gevşeklik sayılır. Kaybet/Kazan, iyi insan olmak demektir; "iyi insanlar yarışta sonuncu gelirler".

Kazan/Kaybet tipindekiler, Kaybet/Kazan tipinde olanları çok severler. Çünkü onların sırtından geçinirler. Zayıflıklarına bayılır ve bundan yararlanırlar. Bu tür zayıflıklar, kendi güçlerini tamamlar.

Ancak bir sorun vardır: Kaybet/Kazan tipindekiler birçok duygularını içlerine atar ve açıklanmayan duygular hiçbir zaman kaybolmaz: diri diri gömülür ve daha sonra çok daha çirkin bir biçimde ortaya çıkarlar. Psikosomatik bozukluklar, özellikle solunum, sinir ve dolaşım sistemi hastalıkları, çoğu zaman Kaybet/Kazan zihniyetinin baskı altında tuttuğu birikmiş öfke, derin düş kırıklığı ve boşa çıkan umutların yeniden canlanmasıdır. Baskı altında tutulan duyguların diğer belirtisi de haddinden fazla öfke ve hiddet, basit olaylara aşırı tepki ve kuşkuyla karışık alaydır.

Duygularını sürekli baskı altında tutan, onları aşarak daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanlar, bunun kendilerine olan saygılarının ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğini etkilediğini görürler.

Kazan/Kaybet de, Kaybet/Kazan da, kişisel güvensizliğe dayanan zayıf durumlardır. Kısa vadede Kazan/Kaybet daha fazla sonuç üretir, çünkü tepedeki insanların çoğu zaman bir hayli fazla olan güçlerinden ve yeteneklerinden yararlanır. Kaybet/Kazan ise daha başından zayıf ve karmaşıktır.

Pek çok yönetici, müdür, anne ve baba, sanki bir sarkaca bağlıymış gibi Kazan/Kaybet düşüncesizliğinden Kaybet/Kazan gevşekliğine gidip gelirler. Kargaşaya ve düzen, beklenti, disiplin eksikliğine artık dayanamadıkları zaman Kazan/Kaybet'e dönerler. Ama daha sonra suçluluk duygusu bu azimlerini zayıflatır ve tekrar Kaybet/Kazan'a dönmelerine yol açar. Ardından öfke ve hayal kırıklığı onları tekrar Kazan/Kaybet'e gönderir.

Kaybet/Kaybet

İki Kazan/Kaybet tipi bir araya geldiğinde, –yani iki kararlı, inatçı, bencil kişi etkileşim kurduğunda sonuç Kaybet/Kaybet olur. İkisi de kaybeder. İkisi de kinlenip "hesap sormak" ya da "intikam almak" isterler. Cinayetin intihar, intikamın ise iki yanı keskin bir kılıç olduğu gerçeğini göremezler.

Bir boşanma davası biliyorum; yargıç, kocaya mal varlığını satarak kazancının yarısını karısına vermesine hükmetmişti. Adam da bu hükme uyarak, değeri 10.000 doları aşan arabasını 50 dolara sattı. Ve 25 doları karısına verdi. Kadın itiraz edince, mahkeme durumu inceledi ve sonunda adamın bütün malını mülkünü aynı biçimde satmayı sürdürdüğü anlaşıldı.

Bazı insanlar merkezlerine düşmanı öylesine yerleştirir, başka birinin davranışlarına öylesine saplanırlar ki, o kişinin kaybetmesinden başka bir şey istemezler. Bu, kendilerinin de kayba uğraması anlamına gelse bile aldırmazlar. Kaybet/Kaybet, düşmanca bir çarpışma felsefesidir: Savaş felsefesi!

Kaybet/Kaybet aynı zamanda kendi yönünü bulamadığı için çok mutsuz, başkalarına fazlasıyla bağımlı olanların da felsefesidir ve onlar, herkesin kendileri gibi olmasını isterler. "Hiç kimse bir şey kazanmazsa, belki de hep kaybeden biri olmak, o kadar kötü sayılmaz."

Kazan

Çok görülen diğer bir seçenek, sadece "Kazan" diye düşünmektir. Kazan zihniyeti olan insanların bir başkasının kaybetmesini istemeleri zorunlu değildir. Bunun konuyla bir ilgisi yoktur. Önemli olan, istediklerini elde etmeleridir.

Yarışma ya da rekabete gerek olmadığında, Kazan, günlük pazarlıklarda belki de en fazla kullanılan yaklaşım tarzıdır. Kazan zihniyetli bir insan her şeye kendi çıkarları açısından bakar. Başkalarını da kendi başlarının çaresine bakmaya bırakır.

Hangi Seçenek En İyisi?

Şu ana kadar incelediğimiz beş felsefeden –Kazan/Kazan, Kazan/Kaybet, Kaybet/Kazan, Kaybet/Kaybet ve Kazan– en etkili olanı hangisidir? Bu sorunun yanıtı, "duruma bağlı" olarak değişir. Bir futbol maçını kazanırsanız, bu diğer takımın kaybetmesi anla-

mına gelir. Yerel bir büroda çalışıyorsanız ve diğer bölge bürosu sizden kilometrelerce uzaktaysa ve bu ikisi arasında işlevsel bir bağ yoksa, o zaman işi canlandırmak için Kazan/Kaybet yöntemiyle rekabete girişmek isteyebilirsiniz. Ancak, şirketin içerisinde "Bermuda Yarışı" gibi bir rekabet yaratmazsınız; yani çalışanların ya da bir grubun en üst düzeyde başarı kazanması için işbirliğinin gerekli olduğu bir durumda, böyle bir şeye kalkışmazsınız.

Bir ilişkiye değer veriyorsanız ve sorun o kadar da önemli değilse, karşınızdaki insanı içtenlikle desteklemek için bazı koşullarda Kaybet/Kazan yolunu seçebilirsiniz. "İstediğim şey benim için seninle olan ilişkimiz kadar önemli değil. Bu defa senin istediğin gibi yapalım." Yine zaman ve çaba harcayarak başarıya ulaşmanın daha yüksek değerleri çiğneyebileceğini düşünerek Kaybet/Kazan yöntemini seçebilirsiniz. Belki de Kazan, bu durumda bütün bunlara değmez.

Bazı durumlarda Kazanmak istersiniz ve bu kazancın başkalarıyla olan ilişkisine de pek aldırış etmezsiniz. Örneğin çocuğunuzun hayatı tehlikedeyse, diğer insanlar ve koşullarla ancak marjinal ölçüde ilgilenirsiniz. Çocuğunuzun hayatını kurtarmak ise son derece önemli olur.

O halde en iyi seçim, gerçekliğe bağlıdır. Önemli olan, o gerçekliği doğru biçimde okumak, her duruma Kazan/Kaybet ya da başka bir senaryoyu uygulamamaktır.

Aslında olayların çoğu karşılıklı bağımlı gerçekliklerin bir parçasıdır ve bu nedenle Kazan/Kazan da aslında bu beş seçenek içinde tek geçerli olanıdır.

Kazan/Kaybet, uygun değildir. Çünkü bir tartışmada görünüşte ben kazansam bile, bana olan duygularınız, tutumunuz ve ilişkimiz bundan etkilenir. Örneğin, şirketinize mal sağlıyorsam ve özel bir pazarlıkta ben kazançlı çıkıyorsam, şu anda istediğimi elde edebilirim. Ama bir daha benimle iş yapar mısınız? Benimle tekrar alışveriş yapmazsanız, bu kısa vadeli kazancım, aslında uzun vadeli bir kayba dönüşür. Bu nedenle karşılıklı bağımlı bir Kazan/Kaybet, aslında uzun vadede bir Kaybet/Kaybet'tir.

Kaybet/Kazan durumu ortaya çıkarsa, o sırada istediğinizi kazanıyormuşsunuz gibi gözükebilir. Ama bu, sizinle çalışmamla ilgili tutumumu, anlaşmanın koşullarına uymamı nasıl etkiler? Belki de sizi memnun etmeyi o kadar istemeyebilirim. İlerideki görüş-

melerde bu savaşta aldığım yaraları taşıyabilirim. İş kolunda diğer firmalarla iş yaparken siz ve şirketinizle ilgili tutumum yaygınlık kazanabilir ve böylece Kaybet/Kaybet durumu ortaya çıkar. Kaybet/Kaybet yönteminin hiçbir bakımdan uygulanacak bir şey olmadığı bellidir.

Dikkatimi kendi Kazan yöntemime verir ve sizin görüş açınıza aldırış bile etmezsem, üretken bir ilişki için bir dayanak bulamayız.

Uzun vadede ikimiz için de bir kazanç yoksa, ikimiz de kaybederiz. Bu nedenle karşılıklı bağımlı gerçekliklerde tek geçerli seçenek, Kazan/Kazan'dır.

Vaktiyle bir müşteriyle çalışmıştım. Kendisi büyük bir mağazalar zincirinin Yönetim Kurulu Başkanı'ydı. Bana, "Stephen, bu Kazan/Kazan fikri kulağa hoş geliyor, ama o kadar da idealist bir şey ki. Katı ve gerçekçi iş dünyası ise böyle değil. Her yerde Kazan/Kaybet var, ortaya çıkıp bu oyunu böyle oynamazsan başarılı olamazsın." dedi.

"Peki," diye yanıt verdim. "Müşterilerinle Kazan/Kaybet yöntemini sürdürmeye çalış bakalım. Bu gerçekçi bir şey mi?"

"Şey, hayır," dedi.

"Neden?"

"O zaman müşterilerimi kaybederim."

"O halde Kaybet/Kazan'ı seç. Ve mağazanı armağan et. Bu gerçekçi bir davranış olur mu?"

"Hayır! Kâr olmazsa misyon da olmaz."

Çeşitli seçenekleri incelerken, Kazan/Kazan tek gerçekçi yaklaşım gibi gözüktü.

"Sanırım müşterilere karşı doğru olan bu," diye itiraf etti. "Ama bize mal verenlere karşı değil."

"Sen de mal veren firmaların müşterisisin," dedim. "Neden aynı ilke geçerli olmasın?"

"Alışveriş merkezi işletmecileri ve dükkân sahipleriyle geçenlerde kira anlaşmalarımızı yeniden görüştük. Buna Kazan/Kazan tarzıyla başladık. Açık sözlü, mantıklı, uyuşmaktan yana kişiler gibi davrandık. Ama onlar bizim zayıf ve uysal olduğumuzu sandılar ve bizi iyice silkelediler."

"Ama neden Kaybet/Kazan yöntemini seçtiniz?" diye sordum.

"Öyle bir şey yapmadık. Kazan/Kazan yolunu denedik."

"Sizi silkelediklerini söylediğini sandım."
"Evet."
"Yani, kaybettiniz."
"Evet, öyle."
"Ve onlar kazandılar."
"Doğru!"
"Öyleyse buna ne denir?"

Müşterim "Kazan/Kazan" dediği şeyin aslında Kaybet/Kazan olduğunu anladığı zaman çok şaşırdı. Onunla Kaybet/Kazan yönteminin uzun vadeli etkisini, baskı altında tutulan duyguları, çiğnenen değerleri, ilişkinin derinliklerinde kaynayan öfkeyi incelerken sonunda her iki tarafın da kaybetmiş sayılacağına karar verdik.

Bu adam gerçekten Kazan/Kazan tavrını benimsemiş olsaydı, iletişim sürecine daha fazla ilgi gösterir, mağaza sahiplerini daha fazla dinler ve bakış açısını daha büyük bir cesaretle açıklardı. İki tarafın da rahatlıkla kabul edebileceği bir çözüm bulununcaya kadar görüşmeleri Kazan/Kazan ruhuyla sürdürürdü ve bu çözüm, yani üçüncü seçenek, sinerjik olurdu. Herhalde bunu ikisi de tek başlarına düşünemezlerdi.

Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok

Bu insanlar iki tarafın da kabul edebileceği sinerjik bir çözüm elde edemediklerine göre Kazan/Kazan'ın daha da yüksek bir ifadesi olan "Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok" yolunu seçebilirlerdi.

Anlaşma Yok yöntemi, temelde şu anlama gelir: İkimizin de işine yarayacak bir çözüm bulamıyorsak, anlaşma yapmamak konusunda dostça anlaşırız; yani, "Anlaşma Yok!"tur. Ne bir beklenti yaratılmış, ne bir anlaşma hazırlanmıştır. Ben sizi işe almam, ya da birlikte belirli bir işi üstlenmeyiz. Çünkü değerlerimizin ya da hedeflerimizin birbirine zıt olduğu anlaşılmaktadır. Bunu başlangıçta fark etmek çok daha iyidir; beklentiler yaratılıp da her iki taraf düş kırıklığına uğradığı zaman iş işten geçmiş olur.

"Anlaşma Yok" yolunu bir seçenek olarak gördüğünüz zaman kendinizi özgür hissedersiniz. Çünkü insanları kullanmaya, kendi programınızı kabul etmeleri için zorlamaya, istediğinizi elde etmek için savaşmaya gerek kalmaz. Açıkça konuşabilirsiniz. Olayların temelindeki daha derin sorunları gerçekten anlamaya çalışabilirsiniz.

"Anlaşma Yok" yolunu seçtiğiniz zaman dürüstçe, "Ben sadece Kazan/Kazan yöntemini uygulamayı istiyorum," diyebilirsiniz. "Hem kazanmayı, hem de sizin kazanmanızı arzu ediyorum. İstediğimi elde ederken sizin bundan hoşnut olmamanızdan rahatsız olurum. Çünkü bu duygunuz ileride su yüzüne çıkar ve aramızda soğukluk yaratır. Diğer taraftan, sizin istediğinizi elde etmenize boyun eğersem, bunun da hoşunuza gideceğini sanmıyorum. Onun için sizinle Kazan/Kazan için çalışalım. Şu işi iyice tartışalım. Eğer Kazan/Kazan'ı uygulayamazsak o zaman hiçbir anlaşma yapmayacağımızı şimdiden kabul edelim. İkimiz için de iyi olmayan bir kararı kabul etmektense hiç anlaşma yapmamamız daha iyi olur. Böylece belki ileride bir araya gelebiliriz."

Bilgisayar yazılımı üreten küçük bir şirketin sahibi "Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok" kavramını öğrendikten bir süre sonra aşağıdaki deneyimini benimle paylaştı.

"Yeni bir yazılım geliştirmiştik. Bunu beş yıllık bir anlaşmayla belirli bir bankaya sattık. Bankanın yönetim kurulu başkanı bu konuda çok heyecanlıydı. Ama aslında adamları bu kararını pek desteklemiyorlardı.

"Bir ay kadar sonra bankanın başkanı değişti. Yeni başkan bana gelerek, 'Bu yazılımdaki değişiklikler beni rahatsız ediyor,' dedi. 'Başım dertte. Personelin tümü bu değişikliği kaldıramayacağını söylüyor. Şu ara bu konuda ısrar edemeyeceğim.'

"Şirketim parasal açıdan büyük bir sıkıntı içindeydi. Anlaşmanın yerine getirilmesini sağlamak için her türlü hukuksal hakka sahip olduğunu biliyordum. Ancak ben 'Kazan/Kazan' ilkesinin değerine inanmıştım.

"Başkana, 'Sizinle bir anlaşmamız var,' diye hatırlattım. 'Bankanız sizi bu programa geçirmemiz için hizmet ve ürünümüzü satın aldı. Ama sizin bu durumdan hoşnut olmadığınızı anlıyorum. Onun için anlaşmayı iptal edip peşinatınızı geri vereceğiz. İleride yazılım sorunlarını çözümlemek isterseniz tekrar bizi arayabilirsiniz.

"Böylece 84.000 dolarlık bir anlaşmadan vazgeçmiş oldum. Bu, mali bakımdan intihara benzer bir şeydi. Ama ilke doğru olduğu takdirde, uzun vadede çok daha kazançlı çıkacağıma inanıyordum.

"Üç ay sonra yeni başkan beni tekrar aradı. 'Veri işlemlerimde değişiklik yapacağım,' dedi. 'Sizinle çalışmak istiyorum.' Benimle 240.000 dolarlık bir anlaşma imzaladı."

Karşılıklı bağımlı gerçekliklerde Kazan/Kazan'dan daha azı, bir ikinci seçenek sayılır ve bu, uzun vadeli ilişkileri etkiler. Bu etkinin bedelinin dikkatle düşünülmesi gerekir. Gerçek bir Kazan/Kazan'a erişemediğiniz takdirde, çoğu zaman "Anlaşma Yok" seçeneğini yeğlemeniz çok daha iyi olur.

Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok, aile ilişkilerinde müthiş bir duygusal özgürlük sağlar. Örneğin, aile üyeleri herkesin zevk alacağı bir video kaseti bulamazlarsa, başka bir şey yapmaya karar verebilirler. Bu Anlaşma Yok seçeneği, bazılarının diğerlerinin sıkılması pahasına akşamın keyfini çıkarmalarından daha iyidir.

Çocuklarıyla birlikte yıllardır şarkı söyleyen bir hanım arkadaşım var. Çocuklar küçükken, arkadaşım müziği seçer; giysileri diker, piyanoda eşlik eder ve koroyu yönetirdi.

Çocuklar büyürken müzik zevkleri de değişmeye başladı. Söyledikleri şarkılar ve giysileri konusunda daha fazla söz sahibi olmak istiyorlardı. Yönetime daha az uymaya başlamışlardı.

Arkadaşım, tek başına yıllarca konser verdiği için bu konuda deneyimliydi ve konser vermeyi planladıkları huzur evlerindeki yaşlı kişilerin gereksinimlerini daha iyi biliyordu. Bu nedenle de, çocuklarının önerilerinin çoğunun uygun olmadığını düşünüyordu. Ancak yine de, onların düşüncelerini ifade etme ve karar verme sürecinin bir parçası olma gereksinimlerini anlıyordu.

Bu nedenle Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok yolunu seçti. Çocuklarına, herkesin hoşuna gidecek bir anlaşmaya varmak istediğini söyledi, yoksa yeteneklerinin zevkini çıkarmak için başka yollar arayabilirlerdi. Bunun sonucu olarak hep birlikte bir Kazan/Kazan anlaşması hazırlarken, herkes fikirlerini ve duygularını özgürce açıkladı. Aynı fikirde olsunlar ya olmasınlar, duygusal zorlama olmayacağını biliyorlardı.

Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok yaklaşımı en çok bir iş ilişkisi ya da yatırımın *başlangıcında* gerçekçi olur. Devamlı iş ilişkisinde ise 'Anlaşma Yok', geçerli bir seçenek olmayabilir. Özellikle

aile işlerinde ya da başlangıçta dostluk temeline dayanan işlerde ciddi sorunlara yol açabilir.

İnsanlar, bir ilişkiyi korumak için bazen yıllar boyunca art arda özveride bulunurlar ve Kazan/Kazan'dan söz ederken aslında Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kazan'ı düşünürler. Bu hem insanlar hem de iş bakımından ciddi sorunlar yaratır. Özellikle rakipler Kazan/Kazan ve sinerjiye dayanarak çalışıyorsa.

Anlaşma Yok uygulanmıyorsa, bu tür pek çok iş bozulmaya başlar, ya başarısızlığa uğrar ya da başına profesyonel yöneticiler geçirilir. Deneyimler şunu göstermiştir: Aile içinde ya da dostlar arasında bir iş kurulacağı zaman, ileride Anlaşma Yok olasılığının çıkabileceğini kabul edip, bir tür al/sat anlaşması yapmak genelde en iyisidir. Böylece iş, ilişkiyi kökünden mahvetmeden gelişebilir.

Tabii bazı ilişkilerde Anlaşma Yok seçeneği geçerli olamaz. Bir Anlaşma Yok seçeneği uğruna çocuğumu ya da eşimi terk etmem. (Gerektiği takdirde uzlaşma yoluna gitmek daha iyi olur. Bu da Kazan/Kazan'ın daha alt düzeydeki bir şeklidir.) Ancak pek çok olayda pazarlığa tam bir Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok tavrıyla başlamak mümkündür ve bu tavrın sağladığı özgürlük inanamayacağınız kadar büyüktür.

Kazan/Kazan'ın Beş Boyutu

Kazan/Kazan zihniyeti, kişiler arası liderlik alışkanlığıdır. Bu, başkalarıyla olan ilişkilerimizde, insana özgü o eşsiz yetilerin —özbilinç, hayal gücü, vicdan ve özgür irade— her birinin kullanılmasını gerektirir, karşılıklı öğrenme, karşılıklı etkileme ve karşılıklı yararları içerir.

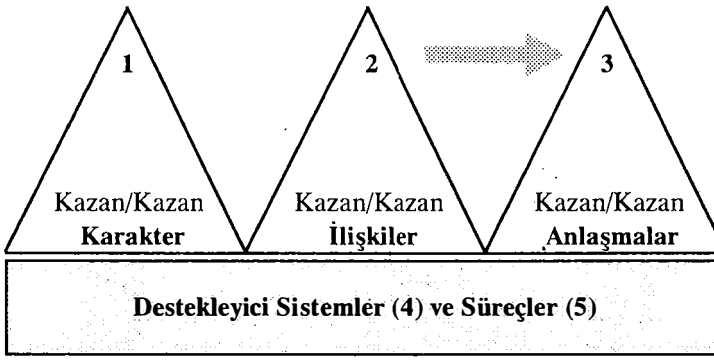
Karşılıklı yararı sağlamak, hem büyük bir cesaret hem de saygı gerektirir. Özellikle Kazan/Kaybet senaryosuna çok bağlı kimselerle etkileşim halindeysek.

İşte bu nedenle bu alışkanlık, kişiler arası liderliğin ilkelerini içerir. Kişiler arası etkili liderlik için hayal gücü, vizyon, proaktif inisyatif ve güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç gereklidir. Bunları da ilke-merkezli kişisel liderlik sağlar.

Kazan/Kazan ilkesi bütün ilişkilerimizde başarının temelidir ve yaşamın birbirine bağlı beş boyutunu kapsar. *Karakter*le başlar,

*ilişkiler*e doğru ilerler, bundan *anlaşmalar* doğar. Bu, *yapı* ve *sistemler*in temelinde Kazan/Kazan olan bir ortamda beslenir ve "süreç"i içerir; Kazan/Kazan'ın sağlayacağı sonuçları Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kazan yoluyla elde edemeyiz.

Aşağıdaki diyagram bu beş boyutun birbirleriyle olan ilişkilerini gösteriyor:



Şimdi sırayla bu boyutların her birini inceleyelim.

Karakter

Karakter, Kazan/Kazan'ın temelidir ve geride kalan her şey bu temelin üzerine kurulur. Kazan/Kazan paradigması için gerekli üç karakter özelliği vardır:

DÜRÜSTLÜK. Dürüstlüğü, kendimize verdiğimiz değer olarak tanımlamış bulunuyoruz. 1., 2. ve 3. Alışkanlıklar dürüstlüğü geliştirip sürdürmemize yardım ederler. Değerlerimizi açıkça tanımlar ve günden güne her şeyi bu değerlerin etrafında proaktif bir biçimde düzenleyip uygularken, anlamlı sözler vererek vaatlerde bulunup bunları yerine getirirken, özbilinci ve özgür iradeyi geliştiririz.

Kazan'ın en derin anlamıyla ne olduğunu –ve hatta en köklü değerlerimizle neyin uyum sağladığını– bile bilmiyorsak, kendi yaşamımızda Kazan seçeneğini uygulamamız da olanaksızlaşır. Ken-

di kendimize ve başkalarına söz verip bunlara bağlı kalamayacağımız için vaatlerimiz anlamsızlaşır. Bunu biliriz, başkaları da bilir. Onlar hileyi sezer ve ihtiyatlı davranmaya başlarlar. Bir güven temeli oluşturulamaz. Kazan/Kazan da, yüzeyde kalan etkisiz bir tekniğe dönüşür. Dürüstlük, bu temelin sacayağıdır.

OLGUNLUK. Olgunluk, *cesaretle duyarlılık arasındaki dengedir.* Bir insan, duygu ve inançlarını, başkalarının duygu ve inançlarına duyarlılık göstererek, cesurca açıklayabiliyorsa, olgun demektir; özellikle de konu her iki taraf için önemliyse.

İşe alma, terfi ettirme ve eğitim amaçlarıyla kullanılan psikoloji testlerinin çoğuna baktığınız zaman, bu tür bir olgunluğu değerlendirmek için hazırlanmış olduklarını görürsünüz. Bu, ister ego gücü/empati dengesi diye, ister kendine güven/başkalarına saygı dengesi diye, ister insanlara duyulan ilgi/işe duyulan ilgi dengesi diye, ister insanlar arası ilişki analizi dilinde "ben iyiyim, sen iyisin" diye, ya da iş yönetimi grafiği (*management grid*) dilinde 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 diye adlandırılsın; aranan nitelik, 'cesaret ve duyarlılık dengesi' diye tanımladığım şeydir.

Bu niteliğe duyulan saygı; insan ilişkileri, yönetim ve liderlik kuramının derinliklerine kök salmıştır. Bu Ü/ÜY Dengesi'nin köklü bir düzenlemesidir. Cesaret, dikkatini altın yumurtayı elde etmeye verebilir. Duyarlılık ise, diğer çıkar sahiplerinin uzun vadeli iyiliğiyle ilgilenir. Liderliğin temel görevi tüm yarardaşların yaşam düzeyini ve niteliğini yükseltmektir.

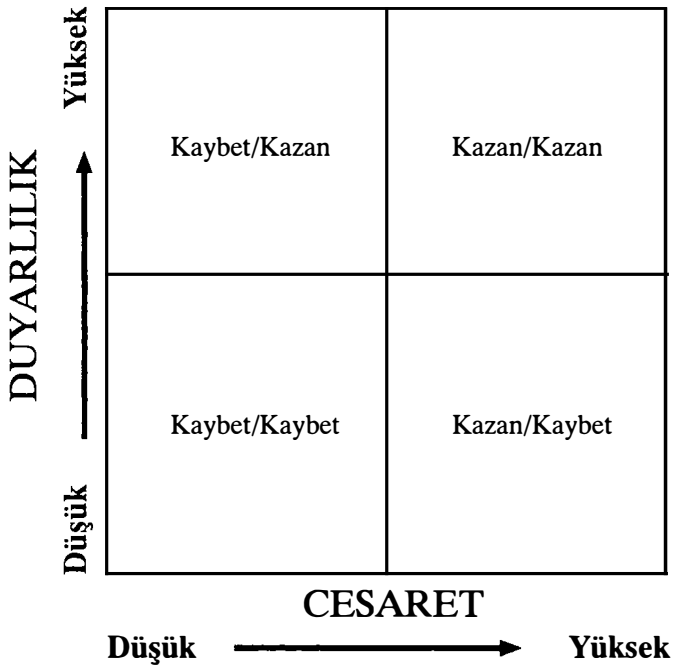
Pek çok insan her şeyi karşıtlarıyla karşılaştırma, 'ya şu/ya bu' bağlamında düşünür. İyi bir insansanız, sert biri olmadığınıza karar verirler. Ama Kazan/Kazan hem iyi... hem de serttir. Kazan/Kaybet'ten iki kat daha serttir. Kazan/Kazan seçeneği için yalnız iyi değil, cesur da olmanız gerekir. Yalnız anlayışlı değil, güvenli de olmanız gerekir. Yalnız duyarlı değil, cesur da olmanız gerekir. Bunu yapmak, cesaretle duyarlılık arasında denge sağlamak, gerçek olgunluğun özüdür. Kazan/Kazan'ın da temelidir.

Cesaretim yüksek olduğu halde, duyarlılık düzeyim düşükse nasıl düşünürüm? Kazan/Kaybet diye. Güçlü ve egoma bağlı olurum. İnançlarımı savunacak cesaretim vardır, ama sizinkilere pek duyarlılık göstermem.

İç olgunluğumun ve duygu gücümün eksikliğini dengelemek

için mevki ve nüfuzumdan, kimliğimden, yaşımın büyüklüğünden, yakın ilişkilerimden ödünç kuvvet alabilirim.

Duyarlılık düzeyim yüksek, cesaret düzeyim düşükse; Kaybet/Kazan'ı düşünürüm. İnançlarınıza ve isteklerinize öyle büyük bir duyarlılık gösteririm ki, kendiminkileri açıklayıp gerçekleştirecek cesareti bulamam.



Yüksek bir cesaret ve duyarlılık düzeyi, Kazan/Kazan için şarttır. Bu, gerçek olgunluğu gösteren dengedir. Bu olgunluğa sahipsem, dinleyebilir, empatik anlayış gösterebilirim, ama aynı zamanda cesaretle karşı da çıkabilirim.

BOLLUK ZİHNİYETİ. Kazan/Kazan için gerekli olan üçüncü karakter özelliği, Bolluk Zihniyeti'dir. Yani, her şeyden herkes için yeterince olduğu paradigması.

Çok kişi, benim Kıtlık Zihniyeti diye tanımladığım senaryoya sımsıkı bağlıdır. Onlar hayatta her şeyin belirli miktarda olduğunu düşünürler. Sanki dünyada tek bir pasta vardır ve biri o pastadan büyük bir dilim alacak olursa, başkalarına az bir şey kalacağına inanırlar. Kıtlık Zihniyeti, hayatın sıfır-toplam paradigmasıdır; birinin kazancının, ötekinin kaybı olduğu varsayımına dayanır.

Kıtlık Zihniyeti'nde olan insanlar, ün ve başarıyı, güç ya da kazancı, bunların sağlanmasına yardım eden insanlarla bile paylaşmakta zorluk çeker. Ayrıca başkalarının; hatta bazen özellikle de kendi aile üyelerinin ya da yakın dost ve ortaklarının başarılarına sevinmeyi kolay kolay beceremezler. Biri özel bir itibar ya da şans eseri bir şey kazandığı veya dikkati çekecek bir başarıya eriştiği zaman, kendilerinden bir şeyler alınmış gibi hissederler.

Başkalarının başarıları yüzünden mutluluk duyduklarını dile getirirler, ama aslında içlerini bir kurt kemirir. Kendileriyle ilgili değer yargılarının kaynağı, kıyaslanmadır. Bir başkasının başarısı, bir dereceye kadar onların başarısızlığı anlamına gelir. Sadece belirli sayıda "Pekiyi" alan öğrenci olabilir; sadece bir kişi "bir numara" olabilir. "Kazanmak", sadece "yenmek" anlamına gelir.

Kıtlık Zihniyeti'nde olanlar çoğu zaman gizlice başkalarının şanssızlığa; korkunç değilse de, onlara "hadlerini bildirecek", makul şanssızlığa uğramasını dilerler. Her zaman kıyaslayıp her zaman yarışırlar. Kendilerine verdikleri değeri artırmak için, bütün enerjilerini bazı şeylere ya da diğer insanlara sahip olmak uğruna harcarlar.

Başkalarının, kendilerinin istedikleri gibi olmasını arzu ederler. Çoğu zaman onları birbirlerine benzetmeye çalışırlar. Çevrelerini her şeye "evet" diyen, kendilerine meydan okuyamayacak, daha zayıf insanlarla doldururlar.

Kıtlık Zihniyeti'ndeki insanların, üyelerinin birbirini tamamladığı bir ekibe girmeleri zordur. Onlar, farklılıkları itaatsizlik ve sadakatsizlik gibi görürler.

Diğer taraftan, Bolluk Zihniyeti, insanın kendisine verdiği köklü değer ve güven duygusundan doğar. Bu, herkes için her şeyden yeterince olduğunu varsayan paradigmadır. Saygınlığın, itiba-

rın, kazancın ve karar vermenin paylaşılmasıyla sonuçlanır. Olanaklara, seçeneklere ve yaratıcılığa yol açar.

Bolluk Zihniyeti, 1., 2., ve 3. Alışkanlıkların kişisel sevincini, doyumunu ve başarısını alıp dışa doğru çevirir. Diğerlerinin benzersizliğini, iç yönelimini ve proaktif niteliğini takdir eder. Yeni Üçüncü Seçenekler yaratarak insanlar arasındaki olumlu etkileşimsel büyüme ve gelişmeyi sağlayacak sınırsız olanakları tanır.

Genel Zafer, başkalarını yenerek zafer kazanmak değil; ilgili herkesin yararına sonuçlar sağlayan etkili ilişkilerin başarılı olması demektir. Genel Zafer, birlikte çalışmak, karşılıklı iletişim kurmaktır. Aynı insanların bağımsızca çalışarak yapamayacakları şeyleri birlikte başarmaktır. Genel Zafer, Bolluk Zihniyeti paradigmasının bir uzantısıdır.

Dürüstlük, olgunluk ve Bolluk Zihniyeti açısından zengin bir karakter, insan etkileşiminde teknik ya da tekniksizliği iyice aşan bir içtenliğe sahiptir.

Kazan/Kaybet tipindeki insanların Kazan/Kazan karakteri geliştirmeleri konusunda, gerçekten Kazan/Kazan diye düşünen herhangi bir model ya da eğitmenle bağlantı kurmanın özellikle yardımcı olabildiğini keşfettim. İnsanlar Kazan/Kaybet senaryosuna ya da başka felsefelere sımsıkı bağlı olup onlarınki gibi senaryoları olan kişilerle sık sık görüşürlerse, hareket halindeki Kazan/Kazan felsefesini görmek ve denemek için fazla fırsat bulamazlar. Bu nedenle Enver Sedat'ın yaşam öyküsü olan *Kimlik Arayışı İçinde* gibi esin kaynağı yapıtları okumanızı, *Ateş Arabaları* gibi filmler ve *Sefiller* gibi oyunları görmenizi öneririm. Böylece Kazan/Kazan örnekleriyle karşılaşmış olursunuz.

Ancak şunu unutmayın: Kendi benliğimizin derinliklerini —senaryoların ötesinde, öğrendiğimiz tutum ve davranışların ötesinde— iyice araştırırsak hem Kazan/Kazan, hem de diğer bütün doğru ilkeler kendi yaşamımızda gerçekleşir.

İlişkiler

Karakter temelinin üzerine Kazan/Kazan ilişkilerini kurar ve onları sürdürürüz. Kazan/Kazan'ın özü Duygusal Banka Hesabı, yani güvendir. Güven yoksa, olsa olsa uzlaşmaya gidebiliriz; güven yoksa açık, karşılıklı öğrenme, iletişim ve gerçek yaratıcılık için gerekli inanılırlığımız da yoktur.

Ancak Duygusal Banka Hesabımız kabarıksa, inanılırlık da artık bir sorun olmaktan çıkar. Yeterli yatırım yapılmıştır. Bu nedenle siz ve ben artık birbirimize büyük bir saygı duyduğumuzu biliriz. Odak noktamız sorunlardır, kişilikler ya da konumlar değil.

Birbirimize güvendiğimiz için açık oluruz. Kartlarımızı masaya açarız. Her şeye farklı gözlerle bakmamıza rağmen, size kitaptaki genç kadını tarif ederken, beni saygıyla dinlersiniz. Benim de, sizin yaşlı kadınla ilgili tanımlamanıza aynı saygıyı göstereceğimi bilirsiniz. İkimiz de birbirimizin görüş açısını iyice anlamaya; ikimiz için de daha iyi bir yanıt oluşturacak Üçüncü Seçenek, yani sinerjik çözüm için birlikte çalışmaya kararlı oluruz.

Banka hesaplarının kabarık ve iki tarafın da Kazan/Kazan'a çok bağlı olduğu bir ilişki, müthiş bir sinerji (6. Alışkanlık) için ideal sıçrama tahtasıdır. Bu ilişki, sorunları daha az gerçek ya da daha az önemli kılmaz, görüş açıları arasındaki farkı da ortadan kaldırmaz. Ancak genellikle kişilik ve konum farklarını odak noktasına dönüştüren olumsuz enerjiyi yok eder. Odak noktası, sorunları tümüyle anlamak ve onları iki tarafa da yararlı olacak bir biçimde çözmek olan, işbirliğiyle ilgili olumlu bir enerji yaratır.

Ama ya bu tür bir ilişki ortada yoksa? Ya Kazan/Kazan'ı hiç duymamış olan ve Kazan/Kaybet senaryosuna ya da başka bir felsefeye çok bağlı biriyle anlaşmanız gerekiyorsa?

Kazan/Kaybet'le başa çıkmak, Kazan/Kazan'ın karşılaşacağı gerçek bir sınavdır. Zaten Kazan/Kazan'ı elde etmek hiçbir koşulda kolay değildir. Derin sorunlar ve temeldeki farklılıklarla başa çıkmak gerekir. Ancak iki taraf da bu seçeneğin bilincinde ve ona bağlıysa, ilişkide kabarık bir Duygusal Banka hesabı da varsa, bu iş kolaylaşır.

Karşınızda Kazan/Kaybet paradigmasına bağlı biri olduğu zaman, anahtar yine ilişkinizdir. Odak noktası olarak Etki Alanını seçmeniz gerekir. Bu insana ve diğer bakış açısına içten bir nezaket, saygı ve takdirle yaklaşarak, Duygusal Banka Hesabı'nıza yatırım yapmış olursunuz. İletişim sürecini daha fazla sürdürürsünüz. Daha fazla ve daha büyük bir ilgiyle dinlersiniz. Kendinizden daha büyük bir cesaretle söz edersiniz. Reaktif değilsinizdir. Proaktif olmak için gereken kuvveti benliğinizin derinliklerinden alırsınız. Konuyu ısrarla, tekrar tekrar konuşursunuz. Sonunda karşınızdaki kişi, kararın ikiniz için de gerçekten yararlı olmasını içtenlikle iste-

diğinizi anlamaya başlar. İşte bu süreç, Duygusal Banka Hesabı'na yapılan müthiş bir yatırımdır.

Ne kadar kuvvetliyseniz –karakteriniz ne kadar içtenlikliyse, proaktivite düzeyiniz ne kadar yüksekse, Kazan/Kazan için ne kadar hevesliyseniz– karşı taraf üzerindeki etkiniz de o kadar güçlü olur. İşte kişiler arası liderliğin gerçek sınavı budur. Bu, *etkileşimli* liderliği aşan *dönüştürücü* liderliktir. İlgili kişileri de, ilişkiyi de dönüştürür.

Kazan/Kazan, insanların kendi yaşamlarında geçerli kılabilecekleri bir ilkedir. Bu nedenle birçok kişinin, ikinizin birden istediği şeyi elde etmeye çalışarak, kendi istediklerine daha rahat kavuşacaklarını anlamalarını sağlarsınız. Ancak Kazan/Kaybet zihniyetine saplanıp kalmış birkaç kişi Kazan/Kazan diye düşünmeyi başaramaz. Bu nedenle Anlaşma Yok'un her zaman bir seçenek olduğunu hatırlamalısınız. Ya da arada sırada Kazan/Kazan'ın aşağı düzeydeki şeklini, yani, uzlaşmayı seçersiniz!

Her kararın Kazan/Kazan olması zorunlu değildir; hatta Duygusal Banka Hesabı kabarıkken bile. Bunu anlamak önemlidir. Burada da anahtar yine ilişkidir. Örneğin, siz ve ben birlikte çalışıyoruz diyelim. Bana gelerek; "Stephen, bu karardan hoşlanmayacağını biliyorum," diyorsunuz. "Fikrini almak bir yana, sana bunu açıklayacak zamanım bile yok. Kararın hatalı olduğunu düşünmen olasılığı da var. Ama bunu destekler misin?"

Benimle olumlu bir banka hesabınız varsa, tabii bu kararı desteklerim. Sizin haklı olduğunuzu, benimse yanıldığımı umarım. Kararınızın istenilen sonucu vermesi için de uğraşırım.

Ama Duygusal Banka Hesabı yoksa ve reaktif bir insansam, kararınızı gerçekten desteklemem. Yüzünüze karşı destekleyeceğimi söyleyebilirim. Ama arkanızdan hiç de o kadar hevesli davranmam. Kararınızın başarı sağlaması için gerekli yatırımı da yapmam. Sonra da, "İşe yaramadı," derim, "Şimdi ne yapmamı istiyorsun?"

Hatta, fazla tepki gösteren bir insansam, kararınızı sabote eder ve başkalarının da beni izlemeleri için elimden geleni yaparım. Ya da 'kinci bir itaatle' sadece bana söylediklerinizi yapar, hiçbir sorumluluk kabul etmem.

İngiltere'de yaşadığım beş yıllık sürede ülkenin iki defa felç olduğunu gördüm. Nedeni, trenlerdeki kondüktörlerin kâğıt üstündeki bütün kural ve koşullara kötü niyetle itaat etmeleriydi.

Bir anlaşmada onu ruhen destekleyecek karakter ve ilişki temeli yoksa, yazıya dökülmesi pek bir şey ifade etmez. Bu nedenle Kazan/Kazan felsefesine, bunu mümkün kılan ilişkilere yatırım isteğiyle yaklaşmamız gerekir.

Anlaşmalar

İlişkilerden, Kazan/Kazan'ı tanımlayan ve yönlendiren anlaşmalar doğar. Bunlar bazen *performans anlaşmaları* ya da *ortaklık anlaşmaları* diye tanımlanır. Üretken etkileşim paradigmasını dikeyden yataya, tepeden aşağı kontrolden kendi kendini kontrole geçirirler. İnsanlar, hiyerarşik düzendeki konumlarından, başarıya ortak olacakları konuma geçerler.

Kazan/Kazan anlaşmaları, çok geniş bir karşılıklı bağımlı etkileşim alanını kapsar. 3. Alışkanlık bölümündeki "Yeşil ve Temiz" hikâyesinde yetki vermekten söz ederken bunun önemli bir uygulamasını da incelemiştik. Orada sıraladığımız aynı beş unsur, patronlarla personel, bir proje üzerinde birlikte çalışan bağımsız kişiler, ortak bir amaç için işbirliği yapan gruplar, şirketler ve onlara mal ve hizmet veren firmalar arasında; başarıya erişmek için ilişki kurmaları gereken her türlü kimse arasında Kazan/Kazan anlaşmalarının yapısını oluşturur. Bu unsurlar, karşılıklı bağımlı bir çalışmaya katılan insanlar arasında, beklentilerin belirginleştirilmesi ve yönlendirilmesi için etkili bir yöntem yaratır.

Kazan/Kazan anlaşmasında beş unsur, açıkça belirtilir:

Amaçlar (yöntemler değil), neyin ne zaman yapılacağını belirler.

Kurallar, sonuçların alınacağı parametreleri (ilkeler, politikalar vb.) belirtir.

Kaynaklar, sonuçların alınmasına yardımcı olacak insani, mali, teknik ya da kurumsal destekleri tanımlar.

Sorumluluk performans standartlarını ve değerlendirme zamanını düzenler.

Sonuçlar –iyi ve kötü, doğal ve mantıklı– değerlendirme sonucunda olanları ve olacakları belirtir.

Bu beş unsur, Kazan/Kazan anlaşmalarına kendilerine özgü bir hayat verir. Bu konularda, önceden yapılan bir anlaşma ve ta-

rafların birbirlerini iyice anlamaları, insanların kendi başarılarını kıyaslayabilecekleri bir standart yaratır.

Geleneksel otoriter denetim, bir Kazan/Kaybet paradigmasıdır. Ayrıca Duygusal Banka Hesabı'ndan, var olandan fazlasının çekilmesinin sonucudur. Güveniniz ya da istenilen sonuçlarla ilgili ortak bir vizyonunuz yoksa, öteki kişinin peşine düşer, onu denetler ve talimat verirsiniz. Güven yoktur. Bu nedenle insanları denetlemeniz gerekiyormuş gibi bir duyguya kapılırsınız.

Ama güven hesabı yüksekse, o zaman yönteminiz ne olur? Ortaklarınızın yolunun üzerinden çekilirsiniz. Peşinen bir Kazan/Kazan anlaşmanız olduğu ve onlar kendilerinden neyin beklendiğini bildikleri sürece, size düşen rol, bir yardım kaynağı olmak ve hesap vermeleri gereken konularla ilgili raporlarını almaktır.

İnsan ruhunu yücelten, kişileri yargılamaktansa, onların kendi kendilerini yargılamalarına izin vermektir. Yüksek düzeyde bir güven ortamında bu çok daha doğrudur. İnsanlar bazı durumlarda işlerin nasıl gittiğini belgelerde görünenlere bakmak yerine, yüreklerinin sesini dinleyerek çok daha iyi anlarlar. Sezgi, çoğu zaman gözlem ya da ölçümden daha doğru sonuçlara götürür.

Kazan/Kazan Yönetim Eğitimi

Birkaç yıl önce çok sayıda şubesi olan büyük bir bankanın danışmanlık projesiyle dolaylı olarak ilgileniyordum. Banka bizden yönetici eğitim programını değerlendirip geliştirmemizi istiyordu. Bu programın yıllık bütçesi 750.000 dolardı. Program, üniversite mezunları arasından seçilen kişilerin bu sektörün nasıl çalıştığını genel olarak kavramaları için çeşitli bölümlerde altı ay boyunca çalıştırmayı öngörüyordu. Adaylar on iki hafta boyunca her bölümde on beşer gün çalışıyordu. İki hafta ticari krediler, iki hafta endüstri kredileri, iki hafta pazarlama, iki hafta işletme vb. Altı aylık sürenin sonunda onları çeşitli şubelere müdür yardımcısı olarak yerleştiriyorlardı.

Bize, altı aylık resmi eğitim süresini değerlendirme görevi verilmişti. İşe başladığımız zaman görevin en zor kısmının istenilen sonuçları kavrayabilmek olduğunu gördük. En tepedeki yöneticilere şu zor ve önemli soruyu sorduk: "Bu insanlar programı tamam-

ladıkları zaman neyi başarabilmeli?" Aldığımız yanıtlar belirsiz ve çoğu zaman da birbiriyle çelişkiliydi.

Eğitim programı yöntemlerle ilgileniyordu, sonuçlarla değil. Bu nedenle, "öğrenci denetimli öğretim" denilen başka bir paradigmaya dayanan bir pilot eğitim programını önerdik. Bu bir Kazan/Kazan anlaşmasıydı; buna göre belirli hedefler ve onlara ulaşıldığını gösterecek ölçütler, kurallar, kaynaklar, sorumluluklar tanımlanacak ve hedeflere ulaşıldığı zaman ortaya çıkacak sonuçlar belirlenecekti. Bu olaydaki netice, müdür yardımcılığına yükselmekti. Böylece adaylar, eğitimlerinin bir bölümünü çalışırken görmüş olacaklardı. Ücretleri de hatırı sayılır derecede artacaktı.

Hedeflerin belirlenmesi için gerçekten çok ısrar etmek zorunda kaldık. "Onların muhasebe konusunda anlamalarını istediğiniz şey nedir? Ya pazarlama? Ya gayrı menkul kredileri?" Listedekileri saydık. Sonunda yüzden fazla hedef açıkladılar. Biz bunları basitleştirerek sayılarını azalttık ve bütünleştirdik. Sonunda 39 adet özgül davranışsal hedef belirledik. Her birisi için ayrı ayrı ölçütler vardı.

Adaylar, hem fırsat hem de ücret artışı yüzünden ölçütlere uygun sonuçlara varmak için büyük bir istek duyuyorlardı. Bu, onlar için büyük bir kazanç demekti. Şirket için de öyle; çünkü bu adaylardan, on iki değişik etkinlik tuzağına düşmek yerine, sonuçlara yönelik ölçütlere ulaşan şube müdür yardımcıları yetiştirilmiş olacaktı.

Adaylara, öğrenci denetimli öğretim ile sistem denetimli öğretim arasındaki farkları açıkladık. "İşte hedefler ve ölçütler. İşte birbirinden öğrenmeyi de içeren kaynaklar. Haydi bakalım. Ölçütlere uyduğunuz anda müdür yardımcısı olacaksınız," dedik.

Adaylar kursu üç buçuk haftada tamamladılar. Eğitim paradigmasının değiştirilmesi inanılmaz bir motivasyon ve yaratıcılığı açığa çıkarmıştı.

Birçok paradigma değişiminde olduğu gibi, buna karşı da direnmeler oldu. En tepedeki yöneticilerin hemen hiçbiri buna inanamadı. Onlara ölçütlere uyulduğunun kanıtları gösterildiği zaman da şuna benzer şeyler söylediler: "Bu adayların deneyimleri yok. Şube müdür yardımcıları olarak onlardan istediğimiz türde karar verebilmeleri için gerekli formasyona sahip değiller."

Sonradan konuştuğumuzda, içlerinden birçoğunun, "Biz bir

işkenceden geçtik; bu çocuklar neden geçmiyor?" demek istedikleri çıktı ortaya. Tabii bu şekilde ifade edemeyeceklerinden, "formasyon eksikliği" çok daha kabul edilebilir bir gerekçe olarak öne sürüldü.

Ayrıca açık nedenlerle (buna altı aylık programın bütçesinin 750.000 dolar olması da dahildi) personel bölümü sarsılmıştı.

Onlara, "Peki," dedik. "O halde birkaç yeni hedef belirleyip onları da ölçütlere bağlayalım. Ama öğrenci denetimli öğretim paradigmasından vazgeçmeyelim." Çalışıp didinerek sekiz hedef daha saptadık. Bunlarla ilgili ölçütler çok zorlukla karşılanabilecek şeylerdi. Böylece yöneticilerin endişelerini gidermeye, onlara adayların şube müdür yardımcıları olmak için yeteri kadar hazırlandıklarını ve eğitim programının kendileri çalışırken de süreceğini göstermeye çalışıyorduk. Bazı yöneticiler, ölçütlerin geliştirildiği birkaç çalışmaya katıldıktan sonra fikirlerini açıkladılar: "Adaylar bu zor ölçütlere ulaşabilirlerse, altı aylık programa katılmış olan gençlerin hemen hepsinden daha iyi hazırlanmış sayılırlar."

Adayların, bütün direnişlere hazırlıklı olmalarını sağlamıştık. Ek hedefler ve ölçütleri onlara götürerek, "Düşündüğümüz gibi oldu," dedik. "Yönetim sizin, eskisinden daha zor ölçütleri olan ek hedeflere ulaşmanızı istiyor. Ancak bize güvence verdiler. Bu ölçütlere uyabilirseniz, sizleri bu kez müdür yardımcısı yapacaklar."

Adaylar inanılmayacak yöntemlerle çalışmaya başladılar. Örneğin, muhasebe gibi bir bölümün yöneticilerine giderek esas itibarıyla şöyle bir şey söylediler: "Efendim, ben 'öğrenci denetimli öğretim' denilen yeni pilot programa katılıyorum. Anladığıma göre hedefler ve ölçütlerin saptanması işine siz de katılmışsınız."

"Bu bölümde uymam gereken altı ölçüt var. Bu sınavlardan üçünü üniversitede edindiğim beceriyle geçmeyi başardım. Bir başka ölçütü bir kitaptan öğrendim. Beşincisini ise, geçen hafta eğittiğiniz Tom adlı gençten. Geride uymam gereken bir tek ölçüt kaldı. Acaba bölümünüzden biri ya da siz, bana birkaç saatinizi vererek bu işi nasıl başaracağımı gösterebilir mi?" Böylece adaylar bir bölümde iki hafta yerine yarım gün geçirdiler.

Bu adaylar birbirleriyle işbirliği ve fikir alışverişi yaptılar, ek hedeflere de bir buçuk hafta içerisinde eriştiler. Altı aylık program beş haftaya indi. Buna karşılık, sonuçlar önemli derecede başarılı oldu.

İnsanların paradigmalarını inceleyecek ve dikkatlerini Kazan/Kazan üzerinde toplayacak cesaretleri varsa, bu düşünce tarzı kurumsal yaşamın her bölümünde aynı biçimde etkili olabilir. Sorumlu, proaktif, kendini yönlendirebilen kişilere bir görev verildiği zaman, hem insanlar, hem de çalıştıkları kurumlar açısından alınan sonuçlar beni her zaman şaşırtmıştır.

Kazan/Kazan Performans Anlaşmaları

Kazan/Kazan performans anlaşmalarını yaratmak için yaşamsal paradigma değişimleri gerekir. Odak noktası sonuçlardır, yöntemler değil. Çoğumuz yöntemleri denetleme eğiliminde oluruz. 3. Alışkanlık'ta incelediğimiz emireri yetki devrini kullanırız; Sandra'dan su kayağı yapan oğlumuzun resimlerini çekmesini istediğim sırada kullanmış olduğum yönetim yöntemleri gibi. Ancak Kazan/Kazan anlaşmalarının odak noktası sonuçlardır. Böylece dev gibi bireysel insan potansiyeli açığa çıkar, daha fazla sinerji yaratır ve özellikle Ü'nün üzerinde durmak yerine, süreç içinde ÜY'yi oluşturur.

Kazan/Kazan'ın hesap verme sorumluluğu yüzünden insanlar kendi kendilerini değerlendirir. İnsanların oynadığı geleneksel değerlendirme oyunları beceriksizce ve duygusal açıdan yorucu şeylerdir. Kazan/Kazan yönteminde insanlar kendi kendilerini değerlendirirler. Bunun için ilk başta, yaratımına katkıda bulundukları ölçütleri kullanırlar. Ölçütler düzgün hazırlanmışsa, insanlar bu işi başarırlar. Kazan/Kazan yetki anlaşması sayesinde yedi yaşındaki bir çocuk bile bahçeyi ne kadar "yeşil ve temiz" tuttuğunu görebilir.

Üniversitede ders verirken, en iyi deneyimlerimi ilerideki hedefin Kazan/Kazan yöntemiyle paylaşılarak anlaşılmasını sağladığımda elde ettim. "Başarmaya çalıştığımız şey bu. İşte A, B ve C notları için gerekli olan temel koşullar. Benim hedefim, her birinize A almanız için yardım etmek. Şimdi konuştuğumuz konunun üzerinde durun, onu analiz edin ve sizin için benzersiz sayılacak başarıyı kendinize göre kavrayın. Sonra bir araya gelip istediğiniz not ve onu elde etmek için neler tasarladığınız konusunda anlaşalım."

Yönetim felsefecisi ve danışmanı Peter Drucker, yöneticilerle personel arasındaki performans anlaşmasının özünü yakalamak

için bir "yöneticiye mektup" kullanılmasını öneriyor. Personel, beklentilerin, kural ve kaynakların, kurumun hedefleriyle uyum sağlayıp sağlamadığından emin olmak için bu konuları amiriyle en küçük ayrıntılarına kadar uzun uzun konuşuyor. Sonra da yöneticiye mektup yazarak konuşmanın bir özetini yapıyor. Ondan sonraki performans planı ya da revizyonun ne zaman yapılacağını bildiriyor.

Bu tür bir Kazan/Kazan performans anlaşmasının geliştirilmesi, yönetimin en önemli işidir. Anlaşma yapıldıktan sonra personel bu çerçeve içinde kendi kendisini yönetir. Yönetici de, otomobil yarışındaki hız kontrol aracı gibi çalışır. İşi başlatır, sonra da yoldan çekilir. Artık ondan sonraki işi, piste dökülmüş yağları temizlemektir.

Bir yönetici, yanında çalışan herkesin baş yardımcısı görevini yüklendiği zaman denetim alanını da iyice genişletir. Bazı yönetim bölümleri ve giderleri tümüyle ortadan kaldırılabilir. Her yönetici altı ya da sekiz kişi yerine yirmi, otuz, elli ya da daha fazla insanı denetler.

Kazan/Kazan performans anlaşmalarında neticeler, baştaki kimsenin keyfi bir biçimde verdiği ödül ya da ceza olmaktan çıkar. Performansın doğal ya da mantıklı bir sonucu halini alır.

Temelde yöneticiler ya da anne ve babalar tarafından denetlenebilecek dört tür netice (ödüller ve cezalar) vardır. Maddi, manevi, fırsat ve sorumluluk. *Maddi* neticeler; gelir, hisse senedi opsiyonları, harcırah ya da para cezalarını içerir. *Manevi* ya da psikolojik neticelerin içerdiği şeyler ise şunlardır: Kabul, takdir, saygı, inanılırlık ya da bunların yitirilmesi. İnsanlar ölüm kalım savaşı vermiyorlarsa, manevi netice çoğu zaman maddi neticeden daha etkili olur. *Fırsat*, eğitim, gelişme, ödüller ve diğer kazançları içerir. *Sorumluluk*, faaliyet alanı ve otoriteyle ilgilidir. Her ikisi de genişletilebilir ya da daraltılabilir. Kazan/Kazan anlaşmaları bu alanlardan biri ya da birkaçıyla ilgili neticeleri belirler. Bu anlaşmanın taraflarını olan kişiler de bunu bilir. Her şey daha başlangıçta açık seçiktir.

Bu mantıklı ve kişisel neticelere ek olarak, kurumla ilgili doğal neticelerin neler olduklarının iyice belirtilmesi de önemlidir. Örneğin, işe geç kalırsam, diğerleriyle işbirliği yapmaya yanaşmazsam, emrimdekilerle, iyi Kazan/Kazan performans anlaşmaları geliştirmezsem, istenilen sonuçlardan onları sorumlu tutmazsam, ya

da onların profesyonel gelişimlerini ve mesleklerinde ilerlemelerini sağlamazsam ne olur?

Kızım 16 yaşını doldurduğunda, aile arabasının kullanımı konusunda onunla bir Kazan/Kazan anlaşması yaptık. Onunla yasalara uyması, arabayı temiz tutması ve gereğince bakması konusunda anlaştık. Kızım arabayı ancak sorumlu amaçlarla kullanacak, gerektiğinde, annesiyle benim için şoförlük yapacaktı. Diğer bütün işlerini uyarılmadan, seve seve yapması konusunda da anlaşmaya vardık. Kazandıklarımız bunlardı.

Ayrıca bazı kaynakları benim sağlamam konusunda da anlaştık; yani arabayı, benzinini ve sigortasını. Bunun dışında, kızımla her hafta, genellikle pazar günü öğleden sonra bir araya gelecek ve anlaşmamıza dayalı olarak neler yaptığını inceleyip değerlendirecektik. Neticeler açıktı. Kızım, anlaşmadaki kendisiyle ilgili koşullara uyduğu sürece, arabayı kullanabilecekti. Uymadığı takdirde, bunu yapmaya karar verinceye kadar bu ayrıcalığı kaybedecekti.

Bu Kazan/Kazan anlaşması, başından itibaren her ikimizin de beklentilerini açıkça belirledi. Kızım için bir kazanç söz konusuydu —arabayı kullanabilecekti— kuşkusuz Sandra'yla ben de kazançlıydık. Artık kızımız ulaşım sorunlarını kendisi çözümleyecekti; hatta bizimkilerin bir bölümünü de. Arabanın bakımı ya da temiz tutulması konusunda da endişelenmeyecektik ve bu anlaşma hesap verme sorumluluğunu da doğal bir biçimde kapsıyordu. Kızımı durmadan denetlememe ya da onun yöntemlerini incelememe gerek kalmadı. Dürüstlüğü, vicdanı, anlayış gücü ve zengin Duygusal Banka Hesabımız kızımızı çok daha iyi yönetti. Karımla duygusal açıdan kaygılanmamıza, kızımızın her hareketini denetlemeye çalışmamıza, işleri bizim düşündüğümüz gibi yapmadığı için onu hemen oracıkta cezalandırmamıza ya da ödüllendirmemize gerek kalmadı. Bizim bir Kazan/Kazan anlaşmamız vardı ve bu, hepimizi birden özgür kıldı.

Kazan/Kazan anlaşmaları müthiş bir özgürlük sağlar. Ama tecrit edilmiş yöntemlerin bir ürünü olarak ayakta kalamazlar. Yöntemler başlangıçta belirlense bile, kişisel bütünlük ve güven dolu bir ilişki olmadıkça, hiçbir anlaşmayı sürdüremezsiniz.

Gerçek bir Kazan/Kazan anlaşması, paradigmanın, karakterin

ve kendisini doğuran ilişkilerin bir ürünüdür. Bu bağlamda, yaratılış amacı olan karşılıklı bağımlı etkileşimleri tanımlar ve yönlendirir.

Sistemler

Kazan/Kazan ancak sistemlerin kendisini desteklediği bir kurum içinde yaşayabilir. Kazan/Kazan görüşmesi yapıp, Kazan/Kaybet'i ödüllendirirseniz, başarısızlığa uğrayan bir program kalır elinizde.

Temelde ödüllendirdiğiniz şeyi elde edersiniz. Misyon bildiriminizdeki hedeflere ulaşmayı ve oradaki değerleri yansıtmayı istiyorsanız, ödüllendirme sistemini bu hedef ve değerlere göre ayarlamanız gerekir. Bu, sistemli bir biçimde ayarlanmazsa, sözlerinizle davranışlarınız birbirine uymaz. Daha önce sözünü ettiğim; işbirliğinden söz eden, ama "Bermuda Yarışı" yaratarak rekabete yol açan yöneticinin durumuna düşersiniz.

Birkaç yıl boyunca Orta Batı'daki büyük bir emlak şirketiyle çalıştım. Bu kurumla ilk deneyimim büyük bir satış teşvik toplantısında oldu. 800'den fazla satış elemanı yıllık ödül programı için toplanmışlardı. Bu bir moral toplantısıydı, lise bandolarından, avaz avaz bağırarak tezahürat yapmaya kadar her şey vardı.

Oradaki 800 kişiden 40 kadarı "en fazla satış", "en büyük iş hacmi", "en fazla komisyon" ve "en çok sipariş" gibi yüksek performansları nedeniyle ödül aldı.

Bu ödüller yüzünden koparılan gürültü pek fazlaydı. Heyecan, alkışlar, taraf tutmalar... Bu kırk kişinin *kazandığı* kuşkusuzdu. Ama herkes 760 kişinin de *kaybettiğini* biliyordu.

Kazan/Kazan paradigmasına yönelik olarak, kurumun sistemlerini ve yapılarını düzenlemek için hemen eğitime ve kurumsal geliştirme çalışmalarına başladık. En alt kademedeki personelle ilgilenip onları motive edecek türde sistemler geliştirmeye çalıştık. Ayrıca birbirleriyle işbirliği yapmaları ve birbirlerini güçlendirmeleri için onları teşvik ettik. Böylece mümkün olduğu kadar çok kişi, her birine uyacak biçimde hazırlanmış performans anlaşmalarının öngördüğü sonuçları elde edecekti.

Bir yıl sonraki toplantıda 1000'den fazla satış personeli vardı ve 800 kadarı ödüllendirildi. Birkaç kişi de kıyaslama temeline da-

yanan kişisel ödüller kazandı. Ama programın odak noktası daha çok, insanların kendileri tarafından seçilen performans hedeflerine, grupların ise takım hedeflerine ulaşmasıydı. Yapay yollardan coşku, alkış ve destek sağlamak için lise bandolarının getirilmesine gerek yoktu. Herkes doğal bir ilgi ve heyecan duyuyordu. Çünkü insanlar birbirlerinin mutluluğunu paylaşabiliyordu. Satış ekipleri ödülleri birlikte alıyordu. Buna, bütün bir acente personelinin bir tatil gezisi kazanması da dahildi.

İşin ilginç yanı, o yıl ödül alan 800 kişinin hemen her birinin iş hacmi ve kâr bakımından üretiminin, bir yıl önceki 40 satış elemanının üretimine eşit olmasıydı. Kazan/Kazan ruhu, altın yumurta sayısını önemli derecede artırmış ve bu arada kazı da beslemişti. Ortaya müthiş bir insan enerjisi ve yeteneği çıkmıştı. Bunun yol açtığı sinerji, bu işte katkısı olan hemen herkesi şaşırtmıştı.

Rekabetin pazarda ya da önceki yılın performansıyla kıyaslamada yeri vardır. Hatta belirli bir karşılıklı bağımlılık ve işbirliği yapma gereği olmayan durumlarda, başka bir büro ya da kişiyle rekabete girişilebilir. Ancak çalışma ortamında işbirliği, serbest girişim için, pazar yerindeki rekabet kadar önemlidir. Kazan/Kazan ruhu rekabet ve yarışma atmosferinde yaşayamaz.

Kazan/Kazan'ın etkili olması için sistemlerin onu desteklemesi gerekir. Eğitim sistemi, planlama sistemi, iletişim sistemi, bütçe sistemi, bilgilendirme sistemi, ücret sistemi; bunların tümünün Kazan/Kazan ilkesi temeline dayandırılması gerekir.

Personelin insan ilişkileri konusunda eğitilmesini isteyen bir başka şirkete de danışmanlık yaptım. İçten içe, sorunun insanlardan kaynaklandığı düşünülüyordu.

Başkan, "İstediğiniz herhangi bir mağazamıza girin," dedi. "Size nasıl davrandıklarını bir görün. Sadece istenilenleri veriyorlar. Müşterilere nasıl yaklaşılması gerektiğini bilmiyorlar. Ürünü tanımıyorlar. Satış sürecinde ürünü gereksinimle bağdaştırmak için gerekli olan bilgi ve beceriden yoksunlar."

Çeşitli mağazalara gittim. Başkan haklıydı. Ama yine de zihnimdeki, "Bu tutumun nedeni nedir?" sorusu yanıtsız kalmıştı.

Başkan, "Bakın, duruma hâkimiz aslında," dedi. Bölüm yöneticilerimiz oradalar. Satış elemanları için müthiş birer örnek oluşturuyorlar. Onlara görevlerinin üçte ikisinin satmak, üçte birinin

de yönetmek olduğunu söyledik. Şimdi herkesten fazla satış yapıyorlar. Biz sizden yalnızca satış elemanlarını biraz eğitmenizi istiyoruz."

Bu sözler kafamda alarm zillerini çaldırdı. "Biraz daha bilgi toplayalım," dedim.

Bu yanıtım başkanın hoşuna gitmedi. Sorunun ne olduğunu "biliyor" ve eğitimin başlamasını istiyordu. Ama ben ısrar ettim. İki gün içinde gerçek sorunu ortaya çıkardık. İş tarifi ve ödüllendirme sistemi yüzünden yöneticiler işin "kaymağını yiyordu". Yazar kasanın arkasında duruyor ve işler yavaşladığı sırada işin kaymağını sıyırıyorlardı. Perakendecilikte zamanın yarısında iş az olur, diğer yarısında ise iğne atsan yere düşmez. Yöneticiler işin yavaş zamanında bütün pis işleri satış elemanlarına veriyorlardı; envanter kontrolü, malların sayımı ve temizlik. Kendileri kasanın arkasına geçip satışı sürdürüyorlardı. İşte bu nedenle bölüm yöneticileri satışta üste çıkıyorlardı.

Bu nedenle bir sistemi —ücretlendirme sistemini— değiştirdik. Sorun da bir gecede çözümlendi. Yeni bir sistem koyduk. Yöneticiler ancak satış elemanları para kazandığı zaman kârlı çıkacaktı. Yöneticilerin gereksinimleriyle hedeflerini, satış elemanlarının gereksinim ve hedefleriyle bir araya getirdik ve insan ilişkileri konusundaki eğitim gereksinimi de birdenbire ortadan kalktı. Burada anahtar, gerçek bir Kazan/Kazan ödül sistemi geliştirmekti.

Bir başka dönemde, resmi performans değerlendirmesi isteyen bir şirket yöneticisiyle birlikte çalıştım. Adam, bir yöneticiye verdiği değerlendirme notu yüzünden sinirliydi. "O 3'e layıktı," dedi. "Ama 1 vermek zorunda kaldım." (Bu, yöneticinin üstün başarı gösterdiği ve terfi ettirilebileceği anlamına geliyordu.)

"Ona neden 1 verdiniz?" diye sordum.

"İşi bitiriyor." diye yanıtladı.

"Öyleyse onun 3'e layık olduğunu neden düşünüyorsunuz?"

"İş yapma yöntemi yüzünden. İnsanları ihmal ediyor. Onları eziyor. Sorun çıkaran tiplerden."

"Onun bütün dikkatini Ü'ye verdiği anlaşılıyor. Üretim'e yani. Onu bu yüzden ödüllendiriyorsunuz. Bu yöneticiye sorundan söz etseniz, ÜY'nin önemini anlamasına yardımcı olsanız?"

Yönetici bunu yaptığını, ama sözlerinin hiçbir etkisi olmadığını açıkladı.

"O halde bu adamla bir Kazan/Kazan anlaşması yapmaya ne dersiniz? İkiniz de ödülün üçte ikisinin Ü'den –üretimden– diğer üçte birininse ÜY'den –başkaları onu nasıl görüyor? Ne tür bir lider, insanlara ne kadar destek oluyor, nasıl bir takım kuruyor?– gelmesi konusunda anlaşırsınız."

Yönetici, "İşte bu onun ilgisini çeker," diye yanıtladı.

Çoğu zaman sorun sistemdedir, insanlarda değil. İyi personeli kötü sistemlere sokarsanız, sonuçlar da kötü olur. Büyümesini istediğiniz çiçekleri sulamanız gerekir.

İnsanlar Kazan/Kazan düşüncesini gerçekten benimserken onu yaratıp güçlendirecek sistemleri kurabilirler. Gereksiz rekabetleri işbirliğine dönüştürebilir ve hem Ü'yü hem de ÜY'yi güçlendirerek etkilerini iyice artırabilirler.

İş alanında, yöneticiler dış performans standartlarıyla yarışmak için işbirliği yapan, son derecede üretici kişilerden oluşan ekipler yaratmak amacıyla sistemlerine çekidüzen verebilirler. Eğitim alanında, öğretmenler kabul edilen ölçütler çerçevesinde, temelini birey performansının oluşturduğu bir not verme sistemi kurabilir, öğrencileri, öğrenmek ve başarıya ulaşmak için etkili bir işbirliği yapmalarını sağlamak amacıyla teşvik edebilirler. Ailelerde, anne ve babalar odak noktalarını birbirleriyle rekabet yerine işbirliğine kaydırabilirler. Örneğin, bowling gibi oyunlarda ailenin toplam puanını sayıp bir önceki maçtakinden daha başarılı olmaya çalışabilirler. Evle ilgili sorumlulukları Kazan/Kazan anlaşmalarıyla paylaştırarak, sürekli sızlanmalara son verebilirler; böylece annelerle babalar sadece kendilerinin yapabilecekleri işlerle ilgilenirler.

Bir zamanlar bir arkadaşım, birbiriyle konuşan iki çocukla ilgili bir karikatür görmüş ve bunu benimle paylaşmıştı. Karikatürdeki çocuklardan biri, "Annem biraz sonra bizi kaldırmazsa okula geç kalacağız," diyormuş. Arkadaşımın dikkatini çeken bu karikatür, sorumlu bir Kazan/Kazan temeline göre örgütlenmeyen ailelerde ortaya çıkabilecek sorunların doğasını sergiliyordu.

Kazan/Kazan, açık seçik kurallar ve eldeki kaynaklar yardımıyla belirlenen sonuçlara varma sorumluluğunu kişiye yükler. Ki-

şiyi, sonuçları elde etme ve onları değerlendirme konusunda da sorumlu tutar ve performansın doğal sonucu olarak neticeleri sağlar. Kazan/Kazan sistemleri, Kazan/Kazan performans anlaşmalarını destekleyen ve güçlendiren çevreyi yaratır.

Süreçler

Kazan/Kazan sonuçlarını, Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kazan yöntemleriyle elde etmek olanaksızdır. "İster hoşlan, ister hoşlanma, Kazan/Kazan diye düşüneceksin," diyemezsiniz. Bu nedenle sorun, bir Kazan/Kazan çözümüne nasıl ulaşılacağına dönüşüyor.

Roger Fisher ve William Ury adında iki Harvard'lı hukuk profesörü, konuyu iyice kavradıklarını gösteren, sezgili ve son derece yararlı yapıtları *Getting To Yes*'te (Evet'e Ulaşmak) olağanüstü bir çalışmanın ürünlerini sergiliyorlar. Kitaplarında, pazarlığa "ilkeli" yaklaşım diye tanımladıkları yöntemle, "konumsal" yaklaşımı karşılaştırıyorlar. Kazan/Kazan sözcükleri kullanılmıyor ama kitabın ruhu ve temelindeki felsefe, Kazan/Kazan yaklaşımına çok uyuyor.

İki profesör, ilkeli pazarlığın özünün; insanı sorundan ayırmak, dikkati tarafların konumlarına değil, kazançlara vermek, ortak kâr için seçenekler yaratmak ve tarafsız ölçütler —yani iki tarafın da kabullenebileceği bir dış standart ya da ilke— üzerinde ısrar etmek olduğunu ileri sürüyorlar.

Kazan/Kazan çözümleri arayan çeşitli insanlar ve kuruluşlarla yaptığım çalışmalarda onlara aşağıdaki dört kademeli süreçle ilgilenmelerini öneriyorum:

Bir: Sorunu diğer bakış açısıyla görün. Karşı tarafın gereksinim ve kaygılarını onlar kadar iyi ya da onlardan daha iyi anlayıp ifade etmeye çalışın.

İki: Konuyla ilgili önemli sorunları ve kaygıları (konumları değil) belirleyin.

Üç: Tam anlamıyla kabul edilecek bir çözümü hangi sonuçların oluşturacağına karar verin.

Dört: O sonuçları elde etmek için mümkün olan yeni seçenekleri belirleyin.

5. ve 6. alışkanlıklar, doğrudan doğruya bu sürecin iki unsuruyla ilgilenir. Onları, bundan sonraki iki bölümde derinlemesine inceleyeceğiz.

Ancak burada Kazan/ Kazan süreciyle Kazan/ Kazan ruhunun birbirine son derece bağlı olduklarına işaret etmeme izin verin. Kazan/ Kazan çözümlerini ancak Kazan/ Kazan süreçleriyle elde edebilirsiniz. Amaç ve araç aynıdır.

Kazan/ Kazan bir kişilik tekniği değildir. İnsan etkileşimiyle ilgili bütüncül bir paradigmadır. Dürüst, olgun ve Bolluk Zihniyeti'ne sahip bir karakterden doğar. Güven derecesi yüksek olan ilişkilerle büyür. Hem beklentileri hem de başarıları etkili bir biçimde netleştirip yöneten anlaşmalarda somutlaşır. Destekleyici sistemlerde zenginleşir. 5. ve 6. Alışkanlıklar'daki, artık daha ayrıntılı incelemeye hazır olduğumuz süreçler yoluyla elde edilir.

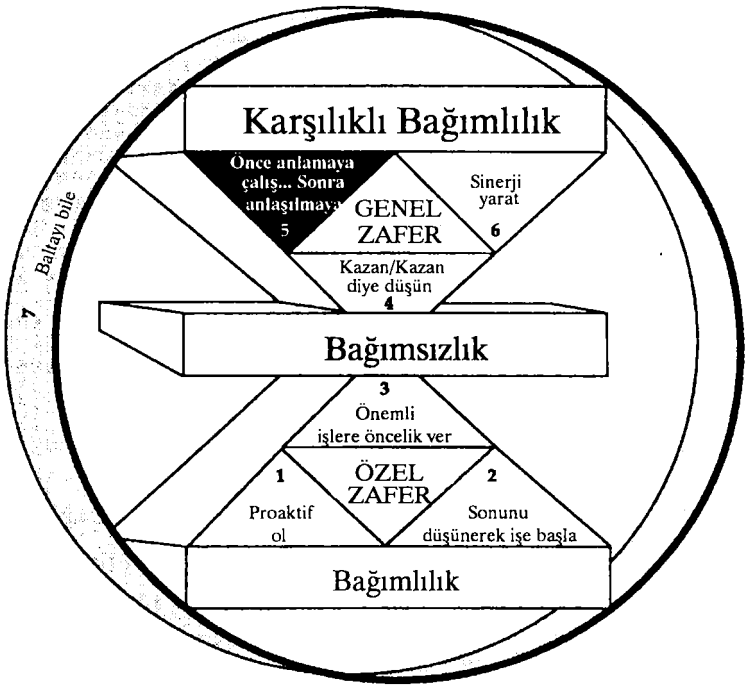
Uygulama Önerileri

1. Yaklaşan bir etkileşimi düşünün. Bir anlaşmaya varmaya çalışacak ya da bir çözüm üzerinde pazarlık edeceksiniz. Cesaretle saygı arasında bir dengeyi sürdürmeye bağlı kalın.
2. Kazan/Kazan örneğini daha sık uygulamanızı engelleyen şeylerin bir listesini yapın. Bu engellerden bazılarını kaldırmak için Etki Alanınızın içinde neler yapılabileceğini saptayın.
3. Bir Kazan/Kazan anlaşması geliştirmeyi isteyeceğiniz belirli bir ilişkiyi düşünün. Kendinizi diğer kişinin yerine koymaya çalışın ve bu kişinin çözümü nasıl gördüğü hakkındaki düşüncenizi anlaşılır bir biçimde yazın. Sonra, kendi bakış açınızdan, sizce bir Kazanç sayılacak sonuçların listesini çıkarın. Diğer kişiye yaklaşın ve ona, anlaşabileceğiniz bir noktaya ve ikiniz için de yararlı olacak bir çözüme ulaşıncaya kadar sizinle görüşmeye razı olup olmayacağını sorun.
4. Yaşamınızdaki üç kilit ilişkiyi belirleyin. Duygusal Banka Hesaplarınızdaki denge konusunda hissettiklerinizi açıklayın. Hesapların her birine yatırım yapmak için deneyeceğiniz belli başlı yolları saptayıp yazın.
5. Kendi senaryonuzu derinlemesine düşünün. Kazan/Kaybet mi? Bu senaryo başkalarıyla etkileşimlerinizi nasıl etkiliyor? Bu senaryonun ana kaynağını tanımlayabilir misiniz? Bu se-

naryoların şimdiki gerçekliğiniz çerçevesinde işinize yarayıp yaramadıklarına karar verin.

6. Zor durumlarda bile karşılıklı kâr arayışında olan, Kazan/Kazan düşüncesine model oluşturan birini tanımlamaya çalışın. Şimdi bu insanın oluşturduğu örneği yakından izlemeye ve ondan bir şeyler öğrenmeye karar verin.

5. Alışkanlık
Önce anlamaya Çalış, Sonra Anlaşılmaya



EMPATİK İLETİŞİM İLKELERİ

Kalbin, mantığın hiç bilmediği nedenleri vardır.
PASCAL

GÖZLERİNİZDEN RAHATSIZ OLDUĞUNUZU düşünelim. Yardım için bir göz doktoruna gitmeye karar veriyorsunuz. O, şikâyetlerinizi kısaca dinliyor, sonra da gözlüğünü çıkararak size veriyor.

"Bunu takın," diyor. "Bu gözlüğü on yıldan beri takıyorum. Bana gerçekten yararlı oldu. Evde bir gözlüğüm daha var. Siz bunu kullanabilirsiniz."

Gözlüğü takıyorsunuz, ama sorun daha da kötüleşiyor.

"Bu bir felaket!" diye bağırıyorsunuz. "Hiçbir şey göremiyorum."

Göz doktoru, "Ne var, ne oldu?" diye soruyor. "Bu gözlük benim çok işime yarıyor. Biraz gayret edin bakalım."

Siz ısrar ediyorsunuz: "Çalışıyorum. Ama her şey bulanık."

"A, neyiniz var sizin? Olumlu düşünün!"

"Olur. Kesinlikle hiçbir şey göremiyorum."

"Amma da nankörsünüz!" diye çatıyor size. "Üstelik size yardım etmek için bunca çaba harcadım!"

Tekrar yardıma ihtiyacınız olduğunda yine bu göz doktoruna gitmeniz olası mı? Bence pek değil. Tedaviden önce teşhis koymayan birine pek güvenemezsiniz.

Ama iletişim kurarken, öneride bulunmadan önce ne kadar sık teşhis koyuyoruz?

"Haydi, hayatım, bana neler hissettiğini söyle. Bunun zor olduğunu biliyorum. Ama anlamaya çalışacağım."

"Ah, bilmem ki, anne. Bunun budalaca bir şey olduğunu düşüneceksin."

"Ne münasebet! Tabii ki öyle düşünmeyeceğim! Bana her şeyi anlatabilirsin. Hayatım, kimse seni benim kadar sevemez. Beni yalnızca senin iyiliğin ilgilendiriyor. Seni bu kadar mutsuz eden şey nedir?"

"Ah, bilmem ki..."

"Haydi, hayatım. Nedir bu?"

"Şey... Doğrusunu söylemek gerekirse, artık okuldan hiç hoşlanmıyorum."

Hayretle, "Ne?" diye karşılık veriyorsunuz. "Okuldan hiç hoşlanmıyorum da ne demek? Üstelik bunu, eğitimin için onca fedakârlık yapıldıktan sonra söylüyorsun! Eğitim senin geleceğinin temeli. Kendini ablan gibi derslerine verirsen, daha başarılı olursun. O zaman okulu da seversin. Sana kaç defa aklını başına toplamanı söyledik. Yeteneklerin var, ama kendini derslerine vermiyorsun. Daha fazla çalış. Olumlu bir tavır takın."

Sessizlik.

"Haydi, konuş artık! Bana neler hissettiğini anlat."

Konuya balıklama dalmaya, her şeyi güzel öğütlerle çözümlemeye eğimliyiz. Hem de çok. Ama çoğu zaman teşhis koymaya bile zaman ayırmıyoruz. Önce sorunu derinlemesine anlamaya çalışmıyoruz.

İnsanlar arasındaki ilişki alanında öğrendiğim en önemli ilkeyi bir tek cümleyle özetlemem gerekseydi, şöyle söylerdim: *Önce anlamaya çalışın, sonra anlaşılmaya.* Bu ilke, insanlar arasındaki etkili iletişimin anahtarıdır.

Karakter ve İletişim

Şu anda benim yazdığım bir kitabı okuyorsunuz. Okumak ve yazmak iletişim türleridir. Konuşmak ve dinlemek de öyle. Aslında bunlar iletişimin dört temel türüdür. Bu iletişim türlerinden en azından biriyle geçirdiğiniz bütün o saatleri düşünün. Bunları iyi yapabilmek, etkili olmanız açısından çok önemlidir.

İletişim, hayattaki en önemli beceridir. Uyumadığımız zamanların önemli bir bölümünü iletişimle geçiririz. Ama şunu düşünün: Yıllarınızı vererek okuma ve yazmayı, nasıl konuşacağınızı öğren-

diniz. Ama ya dinlemeyi? Başka bir insanı, onu kendi değer yargılarına göre derinden anlamanızı sağlayacak bir biçimde dinlemek için ne tür bir eğitim ya da öğrenim gördünüz?

Aslında pek az insan dinleme konusunda herhangi bir eğitim görmüştür. Görenlerin eğitimleri de çoğu zaman başka birini gerçekten anlamak için yaşamsal önem taşıyan, kişilik ve ilişki temellerinden kopmuş, güdükleşmiş olan Kişilik Etiği tekniğiyle ilgilidir.

Benimle etkili bir ilişki kurmak, beni —ya da eşinizi, çocuğunuzu, komşunuzu, patronunuzu, iş arkadaşınızı, dostunuzu— etkilemek istiyorsanız, önce beni anlamanız gerekir. Bunu sadece teknikle başaramazsınız. Bir teknik kullandığınızı sezdiğim an, hilekârlık ve manevra kokusunu alırım. Bunu neden yaptığınızı, amacınızın ne olduğunu merak ederim. Kendimi size açılacak kadar güvenli hissetmem.

Beni etkilemenizin gerçek anahtarı kendi örneğiniz, şimdiki tavrınızdır. Örneğiniz, karakterinizden doğal bir biçimde doğar. Burada gerçekten nasıl bir insan olduğunuz önemlidir; başkalarının hakkınızda söyledikleri ya da bende uyandırmak istediğiniz izlenim değil. Bu aslında sizi nasıl algıladığıma bağlıdır.

Karakteriniz sürekli olarak yayın yapar, iletişim kurar ve ben uzun vadede buna dayanarak ve içgüdülerime uyarak size ya da benimle ilgili çabalarınıza güvenir ya da güvensizlik duyarım.

Eğer yaşamınız bir öyle, bir böyleyse, hem hırçın, hem sevecenseniz ve en önemlisi özel davranışlarınız, başkalarının önündeki hareketlerinize hiç uymuyorsa, size açılmak benim için zor olur. O zaman, sevgi ve nüfuzunuzu çok istememe ve hatta onlara gereksinim duymama rağmen, fikirlerimi, deneyimlerimi ve savunmasız duygularımı açıklayacak kadar kendimi emniyette hissetmem. Ne olacağını kim bilebilir?

Ama size açılmazsam, siz de beni, kendime özgü durum ve duygularımı anlayamazsanız bana nasıl öneride bulunacağınızı ya da nasıl yol göstereceğinizi bilemezsiniz. Söylediklerinizi iyi ve güzel olabilir. Ama onların benimle pek ilgisi yoktur.

Benimle ilgilendiğinizi, beni takdir ettiğinizi söyleyebilirsiniz. Ben de buna inanmayı fazlasıyla isterim. Ama beni hiç anlamadan, nasıl takdir edebilirsiniz? Sahip olduğum tek şey sözlerinizdir ve ben sözlere güvenemem.

İçin için bana söyleyebileceklerinize ihtiyacım olduğunu bilsem dahi, fazla öfkeli olduğum ve kendimi savunmaya çalıştığım —ya da belki de çok suçlu olduğum ve korktuğum— için sizden etkilenemem.

Sizi benim benzersizliğim etkilemedikçe, ben de sizin önerilerinizden etkilenmem. İnsanlar arası iletişim alışkanlığında gerçekten etkili olmak istiyorsanız, bunu sadece teknikle başaramazsınız. Açık yüreklilik ve güven sağlayan bir karakter temeli üzerine, empatiyle dinleme becerisini yerleştirmelisiniz. Yürekler arası alışverişi sağlamak için de Duygusal Banka Hesapları yaratmalısınız.

Empatiyle Dinlemek

"Önce anlamaya çalış" ilkesi çok esaslı bir paradigma değişimini gerektirir. Genellikle, önce anlaşılmak isteriz. Çoğu insan karşısındakini anlamak amacıyla değil, yanıtlamak amacıyla dinler. Ya konuşurlar ya da konuşmaya hazırlanırlar. Her şeyi kendi paradigmalarının eleğinden süzüp başkalarının yaşamlarını kendi özyaşamlarıyla özdeşleştirirler.

"Ah, nasıl hissettiğini öyle iyi biliyorum ki!"

"Aynı şey benim de başımdan geçti. Şimdi izin ver de, sana olanları anlatayım."

Bu kişiler, kendi özel filmlerini devamlı olarak başkalarının davranışlarına yansıtırlar. İlişki kurdukları herkese kendi gözlüklerini takmaya çalışırlar.

Biriyle —bir oğul, kız, eş, personel— aralarında bir sorun olduğu zaman da, şu tavrı takınırlar: "Bu insan beni hiç anlamıyor."

Bir keresinde bir baba, "Çocuğumu kesinlikle anlayamıyorum," dedi. "Beni hiç dinlemiyor."

"İzin verin de söylediğiniz şeyi bir de ben tekrar edeyim," diye yanıtladım. "Oğlunuzu, sizi dinlemediği için anlayamıyorsunuz, öyle mi?"

"Evet, öyle," diye karşılık verdi.

"İzin verin de, yeniden deneyeyim," dedim. "Oğlunuzu anlayamıyorsunuz. Çünkü *o, sizi* dinlemiyor. Öyle mi?"

"Öyle söyledim ya!" dedi sabırsızlanarak.

"Karşınızdakini anlamak için *sizin, onu* dinlemeniz gerekirdi bence," diye öneride bulundum.

"Ha..." Uzun bir sessizlik oldu. Adam, durumu kavrarken tekrarladı. "Ha... evet! Ama ben oğlumu anlıyorum. Onun neler çektiğini biliyorum. Aynı şeyler benim de başıma gelmişti. Galiba benim anlamadığım şu: Oğlum beni neden dinlemiyor?"

Bu adamın, oğlunun kafasından geçenler konusunda hiçbir fikri yoktu. Kendi kafasının içine bakıyor ve oğlu da dahil bütün dünyayı gördüğünü sanıyordu.

Çoğumuz için durum böyledir. Kendi özyaşam öykümüzle ve haklı olduğumuz düşüncesiyle dolu oluruz. Anlaşılmak isteriz. Konuşmalarımız ortak monologlara dönüşür ve başka bir insanın içinden neler geçtiğini hiçbir zaman doğru dürüst anlayamayız.

Biri konuşurken onu genellikle dört düzeyden birinde "dinleriz". Bu kişiyi *umursamıyor,* aslında onu dinlemiyor olabiliriz. Ya da dinliyor*muş gibi yapıyor* olabiliriz. "Evet. Hı-hı. Doğru." *Seçerek dinliyor*, konuşmanın sadece belirli bölümlerini duyuyor olabiliriz. Bunu özellikle henüz okul çağında olmayan bir çocuğun sürekli gevezeliğini dinlerken yaparız. Hatta *dikkatle dinliyor*, ilgi gösterip enerjimizi söylenen sözlere yöneltiyor olabiliriz. Ama pek azımız beşinci düzeyi; *empatiyle dinlemeyi* yani kendisini karşısındakinin yerine koyarak dinlemeyi dener.

Empatiyle dinlemekten kastım, "aktif" dinleme ya da "ayna tutarak" dinleme teknikleri değildir. Bunlar temelde diğerinin söylediğini mimiklerle yinelemek anlamına gelir. Bu tür dinlemenin temelinde karakter ve ilişkilerden kopuk bir beceri vardır ve bu, "dinlenilen" kişiye hakaret sayılır. Bu davranış ayrıca, esas olarak otobiyografiktir. Bu teknikleri uyguluyorsanız, esas etkileşimde otobiyografinizi karşınızdakine yansıtmasanız bile, dinleyiş nedeniniz otobiyografiktir. Karşınızdakini yineleyerek dinlerken, amacınız yanıt vermek, kontrol altına almak ve muhatabınızı ustalıkla idare etmektir.

Empatiyle dinlemekten kastım, *anlama* niyetiyle dinlemektir. *Önce anlamaya çalışın*, gerçekten anlamaya çalışın. Bu, tamamen farklı bir paradigmadır.

Empatiyle dinlemek başkasının değer yargılarını kavramaktır. Etrafa bu mercekle bakar, dünyayı onların gördüğü gibi görür, onların paradigmasını da, neler hissettiklerini de anlarsınız.

Empati, sempati değildir. Sempati bir tür anlaşma, bir tür yargıdır. Bazen de, daha uygun düşecek bir duygu ve karşılık verme biçimidir. Ama insanlar çoğu zaman sempatiyle beslenirler. Bu da onları bağımlı yapar. Empatiyle dinlemenin özü, karşınızdakiyle aynı fikirde olmanız değildir. Onu tam anlamıyla, derinlemesine, hem duygusal, hem de zihinsel açıdan anlamanızdır.

Empatiyle dinlemek söyleneni kaydetmenin, yansıtmanın ve hatta anlamanın da ötesindedir. Aslında iletişim uzmanları, söylediğimiz sözlerin iletişimimizin ancak yüzde onunu temsil ettiğine inanıyorlar. Yüzde otuzunu çıkardığımız sesler, yüzde altmışı ise vücut dilimiz temsil ediyor. Empatiyle dinlerken, kulaklarınızdan yararlanırsınız. Ama daha da önemlisi, gözleriniz ve yüreğinizle dinlersiniz. Duyguları, anlamları kavramak için dinlersiniz. Davranışları anlamak için dinlersiniz. Hem sol, hem de sağ beyninizi kullanırsınız. Sezer, hisseder, içgüdülerinizden yararlanırsınız.

Empatiyle dinlemek çok güçlüdür, çünkü size kullanabileceğiniz, doğru veriler iletir. Kendi otobiyografinizi yansıtacak birtakım düşünceler, duygular, amaçlar ve yorumlarla varsayımlarda bulunmak yerine, bir başkasının yüreğindeki ve zihnindeki gerçekliği görürsünüz. Anlamak için dinlersiniz. Odak noktanız, başka bir insan ruhunun derin mesajını elde etmektir.

Buna ek olarak, empatiyle dinleme, Duygusal Banka Hesabı'na yatırım yapmanın da en önemli yoludur; çünkü, yaptığınızın bir yatırım sayılması için karşınızdakinin bunu böyle görmesi gerekir. Bir yatırım için canla başla didinirsiniz. Ama karşınızdaki bu çabalarla kendisini kandırmaya çalıştığınıza, çıkarınızı düşündüğünüze, onu korkutmaya çalıştığınıza ya da küçük gördüğünüze karar verirse, bu bir yatırım olmaz. Hesabı küçültmüş olursunuz, çünkü onun için önemli olan şeyi anlamamışsınızdır.

Empatiyle dinleme, başlı başına ve kendiliğinden Duygusal Banka Hesabı'na yatırılan büyük bir meblağdır. Derin bir terapi ve tedavi etkisi vardır, çünkü karşınızdakine "psikolojik solunum" olanağı verir.

Şu anda içinde bulunduğunuz odanın bütün havası emilerek çekilseydi, bu kitaba duyduğunuz ilgi ne olurdu? Kitaba aldırmaz-

dınız bile, soluk almak dışında hiçbir şeyle ilgilenmezdiniz. Tek dürtünüz yaşama isteği olurdu.

Ama şimdi rahatça soluk alabildiğinize göre, bu sizin için bir dürtü değildir. İnsan motivasyonu alanındaki en büyük kavramlardan biri şudur: *Giderilmiş gereksinimler motivasyon işlevi görmez.* Motivasyonu sağlayan, sadece karşılanmamış gereksinimlerdir ve bir insanın, fiziksel yaşamını sürdürme isteğinden sonraki en büyük gereksinimi psikolojik canlılıktır; yani anlaşılmak, onaylanmak, takdir edilmektir.

Bir başkasını empatiyle dinlediğiniz zaman, o insana psikolojik soluma olanağı tanırsınız ve bu yaşamsal gereksinim karşılandıktan sonra, etkilemek ya da sorun çözmekle ilgilenebilirsiniz.

Psikolojik solunum gereksinimi, yaşamın her alanında iletişimi etkiler.

Bu kavramı bir zamanlar Chicago'daki bir seminerde öğretmiş ve katılanlardan, o akşam birilerini empatiyle dinlemelerini istemiştim. Ertesi sabah bir adam geldi yanıma. Açıklama yapmak için sabırsızlanıyordu, patlamak üzereydi.

"İzin verin de dün gece olanları anlatayım," dedi. "Chicago'da olduğum için fırsattan yararlanarak büyük bir gayrımenkul işini halletmeye çalışıyordum. Müşteriler, onların avukatları ve alternatif bir teklifle gelen başka bir emlakçıyla toplantı yaptık.

"İşi kaybetmek üzere olduğum anlaşılıyordu. Altı aydan uzun bir süredir bunun üzerinde çalışıyordum ve açıkçası, bütün yumurtaları aynı sepete koymuştum. Paniğe kapıldım. Elimden gelen her şeyi yaptım. Her yola başvurdum. Bildiğim bütün satış tekniklerinden yararlandım. Sonunda, "Bu kararı biraz erteleyebilir miyiz?" demekten başka çare bulamadım. Ama görüşmeler iyice hızlanmıştı; müşteriler de bu iş sürüncemede kaldığı için öfkeliydiler. Başka bir emlakçıyla anlaşacakları belliydi.

"Bu nedenle kendi kendime, 'Denemekten ne çıkar? Bugün öğrendiklerimi uygulayıp, önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışsam ne olur? Kaybedecek neyim var ki?' dedim.

"Karşımdakine, 'Durumunuzu ve önerilerim konusundaki gerçek kaygılarınızı anlayıp anlamadığımı bir görelim. Anladığıma karar verdiğiniz zaman, teklifimin uygun olup olmadığına da bir bakarız,' dedim.

"Kendimi gerçekten onun yerine koymaya çalıştım. Kaygı ve gereksinimlerini anladığım kadarıyla açıkladım. O da benimle açıkça konuşmaya başladı.

"Onun kaygılarını, umduğu sonuçları sezinleyip anlattıkça, adamın içtenliği de arttı.

"Sonunda, konuşmamızın tam ortasında ayağa kalkarak telefona gitti ve karısının numarasını çevirdi. Eliyle vericiyi kapayarak bana, 'Siz kazandınız,' dedi.

"Tamamen afallamıştım. Şaşkınlığım hâlâ geçmedi."

Bu adam, müşterisine psikolojik solunum yaptırarak Duygusal Banka Hesabı'na büyük bir yatırım yapmıştı. Aslına bakarsanız, insan ilişkilerinin dinamiği, işin teknik boyutlarından daha önemlidir.

Önce anlamak, reçete yazmadan önce teşhis koymak zordur. Kısa vadede birine, yıllarca işinize yaramış olan bir gözlüğü vermek çok daha kolaydır.

Ama uzun vadede bu, hem Ü'yü ve hem de ÜY'yi ciddi bir biçimde tüketir. Diğer insanların çıkış noktalarını düzgün olarak anlamadıkça, karşılıklı bağımlı azami üretimi sağlayamazsınız. Bu tür ilişkilerde ÜY –yani kabarık bir Duygusal Banka Hesabı– da olamaz.

Empatiyle dinleme aynı zamanda tehlikelidir de. Derinden dinlemek için büyük bir güven ister; çünkü etkilenmek için yüreğinizi açmanız gerekeceğinden, savunmasız duruma düşersiniz. Bir bakıma bu bir ikilemdir: Etkileyebilmek için etkilenmeniz gerekir. Gerçekten anlamalısınız, demektir bu.

1., 2. ve 3. Alışkanlıklar'ın bu kadar önemli olmalarının nedeni budur. Size içinizdeki değişmeyen çekirdeği, ilke merkezinizi verirler, siz de bunlara dayanarak gitgide dışarıda kalan savunmasızlığa huzur ve güçle katlanırsınız.

Reçete Yazmadan Önce Teşhis Koyun

Tehlikeli ve zor olmasına karşın, önce anlamaya ya da reçete yazmadan önce teşhis koymaya çalışmak, yaşamın birçok alanında görülen doğru bir ilkedir. Bu, bütün gerçek profesyonellerin özelliğidir. Göz doktoru için de önemlidir, diğer doktorlar için de. Bir

doktorun teşhisine güvenemezseniz, onun yazdığı reçeteye de güvenemezsiniz.

Kızımız Jenny, iki aylıkken bir cumartesi günü hastalanmıştı. O gün futbol maçı vardı. Mahallemizdeki hemen herkesin aklı fikri bu çok önemli maçtaydı. 60.000 kişi stadyuma toplanmıştı. Sandra'yla ben de maça gitmeyi istiyorduk ama, küçük Jenny'yi bırakamazdık. Çocuğun kusması ve ishali bizi endişelendiriyordu.

Doktor maçtaydı. Aile doktorumuz değildi. Ama o gün çağrıya cevap verebilecek tek kişi oydu. Jenny'nin durumu kötüleşince bir doktora başvurma gereğini duymuştuk.

Sandra, stadyuma telefon ederek doktoru çağırttı. Hem de oyunun kritik bir anında. Karım, doktorun rahatsız edilmiş gibi bir tavırla konuştuğunu hissetti. Adam, aceleyle "Evet? Ne var?" dedi.

"Ben Bayan Covey'im, doktor. Kızımız Jenny'nin durumu bizi endişelendiriyor."

"Durum nedir?" diye sordu.

Sandra, Jenny'deki hastalık belirtilerini saydı. Adam da bunun üzerine, "Pekâlâ," dedi. "Eczaneyi arayıp gereken reçeteyi yazdırırım. Eczaneniz hangisi?"

Telefonu kapattıktan sonra Sandra o telaş arasında doktora tam bilgi veremediğini, ama anlattıklarının yeterli olacağını düşündü.

Ona, "Doktor Jenny'nin yeni doğmuş bir bebek olduğunu anladı mı dersin?" diye sordum.

"Anladığından eminim."

"Ama o bizim doktorumuz değil. Jenny'i hiç tedavi etmedi."

"Ama Jenny'nin bebek olduğunu bildiğinden hemen hemen eminim."

"Doktorun bu durumu bildiğinden iyice emin olmadan Jenny'ye o ilacı vermeye razı mısın?"

Sandra bir an sesini çıkarmadı. Sonra da, "Şimdi ne yapacağız?" diye sordu.

"Doktoru tekrar ara," dedim.

Sandra, "Bu kez sen ara," dedi.

Ben de öyle yaptım. Maçı seyreden doktoru tekrar telefona çağırttım. "Doktor", dedim, "eczaneye ilacı bildirdiğiniz zaman Jenny'nin henüz iki aylık olduğunu biliyor muydunuz?"

Doktor, "Hayır!" diye bağırdı. "Bunun farkında değildim. İyi ki beni tekrar aradınız. İlacı hemen değiştirteceğim."

Teşhise güvenmiyorsanız, ilaca ya da tedaviye de güvenemezsiniz.

Bu ilke satış için de geçerlidir. Bir satış görevlisi önce bir müşterinin gereksinimlerini, ilgi alanlarını ve durumunu anlamaya çalışır. Amatör satıcı, ürünleri satar; profesyonel ise, gereksinim ve sorunlara çözüm satar. Bu, bütünüyle farklı bir yaklaşımdır. Profesyonel, teşhis koymayı, anlamayı öğrenir. Ayrıca insanların gereksinimleriyle kendi ürünleri ve hizmetleri arasında bağ kurmayı da öğrenir. Eğer bu bağ yoksa, "Ürünüm ya da hizmetim bu gereksinimi karşılayamaz," diyecek kadar da dürüsttür.

Tedaviden önce teşhis koymak hukukun da temelidir. Profesyonel bir avukat dosyasını hazırlamadan önce, durumu, yasaları ve önceki vakaları anlamak için veri toplar. İyi bir avukat, kendi dosyasından önce karşı taraf vekilinin dosyasını hemen hemen hazırlamış olur.

Bu, ürün dizaynında da geçerlidir. Şirket içinden birinin, "Bu tüketici araştırmaları saçma sapan şeyler, biz ürünlere bakalım." dediğini hayal edebiliyor musunuz? Başka bir deyişle "Tüketicinin satın alma alışkanlık ve amaçlarını unutup ürün dizaynı yap," demektir bu. Bu tür bir yöntem, hiçbir zaman başarılı olamaz.

İyi bir mühendis, köprünün planını çizmeden önce etki yapan kuvvetleri, gerilimleri öğrenir. İyi bir öğretmen, ders vermeye başlamadan önce sınıftaki öğrencileri değerlendirir. İyi bir öğrenci uygulamadan önce kavrar. İyi bir anne ya da baba değerlendirmeden ya da karar vermeden önce anlar. Doğru yargıya varmanın anahtarı anlayıştır. Önyargılı bir insan, hiçbir zaman tam olarak anlayamaz.

Önce anlamaya çalışmak, yaşamın bütün alanlarında belirgin olan doğru, geniş kapsamlı, ortak paydalı bir ilkedir. Ama en güçlü olduğu alan, insanlar arası ilişkilerdir.

Dört Otobiyografik Karşılık

Otobiyografik tarzda dinlediğimiz için, şu dört karşılıktan birini seçme eğilimimiz vardır. *Değerlendiririz*; ya kabul ederiz, ya da

etmeyiz. *Sondaj* (yoklama) yaparız; kendi değer ölçülerimize göre sorular sorarız. *Öneririz*; kendi deneyimlerimize dayanarak fikir veririz. Ya da *yorumlarız*; insanları kavramaya, onların amaç ve davranışlarını, kendi amaç ve davranışlarımıza göre açıklamaya çalışırız.

Verdiğimiz bu karşılıklar doğaldır. Bu senaryolar içimize işlemiştir. Yaşamımız bunların modelleri etrafında döner. Ama bunlar gerçekten anlama yeteneğimizi nasıl etkiler?

Oğlumla iletişim kurmaya çalışırken, söylediği her şeyi iyice açıklayamadan değerlendirecek olursam, çocuk kendisini bana açılacak kadar rahat hisseder mi? Ona psikolojik solunum olanağı tanıyabilir miyim?

Ya ben sondaja başladığım zaman oğlum neler hisseder? Sondaj, "yirmi soru oyunu"nu oynamak demektir. Otobiyografiktir, denetleyici ve saldırgandır. Ayrıca mantıklıdır ve mantık dili, duygu dili ve heyecandan farklıdır. Bütün gün yirmi soru oyununu oynayıp, biri için neyin önemli olduğunu öğrenmeyebilirsiniz. Anne ve babaların çocuklarına yaklaşamamalarının başlıca nedenlerinden biri de, bu sürekli yoklamadır.

"Nasıl gidiyor, oğlum?"

"Çok iyi!"

"E, son zamanlarda neler oldu bakalım?"

"Hiçbir şey olmadı."

"Okulda heyecan verici bir şeyler oluyor mu?"

"Pek olmuyor."

"Hafta sonu için planların nedir?"

"Bilmiyorum."

Onu, arkadaşlarıyla konuşurken telefonun başından uzaklaştıramazsınız, size bir-iki kelimelik yanıtlar vermekle yetinir. Eviniz, onun uyuduğu ve yemek yediği bir moteldir. Sizinle hiçbir şeyini paylaşmaz, size hiç açılmaz.

Dürüstçe düşünürseniz, açılması için bir neden de yoktur. Çünkü oğlunuz size yumuşak karnını her açışında, otobiyografik öğütleriniz "Sana söylemiştim," gibi sözlerle bir fil gibi onu ezer.

Bu tür karşılıklarla öylesine koşullanmışız ki, onları tekrarlarken farkına bile varmayız. Bu kavramı bütün ülkede verdiğim seminerlerde binlerce kişiye öğrettim. Biz empatiyle dinleme rolünü oynadıkça derinden sarsıldılar. Ama doğal karşılıklar vermeye baş-

ladıklarını gördükçe, empatiyle dinlemeyi öğrendikçe, iletişimin önemli sonuçlarını da gördüler. Yedi Alışkanlık arasında, en heyecan verici, en kolay uygulanabiliri, birçoğu için *önce anlamaya çalış* ilkesi oldu.

Şimdi, bir babayla ergenlik çağındaki oğlu arasında tipik sayılabilecek bir iletişime bir göz atalım. Babanın sözlerine, biraz önce tanımladığımız o dört değişik karşılık türü açısından bakın.

"Baba, okuldan bıktım artık! Tam ineklere göre bir iş bu!"

"Ne var oğlum?" (Sondaj)

"Hiç pratik değil okumak. Yararlı bir şey öğrendiğim yok."

"Yararını henüz göremezsin oğlum. Ben de senin yaşındayken aynı şeyleri hissettim. Bazı derslerin ne kadar gereksiz olduğunu düşündüğümü hatırlıyorum. Ama daha sonra en çok o derslerin yararını gördüm. Biraz sık dişini. Sabret." (Öğüt)

"Ben zaten on yılımı okulda geçirmişim. Bir oto tamircisine 'x + y'nin ne gibi bir yararı olacağını söyleyebilir misin?"

"Oto tamircisi mi? Şaka mı ediyorsun?" (Değerlendirme)

"Hayır. Joe'ya baksana; okuldan ayrıldı. Arabalarla uğraşıyor, iyi de para kazanıyor. Pratik olan bu."

"Şimdilik böyle görünebilir. Birkaç yıl sonra okulunu bitirmediğine pişman olacak. Sen oto tamirciliği falan istemiyorsun. Kendini daha iyi bir işe hazırlaman için eğitim gerekli." (Öğüt)

"Bilmem ki. Joe'nun durumu çok iyi."

"Dinle oğlum. Sen gerçekten okula alışmayı denedin mi?" (Sondaj, değerlendirme)

"İki yıldır liseye gittiğime göre, denedim tabii ki. Boşuna."

"Bu çok itibarlı bir okul, evlat. Biraz hakkını ver." (Öğüt)

"Öbür çocuklar da benim gibi düşünüyor ama."

"Seni bu duruma getirmek için annenle benim ne kadar özveride bulunduğumuzun farkında mısın? Buraya kadar geldikten sonra vazgeçilir mi artık?" (Değerlendirme)

"Özverilerinizi biliyorum, baba. Ama buna değmez."

"Bak, TV'nin önünde daha az vakit geçirip ev ödevlerine biraz daha zaman ayırırsan belki..." (Öğüt, değerlendirme)

"Babacığım, boşuna konuşuyoruz. Off... boşver, bu konuda konuşmak istemiyorum zaten."

Babanın iyi niyetli olduğu belli. Oğluna yardımcı olmak isteği de belli. Ama oğlunu gerçekten anlamaya başladı mı dersiniz?

Oğluna daha dikkatle bakalım. Sadece sözlerine değil, parantez aralarında açıklanan düşünce ve duygularına da bakarak, babasının otobiyografik karşılıklarının onun üstünde yapabileceği etkileri görelim.

"Baba, okuldan bıktım artık! Tam ineklere göre bir iş bu!"

"Ne var oğlum?" (*İlgilendin demek, iyi.*)

"Hiç pratik değil okumak. Yararlı bir şey öğrendiğim yok." (*Okulla bir sorunum var, moralim çok bozuk.*)

"Yararını henüz göremezsin oğlum. Ben de senin yaşındayken aynı şeyleri hissettim. (*Eyvah, yine babamın hayat hikâyesinin üçüncü bölümü. Benim konuşmak istediğim bu değil ki. Okula gitmek için karda yalınayak kaç kilometre yürüdüğünden bana ne. Ben sadede gelelim istiyorum.*) Bazı derslerin ne kadar gereksiz olduğunu düşündüğümü hatırlıyorum. Ama daha sonra en çok o derslerin yararını gördüm. Biraz sık dişini. Sabret." (*Sabırla çözülecek sorun değil bu. Bir anlatabilsem sana.*)

"Ben zaten on yılımı okulda geçirmişim. Bir oto tamircisine 'x + y'nin ne gibi bir yararı olacağını söyleyebilir misin?"

"Oto tamircisi mi? Şaka mı ediyorsun?" (*Oto tamircisi olmam hoşuna gitmeyecek anlaşılan. Okulu bitirmezsem de hoşlanmayacak benden. Gerekçe göstermem lazım.*)

"Hayır. Joe'ya baksana: Okuldan ayrıldı. Arabalarla uğraşıyor, iyi de para kazanıyor. Pratik olan bu."

"Şimdilik böyle görünebilir. Birkaç yıl sonra okulunu bitirmediğine pişman olacak. (*Hadi bakalım, eğitimin değerleri hakkında on altıncı konferans geliyor.*) Sen oto tamirciliği falan istemiyorsun. Kendini daha iyi bir işe hazırlaman için eğitim gerekli." (*Nereden biliyorsun, baba? Ne istediğim hakkında hiç fikrin var mı ki senin?*)

"Bilmem ki. Joe'nun durumu çok iyi." (*Başarısız değil, okulu yarım bırakmasına karşın hayatta başarısız olmamış işte.*)

"Dinle oğlum. Sen gerçekten okula alışmayı denedin mi?" (*Dolambaçlı konuşuyoruz yine. Beni bir dinlesen; konuşmak istediğim konu önemli.*)

"İki yıldır liseye gittiğime göre, denedim tabii ki. Boşuna."

"Bu çok itibarlı bir okul, evlat. Biraz hakkını ver." (*İyi doğrusu. Şimdi de hakkını vermekten bahsediyoruz. Asıl söylemek istediğimi bir söyleyebilsem.*)

"Öbür çocuklar da benim gibi düşünüyor ama."

"Seni bu duruma getirmek için annenle benim ne kadar özveride bulunduğumuzun farkında mısın sen? (*Tamam, şimdi de suçluluk duymam gerekiyor herhalde. Belki gerzeğin biriyim. Okul harika, annemle babam harika, bense gerzeğim.*) Buraya kadar geldikten sonra vazgeçilir mi artık?"

"Özverilerinizi biliyorum, baba. Ama buna değmez." (*Beni anlamıyorsun işte, mesele bu.*)

"Bak, TV'nin önünde daha az vakit geçirip ev ödevlerine biraz daha zaman ayırırsan belki..." (*Sorun bu değil ki baba, ilgisi yok. Sana hiç anlatamadım derdimi zaten. Denemem bile aptallıktı.*)

"Babacığım, boşuna konuşuyoruz. Off... boşver, bu konuda konuşmayı istemiyorum zaten."

Birini sadece sözlere dayanarak anlamaya çalıştığımızda; özellikle de bu insana kendi gözlüğümüzle baktığımızda ne kadar yetersiz kaldığımızı görebiliyor musunuz? Bizim otobiyografik karşılıklarımızın, kendi yaşam öyküsünü anlamamız için gerçekten uğraşan biri için ne kadar yetersiz olduğunu görebiliyor musunuz?

Saf bir istek, kişiye özgü güçlü bir karakter ve pozitif Duygusal Banka Hesabı ile empatiyle dinleme becerisini geliştirmedikçe bir başkasının içine giremez, dünyaya onun gözleriyle bakamazsınız.

Bu beceri; yani, empatiyle dinleme denilen buzdağının ucu dört gelişme evresini içerir.

Bunlardan birincisi ve en az etkili olanı *içeriği taklit etmek*tir. Bu "aktif" ya da "yansıtıcı" dinleme sırasında öğretilen tekniktir. Karakter ve ilişki temeli yoksa, çoğu kez karşınızdaki kimse için bir hakaret sayılır ve onun size açılmasını engeller. Ancak bu ilk evreye ait bir beceridir, çünkü hiç olmazsa söylenenleri dinlemenize neden olur.

İçeriği taklit etmek kolaydır. Sadece birinin söylediği sözcükleri dinler ve onları tekrarlarsınız. O arada beyninizi pek kullanmazsınız bile.

"Baba, okuldan bıktım artık! Tam ineklere göre bir iş bu!"

"Artık bıktın. Okulun ineklere uygun olduğunu düşünüyorsun."

Böylece söylenilen sözlerin içeriğini tekrarlamış olursunuz. Değerlendirme, sondaj ve yorumlama yapmamış, öğüt vermemişsinizdir. Hiç olmazsa karşınızdakinin sözlerine dikkat ettiğinizi göstermiş olursunuz. Ama anlamak için bundan daha fazlasını da yapmanız gerekir.

Empatiyle dinlemenin ikinci evresi ise, *içeriği başka şekilde ifade etmek*tir. Bu biraz daha etkilidir, ama hâlâ sözlü iletişimle sınırlıdır.

"Baba, okuldan bıktım artık! Tam ineklere göre bir iş bu!"

"Artık okula gitmek istemiyorsun."

Bu defa karşınızdakinin kastettiği şeyi kendi sözlerinizle açıklamış olursunuz. Şimdi onun söylediklerini beyninizin sol yarısıyla, mantıklı, uslamlayan yanıyla düşünmektesiniz.

Üçüncü evre sağ beyninizi devreye sokar. *Duyguyu yansıtır*sınız.

"Baba, okuldan bıktım artık! Tam ineklere göre bir iş bu!"

"Düş kırıklığına uğramışsın."

Okul içerik, düş kırıklığı da duygudur. Onun ilettiği şeyi iki yanlı olarak kavramak için beyninizin her iki yarısını da kullanmaktasınız.

Şimdi; empatiyle dinlemenin dördüncü evresinden yararlandığınız zaman olanlar, gerçekten inanılacak gibi değildir. Karşınızdakini gerçekten anlamaya çalışır, içeriğini kendinizce ifade eder ve duyguyu yansıtırken ona psikolojik soluma olanağı tanımış olursunuz. Ayrıca onun kendi duygu ve düşüncelerini incelemesine de yardım edersiniz. Karşınızdaki, onu dinlemeyi ve anlamayı içtenlikle istediğinize gitgide daha fazla inanıp güveni artarken, içinden geçenlerle size söyledikleri arasındaki engeller ortadan kalkar. Böylece ruhtan ruha bir akım başlar. Artık karşınızdaki belirli bir şeyi hissederken, size bununla ilgisi olmayan sözler de söylemez. En derin, savunmasız duygularını ve düşüncelerini size açıklayabileceğine inanır.

"Baba, okuldan bıktım artık! Tam ineklere göre bir iş bu!" (*Seninle konuşmayı, dikkatini çekmeyi istiyorum.*)

"Düş kırıklığına uğramışsın." (*Bu doğru. Gerçekten de böyle hissediyorum.*)

"Bu doğru. Hiç pratik değil okumak. Yararlı bir şey öğrendiğim yok."

"Yani, okulun sana yararı olmadığını düşünüyorsun, öyle mi?" (*Dur da düşüneyim... Benim kastettiğim bu mu?*)

"Şey, evet. Bana yararı dokunacak bir şeyler öğrenmiyorum. Yani Joe'ya baksana. Okuldan ayrıldı. Arabalarla uğraşıyor, iyi de para kazanıyor. Pratik olan bu."

"Yani sen Joe'nun akıllıca bir şey yaptığını düşünüyorsun, öyle mi?" (*Eh...*)

"Eh, bir bakıma öyle! O artık iyi para kazanıyor. Ama birkaç yıl sonra herhalde kendi kendine kızacak."

"Yani, Joe'nun yanlış karar verdiğini hissedeceğini düşünüyorsun."

"Kesinlikle öyle olacak. Baksana kaçırdığı fırsatlara! Eğitimin yoksa bu dünyada hiçbir yere varamazsın."

"Eğitim, gerçekten önemli."

"Ah, evet! Yani, diploman yoksa, işe ya da üniversiteye gidemezsen, ne yaparsın? Eğitim görmek şart."

"Geleceğin açısından önemli."

"Öyle. Hem de... bak, beni kaygılandıran bir şey var... Anneme bir şey söylemezsin değil mi?"

"Annenin durumu öğrenmesini istemiyorsun, öyle mi?"

"Şey, pek öyle değil. Yani ona söyleyebilirsin sanırım. Zaten nasıl olsa öğrenir. Dinle. Bugün sınava girdim. Şu okuma testine. Ama baba, bana okumamın dördüncü sınıf düzeyinde olduğunu söylediler. Dördüncü sınıf! Ve liseyi bitirmeme bir yıl kaldı!"

Gerçek bir anlayış durumu nasıl da değiştiriyor! Gerçek soruna yönelmedikçe, dünyanın bütün iyi niyetli öğütleri bir araya gelse beş para etmez. Kendi otobiyografimize, kendi paradigmalarımıza gömülüp kalmışsak, dünyayı başka bir bakış açısıyla görecek kadar uzun süre gözlüğümüzü çıkarmamışsak, soruna da hiçbir zaman ulaşamayız.

"Ben sınıfta kalacağım, baba. Sınıfta kalacağıma göre, okulu bırakmam daha doğru olacak. Ama okuldan ayrılmayı da istemiyorum."

"Kendini sıkışmış hissediyorsun. İkileme düşmüşsün."

"Sence ne yapmalıyım, baba?"

Bu baba, önce anlamaya çalışarak, karşılıklı konuşma fırsatını yeni bir dönüşüm fırsatı haline sokuyor. "İşi bitir" düzeyindeki yüzeysel bir iletişim yerine, yalnız oğlunu değil, ilişkilerini de etkileyecek, bunu değiştirecek bir durum yaratıyor. Kendi otobiyografisini bir tarafa bırakıp, oğlunu gerçekten anlamaya çalıştığı için Duygusal Banka Hesabı'na büyük bir yatırım yapmış oluyor. Oğlunun katman katman açılıp asıl soruna ulaşması için güçlendiriyor.

Şimdi baba oğul, masanın iki yanında karşılıklı oturup birbirlerine bakmak yerine, yan yana oturmuş soruna bakıyorlar. Oğul, babasının otobiyografisini açarak, onun fikrini almak istiyor.

Ancak baba, öneride bulunurken bile oğlunun iletmek istediği şeye karşı duyarlı olmak zorunda. Verilen karşılık *mantıklı* olduğu sürece baba etkili bir biçimde sorular sorup, fikir verebilir. Ama karşılık *duygusal* olmaya başlar başlamaz tekrar empatiyle dinlemeye geri dönmesi gerekir.

"Şey... Göz önünde bulundurmak isteyebileceğin bazı şeyler geliyor aklıma."

"Ne gibi, baba?"

"Okuma konusunda özel ders alabilirsin. Belki de teknik okulda bunun için kurs vardır."

"Ben bunu sordum bile. Haftada iki gece ve cumartesileri bütün gün kursa katılmak gerekiyor. Yani çok zaman istiyor."

Baba, bu yanıttaki *duyguyu* hissederek tekrar *empatiye* dönüyor.

"Bunun bedeli biraz ağır."

"Baba, zaten altıncı sınıf takımına *kaptanlık* yapacağıma söz verdim."

"Onları düş kırıklığına uğratmayı istemezsin."

"Ama sana şunu söyleyeceğim, baba. O kursun gerçekten bir işe yarayacağını bilseydim, oraya her gece giderdim. Çocuklar için de başka bir kaptan bulurdum."

"Yardım istiyorsun. Ama kursun bir işe yarayacağından da emin değilsin."

"Yararı olur mu sence, baba?"

Oğul yine açık ve *mantıklı*. Tekrar babasının otobiyografisini açıyor. Şimdi babanın eline, etkilemek ve dönüştürmek için bir fırsat daha geçiyor.

Bazen, dönüşüm için dış bir etkiye gerek kalmaz. Genelde, insanlara açılmaları için gerçekten bir fırsat verildiği zaman sorunlarını anlatırlar ve süreç içinde çözüm yolları açıklık kazanır.

Bazen de ek bir görüş ve yardıma gerçekten gerek duyarlar. Bunun anahtarı, o kimsenin iyiliğini gerçekten istemek, onu empatiyle dinlemek, sorunun özüne ve çözümüne kendince seçtiği bir hız ve sürede erişmesine izin vermektir. Bu, içindeki yumuşak öze ulaşıncaya kadar soğanı kat kat soymaya benzer.

İnsanlar gerçekten acı çekerken salt anlama isteğiyle onları dinleyince, size ne denli çabuk açıldıklarına hayret edersiniz. Açılmak isterler. Çocuklar da, akranlarından çok anne ve babalarına açılmak için çaresizce çırpınırlar ve anneleriyle babalarının onları koşulsuz seveceklerine, sonradan kendilerine sadık kalacaklarına ve hiçbir zaman yargılamayacaklarına ya da alay etmeyeceklerine inanırlarsa, bunu yaparlar da.

İkiyüzlülük ve hilekârlık yapmadan, gerçekten anlamaya çalışırsanız, başka bir insandan size akacak saf bilgi ve anlayış sizi kelimenin tam anlamıyla sersemletecektir. Empati göstermek için, her zaman konuşmaya gerek yoktur. Hatta bazen sözler engel bile olabilir. Tekniklerin etkili olmayışının çok önemli nedenlerinden biri de budur. Bu tür anlayış, tekniğin ötesinde bir şeydir. Teknik tek başına sadece bir engel oluşturur.

Empatiyle dinlemeye ilişkin becerileri işledim, çünkü beceri bütün alışkanlıkların önemli bir parçasıdır. Ancak şunu tekrarlamama izin verin: Beceriler, anlamak için *samimi istek* duyulmadıkça etkisiz kalırlar. İnsanlar, başkaları tarafından idare edilmekten hoşlanmazlar. Yakınlık duyduğunuz kişilerle birlikteyseniz, yapmakta olduğunuz şeyi onlara açıklamanız yararlı olur.

"Dinleme ve empatiyle ilgili şu kitabı okudum ve seninle olan ilişkimizi düşündüm. Seni gerektiği gibi dinlemediğimi anladım. Ama dinlemek istiyorum. Bu benim için zor. Bazen tepem atabilir, ama elimden geleni yapacağım. Seni gerçekten seviyorum ve anlamak istiyorum. Bana yardım edeceğini umarım." Amacınızı doğrulamak büyük bir yatırımdır.

Ama samimi değilseniz, bunu denemem bile. Bunun yaratacağı açık sözlülük ve savunmasızlık, karşınızdaki kişi kendisini umursamadığınızı anladığı zaman, sizin zararınıza olabilir. Onu aslında dinlemek bile istemediğinizi kavradığı an, her şeyini gözler önüne serdiğini hisseder ve kırılır. Buzdağının ucu, yani tekniğin, alttaki dev karakter temelinden çıkması gerekir.

Birtakım insanlar da, empatiyle dinlemenin çok zaman aldığını söyleyerek karşı çıkarlar. Başlangıçta, biraz zaman alabilir, ama ileri aşamalarda bir hayli zaman kazandırır. Bir doktorsanız ve çok akıllıca bir tedavi uygulamak istiyorsanız; yapabileceğiniz en etkili şey, doğru bir teşhis koymaktır. "Çok acelem var, teşhis koyacak vaktim yok, siz şu ilacı alıverin!" diyemezsiniz.

Bir zamanlar Hawai'de, Oahu Adası'nın kuzey kıyısındaki bir odada yazı yazdığımı hatırlıyorum. Hafif bir rüzgâr esiyordu. İki pencereyi de açmıştım. Bunlardan biri önde, biri de yandaydı. Böylece odayı serin tutuyordum. Yazdığım sayfaları bölüm bölüm ayırarak geniş bir masaya dizmiştim.

Birdenbire rüzgâr şiddetlenerek kâğıtlarımı uçurmaya başladı. Numarasız sayfalar da dahil, artık hiçbir şey düzenli olmadığı için telaşa kapıldığımı anımsıyorum. Odanın içinde koşarak umutsuzca sayfaları yerlerine koymaya çalışıyordum. Sonunda, on saniye ara verip pencerelerden birini kapamanın çok daha iyi olacağını anladım.

Empatiyle dinleme zaman alır; ama yolun sonuna gelmişken geri dönüp hataları, yanlış anlamaları düzeltmek, her şeyi yenilemek, açıklanmamış, çözümlenmemiş sorunlarla yaşamak, insanların psikolojik solunumunu engellemenin sonuçlarıyla uğraşmak kadar değil.

Anlayışlı, empatik bir dinleyici, karşısındakilerin içinden geçenleri çabucak sezinleyip öyle bir kabul ve anlayış gösterir ki, bu insanlar sorunun bulunduğu o yumuşak öze ulaşıncaya dek katman katman açılacak kadar kendilerini güvenli hisseder.

İnsanlar anlaşılmak ister ve bunu başarmak için büyük bir zaman yatırımı yapmanız gerekse bile, ileride zaman açısından kazançlı çıkarsınız; çünkü sorunlarla kaynaklarını kavramış ve karşı-

nızdaki kişi tam olarak anlaşıldığını hissettiği için Duygusal Banka Hesabı'na yüksek bir yatırım yapmış olursunuz.

Anlayış ve Algılama

Başkalarını dikkatle dinlemeyi öğrenirken, algılamalarınızda olağanüstü farklılıklar olduğunu göreceksiniz. Ayrıca, insanlar karşılıklı bağımlı olarak birlikte çalışmaya başladığında, bu farklılıkların ne büyük bir etkisi olduğunu da anlayacaksınız.

Siz genç kadını görüyorsunuz; bense yaşlı hanımı. Her ikimiz de haklı olabiliriz.

Siz dünyaya, eş-merkezli bir gözlükle bakabilirsiniz; bense onu, ekonomik ilgi alanının para-merkezli merceğinden görürüm.

Belki sizin senaryonuz bolluk zihniyetiyle, benimkiyse kıtlık zihniyetiyle yazılmıştır.

Siz, sorunlara olağanüstü bir hayal gücüne, sezgilere bağlı, üç boyutlu bir sağ beyin paradigmasıyla yaklaşabilirsiniz; benim yaklaşımım ise sol beyne bağlı, analizci, ardışık ve sözel olabilir.

Algılarımız birbirlerinden çok farklı olabilir. Ama ikimiz de yıllarca paradigmalarımızla yaşamış, onların "gerçekler" olduklarını sanmış, "gerçekleri göremeyen" kişilerin karakterlerinden ya da zihinsel becerilerinden kuşkulanmışızdır.

Şimdi, aramızdaki bütün farklara rağmen birlikte çalışmayı deniyoruz. Evlilikte, işte, sosyal bir hizmet projesinde kaynakları kullanıp sonuç almak istiyoruz. Peki, bunu nasıl yapacağız? Birbirimizle köklü bir iletişim kurmak, birlikte sorunların üstesinden gelmek ve Kazan/Kazan sonuçları sağlamak için kişisel algılarımızın sınırlarını nasıl aşacağız?

Bunun yanıtı 5. Alışkanlık'tır. Bu, Kazan/Kazan sürecinin ilk adımıdır. Diğer kişi bu paradigmaya bağlı değilse bile (özellikle de öyle olmadığı zaman) önce anlamaya çalışın.

Aşağıdaki deneyimini benimle paylaşan bir yönetici, bu ilkeden çok yararlanmıştı:

"Küçük bir şirkette çalışıyordum. Şirket, ulusal çapta büyük bir bankacılık kurumuyla pazarlık halindeydi. Bu banka San Francisco'dan avukatlarını, Ohio'dan da görüşmeye katılacak temsilci-

sini uçakla getirtti. İki büyük şubeden müdürler geldi. Böylece sekiz kişilik bir görüşme ekibi oluşturdular. Çalıştığım şirket Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok ilkesini seçmeye karar vermişti. Hizmet ve maliyet düzeyini önemli derecede yükseltmeyi istiyorlardı. Ama bu büyük mali kurumun talepleri altında ezilecek duruma gelmişlerdi.

"Başkanımız toplantı masasında görüşme heyetinin karşısına geçerek, 'Anlaşmayı istediğiniz gibi hazırlayabilirsiniz,' dedi. 'Böylece gereksinim ve kaygılarınızı iyice anladığımızdan emin oluruz. Bu gereksinim ve kaygılara karşılık veririz. Sonra da fiyatlandırmadan söz edebiliriz.'"

"Görüşme heyetinin üyeleri donakaldılar. Sözleşmeyi yazma fırsatını elde etmeyi hiç beklemiyorlardı. Teklifi hazırlamaları üç gün sürdü."

"Teklifi bize verdikleri zaman bizim başkan, 'Şimdi ne istediğinizden emin olmalıyız,' dedi. Anlaşmayı en başından okumaya başladı. İçeriği başka sözlerle açıklıyor, duyguyu yansıtıyordu. Bunu bankacılar için nelerin önemli olduğunu kavrayıncaya; karşısındakiler de kendisinin durumu kavradığından emin oluncaya kadar yaptı. 'Evet. Bu doğru. Hayır, burada kastettiğimiz şey tam anlamıyla bu değil... Evet, şimdi anladınız.'

"Bankacıların bakış açısını iyice kavradıktan sonra, Başkan bazı kaygıları kendi bakış açısından açıklamaya başladı... ve bankacılar onu dinlediler. Dinlemeye hazırdılar. Hava almak için savaşmıyorlardı. Başlangıçtaki o çok resmi, güven düzeyi düşük ve biraz da düşmanca toplantı, verimli bir sinerjik ortama dönüştü.

"Görüşmelerin sonunda bankanın görüşme ekibi özetle şöyle söyledi: 'Sizinle birlikte çalışmak istiyoruz. Bu anlaşmayı yapacağız. Bize sadece fiyatı bildirin, anlaşmayı imzalayalım.'"

Sonra Anlaşılmaya Çalışın

Önce anlamaya çalışın... *sonra anlaşılmaya*. Karşınızdakinin sizi nasıl anlayacağını bilmek 5. Alışkanlığın diğer yarısıdır. Kazan/Kazan çözümlerini sağlamak için de aynı derecede önemlidir.

Olgunluğu cesaret ve saygı arasındaki denge olarak tanımlamıştık. Anlamaya çalışmak saygı; anlaşılma isteği ise cesaret ister.

Kazan/Kazan, her ikisinin de yüksek dereceye ulaşmasını gerektirir. Bu nedenle, karşılıklı bağımlılık durumlarında anlaşılmak bizim için önemlidir.

Eski Greklerin görkemli bir felsefeleri vardı. Bunu sıraya dizilmiş üç sözcük temsil ediyordu: *etos, patos* ve *logos*. Bence bu üç sözcük, önce anlamanın ve etkili sunuşlar yapmanın özünü içeriyor.

Etos sizin kişisel inanılırlığınızdır. İnsanların dürüstlük ve yeterliliğinize olan güvenleridir. Uyandırdığınız güven, sizin Duygusal Banka Hesabı'nızdır. *Patos*, empatik yanınızdır; duygudur. Bu, başka birinin ilettiği mesajın duygusal özüyle aynı dalga boyunda olduğunuzu gösterir. *Logos*, mantıktır. Sunuşun akıl yürüten kısmıdır.

Sıralamaya dikkat edin: Etos, patos, logos; karakteriniz, ilişkileriniz, sonra da sunuşunuzdaki mantık. Bu da bir başka önemli paradigma değişimini simgeler. Çoğu insan, fikirlerini sunacağı zaman doğruca logosa, sol beynin mantığına başvurur. Önce etos ve patosu hesaba katmadan karşısındakini bu mantığın geçerli olduğuna ikna etmeye çalışır.

Patronunun üretici olmayan bir liderlik tarzına saplanıp kaldığına inanan bir dostum kendini çok kötü hissediyordu.

"Neden bir şeyler yapmıyor?" diye sordu. "Ona bu konuyu açtım. Durumu biliyor, ama yine de bir şey yapmıyor."

"Peki, sen neden etkili bir sunuş yapmıyorsun?" dedim.

"Yaptım." diye yanıtladı.

"'Etkili' sözcüğünü nasıl tanımlıyorsun? Satış elemanı bir ürünü satamadığı zaman, gerisin geriye okula gönderilen kim olur? Alıcı mı? Etkili, işin görülmesi anlamına gelir; Ü/ÜY demektir. İstediğin değişikliği yarattın mı? Bu arada ilişkiyi güçlendirdin mi? Tanıtımının sonucu ne oldu?"

"Sana söyledim ya! Başkan hiçbir şey yapmadı. Önerileri dinlemedi."

"O halde *etkili* bir sunuş yap. Başkana empati göstermelisin. Onun düşünüş tarzını kavramalısın. Kendi amacını basit bir biçimde, gözle görülür bir biçimde açıklamalı ve başkanın beğendiği seçeneği onun yapabileceğinden daha iyi tanımlamalısın. Bunun için biraz çalışmalısın. Bunu yapmaya razı mısın?"

"Neden bütün bunları yapmam gerekiyor?"

"Çünkü sen onun liderlik tarzını değiştirmesini istiyorsun. Ama kendi düşüncelerini sunuş yöntemini değiştirmek niyetinde bile değilsin, öyle mi?"

"Sanırım öyle."

"Madem öyle, hiç dert etmeden durumu olduğu gibi kabullen."

"Kabullenemem. Bu, benim dürüstlüğüme gölge düşürür."

"O halde etkili bir sunuş üzerinde çalışmaya başla. Bu senin Etki Alanının içinde."

Sonuçta bunu yapmayı istemedi. Yatırım ona ağır göründü.

Üniversite profesörü olan bir başka dostum ise bedeli ödemeye hazırdı. Bir gün bana gelerek, "Stephen," dedi. "Araştırmam için gerekli fonu elde etmeyi başaramıyorum. Çünkü araştırmam bu bölümün ilgilendiği konuların dışında kalıyor."

Onunla durumu uzun uzun konuştuktan sonra etos, patos ve logosu kullanarak etkili bir açıklama geliştirmesini önerdim.

"İçtenlikle davrandığını biliyorum. Yapmayı istediğin araştırmanın büyük yararları olacağını da anlıyorum. Onların desteklediği seçeneği kendi yapabileceklerinden daha iyi bir biçimde tanımla. Onları çok iyi anladığını belli et. Sonra da isteğinin gerisindeki mantığı dikkatle açıkla."

"Peki, denerim," dedi arkadaşım.

"Benimle alıştırma yapmak ister misin?" diye sordum. Buna hazırdı. Yaklaşımının provasını yaptık.

Sunuşunu yapmaya gittiğinde, "Öncelikle sizin gerekçelerinizi ve benim sunuşumla talebim hakkındaki kaygılarınızı iyi anlayıp anlamadığımı görmeme izin verin lütfen," diye başlamış söze.

Bunları acele etmeden, yavaş yavaş ve tane tane konuşarak söylemiş. Anlayışının derinliğini ve onların bakış açılarına duyduğu saygıyı gösteren bu konuşmasının ortalarında kıdemli bir profesör, bir diğerine dönerek başıyla işaret etmiş. Sonra da arkadaşıma bakıp "İstediğiniz parayı alacaksınız," demiş.

Fikirlerinizi açık seçik, belirgin bir biçimde ve en önemlisi karşınızdakilerin paradigmalarıyla kaygılarını derinlemesine anla-

dığınızı göstererek sunduğunuz zaman, düşüncelerinizin inanırlık derecesini de önemli ölçüde artırmış olursunuz.

Kendi fikirlerine saplanmış, bir kürsüden tumturaklı sözler söyleyen biri durumuna düşmezsiniz. Karşınızdakileri iyi anladığınız görülür. Anlamaya çalışırken öğrenmiş de olduğunuz için, sunduğunuz şey başlangıçta düşündüğünüzden farklı olabilir.

5. Alışkanlık, açıklamalarınızda size daha büyük bir isabet, daha büyük bir dürüstlük sağlar. İnsanlar da bunu bilir. Gerçekten inandığınız fikirlerinizi açıkladığınızı, bu arada herkese yarar sağlayacak olan, bilinen tüm gerçekleri ve algıları da hesaba kattığınızı anlarlar.

Teke Tek

5. Alışkanlık güçlüdür, çünkü Etki Alanınızın tam ortasındadır. Karşılıklı bağımlı durumlarla ilgili pek çok etken İlgi Alanınızın içindedir: Sorunlar, anlaşmazlıklar, koşullar, başkalarının davranışları. Enerjinizi onun üzerinde yoğunlaştırırsanız, hem gücünüzü tüketir ve hem de pek az olumlu sonuç alırsınız.

Ama her zaman, önce anlamaya çalışabilirsiniz. Bu sizin denetiminiz altında olan bir şeydir. Bunu yaparken, odak noktası olarak Etki Alanınızı seçerken başkalarını gerçekten iyi anlarsınız. Elinizde kullanacağınız doğru bilgiler vardır, sorunların özünü çabucak kavrarsınız, Duygusal Banka Hesaplarını kabartırsınız ve insanlara gerek duydukları psikolojik solunum olanağını tanırsınız. Sonra da onlarla birlikte etkili çalışmalar yaparsınız.

Bu, içeriden dışarı yaklaşımıdır. Bunu yaparken Etki Alanınıza neler olduğuna dikkat edin. Gerçekten dinlediğiniz için, etki altında kalabilirsiniz. Etki altında kalmak da, başkalarını etkilemenin anahtarıdır. Alanınız genişlemeye başlar. İlgi Alanınızdaki pek çok şeyi etkileme yeteneğinizi artırırsınız.

Size olanlara da dikkat edin. Başkalarını ne kadar iyi anlarsanız, onları o kadar takdir edersiniz. Bu kişilere duyduğunuz saygı da artar. Bir başka insanın ruhuyla temasa geçmek, kutsal toprakta yürümektir.

5. Alışkanlık hemen, şimdi uygulayabileceğiniz bir şeydir. Bir dahaki sefere herhangi biriyle iletişim kurduğunuz zaman kendi

otobiyografinizi bir tarafa bırakıp, bu insanı gerçekten anlamaya çalışabilirsiniz. İnsanlar, sorunlarını açıklamayı istemeseler bile, yine de empatiyle davranabilirsiniz. Yüreklerinden geçeni sezinleyebilir, kırıldıklarını anlayabilir ve: "Bugün neşesiz görünüyorsun," diyebilirsiniz. Hiçbir karşılık vermeyebilirler. Ama önemli değil. Siz anlayış ve saygı göstermiş olursunuz.

Kimseyi zorlamayın. Sabırlı, saygılı olun. İnsanların siz onlara empatiyle yaklaşmadan önce konuşmaya başlamaları, açılmaları gerekmez. Bu arada onların davranışlarını empatiyle karşılayabilirsiniz. Anlayışlı, duyarlı olabilir, her şeyi fark edebilir ve gerektiğinde yaşam öykünüzün dışına çıkabilirsiniz.

Son derecede proaktif biriyseniz, sorun çıkmasını önleyici çalışmalar yapmak için fırsatlar yaratabilirsiniz. Önce anlamaya çalışmak için, kızınız ya da oğlunuzun okulda bir sorunu olmasını ya da bir iş görüşmesini beklemeniz gerekmez.

Şimdi çocuklarınıza zaman ayırıp onlarla teke tek ilgilenin. Onları dinleyin; anlayın. Evinize, okul yaşamına, çocuklarınızın karşılaştıkları sorunlara onların gözüyle bakın. Duygusal Banka Hesabı'nı zenginleştirin. Onlara soluma olanağı tanıyın.

Eşinizle düzenli olarak gezmeye gidin. Akşam yemeği yiyin, ya da ikinizin de hoşuna giden bir şeyi yapın. Birbirinizi dinleyin, anlamaya çalışın. Yaşama birbirinizin gözleriyle bakın.

Her gün Sandra'yla geçirdiğim zamanı hiçbir şeyle değişmem. Birbirimizi anlamaya çalışmanın yanı sıra, çoğu zaman empatiyle dinleme alıştırmalarına zaman ayırırız, çünkü bu beceri çocuklarımızla iletişim kurmamıza yardımcı olur.

Bir olayla ilgili farklı algılarımızı sık sık paylaşırız. Aile içi zor sorunlara daha etkili bir biçimde yaklaşmak için rol provası yaparız.

Ben, ailenin temel bir sorumluluğunu yerine getirmemiş olmasına karşın, özel bir izin isteyen kızımız ya da oğlumuzun yerine geçerim. Sandra da, kendisini oynar.

Karşılıklı konuşur ve durumu çok canlı bir biçimde hayalimizde canlandırmaya çalışırız. Böylece çocuklarımıza örnek olmak ve onlara doğru ilkeleri öğretirken tutarlı davranmak için kendi kendimizi eğitiriz. Geçmişte, ikimizden birinin "çuvalladığı" zor ya da stresli bir sahneyi yeniden canlandırmak, en yararlı provalarımız arasında yer alır.

Sevdiğiniz insanları derinlemesine anlamak için yaptığınız zaman yatırımı, açık iletişimde olağanüstü kazançlar sağlar. Ailelerin ve evliliklerin başına dert olan birçok sorun, dallanıp budaklanmaya zaman bulamaz. İletişim o kadar açık olur ki, sorun çıkarabilecek şeyler daha başlangıçta ortadan kalkar. Ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi için de, Duygusal Banka Hesabı'nda büyük güven birikimleri bulunur.

İş alanında personelinizle teke tek ya da baş başa konuşmak için zaman ayırabilirsiniz. Onları dinleyin, anlayın. Her düzeyden müşteri, üretici ve personelden dürüst ve doğru karşılıklar alabilmek için insan kaynakları muhasebesi ya da çıkar sahipleri için bilgi sistemleri kurun. İnsan unsurunu, mali ya da teknik unsur kadar önemli bir duruma getirin. Bir işte, her düzeyden insan kaynaklarına uzanırsanız, olağanüstü miktarda zaman, enerji ve para tasarruf etmiş olursunuz. Dinlediğiniz zaman, öğrenirsiniz. Sizin için ve sizinle birlikte çalışan insanlara psikolojik soluma olanağı da tanımış olursunuz. İşin sabah sekizden akşam beşe kadar gerektirdiği fiziksel zorunluluklardan çok daha öteye uzanan bir sadakat duygusu aşılarsınız.

Önce anlamaya çalışın. Sorunlar çıkmadan, değerlendirip önerilerde bulunmadan, kendi fikirlerinizi açıklamayı denemeden önce anlamaya çalışın. Bu, etkili karşılıklı bağımlılığın güçlü bir alışkanlığıdır.

Birbirimizi gerçekten, derinlemesine anladığımız zaman yaratıcı çözümlerin ve üçüncü seçeneklerin kapısını da açmış oluruz. Anlaşmazlıklarımız artık iletişim ve ilerlemeyi engelleyemez. Tersine, bizi sinerjiye ulaştıran basamaklar haline gelirler.

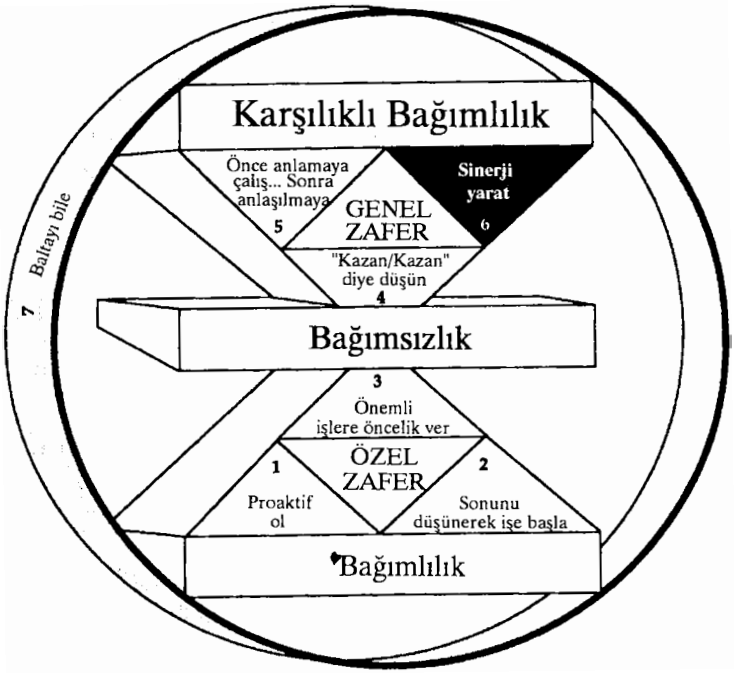
Uygulama Önerileri

1. Duygusal Banka Hesabı'nın tükendiğini sezdiğiniz bir ilişkiyi seçin. Anlamaya çalışın ve durumu diğer insanın bakış açısıyla yazın. Bir sonraki görüşmenizde anlamak için dinleyin ve duyduklarınızla yazdıklarınızı karşılaştırın. Tahminleriniz ne kadar geçerliymiş? Bu insanın görüş açısını gerçekten anlamış mısınız?
2. Size yakın olan biriyle empati kavramını paylaşın. Başkalarını gerçekten dinleme konusu üzerinde çalışmak istediğinizi söy-

leyin ona. Bir hafta sonra da fikrini alın. Ne kadar başarılı olduğunuzu sorun. O kimsenin kendisini nasıl hissetmesini sağladığınızı öğrenin.

3. Bir dahaki sefere insanların konuşmalarına tanık olduğunuz zaman birkaç dakika için kulaklarınızı tıkayın ve onları sadece seyredin. Dile getirilmeyen hangi duygular iletiliyor?
4. Bundan sonra kendinizi, uygun olmayan bir biçimde sondaj, değerlendirme, öğüt ya da yorumlama gibi otobiyografik karşılıklardan birini kullanırken ilk yakaladığınızda, durumu açıklayıp özür dileyerek bunu bir yatırıma dönüştürün. ("Çok üzgünüm. Şu anda seni gerçekten anlamaya çalışmadığımı fark ettim. Tekrar başlayabilir miyiz?")
5. Bundan sonraki açıklamanıza temel olarak empatiyi seçin. Karşınızdakilerin görüş açılarını onlar kadar ve hatta daha iyi bir biçimde tanımlayın. Sonra da fikrinizin onların değer yargılarına göre anlaşılmasını sağlayın.

6. Alışkanlık
Sinerji Yarat



YARATICI İŞBİRLİĞİ İLKELERİ

Rehberim olarak bir azizin umudunu alıyorum:
Hayati şeylerde, birlik–
Önemli şeylerde, çeşitlilik–
Ve her şeyde, cömertlik.
BAŞKAN GEORGE BUSH'UN GÖREVE
BAŞLADIĞI GÜN YAPTIĞI KONUŞMADAN.

SIR WINSTON CHURCHILL'İ Büyük Britanya'nın savaş faaliyetini yönetmeye çağırdıkları zaman o, bütün yaşamının kendisini bu saate hazırladığını söylemişti. Benzer biçimde, bütün diğer alışkanlıkların kullanılması da bizi sinerji alışkanlığına hazırlar.

Sinerji, iyi kavrandığı zaman, bütün yaşamın en yüksek etkinliğidir. Diğer alışkanlıkların hepsinin birden gerçek sınavı ve ifadesidir.

Sinerjinin en yüksek türleri yaşamda karşılaştığımız en zor durumlarda insana özgü dört benzersiz yetiyi, Kazan/Kazan'ın amacını ve empatik iletişimle ilgili becerileri odak noktası olarak seçer. Çıkan sonuç mucizeyi andırır. Daha önce var olmayan yeni seçenekler yaratırız.

Sinerji, ilke merkezli liderliğin özüdür. Bir katalizatör görevi yapar, birleştirir ve insanların içindeki en büyük güçleri açığa çıkarır. Şimdiye kadar incelediğimiz bütün alışkanlıklar, bizi sinerji denilen mucizeyi yaratmaya hazırlar.

Sinerji nedir? En basit tanımıyla, bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir. Parçaların birbirleriyle olan ilişkisinin , kendiliğinden ve kendi başına bütünün bir parçası olması demektir. Bu sıradan bir parça değildir. Katalizatör etkisi

en fazla, en güç verici, en birleştirici ve en heyecan uyandıran parçadır.

Yaratma süreci, aynı zamanda en dehşet verici parçadır, çünkü ne olacağını, ya da işin nereye varacağını bilemezsiniz. Ne tür yeni tehlikeler ve engellerle karşılaşacağınızı tahmin edemezsiniz. Serüven ruhu, keşif ruhu, yaratıcılık ruhuyla başlamak için olağanüstü bir iç güvenlik duygusu ister. Kuşkusuz ana üssünüzün güvenli yöresinden ayrılmanız, yepyeni ve bilmediğiniz yabancı bir bölgeye girmeniz gerekir. Bir kâşif, rehber ve öncü olursunuz. Diğerlerinin sizi izlemeleri için yeni olanaklar, yeni topraklar, yeni kıtalar bulursunuz.

Sinerji, doğada her yerde vardır. İki bitkiyi yan yana diktiğiniz zaman kökler birbirine karışır ve toprağın niteliğini geliştirir. Böylece her iki bitki de ayrı ayrı kaldıkları zamankinden daha iyi yetişir. İki tahta parçasını bir araya koyduğunuz zaman, ayrı ayrı taşıyabilecekleri ağırlıktan daha fazlasını kaldırırlar. Bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür. Bir artı bir, üçe ya da daha fazlasına eşittir.

Burada önemli olan toplumsal ilişkilerimizde yaratıcı işbirliği ilkelerini uygulamaktır. Biz bunu doğadan öğreniriz. Aile yaşamı sinerjiyi gözlemleyip uygulama açısından pek çok fırsat yaratır.

Erkekle kadının dünyaya bir çocuk getirmesi de sinerjiktir. Sinerjinin özü, farklılıklara değer vermektir. Onlara saygı göstermek, güçlü yanları üzerine inşa etmek ve zayıf yanlarını telafi etmektir.

Erkeklerle kadınlar, eşler arasındaki fiziksel farklılıklara değer verdiğimiz açıktır. Ama ya sosyal, zihinsel ve duygusal farklılıklar? Bunlar da yeni, heyecan verici yaşam biçimleri yaratmak için; her insana gerçekten doyum sağlayan, iki tarafın da kendine olan saygı ve değerini besleyen bir ortam yaratmak için birer kaynak olamaz mı? İkisinin de olgunlaşarak bağımsızlığa ve oradan da karşılıklı bağımlılığa geçmeleri için fırsatlar sağlayan bir ortam yaratamaz mı? Sinerji, bundan sonraki kuşak için; daha fazla hizmet ve katkı sağlayan, daha az koruyucu, daha az düşmanca ve daha az bencil; daha açık, daha güven dolu, daha verici; daha az savunmacı ve politik; daha sevgi ve ilgi dolu, ama insanı fazla sahiplenmeyen, yargılama gereğini duymayan bir senaryo yaratamaz mı?

Sinerjik İletişim

Sinerjiyle iletişim kurduğunuz zaman zihninizi ve yüreğinizi yeni olanaklara ve yeni seçeneklere açmış olursunuz. Size 2. Alışkanlığı bir tarafa bırakıyormuşsunuz gibi gelebilir (sonunu düşünerek işe başlamak); ama aslında bunun tersini yapıyor ve bu alışkanlığı uyguluyor olursunuz. Sinerjik iletişimi başlattığınız zaman bunun nasıl gelişeceğini, sonunun nasıl olacağını bilemezsiniz. Ama için için hem heyecan duyar, hem güven besler, hem de kendinizi serüvene atılıyormuş gibi hissedersiniz. Her şeyin eskisinden daha iyi olacağına inanırsınız. Zaten zihninizdeki hedef de budur.

Her şeye şunlara inanarak başlarsınız: İki taraf da daha fazla anlayışlı olacaktır. Karşılıklı öğrenme ve sezgi bir ivme yaratacak ve bu da sizi gittikçe daha fazla anlayışa, öğrenmeye ve gelişmeye doğru götürecektir.

Çoğu kişinin aile yaşamında, ya da diğer ilişkilerinde azıcık bir sinerji deneyimi bile olmamıştır. Onlar kendilerini savunmalarını ve korumalarını gerektiren iletişimlerle ilgilenecek biçimde eğitilmişlerdir. Kendilerine verilen senaryo böyledir. Belki de yaşama ya da başkalarına inanılmayacağını gösteren bir senaryoya sahiptirler. Bunun sonucu olarak hiçbir zaman 6. Alışkanlığa ve bu ilkelere açık olamazlar.

Bu, yaşamın en büyük trajedilerinden ve israflarından biridir, çünkü büyük bir potansiyel kullanılmadan kalır; hiç geliştirilmez ve yararlanılmaz. Sonuç olarak da bu kişiler sinerjiyi sadece yaşamlarının kıyısında, küçük çaplı olaylarda fark ederler.

Sıradışı yaratıcı deneyimlerle ilgili anıları olabilir; belki de spor alanında, bir süre gerçek takım ruhunu yaşamışlardır. Belki de insanların, birinin yaşamını kurtarmak ya da bir krizi çözmek için olağanüstü bir işbirliği yaptıkları, benlik ve gururlarını da bir tarafa bıraktıkları acil bir durumla karşılaşmışlardır.

Çok kişiye bu olaylar olağanüstü şeyler gibi gözükebilir. Sanki yaşamın doğasına pek uymayan, mucizevi olaylardır. Ama bu doğru değildir. Bütün bunlar, insanların yaşamında hemen hemen her gün, her zaman düzenli bir biçimde yaratılabilir. Ancak bunun için olağanüstü bir özgüven, açık yüreklilik ve gözüpeklik gerekir.

Yaratıcı çabaların çoğunun sonuçlarını önceden tahmin etmek olanaksızdır. Bunlar çoğu zaman belirsiz, raslantısal, deneye-

rek elde edilen şeyler gibi gözükür. Ve insanların belirsizliğe karşı büyük bir hoşgörüleri yoksa, güven duygusunu, ilkelere ve iç değerlere karşı dürüstçe bağlılıklarından sağlayamıyorlarsa, yüksek düzeyde yaratıcı çabalara katılmak onların hiç hoşuna gitmez, korku duyarlar. Belirli bir yapı, kesinlik ve tahmin edilebilirlik gibi şeylere olan gereksinimleri çok fazladır.

Sınıfta Sinerji

Bir öğretmen olarak sonunda, gerçekten başarılı sınıflardan çoğunun kaosun eşiğinde sendelediklerine inandım. Sinerji, bütünün parçaların toplamından daha büyük olduğu ilkesine öğretmenlerin ve öğrencilerin açık olup olmadıklarını sınar.

Bazen öğretmen de, öğrenciler de neler olacağını kesinlikle bilmezler. Başlangıçta güvenli bir hava vardır. İnsanlar bu sayede içtenlikle davranır, öğrenir ve birbirlerinin fikirlerini dinler. Sonra ani ilhamlar gelir. Yaratıcılık, hayal kurma ve entelektüel bir iletişim ağı yaratma; değerlendirme ruhuna ağır basar. Sonra kesinlikle olağanüstü bir olgu meydana gelmeye başlar. Bütün sınıf, tanımlanması zor, ama bu insanlar için adeta elle dokunulacak kadar belirgin yeni bir hamle, yeni bir fikir, yeni bir yön yüzünden dönüşüme uğrar.

Sinerji, birtakım insanların eskileri bir yana bırakıp yeni bir senaryo yazma konusunda ortak karara varmalarına benzer neredeyse.

Üniversitede, 'Liderlik felsefesi ve tarzı' dersi verdiğim sınıfı hiçbir zaman unutmayacağım. Yarı yıl başlayalı üç hafta kadar olmuştu ki, bir öğrenci konuşma sırasında birdenbire hem duygu ve hem de anlayış dolu, çok güçlü kişisel deneyimlerinden söz etmeye başladı. Sınıf alçakgönüllü ve saygılı bir havaya büründü. Bu insana saygı duyuyor, cesaretini takdir ediyorlardı.

Bu ruh, sinerjik ve yaratıcı çabalar için verimli bir toprağa dönüştü. Diğerleri de ona uymaya, deneyimlerini ve sezgilerini ve hatta kendileriyle ilgili kuşkularını paylaşmaya başladılar. Bir güven ve rahatlık ruhu pek çoğuna son derecede açık konuşmaları için cesaret verdi. Hazırladıkları konuşmaları yapmak yerine bir-

birlerinin anlayış ve fikirleriyle beslenmeye, bu sınıfın ne anlama gelebileceğiyle ilgili yepyeni bir senaryo yaratmaya başladılar.

Bu sürece ben de katıldım. Öylesine sihirli ve yaratıcı bir görüntü oluşmuştu ki, neredeyse büyülenmiştim. Sınıf yapısına bağlılığımı yavaş yavaş yitirdiğimi ve yepyeni olasılıkları sezinlediğimi fark ettim. Bu bir hayal değildi. Eski yapı ve planı aşan bir olgunluk, denge ve öz oluşmuştu.

Eski müfredatı bir yana bırakıp satın alınmış kitapları ve bütün takdim planlarını atarak yeni hedefler, projeler ve ödevler belirledik. Olanlar bizi öylesine heyecanlandırıyordu ki, yaklaşık üç hafta sonra bunları başkalarıyla paylaşmak için hepimiz müthiş bir istek duyduk.

Dersimizin konusu olan liderlik ilkeleri hakkında, bütün öğrendiklerimizi ve anladıklarımızı içerecek bir kitap yazmaya karar verdik. Görevler değiştirildi, yeni projeler üstlenildi, yeni ekipler oluşturuldu. Öğrenciler, eski sınıf yapısında olduğundan çok daha fazla çalıştılar. Tabii, tümüyle bambaşka nedenlerle.

Bu deneyimden son derecede benzersiz, tutarlı ve sinerjik bir ortam doğdu ve bu, o yarı yılda sona ermedi. Yıllarca o sınıfın öğrencileri arasında mezunlar toplantısı yapıldı. Uzun yıllar sonra birbirimizi gördüğümüzde bile olayı konuşuyor, neler olduğunu ve bunun nedenlerini açıklamaya çalışıyoruz.

Benim için ilginç olan şeylerden biri, bu tür sinerjiyi yaratmak için gerekli güvenin kısacık bir zamanda oluşmasıydı. Bence bunun nedeni, öğrencilerin olgun sayılabilecek kişiler olmalarıydı. Son sınıfın ikinci yarısındaydılar. Bence onlar iyi bir sınıf deneyiminden daha fazlasını istiyorlardı. Yeni ve heyecan verici, kendilerinin yaratabilecekleri gerçekten önemli bir şeye karşı açlık duyuyorlardı. Bu onlar için "artık zamanı gelmiş bir fikir"di.

Ayrıca sınıfın kimyası da elverişliydi. Sinerjiyi yaşamanın, ondan söz etmekten daha güçlü olduğunu hissettim. Yeni bir şey üretmek, eski bir şeyi okumaktan çok daha anlamlıydı.

Neredeyse sinerjik denebilecek dönemlerim oldu, sanıyorum birçok insanın da olmuştur; kaosun eşiğine gelen ve bir nedenle heba olan dönemler. Ne yazık ki, bu tür deneyimlerin zedelediği kişiler ondan sonraki yeni deneyimlerine, başarısız olacaklarını dü-

şünerek başlarlar. Kendilerini ona karşı savunur ve sinerjiyle bağlarını koparırlar.

Bir kuruluşta, birkaç kişinin suistimali yüzünden yeni kurallar ve düzenlemeler getiren ve böylece pek çok kişinin özgürlük ve yaratıcılık potansiyelini kısıtlayan yöneticilerin; ya da olabilecek en kötü senaryoları hayal edip onları hukuk dilinde yazan, bütün yaratıcılık ruhunu, girişkenliği ve sinerjik olanakları öldüren iş ortaklarının davranışı böyledir, örneğin.

Geri dönüp, danışmanlık ve yönetici eğitimi konusundaki deneyimlerime baktığım zaman, bütün önemli anların hemen hemen sinerjik olduğunu görüyorum. Genellikle başlangıçta cesaret gerektiren bir an oluyordu; belki bu son derecede özgün olmanın, belki de bir kişinin ya da kurumun ya da ailenin içinde saklı fakat dile getirilmesi hayli büyük cesaret ve içtenlikli sevgi isteyen bir gerçeği ifade etmenin gereğiydi. Sonra başkaları da daha içten, açık ve dürüst oluyor; böylece sinerjik iletişim süreci başlıyordu. Genellikle bu, gitgide daha yaratıcı oluyor ve başlangıçta kimsenin beklemediği planlar ve sezgilere varıyordu.

Carl Rogers'ın dediği gibi: "En kişisel şey, en genel olandır." Ne kadar içten olur, özellikle kişisel deneyimleriniz ve hatta kendinizle ilgili kuşkularınız konusunda ne kadar dürüstçe konuşursanız, insanlar bu açıklamalarınızla bağlantı kurup kendilerinden söz etmek için o kadar cesaret bulurlar. Bu açıklama da diğer kişinin ruhundan beslenir. Gerçek bir empati yaratıcılığı görülür. Yeni sezgiler, bilgiler, sürecin devamlılığını sağlayan bir heyecan ve serüven ruhu doğar.

Ondan sonra insanlar birbirleriyle adeta yarım cümlelerle iletişim kurar. Bu sözler bazen anlaşılmaz. Ama her iki taraf da ötekinin ne kastettiğini çabucak anlar. Anlayış, yeni bakış açıları, seçenekler sağlayan yeni paradigmalar, yeni seçeneklerle dolu yepyeni dünyalar ortaya çıkar ve onların üzerinde düşünülür. Belki bu yeni fikirler arada sırada havada kalır. Ama genellikle pratik ve yararlı sonuçlar verirler.

Kendi işimiz için bir misyon bildirimi üzerinde arkadaşlarımla çalışırken, anlamlı bir sinerjik deneyimin zevkine varmıştım. Şirketimizin hemen bütün üyeleriyle dağlara çıktık. Etrafımızı doğanın görkemi sardı ve biz, bazılarımızın mükemmel bir misyon bildirimi saydığı bir belgenin ilk taslağı üzerinde çalışmaya başladık.

Önce aramızdaki iletişim saygılı, dikkatli ve beklenildiği gibiydi. Ancak ileride elde edilecek çeşitli alternatifler, imkânlar ve fırsatlardan söz ederken herkes çok büyük bir içtenlikle davranmaya başladı. Hepsi de açık sözlüydü. Artık yüksek sesle düşünülüyordu. Misyon bildiriminin hazırlanması gündemi, yerini toplu bir çağrışım anında oluşan fikir alışverişine bıraktı. Herkes, hem gerçek bir empatiyle, hem de cesaretle davranıyordu. Karşılıklı anlayış ve saygıdan, yaratıcı bir sinerjik iletişime geçtik.

Herkes bunu seziyordu. Heyecan verici bir iletişimdi. Bu olgunlaşırken biz de gelişen ortak hayali sözcüklere dökmeye çalıştık. Her sözcüğün, her üye için belirgin ve kendisini bağlı hissettiği özel bir anlamı vardı.

Sonunda şirketimizin misyon bildirimini hazırladık:

> Misyonumuz, insanlara ve kurumlara, ilke merkezli liderliği anlamak ve yaşamak suretiyle, değerli amaçlara erişmek için, performans yetilerini artırmalarını sağlayacak gücü vermektir.

Misyon bildirimimizin yaratılmasıyla sonuçlanan sinerjik süreç, bildirimi orada bulunan herkesin yüreğine, zihnine işledi ve hem amaçlarımız hem de amaçlarımız dışında kalanlar açısından bir mihenk taşı oluşturarak bize başarıyla hizmet etti.

Yüksek düzeyde diğer bir sinerji deneyimi de büyük bir sigorta şirketinin yıllık planlama toplantısında yaşandı. Kaynak ve tartışma katalisti olarak çağırılmış ve daveti kabul etmiştim. Toplantıdan birkaç ay önce sorumlu kurulla buluştum. Kurul, bütün üst yöneticilerin katılacakları iki günlük toplantının hazırlığını ve gerçekleşmesini sağlayacaktı. Kurul bana geleneksel modeli açıkladı: Konuşmalar ve anketler yardımıyla dört ya da beş önemli sorunu tanımlamak ve yöneticilerin çeşitli önerilerde bulunmasını sağla-

mak. Geçmişteki toplantılar saygılı konuşmalarla geçmiş, arada sırada bozularak Kazan/Kaybet türü ego savaşlarına dönüşmüştü. Bu toplantılarda neler olacağı genellikle önceden biliniyordu. Yaratıcı olmayan, iç sıkıcı olaylardı bunlar.

Ben, komite üyelerine sinerjinin gücünden söz ederken, onlarda da bunun potansiyelini sezinleyebildiler. Çekine çekine eski yöntemi değiştirmeye razı oldular. Çeşitli yöneticilerden en öncelikli sorunlar konusunda imzasız raporlar hazırlamalarını istediler. Sonra da bütün yöneticilere, toplantıdan çok önce bu raporları iyice okuyup sindirmelerini söylediler. Böylece sorunlar ve farklı yaklaşımları anlayabileceklerdi. Yöneticiler ayrıca toplantıya konuşmacı değil, birer dinleyici olarak katılacaklardı. Savunmak ve korumaktan çok yaratmaya ve sinerji üretmeye hazır olacaklardı.

Toplantının ilk yarım gününü 4., 5. ve 6. Alışkanlıkların ilkelerini öğreterek ve onları ustalıkla uygulayarak geçirdik. Geri kalan zamanı ise yaratıcı sinerji için harcadık.

Ortaya çıkan yaratıcı enerji inanılacak gibi değildi. İç sıkıntısının yerini heyecan aldı. İnsanlar birbirlerinin etkilerine açıldılar. Yeni sezgiler ve seçenekler yarattılar. Toplantının sonunda şirketin ana görevinin niteliği tümüyle yepyeni bir biçimde yorumlandı. İmzasız raporlardaki önerilerin geçerliği kalmadı. Farklılıklara değer verildi ve bunlar aşıldı. Yeni bir ortak vizyon şekillenmeye başladı.

İnsanlar gerçek sinerjiyi yaşadıktan sonra, bir daha eskisi gibi olamazlar. İleride de, dimağ sınırlarını genişletecek bu tür serüvenlere katılabileceklerini bilirler.

Çoğu zaman belirli bir sinerjik deneyim yeniden yaratılmaya çalışılır, ama bu ender olarak başarılabilir. Ancak yaratıcı çalışmanın gerisindeki temel amaç *yakalanabilir*. Bu Uzakdoğu felsefesine benzer. "Biz ustaları taklit etmeyiz. Onların aradığı şeyleri ararız." Biz de geçmişteki yaratıcı sinerjik deneyimleri taklide çalışmak yerine, yeni, farklı ve bazen daha yüce amaçların peşinde, yenilerini ararız.

Sinerji heyecan verir. Yaratıcılık heyecan verir. İçtenlik ve iletişimin ürettikleri olağanüstüdür. Anlamlı kazanç, anlamlı gelişme olanakları öylesine gerçektir ki, bu tür bir içtenliğin neden olabileceği riske değer.

Amerika Birleşik Devletleri, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yeni kurulan Atom Enerjisi Komisyonu'nun başına David Lilienthal'i geçirdi. Lilienthal, son derecede etkili ve hepsi kendi alanında pek ünlü kişilerden oluşan bir grup kurdu. Bu insanlar kendi değer ölçülerinin birer müridi sayılırlardı.

Çok farklı kişilerden oluşan bu grubun son derece yüklü bir programı vardı. Programı uygulamak için sabırsızlanıyorlardı. Üstelik basın da onları zorluyordu.

Ancak Lilienthal, dolgun bir Duygusal Banka Hesabı yaratmak için birkaç hafta uğraştı. Gruptakilerin birbirlerini tanımalarını, ilgi alanlarını, umutlarını, hedeflerini, kaygılarını, geçmişlerini, değer ölçülerini ve paradigmalarını öğrenmelerini sağladı. Kişiler arasında büyük bir bağ oluşturacak türden insan etkileşimini kolaylaştırdı. Bu uğurda harcadığı zaman için de yoğun bir biçimde eleştirildi, çünkü bu "verimli" olmamıştı.

Oysa net sonuç şu oldu: Grubun üyeleri birbirleriyle yakınlaşıp kaynaştılar. Birbirlerine karşı içtenlikli davranıyorlardı. Çok yaratıcı ve sinerjiktiler. Komisyon üyelerinin birbirine olan saygısı öylesine fazlaydı ki, bir anlaşmazlık çıktığı zaman zıtlaşma ve savunma yerine, herkes durumu anlamak için içtenlikle çaba harcıyordu. Tutumları şuydu: "Senin gibi zeki, işinin ehli ve görevine bağlı biri benimle aynı fikirde değilse, o zaman bu hoşnutsuzluğunda benim anlayamadığım bir şey var demektir; ve bunu anlamak zorundayım. Senin bir bakış açın ve değer yargın var, onları gözden geçirmeliyim."

Savunmayı gerektirmeyen bir etkileşim gelişti ve olağanüstü bir kültür doğdu.

Aşağıdaki diyagram, güvenin farklı iletişim düzeylerine ne kadar bağlı olduğunu gösteriyor.



Güvenin az olduğu durumlarda görülen en düşük düzeydeki iletişimin özellikleri; savunmacılık, korunmacılık ve işlerin ters gidebilmesi olasılığını göz önünde bulundurarak her şeyi dikkate alan, sınırlandırıcı koşulları ve sorumluluktan kaçmak için yararlanılacak çekinceleri açıklayan hukuki dildir. Bu tür iletişim sadece Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kaybet'i sağlar. Etkili değildir. Ü/ÜY dengesi yoktur. Savunma ve korunma için yeni gerekçeler yaratır.

Orta yol, düşünceli iletişimdir. Bu, olgun insanların etkileşim halinde olduğu düzeydir. Birbirlerine karşı düşüncelidirler, ama çirkin bir tartışma olasılığından kaçınmak isterler. Bu nedenle nezaketle konuşurlar, empatiyle değil. Zihinsel açıdan birbirlerini anlayabilir, ama kendi durumlarının temelindeki paradigmalarla tahminlere pek derinlemesine bakmazlar. Yeni ihtimallere karşı da açık değillerdir.

Düşünceli iletişim bağımsız durumlarda, hatta karşılıklı bağımlılıkta etkilidir. Ama ortaya yaratıcı olasılıklar çıkarmaz. Karşı-

lıklı bağımlılıkta, genellikle uzlaşma tercih edilir. Uzlaşma 1 + 1 = 1,5 anlamına gelir. İki taraf da hem verir, hem alır. İletişimin savunma, koruma, öfke ya da hileyle ilgisi yoktur. Dürüst ve içtenliklidir, düşüncelidir ama yaratıcı ya da sinerjik değildir. Bu, düşük düzeyde bir Kazan/Kazan yaratır.

Sinerji, 1 + 1'in 8, 16 ve hatta 1.600'e eşit olabileceği anlamına gelir. Yüksek güvenle ilgili sinerjik durum başlangıçta önerilenlerden çok daha üstün çözümler üretir. Taraflar da bunu bilir. Ayrıca bu yaratıcı sürecin gerçekten zevkini çıkarırlar. Böylece doyurucu bir mini-kültür oluşur. Kısa ömürlü olsa bile, yine de burada Ü/ÜY Dengesi bulunur.

Bazı durumlarda sinerji elde edilemez ya da 'Anlaşma Yok' uygun olmayabilir. Ama böylesi durumlarda bile içten çabalar genellikle daha etkili bir uzlaşmaya neden olur.

Üçüncü Seçeneği Yakalamak

İletişim düzeyimizin, karşılıklı bağımlı etkililiğimize nasıl tesir ettiğini anlamak için aşağıdaki senaryoyu hayalinizde canlandırın:

Tatil zamanı. Baba; ailesini, kamp yapmak ve balık tutmak için göller bölgesine götürmeyi istiyor. Bu onun için önemli. Bütün yıl boyunca bu tatili tasarlamış. Gölün kenarındaki bir kulübeyi kiralamış. Bir kayık da tutacak. Oğulları bu tatil yüzünden gerçekten heyecanlı.

Ancak karısı bu tatili, 400 km. kadar uzaktaki hasta annesini ziyaret etmek için kullanmayı istiyor. Annesini görmek için sık sık fırsat bulamıyor. Bu da onun için önemli.

Karı-koca arasındaki anlaşmazlık önemli bir olumsuz deneyime neden olabilir.

"Her şey tasarlandı. Çocuklar çok heyecanlı. Göle balık tutmaya gitmeliyiz," diyor adam.

"Ama annemin daha ne kadar yaşayacağını bilmiyoruz, onun yanında olmak istiyorum. Yeterli zaman bulabileceğim tek fırsat bu."

"Bütün yıl boyunca bu bir haftalık tatili sabırsızlıkla bekledik. Çocuklar, büyükannelerinin evinde bütün bir hafta hiçbir şey yapmadan otururlarsa mutsuz olurlar. Herkesi de çıldırtırlar. Ayrıca

annen o kadar hasta değil. Üstelik kız kardeşin ona çok yakın bir yerde oturuyor. Kendisiyle ilgilenebilir."

"O benim de annem. Onun yanında olmak istiyorum."

"Annene her akşam telefon edebilirsin. Ayrıca Noel'de bütün aile bir araya gelecek. Annenin yanında kalacağız. Bunu biliyorsun, değil mi?"

"Noel'e daha beş ay var. Annemin o zamana kadar yaşayıp yaşamayacağını bilmiyoruz. Ayrıca annem beni istiyor! Bana ihtiyacı var."

"Ona iyi bakılıyor. Hem çocuklarla benim de sana ihtiyacımız var."

"Annem balık tutmaktan daha önemli."

"Kocan ve oğulların; annenden daha önemliler."

Karı-koca anlaşamadıkları için böyle tartışıp dururken sonunda bir tür uzlaşma yapabilirler. Tatili ayrı ayrı geçirmeye karar verebilirler. Adam, çocukları göle balık avlamaya götürür, kadın da bu arada annesini ziyaret eder. Her ikisi de hem mutsuz olur, hem de suçluluk duyarlar. Çocuklar da bunu sezinler. Bu, tatilden alacakları zevki de etkiler.

Adam karısının isteğine boyun eğebilir, ama istemeye istemeye yapar bunu. Üstelik bilerek ya da bilmeyerek, bu haftanın herkesi ne kadar mutsuz edeceğiyle ilgili kehanetini desteklemek için kanıtlar da bulur.

Kadın kocasının isteğine boyun eğebilir, ama içine kapanır ve annesinin sağlığıyla ilgili her türlü gelişmeye aşırı tepki gösterir. Annesi ciddi bir biçimde hastalanıp ölürse, kocası kendini hiçbir zaman affetmez. Karısı da onu affetmez.

Karı-koca sonunda ne tür bir uzlaşma yaparlarsa yapsınlar; bu, ikisi tarafından da, yıllar boyunca duygusuzluk, ihmal ya da kötü bir kararın kanıtı olarak gösterilir. Yıllar boyunca anlaşmazlık kaynağı olur ve hatta ailenin kutuplara ayrılmasına yol açabilir. Bir zamanlar güzel, yumuşak ve içten olan evlilikler, bu tür bir dizi olay yüzünden çökmüş ve düşmanlığa dönüşmüştür.

Karı-koca duruma farklı açılardan bakmaktadır ve bu farklılık onları birbirinden uzaklaştırıp ayırabilir, ilişkilerinde bir engel oluşturabilir. Ya da onları daha üstün düzeyde bir araya getirebilir. Bu eşler etkili karşılıklı bağımlılık alışkanlıklarını geliştirmiş-

lerse, anlaşmazlıklarına tümüyle farklı bir paradigmayla yaklaşırlar. İletişimleri daha yüksek düzeydedir.

Dolgun bir Duygusal Banka Hesapları olduğu için, evlilikleri güvenli ve iletişim yolları da açıktır. Kazan/Kazan'ı düşündükleri için de üçüncü seçeneğe, ikisine de yararlı olacak, daha önceki önerilerinden çok daha iyi bir çözüme inanırlar. Empatiyle dinledikleri ve önce anlamaya çalıştıkları için, kendi içlerinde ve aralarında, karar verirken hesaba katılması gereken değer ve kaygıların kapsamlı bir resmini yaratırlar.

Ve bu unsurların —dolgun Duygusal Banka Hesabı, Kazan/Kazan düşüncesi ve önce anlamaya çalışma— bir araya gelmesi, sinerji için ideal ortamı yaratır.

Budizm bunu orta yol diye tanımlar. *Orta*, bu bakımdan uyuşma demek değildir. Daha yüksek anlamına gelir, bir üçgenin tepesi gibi.

Bu karı koca, "orta" ya da daha yüksek yolu ararken sevgi ve ilişkilerinin, sinerjilerinin bir parçası olduğunu anlarlar.

İletişim kurarken adam, karısının isteğini gerçekten, derinden hisseder. Onun annesinin yanında olma gereksinimini ve annelerine daha çok bakan kız kardeşini bir süre rahatlatmak istediğini anlar. Annenin daha ne kadar yaşayacağının gerçekten bilinmediğini ve onun balık tutmaktan daha önemli olduğunu anlar.

Kadın da, kocasının aileyi bir arada tutmak ve çocuklar için hoş bir deneyim sağlamak isteğini gayet iyi anlar. Bu tatil için balıkçılık derslerine ve olta takımlarına yatırımlar yapılmış olduğunu kavrar ve güzel anılar yaratmanın önemini hisseder.

Sonunda bu istekleri bir araya getirirler. Artık her biri sorunun bir ucunda değildir. Bir yanda, bir aradadırlar. Soruna bakar, gereksinimleri anlar ve onları karşılayacak üçüncü bir seçenek yaratmaya çaba harcarlar.

Adam, "Belki bu ay içerisinde annene gitmen için zaman bulabiliriz," diye öneride bulunur. "Hafta sonunda evin sorumluluklarını ben yüklenirim, haftanın ilk günü bir yardımcı tutarız. Sen de gidebilirsin. Annene zaman ayırmanın senin için önemli olduğunu biliyorum.

"Ya da annenin evinin yakınlarında kamp kurup balık tutmak için bir yer bulabiliriz. Belki orası göller kadar güzel değildir ama yine de açık havada oluruz ve diğer gereksinimleri karşılarız. Ço-

cuklar da sıkıntıdan patlamazlar. Hatta kuzenler, dayılar ve teyzelerle eğlenceler de planlayabiliriz. Bu da ek bir yarar sağlar."

Karı koca sinerji uygularlar. Karşılıklı konuşur, sonunda ikisini de rahatlatan bir çözüm bulurlar. Bu, ikisinin de daha önce önerdikleri çözümlerden daha iyidir. Uzlaşmadan da öyle. Bu, Ü ve ÜY'yi artıran sinerjik bir çözümdür.

Bu bir etkileşim değil, dönüşümdür. Karı koca gerçekten istedikleri şeyleri elde ederler ve bu arada ilişkileri de güçlenir.

Negatif Sinerji

Üçüncü seçeneği arama "ya bu / ya şu" ikileminden uzaklaşarak yapılan önemli bir paradigma değişimidir. Ama sonuçlardaki farka bir bakın!

İnsanlar, karşılıklı bağımlılık gerçekliğinde sorunları çözmek ya da karar vermek için uğraşırken, ortalama bir hesapla, ne kadar negatif enerji harcanır? Başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için ne kadar zaman harcanır? Bu, bir ayağınız gaz pedalında, diğeri de frendeyken yolda araba sürmeye çalışmak gibidir!

Üstelik çoğu kişi ayaklarını frenden çekecekleri yerde, gaz pedalını iyice bastırırlar. Durumlarını güçlendirmek için daha fazla baskı yapar, daha fazla dil döker, daha fazla mantıklı bilgi verirler.

Sorun çok bağımlı kişilerin, karşılıklı bağımlı gerçeklikler karşısında başarılı olmaya çalışmasıdır. Onlar ya mevkilerinin gücünden kuvvet almaya alışmışlardır ve Kazan/Kaybet yolunu seçerler, ya da başkalarının beğenilerine bağlıdırlar ve Kaybet/Kazan'ı tercih ederler. Kazan/Kazan tekniğinden söz edebilirler, ama aslında dinlemek istemezler. Onların istediği, insanları yönetmektir ve sinerji bu ortamda gelişemez.

Güvenleri olmayan insanlar bütün gerçeklerin kendi paradigmalarına uyması gerektiğini düşünürler. Başkalarını kendilerine benzetmeye müthiş gereksinimleri vardır. Diğerlerini kalıba sokmayı ve onların kendileri gibi düşünmesini sağlamak isterler. İlişkinin gücünün aslında başka bir bakış açısının varlığına bağlı olduğunu anlayamazlar. Aynı olmak, bir olmak değildir. Tekdüze, tek biçim olmak, birlik olmak anlamına gelmez. Birlik ya da bir olmak,

birbirini tamamlamak demektir, aynı olmak değil. Aynı olmakla yaratıcı bir şey yapılmaz... ve bu sıkıcı bir şeydir. Sinerjinin özü, farklılıklara değer vermektir.

Ben, kişiler arasındaki sinerji anahtarının iç sinerji, yani içimizdeki sinerji olduğuna inanıyorum. İnsanın içindeki sinerjinin özünü ilk üç alışkanlık oluşturur. Bunlar bize açık ve savunmasız olmanın yol açacağı riskleri alt edecek iç güvenliğini sağlar. O ilkeleri özümseyerek Kazan/Kazan'ın bolluk zihniyetini ve 5. Alışkanlığın özgünlüğünü geliştiririz.

İlke merkezli olmanın çok pratik sonuçlarından biri de, onun bizi bütünleştirmesi, gerçekten tek bir bütün haline getirmesidir. Mantıksal, sözel, sol beyin düşünce tarzını yansıtan senaryoya derinden bağlı olan kişiler, bu tür düşüncenin bir hayli yaratıcılık isteyen sorunların çözülmesinde son derecede yetersiz olduğunu öğrenirler. Bunu fark eder ve sağ beyinlerinde yeni bir senaryo yazmaya başlarlar. Aslında sağ beyin her zaman oradadır, ama uzun süreden beri uyuklamaktadır. Kaslar, ilk çocukluk yıllarından sonra gelişmemiş, belki de resmi eğitim ya da sosyal senaryolarca sol beyne aşırı yüklenildiğinden, kullanılmaya kullanılmaya körelmiştir.

Bir insan hem sezgisel, yaratıcı ve görsel olan sağ beyne, hem de analizci, mantıksal ve sözel olan sol beyne erişebildiğinde, bütün beyin çalışıyor demektir. O zaman zihninizin içinde ruhsal sinerji oluşur ve bu araç, yaşamın gerçekliği için en uygun olanıdır, çünkü yaşam sadece mantıksal değil, aynı zamanda duygusaldır.

Bir zamanlar, Florida'nın Orlando kentindeki bir şirket için "Soldan Yönet, Sağdan Liderlik Et" diye adlandırdığım bir seminer sunuyordum. Bir gün, konuşmalar arasında şirketin başkanı yanıma geldi ve "Stephen," dedi. "Bu çok ilginç! Ama ben bu malzemenin işimden çok evliliğime yarayacağını düşünmüştüm. Karımla aramızda gerçek bir iletişim sorunu var. Acaba öğle yemeğine bize gelip birbirimizle nasıl konuştuğumuzu dinleyebilir misin?"

"Olur, gelirim," diye yanıt verdim.

Hep birlikte otururken, malum nezaket sözleri söylendi. Sonra adam karısına dönerek, "Bak, hayatım," dedi. "Stephen'ı aramızdaki iletişim konusunda bize yardım edip edemeyeceğini anlaması için öğle yemeğine çağırdım. Benim daha duyarlı, düşünceli bir ko-

ca olmamı istediğini biliyorum. Bana yapmam gerektiğini düşündüğün belirli bir şeyi açıklar mısın?" Ona egemen olan sol beyni, verileri, sayıları, belirli şeyleri ve parçaları istiyordu.

"Şey, sana daha önce de söylediğim gibi belirli bir şey yok. Bu daha çok benim öncelikler konusundaki genel anlayışımdan doğan bir sorun." Kadının baskın olan sağ beyni mantık yürütmekle ve *gestalt*'la; yani bütünle, bir de parçalar arasındaki bağlantıyla ilgiliydi.

"'Öncelikler konusundaki genel anlayış'tan kastın ne? Benim ne yapmamı istiyorsun? Bana elle tutulur, belirli bir şey söyle!"

"Şey... bu sadece bir duygu." Kadının sağ beyni görüntüler ve sezgisel duygularla ilgileniyordu. "Evliliğimiz senin için, iddia ettiğin kadar önemli değilmiş gibi geliyor bana."

"Daha önemli bir hale getirmek için ne yapabilirim? Bana özgül, somut bir şey söyle."

"Bunu sözlerle açıklamak zor."

Adam konuşmanın bu noktasında gözlerini yuvalarında döndürerek bana baktı. "Stephen, kendi evliliğinde bu tür bir aptallığa dayanabilir misin?" diye sorar gibiydi.

"Bu sadece bir duygu. Güçlü bir duygu," diye ekledi kadın.

"Hayatım, bu senin sorunun. Bir de annenin sorunu. Hatta tanıdığım her kadının sorunu," dedi adam.

Sonra, kadının yazılı ifadesini alıyormuş gibi onu sorguya çekmeye başladı.

"Sen oturmak istediğin yerde oturuyor musun?"

Kadın, "Mesele bu değil," diye içini çekti. "Hiç değil."

Adam zorlama bir sabırla, karşılık verdi: "Biliyorum. Ama bana sorunun ne olduğunu kesinlikle söylemiyorsun. Bu nedenle sorunun ne olduğunu öğrenmek için, ne olmadığını anlamaya çalışıyorum. Bence en iyi yol bu. Sadece kısa bir 'evet' ya da 'hayır' diye yanıtla. Yaşamak istediğin yerde yaşıyor musun?"

"Sanırım."

"Hayatım, Stephen burada bize yardım etmek için ancak birkaç dakika kalabilecek. Sen sorularıma sadece çabucak, 'evet,' ya da 'hayır,' diye cevap ver. Yaşamak istediğin yerde yaşıyor musun?"

"Evet."

"Peki, bu tamam! İstediğin her şeye sahip misin?"

"Evet."

"İyi! Yapmak istediğin şeyleri yapıyor musun?"

Bu sorgulama biraz daha sürdü. Onlara hiç yardım edemediğimin farkındaydım. O yüzden lafa karışarak, "İlişkiniz hep böyle mi?" diye sordum.

"Bu her gün böyle, Stephen," dedi adam.

Kadın ise içini çekti: "Evliliğimizin hikâyesi bu."

Karı kocaya baktım ve aklımdan onların bir arada yaşayan iki yarım beyinli insan oldukları geçti.

Sonra da, "Çocuğunuz var mı?" diye sordum.

"Evet. İki tane."

İnanamıyormuş gibi, "Sahi mi?" dedim. "Bunu nasıl başardınız?"

"'Bunu nasıl başardınız' da ne demek?"

"Çok sinerjik davranmışsınız," diye açıkladım. "Bir artı bir, genellikle ikiye eşittir. Ama siz 'bir artı bir'i dörde eşit kılabilmişsiniz. Sinerji de budur zaten. Bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür. O halde, bunu nasıl yaptınız?"

Adam, "Nasıl yaptığımızı sen de biliyorsun!" dedi.

"Herhalde farklılıklara değer vermiş olmalısınız!" diye bağırdım.

Farklılıklara Değer Vermek

Farklılıklara değer vermek, sinerjinin özüdür; insanlar arasındaki zihinsel, duygusal ve psikolojik farklılıklara değer vermenin anahtarı da, herkesin dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin olduğu gibi gördüğünü kavramaktır.

Dünyayı olduğu gibi gördüğümü sanıyorsam, o halde farklılıklara değer vermeyi neden isteyeyim? Niçin "durumun farkında bile olmayan" biriyle uğraşmayı göze alayım? Benim paradigmam, tarafsızlığımdır; dünyayı olduğu gibi görürüm. Herkes önemsiz ayrıntılara saplanıp kalmış, oysa ben asıl büyük manzarayı görüyorum. İşte bu yüzden bana süpervizör (üstgözetimci) diyorlar. Çünkü süper bir vizyonum var.

Paradigmam buysa, hiçbir zaman etkili bir biçimde karşılıklı bağımlı olmayı başaramam. Hatta etkili bir biçimde bağımsız bile

olamam. Beni, koşullandırılmamdan doğan paradigmalarım kısıtlar.

Gerçekten etkili olan bir insanda, algısal sınırlılığını anlayacak, diğer insanların yürekleri ve zihinleriyle etkileşim kurulduğu zaman elde edilen zengin kaynakları takdir edecek bir alçakgönüllülük ve duyarlılık vardır. Bu insan farklılıklara değer verir, çünkü o farklılıklar bilgisinin artmasına, gerçeği kavramasına katkıda bulunur. Kendi deneylerimizle baş başa kaldığımızda, hep veri eksikliğinin sıkıntısını çekeriz..

İki insanın anlaşamamaları, ama ikisinin de haklı olması mantığa uygun mudur? Hayır, aklın mantığına uygun değildir, ama ruhsal mantığa uygundur, yani psikolojiktir. Üstelik bu son derece gerçek bir durumdur. Siz genç kadını görürsünüz, bense yaşlı hanımı. İkimiz de haklıyızdır. İkimiz de aynı siyah çizgilere, aynı beyaz boşluklara bakarız. Ama onları başka türlü yorumlarız, çünkü onları başka türlü yorumlayacak şekilde koşullandırılmışız.

Algılarımız arasındaki farklılıklara, birbirimize değer vermediğimiz ve ikimizin de haklı olabileceği ihtimaline, yaşamın her zaman "ya şu / ya bu" ikilemini izlemediğine, her zaman bir üçüncü seçenek olduğuna inanmıyorsak, o koşullandırılmanın sınırlarını hiçbir zaman aşamayız.

Benim tek gördüğüm yaşlı bir hanım olabilir. Ama sizin başka bir şey gördüğünüzü anlarım, size değer veririm. Algınıza değer veririm. Anlamak isterim.

Bu nedenle algılamalarımız arasındaki farkı anladığım zaman, "İyi!" derim. "Sen bunu farklı görüyorsun! Şimdi senin gördüğünü görebilmem için bana yardım et."

İki kişi aynı fikirdeyse, onlardan birine gerek yoktur. Benim gibi yaşlı bir kadını gören biriyle iletişim kurmamın bana bir yararı olmaz. Benimle aynı fikirde olan biriyle konuşmayı, onunla iletişim kurmayı istemem. Sizinle iletişim kurmayı isterim, çünkü siz, resmi farklı bir biçimde görmektesiniz. Ben bu farklılığa değer veririm.

Bunu yaparken de sadece kendi algılarımı artırmakla kalmayıp, sizi onaylarım. Size psikolojik soluma olanağını tanırım. Ayağımı frenden çeker, belirli bir tutumu savunmak için yatırmış olabileceğiniz negatif enerjiyi salıveririm. Sinerji için bir ortam yaratırım.

Farklılığa değer vermenin önemini eğitimci Dr. R.H.Reeves'in yazdığı, çoğu kez içinden alıntılar yapılan *Hayvan Okulu* adlı kitap yakalamaktadır.

"Hayvanlar vaktiyle 'Yeni Dünya'nın sorunlarını çözmek için kahramanca bir şeyler yapmaları gerektiğine karar verdiler. Bu nedenle bir okul açtılar. Koşmak, tırmanmak, yüzmek ve uçmaktan oluşan bir etkinlik programı hazırladılar. Uygulamayı kolaylaştırmak için bütün hayvanlar, bütün dersleri almaya başladılar.

Ördek, yüzmede çok ustaydı. Hatta öğretmeninden de usta. Uçma dersinde çok iyi notlar aldı. Ama koşma konusunda çok beceriksizdi. Koşmadan düşük not aldığı için derslerden sonra okulda kalması gerekti. Ayrıca koşma alıştırmaları yapmak için yüzmeyi de bir tarafa bıraktı. Bunu, perdeli ayakları iyice yıpranıncaya kadar yaptı. Yüzmede de orta bir not aldı. Ama okulda orta notlar da kabul görüyordu. Bu nedenle duruma ördekten başka üzülen olmadı.

Tavşan, koşmada sınıfın birincisiydi başlangıçta. Ama yüzme konusunda durumunu telafi etmesi için çok çalışması gerektiğinden bunalım geçirdi.

Sincap, tırmanmada harikaydı. Ama sonra uçma dersinde düş kırıklığına uğradı. Çünkü öğretmeni onu ağaç tepesinden aşağı değil de, yerden yukarı uçmaya zorluyordu. Ayrıca sincap kendisini fazla zorladığı için kaslarına kramp girmeye başladı. Ve tırmanmakta 'C', koşmada da 'D' aldı.

Kartal, sorunlu bir çocuktu ve onu sert bir biçimde disipline sokmaları gerekti. Tırmanma dersinde diğer öğrencilerin hepsinden önce ağacın tepesine erişiyordu. Ama oraya çıkmak için kendi yöntemlerinden yararlanmakta ısrar ediyordu.

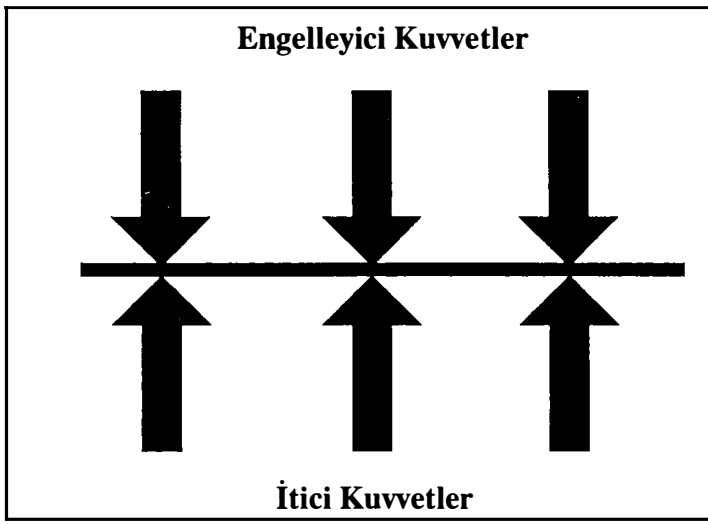
Yılın sonunda olağanüstü bir biçimde yüzen ve ayrıca koşabilen, tırmanan, biraz da uçabilen anormal bir yılan balığının not ortalaması diğer öğrencilerinkini geçti ve mezuniyet günü sınıf birincisi olarak veda konuşmasını o yaptı.

Çayır köpekleri, okul yönetimi programa yer kazma ve tünel açmayı almadığı için, ne okula gittiler ne de alınan vergiyi ödemeyi kabul ettiler. Çocuklarını, porsuğun yanına çırak olarak verdiler. Daha sonra da yer sincapları ve dağ sıçanlarıyla birleşerek başarılı bir özel okul açtılar.

Karşılıklı bağımlı bir durumda sinerji, gelişim ve değişime karşı çalışan negatif kuvvetlerle savaşırken özellikle güçlüdür.

Sosyolog Kurt Levin bir "*Kuvvet Alanı Analizi*" modeli geliştirdi. Buna göre, şu anda mevcut bir performans veya varoluş düzeyi; yukarıya doğru hareketi teşvik eden itici kuvvetlerle, bunu önlemeye çalışan engelleyici kuvvetlerin arasındaki bir denge durumudur.

İtici kuvvetler genellikle pozitif, akılcı, mantıklı, bilinçli ve ekonomiktir. Bunun karşısındaki engelleyici kuvvetler ise çoğu zaman negatif, duygusal, mantıksız, bilinçaltı ve sosyal/psikolojiktir. İki güç de son derece gerçektir ve değişimle ilgilenirken ikisini de hesaba katmak gerekir.



Örneğin bir ailede, evin belirli bir "*iklim*"i vardır; pozitif ya da negatif etkileşimin, duyguların ya da kaygıların açıklanmasında duyulan güven ya da güvensizliğin, aile üyeleri arasındaki iletişimde gösterilen duyarlılık ya da duyarsızlığın belirli bir düzeyi vardır.

Bu düzeyi değiştirmeyi gerçekten isteyebilirsiniz. Daha pozi-

tif, daha duyarlı, daha açık ve güvenli bir iklim yaratmayı arzu edebilirsiniz. Bunu yapmak istemenizin mantıklı nedenleri, düzeyi yükseltici etki yapan itici kuvvetlerdir.

Ancak bu itici kuvvetleri artırmak yeterli değildir. Çabalarınıza engelleyici kuvvetler karşı koyar: Çocukların arasındaki rekabet ruhu, sizin ve eşinizin ilişkiye taşımış olduğunuz ev yaşamıyla ilgili farklı senaryolar, ailede gelişen alışkanlıklar, işleriniz ya da zaman ve enerji harcamanıza neden olan diğer şeyler.

İtici kuvvetleri artırmak bir süre için sonuç sağlayabilir. Ama engelleyici kuvvetler yerinde kaldığı sürece gitgide zorlaşır. Bu, tıpkı bir yayı itmeye benzer. Ne kadar çok iterseniz, o kadar zorlanırsınız. Sonunda yayın kuvveti birdenbire düzeyi eski haline getiriverir.

Bunun sonucunda oluşan bir aşağı bir yukarı hareket ya da "yo-yo" etkisi, sizin birkaç denemeden sonra "insanlar işte böyle," ve "değişmek çok zor," diye düşünmenize neden olur.

Ancak işin içine sinerjiyi soktuğunuz zaman, 4. Alışkanlığın amacını, 5. Alışkanlığın becerisini ve 6. Alışkanlığın etkileşimini kullanarak, doğrudan doğruya engelleyici kuvvetlere etki yaparsınız. Bu kuvvetler hakkında rahatlıkla konuşulabilecek bir atmosfer yaratırsınız. Buzlarını eritir, gevşetip yeni sezgiler yaratarak engelleyici kuvvetleri itici kuvvetlere dönüştürebilirsiniz. İnsanların sorunla ilgilenmelerini, içine dalmalarını sağlarsınız. Sonunda insanlar, bunun kendi sorunları olduğunu düşünüp genellikle çözümün önemli bir parçası halini alırlar.

Bunun sonucu olarak yeni, ortak hedefler yaratılır ve bütün girişim yukarıya doğru, çoğu zaman beklenmedik bir biçimde yükselir. Bu hareketin içerdiği heyecan yeni bir ortam yaratır. Buna katılanlar birbirlerinin insanlık ağına takılırlar. Yeni, taze düşüncelerle, yeni, yaratıcı seçenekler ve fırsatlarla güçlenirler.

Birkaç kez birbirine kızan ve durumlarını savunmak için avukat tutan insanlar arasındaki görüşmelere katıldım. Bu pazarlıklar sorunu daha da şiddetlendirir, çünkü kişiler arası iletişim, hukuksal süreçten geçerken bozulur. Güven düzeyi ise öylesine düşer ki, her iki taraf da sorunu mahkemeye götürmekten başka çözüm olmadığını düşünür.

Bu tür durumlarda, "İki tarafın da gerçekten hoşlanacağı bir Kazan/Kazan çözümüyle ilgilenir misiniz?" diye sorarım.

Genellikle buna olumlu yanıt verirler. Ama birçoğu aslında bunun mümkün olmadığına inanır.

"Karşı tarafı razı edersem, birbirinizle gerçekten iletişim kurmaya başlar mısınız?"

Bu soruya da yine genellikle "evet", derler.

Ve hemen her olayda sonuçlar gerçekten şaşırtıcı olur. Aylar boyunca hukuksal ve psikolojik açıdan tartışılıp durulan sorunlar birkaç saat ya da birkaç gün içinde çözümlenir. Ayrıca çözümler mahkemedekiler gibi uzlaşma sonucu değil, sinerjik olur. İki tarafın da ayrı ayrı önerdiği çözümlerden çok daha iyi çözümler bulunur, çoğu zaman ilişki devam eder. Oysa, başlangıçta güven düzeyi çok düşüktür ve ilişkide beliren uçurum öyle derin olur ki, durumun düzeltilmesinin olanaksız olduğunu düşünürsünüz.

Geliştirme programlarımızdan birinde, bir yönetici bize şu olayı aktarmıştı: Bir imalatçı, uzun yıllardan beri müşterisi olan bir sanayici tarafından, taahhütlerini yerine getirmediği için dava ediliyordu. İki taraf da haklı olduğuna kesinlikle inanıyor ve diğer tarafı ahlak kurallarına uymayan, hiçbir zaman güvenilemeyecek insanlar gibi görüyordu.

Onlar 5. Alışkanlığı uygularken iki şey belirginleşti. Bir: Başlangıçtaki iletişim sorunları yanlış anlamaya neden olmuş, sonra da bu şiddetlenerek suçlamalara ve karşı suçlamalara yol açmıştı. İki: Taraflar başlangıçta iyi niyetle davranmışlardı. İki taraf da hukuki bir savaşın zorlukları ve masraflarından hoşlanmamışlar, ama başka çare de bulamamışlardı.

Bu iki şey açığa çıkar çıkmaz, 4., 5. ve 6. Alışkanlıkların ruhu duruma hâkim oldu. Sorun çabucak çözümlendi ve ilişkinin gelişmesi sürdü.

Bir başka olay: Bir emlakçı sabahın erken saatlerinde bana telefon etti. Çaresizce yardım arıyordu. Banka, ipotekli bir arazisine el koymak istiyordu. Çünkü emlakçı, ana para ve faiz ödeme takvimine uymuyordu. Emlakçı da, araziye el konulmaması için bankayı dava ediyordu. Adamın araziyi parselleyip satmak için ek krediye gereksinimi vardı. Bankaya olan borcunu ancak böyle ödeyebilecekti. Ama banka takvime uygun biçimde ödemeler yapılmadıkça kredi vermeye razı olmuyordu. Yetersiz sermayenin neden olduğu, malum tavuk ve yumurta sorunuydu bu.

Bu arada proje yarım kalmıştı. Sokakları yaban otları bürümüştü. Yapılmış olan birkaç evin sahibi, mülklerinin değerinin düştüğünü görerek öfkeleniyordu. Kent belediyesi 'seçkin site' projesinin zamanında tamamlanmayacağından ve mahallenin çirkin bir görünüm alacağından endişeleniyordu. Banka ve emlakçı, mahkeme masraflarına on binlerce dolar harcamıştı bile. Davaya ancak birkaç ay sonra bakılabilecekti.

Bu emlakçı çaresiz durumda olduğu için 4., 5. ve 6. Alışkanlıkların ilkelerini denemeye isteksizce de olsa razı olup, daha da isteksiz olan bankacılarla bir toplantı düzenledi.

Toplantı, bankanın konferans salonlarının birinde, sabah 8.00' de başladı. Gerilim ve kuşku, neredeyse elle dokunulacak gibiydi. Bankanın avukatı, yetkililere konuşmamalarını tembih etmişti. Onlar sadece dinleyecek ve bir tek emlakçı konuşacaktı. Avukat, bankanın mahkemedeki durumunu tehlikeye atacak herhangi bir şey olsun istemiyordu.

İlk bir buçuk saat boyunca 4., 5. ve 6. Alışkanlıkları öğrettim. 9.30'da karatahtaya giderek, daha önceki anlaşmaya dayanarak bankanın endişelerini yazdım. Başlangıçta bankacılar hiç seslerini çıkarmadılar. Ancak biz Kazan/Kazan niyetlerimizi açıklayarak önce onları anlamaya çalışırken, bankacılar da canlandılar. Konuşmaya, durumu açıklamaya başladılar.

Bankacılar, kendilerini anladığımızı hissederken bütün hava değişti. Sorunun dostça çözümleneceği iyice belli olurken, bir heyecan, bir hızlanma görüldü. Bankacılar, avukatlarının itirazlarına rağmen daha açıkça konuşmaya başladılar. Hatta kişisel endişelerini bile dile getirdiler. "Biz buradan çıktığımız zaman genel müdürün söyleyeceği ilk söz, 'Paramızı aldık mı?' olacak. Ona ne cevap vereceğiz?"

Saat 11.00'dc bankacılar hâlâ haklı olduklarına inanıyorlardı. Ama onları anladığımızı da hissediyorlardı. Bu nedenle tutumlarını savunmaya kalkmıyor, işgüzarlık etmiyorlardı. Bu noktada, emlakçının endişelerini dinlemeye hazırdılar artık. Onları da karatahtanın öbür tarafına yazdık. Bu daha derin bir karşılıklı anlayışa yol açtı. Herkes başlangıçtaki bozuk iletişimin yanlış anlamaya ve gerçeklere uymayan beklentilere neden olduğunu; Kazan/Kazan ruhuyla sürdürülecek bir iletişimin daha sonra önemli sorunların çıkmasını engelleyebileceğini kavradı.

Kronik ve şiddetli bir ıstırabın paylaşımı gerçek bir ilerleme duygusuyla karışınca, iletişim sürdü. Toplantının sona ermesi gereken öğle vaktinde herkes pozitif, yaratıcı ve sinerjikti. Konuşmayı sürdürmek istiyorlardı.

Emlakçının ilk önerisi herkes tarafından bir Kazan/Kazan yaklaşımının başlangıcı olarak görüldü. Sinerjik bir yaklaşımla daha da geliştirildi ve 12.45'te emlakçıyla iki bankacı hazırladığımız planı Ev Sahipleri Derneği'ne ve Belediye'ye açıklamaya gittiler. Durumu karmaşıklaştıran gelişmelere rağmen, hukuki savaştan vazgeçildi, inşaat projesi de başarıyla sonuçlandırıldı.

Burada insanlara, hukuksal işlemlerden yararlanmaktan vazgeçmelerini önermiyorum. Bazı durumlarda buna kesinlikle gerek vardır. Ama bence bu ilk değil, son çözüm olmalı. Başlangıçta bu yola başvurulursa, bir önlem olarak yapılsa bile, bazen korku ve hukuksal paradigma sonradan sinerjik olmayan düşünce ve hareket süreçlerine yol açar.

Bütün Doğa Sinerjiktir

Ekoloji, temelde doğadaki sinerjiyi tanımlayan bir sözcüktür. Her şey karşılıklı bağımlıdır. Yaratıcı güçler, ilişki içinde doruğuna erişir. Bu, Yedi Alışkanlık'taki gerçek gücün sadece alışkanlıkların kendilerinde değil, birbirleriyle olan ilişkilerinde de bulunmasına benzer.

Parçaların birbirleriyle olan ilişkileri, bir ailede ya da kurum içinde sinerjik bir kültür yaratılmasını sağlayan güçtür. İlgi ne kadar içtense, sorunların çözümlenmesine ve çözülmesine katılım o kadar içten, bireylerin açığa çıkan yaratıcılığı o kadar büyük ve yarattıklarına karşı bağlılığı da o denli sıkı olur. Ben, dünya pazarının çehresini değiştiren Japonların işe yaklaşımlarındaki gücün özünün bu olduğuna inanıyorum.

Sinerji, etkili ve geçerlidir. Doğru bir ilkedir. Önceki bütün alışkanlıkların görkemli başarısıdır. Karşılıklı bağımlı gerçekliklerde etkili olmaktır. Ekip çalışması, takımın güçlendirilmesidir. Diğer insanlarla birleşmenin, birlikte yaratıcılığın gelişmesidir.

Karşılıklı bağımlı bir etkileşimde, diğerlerinin paradigmalarını

ya da sinerjik sürecin kendisini denetleyemezsiniz. Ama Etki Alanınızın içinde bir hayli sinerji de vardır.

Kendi iç sinerjiniz tümüyle bu alanın içindedir. Doğanızın iki yanına da —çözümleyici ve yaratıcı yanlarına— saygı gösterebilirsiniz. Onların gerisindeki farka değer verebilir ve bu farkı yaratıcılığın katalizörü olarak kullanabilirsiniz.

Pek düşmanca bir çevrede bile kendi içinizde sinerjik olabilirsiniz. Hakaretleri üstünüze almak zorunda değilsiniz. Negatif enerjiden kaçınabilirsiniz. Başkalarının iyi yanlarını arayıp bu iyilikten, ne kadar farklı olursa olsun, yararlanabilirsiniz. Böylece görüş alanınızı genişletir, bakış açınızı geliştirirsiniz.

Karşılıklı bağımlı durumlarda içtenlikle davranmak, fikirlerinizi, duygularınızı ve deneyimlerinizi, başkalarının da size açılmalarını sağlayacak bir biçimde anlatmak için cesaretinizden yararlanırsınız.

Başkalarının farklılığına değer verebilirsiniz. Biri sizinle aynı fikirde olmadığı zaman, "İyi!" diyebilirsiniz. "Siz bunu farklı görüyorsunuz." Bu fikirleri kabul etmeniz şart değildir. Sadece onları onaylayıp anlamaya çalışabilirsiniz.

İki seçeneği, yani sizinkini ve "yanlış" olanı gördüğünüz zaman, sinerjik bir üçüncü seçeneği arayabilirsiniz. Hemen her zaman bir üçüncü seçenek vardır ve Kazan/Kazan felsefesini uygulayıp karşınızdakini gerçekten anlamaya çalışırsanız, ilgili herkes için daha iyi bir çözüm bulabilirsiniz.

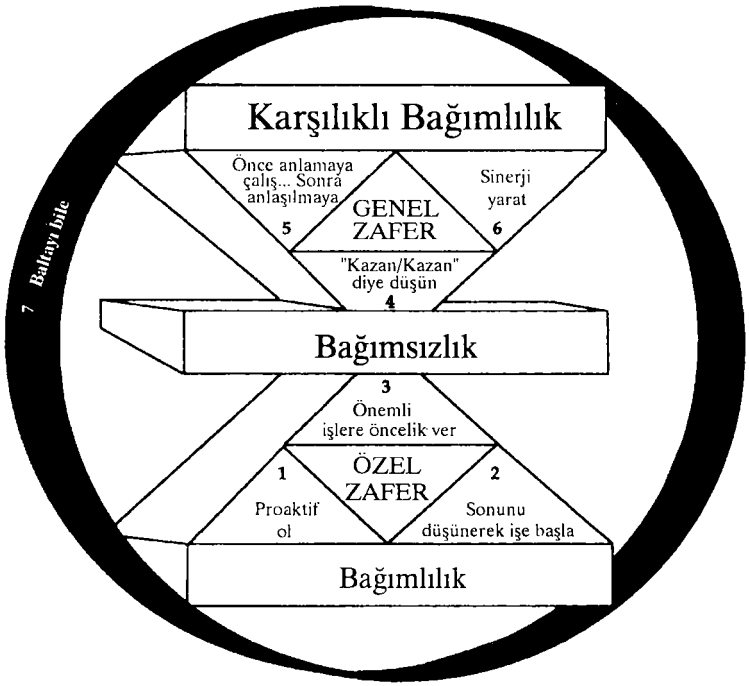
Uygulama Önerileri

1. Tipik bir biçimde her şeyi sizden farklı gören birini düşünün. Bu farkların, üçüncü seçenek çözümlerine doğru çıkmak için basamak olarak kullanılmalarını sağlayacak yolları düşünün. Belki yeni bir proje ya da sorun konusunda onun fikrini alıp, duyma olasılığınız yüksek olan değişik fikirleri değerlendirebilirsiniz.
2. Sizi sinirlendiren insanların bir listesini yapın. Onlar değişik görüşleri mi temsil ediyor? Daha büyük bir güveniniz olsaydı ve farklılığa değer verseydiniz, bu görüşleri sinerji sağlar mıydı?

3. Daha fazla ekip çalışması ve sinerji gerektiren bir durumu tanımlayın. Sinerjinin desteklenmesi için ne tür koşulların var olması gerekiyor? Bu koşulları yaratmak için neler yapabilirsiniz?
4. Birisiyle anlaşamadığınız ya da tartıştığınız bir sonraki durumda, bu kişinin tutumunun ardındaki kaygıları anlamaya çalışın. Bu kaygıları ikinize de yararlı olacak, yaratıcı bir biçimde tanımlayın.

Dördüncü Bölüm

KENDİNİ YENİLEME



7. Alışkanlık Baltayı Bile

Dengeli Bir Biçimde Kendini Yenileme İlkeleri

Bazen küçük şeylerden
ne müthiş sonuçlar alındığını gördükçe
İçimden, küçük şey diye bir kavram olmadığını
düşünmek geliyor.

Bruce Barton

Diyelim ki, koruda bir ağacı telaşla kesmeye çalışan biriyle karşılaşıyorsunuz.

"Ne yapıyorsun?" diye soruyorsunuz.

Adam sabırsızca yanıtlıyor: "Görmüyor musun? Ağacı baltayla kesmeye çalışıyorum!"

"Bitkin görünüyorsun!" diye bağırıyorsunuz. "Bu işi ne zamandan beri yapıyorsun?"

Adam, "Beş saatten fazla oldu," diyor. "Çok yoruldum! Zor iş bu."

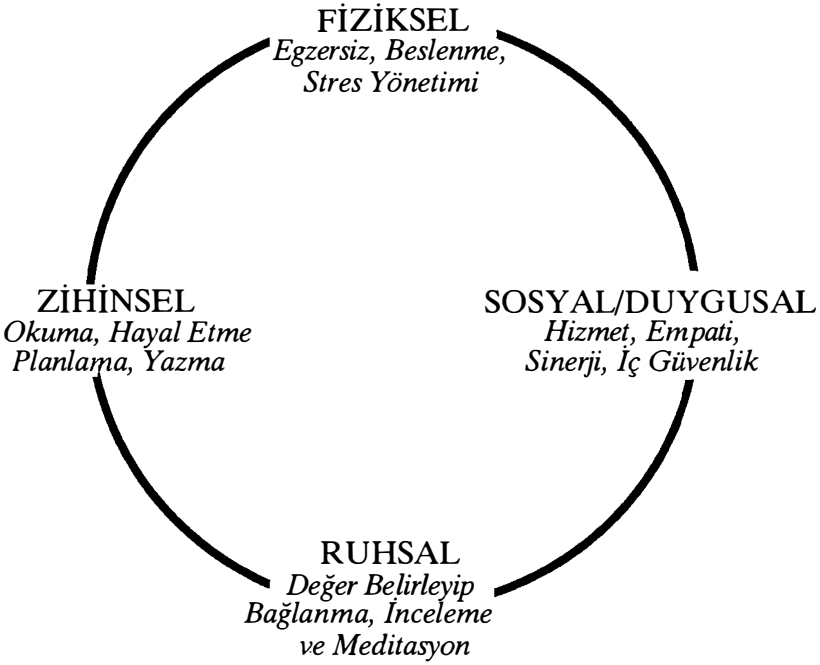
"İşe birkaç dakika ara verip baltayı bilesene!" diyorsunuz. "O zaman ağacı daha hızlı keseceğinden eminim."

Adam sözcüklerin üstüne basa basa: "Baltayı bileyecek zamanım yok," diyor. "Ağacı kesmekle meşgulüm!"

Yedinci Alışkanlık, baltayı bilemeye zaman ayırmaktır. Yedi Alışkanlık paradigmasındaki diğer alışkanlıkları çember içine alır. Çünkü bu, diğerlerini olası kılan alışkanlıktır.

Yenilemenin Dört Boyutu

Yedinci Alışkanlık, kişisel ÜY'dir. Bu, en değerli varlığınızı, yani kendinizi korumak ve geliştirmektir. Doğanızın dört boyutunu, –fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal/duygusal– yenilemektir.



Değişik sözcükler kullanılsa da, yaşam felsefelerinin birçoğu, bu dört boyutla açıkça ya da zımnen ilgilenir. Felsefeci Herb Shepherd, dört değeri içeren sağlıklı, dengeli yaşamı tanımlar. Bu değerler şunlardır: *Bakış açısı* (ruhsal), *özerklik* (zihinsel), *ilgili olmak* (sosyal) ve *nitelik* (fiziksel). Günümüzün koşucu gurularından George Sheehan dört rolü şöyle tanımlar: İyi bir hayvan olmak (fiziksel) iyi bir zanaatkâr olmak (zihinsel), iyi bir dost olmak (sosyal) ve bir aziz olmak (ruhsal). Sağlıklı bir yönlendirme ve kuruluş kuramı dört boyutu ya da güdüyü kapsar: Ekonomik (fiziksel), insanlara davranış (sosyal), insanların nasıl geliştirildikleri ve kullanıldıkları (zihinsel) ve kurumun verdiği hizmet, iş ve yaptığı katkı (ruhsal).

"Baltayı bilemek", temelde bu dört yönlendirmenin hepsini birden ifade etmek demektir. Doğamızın dört boyutunu da akıllıca ve dengeli biçimlerde ısrarla kullanmamız anlamına gelir.

Bunu yapmak için proaktif olmamız gerekir. Baltayı bilemek için zaman ayırmak, kesinlikle bir II. Kare etkinliğidir ve II. Kare harekete geçirilmelidir. I. Kare acil olduğu için bizi etkiler, durmadan baskı yapar. Kişisel Ü/Y'ye, ikinci doğamız sağlıklı bir alışkanlık halini alıncaya kadar baskı yapılması şarttır. Etki Alanımızın merkezinde olduğu için bu işi bizim adımıza başka kimse yapamaz. Bunu kendi adımıza yapmak zorundayız.

Bu, yaşam boyu yapabileceğimiz en önemli yatırımdır; yaşamla başa çıkmak ve katkıda bulunmak için elimizdeki tek araç olan kendimize yaptığımız yatırımdır. Biz, kendi çalışmalarımızın aracısıyız ve etkili olup baltayı bu dört biçimde bilemek için düzenli olarak zaman ayırmanın önemini kavramak zorundayız.

Fiziksel Boyut

Fiziksel boyut, fiziksel bedenimizin etkili bir biçimde bakımıyla ilgilidir; doğru besin almak, yeteri kadar dinlenip gevşemek ve düzenli olarak egzersiz yapmak.

Egzersiz, II. Kare'nin yüksek kaldıraç gücü sağlayan etkinliklerinden biridir. Çoğumuz bunu, acil olmadığı için düzenli yapmayız ve yapmadığımız için de kendimizi I. Kare'de, ihmalimizin doğal sonucu olan sağlık sorunları ve krizlerle uğraşırken buluruz.

Çoğumuz egzersiz yapmak için yeterli zamanımız olmadığını düşünürüz. Ne kadar çarpıtılmış bir paradigma! Aslında bunu yap-

mamak için zamanımız yoktur. Burada haftada üç-altı saat arasında bir çalışmadan, yani iki günde bir en az otuz dakikalık bir egzersizden söz ediyoruz. Bunların, haftanın geri kalan 162-165 saati üzerinde yapacağı etkinin sağlayacağı olağanüstü yararları düşündüğünüz zaman, bu süre hiç de fazla gelmez.

Bunun için özel araç ve gerece de gerek yoktur. Alet kullanmak ya da tenis gibi biraz ustalık isteyen sporların zevkini çıkarmak için bir korta ya da spor salonuna gitmek istiyorsanız, bu da ek bir fırsat sayılır. Ama baltayı bilemek için çok da gerekli değildir.

İyi bir çalışma programı, kendi evinizde uygulayabileceğiniz ve vücudunuza üç bakımdan yararlı olacak bir şeydir: Dayanıklılık, esneklik ve kuvvet.

Dayanıklılığı aerobik yapma, kalp ve damar sisteminin verimliliği, yani kalbinizin bütün vücudunuza kan pompalama yeteneği sağlar.

Kalp bir kas olmakla beraber, doğrudan doğruya egzersiz yaptırılabilecek bir organ değildir. Kalbe ancak iri kas grupları, özellikle bacak kasları yoluyla egzersiz yaptırılır. Hızlı yürüme, koşma, bisiklete binme, yüzme, kayak yarışları ve jogging, işte bu nedenle çok yararlıdır.

Kalp atışlarını dakikada en az yüze çıkarıp bunu otuz dakika sürdürebilirsiniz, formunuzu asgari düzeyde korumuş sayılırsınız.

İdeali şudur; kalp atışlarınızı, azami nabzınızın yüzde altmışına kadar yükseltmeye çalışırsınız. Bu, kalbinizin vücudunuza kan pompalamayı sürdürebileceği en yüksek hızdır. Genellikle azami kalp atışınız, 220 sayısından yaşınızın çıkarılmasıyla bulunur. Örneğin, 40 yaşındaysanız çalışma sırasında kalp atışlarınızın dakikada 108 olmasını hedeflersiniz (220 - 40 = 180 x 0.6 = 108) "Antrenman etkisi"nin genellikle kişisel azami hızınızın yüzde 72'si ile 87'si arasında olduğu düşünülür.

Esneklik, gerinmeyle elde edilir. Uzmanların çoğu aerobik çalışmanızdan önce ısınmak ve ondan sonra da soğumak için gerinme hareketlerinin yapılmasını önerirler. Gerinme, daha yorucu çalışmalar için kasları gevşetip ısıtır. Sonradan her tarafınızın tutulmasını engellemek için laktik asidi ortadan kaldırır.

Kuvveti kas direnci çalışmaları sağlar. Basit jimnastik hareketleri, mekikler, barfiks ve ağırlıkla çalışmak gibi. Güç geliştirmeye vereceğiniz ağırlık, durumunuza bağlıdır. Ağır işte çalışıyor ya da spor etkinliklerine katılıyorsanız, artan gücünüz ustalaşmanızı sağlar. Genelde masa başında çalışıyorsanız ve yaşam tarzınız için fazla güç gerekmiyorsa, o zaman aerobik ve gerinme alıştırmalarına biraz kas çalıştırıcı hareketler eklemeniz yeterli olur.

Bir gün idman psikolojisi konusunda doktora yapmış bir arkadaşımla bir spor salonuna gitmiştim. O, dikkatini gücünü artırmaya vermişti. Bana, sıraya uzanıp halter kaldırma çalışması sırasında kendisini izlememi söyledi. Zamanı gelince benden ağırlığı almamı isteyecekti. Bana kesin bir tavırla, "Sakın ben söylemeden el atma," diye tembih etti.

Onu izledim, bekledim ve halteri almaya hazırlandım. Halter bir aşağı iniyor, bir yukarı çıkıyordu ve bu işin gitgide zorlaştığını görüyordum. Ama o devam ediyordu. Halteri kaldırmaya başlarken, "Bu kez başarılı olması olanaksız," diye düşünüyordum. Ama ağırlığı yine de kaldırıyordu. Sonra halteri ağır ağır indiriyor ve yeniden başlıyordu. Yukarı aşağı, yukarı aşağı.

Sonunda, gösterdiği çabayla gerilmiş yüz kaslarına ve derisinin altından fırlayacak gibi görünen damarlarına bakarak: "Bu ağırlık göğsüne düşüp onu ezecek. Belki ağırlığı almam doğru olur. Belki de kontrolünü kaybetti, artık ne yaptığını bilmiyor," diye düşündüm. Ama o halteri yine indirdi. Sonra tekrar başladı. Gözlerime inanamıyordum.

Arkadaşım sonunda bana halteri almamı söylediği zaman, "Neden bu kadar uzun süre bekledin?" diye sordum.

"Çalışmanın hemen hemen bütün yararı en sonda görülür, Stephen," diye yanıtladı. "Ben gücümü artırmaya çalışıyorum ve bu ancak, kas lifleri çatlayıp sinirler can acısını fark edince olur. Doğa, bu durumu fazlasıyla telafi eder ve 48 saat içerisinde lif daha da güçlenir."

Onun ne demek istediğini anlayabiliyordum. Bu, duygusal kasları etkileyen ilkeyle aynıydı. Sabır gibi. Sabrınızın sınırını daha önce dayandığı noktayı aşıncaya kadar zorlarsanız, duygusal lif kopar. Doğa, bunu fazlasıyla giderir ve lif bir dahaki sefere daha da güçlü olur.

Arkadaşım kas kuvvetini artırmak istiyordu. Bunu nasıl yapacağını da biliyordu. Ama hepimizin etkili olabilmek için bu tür bir güç edinmesine gerek yoktur. "Acı olmayınca, kazanç da olmaz," sözü bazı durumlar için geçerlidir ama etkili bir egzersiz programının özü değildir.

Fiziksel boyutu yenilemenin özü baltayı bilemek, vücudumuzu düzenli bir biçimde çalıştırmaktır. Bu sayede çalışma, uyum sağlama ve zevk alma kapasitelerimiz korunur ve gelişir.

Bir bedensel çalışma programı hazırlarken akıllıca davranmamız da gerekir. Çok kişide abartıya kaçma eğilimi vardır, özellikle hiç bu tür çalışma yapmamış olanlarda. Bu gereksiz yere can acısı, incinmelere, hatta sürekli zararlara da yol açabilir. En iyisi, ağır ağır başlamaktır. Bir çalışma programının son check-up sonuçları, doktorunuzun önerileri ve vücudunuz hakkında kendi bildiklerinizle uyum içinde olması gerekir.

Hiç bu tür çalışma yapmadıysanız, vücudunuz rahat rahat yokuş aşağıya giderken bu tür bir engellenmeye mutlaka itiraz edecektir. Çalışmanın başlangıçta hoşunuza gitmeyeceğini söylemeliyim. Hatta belki de bundan nefret edeceksiniz. Ama proaktif olun. Her şeye karşın bunu yapın. Koşu yapmaya karar verdiğiniz sabah yağmur yağıyorsa bile, yine de koşun: "Ah, iyi! Yağmur yağıyor! Yalnız vücudumu değil, irademi de güçlendirmem gerekiyor!"

Bu pratik bir çözüm değildir. Uzun sürede olağanüstü sonuçlar getirecek bir II. Kare etkinliğidir. Sürekli çalışma yapan birine sorun. Yavaş yavaş kalbiniz ve solunum sisteminiz daha verimli çalışmaya başlarken, dinlenme sırasındaki kalp atışlarınız ağırlaşacaktır. Vücudunuzun, daha zor şeyleri yapma yeteneğini artırırken, normal etkinlikler size daha rahat ve hoş gelecektir. Öğleden sonra daha fazla enerjiniz olacaktır. Eskiden bunları yapmanızı engelleyen o "aşırı yorgunluk", yerini yaptığınız her şeye canlılık veren bir enerjiye bırakacaktır.

Bunun belki de en büyük yararı 1. Alışkanlık'taki proaktivite kaslarınızın gelişmesi olacaktır. Sizi bedensel alıştırma yapmaktan alıkoyan bütün güçlere tepki göstermek yerine, fiziksel sağlık temeline dayanarak hareket ederken, kendi paradigmanız, kendinize verdiğiniz değer, özgüveniniz ve dürüstlüğünüz çok derinden etkilenecektir.

Ruhsal Boyut

Ruhsal boyutu yenilemek yaşamınızda liderliği sağlar. Bu, 2. Alışkanlık'la yakından bağlantılıdır.

Ruhsal boyut sizin özünüz, merkeziniz, kendi değer sisteminize olan bağlılığınızdır. Bu yaşamın özel, son derecede önemli bir yanıdır. Size ilham veren, yücelten, sizi tüm insanlığın kalıcı gerçeklerine bağlayan kaynaklardan yararlanır. İnsanlar, bunu çok farklı biçimlerde yaparlar.

Ben, yenilenmeyi her gün kendi değer sistemimi temsil eden kutsal kitapları okuyarak, meditasyon yapmakta bulurum. Okuyup düşünürken yenilendiğimi, güçlendiğimi, merkezimin belirginleştiğini, insanlığa hizmet etmeye yeniden adandığımı hissederim.

Büyük edebiyat yapıtlarına ya da müziğe gömülmek, bazılarında buna benzer ruh yenilenmesine yol açar. Bazıları ise bunu doğayla iletişim kurmakta bulurlar. Doğa, kendisini ona bırakan kişileri kutsar. Kentin gürültü ve uyumsuzluğunu geride bırakarak, doğanın uyum ve akışına dalmayı başardığınız zaman yenilenmiş olarak geri dönersiniz. Bir süre hiçbir şey sizi rahatsız etmez ve sarsmaz. Ama sonra dışarıdaki gürültü ve uyumsuzluk yavaş yavaş o iç huzurunuzu yeniden bozmaya başlar.

Arthur Gordon, *The Turn of the Tide* (Gel-git Dönümü) adlı kısa ve özel öyküsünde kendi ruhsal yenilenmesini bizimle paylaşarak, yaşamının bir döneminde her şeyin ona nasıl bayat ve tatsız geldiğini anlatıyor. Hevesleri sönmüş, yazma çabaları meyve vermemiş. Durum her gün biraz daha kötüye gidiyormuş.

Gordon, sonunda bir doktordan yardım istemeye karar vermiş. Doktor onda fiziksel bir bozukluk bulamayınca, "Talimatımı bir gün boyunca uygulayabilir misiniz?" diye sormuş.

Gordon bunu yapabileceğini belirtince, doktor ona, ertesi günü çocukken en mutlu olduğu yerde geçirmesini söylemiş. "Yanınıza yiyecek alabilirsiniz," demiş. "Ama kimseyle konuşmak, okumak, yazmak ya da radyo dinlemek yok." Sonra dört reçete yazmış. Gordon'a bunları sırayla saat dokuz, on iki, on beş ve on sekizde açmasını tembih etmiş.

Gordon doktora, "Ciddi misiniz?" diye sormuş.

Doktor, "Faturamı aldığınız zaman şaka etmediğimi anlayacaksınız," diye yanıtlamış.

Böylece Gordon ertesi gün kumsala gidip ilk reçeteyi açmış. Reçetede "*Dikkatle dinleyin*," yazılıymış. Gordon, doktorun deli olduğunu düşünmüş. Üç saat dinlemek mi? Ama doktorun talimatına uymayı kabul ettiği için dinlemeye başlayıp her zamanki kuş seslerini ve denizin şıpırtısını duymuş. Bir süre, başlangıçta o kadar belirli olmayan diğer sesleri işitmiş. Dinlerken denizin ona çocukken verdiği dersleri düşünmeye başlamış; sabır, saygı, her şeyin birbiriyle karşılıklı bağımlılığı. Gordon sesleri –ve sessizliği– daha dikkatle dinleyerek gitgide artan bir huzur duymuş.

Öğleyin ikinci reçeteyi açmış. Bunda da, "*Geriye uzanmaya çalışın*," yazılıymış. Gordon, "Neye uzanmaya?" diye merak etmiş. Belki de çocukluğuna, belki de daha mutlu günlerin anılarına. Gordon geçmişini, sevinç dolu pek çok kısa ânı düşünmüş. Onları olanca canlılıklarıyla anımsamaya çalışırken de içinin ısınmaya başladığını hissetmiş.

Öğleden sonra saat üçte, üçüncü reçeteyi açmış. Doktorun o ana kadar önerdikleri kolaylıkla yerine getirilebilecek şeyler olduğu halde bu seferki farklıymış. Kâğıtta, "*Hedeflerinizi inceleyin*," yazılıymış. Gordon önce kendisini savunmaya çalışmış. İstediklerini düşünmüş: Başarı, ün, güven. Bütün bunlara birer gerekçe bulmuş. Ama sonra bu hedeflerin yeteri kadar iyi olmadığını, belki de yaşamının durağanlaşmasının nedeninin bu olduğunu düşünmüş.

Hedeflerini derinlemesine, iyiden iyiye incelemiş. Geçmişteki mutluluğunu anımsamış ve sonunda yanıtı bulmuş.

"Bir insanın hedefleri hatalıysa, hiçbir şeyin doğru olamayacağını birden kavradım. İster postacı, ister berber ya da sigortacı veya ev kadını, ister başka bir şey olun, bu durumu değiştirmez. Başkalarına hizmet ettiğinize inandığınız sürece işinizi iyi yaparsınız. Amacınız yalnızca kendinize hizmet etmekse, işi daha kötü yaparsınız. Bu, yerçekimi kadar kaçınılmaz bir yasadır."

Akşamüstü saat altı olduğunda, Gordon son talimatı yerine getirmekte hiç zorluk çekmemiş. Bunda, "*Endişelerinizi kuma yazın*," deniyormuş. Gordon yere diz çöküp kırık bir midye kabuğuyla birkaç sözcük yazmış. Sonra dönerek uzaklaşmış. Arkasına dönüp bakmamış, çünkü gel-gitle sular kabarırken denizin kumsalı kaplayacağını, sonra her şeyi silip geri çekileceğini biliyormuş.

Ruhsal yenilenme zaman yatırımı ister. Ama bu bir II. Kare

etkinliğidir. Bu nedenle onu ihmal edecek kadar zamanımız yoktur.

Büyük reformcu Martin Luther şöyle der: "Bugün yapmam gereken o kadar çok şey var ki, bir saat daha dizlerimin üzerinde kalmam gerekiyor." Onun için dua etmek mekanik bir görev değil, enerjilerini açığa çıkararak artıracak bir güç kaynağıydı.

Bir zamanlar birisi, Uzakdoğu'da ne tür baskılarla karşılaşırsa karşılaşsın her zaman müthiş bir huzur ve sükûnet içinde olan bir Zen ustasına, "Bu huzur ve sükûnu nasıl sürdürebiliyorsunuz?" diye sormuş. Usta, "Meditasyon yaptığım yerden hiçbir zaman ayrılmayarak," diye karşılık vermiş. Zen ustası, sabahları erkenden meditasyon yapıp o anların huzurunu bütün gün yüreğinde ve zihninde taşıyormuş.

Fikir şudur: Yaşamımızın liderlik merkezinden güç almaya zaman ayırdığımızda —zaten yaşam da sonuçta bundan ibarettir— bu bir şemsiye gibi her şeyin üzerine yayılır. Bizi yeniler, tazeler; özellikle de bu ilkeye yeniden bağlanırsak.

İşte ben bu nedenle kişisel misyon bildirimine inanırım. Kendi merkezimizi ve amacımızı derinlemesine anlarsak, onu sık sık gözden geçiririz. Bildirime yeniden bağlanırız. Günlük ruhsal yenilenmemiz sırasında o günün olaylarını, o değerlerle uyumlu olacak biçimde hayal eder ve "yaşarız".

Ruhani bir lider olan David O.McKay, "Yaşamın en büyük savaşları her gün ruhun sessiz odasında geçer!" demiş. Oradaki çarpışmaları kazanıp, içeride birbiriyle çelişen konuları çözüme ulaştırırsanız, ne olduğunuzu bilmekten gelen bir huzur duyarsınız. Bir işbirliği çerçevesinde başkalarının iyiliğini ve refahını sağlamayı düşünerek diğer insanların başarılarına içtenlikle sevindiğiniz zaman, Genel Zaferleriniz bunu doğal bir biçimde izler.

Zihinsel Boyut

Zihinsel gelişimimizle çalışma disiplinimizin büyük bir bölümünü resmi eğitim sağlar. Ama okulun dış disiplininden kurtulur kurtulmaz, çoğumuz zihnimizin körelmesine izin veririz. Artık ciddi yapıt okumaz, kendi etkinlik alanımız dışındaki yeni konuları derinlemesine incelemeyiz. Analizci yöntemle düşünmeyiz. Yazı da yazmayız; en azından eleştirel bir biçimde ya da düşüncelerimizi aydınlık, damıtılmış bir dille, anlatma yeteneğimizi sınavdan ge-

çirecek bir tarzda yazmayız. Onun yerine, zamanımızı televizyon seyrederek geçiririz.

Sürekli yapılan araştırmalar evlerin çoğunda televizyonun haftada otuz beş ile kırk beş saat arası açık olduğunu gösteriyor. Bu, çoğu insanın işte çalışırken geçirdiği zamana eşit ve çocukların okulda geçirdikleri süreden daha uzundur. Televizyon, var olan en güçlü sosyalleştirme aracı olduğundan, ekranı seyrederken televizyon yoluyla öğretilen bütün o değerlerle de karşı karşıya kalırız. Bu da bizi hiç farkına varmadan, gizli yollardan güçlü bir biçimde etkileyebilir.

Televizyon seyrederken sağduyulu davranmak için 3. Alışkanlığın etkili, kendi kendini yönetme gücü gereklidir. Bu, hedeflerinize ve değerlerinize en iyi biçimde hizmet edecek ve açıklayacak olan öğretici, eğlendirici ve ilham verici programları ayırt edip seçmenizi sağlayabilir.

Biz, ailemizde, televizyon izlemeyi kısıtlayarak haftada yedi saate; yani, ortalama günde bir saate indirdik. Bir aile toplantısı yaptık. Bu konudan söz ettik ve evlerde televizyon yüzünden neler olduğunu açıklayan verileri inceledik. Konuyu ailece konuştuk. Kimse savunmaya ya da tartışmaya kalkışmadığı için, *pembe dizi* bağımlılığının ya da belirli bir programı sürekli seyretmenin bir tür hastalık olduğunu herkes anlamaya başladı.

Televizyona, kaliteli eğitim ve eğlence programlarına minnet duyuyorum. Onlar yaşamımızı zenginleştirebilir, hedeflerimizle amaçlarımıza anlamlı katkılarda bulunabilir. Ama zamanımızı ve zihnimizi boşa harcatmaktan başka bir şey yapmayan birçok program var. İzin verdiğimiz takdirde bizi olumsuz biçimde etkileyecek programlar var. Tıpkı insan bedeni gibi, televizyon da iyi bir hizmetkâr, ama kötü bir efendidir. Misyonumuzu başarmak için gerekli kaynakları azamî ölçüde kullanabilmek, kendi kendimizi etkili bir biçimde yönetmemizi ve 3. Alışkanlığı uygulamamızı gerektiriyor.

Eğitim, —dimağı sürekli zinde tutan ve geliştiren sürekli eğitim— zihnin yenilenmesi bakımından çok önemlidir. Bazen bu, okulun ya da sistemli çalışma programlarının sağladığı dış disiplini içerir. Ama çoğu zaman buna gerek yoktur. Proaktif insanlar kendilerini eğitmek için pek çok yol bulabilir.

Dimağı, bir kenara çekilip kendi programını inceleyecek tarz-

da eğitmek son derecede yararlı bir şeydir. Bu, benim için liberal eğitimin tanımı; yani daha büyük sorular, amaç ve paradigmalar karşısında yaşamın programlarını inceleyebilme yeteneğidir. Bu tür eğitim olmadan yapılacak bir çalıştırma, dimağı daraltıp kapatır. Bu nedenle de bu çalıştırmanın altında yatan varsayımlar hiçbir zaman incelenmez. Çok kitap okumak ve gelişmiş zihinleri tanımak bu nedenle çok önemlidir.

Dimağı düzenli olarak eğitmek ve geliştirmek bakımından büyük edebiyat yapıtlarını okuma alışkanlığından daha iyi bir yol yoktur. Bu da yine yüksek kaldıraç gücü olan bir II. Kare etkinliğidir. Bu sayede dünyadaki gelmiş geçmiş ve halen yaşayan, en üstün beyinlerin içine girebilirsiniz. İşe ayda bir kitap okumayı hedef seçerek başlamanızı öneririm. Sonra iki haftada bir, nihayet haftada bir kitap okursunuz. "Okumayan bir insan, okumasını bilmeyen bir insandan daha iyi durumda sayılmaz."

Büyük yapıtlar, klasikler, özyaşam öyküleri, *National Geographic* gibi süreli yayınlar, kültürel bilincimizi artıran diğer yapıtlar ve çeşitli alanlardaki yazılar, paradigmalarımızı geliştirir ve zihnimizdeki baltayı biler; özellikle de, okuyup önce anlamaya çalışırken 5. Alışkanlığı uyguladığımız takdirde. Bir yazarın ne demek istediğini iyice anlamadan kesin yargılara varmak için kendi otobiyografimizi kullanırsak, okuma deneyiminin yararlarını da sınırlamış oluruz.

Zihnin baltasını bilemenin diğer bir yolu da yazmaktır. Düşüncelerimizi, deneyimlerimizi, sezgilerimizi ve öğrendiklerimizi kaydettiğimiz bir günlük, zihinsel berraklık, isabetlilik ve düşünce çerçevesi sağlar. Güzel mektuplar yazmak, olayların yüzeysel, yapay düzeyinde değil de, duygu ve düşüncelerin daha derinlerdeki düzeyinde iletişim kurmak, iyi düşünme, doğru mantık yürütme ve etkili bir biçimde anlaşılabilme yeteneklerimizi de etkiler.

Düzenleme ve planlama da, 2. ve 3. Alışkanlıklara bağlı diğer zihin yenileme şekilleridir. Sonunu düşünerek işe başlamak ve bu sonuca erişmek için her şeyi zihninde planlamaktır. Sonu daha baştan görmek, bütün yolculuğu adım adım değilse bile hiç olmazsa ilke olarak kavramak, göz önünde canlandırma ve hayal etme gücüne bağlıdır.

Savaşların, generalin çadırında kazanıldığı söylenir. Baltayı ilk üç boyutta, yani fiziksel, ruhsal ve zihinsel boyutlarda bilemeyi,

ben "Günlük Özel Zafer" diye tanımlıyorum. Size şu basit alıştırmayı öneririm: Her gün bir saat bunu yapın. Yaşamınızın sonuna kadar, her gün bir saat.

Değer ve sonuçlar açısından Günlük Özel Zafer'le kıyaslanabilecek bir saatlik hiçbir uğraş yoktur. Bu her kararı, her ilişkiyi etkiler. Günün diğer saatlerinin niteliğini ve etkililiğini iyice geliştirir. Buna uykunuzun derinliği ve sağlayacağı rahatlık da dahildir. Bu, yaşamın zor sorunlarıyla başa çıkmanız için size uzun süreli fiziksel, ruhsal ve zihinsel güç sağlar.

Philip Brooks'un sözleriyle:

> "İlerideki yıllarda bir gün sizi baştan çıkarmaya çalışan büyük bir cazibeyle boğuşacak ya da yaşamınızın en müthiş kederiyle sarsılacaksınız. Ama gerçek savaş şimdi, burada... O gün ne olacağı *şimdi* kararlaştırılıyor. O müthiş acı ya da baştan çıkarıcıyla karşılaştığınız gün, sefil bir mağlup mu olacaksınız? Yoksa şanlı şerefli bir galip mi olacaksınız? Karakter ancak, düzenli, uzun ve sürekli bir süreç sonucu oluşur."

Sosyal/Duygusal Boyut

Fiziksel, ruhsal ve zihinsel boyutlar, merkezlerinde kişisel vizyon, liderlik ve yönetim ilkeleri olan 1., 2. ve 3. Alışkanlıklara sıkıca bağlıdır. Buna karşılık sosyal/duygusal boyutun odak noktası, merkezinde kişiler arası liderlik, empatik iletişim ve yaratıcı işbirliği olan 4., 5. ve 6. Alışkanlıklardır.

Yaşamımızın sosyal ve duygusal boyutları birbirine bağlıdır. Çünkü duygusal yaşamımız daha çok başkalarıyla olan ilişkilerimizden gelişir ve bu ilişkilerde kendini gösterir. Ama sadece bunu içermez.

Sosyal/Duygusal boyutumuzu yenilemek, fazla zaman almaz. Yani diğer boyutların yenilenmesi için harcanan zamana gerek yoktur. Bunu, başka insanlarla gündelik, normal etkileşimimiz sırasında yapabiliriz. Ama bu, kesinlikle egzersiz gerektirir. Kendimizi zorlamamız da gerekebilir, çünkü çoğumuz, bütün etkileşimlerde doğal bir biçimde yararlanacağımız 4., 5. ve 6. Alışkanlık için gerekli olan Genel Zafer ustalığına ve Özel Zafer düzeyine erişmemişizdir.

Diyelim ki siz, hayatımdaki önemli kişilerden birisiniz. Patronum, yardımcım, iş arkadaşım, dostum, komşum, eşim, çocuğum,

geniş ailemin bir üyesi –etkileşim kurmak istediğim ya da gereksinim duyduğum biri– olabilirsiniz. Diyelim ki, iletişim kurmayı, birlikte çalışmayı, yaşamsal bir sorunu görüşmeyi, bir amaca erişmeyi ya da bir sorunu çözmeyi istiyoruz. Ama her şeyi farklı görüyoruz. Farklı gözlüklerin ardından bakıyoruz. Siz genç hanımı görüyorsunuz, bense yaşlı kadını.

Bu nedenle ben 4. Alışkanlığı uygularım. Size gelir, "olaya farklı biçimlerde yaklaştığımızı görüyorum," derim. "İkimizi de hoşnut edecek bir çözüm buluncaya kadar iletişim kurma fikrine ne dersin? Bunu yapmaya razı mısın?" Birçok kişi bu öneriye "evet," der.

Sonra ben 5. Alışkanlığa geçerim. "İzin ver de önce seni dinleyeyim." Yanıt vermek niyetiyle değil, empatiyle dinlerim. Böylece paradigmanızı iyice, derinlemesine anlamaya çalışırım. Görüşünüzü sizin kadar iyi açıklayabildiğim zaman, dikkatimi kendi düşüncemi iletmeye veririm. Bunu iyice anlamanızı sağlamaya çalışırım.

İkimizi de memnun edecek bir çözüm bulmaya karar verip birbirimizin görüşlerini iyice kavradığımız için, 6. Alışkanlığa geçeriz. Birlikte anlaşmazlıklarımız için üçüncü seçenek çözümleri bulmaya çalışırız. Bu çözümlerin, başlangıçta sizin ve benim önerdiklerimizden daha üstün olduklarını da biliriz.

4., 5. ve 6. Alışkanlıklar'da başarı, aslında zihinsel değil, duygusal bir konudur ve kişisel güvenlik duygumuzla sıkı sıkıya bağlantılıdır.

Kişisel güvenliğimizin kaynağı içimizdeyse, Genel Zafer alışkanlıklarını uygulayacak gücü de buluruz. Zihinsel açıdan oldukça ileri olmamıza rağmen duygular açısından endişelerimiz varsa, yaşamın önemli sorunlarına farklı açıdan bakan kişilerle 4., 5. ve 6. Alışkanlıkları uygulamak korkunç bir tehdide dönüşebilir.

İç güvenliği nereden gelir? Bu, başkalarının bizim hakkımızda neler düşündüklerine ya da bize nasıl davrandıklarına bağlı değildir. Bize verilmiş olan senaryolarla, durumumuz ya da konumumuzla da ilgisi yoktur.

Bizim içimizden doğar. Yüreğimizle zihnimizin derinliklerindeki isabetli paradigmalar ve doğru ilkelerden, içimizle dışımızın uyum halinde olmasından çıkar. Gündelik alışkanlıklarımızın en derin değerlerimizi yansıttığı, dürüstçe bir yaşam sürmekten kaynaklanır.

Ben, dürüst bir yaşamın, kişisel değerin en esaslı kaynağı olduğuna inanırım. Şu çok tutulan başarı edebiyatıyla aynı fikirde değilim. Bu edebiyata göre; özsaygı, aslında bir zihinsel eğilim, bir tutumdur ve insan, kendi kendini telkinle bunu zihinsel huzura dönüştürebilir.

Zihinsel huzuru, yaşamınızın gerçek ilkeler ve değerlerle uyum içinde olması sağlar. Buna ulaşmanın başka yolu da yoktur.

Bir de etkili, karşılıklı bağımlılığın sağladığı bir iç güvenlik vardır. Kazan/Kazan çözümlerinin var olduğunu bilmek güven verir. Yaşamın her zaman "Ya bu/ya da şu" seçenekler dizisi olmadığını, hemen her zaman iki tarafa da yarar sağlayacak üçüncü seçeneklerin de bulunduğunu bilmek güven verir. Kendi düşünce çerçevenizi, onlardan vazgeçmeden bir tarafa bırakabileceğinizi ve bir insanı gerçekten, derinlemesine anlayabileceğinizi bilmek güven verir. Başkalarıyla gerçek, yaratıcı ve işbirliği sağlayan etkili bir ilişki kurup, bu karşılıklı bağımlılık alışkanlıklarını yaşamak güven verir.

İç güvenlik, hizmetten, başkalarına anlamlı biçimde yardıma çalışmaktan da gelir. Önemli kaynak, işinizdir. Katkıda bulunduğunuzu, yaratıcı olduğunuzu ve bunların gerçekten de durumu değiştirdiğini görünce kendinize güven duyarsınız. Diğer bir kaynak ise, adınızı açıklamadan yaptığınız hizmettir. Bunu kimse bilmez ve hiçbir zaman da bilmeyecektir. Önemli olan bu değil, başkalarının yaşamlarına değer vermektir. Hareket nedeniniz tanınmak değil, etkilemektir.

Victor Frankl, yaşamlarımızda anlamlılığı ve amaçlılığı; kendi yaşantımızı aşarak içimizdeki en zengin enerji kaynaklarını kullanma gereksinimi üzerinde yoğunlaşmıştı. Artık hayatta olmayan Dr. Hans Selye, stresle ilgili dev araştırmasında, esas olarak şöyle der: "Uzun, sağlıklı ve mutlu bir yaşam, katkıda bulunmanın, insanı heyecanlandıran ve başkalarının yaşamlarına katkıda bulunarak bu hayatları kutsayan anlamlı projelere sahip olmanın bir sonucudur." Dr. Selye'nin etiği şuydu: "Komşunun sevgisini kazan!"

George Bernard Shaw ise, şöyle söylüyor:

> "Yaşamdaki gerçek sevinç budur; sizin dev bir hedef saydığınız şey için kullanılmaktır. Hastalıklar ve kuyruk acılarıyla dolu, dünyanın sizi mutlu etmeye adanmamış olmasından yakınan telaşlı,

bencil, küçük bir ahmak değil de, doğanın bir gücü olmaktır. Ben, yaşamımın bütün topluma ait olduğunu düşünüyorum. Yaşadığım sürece toplum için elimden geleni yapmak da, benim için bir ayrıcalık olacak. Öldüğüm zaman iyice kullanılmış ve tüketilmiş olmayı istiyorum. Çünkü ne kadar çok çalışırsam, o kadar çok yaşarım. Ben yaşamdan, yaşam adına zevk alıyorum. Yaşam benim için yanıp sönüverecek bir mum değil, bir an için havaya kaldırmam gereken bir tür görkemli bir meşaledir. Gelecekteki kuşaklara devretmeden önce meşalenin mümkün olduğu kadar parlak yanmasını istiyorum."

N. Eldon Tanner de; "Hizmet, bu dünyada yaşama ayrıcalığı için ödediğimiz kiradır," diyor. Ve hizmet etmenin pek çok yolu vardır. Bir din ya da hizmet kuruluşuna bağlı olsak da olmasak da, anlamlı hizmet fırsatları sağlayan bir işte çalışsak da çalışmasak da, hiç olmazsa her gün başka bir insana koşulsuz sevgi yatırımları yaparak hizmet edebiliriz.

Başkalarının Senaryosunu Yazmak

Birçok kişi, sosyal aynanın bir işlevidir. Senaryoları çevrelerindeki kişilerin fikirleri, algılamaları ve paradigmaları tarafından hazırlanmıştır. Siz ve ben, karşılıklı bağımlı insanlar olarak, bu sosyal aynanın bir parçası olduğumuz gerçeğini de içeren bir paradigmadan kaynaklanıyoruz.

Diğerlerinin aydınlık ve çarpıtılmamış görüntülerini yansıtmayı yeğleyebiliriz. Onların proaktif yapılarını onaylayıp hepsine sorumlu insanlar gibi davranabiliriz. Merkezlerinde ilkeler olan, değerlere dayanan, özgür ve yararlı kişiler olarak senaryolarının yazılmasına yardım edebiliriz. Bolluk Zihniyeti'yle, diğerlerine pozitif görüntüler sağlamanın bizi küçültmeyeceğini de biliriz. Tersine, bizi büyütür. Çünkü, diğer proaktif insanlarla birbirimizi etkilememiz için gerekli fırsatları artırır.

Herhalde yaşamınızın bir döneminde, siz kendi kendinize inanmazken, size inanan birileri olmuştur. Size senaryo yazmışlardır. Bu, yaşamınızda bir değişikliğe yol açtı mı?

Ya siz başkalarını onaylayan, pozitif senaryolar hazırlayan biriyseniz? Sosyal ayna bu kimselere aşağı yoldan gitmelerini emre-

derken, onlara inanarak yukarı yolu seçmeleri için ilham verirsiniz. Onları dinler ve empati gösterirsiniz. Onları sorumluluktan kurtarmaz, proaktif olmaları için teşvik edersiniz.

Belki de *Man of La Mancha* (Don Kişot) müzikalini bilirsiniz. Bu bir sokak kadınıyla tanışan bir Ortaçağ şövalyesiyle ilgili güzel bir öyküdür. Yaşamına giren herkes kadının yaşam tarzını onaylarken, bu şair şövalye, onda başka bir şey görür. Güzel ve hoş olan bir şey. Ayrıca üstünlüklerini de fark eder. Ve onları tekrar tekrar onaylar. Kadına yeni bir ad da verir; yeni bir paradigmaya bağlı yeni bir ad.

Kadın önce bunu tümüyle reddeder. Eski senaryoları müthiş etkilidir; şövalyeyi, hayalci bir kaçık sayar. Ama Mançalı adam, ısrarcıdır. Sürekli, koşulsuz sevgi yatırımı yapar. Bu, yavaş yavaş kadının senaryosuna sızar. Benliğinin derinliklerine, gerçek doğasına, potansiyeline kadar iner ve kadın sonunda karşılık vermeye başlar. Yavaş yavaş yaşam tarzını değiştirir. Buna inanır ve yeni paradigmasına göre davranır. Bu, başlangıçta yaşamındaki herkesi üzer.

Daha sonra kadın eski paradigmasına dönmeye başlarken, ölüm döşeğindeki şövalye onu çağırır. Ve *The Impossible Dream* (Olmayacak Hayal) adlı o güzel şarkıyı söyler. Kadının gözlerinin içine bakarak, "Dulcinea olduğunu hiçbir zaman unutma," diye fısıldar.

Kendi kendini doğrulayan kehanetlerle ilgili klasik öykülerden biri, kazara yanlış biçimde programlanan İngiltere'deki bir bilgisayarla ilgili. Akademik açıdan, bir sınıftaki "zeki" çocuklara, "aptal," etiketini, sözde aptal olan bir sınıf dolusu diğer çocuğa ise "zeki" etiketini basan bilgisayar raporu, yılın başında öğretmenlerin öğrencilerle ilgili paradigmalarını oluşturan bir ölçüt halini alır.

Yönetim beş buçuk ay sonra hatayı anlar. Kimseye bir şey söylemeden çocuklara tekrar test uygulamaya karar verirler ve sonuçlar şaşırtıcı olur. "Zeki" çocukların zekâ testi puanları iyice düşük çıkar. Çünkü onların zihinsel güçleri kısıtlı, işbirliğine yanaşmayan ve eğitilmesi güç çocuklar oldukları sanılmıştır. Öğretmen-

lerin paradigmaları kendi kendisini doğrulayan bir kehanete dönüşmüştür.

Buna karşılık "aptal" çocukların puanları yükselmişti. Çünkü öğretmenler onlara zeki öğrenciler gibi davranmıştı ve enerjileri, umutları, iyimserlikleri, heyecanları çocuklar için yüksek kişisel beklentiler ve değerlilik duygusunun yansıması olmuştu.

Bu öğretmenlere yarı yılın ilk birkaç haftasında durumun nasıl olduğu sorulduğunda, "Nedense yöntemlerimiz etkili olamadı, bu nedenle hepsini değiştirmek zorunda kaldık." diye yanıtlamışlardı. Öğretmenlere verilen bilgi çocukların zeki olduklarını açıklıyordu. İşler yolunda gitmeyince, hatanın eğitim yöntemlerinde olduğuna karar verdiler ve yöntemler üzerinde çalıştılar. Proaktiftiler, kendi Etki Alanlarının içinde çaba gösterdiler. Öğrencilerin görünüşteki yeteneksizliği, aslında öğretmenin esneksizliğinden başka bir şey değildi.

Başkalarına, kendileri hakkında neleri yansıtırız? Ve bu yansıtma onların yaşamlarını ne kadar etkiler? Başkalarının Duygusal Banka Hesapları'na yapabileceğimiz yatırım o kadar çoktur ki. İnsanların görülmeyen potansiyellerini görebilmek için ne kadar çok bakarsak, belleğimiz yerine hayal gücümüzü de o kadar çok kullanabiliriz. Bu eşimiz, çocuklarımız, iş arkadaşlarımız ya da personelimiz için de geçerlidir. Onlara etiket yapıştırmayı reddedebiliriz. Ne zaman bir araya gelsek, onları yepyeni bir biçimde "görebiliriz". Onlara, başkalarına derin doyumlar veren, zenginleştiren, üretici ilişkiler kurabilecek bağımsız ve hoşnut insanlar olmaları için yardım edebiliriz.

Goethe şöyle der: "Bir adama onun olduğu gibi davranırsanız, olduğu gibi kalır. Bir insana olabileceği, olması gerektiği gibi davranırsanız, olabileceği ve olması gerektiği gibi olur."

Yenilenmede Denge

Kendini yenileme süreci, doğamızın dört boyutunun her birinde (fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal/duygusal) dengeli bir yenilenmeyi içerir.

Yenilenmek bütün boyutlarda önemli olsa da, ancak dört boyutun hepsiyle akıllıca ve dengeli bir biçimde ilgilendiğimiz zaman çok etkili olur. Bu alanlardan birini ihmal etmek, geri kalanlara da olumsuz bir etki yapar.

Ben bunun hem özel yaşamlar ve hem de kuruluşlar açısından doğru olduğunu öğrendim. Bir kuruluş içinde, fiziksel boyut ekonomik terimlerle açıklanır. Zihinsel ya da psikolojik boyut, yeteneğin tanınması, gelişmesi ve kullanımıyla ilgilenir. Sosyal/duygusal boyut, insan ilişkileriyle ve insanlara nasıl davranıldığıyla ilgilidir. Ruhsal boyut ise amaç ya da katkı yoluyla ve kurumsal dürüstlük yoluyla bir anlam yaratmakla uğraşır.

Bir kuruluş bu alanlardan birini ya da birkaçını ihmal ettiği zaman, bütün kurum olumsuz biçimde etkilenir. Olağanüstü, pozitif bir sinerjiyle sonuçlanabilecek yaratıcı enerjiler daha çok kuruma karşı savaşmak için kullanılır ve gelişimle üretimi engelleyen güçlere dönüşür.

Tek yönelimi ekonomik, yani para olan kurumlar gördüm. Onlar genellikle bu hedeflerini açıklamazlar. Hatta bazen başka hedefleri olduğunu duyururlar. Ama aslında, içlerindeki tek istek para kazanmaktır.

Böyle bir şeyle yüz yüze geldiğimde, bir hayli negatif sinerji yüklü bir ortamla da karşılaşırım. Bu bölümler arası çekememezliklere, savunucu ve koruyucu iletişime, politika yapma ve dolap çevirmeye yol açar. Para kazanmadan etkili bir biçimde refaha erişemeyiz, gelişemeyiz ama bir kurumun varlığı için bu yeterli bir neden değildir. Yemek yemeden yaşayamayız, ama sırf yemek için de yaşamayız.

Diğer uçta da, hemen hemen tek odak noktası olarak sosyal/duygusal boyutu seçmiş olan kurumlar gördüm. Bunlar bir bakıma sosyal deneylerdir ve değer sistemleri ekonomik bir ölçütü içermez. Etkilerini ölçecek bir tartı ya da kıstasları yoktur ve bunun sonucu olarak da her türlü verimlilikten yoksun kalır, nihayet piyasadaki yaşama güçlerini kaybederler.

Dört boyuttan en fazla üçünü geliştirdiğine tanık olduğum kurumlar de gördüm. Bunların iyi hizmet ölçütleri, iyi ekonomi ölçütleri ve insanlarla iyi ilişki ölçütleri vardır. Ama insanların yeteneklerini tanımlama, geliştirme, kullanma ve tanımakla pek ilgilenmezler. Bu psikolojik güçler eksik kalınca, tarzları sevecen bir

otokrasiye dönüşür. Bunun yol açacağı ortam da toplu direniş, düşmanca tavır koymalar, çok sayıda personel değişimi, ve diğer derin, kronik kültürel sorunlara yol açar.

Hem kurumun ve hem de kişinin etkili olması için dört boyutun her birinin akıllıca ve dengeli bir biçimde geliştirilip yenilenmesi gerekir. İhmal edilen herhangi bir boyut negatif kuvvet alanı direnci yaratır. Bu da etkili olmaya ve gelişmeye karşı koyar. Misyon bildirimlerinde bu dört boyutun her birini belirten kişi ve kurumlar, dengeli yenilenme için güçlü bir temel oluştururlar.

Bu sürekli ıslah süreci Toplam Kalite Hareketi'nin işareti ve Japonların ekonomik yükselişinin de anahtarıdır.

Yenilenmede Sinerji

Dengeli yenilenme, sinerji bakımından çok uygun bir ortamdır. Herhangi bir boyutta baltayı bilemek için yaptıklarınız, diğer boyutları da olumlu bir biçimde etkiler. Çünkü bu boyutlar birbirlerine sıkıca bağlıdır. Fiziksel sağlığınız, zihinsel sağlığınızı etkiler; ruhsal gücünüz, sosyal/duygusal gücünüzü etkiler. Bir boyutta gelişirken, aynı zamanda diğer boyutlardaki yeteneklerinizi de artırırsınız.

Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, bu boyutlar arasında optimum sinerji yaratır. Herhangi bir boyuttaki yenilenme, Yedi Alışkanlık'tan en az birini uygulama yeteneğinizi artırır ve alışkanlıkların belirli bir sıralaması olsa da, bir alışkanlığın geliştirilmesi, diğerlerini uygulama yeteneğinizi sinerjik olarak artırır.

Ne kadar proaktif olursanız, (1. Alışkanlık), kişisel liderliği (2. Alışkanlık) ve yöneticiliği (3. Alışkanlık) yaşamınızda o kadar etkili bir biçimde başarırsınız. Yaşamınızı daha etkili bir biçimde yönetirseniz (3. Alışkanlık) II. Kare'ye özgü yenilenme etkinliklerini daha fazla artırırsınız (7. Alışkanlık). Önce anlamaya ne kadar çok çalışırsanız (5. Alışkanlık), o kadar etkili bir biçimde sinerjik Kazan/Kazan çözümleri bulursunuz (4. ve 6. Alışkanlıklar). Özgürlüğe giden alışkanlıklardan (1., 2. ve 3. Alışkanlıklar) herhangi birini ne kadar çok geliştirirseniz, karşılıklı bağımlılık durumlarında o kadar etkili olursunuz (4., 5. ve 6. Alışkanlıklar). Yenilenme (7. Alışkanlık), aslında bütün alışkanlıkları yenileme işlemidir.

Fiziksel boyutunuzu yenilerken, kişisel vizyonunuzu, (1. Alışkanlık), özbilinç ve özgür irade, proaktivite, edilgen olma yerine etken olma, herhangi bir dürtüye karşı kendi tepkinizi seçme özgürlüğüyle ilgili paradigmayı güçlendirirsiniz. Belki de bu, fiziksel çalışmanın en önemli yararıdır. Günlük Özel Zafer'lerin her biri, sizin kişisel iç güvenlik hesabınıza yapılan bir yatırımdır.

Ruhsal boyutunuzu yenilerken, kişisel liderliğinizi güçlendirirsiniz (2. Alışkanlık). Sadece anılarınızla değil, hayalleriniz ve vicdanınızla da yaşama yeteneğini artırırsınız. Benliğinizin en derinlerindeki paradigmaı ve değerleri iyice anlar, kendi içinizde doğru ilkelerden oluşan bir merkez yaratır, yaşamdaki kendine özgü, benzersiz misyonunuzu tanımlarsınız. Doğru ilkelerle uyum içinde yaşamak ve kendi güç kaynağınızdan yararlanmak için yeni bir senaryo yazarsınız. Ruhsal yenilenme sırasında yaratacağınız o zengin özel yaşam, sizin kişisel güven hesabınıza olağanüstü yatırımlar yapar.

Zihinsel boyutunuzu yenilerken, kişisel yönetiminizi güçlendirirsiniz (3. Alışkanlık). Plan yaparken, zaman ve enerjinizden olabildiğince yararlanmak için, kaldıraç gücü yüksek II. Kare etkinliklerini, öncelikli hedefleri ve etkinlikleri tanıması için zihninizi zorlayıp, etkinliklerinizi bu önceliklerinizin etrafında örgütleyerek uygulamaya geçersiniz. Eğitiminizi sürdürmekle ilgilenirken, bilgi temelinizi genişletip seçeneklerinizi artırırsınız. Ekonomik güvenliğinizin kaynağı işiniz değildir. Asıl kaynak, üretim gücünüzde gizlidir. Düşünmek, öğrenmek, yaratmak ve uyum sağlamaktadır. İşte gerçek mali bağımsızlık budur; servet sahibi olmak değil, servet yaratma gücüdür. Bu da, insanın içindedir.

Günlük Özel Zafer –her gün fiziksel, ruhsal ve zihinsel boyutların yenilenmesine en aşağı bir saat ayırmak– Yedi Alışkanlığın geliştirilmesinde anahtar işlevi görür ve tümüyle sizin Etki Alanınızın içindedir. Bu, alışkanlıkları yaşamınızın bir parçası durumuna getirmek, merkezinize ilkeleri yerleştirmek için gerekli olan ve dikkatin II. Kare üzerinde toplanacağı süredir.

Bu ayrıca Günlük Genel Zafer'in de temelidir. Sosyal/duygusal boyutta baltayı bilemeniz için gereken iç güvenlik kaynağınızdır. Karşılıklı bağımlılık durumlarında dikkatinizi Etki Alanınızın üzerinde yoğunlaştırmanız için gerekli olan kişisel gücü sağlar. Böylece başkalarına Bolluk Zihniyeti paradigmasından ba-

kar, farklılıklara gerçekten değer verir ve bu kimselerin başarıları yüzünden içtenlikle sevinirsiniz. Bu size gerçek bir anlayış ve sinerjik Kazan/Kazan çözümleri için çalışma, karşılıklı bağımlılık gerçekliğinde 4., 5. ve 6. Alışkanlıkları uygulama konusunda gerekli temeli sağlar.

Yükselen Sarmal

Yenilenme, büyüme, değişme ve sürekli gelişme yönünde yükselen sarmalda ilerlememiz için bize güç veren ilke ve süreçtir.

Bu sarmalın üzerinde anlamlı bir biçimde sürekli yükselmek için, bu yukarıya doğru olan hareketi yönlendiren benzersiz insan yetisiyle ilgili olarak yenilenmenin diğer bir yanını, yani *vicdanımızı* incelememiz gerekir. Madam de Staël'ın dediği gibi: "Vicdanın sesi o kadar nazlıdır ki, boğmak çok kolaydır. Ama bu ses aynı zamanda öyle berraktır ki, başka bir şeyle karıştırmak olanaksızdır."

Vicdan, doğru ilkelere uyup uymadığımızı sezen ve bizi onların düzeyine yükselten bir doğal veridir; tabii, bozulmamışsa, formundaysa.

Üstün bir atlet için sinir ve kasların, bir öğrenci için de dimağın eğitilmesi ne kadar önemliyse, gerçekten proaktif, son derecede etkili bir insan için de vicdanın eğitilmesi o kadar önemlidir. Ancak vicdanın eğitilip terbiye edilmesi, daha da fazla bir dikkat, daha dengeli bir disiplin ve daha dürüst bir yaşamın sürekli olarak sürdürülmesini gerektirir. Bunun için insanın esinlendirici edebiyat yapıtlarıyla düzenli beslenmesi, soylu düşünceler beslemesi ve hepsinden de önemlisi vicdanın hafif sesiyle uyum içinde yaşaması gerekir.

Antrenman yapmamak ve abur cubur şeyler yemek bir atletin kondisyonunu nasıl mahvederse, müstehcen, kaba ya da pornografik şeyler de bir iç karanlığına yol açar. Bu ise daha yüce duyarlılıklarımızı uyuşturur. "Yanlış nedir, doğru nedir?" diye soran doğal ya da tanrısal vicdanın yerine, "Acaba içyüzüm ortaya çıkacak mı?" diye düşünen sosyal vicdanı geçirir.

Bugün hayatta olmayan, eski B.M. genel sekreteri Dag Hammarskjold'un deyişiyle:

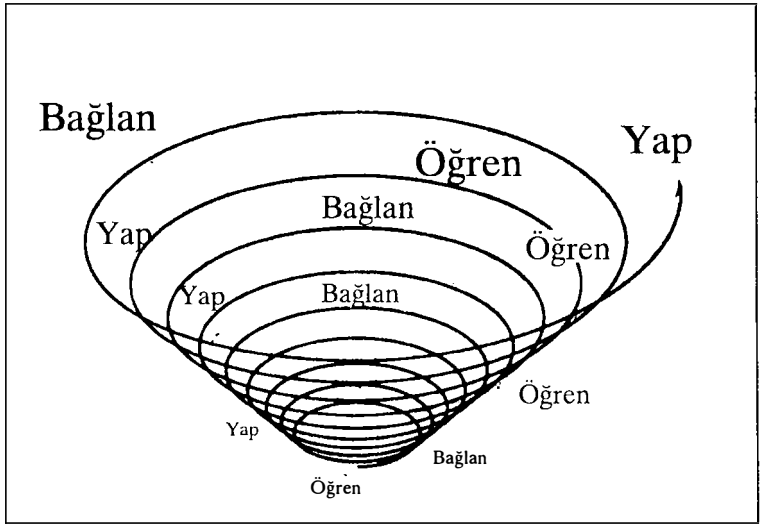
"İçinizdeki hayvanla, tümüyle hayvanlaşmadan oynayamazsınız. Yalanlarla, doğruyu bulma hakkınızdan vazgeçmeden oynayamazsınız. Zalimlikle, zihinsel duyarlılığınızı kaybetmeden oynayamazsınız. Bahçesinin düzenli olmasını isteyen biri, yaban otu yetişsin diye bir tarh ayırmaz."

Özbilinç sahibi olur olmaz, yaşamımıza yön verecek hedefleri ve ilkeleri seçmemiz gerekir. Aksi halde o boşluk başka bir şey tarafından doldurulur ve biz de özbilinç yeteneğimizi kaybedip sadece hayatta kalmak ve üremek için yaşayan hayvanlara benzeriz. Bu düzeyde var olan kişiler yaşıyor sayılmaz. Onlar sadece "yaşatılmakta"dır. Yalnızca tepki göstermekte ve içlerinde uyuklayan, geliştirilmemiş benzersiz yetilerinin farkında bile değillerdir.

Onları geliştirmek için pratik bir yol da yoktur. "Ne ekersen, onu biçersin" kuralı geçerlidir. Ne daha fazlasını, ne daha azını. Adaletin yasası değişmez. Doğru ilkelere ne kadar uyum sağlarsak, dünyanın nasıl işlediği konusundaki yargılarımız o kadar yerinde olur; paradigmalarımız –yani arazi haritalarımız– da o kadar gerçeklere uygun bir hal alır.

Ben, bu yukarıya yükselen sarmalda büyüyüp gelişirken, vicdanımızı eğiterek ve ona itaat ederek, yenilenme işlemi konusunda çaba göstermemiz gerektiğine inanıyorum. Durmadan daha iyi eğitilen bir vicdan, kişisel özgürlük, güvenlik, bilgelik ve güçlülük yolunda hızla ilerlememizi sağlar.

Yükselen sarmalla birlikte yücelmek için, gitgide daha yüksek düzeylerde *öğrenmek, bağlanmak* ve *yapmak* gerekir. Bunlardan sadece bir tekinin yeterli olduğunu düşünürsek, kendimizi aldatmış oluruz. İlerlemeyi sürdürmek için öğrenmemiz, bağlanmamız; ve yapmamız ve yine öğrenmemiz, bağlanmamız ve yapmamız gerekir.



YÜKSELEN SARMAL

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Fiziksel açıdan formda kalmanıza yardım edecek, yaşam tarzınıza uyacak ve size zevk verecek etkinliklerin bir listesini yapın.
2. Bu etkinliklerden birini seçin ve bunu önünüzdeki hafta kişisel rol alanınızdaki bir hedef olarak belirleyin. Hafta sonunda çalışmalarınızı değerlendirin. Hedefinize ulaşamadıysanız, bunun nedeni onu gerçekten daha yüksek bir değer uğruna feda etmeniz miydi? Yoksa değerlerinize bağlı kalarak davranmayı başaramadınız mı?
3. Ruhsal ve zihinsel boyutlarınız için de benzer bir liste yapın. Sosyal/Duygusal alanınızda geliştirmek istediğiniz ilişkileri yazın. Genel Zafer'in daha büyük bir etki sağlayacağı belirli koşulları sıralayın. Her alanda bir tek şeyi haftanın hedefi olarak belirleyin. Buna ulaşın ve bir değerlendirme yapın!
4. Her hafta dört boyutta da belirli "baltayı bileyecek" çalışmaları yazmaya, onları yapmaya ve sonuçlarla çabalarınızı değerlendirmeye karar verin.

ʊ`

YİNE İÇTEN DIŞA

Tanrı'nın etkisi içten dışadır. Dünyanın etkisi ise dıştan içedir. Dünya, insanları gettolardan kurtarmayı ister. (Peygamber) gettoları insanların içinden çıkarır, sonra onlar kendilerini gettolardan dışarı çıkarırlar. Dünya, çevrelerini değiştirerek insanları biçime sokar. (Peygamber), insanları değiştirir, onlar da çevrelerini değiştirirler. Dünya insanların davranışlarını biçime sokmak ister, ama (Peygamber) insan doğasını değiştirebilir.

EZRA TAFT BENSON

BU KİTABIN ÖZÜNE İLİŞKİN OLDUĞUNU düşündüğüm kişisel bir öykümü paylaşmak istiyorum sizinle. Öykümü okurken, içinde gizli olan ilkelerle bir bağlantı kurabileceğinizi umuyorum.

Yıllar önce ders verdiğim üniversiteden yazmak istediğim için bir yıl izin almıştım. Ailece tam bir yıl Hawai'de, Oahu Adası'nın kuzey kıyısındaki Laie'de yaşadık.

Oraya yerleştikten kısa bir süre sonra hem üretken, hem de son derece hoş bir çalışma ve yaşama rutini geliştirdik.

Sabahları erkenden kumsalda koştuktan sonra çocuklarımızdan ikisini şortla, yalın ayak okula gönderiyorduk. Ben de şeker kamışı tarlalarının yakınındaki ıssız bir kulübeye, yazı yazmaya gidiyordum. Çalışma odam oradaydı. Kulübe çok sessiz, çok güzel ve çok sakindi; telefon, toplantı, önemli randevular yoktu.

Bürom, bir üniversite kampusunun biraz ötesindeydi. Bir gün üniversite kütüphanesindeki kitap raflarının arasında dolaşırken ilgimi çeken bir yapıt gördüm. Açar açmaz dikkatimi çeken tek bir paragraf, o günden sonraki yaşamım üzerinde son derece etkili oldu.

Paragrafı tekrar tekrar okudum. Dürtü ile tepki arasında bir boşluk ya da açık bir yer bulunduğu; gelişim ve mutluluğumuzun

anahtarının da bu açık alanı kullanmak olduğuna dair basit bir düşünceyi içeriyordu.

Bu fikrin beni nasıl etkilediğini anlatmam çok zor. Ben insanın kendi kaderini tayin edebileceğini vaaz eden bir felsefeyle yetişmiştim. Ama fikrin anlatılış tarzı, "dürtüyle tepki arasında bir boşluk" sözleri beni yepyeni, adeta inanılmayacak bir güçle etkiledi. Hemen hemen bir şeyi "ilk defa anlamaya"; bir iç devrime, "zamanı gelmiş olan" bir fikre benziyordu.

O sözleri tekrar tekrar düşündüm ve bu kendi yaşam paradigmamı güçlü bir biçimde etkilemeye başladı. Yaşama katılışını izleyen bir gözlemciydim sanki. O boşlukta durarak dışarıya, dürtüye bakmaya başladım. Tepkimi seçme konusundaki iç özgürlüğümün zevkini çıkardım. O dürtü, kendim olabilirdim, ya da en azından onu etkileyebilme, hatta tersine döndürebilme özgürlüğüm vardı.

Bu olaydan kısa bir süre sonra ve biraz da bu "devrimci" fikir yüzünden Sandra'yla derin bir iletişim kurmaya başladık. Onu öğleye doğru eski kırmızı bir Honda motosikletle alıyordum. Henüz okul çağında olmayan iki çocuğumuz da bizimle oluyordu. Biri Sandra'yla aramızda, diğeri de sol dizimde oturuyordu. Böylece büromun yakınındaki şeker kamışı tarlalarında dolaşıyorduk. Motosikleti ağır ağır sürerken, bir saat kadar sadece konuşuyorduk.

Çocuklar bu gezintileri iple çekiyor ve hemen hiç gürültü etmiyorlardı. Ender olarak başka bir taşıta rastlıyorduk. Honda da öyle sessizdi ki karımla birbirimizin söylediklerini duyabiliyorduk. Genellikle ıssız bir kumsala gidiyorduk. Motosikleti orada bırakarak iki yüz metre kadar yürüyor ve kuytu bir yere çekiliyor, yemeğimizi orada yiyorduk.

Çocuklar bütün dikkatlerini kumsala ve adadan akan tatlı sulu dereye verdiklerinden, Sandra'yla ben sözlerimiz kesilmeden konuşmamızı sürdürebiliyorduk. Tam bir yıl her gün ve günde en aşağı iki saat derinden bir iletişim kurarak eriştiğimiz anlayış ve güven düzeyini anlamak için fazla hayal gücüne gerek yoktur herhalde.

Yılın başlarında değişik ilginç konulardan söz ediyorduk. İnsanlar, fikirler, olaylar, çocuklar, yazılarım, evdeki ailemiz, gelecekle ilgili planlarımız vb. Ama yavaş yavaş iletişimimiz derinleşti. Sandra'yla daha çok iç dünyalarımızdan söz etmeye başladık. Ye-

tiştirilme tarzımız, bize verilen senaryolar, duygularımız, kendimizle ilgili kuşkularımız. Bu konuşmalara daldığımız sırada bir gözlemci gibi hem onları ve hem de onların içindeki durumumuzu inceliyorduk. Dürtü ve tepki arasındaki boşluğu yeni ve ilginç biçimlerde kullanmaya başladık. Bu da bizim nasıl programlandığımızı ve bu programların dünyayı bize nasıl gösterdiklerini düşündürdü.

Sandra'yla iç dünyalarımıza doğru bir yolculuk yaparak heyecanlı bir serüvene atılmıştık. Bu dünyalar, dışarıdakinden çok daha heyecan verici, daha çekici, daha ilginç, daha etkiliydi. Keşifler ve sezgilerle daha çok doluydular.

Her şey her zaman o kadar da tatlı değildi ama. Bazen birbirimizin bam teline basıyor ve acı veren, utandırıcı, ne olduğumuzu ele veren deneyimler geçiriyorduk; birbirimize iyice açılmamıza ve savunmasız duruma düşmemize neden olan deneyimler. Ancak yıllardan beri bu konulara girmeyi istediğimizi de anlıyorduk. Daha derin ve duyarlı sorunlara girip çıktıkça, yaralarımız iyileşmiş gibi geliyordu bize.

Başından beri birbirimizi destekliyor, yardım ediyorduk. Birbirimize cesaret veriyor ve empatiyle davranıyorduk. Böylece birbirimizin içini keşfetmeyi kolaylaştırıyor, bu keşifleri destekliyorduk.

Yavaş yavaş, sözlerle açıklanmayan iki kural koyduk. Bunlardan birincisi, "sondaj (yoklama) yok"tu. Savunmasız iç dünyamızın derin katmanlarını açıklarken birbirimizi sorguya çekmeyecek, sadece empati gösterecektik. Sondaj, saldırganca bir şeydi. Ayrıca fazla kontrolcü ve fazla mantıklıydı. Yeni ve aşılması zor bir arazide ilerliyorduk. Her şey belirsiz ve korkutucuydu, bu durum ise kaygı ve kuşku uyandırıyordu. Gitgide arazinin daha geniş alanlarını keşfetmeyi istiyorduk. Ama ikimizin de istediği an açılma gereksinimine saygı duymaya başlamıştık.

İkinci kural ise şuydu: Deneyim fazla acı vermeye başladığında bu işi o günlük orada kesiyorduk. Ondan sonra ya ertesi gün bıraktığımız yerden başlıyor, ya da deneyimlerini ötekiyle paylaşan kişi sürdürmeye hazır olduğunu hissedinceye kadar bekliyorduk. Havada kalan konuları yanımızda taşıyorduk çünkü, onlarla ilgilenmek istediğimizi biliyorduk. Bunun için zamanımız ve buna uy-

gun bir çevre olduğu, evliliğimizin içerisinde gelişmek ve kendi deneyimlerimizi izlemek bizi heyecanlandırdığı için, er ya da geç o askıda kalmış sorunları ele alıp, şu ya da bu biçimde sona erdireceğimizi biliyorduk.

Bu tür iletişimin en zor ve sonunda en verimli noktası, benim savunmasızlığımla Sandra'nınkinin çakıştığı andı. O zaman bu deneyime kişisel olarak katıldığımız için, dürtüyle tepki arasındaki boşluğun kaybolduğunu fark ettik. Birkaç kuyruk acısı yüzeye çıktı. Ama bıraktığımız yerden başlamayı ve o duygularla, çözünceye kadar uğraşmayı derinden arzuluyorduk ve bu konuda zımnen anlaşmıştık.

Bu zor anlardan biri de kişiliğimdeki temel bir eğilimle ilgiliydi. Babam son derecede içine kapanık bir adamdı. Çok dikkatli, çok kontrollü biriydi. Annem ise, çok içten, açık sözlü, dost canlısıydı. Hâlâ da öyle. Bu iki eğilim bende de vardır. Güvensizlik duyduğum zaman babam gibi içime kapanırım. Kendi içimde yaşar ve dünyayı uzaktan gözlerim.

Sandra daha çok anneme benziyordu; sosyal yanı güçlü, içi dışı bir ve art düşüncesi olmayan bir kadındı. Yıllar boyunca karşılaştığımız pek çok olayda, açık sözlülüğünün yersiz olduğunu düşünmüştüm. Sandra ise içime kapanmanın işlevsiz olduğuna karar vermişti; hem topluma hem de kendime karşı işlevlerimi yerine getiremiyordum, çünkü başkalarının duygularına karşı duyarsızlaşıyordum. O derin iletişim kurduğumuz saatlerde, bütün bunlar ortaya çıktı. Daha fazlası da. Sandra'nın sezgilerine ve bilgeliğine değer vermeye, daha açık, verici, duyarlı, toplumdan kaçmayan bir insan olmam için bana yardım etmesini takdir etmeye başlamıştım.

O zor zamanlardan biri de, Sandra'nın beni yıllardan beri rahatsız eden bir "saplantısı"yla ilgiliydi. Nedense karım *Frigidaire* marka beyaz eşyaya düşkündü ve ben bunu hiç anlayamıyordum. Sandra, başka bir marka almayı aklından bile geçirmiyordu. Evlilik yaşamımıza yeni başladığımız ve bütçemizin pek kısıtlı olduğu günlerde bile yetmiş beş kilometre ötedeki "büyük kent"e gitmemiz için ısrar etmişti. Çünkü orada *Frigidaire* markası bulunabiliyordu. O sırada bizim küçük üniversite kasabasındaki mağazalarda bu marka yoktu.

Bu beni çok rahatsız eden bir durumdu. Ama, neyse ki konu sadece bir beyaz eşya alacağımız zaman açılıyordu. Ancak açıldığı

zaman da, şiddetli bir tepkiye neden olabilecek bir dürtü gibiydi. Bu tek sorun, bana bütün mantıksızca düşüncelerin bir simgesi gibi geliyor ve içimde çeşitli olumsuz duyguların uyanmasına neden oluyordu.

Genellikle o kendime özgü işlevsiz tavrıma bürünüp, içime kapanıyordum. Galiba, bu olayla başa çıkmanın tek yolunun onunla ilgilenmemek olduğunu düşünüyordum. Aksi takdirde kontrolümü kaybedip bazı şeyler söyleyebilirdim. Tabii, bazen kontrolüm gevşiyor ve olumsuz bir şey söylediğim oluyordu. Ondan sonra da sözümü geri alıp özür dilemem gerekiyordu.

Beni endişelendiren, Sandra'nın *Frigidaire*'i beğenmesi değildi. Karım, *Frigidaire*'i savunmak için hiçbir dayanağı olmayan, benim son derecede mantıksız bulduğum ve savunulamayacağını düşündüğüm sözler söylüyordu. Eğer Sandra karşılığının mantıksızca ve tümüyle duygularına bağlı bir şey olduğunu kabul etseydi, sanırım bu olaya katlanabilirdim. Ama onun kendisini haklı çıkarmaya çalışması beni sinirlendiriyordu.

Baharın başlarında bir gün, bu *Frigidaire* konusu açıldı. Ama daha önceki tüm iletişimimiz bizi buna hazırlamıştı. Kurallar iyice yerleşmişti. Sondaj yapmayacak ve konuşma birimize ya da ikimize birden acı vermeye başladığı zaman sözü orada kesecektik.

Bu konuyu konuştuğumuz günü hiçbir zaman unutmayacağım. O gün kumsala gitmedik. Şeker kamışı tarlalarında dolaşmayı sürdürdük. Belki de birbirimizin gözlerine bakmayı istemediğimiz için. Bu konu çok fazla tatsızlık ve duygusal bir geçmişle bağlantılıydı ve çok uzun süreden beri derinlerde gömülüydü. Olay, karımla ilişkimizi koparacak kadar tehlikeli değildi. Ama güzel bir birliktelik yaratmaya çalışırken, sizi birbirinizden uzaklaştırabilecek her sorun önem kazanıyor.

Sandra'yla ben, bu etkileşim sonucunda öğrendiklerimiz karşısında büyülenmiş gibiydik. Gerçekten sinerjik bir durumdu. Sandra, bu saplantısının nedenini ilk defa öğreniyordu sanki. Karım babasından söz etmeye başladı; kayınpederim yerel lisede yıllarca tarih öğretmenliği ve *koç*luk yapmış. İki yakasını bir araya getirmek için beyaz eşya işine de girmiş. Ekonomik bir durgunluk sırasında ciddi parasal sorunlarla karşılaşmış. O dönemde işini sürdürebilmesini sağlayan tek şey, *Frigidaire*'in ona kredi açmasıymış.

Sandra'nın babasıyla olağandışı derin ve tatlı bir ilişkisi varmış. Yorucu bir günün sonunda eve dönüp kanepeye uzanınca, Sandra ayaklarını ovarak kendisine şarkı söylermiş. Yıllar boyunca hemen hemen her gün zevkle paylaştıkları güzel saatlermiş bunlar. Sandra'nın babası ona açılır, işiyle ilgili kaygı ve korkularından söz edermiş. O da Sandra gibi bu çetin dönemi atlatabilmesi için *Frigidaire*'in kendisine kredi açmasını çok minnetle karşılıyormuş.

Babayla kızı arasındaki bu iletişim, çok doğal bir ortamda kendi kendine oluşmuştu. Böyle zamanlarda çok güçlü bir senaryo yazılır. İnsanın rahatladığı o saatlerde, savunma engelleri kaldırılır ve bilinçaltının derinliklerine çeşitli görüntü ve düşünceler yerleştirilir. Belki de Sandra bütün bunları, o yıl aramızdaki iletişimin sağladığı güvenlik dolu günlere kadar hatırlamamıştı bile. Ama artık her şey birdenbire, doğal ve kendiliğinden, ortaya çıkabilirdi.

Sandra, kendisini de, *Frigidaire*'le ilgili duygularının kökenini de çok iyi anlıyordu artık. Ben de bir anlayış yeteneği kazandım ve yepyeni bir duyarlılık düzeyine eriştim. Sandra'nın beyaz eşyalardan değil, babasından ve sadakatten; babasının gereksinimlerine olan bağlılığından söz ettiğini anlamıştım.

O gün ikimizin de gözlerinin dolduğunu anımsıyorum; kavradıklarımızdan çok, birbirimize karşı duyarlılığımızın artmasından dolayı. Karımla, ilk bakışta pek önemsiz gibi görünen şeylerin köklerinin derin duygusal deneyimlere kadar uzandıklarını anladık. Daha derindeki nazik sorunları fark etmeden yüzeydeki önemsiz şeylerle ilgilenmek, bir başkasının kalbinin kutsal köşelerini çiğnemek demektir.

O aylar boyunca pek çok verimli ürün elde ettik. İletişimimiz o kadar güçlendi ki, birbirimizin düşünceleri arasında hemen bağ kuruveriyorduk. Hawai'den ayrılırken karımla bu uygulamayı sürdürmeye karar verdik. Ondan sonraki uzun yıllar boyunca Sandra'yla birlikte Honda motosikletimiz ya da hava bozukken arabamızla gezintilerimizi sürdürdük; sadece konuşmak için. Karım ve ben, sevgiyi sürdürmenin anahtarının konuşmak, özellikle duygulardan söz etmek olduğuna inanıyoruz. Her gün birkaç defa birbirimizle iletişim kurmaya çalışıyoruz. Hatta ben yolculuktayken bile. Bu deneyim, beyzbolda, turu tamamlayıp temsil ettiği bütün mutluluklara, güvene ve değerlere ulaşmayı sağlayan ana üsse dönmek gibi bir şeydir.

Thomas Wolfe yanılmış. Yuvaya dönebilirsiniz; ancak yuvanız değer verilen bir ilişki, değerli bir dostluksa.

Kuşaklararası Yaşam

Sandra'yla o görkemli yılı yaşarken, dürtüyle tepki arasındaki boşluğu akıllıca kullanma ve insana özgü dört eşsiz yetiyi uygulama yeteneği bizi içten dışa güçlendirdi.

Karımla dışarıdan içeriye yaklaşımı denemiştik. Birbirimizi seviyorduk. Tutum ve davranışlarımızı kontrol ederek, yararlı insanların birbirlerini etkileme tekniklerini uygulayarak anlaşmazlıklarımızı çözümlemeye çalışmıştık. Ama yara bantlarımızın ve aspirinlerimizin kısa bir süre için yararı olmuştu. Temeldeki kronik sorunlar hâlâ yerli yerinde duruyordu. Onları ancak, temel paradigmalarımız düzeyinde iletişim kurup çabalayarak çözebildik.

Sandra'yla içten dışa çalışmaya başladığımız zaman güven ve içtenliğe dayanan bir ilişki yaratmayı başardık. İşlevsizlikten doğan anlaşmazlıkları derinden ve sağlam bir biçimde ortadan kaldırdık. Dışarıdan içeriye doğru çabalasaydık bunu hiçbir zaman başaramazdık. Çabamızın lezzetli meyveleri —zengin bir Kazan/Kazan ilişkisi, birbirimizi derinlemesine anlamamız ve harika bir sinerji— programlarımızı inceleyip senaryolarımızı yeniden yazarken ve birbirimizle derinden iletişim kurmak gibi bir II. Kare etkinliği için zaman yaratırken beslediğimiz köklerden geliştiler.

Başka ürünler de vardı. Çok daha derin bir düzeyde çocuklarımızın yaşamlarını etkileyip biçimlendirdiğimizi, bunun çoğu zaman farkına bile varmadığımız bir şekilde oluştuğunu görebiliyorduk. Tıpkı anne ve babalarımızın bizimkileri güçlü bir biçimde etkiledikleri gibi. Kendi yaşamımızdaki senaryoların gücünü anladığımız için, gelecek kuşaklara bırakacağımız şeylerin hem öğüt hem de örnek olarak doğru ilkeler temeline dayanmalarını sağlamak konusunda elimizden geleni yapmak için yeniden bir istek duyduk.

Bu kitapta dikkati, özellikle bize verilen ve bizim de proaktif olarak değiştirmek istediğimiz o senaryolara çektim. Ancak senaryolarımızı dikkatle incelerken, çoğumuza güzel, olumlu senaryoların miras bırakıldığını, ama bizim onların değerlerini takdir edemediğimizi anlamaya başlayacağız. Gerçek bir özbilinç, bu senar-

yoların yanı sıra, bizden önce yaşayan, bizi ilkelere dayalı bir yaşam tarzıyla yetiştiren, bize sadece ne olduğumuzu değil, ne olabileceğimizi de gösteren kimseleri takdir etmemize yardımcı olur.

Çeşitli kuşaklardan oluşan bir ailenin üstün bir gücü vardır. Çocuklar, anne, baba, büyükanne, büyükbaba, halalar, teyzeler, amcalar, dayılar, ve kuzenlerden oluşan, karşılıklı bağımlı, etkili bir aile, başkalarına yardım bakımından önemli bir güç olabilir. Onlara kim olduklarını, nereden geldiklerini ve neyi temsil ettiklerini öğretebilir.

Çocuklar için, "sülale"yle özdeşleşmek, birçoğu yurdun dört bir yanına dağılmış olsa bile, kendilerini tanıdıklarını ve ilgilendiklerini bilmek olağanüstü bir şeydir. Bu, çocuklarınızı yetiştirirken size de üstün bir yarar sağlayacaktır. İçlerinden birisi bir zorlukla karşı karşıyaysa ve yaşamının bu noktasında sizinle gerçek bir iletişim kuramıyorsa, belki erkek ya da kız kardeşinize açılabilir ve bu kişi bir süre için anne ya da babanın vekili, bir rehber ya da bir kahraman olabilir.

Torunlarına ilgi gösteren büyükanne ve büyükbabalar bu dünyanın en değerli insanlarındandır. Onlar o denli harika bir sosyal ayna oluşturabiliyor ki! Annem böyle biri. Şimdi yaşı doksana yakın olmasına rağmen, torunlarının her birine derin ve kişisel bir ilgi gösteriyor. Bize sevgi dolu mektuplar yazıyor. Geçen gün uçakta onun mektuplarından birini okurken gözlerim yaşardı. Onu bu gece arayabilirim, bana ne söyleyeceğini de biliyorum: "Stephen, seni ne kadar çok sevdiğimi, harika biri olduğunu düşündüğümü bilmeni istiyorum." Takdir etmeyi her zaman iyi bilir.

Çeşitli kuşaklardan oluşan güçlü bir aile en verimli, hoşnut edici ve doyurucu, karşılıklı bağımlı ilişkilerin kaynağı olabilir. Pek çok kimse bu ilişkinin önemini sezinler. Yıllar önce *Kökler* (Roots) filminin hepimizi nasıl büyülediğini hatırlayın. Her birimizin kökleri, köklerimizi bulma ve atalarımızı tanımlama yeteneği vardır.

Bunu yaparken en yüce ve en güçlü amaç sadece kendimizi değil, *gelecek kuşakları*, bütün insanların geleceğini düşünmektir. Birinin vaktiyle söylediği gibi: "Çocuklarımıza bırakabileceğimiz, dayanaklı iki miras var: Biri kökler, diğeri ise kanatlar."

Çocuklarımıza ve başkalarına, diğer şeyler arasında miras olarak "kanatları" bırakmak bence şu anlama geliyor: Onlara, bize verilen olumsuz senaryoları aşmaları için özgürlük sağlıyoruz. Ben bunun dostum ve iş arkadaşım Dr. Terry Warner'ın deyişiyle, "değiştirici" bir insan olmak anlamına geldiğine inanıyorum. O senaryoları bizden sonraki kuşağa vermek yerine, değiştirebiliriz. Bunu, o süreç içinde çeşitli ilişkiler kuracak bir biçimde başarabiliriz.

Çocukken anneniz ve babanız size kötü davranmışsa, bu sizin de kendi çocuklarınıza kötü davranmanız gerektiği anlamına gelmez. Sizin bu senaryoyu yaşamak eğiliminde olacağınızı gösteren pek çok belirti de var. Ancak proaktif olduğunuz için senaryoyu yeniden yazabilirsiniz. Çocuklarınıza kötü davranmamayı, onları onaylamayı, hepsine pozitif senaryolar vermeyi tercih edebilirsiniz.

Bunu kişisel misyon bildiriminize, yüreğinize ve zihninize yazabilirsiniz. Kendinizi, Günlük Özel Zaferiniz sırasında o misyon bidirimiyle uyum içinde yaşarken hayal edebilirsiniz. Kendi anne ve babanızı sevmek ve bağışlamak için çaba gösterebilirsiniz ve eğer hâlâ yaşıyorlarsa onları anlamaya çalışarak olumlu bir ilişki kurabilirsiniz.

Kuşaklar boyunca ailenizde görülen bir eğilim sizde sona erebilir. Siz değiştirici bir insansınız. Geçmişle gelecek arasında geçişi sağlayan bağlantısınız. Kendinizdeki değişiklik, ileride pek çok yaşamı etkileyebilir.

Yirminci yüzyılda yaşayan ve değiştirici niteliğe sahip olan en güçlü insanlardan biri, Enver Sedat'tı. O, bize mirasının bir bölümü olarak değişikliğin niteliğini kavrama yöntemini bıraktı. Sedat, Araplarla İsrailliler arasında "kuşku, korku, nefret ve yanlış anlamadan oluşan dev bir duvar" yaratan bir geçmişle, artacak çarpışmalar ve izolasyonun kaçınılmaz gözüktüğü bir geleceğin arasında durdu. Görüşme çabaları, formalitelerden prosedüre, önerilen anlaşma metnindeki anlamsız bir virgüle ya da süreye kadar, her aşamada itirazla karşılaştı.

Diğerleri, gerginliği yaprakları keserek gidermeye çalışırken, Sedat, daha önce hapishanede yalnız bir hücredeyken yaşadığı merkezleşme deneyiminden yararlandı ve kökler üzerinde kafa

yordu. Bunu yaparken de milyonlarca insan için tarihin akışını değiştirdi.

Sedat otobiyografisinde şöyle yazıyor:

> "İşte o zaman, Kahire Merkez Hapishanesi'nde 54 numaralı hücrede geliştirdiğim iç güçten, hemen hemen bilinçsizce yararlandım. Bu güç, değişim yeteneği ya da kapasitesi diye de tanımlanabilir. Son derecede karmaşık bir durumla karşı karşıya olduğumu görüyordum. Gerekli psikolojik ve entelektüel kapasiteyi kuşanmadıkça bunu değiştiremezdim. O kapalı yerde yaşamı ve insan doğasını incelemek bana şunu öğretmişti: Düşüncesinin ana dokusunu değiştiremeyen bir insan, gerçeği hiçbir zaman değiştiremez. O nedenle de hiç ilerleyemez."

Değişim —gerçek değişim— içten dışadır. Tutum ve davranışların yapraklarını kişilik etiğinin pratik çözümleriyle kesmekle olmaz; köklere inmekle olur; düşüncemizin dokusuna, temeldeki, derindeki paradigmalara, yani karakterimizi belirleyen ve dünyaya baktığımız merceği yaratan şeylere erişmekle olur. Amiel'in dediği gibi:

> "Ahlaki doğrular, düşünceyle kavranabilir. İnsanın bu konuda duyguları olabilir. İnsan kendisini onu yaşamaya zorlayabilir. Ama ahlaki doğrular bütün bu yollardan içine girilip, sahip olunmasına rağmen yine de bizden kaçabilir. Kendi benliğimiz; özümüz, doğamız, bilincimizden de daha derindedir. Yalnızca bu son bölgeye girmiş olan; benliğimiz haline gelen, hem kendiliğinden ve irademiz dışında hem de irademize bağlı, hem bilinçsiz hem de bilinçli olan doğrular, aslında bizim yaşamımızdır; yani, mülkten öte bir şeylerdir. Doğru'yla aramızdaki herhangi bir boşluğu seçebildiğimiz sürece onun dışında kalırız. Yaşam düşüncesi, duygusu ya da arzusu veya bilinçliliği tam olarak yaşam olmayabilir. Yaşamın hedefi, o halde, kutsallaşmaktır. Ancak o zaman doğrunun kaybedilemeyecek bir biçimde bizim olduğunu söyleyebiliriz. Artık dışımızda değildir. Bir bakıma içimizde de olmadığı gibi. Ama biz oyuz. O da biz!"

Kendi kendimizle, sevdiklerimizle, dostlarımızla ve iş arkadaşlarımızla *birliği* —bir bütün olmayı— sağlamak, Yedi Alışkanlığın en yüce, en iyi ve en nefis meyvesidir. Çoğumuz geçmişte za-

man zaman bu birliğin meyvesini tatmışızdır. Birlik olamamanın acı ve yalnız meyvesini de tatmışızdır. Bu nedenle birliğin ne kadar değerli ve nazik bir şey olduğunu biliriz.

Tam anlamıyla dürüst bir karakter oluşturmanın ve birliği yaratan, sevgi ve hizmet dolu bir yaşam sürmenin kolay olmadığı bellidir. Pratik bir çözüm değildir bu.

Ama yine de mümkündür. Yaşamlarımıza merkez olarak doğru ilkeleri seçme, başka merkezlerin yarattığı paradigmalardan kurtulma ve değersiz alışkanlıkların yarattığı rahat bölgelerden çıkma isteğiyle başlar.

Bazen hatalar yapar, kendimizi garip hissederiz. Ama Günlük Özel Zafer'le işe başlar ve içten dışa çalışırsak, kesinlikle sonuç alırız. Tohumu eker, sabırla yetiştirip etrafındaki yaban otlarını ayıklarsak, gerçek büyümenin heyecanını hisseder ve sonunda uyumlu, etkili bir yaşamın hiçbir şeyle kıyaslanamayacak kadar nefis meyvelerini tadarız.

Burada yine Emerson'un sözlerini tekrarlayacağım: "Yapmakta ısrar ettiğimiz şey, gitgide kolaylaşır. İşin niteliği değişmez. Ama bu işi yapma yeteneğimiz artar."

Yaşamımıza merkez olarak doğru ilkeleri seçip, yapmakla yapabilme yeteneğimizi artırma arasında dengeli bir odak noktası yaratırsak, etkili, yararlı ve huzurlu yaşamlar yaratmak için de güç buluruz... hem kendimiz, hem de gelecek kuşaklar için.

Kişisel Bir Not

Bu kitabı bitirirken, doğru ilkelerin kaynağı konusundaki kendi kişisel inancımı sizinle paylaşmak istiyorum. Ben, doğru ilkelerin doğal yasalar olduğuna ve Tanrı'nın hem bu ilkelerin hem de vicdanımızın kaynağı olduğuna inanıyorum. İnsanların bir dereceye kadar bu vahiy gibi vicdana uyarak yaşadıklarını, doğalarının emirlerini yerine getirecek şekilde gelişeceklerini düşünüyorum. Bunu yapamadıkları takdirde hayvanların düzeyinden yukarı çıkamayacaklardır.

İnsan doğasının, yasaların ya da eğitimin erişemeyeceği yanları olduğuna, onlarla başa çıkmak için Tanrı'nın gücünün gerektiğine inanıyorum. Doğru ilkelere ne kadar uyum sağlarsak, doğamızdaki ilahi lütuflar da o kadar ortaya çıkacaktır. Böylece yaradılışımızın öngördüğü düzeye erişmeyi başaracağız. Teilhard de Chardin'in dediği gibi: "Biz, ruhsal bir deneyim geçiren insanlar değiliz. İnsanca bir deneyim geçiren ruhsal varlıklarız."

Ben, kişisel olarak, bu kitapta sizinle paylaştığım çok şeyle savaşıyorum. Ama bu savaşım doyum veren, değerli bir şey. Yaşantıma anlam kazandırıyor ve sevmemi, hizmet etmemi ve tekrar denememi sağlıyor.

Yine T.S. Eliot, benim kişisel buluşumu ve inancımı çok güzel bir biçimde açıklıyor: "Araştırmaktan vazgeçmemeliyiz. Bütün araştırmalarımız, başladığımız yere vardığımızda ve bu yeri ilk kez tanımaya başladığımızda sona erecektir."

Ek A

Çeşitli Merkezlerden Kaynaklanan Olasi Algilar

Yaşamınızın diğer yanlarını algılama tarzınızı oluşturabilecek seçenekler:

Merkez	Zevk	Bir dost ya da dostlar	Düşman ya da düşmanlar	Din Kurumu	Kendiniz	İlkeler
Bir düşman ya da düşmanlar	• Yeni savaşımdan önce dinlenip gevşeme zamanı.	• Duygusal destekçiler ve anlayış gösterenler. • Ortak düşman tarafından tanımlanmış olabilir.	• Nefret odakları. • Kişisel sorunların kaynakları. • Kendini koruma ve haklı çıkarma uyarısı.	• Kendini haklı çıkarma kaynağı.	• Aldatılmış. • Düşman tarafından hareketsizleştirilmiş.	• Düşmanları etiketlemeyi haklı çıkaran şeyler. • Düşmanınızın haksızlıklarının kaynağı.
Din Kurumu	• Cemaatle buluşma fırsatı sağlayan "masum" eğlenceler. • Kendinizi üstün görerek reddedeceğiniz günahkârlar ve zamanı boşa harcayan kimseler.	• Cemaatten olan kimseler.	• İmansızlar. Din kurumunun öğrettiklerini kabul etmeyenler ya da yaşam tarzları açıkça zıt olanlar.	• En önemli rehberlik kaynağı.	• Kendi değerinizi cemaat faaliyetleri, dinsel kuruma yapılan katkılar ya da kurumun ahlak kurallarını yansıtan davranışlar belirliyor.	• Din kurumu tarafından öğretilen doktrinler. • Dinden daha önemsiz.
Kendiniz	• Beş duyuyla algılanan, hak edilmiş doyumlar. • "Haklarım". • "Gereksinimlerim".	• "Beni" destekleyen, gereksinimlerimi karşılayan.	• Kendini tanımlama, haklı çıkarma kaynağı.	• Çıkarlara hizmet edecek araç.	• Daha iyi, daha zeki, daha haklı. • Bütün kaynakları kişisel doyuma yöneltmekte haklı.	• Kendini haklı çıkarma kaynağı. • En önemli çıkarlarıma hizmet eden o fikirler. Gereksinime uyarlanabilir.

Mülkiyet	• Temel mal. • İstenilen mülkü elde etmede yardımcı.	• Kullanılacak, istismar edilecek, yönetilecek, kontrole alınacak, mülkiyet. • Sergileme yeri.	• Mülkiyeti büyütmenin anahtarı. • Denetlenmesi gereken bir başka mülkiyet.	• Konum, otorite, itibar sahibi olmak için fırsat.	• Konum simgeleri.
Zevk	• Eğlence ve zevkte arkadaş ya da engel.	• Araç ya da müdahale eden bir unsur.	• Zevk fırsatlarını artırma amacı.	• Sonuca erişmek için araç. • "Eğlenceli" işler iyidir.	• Eğlence araçları. • Daha fazla eğlence için araç.
Bir Dost ya da Dostlar	• Dost ya da rakip olacak biri. • Toplumsal konumun simgesi.	• Arkadaşlar ya da dostlukları geliştirmeye engel. • Toplumsal konumun simgesi.	• Ekonomik ve toplumsal yararların kaynağı.	• Toplumsal fırsat.	• Dostluk satın alma aracı. • Eğlence ya da toplumsal zevk verme aracı.

Yaşamınızın diğer yanlarını algılama tarzınızı oluşturabilecek seçenekler:

Merkez	Zevk	Bir dost ya da dostlar	Düşman ya da düşmanlar	Din kurumu	Kendiniz	İlkeler
Eş	• Karşılıklı birleştirici etkinlik ya da önemsiz.	• Eş, tek ya da en iyi dostunuz. • Tek dostlar "bizim" arkadaşlar.	• Eşim benim savunucum ya da ortak düşmanım, evliliğin tanımlanmasının kaynağı.	• Birlikte zevk alınacak etkinlik. • İlişkiden sonra geliyor.	• Kendi değeriniz eşinize bağlı. • Eşin tutum ve davranışlarına karşı son derecede savunmasız.	• Eşle ilişki yaratıp bunu sürdüren fikirler.
Aile	• Aile eğlenceleri ya da önemsiz.	• Aile dostları ya da rakipler. • Güçlü bir aile yaşamı için tehlike.	• Ailenin tanımladıkları. • Aile gücü ve birliğinin kaynağı. • Aile gücüne bir tehdit olabilir.	• Yardım kaynağı.	• Ailenin yaşamsal parçası ama ikincil.	• Aileyi bir arada tutan ve güçlü kılan kurallar. • Aileden sonra geliyor.
Para	• Ekonomik tükenme ya da ekonomik zorluk kanıtı.	• Ekonomik durumu ya da nüfuzu için seçilmiş.	• Ekonomik rakipler. • Ekonomik güven için tehlike.	• Vergiden düşmek için. • Eli cebinizde.	• Kendi değerinizi net değeriniz belirliyor.	• Para kazanmak ve onu kullanmak için yollar.
İş	• Zaman kaybı. • İşi aksatan bir şey.	• İş dolayısıyla ya da ortak uğraşlar yüzünden kurulmuş. • Temelde gereksiz.	• Çalışmada üretim engelleri.	• Şirket imajı için önemli. • Zamanınızı boşa harcamak. • Meslek içinde bir ilişki ağı kurmak için fırsat.	• İşteki rol belirliyor.	• İşinizde başarılı olmanızı sağlayan fikirler. • İş koşullarına uyma gereksinimi.

Mülkiyet	• Satın almak, alışveriş, kulüplere girmek	• Kişisel eşyalar. • Kullanışlı.	• Gaspçılar, hırsızlar. • Daha fazla mülkü ya da itibarı olan kişiler.	• "Benim" kilisem, bir konum simgesi. • Haksız eleştiri ya da yaşamın güzel şeylerinin kaynağı.	• Sahip olduğum şeyler belirliyor. • Toplumdaki konum, itibar belirliyor.	• Bazı şeyleri elde etmenizi ve artırmanızı sağlayan kavramlar.
Zevk	• Yaşamın en üstün yanı. • Doyumun ana kaynağı.	• Eğlence arkadaşları.	• Yaşamı fazla ciddiye alanlar. • Suçluluk tacirleri, tahripçiler.	• Uygunsuz, eğlenmeye engel.	• Zevk aracı.	• Doyurulması gereken doğal güdü ve itkiler.
Dost ya da Dostlar	• Her zaman dostlarla zevk alınıyor. • Öncelikle toplumsal eğlenceler.	• Kişisel mutluluk için önemli. • Ait olmak, kabul edilmek, beğenilmek çok önemli.	• Toplumsal çerçevenin dışında. • Ortak düşmanlar birliği ya da dostluğun tanımını sağlıyor.	• Sosyal toplantı yeri.	• Toplumca belirleniyor. • Utanmak ya da reddedilmekten korkuyor.	• Başkalarıyla geçinmenizi sağlayan temel yasalar.

Yaşamınızın diğer yanlarını algılama tarzınızı oluşturabilecek seçenekler:

Merkez	Eş	Aile	Para	İş	Mülkiyet
Bir düşman ya da düşmanlar	• Anlayış gösteren ya da suçlanan kişi.	• Sığınak (duygusal destek ya da suç yükleme).	• Savaşma ya da üstünlüğü kanıtlama aracı.	• Kaçış ya da duyguları açığa vurma fırsatı.	• Savaşma araçları. • Müttefik bulma yolları. • Kaçma, sığınma.
Din kurumu	• Din hizmetinde bir arkadaş ya da bunu kolaylaştıran biri ya da iman sınavı.	• Din kurumunun öğrettiklerine bağlı kalma konusunda ya da iman sınavında örnek gösterilecek modeller.	• Din kurumuyla aileyi destekleme aracı. • Dinsel hizmet ya da öğretilenlerden daha önemli olursa, kötü.	• Dünyevi destek için gerekli.	• Pek az önemi olan dünyevi mallar. • Çok değerli imaj ve itibar.
Kendiniz	• Mülkiyet. • Doyurucu ve memnun edici.	• Mülkiyet. • Gereksinim karşılayıcı.	• Gereksinimlerin karşılanması için kaynak.	• "Kendi istediğimi yapmam için" fırsat.	• Kendini tanımlama, koruma, geliştirme kaynağı.

İlkeler	• Birbirine bağımlı ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişkide eşit ortak.	• Dostlar • Hizmet, katkıda bulunma ve doyuma erişme fırsatı. • Kuşaklararası yeni senaryo ve değişiklik için fırsat.	• En önemli şeyleri başarmayı ve hedeflere erişmeyi sağlayan kaynak.	• Yetenekleri ve becerileri anlamlı bir biçimde kullanmak için fırsat. • Ekonomik kaynak sağlama aracı. • Diğer zaman yatırımlarıyla dengelenmesi ve yaşamın önemli şeyleri ve değerleriyle uyum içinde olması gereken zaman yatırımı.	• Mümkün kılan kaynaklar • Uygun biçimde ilgilenilmesi gereken sorumluluklar. • Önem bakımından insanlardan sonra.

Yaşamınızın diğer yanlarını algılama tarzınızı oluşturabilecek seçenekler:

Merkez	Zevk	Bir dost ya da dostlar	Düşman ya da düşmanlar	Din Kurumu	Kendiniz	İlkeler
Bir düşman ya da düşmanlar	• Yeni savaşımdan önce dinlenip gevşeme zamanı.	• Duygusal destekçiler ve anlayış gösterenler. • Ortak düşman tarafından tanımlanmış olabilir.	• Nefret odakları. • Kişisel sorunların kaynakları. • Kendini koruma ve haklı çıkarma uyarısı.	• Kendini haklı çıkarma kaynağı.	• Aldatılmış. • Düşman tarafından hareketsizleştirilmiş.	• Düşmanları etiketlemeyi haklı çıkaran şeyler. • Düşmanınızın haksızlıklarının kaynağı.
Din Kurumu	• Cemaatle buluşma fırsatı sağlayan "masum" eğlenceler. • Kendinizi üstün görerek reddedeceğiniz günahkârlar ve zamanı boşa harcayan kimseler.	• Cemaatten olan kimseler.	• İmansızlar. Din kurumunun öğrettiklerini kabul etmeyenler ya da yaşam tarzları açıkça zıt olanlar.	• En önemli rehberlik kaynağı.	• Kendi değerinizi cemaat faaliyetleri, dinsel kuruma yapılan katkılar ya da kurumun ahlak kurallarını yansıtan davranışlar belirliyor.	• Din kurumu tarafından öğretilen doktrinler. • Dinden daha önemsiz.
Kendiniz	• Beş duyuyla algılanan, hak edilmiş doyumlar. • "Haklarım". • "Gereksinimlerim".	• "Beni" destekleyen, gereksinimlerimi karşılayan.	• Kendini tanımlama, haklı çıkarma kaynağı.	• Çıkarlara hizmet edecek araç.	• Daha iyi, daha zeki, daha haklı. • Bütün kaynakları kişisel doyuma yöneltmekte haklı.	• Kendini haklı çıkarma kaynağı. • En önemli çıkarlarıma hizmet eden o fikirler. Gereksinime uyarlanabilir.

İlkeler	• Odaklı bir yaşamda hemen her faaliyetin sağladığı mutluluk. • Dengeli, bütünlenmiş bir yaşamın önemli bir parçası olarak gerçek yeniden yaratma.	• Karşılıklı bağımlı yaşamda dostlar. • Sırdaşlar. Paylaşılacak, hizmet edilecek ve desteklenecek kişiler.	• "Düşman" algılaması diye bir şey yok. Sadece anlaşılmaları ve ilgilenilmesi gereken farklı paradigma ve programları olan kişiler.	• Doğru ilkeler için araç. • Hizmet etmek ve katkıda bulunmak için fırsat.	• Pek çok eşsiz, yetenekli, yaratıcı kişinin arasındaki eşsiz, yetenekli ve yaratıcı bir kişi; özgürce ve karşılıklı bağımlı olarak büyük işler başarabilir.	• Küstahça çiğnenemeyecek, değişmez, doğal yasalar. • Uyulduğunda, bütünlüğü korur ve gerçek gelime ve mutluluğa yol açar.

Ek B

Büroda Bir II. Kare Günü

AŞAĞIDAKİ ALIŞTIRMA VE ANALİZ, bir II. Kare paradigmasının bir iş çevresinde, çok pratik bir düzeydeki etkisini anlamanıza yardım etmek için hazırlandı.

Diyelim ki, büyük bir ilaç şirketinin pazarlama müdürüsünüz. Büroda sıradan bir güne başlamak üzeresiniz. O günün iş programına bakarken, yapılacak şeylerin her birinin ne kadar zaman alacağını saptıyorsunuz.

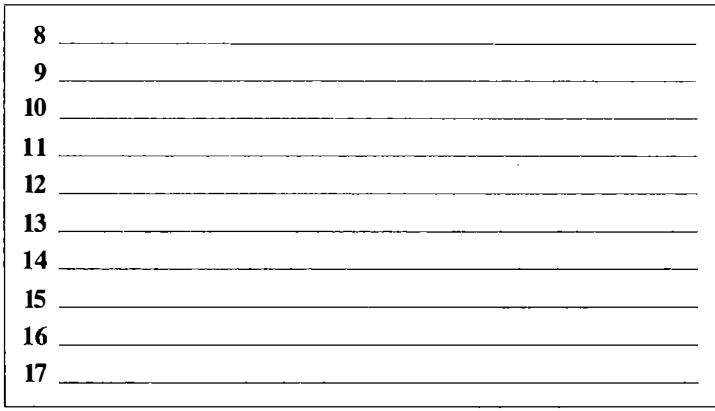
Önceliğe göre sıralanmamış olan listeniz şöyle:

1. Genel Müdürle öğle yemeği yemek istiyorsunuz (1-1 1/2 saat)
2. Size bir gün önce, önünüzdeki yıla ait medya bütçenizi hazırlamanız için talimat verildi. (2 ya da 3 gün)
3. Yanıtlanacak evrakla dolu kutunun içindekiler işi biten belgelerin bulunduğu kutuya kayacak kadar taşmış. (1-1 1/2 saat)
4. Satış müdürüyle geçen ayki satışları konuşmanız gerekiyor; bürosu, koridorun dibinde (4 saat).
5. Sekreterinizin acil olduğunu söylediği birkaç mektup var (1 saat).
6. Masanıza yığılmış olan tıp dergilerine göz atmayı istiyorsunuz (1/2 saat).
7. Gelecek ay yapılacak satış toplantısı için bir rapor hazırlamanız gerekiyor (2 saat).
8. Üretilen son parti "X" ürününün kalite kontrolünden geçemediği söylentileri var.
9. Sağlık Bakanlığı ilaç tescil dairesinden biri sizi "X" ürünü için aramış. Kendisini aramanızı istiyor.
10. Saat 14.00'te Yönetim Kurulu toplantısı var. Ama bunun neyle ilgili olduğunu da bilmiyorsunuz (1 saat).

Şimdi birkaç dakika durun ve gününüzü etkili bir biçimde programlamak için 1., 2. ve 3. Alışkanlıklar'dan öğrendiklerinizi kullanın.

Sizden sadece bir günü planlamanızı isteyerek dördüncü kuşak zaman yönetiminin temeli sayılan geniş hafta yelpazesini orta-

8.00 – 17.00 arası program



dan kaldırmış oldum. Ama dokuz saatlik bir sürede bile II. Kare'ye özgü, ilke merkezli paradigmanın gücünü görebileceksiniz.

Listedekilerin çoğunun aslında I. Kare etkinlikleri olduğu apaçık. 6. madde, yani tıp dergilerinin okunması dışında her şey görünüşte hem önemli, hem de acil.

Önceliğe göre sıralanmış değerler ve hedefleri kullanan bir üçüncü kuşak zaman yöneticisi olsaydınız, programlamayla ilgili kararlar vermek için bir dayanağınız olurdu. Her şeyi belki de A, B ya da C diye sınıflandırırdınız. Sonra da A, B, C'nin altındakilere 1, 2, 3, diye birer numara verirdiniz. Ayrıca, durumu da göz önüne alırdınız: Örneğin bu işlerle ilgili olan kimseleri görüp göremeyeceğinizi, öğle yemeği için gereken mantıklı süreyi. Sonunda, bütün bu etkenleri temel alarak, gününüzü programlardınız.

Bu alıştırmayı uygulayan pek çok üçüncü kuşak zaman yöneticisi, gerçekten de bu söylediklerimi yapıyor. Neyi ne zaman yapacaklarına karar veriyorlar. Yapılan ve açıkça tanımlanan tahminlere dayanarak o günkü işleri bitiriyor ya da hiç olmazsa başlıyorlar. Geri kalanı ise ertesi güne ya da başka bir zamana bırakıyorlar.

Örneğin, çoğu sabah sekizle dokuz arasındaki süreyi, yönetim kurulu toplantısının gündemini tam olarak öğrenmek için harcayacaklarını ve böylece hazırlıklı olacaklarını söylüyorlar; sonra öğleyin genel müdürle yemek yiyeceklerini, bakanlığın telefonuna ya-

nıt vereceklerini; ardından satış müdürüyle birkaç saat konuşup, çok önemli ve acil mektuplarla ilgileneceklerini; bu arada kalite kontrolünden geçmediği anlaşılan son X ürünü partisiyle ilgili söylentileri araştıracaklarını belirtiyorlar. O sabahın geri kalan saatleri genel müdürle yenecek öğle yemeği ve/veya Yönetim Kurulu toplantısına hazırlanarak ya da "X" ürünüyle ilgili sorunlar neyse, onların çözümlenmesiyle ve geçen ayki satışlarla ilgilenerek geçiyor.

Öğle yemeğinden sonra ise sözü edilen tamamlanmamış işlerle ve/ya da diğer çok acil ve önemli mektuplarla ilgileniliyor. Raporlarla dolup taşan kutudaki kâğıt yığını biraz azaltılıp o gün çıkabilecek diğer çok önemli ve acil meselelerle uğraşılıyor.

Birçoğu, I. Kareyle pek ilgili görünmeyen gelecek yılın medya bütçesi hazırlığıyla gelecek aya ait satış toplantısı için gerekli olan raporun başka bir güne ertelenebileceğini düşünüyor. Bunların her ikisi de II. Kare etkinlikleri olduğu belli, çünkü uzun süreli düşünme ve planlamayı gerektiriyorlar. Tıp dergileri yine bir kenara bırakılıyor, çünkü bunların II. Kareyle ilgili oldukları kesin ve herhalde yukarıda sözü edilen diğer iki II. Kare sorunu kadar da önemli değiller.

Üçüncü kuşak zaman yöneticilerinin düşünce tarzı genelde bu; tabii, neyi ne zaman yapacakları konusunda bazı değişiklikler olabiliyor.

Siz bu konuları programlarken hangi yaklaşımdan yararlandınız? Yoksa II. Kare, dördüncü kuşak yaklaşımını mı uyguladınız? (Bakınız: Zaman Yönetimi Tablosu, sayfa 156.)

II. Kare Yaklaşımı

Şimdi II. Kare yaklaşımını kullanarak listedeki işleri inceleyelim. Mümkün olan tek senaryo budur. II. Kare paradigmasına uygun başka senaryolar da yaratılabilir. Ama bu, temsil ettiği düşünce türünü örnekliyor:

II. Kare yöneticisi olarak Ü etkinliklerinden çoğunun I. Kare'de olduğunu, ÜY etkinliklerinin çoğunun da II. Kare'de olduğunu görürsünüz. I. Kare'yi yönetilebilecek duruma getirmenin tek yolunun, II. Kare'ye özel dikkat göstermek olduğunu bilirsiniz. Bunu daha çok önlemler ve fırsatlar üzerinde çalışarak; III. ve IV. Karelere de "hayır" deme cesaretini göstererek başarabilirsiniz.

SAAT 14.00'TEKİ YÖNETİM KURULU TOPLANTISI. Öğleden sonra saat ikideki yönetim kurulu toplantısına katılacak yöneticiler için bir gündem olmadığını ya da sizin toplantısına gidinceye kadar gündemi öğrenemeyeceğinizi farz edeceğiz. Bu ender görülen bir şey değildir. Bu nedenle de yöneticiler hazırlıksız gelir ve "işi idareye çalışırlar." Bu tür toplantılar genellikle iyi organize edilmez. Daha çok, önemli ve acil olan I. Kare sorunları üzerinde durulur. Herkesin bu konularla ilgili bilgisizliği de ortaktır. Bu toplantılar genellikle zaman kaybına neden olur ve çoğu zaman kurul başkanının egosunu okşamak için düzenlenir.

Toplantıların çoğunda II. Kare sorunları genellikle "diğer işler" diye sınıflandırılır. İş, Parkinson Yasası'na göre "ona ayrılan süreyi dolduracak biçimde" genişlediği için, diğer konuları görüşmeye genellikle zaman kalmaz. Zaman olsa bile I. Kare işleri insanları öyle ezip hırpalar ki, kimsede onlarla ilgilenecek takat kalmaz.

II. Kare'ye önce kendinizi gündeme aldırarak geçebilirsiniz. Yönetim Kurulu toplantılarının değerinin nasıl artırılacağı konusunda bir konuşma yapabilirsiniz. Size yalnızca birkaç dakikalığına söz verilse bile, diğerlerinin ilgisini daha sonraki toplantıda sizi etraflıca dinlemeyi isteyecek kadar uyandırmak için, sabah bir-iki saatinizi bu konuşmanın hazırlanmasına ayırırsınız. Konuşmada, her toplantının iyice belirtilen bir hedefi ve toplantıdaki herkesin katkıda bulunma fırsatını elde edeceği, iyice düşünülmüş bir program olmasının önemi üzerinde durursunuz. Nihai gündem icra kurulu başkanı tarafından belirlenmeli ve önce genellikle mekanik düşünceyle çözümlenen I. Kare sorunları yerine, daha çok yaratıcı düşünceyi gerektiren II. Kare sorunları üzerinde durulmalıdır.

Konuşmanızda ayrıca toplantıdan hemen sonra herkese tutanakların gönderilmesinin gereği üzerinde durursunuz. Verilen görevler belirtilmeli, raporların sunulacağı tarihler de açıklanmalıdır. Sonra bunlar ilerideki uygun gündemlere alınmalı ve diğerlerine, hazırlanıp onları tartışabilmeleri için bol zaman bırakacak kadar erken gönderilmelidir.

İşte, programdaki bir maddeye —saat 14.00'teki yönetim kurulu toplantısına— bir II. Kare açısından bakıldığı zaman yapılabilecek şey budur. Bunun için yüksek düzeyde proaktivite ve günün olaylarını sıraya dizmeniz gerektiği düşüncesine meydan okuyacak

cesaret ister. Ayrıca, genellikle bir kurul toplantısında görülen kriz atmosferinden korunmak için ince düşünceli olmak da zorunludur.

Listedeki diğer maddelerin hemen hepsine de II. Kare'ye özgü düşünce tarzıyla yaklaşılabilir. Belki Sağlık Bakanlığı'nın telefonu bunun dışında tutulabilir.

BAKANLIK TELEFONUNA CEVAP. İlaç tescil dairesiyle olan ilişkinin niteliğine dayanarak, durumla gereğince ilgilenebilmek için sabah ararsınız. Bu görevi başkasına devretmek zor olabilir. Çünkü olaya I. Kare kültürüne sahip olabilecek başka bir kurum karışmıştır ve dairedeki görevli de bir yardımcınızın değil, sizin yanıt vermenizi istemektedir.

Yönetim kurulunun bir üyesi olarak kendi kuruluşunuzun ortamını doğrudan doğruya etkilemeye çalışabilirsiniz. Ancak Etki Alanınız bakanlığın ortamını etkileyecek kadar geniş olmayabilir. Bu nedenle sadece görevlinin isteğine uyarsınız. Telefon konuşması sırasında açıklanan sorun kalıcı ya da kronikse, o zaman ileride böyle sorunlar çıkmasını önlemek için buna II. Kare zihniyetiyle yaklaşabilirsiniz. Bu da yine, bakanlıkla aranızdaki ilişkinin niteliğini değiştirme ya da sorunlarla önleyici bir biçimde ilgilenme konusunda fırsattan yararlanmak için bir hayli proaktivite gerektirir.

GENEL MÜDÜRLE ÖĞLE YEMEĞİ. Genel müdürle yiyeceğiniz yemeği, uzun süreli II. Kare sorunlarını oldukça samimi bir havada görüşmek için ender bulunan bir fırsat sayabilirsiniz. Yeteri kadar hazırlanmak için sabah otuz dakikanızı ya da bir saatinizi bu işe verebilir ya da iyi bir sosyal etkileşim yaşamaya karar verip hiçbir plan yapmadan genel müdürü dinlersiniz. Her iki olasılık da, genel müdürle ilişkinizi geliştirmek için iyi bir fırsat olabilir.

MEDYA BÜTÇESİNİ HAZIRLAMAK. İki numaralı maddeye gelince, medya bütçesinin hazırlanmasıyla doğrudan doğruya ilgisi olan iki-üç iş arkadaşınızı çağırıp onlardan önerilerini "tamamlanmış bir çalışma" halinde getirmelerini istersiniz. (Belki o zaman bütçeyi onaylamak için sadece parafınız yeterli olur.) Ya da onlara iyi düşünülmüş iki-üç seçeneğin ana hatlarını hazırlamalarını söylersiniz. Seçeneklerin sonuçlarını teker teker saptayıp içlerinden birini seçersiniz. Bu, günün herhangi bir saatinde yapılabilir. İstenilen

sonuçları, sınırları, kaynakları, rapor vermeyi ve elde edilecek sonuçları incelemek bir saatinizi alabilir. Ama bir saatlik bir yatırım yaparak, belki de bakış açıları farklı olan görevlilerin en uygun düşüncelerini öğrenebilirsiniz. Daha önce bu yaklaşımı denemediyseniz, yardımcılarınızı eğitmek için daha fazla zaman harcamanız gerekebilir. Onlara bu yaklaşımın ne demek olduğunu, "tamamlanmış bir kadro çalışmasının" anlamını, farklılıkların etrafında nasıl sinerji uygulayacaklarını, alternatif seçenekleri ve sonuçları tanımlamayı öğretebilirsiniz.

"Gelen Evrak Kutusu" ve Mektuplar. Yığınla evrak dolu kutuya hemen dalacağınıza, biraz zaman harcayarak, belki de buna otuz dakikanızı ya da bir saatinizi vererek, sekreterinizi eğitmeye başlarsınız. Böylece o, hem kutudaki evraklar hem de beş numarada belirtilen mektuplarla ilgilenmek için yavaş yavaş yetki kazanır. Bu eğitim programı birkaç hafta, hatta birkaç ay sürebilir. Sonunda sekreteriniz ya da yardımcınız, yöntemlere değil, sonuçlara önem vermeyi öğrenir.

Sekreterinizi, bütün mektupları ve dolup taşan kutudaki raporları inceleyecek, analiz edecek ve mümkün olduğu kadar çok sayıda belgeyle ilgilenecek biçimde eğitebilirsiniz. Sekreter, güvenilir biçimde halledemeyeceği konularla ilgili belgeleri dikkatle ayırıp, önemlerine göre sıralayarak, üzerine birer öneri ya da işin sizi ilgilendirdiğine ilişkin bir not iliştirip size getirir. Böylece sekreteriniz ya da yönetim yardımcınız birkaç ay içerisinde kutudaki evraklarla mektupların yüzde seksen-doksanı konusunda gerekli şeyleri yapacak duruma gelir. Çoğu zaman bunu sizden daha iyi başarır. Çünkü sizin zihniniz, I. Kare sorunlarına gömülmek yerine odak noktası olarak II. Kare fırsatlarını seçmiştir.

Satış Müdürü ve Geçen Ayın Satışları. Dört numaralı maddeye II. Kare yaklaşımı şöyle olabilir: satış müdürüyle olan bütün ilişkinizi ve performans anlaşmanızı, II. Kare yaklaşımının kullanılıp kullanılmadığını anlamak için iyice düşünürsünüz. Bu alıştırma, satış müdürüyle neler konuşmanız gerektiğini belirlemiyor. Fakat bunun I. Kare sorunu olduğunu farz ederek, ister II. Kare yaklaşımından yararlanıp sorunun kronik niteliği üzerinde çalışır, ister acil ihtiyacı karşılamak için I. Kare yaklaşımını deneyebilirsiniz.

Sekreterinizi, bu sorunu siz işe karışmadan çözümlemesi ve dikkatinizi sadece bilmeniz gereken şeye çekmesi için eğitebilirsiniz. Bu, satış müdürünüzle ve emrinizde çalışan kişilerle II. Kare etkinlikleri gerektirebilir. Böylece onlara ana işlevinizin yönetmek değil, liderlik olduğunu öğretirsiniz. Onlar da sorunu sekreterinizle birlikte sizden daha iyi çözebileceklerini anlamaya başlarlar. Böylece siz de II. Kare liderlik çalışmaları için serbest kalırsınız.

Satış müdürünün, sekreterinizin kendisiyle bağlantı kurmasına alınabileceğini düşünüyorsanız, o zaman aranızdaki ilişkiyi güçlendirmeye başlarsınız. Böylece, sonunda ikinizin de daha yararlı II. Kare yaklaşımını uygulamanız için satış müdürünün güvenini kazanmış olursunuz.

BİRİKEN TIP DERGİLERİNİ OKUMAK. Tıp dergisi okumak, ertelemeyi isteyebileceğiniz bir II. Kare etkinliğidir. Ancak uzun vadede profesyonel uzmanlık ve güvenilirliğiniz, büyük ölçüde bu literatürü yakından izlemenizle bağlantılı olabilir. Bu nedenle, emrinizde çalışanlarla yapacağınız toplantıda bu konuyu gündeme alabilirsiniz. Tıp dergilerinin grup tarafından sistemli bir biçimde okunmasını önerebilirsiniz. Yardımcılarınız değişik dergileri inceleyip daha sonraki toplantılarda diğerlerine öğrendiklerinin özünü aktarabilirler. Bundan başka, diğerlerine herkesin okuyup anlaması gerçekten gereken önemli makaleleri ve bölümleri verebilirler.

GELECEK AYKİ SATIŞ TOPLANTISINA HAZIRLIK. Yedinci madde konusunda yanınızda çalışanlardan oluşan küçük bir grubu çağırarak onlara satış elemanlarının gereksinimlerini irdeleme görevini verebilirsiniz. Bu II. Kare'ye uygun bir yaklaşım olur. Onlardan, bir hafta ya da on gün sonra, belirli bir tarihte tamamlanmış bir öneri getirmelerini istersiniz. Böylece size, raporu uygulamak ve tamamlattırmak için zaman kalmış olur. Yardımcılarınızın, satış elemanlarının gerçek kaygı ve gereksinimlerini öğrenebilmek için her biriyle ayrı ayrı konuşmaları, ya da satış grubuna örnekleme yapmaları gerekebilir. Böylece satış toplantısı gündemi konuya uygun olur ve görüşme gününden çok daha önce kendilerine gönderilerek satış elemanlarının hazırlanıp konuya gereğince girmeleri sağlanır.

Satış toplantısını kendiniz düzenleyeceğiniz yerde, bu görevi

değişik bakış açılarını ve değişik satış sorunlarını temsil eden küçük bir gruba verebilirsiniz. Onların yapıcı ve yaratıcı bir biçimde etkileşimlerine ve size tamamlanmış bir öneriyi getirmelerine izin verin. Personeliniz bu tür görevlere alışık değilse, o toplantının bir bölümünde onları kışkırtıp eğitebilir, bu yaklaşımı neden seçtiğinizi ve bunun onlar için de ne kadar yararlı olacağını anlatabilirsiniz. Bunu yaparken de yardımcılarınızı uzun vadeli düşünmek, ortak çalışmayı tamamlamak ya da diğer istenilen sonuçları almak bakımından, karşılıklı bağımlı olarak yaratıcı etki yapma ve belirtilen süreler içerisinde nitelikli iş başarma konusunda eğitmiş olursunuz.

"X" Ürünü ve Kalite Kontrolü. Şimdi kalite kontrolünden geçmeyen "X" ürünüyle ilgili sekizinci maddeye bakalım. II. Kare yaklaşımına göre sorunu incelemek, onun kronik ya da kalıcı boyutları olup olmadığını anlamak gerekir. Eğer varsa, bu kronik sorunun dikkatle analiz edilmesi görevini diğerlerine verebilirsiniz. Size bir öneri getirmelerini ya da bulgularına göre uygulama yapmalarını ve sonuçları size bildirmelerini isteyebilirsiniz.

Büroda geçen II. Kare gününün tüm etkisi şudur: Zamanınızın çoğunu görev bölümü yaparak, eğiterek, kurul toplantısı için bir konuşma hazırlayarak, bir tek yere telefon ederek ve yararlı bir öğle yemeği yiyerek geçirdiniz. Uzun vadeli ÜY yaklaşımından yararlandınız ve belki de birkaç hafta ya da birkaç ay sonra bu tür I. Kare'ye özgü programlama sorunuyla karşılaşmayacaksınız.

Bu analizi okurken, bu yaklaşımın idealistçe gözüktüğünü düşünebilirsiniz. Kendi kendinize II. Kare yöneticilerinin hiç I. Kare'de çalışıp çalışmadıklarını sorabilirsiniz.

Bunun idealistçe bir şey olduğunu ben de itiraf ediyorum. Bu kitap, son derecede *etkisiz* insanların alışkanlıklarıyla değil; son derecede *etkili* insanların alışkanlıklarıyla ilgilidir ve çok etkili olmak, uğrunda çaba harcamaya değecek bir idealdir.

Kuşkusuz, I. Kare'de zaman geçirmeniz de gerekecektir. II. Kare'de yapılan en iyi planlar bile bazen uygulanamaz. Ancak I. Kare, küçültülerek daha iyi yönetilecek boyutlara indirilebilir.

Böylece yalnız sağlığınızı değil, yargı yeteneğinizi de etkileyen stresli bir kriz atmosferinde sürekli yaşamaktan kurtulursunuz.

Kuşkusuz bu, oldukça büyük bir sabır ve ısrar gerektirecek ve belki de siz, bu sorunların tümüne ya da çoğuna II. Kare yaklaşımını uygulayamayacaksınız. Ama birkaç sorunda ilerleme kaydedip yalnız kendinizde değil, başkalarında da daha fazla II. Kare zihniyeti oluşmasına yardımcı olursanız, ilerideki çalışmalarda olağanüstü bir gelişmeyle karşılaşırsınız.

Şunu tekrar söyleyeceğim: Bir ailede ya da küçük bir işte bu tür görev dağılımı yapıp yetki vermek mümkün olmayabilir. Ama bu, II. Kare tarzında düşünmeyi de engellemez. Bu tür yaklaşım, Etki Alanınızın içerisinde ilginç ve yaratıcı yöntemler oluşturur. Onlardan yararlanarak ve II. Kare inisyatifini kullanarak, I. Kare boyutlarını küçültebilirsiniz.

Sorun / Fırsat Dizini

Bu dizin, derin konulara "pratik çözüm"ler önermeye yönelik bir girişim olarak yorumlanmamalıdır. Kitapta, özellikle bu konularla ilgili bölümlere gönderme yapmakta ve o bölümler üzerinde çalışırken size yardımcı olması hedeflenmektedir. Bu göndermeler 7 Alışkanlık'ın bütüncül ve entegre yaklaşımından bazı parçaları yansıtmaktadır; ait olduğu çerçeve içinde anlayıp kullandığınızda en yüksek etkiyi elde edebilirsiniz.

KİŞİSEL ETKİLİLİK

Gelişim ve Değişim

Yaşamınızda gerçekten değişim yaratabilir misiniz?
*Görüş*ünüzü değiştirebilirseniz *oluş*unuzu da değiştirebilirsiniz; 9-42
Alışkanlıklarınızın yerçekimi; 43-45
"Sen"den "Ben"e, "Ben"den "Biz"e; 45-49
Değişim sürecinde yoldaşınız; 57-59
"Değişim kapınız"ı açmak; 58-60
Değişimin denetimini elinde tutmak; 63-94
Kendi ilk yaratıcınız olmak; 103-106
Kafanızı kullanmak; 135-139
İleriye ve yukarıya; 326-329

Değişim denge bozucu olduğunda
Değişmeyen bir öz yaratmak; 109

Size kötü bir senaryo verilmişse
Senaryoyu değiştirmek; 103-107, 135-150
Gelecek kuşaklara yeni bir senaryo vermek; 339-341

"Fakat değişmek çok zor!"
Özgür iradenin gücü; 151-155
Ne zaman "evet!" demek gerekir, "hayır" demek için ne gerekir; 155-164

Olmadığınız bir şey olmaya çalışmak
Kök yoksa meyve de toplayamazsınız; 15-18, 229-230
Özü olmayan simge; 31-34,

Hedef belirlerken tükenmişseniz
Denetimi hemen elinize almak; 91-92
Misyon ve rollerden doğan hedefler; 139-142
Her hafta olmasını sağlamak; 169-171

Kişisel Liderlik

Etkili olup olmadığınızı bilmiyorsanız
"Etkili olmak" da ne demek?; 49-57
"Gerçekten meşgul"sünüz, ne olmuş yani?; 98-99

"Başarılı"; ve mutsuzsanız
Birincil ve ikincil yücelik; 16-18
Özü olmayan simge; 31-32
Dışarıdan içeriye; 40-41
"Başarı merdiveni"niz yanlış duvara dayalıysa; 98-99

Yaptığınız işe yaramıyorsa
İçten dışa; 9-42

Rol yapmak
Uzun süre "miş gibi" yapamazsınız; 32-34

Sağlam bir özünüz yoksa
Bir deniz fenerinin yerini değiştiremezsiniz; 27-31
Bir "ilke-merkezi" yaratmak; 125-131

Yaşamınızda bir amaç ya da anlam göremiyorsanız
Zor durumları aşmak; 72-73
2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla; 95-149
Kendinizi aşmak; 320-321
Kökler ve kanatlar; 336-340

Kendinizi koşulların ve başkalarının denetimi altında hissediyorsanız
Kitabın değişim sürecinde size eşlik etmesi için; 59-60
1. Alışkanlık: Proaktif Ol; 63-94
2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla; 95-149
3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver; 146-187

Senaryonuzu anlamak
10 saniyelik bir deneyimin gücü; 19-24
1. Alışkanlık: Proaktif Ol; 63-94
2. Alıkşanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla; 95-145
Kim daha önemli; birey mi topluluk mu?; 210-211
Teke tek ilişkiye zaman ayırmak; 275-276
İletişime birlikte zaman ayırmak; Yine içten dışa; 336-341
Ek A - Çeşitli Merkezlerden Yayılan Olası Algılar

Kişisel Yönetim

İşe yaramayan sistemler planlamak
"Verimlilik" çözüm olmayabilir; 37-38
Dört kuşak boyunca zaman yönetimi; 154-155
II. Kare—yeni kuşak; 163-177
Gerçekten önemli olanı gözden kaçırmak
2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla; 95-149
3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver; 146-187

"Hayır!" diyemediğiniz zaman
"Hayır" demek için ne gerekir; 155-164

Kaçmak istediğiniz zaman
Zevk-merkezli yaşam; 116-117
Üstünüze gelen dalgalardan kaçmak; 157-158

Denge ve Barışı Korumak

Başka her şeyi feda ederek bir konuda mükemmel olmak
Dengeli başarı için sağlam bir merkeze sahip olmak; 110-130
Rolleri ve hedefleri tanımlamak; 137-141
Dördüncü kuşak bunu mümkün kılar; 166-167, 176-177

Aile ve iş yaşamı çatıştığı zaman
Kişisel bir anayasa yaratmak; 107-110
Öncelikleri doğru sıralamak; 114-115
Rolleri ve hedefleri tanımlamak; 137-141

Güvensizlik duygusu çekiyorsanız
Güvenliğinizi sağlayan ne?; 110-130
Başkalarını sevmeden önce kendinizi sevin; 194-195
İç güvenliğinin kaynakları; 319-320

Ruhsal durumlarınızla başa çıkmak
Ruhsal durumlarınızdan ibaret değilsiniz; 64-65
İtibarınız ruhsal durumlarınızdan üstün hale geldiğinde; 92

Çetin sorunlarla boğuşmak
Zor durumları fırsatlara dönüştürmek; 72-74
Edilgin olmaktansa etkin olmak; 74-76
Sorununuzu tanımlamak: *dolaysız, dolaylı denetim, ya da denetim yok*; 84-85

Karar vermek
Kişisel Misyon Bildirimi'nin değeri; 109-110

Olumlu zihinsel tavır işe yaramadığında
Gerçeklikle yüz yüze gelmek; 75-76

Başarıya ulaşmak... bu arada kendini tüketmek
Etkili olmak dengeye bağlıdır; 49-57
7. Alışkanlık: Baltayı bilemek; 307-329

Mutsuzsanız
Mutluluk nedir?; 44-45
"Olsaydı"lar ve "Olabilirim"ler; 88-90
Kendi mutluluğunuzdan sorumlu olmak; 93-94

Hata yaptığınızda
Değneğin diğer ucu; 89-91
"Çuvalladığınızda" özür dilemek; 206-208

KİŞİLER ARASI ETKİLİLİK

Aile

Güçlü bir aile yaratmak
Yönetim paradigmasına takılan anne-babalar; 103-104
Ailenin misyon bildirimini oluşturmak; 138-139
Kuvvet alanı analiz modelini kullanmak; 298-299
Kökler ve kanatlar; 336-341

"Ancak aileme hiç zaman ayıramıyorum!"
2. Alışkanlık: Sonunu Düşünerek İşe Başla; 95-149
3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver; 146-18
Kim daha önemli, birey mi topluluk mu?; 20-211
Teke tek ilişkiye zaman ayırmak; 275-276
İletişime birlikte zaman ayırmak; 331-336

Aile ortamı hatalıysa
Yönetim paradigmasına takılan anne babalar; 103-104
Ortamı değiştirmek; 298-299
Değiştirici bir insan olmak; 339-341

Mutluluğunuz ailenize bağlıysa
Aile-merkezli olmak; 113-114

Evlilik

Sevgiyi yitirmek
Eşinizin zayıflıklarını büyütüyor musunuz? 38-39
Olmasını istiyorsanız... olun; 39-40
Sevin karınızı! 78-79

Sorun eşinizse
Olmasını istiyorsanız... olun; 39-40
Etki Alanınızın içinde kalın; 80-90

Eşinizi etkilemek
"Olmak"lar üzerinde çalışmak; 89-90
Otuz günlük test; 93
Duygusal Banka Hesabı yaratmak; 193-213
Etkinizin anahtarı; 253-254

Evliliği bozmak
Bağımsızlık adına sorumluluktan kaçmak; 47-48

Çözülen ya da kopan ilişkiler
Altın yumurta hırsıyla kazı keserseniz; 52-53
Duygusal Banka Hesabı yaratmak; 196-213

Mutluluğunuz eşinizinkine bağlıysa
Eş-merkezli olmak; 113-114

Farklılıklarla uğraşmak
Eş-merkezliyseniz; 113-114
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277
6. Alışkanlık: Sinerji Yarat; 278-303
Frigidaire markası saplantısı; 331-336

İlişkide güven kalmadıysa
Duygusal Banka Hesabı yaratmak; 196-213

"Ama birbirimize hiç zaman ayıramıyoruz!"
Teke tek ilişkiye zaman ayırmak; 274-276
İletişime birlikte zaman ayırmak; 331-336

İletişim yoksa
İletişim, işbirliği ve sinerji; 287-292
Sorunlar hakkında konuşmaya zaman ayırmak; 331-336

Birbirini "çekiştirmek"
Düşman-merkezli olmak; 119
Negatif sinerji; 292-295

Ana-babalık

Çocuğun olumsuz davranışına aşırı tepki göstermek
Yeni bir senaryo yazmak; 105-106
Aile-merkezli olmak; 113-114
Farklı görüp farklı olmak; 135-137
Bu konuda "çuvalladığınız" zaman; 207-208

Anne ya da babalık tarzınızdan hoşnut değilseniz
Senaryonuzu yeniden yazmak; 104-107
Farklı görüp farklı olmak; 135-137
Sorunlarınızı provayla canlandırmak; 275-277

Eşiniz ya da kendiniz duygusal açıdan olgun değilseniz
Değişmeye gönülsüz olmak; 33-34
Ebeveynin "imajı" kişisel bütünlüğü gölgeleyebilir; 34-36

Çocuğunuza hoş görünme gereğini duyuyorsanız
Aile-merkezli olmak; 114
Altın yumurtaların peşine düşmek; 52-54

Çocuğu etkilemek
"Lütfen"den zorlamaya; 34-36
Küçükken çocuklara baskı yapmak; 52-54
Duygusal Banka Hesabı yaratmak; 196-213

5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277

Çocukların işlerini seve seve ve iyi yapmalarını sağlamak
Altın yumurtaları almak ve kazı korumak; 54
"Yeşil ve temiz"; 180-187

Çocuklar bir Kazan/Kazan durumu yaratmak
"Anlaşma yok" - serbest bırakan bir seçenek; 227-228
Araba kullanma izni - bir Kazan/Kazan fırsatı; 241-242

Sorumlu bir çocuk yetiştirmek
Altın yumurtaları alırken kazı korumak; 54
"Yeşil ve temiz"; 180-187
Bir Kazan/Kazan durumu yaratmak; 241-242
"Annemiz bizi zamanında kaldırmazsa...."; 246-247
Bir çocuğu yüreklendirmek: "B ve İ'ni kullan"; 74

Bir çocukla ilişki kurmak
Yıldız Savaşları; 54-55
Proaktivite: Otuz günlük test; 93-94
Duygusal Banka Hesabı yaratmak; 196-213
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277

Kendi bildiğinizi okumak ilişkiyi zayıflattığında;
Ebeveyn "imajı" kişisel bütünlüğü gölgelediğinde; 34-36
Küçükken çocuklara baskı yapmak; 52-54
Altın yumurtaları alırken kazı korumak; 57-58
Aşırı tepkisel davranışların senaryosunu yeniden yazmak; 105-107
Biri kazanır biri kaybederse, ikisi de kaybeder; 221-224

Çocuğunuz olayları değişik gördüğünde
"Paylaşmak istemiyorum!"; 34-36
Yıldız Savaşları; 54-55
"İsyankâr bir oğlanla başa çıkmak; 209-211
5. Alışkanlık; Önce Anlamaya Çalış; 250-277

Çocuğun okulda sorunları varsa
Gözlük*ten* baktığınız gibi gözlüğünüz*e* de bakmak; 11-15

"Çocuğuma bakın - ben başarısız biriyim!"
Çocuklarınızın davranışlarından toplumda kendinize pay çıkarmak; 11-15
Ebeveyn "imajı" kişisel bütünlüğü gölgelediğinde; 34-36
Aile-merkezli olmak; 113-114

Çocuğunuzun kendine biçtiği değer düşükse
Çocuğunuza bakış tarzınızı değiştirmek; 11-15
Benliğine sahip olmak paylaşmaktan önce gelir; 36
Sosyal aynadan yansımalar; 65-66
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277
Başkalarına geri yansıttığınız imaj; 320-322

Çocuğunuzu anlayamadığınız zaman
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 350-277

Çocukları motive etmek
"Yeşil ve temiz"; 180-187.

Çocuğunuz iletişim kurmuyorsa
Dinlemeyi öğrenmek; 261-269

Başkalarıyla İlişkiler

İyi ilişkiler kurmak zorsa
Kök yoksa meyve de olmaz; 16-18
"Sen"den "ben"e, "ben"den "biz"e; 45-49
Duygusal Banka Hesapları yaratmak; 196-213

Başkalarını anlamadığınız zaman
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277

Başkaları sizi anlamadığı zaman
Sonra anlaşılmaya çalış; 272-277

Başkalarına karşı suçlayıcı, kınayıcı ya da çirkin duygularla baş etmek
Bağımlı bir tepki; 46-47
Kendi dilinizi dinlemek; 96-98
Olumsuz duygular diri diri gömülür; 220-221
Bolluk zihniyeti yaratmak; 232-233

Bir Kazan/Kazan karakteriniz yoksa
Kendinize bir usta ya da model bulmak; 233

İncitecek olsa da bir karşılık vermeniz gerektiğinde
Cesaret ve duyarlılık; dengeyi oluşturmak; 231-232

Farklılıklarla baş etmek
İki insan değişik şeyler görüyor; her ikisi de haklı olabilir; 19-24
Yıldız Savaşları; 54-55
Taktığınız gözlükler fark yaratır; 129-131
Farklılık sizin kafanızın içinde; 133-134
Anlamak: bir kişinin misyonu başkası için önemsiz olabilir; 199-200
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277
"Ama demiştin ki..."; 203-204
Sevgi yasaları ve yaşam yasaları; 208-210
6. Alışkanlık: Sinerji Yarat; 278-303

İletişim yoksa
"Yaşlı hanım"ı görmeye çalışmak; 19-24
Bankada güven hesapları oluşturmak; 193-213
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277
Sinerji ve iletişim; 286-289

İşbirliği yoksa
İşbirliği, iletişim ve güven; 287-288

Başkalarını etkilemek
"Kendi yüreğini araştır..."; 10-15
Olmasını istiyorsanız ...olun; 40
İnsani boyutta Ü/ÜY; 52-54
Etki Alanınız içinde çalışmak; 80-90
Duygusal Banka Hesapları yaratmak; 196-213
Etkinin anahtarı; 233-235
Etkilemek için, etkilenmiş olmalısınız; 258

Kazan/Kazan'a erişemiyorsanız
"Anlaşma yok - özgür kılan seçenek; 225-229
Bütün kararlar Kazan/Kazan olmak zorunda değil; 235-236
Rekabetin yeri var; 244

"Uzlaşmaz" farklılıklar

Onları mahkemeye vermeniz gerekmez; 299-302

Güven yoksa
Duygusal Banka Hesapları yaratmak; 196-213

Güçlü ilişkiler kurmak
Olmasını istiyorsanız ... olun; 40
Değişmez bir öz yaratmak; 59-60
Bunu olası kılacak gereçler; 59-60
Duygusal Banka Hesapları yaratmak; 196-213
İlişkiler; Kazan/Kazan anahtarı; 233-234
Atom Enerjisi Komisyonu'nda birbirine bağlanma; 287-288
Sosyal/duygusal yenilenme; 318-320

Kopuk ilişkileri yeniden kurmak
Duygusal Banka Hesapları yaratmak; 196-213

Kazan/Kaybet kişiliğiyle uğraşırken Kazan/Kazan diye düşünmek
Kazan/Kaybet'le uğraşmak – Kazan/Kazan'ın gerçek sınavı; 234-235

Başkalarına senaryo yazmak
Algılama gücü; 10-15
Sosyal aynadan yansımalar; 65-66
Başkalarına geri yansıttığınız görüntü; 320-321

Sevmek - koşulsuz
Sevgi yasaları ve yaşam yasaları; 208-209

"Ama dinlemesini biliyorum!"
Gerçekten dinliyor musun?; 262-269

İletişim duygusallaşınca
İçini dökme - dinle!; 267-268

İşteki İlişkiler

Bir diktatör yanında çalışmak
Olmasını istiyorsanız ... olun; 40
Proaktif bir emireri olmak; 85-87

Size içerleyen iş arkadaşlarınızla geçinmek
Anahtar - proaktiflik ; 85-88

İş açık seçik belirlenmemişse
"Ama demiştiniz ki..."; 203-204

Patronunuza ulaşamıyorsanız
Etkili sunuşlar yapmak; 272-274

İşteki zor ilişkilerle başa çıkmak
Kendini tek bir işe vermek; 211-212

Yönetim değişime ayak diriyorsa
Proaktif bir emireri olmak; 85-88
Sonuçlar üzerinde odaklanmak; 237-240

Patronunuzdan ürkmek
Kazanma yeteneğiniz; en önemli mali kaynağınız; 53

İş bulmak
"B ve İ"nizi kullanmak; 74

KURUMSAL ETKİLİLİK

Üstün nitelikli kurumlar oluşturmak
Kurumsal ÜY; 55-57
İki defa ölç, bir defa kes; 99
Kurumsal misyon bildirimleri oluşturmak; 143-148
İşte sinerji yaratmak; 285-286
Kaptanlık yetkisini devretmek - sonuçlar üzerinde yoğunlaşmak; 180-181
Anahtar - üst düzey ilişkiler; 211-121

4. Alışkanlık: Kazan/Kazan diye Düşün; 215-249
5. Alışkanlık: Önce Anlamaya Çalış; 250-277
6. Alışkanlık: Sinerji Yarat; 278-303
İşte dengeli yenilenme; 324-325

Kuruluşta takım çalışması eksikliği
Etkili karşılıklı bağımlılıktan önce bağımsızlık gelir; 45-49, 193-197
Kurumsal misyon bildirimleri oluşturmak; 143-148
4. Alışkanlık: Kazan/Kazan diye Düşün; 215-249
6. Alışkanlık: Sinerji Yarat; 278-303

Kuruluş içi rekabet, politik oyunlar ve çatışma
Negatif sinerji; 292-293

Çevre Kazan/Kaybet'çiyse
Ödüllendirdiğiniz şeyi elde edersiniz; 243-246

Kötü müşteri hizmetleri
Çorbayı sulandırmak; 56
"Ü" sorunları "ÜY" için fırsat yaratır; 213-214
"Satıcılarım yalnızca emir almayı bilir!" 244-245

Değişen ekonomik koşulların altında ezilmek
Etkin olmazsanız edilgin olursunuz; 75-76
Yanlış orman!; 101-103
"Kaymağını sıyırmak"
"Satıcılarım yalnızca emir almayı bilir!"; 244-245

Kişiler arası ilişkilerde felaket olan büyük üreticiler
Yetiştirmek istediğinizi sulamak; 245-246

İŞ İDARESİNDE ETKİLİLİK

Liderlik yerine yöneticilik yaptığınızda
Yanlış orman!; 101-103

Yapılacak çok işiniz olduğunda
Çözümü "verimlilik" olmayabilir; 37-38
3. Alışkanlık: Önemli İşlere Öncelik Ver; 146-187
İşyerinde bir II. Kare günü; 355-362

Etkisiz toplantılar
Saat 14.00'te kurul toplantısı; 358-359
Gelecek ayın satış toplantısına hazırlanmak; 361-363

Yazışmaların üstesinden gelmek
"Gelen evrak" sepeti ve mektuplar; 360

Mesleki yayınları izlemek
Birikmiş tıp dergilerini gözden geçirmek; 361

Bütçeler
Medya bütçesini hazırlamak; 359-360
Sorumsuz personel
"Ben miyim" yoksa "onlar mı?"; 37-38
Personele en iyi müşterileriniz gibi davranmak; 56-57
"Ama demiştiniz ki..."; 203-204

İş ilişkilerinde olumsuz duygular
II. Kare zamanını % 5'ten %20'ye çıkarmak; 160-161
Olumsuz duygular diri diri gömülür; 220-225

Yaratıcılık, yenilik eksikliği

Kaptanlık yetkisi devri—en iyiyi ortaya çıkarmak; 180-187
4. Alışkanlık: Kazan/Kazan Diye Düşün; 215-249
6. Alışkanlık: Sinerji Yarat; 278-303

Güven düzeyi düşük bir ortamda yaşamak
Güven düzeyi yüksek bir ortamın bedeli; 34-35
Güveni yasalara bağlamaya çalışmak; 40
Duygusal Banka Hesapları yaratmak; 196-313
4. Alışkanlık: Kazan/Kazan Diye Düşün; 215-249

Kazan/Kazan'a ulaşamıyorsanız
Özgür kılan bir seçenek: "Anlaşma yok"; 225-229
Bütün kararlar Kazan/Kazan'a dayanmak zorunda değildir; 205-206
Rekabetin yeri vardır; 244

Pahalı, zaman harcayan eğitici programlar
Öğrenci-denetimli ve sonuçlara yönelik öğretim; 237-240

Motivasyonsuz personel
"Yeşil ve temiz"; 181-186
Kazan/Kazan yönetim eğitimi; 239-242

Çok fazla gözetimci
Kazan/Kazan'la denetim menzilini genişletmek; 239-243
Satış müdürü—bu iş başkasına devredilebilir; 360-361

Zor pazarlıklarda
En geçerli seçenek: Kazan/Kazan; 224-225
Geçerli seçenek: "Anlaşma yok"; 225-228
"Sözleşmeyi sizin hazırlamanızı istiyoruz..."; 270-272
Bu işi mahkemeye götürmenize gerek yok; 299-302

Performans değerlendirme sorunları
İnsanların kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olmak; 239-243
Yetiştirmek istediğinizi sulamak; 245-246

Dizin

ABD, paradigma değişimi olarak, 25
adalet (*bkz.* haklılık)
Addison, Joseph, 97
aile merkezlilik, 122, 125, 126
aile misyon bildirimleri, 140-43
alçakgönüllülük, 211
algılama gösterisi, 18-24, 130, 134
algılar:
  anlayış ve, 270-71
  değişmesi, 11-12, 24-27
  farklılıklar, 295-97
  olası, değişik merkezlerden, 343-51
  ayr.bkz paradigmalar
alışkanlıklar, 44-45
  birinci, 63-94
  ikinci, 95-149
  üçüncü, 150-90
  dördüncü, 215-48
  beşinci, 250-77
  altıncı, 278-304
  yedinci, 307-29
  etkililik, 44-45, 49-52, 92
  karşılıklı bağımlılık, 213-14
  (dan) kurtulmak, 43-44
  okuyucunun uygulaması, 58-59
  olgunluk süreci ve, 46-52
  kurumsal ÜY ve, 55-58
  ve sinerji, 49
  üzerinde çalışmak, 85
Alkoliklerin Duası, 85
Altın Kural, 200-1
Altın Yumurtlayan Kaz masalı
amaçlar (hareket nedenleri), 14, 17, 269
Amiel, 340
Anayasa, ABD, 108-109
anlama(k), anlayış, 35
  algılama ve, 270-71
  birincil işlev olarak, 250-77
  dört otobiyografik karşılık, 261-69
  empatiyle dinlemek, 254-58
  karakter ve iletişim, 252-54
  kişiyi, 199-201
  reçeteden önce teşhis, 258-60
  sonra (anlaşılmaya) çalış, 272-74
  teke tek, 274-77
  uygulama önerileri, 277
anlaşma yok, Kazan / Kazan veya, 225-28
Aristo, 43
arzu, 44, 45, 92
Ateş Arabaları, 233
aynı olmak, bir olmaya karşı, 292

bağımlılık, 46-48, 209, 292
bağımsızlık:
  paradigması, 46-49
  ve karşılıklı bağımlılık, 194-95, 209, 217, 288-89
Bağımsızlık Bildirisi, ABD, 30, 109
bağlı kalma:
  katılım ve, 148
  söz verip tutmak, 91-92, 196, 202-3, 230
  yükselen sarmalda, 329
baltayı bilemek, 171-72, 188-89, 307-29
  (*ayr.bkz.* yenilenme)
Barton, Bruce, 307
başarı edebiyatı, 12-14, 16, 138, 320

"Başarının Ortak Paydası" (Gray), 153-54
başkasının senaryosunu yazmak, 321-33
Batlamyus, astronom, 25
beceriler, 44
  etkili alışkanlık olarak, 44-45, 92
  dinleme, 264-65, 269
beklentiler:
  belirginleştirmek, 203-4, 237
  beş alandaki, 181, 241
  ve zaman yönetimi, 155, 157, 176, 181
ben merkezlilik, 120-21, 127, 130
Bennis, Warren, 101
Benson, Ezra Taft, 331
beyin (sağ), 133-39, 141
  görüş açısını genişletmek, 134-35
  göz önünde canlandırmak, 135-39
  işlevleri, 133, 151, 293
  yararlanmanın iki yolu, 134-39
beyin (sol), işlevleri, 135, 139, 152, 272, 293
beynin üstünlüğü kuramı, 133-34, 139, 151, 272, 293
bilgelik, 110-31, 229
bilgi, 44, 45, 92
bilgisayar benzetmesi, 68-132, 139, 175
Bilimsel Devrimlerin Yapısı (Kuhn), 25
Bir 20. Yüzyıl Tanıklığı (Muggeridge), 117
birinci (zihinsel) yaratım
birincil yücelik, 16-18
birlik, 280, 292, 341
Brooks, Phillips, 317-18
Bolluk Zihniyeti, 232-33, 322, 327
"Buldum!" deneyimi, 25
Bush, George, 279

Camp David Anlaşması, 105
cezalar (*bkz.* neticeler)
cesaret, 211-12, 228, 230-32, 272, 303
Churchill, Winston, 279

çalışma programı, haftalık (*bkz.* haftalık çalışma prog.)
çevresel determinizm, 66
çözüm satmak, 74
çözümler, 247-48, 271-72

davranışlar, 18-9, 90
  kaynakları, 23, 25-27, 31, 77, 127
  modelleri, 45
  proaktife karşı reaktif, 69-70, 75-79, 82, 84, 86-87
  üç sorun türü, 84-85
dayanıklılık, 309-11
de Mille, Cecil B., 29
değerlendirici karşılık, 261
değerler, 19
  ilkelere karşı, 31
  (e dayalı) proaktiflik, 70, 79, 88, 107
  üç merkezi değer, 73
  zaman yönetiminde, 177
değişim:
  içten dışa, 31-6, 339-41
  ilkeleri, 31-6, 44-45
  Kuvvet Alanı Analizi, 298-302
  yenilenme dolayısıyla, 298-302, 326-28
  yeteneği, 109
  (*bkz.*, içten dışa süreci)
değiştirici insan, 339-41
deneysel değerler, 73
denge, 166, 323-325
dengeli yenilenme, ilkeleri, 307-329
destekleyici sistemler, 229, 243-46
determinizm:
  paradigması, 68, 77, 78
  üç kuramı, 65, 66

dıştan içe paradigması, 40-41, 89, 337
dilimizi dinlemek, 76-79
din merkezlilik, 119-20, 127, 129
dinlemek:
becerileri, 264-65, 269
dört düzeyi, 255-56
eğitimi, 257
empatiyle, 34, 44, 234, 254-58
mantıksal veya duygusal tepkiler, 267
zaman yatırımı, 269
ayr.bkz. anlamak
disiplin, 153, 194
yaşam yasası olarak, 208-209
zaman yönetiminde, 162-64
dolaylı denetim, 84-85
dolaysız denetim, 86
Don Kişot, 322
doğa, sinerjik olarak, 280, 302-3
doğru(lar) *bkz.* ilke(ler), 31
doğruluk, 30, 204-206
doğrunun tanımı, 31
dost merkezlilik, 117-19, 127, 129
doyum, 155
gereksinimlerin giderilmesi, 257
Drucker, Peter, 101, 159, 241
duygunuzu yansıtmak, dinlerken, 265
duyarlılık, (anlayış gösterme), 228, 230-31, 271
Duygusal Banka Hesabı, 196-99
anlamak ve, 254, 256-59, 264, 267-77
altı önemli yatırım türü ve, 199-212
ilişkiler ve, 233-34
duygusal boyut, yenilenmede, 308, 318-21, 324, 326
duygusal tepkiler, 267
duygusal yatırımlar, 198-212
beklentileri belirginleştirmek, 203-204
içtenlikle özür dilemek, 206-8
kişisel bütünlük göstermek, 204-6
kişiyi anlamak, 198-200
küçük şeylerle ilgilenmek, 200-1
(de) sevgi ve yaşam yasaları, 208-12
sözleri tutmak, 202-3
I. Dünya Savaşı sonrası başarı, 13
dürtü:
proaktif modelde, 69
reaktif modelde, 66
(ve) tepki, 68
tepkiyle arasındaki boşluk, 68, 69, 71, 332, 337
dürüstlük, 34, 92, 175, 177, 204-206, 243, 320
karakter özelliği olarak, 229
yaşam yasası olarak, 209
düşman merkezlilik, 117-19, 128, 129
düşünceli iletişim, 288
düşünme düzeyi, yeni, 39-41
düzenleme, 318
uzun vadeli ve haftalık, 174, 177
ayr.bkz. önemli işlere öncelik ver; II. Kare

edebiyat, 313, 317
egzersiz, (fiziksel), 309-12
eğitim, 282-84, 315-19
Einstein, Albert, 39
Einstein'ın görecelik paradigması, 25
ekip çalışması, *bkz.* karşılıklı bağımlılık paradigması
ekoloji, 302
Eliot, T.S., 41, 342
Emerson, Ralph Waldo, 17, 341
empatiyle dinleme, 254-58
ayr.bkz. dinleme

empatik iletişim, ilkeleri, 250-277
enerji, olumlu ve olumsuz, 82-83
engelleyici kuvvetler, 298-302
Enver Sedat'ın otobiyografisi, 104-105, 203, 339-40
esneklik:
fiziksel, 310
planlamada, 168
etkileşime karşı dönüşüm, 235, 267-68, 292
etkililik, 49-51, 102, 196, 302
alışkanlıkları ve paradigması, 44, 45, 49-51, 54, 57, 65, 92
kişisel, 39, 152
kurumsal ÜY sayesinde, 55-8
verimliliğe karşı, 91, 98, 167-68, 175-76, 177
eş merkezlilik, 113-14, 127-28
etkilemek, insanları:
dinleyerek, 253-55
otuz değişik yöntemi, 85
ayr.bkz. Etki Alanı
etos (*Yun.*, güvenilirlik), 272
Evet'e Ulaşmak (Fisher&Ury), 247

farklılıklara değer vermek, 280, 292, 295-298, 303
I. Faruk (Mısır Kralı), 104
Ferguson, Marilyn, 59
fırsat, sonuç olarak, 240-42
fırsatlar, 156, 159, 212-13, 276, 280
Fisher, Roger, 247
fiziksel boyut, yenilenmede, 308, 309-12, 324, 326
fiziksel varlıklar, 52-53, 55
fiziksel (ikinci) yaratım, 99-100, 152
Frankl, Victor, 67, 68, 72, 73, 93, 110, 131, 132, 320
Franklin, Benjamin, 13
Freudcu psikoloji, 67
Fromm, Erich, 32

Gandi, Mohandas K., 70, 88
Garfield, Charles, 137
Gel-git Dönümü (Gordon), 313
gelecek kuşaklar, 338
gelişim, 158
ilkeleri, 29, 30, 31-36, 44-45
Kuvvet Alanı Analizi, 298-302
olgunluk süreci, 46-49
yenilenmeden kaynaklanan, 298-302, 326-28
Genel Zafer, 191-303, 319
genetik determinizm, 65-66
gerçeklik, 24
karşılıklı bağımlı, 223, 227, 292, 302
reaktif, proaktife karşı, 75-76, 79, 87-88
öznel, nesnele karşı, 29
gereksinimler, giderilmiş, 257
Goethe, Johann Wolfgang von, 147, 323
Gordon, Arthur, 313-314
görmek, 27-28, 47
görüş açısını genişletmek, 134-35
gözünde canlandırma (*bkz.* hayalinde canlandırma)
Gray, E.M., 153-54
güç (erk), 111-31, 229
bağımsız iradenin, 152-54
paradigmanın, 18-27
günlüğe karşı haftalık program, 167, 171-75, 177
Günlük Özel Zafer, 318, 326, 339, 341
güven:
en yüksek insan motivasyonu olarak, 186
(ve) iletişim düzeyleri, 287-88, 299-300
ilişkilerde, 56, 196-99, 204, 205-6, 229-30, 233-34, 237, 243
güvenlik, 110-31, 229, 320, 325-27

haftalık düzenleme, günlük programa karşı, 165, 171-74, 178
haftalık çalışma programı, 171-74, 188-89
haklılık, 30
Hammarskjold, Dag, 210, 328
Handel, George Frederick, 129
Harvard İş İdaresi Okulu, 22
hatalar, 90-92, 208
hayal gücü, 68, 151-52
hayalinde canlandırma ve, 134-39
insana özgü yeti olarak, 68, 69, 92, 101, 104-6, 133, 151, 152
proaktif modelde, 69
hayalinde canlandırma, 96-97, 135-39
"hayır," demek, 161-63
"Hayvan Okulu" (Reeves), 297
hedef(ler):
ve beklentiler, 203-4
haftalık programda, 174-77
seçimi, 169
uzun vadeli, 92, 139-41
Hazreti Yusuf'un öyküsü, 89
Hesap verme sorumluluğu, 181, 236, 240
hizmet, 30, 321
Holmes, Oliver Wendell, 96

IBM, 12, 91, 143-44
içten dışa süreci, 9-41, 331-41
birincil ve ikincil yücelik, 16-18
gelişim ve değişim ilkeleri, 32-36
ilke merkezli paradigma, 26-31
Kişilik ve Karakter Etiği, 12-15
paradigmanın gücü, 18-27
sorunu görüş tarzımız, sorunun kendisidir, 37-39
yeni bir düşünce düzeyi, 39-41
içeriği değişik ifade etmek, dinlerken, 265
içtenlik, 207-9
ikinci (fiziksel) yaratım, 99-103, 152
ikincil yücelik, 16-17
ikiyüzlülük (çifte standart), 16, 205, 230
iletişim, 11-12, 204
dört temel türü, 252
(ve) Duygusal Banka Hesabı, 196-99
dürüstlük ve, 206
düzeyleri, 288
empatik (iletişimin) ilkeleri, 250-77
içten dışa, 332-36
ilişkilerde, 233-35
karakter ve, 251-54
sinerji ve, 281-83, 286-89
(de) üçüncü seçenek, 289-92
ayr.bkz. dinlemek; anlamak
İlgi Alanı, 80-92
genişletilmesi, 85-90
ilişkilerde, 234-36
olumlu enerji ve, 82
olumsuz enerji ve, 82-83
taahhütler ve vaatler, 92
(nde) teke tek, 274-76
(nde) yenilenme, 309-27
ilişkiler, 229, 233-36
kurumlarda, 211
(*ayr.bkz.* Genel Zafer)
zaman yönetiminde, 155, 156, 159, 160, 165-66, 175-77
ayr.bkz. karşılıklı bağımlılık; Kazan/Kazan
ilk (zihinsel) yaratım, 99-107
ilke(ler), 28-41, 45, 90, 342
değerlere karşı
dengeli yenilenmede, 307-29
empatik iletişimde, 250-77
gelişim ve değişimde, 32-36
kişiler arası liderlikte, 215-48
kişisel liderlikte, 95-148
kişisel yöneticilikte, 150-87

kişisel vizyonda, 63-94
-merkezli paradigma, 28-31, 124-31, 152, 177, 293
örnekleri, 30
sorunlar ve, 37-39
uygulamaya karşı, 31
Ü/ÜY Dengesi'nin 51, 52, 57-59
insanlar, Etkililiğe karşı üreticilik ve, 167
yaratıcı işbirliğinde, 278-303
yaşam merkezi olarak, 124-31
yeni düşünce düzeyi ve, 39-41
ilkeli pazarlık, 247-48
imaj, 14, 15, 23-24
inanılırlık, 233-35, 272
inisyatif, 69, 73-74, 229
insan doğası, 342
dört boyutu, 308-23
yenilenmesinde denge, 323-25
insan ilişkileri *bkz.* Kişilik Etiği
insanlar arası etkileşim:
altı paradigması, 217-29, 287
hangi seçenek en iyisi, 222-25
ayr.bkz. karşılıklı bağımlılık
insana özgü yetiler, 68, 69, 92, 101, 104-106, 133, 151-152, 228,327,337
insani varlıklar, 51-54, 58
insanlar, verimliliğe karşı etkililik 167-68, 1776, 177
irade (*bkz.* bağımsız irade)
iş hayatında sinerji, 284-87
iş merkezlilik, 116, 127, 129
işbirliği:
aciliyet, zaman yönetiminde, 155-59, 161, 162, 164, 187
(ve) iletişim düzeyleri, 288
rekabete karşı, 216-17, 219, 220, 243, 244
yaratıcı (işbirliğinin) ilkeleri, 278-303
yaşam kuralı olarak, 208
itici kuvvetler, 298-302
iyilik, 16, 18

Japonya'nın ekonomik başarısı, 302, 325
Jefferson, Thomas, 109
Johnson, Samuel, 94, 193
Jordan, David Starr, 9
Jordan, William George, 17-18

I. Kare, 156-60, 161, 163, 166, 309
II. Kare:
açıklaması, 155-61
(da) 6 önemli ölçüt, 166-68
büroda bir (II.Kare) günü, 187, 353-63
dördüncü kuşağın ilerlemeleri, 177
(a) geçmek, 164-66
gereçleri, 166-68
(için) "hayır" demek, 161-64
(da) kendini yönetmek, 168-74
odağı, 163-67
paradigması, 187
(ı) yaşamak, 175
(da) yenilenme, 309, 312, 315, 317, 326, 337
yetki devri, 178-87
III. Kare, 156-58, 161, 165-66, 175
IV. Kare, 156-58, 161, 164, 165, 175
kalite, 30
kalp alıştırmaları, 310-11-12
kanunlar *bkz.* yasalar
kaptanlık yetkisi devri, 180-86, 236-37, 240-41
karakter:
Kazan/Kazan, 228, 229-33
üç özelliği, 227-33
ve iletişim, 251-54
Karakter Etiği, 12-18, 153
birincil yücelik özelliği, 16-18
ilkeler ve değerleri, 13, 28

Kişilik Etiği'ne karşı, 12-16, 25, 28, 195, 253-54
karşılıklı bağımlılık, 193-214
alışkanlıkları, 213-14
(ve) bağımsızlık, 194-96
Duygusal Banka Hesabı ve, paradigması, 196-99, 217, 288
ÜY fırsatları olarak Ü sorunları, 212-13
karşılık(lar), tepki(ler), 67-68, 93
dört otobiyografik, 261-69
dürtü ile tepki arasında boşluk, 67-69, 71, 332, 337
mantıksal ya da duygusal, 267
neticelere ve hatalara, 90-91
proaktif modelde, 69
reaktif modelde, 66
karşılıklı ilişki *bkz.* insanlar arası etkileşim
katılım, bağlılık ve, 148
katkı, yaşam kuralı olarak, 208
Kaybet / Kaybet, 222
Kaybet / Kazan, 220-21
kaynaklar, 181, 236, 241, 246
Kazla altın yumurta masalı, 51
Kazan, 221-22
Kazan / Kaybet, 218-20, 288
Kazan / Kazan, 215-49
anlaşmaları, 236-37, 240-43
beş boyutu, 228-48
çözümler, 247, 271-72
destekleyici sistemler, 243-46
(da) dört kademeli süreç, 247-48
ilişkiler, 229-33
insan etkileşimiyle ilgili altı paradigma, 217-18
karakter, 229-30
paradigma olarak, 218
performans anlaşmaları, 240-43
(da) rekabete karşı işbirliği, 216-17,219-20,222,227-28,243,244
sinerji ve, 287-89
süreçler, 229, 247-48
uygulama önerileri, 248-49
(da) üç karakter özelliği, 229-33
ya da Anlaşma Yok, 225-28
yönetim eğitimi, 237-39
kendi senaryonuzu yazmak, 104-7, 337-38
kendi senaryonuzu yeniden yazmak, 104-7, 337-38
kendine hâkim olmak (*bkz. Özel Zafer*)
kendini doğrulayan kehanetler, 12
kendini yöneten, II.Kare, 168-75
Kerr, Rolfe, 107-8
Kıtlık Zihniyeti, 232
Kimlik Arayışı İçinde (Sedat), 104-5, 233, 340
Kişiler arası etkililik, 39
kişiler arası iletişim, 252
kişiler arası liderlik, 215-48
Kişilik Etiği, 12-41
etkisi, 37-39, 41
Karakter Etiği'ne karşı, 12-16, 25, 27, 195, 253-54
temel eksiklikleri, 23, 25, 27, 31-32
teknikleri, 13-16-17, 195, 340
kişisel liderlik, 95-149
kişisel misyon bildirimi, 107-10, 315
yazmak ve kullanmak, 131-33
kişisel vizyon, 63-94, 228
kişisel yöneticilik, 150-90
kişiyi anlamak, 199, 201
Koch, Frank, 33
Kopernik, 25
koşullandırma, 65-66, 68, 70, 89
koşulsuz sevgi, 208-12
Kökler (A.Haley), 338
krizler, 156-57, 159, 161, 167
krizlerin önlenmesi, 156, 159, 161, 167, 275
Kuhn, Thomas, 25

kurallar, beklenti olarak, 181, 236, 241, 247
kuşaklar, zaman yönetiminde, 154-55, 164-66, 176-77
kuşaklar arası yaşam, 337-38
kuvvet (güç):
fiziksel, 311-12
kişisel, 35-36, 211, 235, 292
Kuvvet Alanı Analizi, 298-302
küçük şeylerle ilgilenmek, 201-2

Lewin, Kurt, 298
liderlik:
etkileşimli/dönüştürücü, 235
idareciliğe karşı, 101-3, 152, 153, 163
kişiler arası liderliğin ilkeleri, 215-48
kişisel, 95-148
temel görevi, 230
Lilienthal, David, 287
logos (*Yun.* mantık), 272
logoterapi, 110
Luther, Martin, 315

Man of La Mancha, bkz. Don Kişot
Mann, Horace, 43
mantık, 133, 139, 272, 294
mantıklı yanıtlar, 267
Markham, Edwin, 216
Maslow, Abraham, 134
McKay, David O., 315
meditasyon (tefekkür), 313-315
merkez(ler), 110-31, 315
alternatif, 113-21
(olarak) ilkeler, 27-31
(in) tanımlanması, 120-24
(için) yaşam dayanağı etkenler, 110-12
(den) yayılan olası algılar, 343-51, 124-31, 152, 177, 293
Messiah (Händel), 129
mimikle içeriği yinelemek, dinlerken, 255, 264-65
misyon bildirimleri:
aile, 142-43
kişisel, 107-10
kurumsal, 143-48
zaman yönetiminde, 174-78
modeller:
proaktif, 69
reaktif, 66
motivasyon:
giderilmiş gereksinimler ve, 257
ayr.bkz. arzu
Muggeridge, Malcolm, 117
mutluluk, 13, 25, 29, 45
mükemmellik, 30
mülkiyet merkezlilik, 116, 127, 129

Nasır, Cemal Abdül, 105
nazik davranışlar, 201-2
negatif enerji, 82, 83
negatif sinerji, 292-95, 303
nesnel gerçeklik, 29
nesnellik, 24
netice(ler):
beklenti olarak, 181, 236
dört türü, 240-41
eylemlerin, 91-92, 125, 240-42, 247
Newton tarzı fizik, 25

odak:
II. Kare, 163, 167
proaktif, 81-82
reaktif, 82, 83
okumak, 317
okurlar:
(ın)beklentileri, 59-60
(a) iki paradigma değişimi, 58-69
(için) özet, 48-49
(ın) kullanımı, 58-59
olabilirim'ler, 88-89
olgunluk, 230-31, 272

yaşam dayanağı etkenlerin yeri, 111-12
olmak, 27-28, 44
olsaydı'lar, 88-90
On Emir, 29
onaylama, 136-39
orta yol, 291
ortaklık anlaşmaları, 236-37
otobiyografik karşılık, dört, 261-69
otuz günlük test, 93

ödüller (*bkz.* neticeler)
ödün (*bkz.* uzlaşma)
öğrenciler, 282-84, 322-23
öğrenme:
karşılıklı, 228, 233
yükselen sarmalda, 329
öğretmenler, 282-84, 322-323
önce anlamaya, sonra anlaşılmaya çalış, 250-77
öncelikler:
önceliklere göre örgütlenme ve uygulama, 154-55, 162-63
ayr.bkz. önemli işlere öncelik ver; "önceliklere göre örgütlenip uygulamaya geçin", 154, 163
önemli işleri öne al, 150-87
ve dört kuşak boyunca zaman yönetimi, 154-55, 164-66, 176-77
"hayır" demek için ne gerekir? 161-64
II. Kare, 155-61, 187
II. Kare gereçleri, 166-68
II. Kare'ye geçmek, 163-66
Kendini II. Kadre'den yöneten biri olmak, 168-75
II. Kare'yi yaşamak, 175-76
uygulama önerileri, 190
yetki devri, 178-87
önem, zaman yönetiminde, 155-59, 161, 62, 175
öneriyle karşılık vermek, 261
kurumsal misyon bildirimleri, 143-48
kurumsal ÜY
özbilinç, 64-65
(ve)dil, 76-78
insana özgü yetenek olarak, 68-69,92,100,104-7,133,151,152
proaktif modelde, 69
(ve) seçme özgürlüğü, 67-68
(*ayr.bkz.*) proaktiflik
Özel Zafer, 61-187, 194, 319
Günlük, 318, 326, 339, 341
özgür irade, 68
gücü, 151-54
insana özgü yeti olarak, 68, 69, 72, 151
proaktif modelde, 69
öznel gerçeklik, 13, 29, 98
birincil ve ikincil özellikleri, 16-18
ilkeleri ve temeli, 12-13
(te) Kazan / Kazan, 228-29
Kişilik Etiği'ne karşı Karakter Etiği, 12-15, 25, 28
özür dilemek, içtenlikle, 207-8

Paine, Thomas, 60
para merkezlilik, 115, 127, 129
parasal (maddi) varlıklar), 55
paradigma değişimleri, 24-25, 27
gücü, 24-27, 28
kendi senaryosunu yeniden yazarken, 104-7
okurların, 58-59
olumsuza karşı olumlu, 26
süreci, 26-28
paradigmalar, 18-31
özü, 112-121
farklılıklar ve, 295-97
gücü, 18-24
ilke merkezli, 28-31
insanlararası etkileşimle ilgili altı, 217-28
kendimizle ilgili, 65

proaktivite ve, 68, 77, 78
temel, ve paradigma değişimleri, 24-28
tutumlar ve davranışlar, 23, 27, 31, 76, 127-28
yedi alışkanlıkla ilgili, 50
yeni bir düşünme düzeyi ve, 39-41
yenilenme ve, 327
Pareto İlkesi, 161
Pascal Blaise, 251
patos (*Yun.*, duygu), 272
Pavlov, İvan Petroviç, 66
pazarlık, 217-28, 247, 299
ayr.bkz. Kazan / Kazan
Penney, J.C, 178
performans anlaşmaları, 236-37
Pigmalyon etkisi, 12
planlama, zaman yönetiminde, 156, 159, 161, 165-68
potansiyel, 30
Potifar, 89
pozitif düşünce, proaktiviteye karşı, 76
pozitif (olumlu) enerji, 82
pozitif zihinsel tavır, 13
proaktiflik, 65-94, 109
değerlere dayalı, 70, 79, 87-88, 107
dilimizi dinlemek, 76-79
dolaysız, dolaylı denetim ve denetimsizlik, 85
etken ya da edilgen olmak, 75-76
Etki Alanını genişletmek, 86-87
İlgi Alanı / Etki Alanı, 80-84
inisiyatifi ele almak, 73-74
kişisel misyon bildirimini yazmak, 131-32
modeli, 69
neticeler ve hatalar, 90-91, 128
olsaydı'lar, olabirim'ler, 88-90
otuz günlük test, 93-94
reaktifliğe karşı, 69-70, 76, 77-79, 82, 84, 86-88, 105-7
seçme özgürlüğü, 66-68, 69, 72
söz vermek ve bağlı kalmak, 92
sosyal ayna, 65-66
uygulama önerileri, 94
uygulaması, 100, 132, 151, 152, 175
programlama(zaman)
psikoloji, 12, 67
psikolojik neticeler, 241
psişik determinizm, 66
Ptolemi (*bkz.* Batlamyus)

reaktif dil, 77
reaktif model, 66
reaktif odak, 82, 83
reaktif, proaktife karşı, 69-70, 75-76, 79, 82, 84, 86-88, 104-7
reçeteden önce teşhis, 258-61
Reeves, R.H., 297
rehberlik, 111-31
rekabet, 217, 219-21, 222, 227, 243-44
Rogers, Carl, 284
rol(ler):
(ve) beklentiler, 203-4
(in)tanımlanması, 139-41, 168-69, 177
uzun vadeli ve haftalık düzenlemede, 174, 177
Roosevelt, Eleanor, 70
Roskin, Leo, 207
ruhsal boyut, yenilenmede, 308-9, 313-15, 325-27

sabır, 30, 35
sadakat, 56, 205
sarmal, yükselen, yenilenmede, 327-29
savunmacı iletişim, 287
seçme özgürlüğü, 66-69, 71-72
seçerek dinlemek, 255

Sefiller (Hugo), 233
Sedat, Enver, 104-5
Selye, Hans, 321
sempatiye karşı empati, 256
serbestliğe karşı özgürlük, 67-68
sevgi, 206, 208-12
Shaw, George Bernard
Sheehan, George, 309
Shepherd, Herb, 309
sınıfta sinerji, 282-84
sıralama, 194
sinerji, 49, 225, 228, 234, 240, 278-303
(de) farklılıkları takdir etmek, 280, 292
iletişim ve, 281-82, 287-88
iş dünyasında, 285-86
kişiler arası, 292-93
(de) Kuvvet Alanı Analizi, 298-302
negatif, 292-95
sınıfta, 282-84
(olarak)tüm doğa, 280, 302, 303
uygulama önerileri, 303-4
(de) üçüncü seçeneği aramak, 289-92
yenilenmede, 352-56
sistemler, destekleyici (*bkz.* destekleyici sistemler)
sonunu düşünerek işe başla, 95-148
aile misyon bildirimleri, 141-44
alternatif merkezler, 112-16
her şey iki kez yaratılmıştır, 99-100
ilke merkezi, 124-31
kişisel misyon bildirimi, 107-10, 131-32
kurumsal misyon bildirimleri, 143-48
liderlik ve yönetim, 101-3
merkez tanımlamak, 120-24
rol ve hedefleri tanımlamak, 139-41
uygulaması, 151-52, 154, 156, 175, 176, 192
uygulama önerileri, 149
yeni senaryo yazmak (kendi ilk yaratıcınız olmak), 103-7
sonuçlar:
istenilen, 180-81, 237, 240, 247
Kazan/Kazan'da çözümler ve, 247-48
yöntemlere karşı, 180-81, 239-40
zaman yönetiminde, 156-61, 163
sorumluluk, 69, 89, 93-94
devri, 178
Kazan/Kazan'da, 247
proaktif kişiler ve, 69-70, 84-85, 89-90, 92-93, 106
reaktif kişiler ve, 77, 79, 87-88
ayr. bkz. proaktiflik
sorumluluk neticeleri, 241-42
sorunlar:
görüş tarzımız, 41-42
(ve) Kazan/Kazan çözümleri, 233
üç (sorun) alanı, 84-85
ÜY fırsatları olarak (Ü sorunları), 212-13
(için) yeni düşünme düzeyi, 39-41
zaman yönetiminde, 156-61, 164-65
sosyal ayna, 65-66
sosyal boyut, yenilenmede, 308, 309, 318-21, 324, 326
sözler (vaatler), 92-93
ayr.bkz. bağlı kalma
Staël, Madame de, 327
sunuş süreci, 271-74
Sürekli Olgunlaşma Modeli, 46-49, 209
süreç(ler), 229, 247-48
alışkanlıklar ve, 43-45
ilkesi, 32-34

taahhüt (*bkz.* bağlanma)
takım çalışması (*bkz.* karşılıklı

bağımlılık paradigması)
taklit etmek, içeriği (*bkz.* mimik)
Tanner, N. Eldon, 300
Tanrı, 342
Teilhard de Chardin, Pierre, 342
teke tek, 274-77
Thoreau, Henry David, 27, 33, 64
Toffler, Alvin, 154
Toplam Kalite Hareketi, 325
tutarlılık, 165-67
tutumlar, 19
  tanımlaması, 18-19
  kaynakları, 23-24, 25-27, 31, 76, 127-8
tutumsal değerler, 73-74

umursamazlık, dinlemeye karşı, 255
Ury, William, 247
uygulama önerileri:
  anlayış, 277
  Kazan/Kazan, 248-49
  önemli işlere öncelik ver, 190
  proaktiflik için, 94
  sinerji, 303-4
  sonu düşünerek işe başla, 144
  yenilenme, 329
uygulamalar, ilkelere karşı, 30-31
uzlaşma, 234, 235, 287-91, 303
uzun vadeli düzenleme, 174

Ü/ÜY Dengesi:
  cesaret ve saygı, 230-31
  fırsatlar ve, 212-13
  iletişim düzeylerinde, 287-89
  (nin) ilkesi, 49-52
  karşılıklı bağımlılıkta, 196-97
  kurumsal etkililikte, 55-57
  varlıklar ve, 53-55
  zaman yönetiminde, 155, 159
ücretlendirme sistemi, 244-45
üreticiler:
  (ve) girdi/çıktı, 178, 179
  zaman yönetiminde, 155-61
Üretim (Ü), 52, 258
  artırma, 166, 178-79, 240, 246
  sorunu, ÜY fırsatı olarak, 212-13
  varlıklar ve, 52-55
Üretim yeteneği (ÜY), 52, 110
  artırma, 166, 178-79, 240
  fırsatı olarak, Ü sorunu, 212-13
  kişisel ÜY olarak yenilenme, 308-9
  kurumsal, 55-58
  varlıklar ve, 52-65

vakar, 30
vicdan, 68-69, 131, 151, 342
  eğitimi ve geliştirilmesi, 327-28
  insana özgü yeti olarak, 66, 69, 92
  proaktif modelde, 69
  zaman yönetiminde, 177
Vietnam savaş esirleri, 72
vizyon, kişisel (*bkz.* kişisel vizyon)

Warner, Terry, 339
Watson, T.J., 91
Wolfe, Thomas, 336

yansıtıcı dinleme, 255-64
yapı, 229, 243-46
yapmak, yükselen sarmalda, 329
yaratıcı süreç (*bkz.* sinerji)
yaratıcı değerler, 72
yaratım:
  bilinçli ya da ihmal sonucu, 100
  ikinci, 99-104, 152
  ilk, 99-116, 132-34, 138, 151-52
  liderlik ve yöneticilik, 101-3
  yeni senaryo (olarak), 104-7
  zihinsel ve fiziksel, 99-101, 151-52
yasalar (kanunlar):
  doğanın, *bkz.* ilke(ler)
  yaşam ve sevginin, 208-12
yaşamın dayanağı etkenler, 110-31
  gelişmesi, 124-31
  merkezlerin etkisi, 112-21

merkezi (etkenlere göre) tanımlamak, 121-24
olgunluğu, 111-12
yaşam yasaları, 208-12
yazmak, 317
Yedi Alışkanlık, genel bakış, 43-60
yenilenme, 305-41
(de) başkalarına senaryo yazmak, 321-23
(de) denge, 323-25
(nin) dört boyutu, 308-25
(de) fiziksel boyut, 308, 309-13, 324-25
(nin) gelişim ve değişim süreci, 298-302, 326-28
(de) ruhsal boyut, 308, 313-15, 324-26
(de) sinerji, 325-26
(de) sosyal/duygusal boyut, 308, 318-21, 324, 326-27
(için) uygulama önerileri, 328-29
(de) yükselen sarmal, 327-29
(de) zihinsel boyut, 308, 315, 318-19
yetki devri:
anlaşmaları, 236-38, 241
(nin) beş öğesi, 181, 236
"emireri", 179, 240
haftalık programda, 174
kaptanlık, 180-86, 236-38, 241
(ile) "Ü" ve "ÜY"'nin artırılması, 178-79
Yıldız Savaşları, 54-55
yoklayıcı (sondajcı) karşılık, 261
yorumlayıcı karşılık
yönetici, ve girdi/çıktı, 179
yöneticiye mektup, 241
yöneticilik:
kişisel, 150-90
liderliğe karşı, 101-3, 152, 153, 163
zaman, 154-55, 156, 164-66, 176-77
yöneticilik eğitimi, Kazan / Kazan, 237-40
yöntemler, sonuçlara karşı, 179-81, 239-40
yücelik, birincil ve ikincil, 16-18
yükselen sarmal, yenilenmede, 327-29
yüzleşme, 205-6

zaman yönetimi:
(de) dördüncü kuşağın kaydettiği beş ilerleme, 166-78
dört kuşak boyunca, 154-55, 164-66
tablosu, 156
üçüncü kuşağın kısıtlamaları, 155, 165, 176
ayr.bkz. önemli işlere öncelik ver; II.Kare
zevk merkezlilik, 116-17, 127, 129
zihinsel boyut, yenilenmede, 308, 315-16, 324, 326
zihinsel huzur, 320
zihinsel (ilk) yaratım, 99-100, 132-34, 138, 151-52

Franklin Covey Co. Merkezleri

TÜRKİYE TEMSİLCİSİ:
İ.d.e.a A.Ş. (İnceleme, Danışmanlık, Eğitim, Araştırma Merkezi A.Ş.)
Merkez: Ankara Asfaltı, Arçelik A.Ş. Üstü, 81719 Tuzla-İstanbul
Tel: (0216) 423 24 26 (5 hat) - Faks: (0126) 423 24 32 - 33
Şişli Büro: Halaskargazi Cad. No. 266 Kat: 1, 80220 Şişli-İstanbul
Tel: (0212) 230 82 12 - 232 54 48 - 240 35 53
Faks: (0212) 219 24 10

Franklin Covey Co. Avustralya

Ground Floor, Fujitsu House
159 Coronation Dr.
Milton, QLD 4064 Australia
e-mail: australia@covey.com

Franklin Covey Co. Kanada

1165 Franklin Blvd.
Cambridge Ontario
NIR 8E1, Canada
Tel: 001 519 740 2580
Faks: 001 519 740 8833

Franklin Covey Co. Japonya

Ogimura Bldg. 7F
2-4-11 Kudan Minami
Chiyoda-ku, Tokyo 102 Japan
Tel: 81 3 3264 7401
Faks: 81 3 3264 7402
e-mail: japan@covey.com

Franklin Covey Co. Meksika

Edificio Losoles D-15
Avenida Lazaro Cardenas
#2400 Pte.
San Pedro Garza Garzia
NL6620, Mexico
Tel: 52 8 363 2171
Faks: 52 8 363 5314

Franklin Covey Co. Yeni Zelanda

111 Valley Road
Mount Eden
Auckland, New Zealand
Tel: 64 9 623 2917
Faks: 64 9 630 1250
e-mail: newzealand@covey.com

Franklin Covey Co. İngiltere

1 Omega Business Centre
Daventry NN11 %RT, England
Tel: 44 1 1372 301 311
Faks: 44 1 1952 605 077
e-mail: fquestdav@aol.com

YAZAR HAKKINDA

Harvard'dan İşletme Yüksek Lisanslı ve Brigham Young Üniversitesi'nden doktoralı olan; dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlara, eğitim kurumlarına, hükümetlere, diğer devlet başkanlarının yanı sıra ABD başkanına da danışmanlık yapan Stephen R. Covey, kurucusu olduğu Covey Leadership Center'ın Franlin şirketiyle birleşmesi sonucunda kurulan Franlin Covey Co.'nun başkan yardımcısıdır. Kazandığı birçok ödül ve fahri doktoralığın yanı sıra, 1966'da *Time* dergisi tarafından Amerika'nın en etkili 25 kişisinden biri seçilmiştir.

12 milyonun üstünde satan ve 32 dile çevrilmiş olan *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* dışında, *Önemli İşlere Öncelik* (Varlık Yayınları, 1998), *İlke Merkezli Liderlik* ve *Etkili Ailelerin 7 Alışkanlığı* adlı kitapların yazarıdır.

Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı; yedi yıldır Amerika'nın EN ÇOK SATAN KİTAPLAR LİSTESİ'nden düşmediği gibi, aynı yapıtın kaseti de kaset-kitap (audio-book) piyasasında rekor kırmıştır.

7 Alışkanlık ürünleri ve programları, bireylerin, ailelerin, ticari veya kâr amacı gütmeyen kurumlarla eğitim kuruluşlarının güçlendirilmesi için geniş bir kaynak yelpazesinden yararlanmaktadır:

Yöneticiler için 7 Alışkanlık Programı
7 Alışkanlık Cep Programı
7 Alışkanlık Öğretim Sistemi (sekiz kasetlik set)
7 Alışkanlık Ses Bantları (dört kasetlik set)
7 Alışkanlık Etkililik Profili
(bireysel etkililiğinizi ölçen anonim geribildirim sistemi)
Videolu 7 Alışkanlık Liderlik Geliştirme Kursu
7 Alışkanlık Kolaylaştırıcı Eğitim Sistemi
Bağlantılar: II. Kare Zaman Yönetimi
Executive Excellence dergisi

İleri Düzey Liderlik Haftası
(yöneticiler için özel bir yerde eğitim programı)
7 Alışkanlık Seminerleri
İstek Üzerine Yerinde Programlar ve Konuşmalar

STEPHEN R. COVEY
A. ROGER MERRILL
REBECCA R. MERRILL

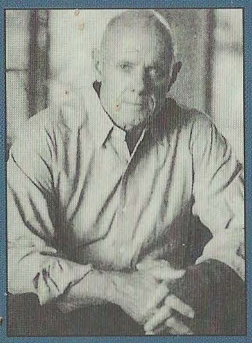
ÖNEMLİ İŞLERE ÖNCELİK

Sık sık, şu tür sözlere tanık oluruz:
• Çok işim var, zamanım yetmiyor;
• Ailemle işim arasında bir türlü denge kuramıyorum.
Birine öncelik verirsem, öteki zarar görüyor;
• Kendimi parçalanmış hissediyorum.

Bunlar size bir şey ifade ediyor mu?
Ediyorsa, *Önemli İşlere Öncelik*, yaşantınızı
değiştirmeniz için size yardımcı olabilir.
Bu, zaman yönetimiyle ilgili basit teknikler öğreten
bir kitap değil. Stephen Covey, size yeni bir saat yerine,
bir pusula sunuyor; çünkü ilerlediğiniz yön, hareket hızınızdan
çok daha önemlidir. Evrensel ilkeler uğruna "hayır" demeyi
öğrenmek, vicdanınızın sesine kulak vermek, misyonunuza
uygun hedefler belirlemek istiyorsanız, bu kitabı
okumalısınız. Edineceğiniz bilgiler hem zamanınızı
daha iyi kullanmanız, hem de yaşam kalitenizi
yükseltmeniz için size yol gösterecektir.

Varlık / Özel

Varlık / Özel



ETKİLİ İNSANLARIN 7 ALIŞKANLIĞI

Kişisel, mesleki ve ailevi sorunların çözümünde ilke merkezli bir yaklaşım benimseyen ve toplam kalite anlayışının öncülerinden olan Stephen R. Covey, çarpıcı örneklerden yola çıkarak, aşama aşama, insana yaraşır biçimde dürüst, uyumlu, huzurlu, başarılı bir yaşam için değişime ayak uydurmamızı sağlayan alışkanlıkları belirliyor, değişimin yarattığı fırsatlardan yararlanabilmek için gerekli olan bilgelik ve güce ulaşmanın yollarını gösteriyor.

"Liderlik konusunda son onyılın başucu kitabı bu olacak."
-***Scott Degarmo*** (*Success* dergisinin başyazarı)

"İlke merkezli liderlik, çok güçlü bir kavram. Covey'in liderlik ve insan ilişkileri vizyonu, bu kavramı günümüz iş dünyasının liderleri için elverişli bir program haline getirmiş. Mutlaka okumanızı öneririm."
-***Nolan Archibald*** (*Black&Decker* Başkanı ve yöneticisi)

Harvard mezunu olan Stephen R. Covey, yüzlerce çokuluslu şirketin yanısıra ABD başkanına da danışmanlık yapıyor. 7 Alışkanlık'ın en önemlilerinden birini etraflıca işleyen ve zamanımızı yönetmeyi öğreten Önemli İşlere Öncelik adlı kitabı da yayınlarımız arasında yer alıyor.

FranklinCovey.

ISBN 975-434-170-?
9789754 341706