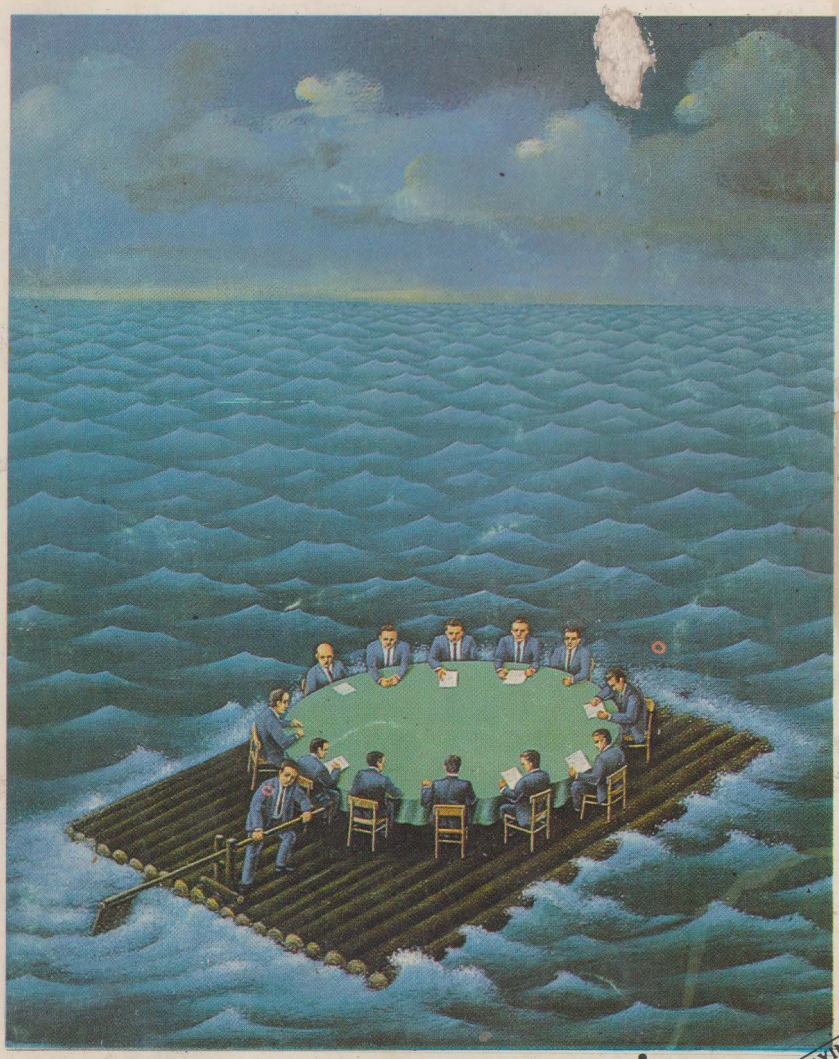
İŞTEN ve YAŞAMDAN ZEVK ALMANIN YOLLARI



DALE CARNEGİE

YAPRAK YAYINLARI

İŞTEN ve YAŞAMDAN

ZEVK ALMANIN YOLLARI

DALE CARNEGİE

İŞTEN ve YAŞAMDAN ZEVK ALMANIN YOLLARI

DALE CARNEGIE

Türkçesi : Celâl KAPKIN

YAPRAK YAYINEVİ
Ankara cad. Nakipoğlu Han.
60/21-22 Sirkeci- İstanbul
Tel: 5115561-5268313
Fax: 5286650

Baskı: Gümüş Basımevi
Tel:544 86 57
İSTANBUL-1991

İÇİNDEKİLER

Önsöz

ÜZÜNTÜYÜ BIRAK YAŞAMAYA BAK' tan SEÇMELER

Birinci Bölüm
Barış ve Mutluluğun Yedi Yolu

1-Kendinizi Bulun ve Kendiniz Olun : Unutmayın, Dünyada Sizin Gibi Bir Başkası yoktur.....11
2-Üzüntü ve Yorgunluğu önlemeye Yardımcı Dört iyi Çalışma alışkanlığı.....19
3-Sizi Ne Yoruyor ve Bu konuda Ne yapabilirsiniz.....25
4-Yorgunluk, Üzüntü ve Küskünlük Yaratan Cansıkıntısı Nasıl Giderilir.....31
5-Sahip Olduklarınızı Bir Milyon Dolara Alabilir miydiniz.....41
6-Unutmayın ki Ölü Köpeği Kimse Tekmelemez.....49
7-Bunu Yapın ki Eleştiri Sizi İncitmesin.....53

DOST KAZANMA VE İNSANLARI ETKİLEME SANATI' ndan SEÇMELER

İkinci Bölüm
İnsanları Yönetmede temel Yöntemler

8- Bal Almak İstiyorsanız Kovanı Tekmelemeyin.....61
9- İnsanlarla İlişkinin Büyük Gizi.....73
10- Bunu Yapabilen Dünyayı Yanına Alır Yapamayan Yapayalnız kalır.....85
11- Bunu Yapın Her Yerde Güleryüzle Karşılanacaksınız.....101
12- İnsanların Sizi Çabucak Sevmesini Sağlamanın Yolu..... 113

Üçüncü Bölüm
İnsanları Kendi Düşünce Biçeminize Çekmenin Yolu

13- Düşman edinmenin ve Bundan Sakınmanın Şaşmaz Bir Yolu.....129
14- İnsan Sağduyusuna Giden Ana Yol.....141
15- Sokrat' ın Gizi.....151
16- İşbirliği Nasıl Sağlanır..... 157
17- Herkesin Hoşlandığı Sesleniş Biçimi.....165

Dördüncü Bölüm
İnsanları Gücendirmeden ya da Küskünlük Yaratmadan Değiştirme Yolları

18- Nefret Ettirmeden Eleştirmenin Yolu.....173
19- Önce Kendi Yanlışlarınızdan Söz edin.....175
20- Kimse Buyruk Almaya bayılmaz.....179
21- Bırakın Karşınızdaki Yüzünü Korusun..... 181

Ek: Kısa Kısa

ÖNSÖZ

Çoğumuzun yaşamlarımızın büyük bölümünü iştebu iş ne olursa olsun- geçirdiklerini hiç düşündünüz mü?

Bu, günlerinizin ya coşku ve üstün başarıdan gelen, yerine getirme, yapıp bitirme duygusuyla ya da gerilim, can sıkıntısı ve yorgunlukla dolu olmasını işinize yönelik tavrınızın belirleyebileceği anlamına gelir.

Dale Carnegie eğitimi, daha çok, işinizin dışına çıkmanıza, iş sevginize göre, bu zaman içinde en çok da kendi dışınıza çıkmanıza yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Bu sayfaları incelerken yaşama ve insanlara yaklaşımınızı değerlendirin. Sonra kendi güçlerinize dayanmaya başlayın ve sahip olduğunuzun ayrımında bile olmadığınız, ne denli çok yetenek ve beceriye gerçekten sahip olduğunuzu ve de bu becerileri kullanmanın ne denli zevkli olduğunu öğrenin.

Bu kitap Dale Carnegie' nin iki Best Seller' i Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı *ile* Üzüntüyü Bırak Yaşamaya Bak *adlı kitaplarından seçilmiş bölümler derlemidir. Her iki kitabın, sizin gibi, yaşamında daha tam olmayı, bir uyum duygusu ve amacı bulunduğunu, içsel kaynaklarını en iyi biçimde kullandığını duyumsamak isteyen kişilere en uygun parçalarını seçtik ve umarız ki bu kitap o*

ereklere erişmenize yardımcı olacaktır.

Dale Carnegie eğitimine katılmak kendini tanıma serüvenidir; yaşamınızda bir dönüm noktası olabilir. Yaşamınızı görkemli kılabilecek üstünlükler içinizde gizli olarak zaten var. Gereksinmeniz, onları ortaya koyup kullanmanızı önleyen engelleri yok etmektir.

Dorothy Carnegie
Dale Canegie Associates, Inc.Başkanı

BARIŞ VE MUTLULUĞUN YEDİ YOLU

Dale Carnegie, ' *Üzüntüyü Bırak Yaşamaya Bak*' adlı kitabını yaşamın eriştiğimizden çok daha fazla olduğunu göstermek için yazdı. eğer önce iyinin pek de iyi olmadığını apaçık görerek kendimizi olduğu gibi kabul etmeyi öğrenir ve ancak ondan sonra amaçlarımıza erişmek için gerekli şeyleri yapmaya girişirsek enerji kaygısına ve zaman yitirmeye ya gereksinmemiz ya da eğilimimiz daha az olacaktır.

BİRİNCİ KESİM

Kendinizi Bulun ve Kendiniz olun : Unutmayın, Dünyada Sizin Gibi Bir başkası yoktur.

Elimde Kuzey Carolina, Mount Airy' den Mrs. Edith Allred' in bir mektubu var : " Çocukken aşırı duygusal ve çekingendim" diyor. " Hep şişmandım ve yanaklarım beni olduğumdan da besili gösteriyordu. Güzel görünüşlü giysiler yaptırmamın budalalık olduğunu düşünen geri kafalı bir annem vardı. Hep şöyle derdi : ' Dar üzer, oysa bol giyilir ' ; beni buna göre giydirirdi. Partilere hiç gidemedim; hiçbir eğlencem olmadı; ve okula gittiğim zaman öteki çocuklara, okul dışı etkinliklere hatta spora bile katılamadım. Hastalık aşamasında çekingendim. Herkesten ' başka ' olduğumu ve hiç istenmediğimi duyumsuyordum."

" Büyüdüm, benden birkaç yaş büyük biriyle evlendim. Ama değişmedim. Eşimin ailesi dengeli ve özgüven sahibi insanlardan oluşuyordu. Onlar herşeydi, ben de olmalıydım. Ne var ki kolay değildi. Onlar gibi olmaya çabaladım ama olamadım. Beni kendi dışıma çekmek için yaptıkları her girişim daha çok kabuğuma çekilmeye itti beni. Sinirli ve çekilmez biri oldum. Bütün arkadaşlarımdan kaçıyordum. Öyle kötüledim ki kapı çalınacak diye ödüm kopuyordu! Ben bir fiyaskoydum. Bunu biliyor ve kocamın da anlayacağından korkuyordum. Bu yüzden insan içine çıktığımızda neşeli olmaya çalışıyor ve rolümü abartıyordum. Aşırıya kaçtığımı biliyor ve sonraki günler umutsuz oluyordum. Sonunda öyle mutsuzlaştım ki varlığımı sürdürmek için bir neden bulamaz oldum. İntihar et-

meyi düşünmeye başladım."

Bu mutsuz kadının yaşantısını değiştiren ne oldu? Tam bir şans uyarısı!

" Bir şans uyarısı" diye sürdürüyor Mrs. Allred, "bütün yaşamımı değiştirdi. Birgün kaynanam çocuklarını nasıl yetiştirdiğini anlatırken ' Ne olursa olsun her zaman kendileri olmaları konusunda ayak diredim' dedi... ' Kendileri olmaları...' İşte uyarı bu oldu! Kafamda bir flaş patladı, kendimi bana uymayan bir kalıba sokmaya çabalamakla bütün bu umutsuzluğu kendime çektiğimi anladım."

" Bir gecede değiştim! Kendim olmaya başladım. Kişiliğimi incelemeye giriştim. *Ne olduğumu* bulmaya çaba harcadım. Güçlü noktalarımı inceledim. Renkler ve biçemler üzerine öğrenebileceğimin hepsini öğrendim, ve bana yakıştığına inandığım biçimde giyindim. Arkadaşlar edinmeye giriştim. Bir kuruluşa katıldım- önce küçük birine- ve onlar beni bir programa aldıkları zaman korkudan taş kesilmiştim. Ama her konuşmada biraz daha yüreklendim. Uzun zaman aldı, ama bugün hep olmasını düşlediğimden çok daha mutluyum. Kendi çocuklarımı yetiştirirken, onlara her zaman o acı deneyimden aldığım dersi öğrettim : *Ne olursa olsun, her zaman kendiniz olun!* "

Dr. James Gordon Gilkey, kendi olmaya gönüllü olma sorunu, " tarih kadar eski ve insan yaşamı kadar evrenseldir" diyor. Kendiniz olmayı istememe sorunu birçok nevroz, psikoz ve kompleks' in ardında yatan nedendir. Angelo Patri çocuk eğitimi konusunda on üç kitap ve konuya özel gazetelerde binlerce yazı yazdı, şöyle diyor :"Hiç kimse, bedeni ve zekası içinde olduğu kişiden başka biri ya da birşey olmayı özleyen kadar zavallı olamaz"

Bu olmadığımız birşey olma tutkusu Hollywood' da özellikle yaygındır. Hollywood' un tanınmış yönetmenlerden biri olan Sam Wood, tutkulu genç aktörlerden çektiği en büyük başağrısının tıpatıp şu sorun olduğunu söyler: Onları kendileri yapmak. Hepsi ikinci sınıf bir Lana Tur-

ner, ya da üçüncü sınıf bir Clark Gable olmak ister. Sam Wood onlara, " Halk bunlara doydu artık başka şeyler istiyor" demeyi sürdürüyor.

Goodbye, Mr. Chips ve *Çanlar Kimin İçin Çalıyor* gibi filmleri yönetmeye başlamadan önce, Sam Wood taşınamaz mal işinde satış elemanları yetiştirmek için yıllarını harcadı. O, sinema dünyasında da iş dünyasındaki ilkelerin uygulandığını söylüyor. Bir gorili oynayarak bir yere varamazsınız. Papağan olamazsınız. " Deneyimlerim bana öğretti ki" diyor Sam Wood, "olmadıkları gibi davranan kişilerin olabildiğince çabuk vazgeçmeleri en güvenilir olanıdır."

Socony- Vacuum Oil Company' nin personel müdürü Paul Boynton' a geçenlerde, işe başvurduklarında insanların yaptıkları en büyük yanlış nedir diye sordum. Bilmesi gerekirdi: İş istemeye gelen altmış binden çok kişiyle görüşmüştü; ve *6 Ways to Get a Job* (İş Bulmanın 6 Yolu) adlı bir kitabı vardı. Sorumu şöyle yanıtladı: " İş için başvurduklarında kişilerin yaptığı en büyük yanlış kendileri olmamalarıdır. İçlerini açıp tam bir içtenlikle konuşacakları yerde sizin istediğinizi sandıkları yanıtları vermeye çalışırlar" ama bu işe yaramaz, çünkü kimse bir sahteciyi istemez. Kimse kalp para almak istemez.

Bir vatmanın kızı, bu dersi güç yoldan aldı. Şarkıcı olmak istiyordu. Ama yüzü nedeniyle şanssızdı. Ağzı büyük ve dişleri çarpıktı. Bir New Jersey gece kulübünde dinleyici önüne ilk çıktığında dişlerini örtmek için üst dudağını aşağı indirmeye çalıştı. "Gözalıcı" olmaya çalışıyordu. Sonuç mu? Kendisini gülünç etti. Başarısızlığa çanak tutmuştu.

Ne var ki gece kulübünde o gece, kızın şarkısını dinleyen ve yetenekli olduğunu düşünen biri vardı. Damdan düşer gibi "Bak buraya" dedi. "Gösterini izledim ve ne saklamaya çalıştığını biliyorum. Dişlerinden utanıyorsun" Kız sıkılmıştı ama adam sürdürdü "Ne çıkar? Çarpık dişli

olmak suç mu? Saklamaya çalışma onları! Aç ağzını, izleyicilerin utanmadığını görünce seni seveceklerdir. Ayrıca" dedi kurnazca gizlemeye çalıştığın bu dişler sana şans getirebilir!".

Cass Daley onun öğüdünü tutarak dişlerini unuttu. *O zamandan bu yana* yalnız dinleyicilerini düşünmeye başladı. Ağzını açtı ve öyle zevkle ve isteyerek söyledi ki sinema ve radyonun yıldızı oldu. Şimdi öteki komedyenler *ona* öykünmeye çalışıyorlar.

Ünlü William James, ortalama insan, zihinsel yeteneğinin ancak yüzde onunu kullanır derken, hiçbir zaman kendini bulamamış insanlardan söz ediyordu. "Olmamız gerekene oranla ancak yarı yarıya uyanığız" diye yazdı. "Fiziksel ve zihinsel kaynaklarımızın ancak küçük bir bölümünü kullanıyoruz. Doğruyu söylersek, insanoğlu sınırlarının uzağında yaşıyor. Oysa kullanmakta hep başarısız kaldığı çeşitli güç kaynaklarına sahip".

Hepimizin böyle güç kaynaklarımız var, öyleyse başkaları gibi olmadığımıza boş yere üzülmeyelim. Siz dünya için yeni birisiniz. Zamanın başlangıcından beri tümüyle size benzeyen hiçbir kimse hiçbir zaman olmadı; ve yine hiçbir zaman, gelecek bütün çağlar boyunca size tamamıyla benzer herhangi biri hiç olmayacak. Yeni genetik bilimi gösteriyor ki, siz annenizin ve babanızın bağışladıkları yirmi dörder kromozomun sonuncusunuz. Bu kırk sekiz kromozom size kalıtımla geçen nitelikleri belirleyen her şeyi kapsıyor. Her bir kromozomda diyor, Amram Scheinfeld "bulunan yüzlerce genden her biri herhangi bir yerde bulunabilir ve tek gen ile, kimi durumlarda, bir kişinin bütün yaşamı değişebilir." Gerçekten " korkunç ve şaşılası" yaratılmışız.

Annenizle babanızın tanışıp evlenmelerinden sonra bile, sizin özelliğinizde bir kişinin doğma şansı ancak 300.000 milyar da birdir! Başka bir deyişle 300.000 milyar kız ve erkek kardeşiniz olsaydı hepsi sizden ayrımlı

olacaktı. Bunlar tahmin mi? Hayır bilimsel bir gerçek bu. Bu konuda daha çok okumak istiyorsanız uygun bir kitaplığa gidin ve Amram Scheinfeld'in *You and Heredity* (Kalıtım ve Siz) adlı kitabını alın.

Kendiniz olma konusunda inançla konuşabilirim; çünkü onu derinden duyumsuyorum. Ne konuştuğumu biliyorum. Acı ve faturası ağır deneyimlerden öğrendim bunu. Şöyle açıklayayım : Missouri' nin mısır tarlalarından New York' a ilk gelişimde Amerikan Sahne Sanatları Akademisi' ne yazıldım. Aktör olmayı çok istiyordum. Bunun, kestirmeden başarılı olmak için yalın ve güvenilir, parlak bir düşünce olduğuna öylesine inanıyordum ki binlerce hırslı insanın bunu nasıl olup da bulamamış olduklarını anlayamıyordum. Bu buydu : Günümüzün ünlü aktörlerinin - John Drew, Walter Hampden ve Otis Skinner- amaçlarına nasıl eriştiklerini inceleyecektim. Sonra onların her birinin en iyi yönlerine öykünecek ve kendimi onların ışıldayan utkun bir bileşimi yapacaktım. Nasıl da ahmakça! Nasıl da saçma! Kalın Missouri' li kafama başka biri olmanın olası olmadığını ve kendim olmam gerektiğini sokuncaya kadar yaşamımın bir çok yıllarını başkalarına öykünerek harcadım.

Bu acıklı deneyim, bana sürekli bir ders olmalıydı. Ama öyle olmadı. Bana olmadı. Sersem olmuştum. Herşeyi yeni baştan öğrendim. Yıllar sonra, topluluklar için konuşan iş adamları için yazılmış en iyi kitap olacağına inandığım bir kitap yazmaya koyuldum. Kitap yazma konusunda da, aktör olma konusundaki aynı düşünceye sahiptim : Öteki yazarların bir çoğunun düşüncelerini alıp bu kitapta- herşeyi içeren bir kitap- toplamak. Bu konuda yazılmış birçok kitap edindim ve onların düşüncelerini bir araya getirmek için bir yılımı harcadım. Sonuçta bir kez daha anladım ki aptallık ediyorum. Bu başka insanların düşüncelerinden oluşma yamalı bohça o denli yapay yazılmış ve o denli donuktu ki herhalde hiçbir iş adamı onu

baştan sona okumazdı. Bu yüzden bir yıllık çalışmamı çöp sepetine attım ve herşeye yeniden başladım. Bu kez kendime şöyle dedim : " Sen bütün yanlışları ve sınırlılığıyla Dale Carnegie olmalısın. Başka biri olman olası değil." Başkalarının bileşimi olma çabasından vazgeçtim, kollarımı sıvayıp ilk kezinde yapmam gerekeni yaptım : Bir konuşmacı ve konuşma öğreticisi olarak topluluğa konuşma üzerine kendi gözlem ve deneyimlerime dayanan bir el kitabı yazdım. Sir Walter Raleigh' in bildiği dersi- umarım unutmamak üzere- öğrendim. (Kraliçe' nin basıp geçmesi için, yolun üstündeki çamura ceketini seren Sir Walter' den söz *etmiyorum.* Ben 1904' de Oxford' ta İngiliz yazını profesörü olan Sir Walter Raleigh' den söz ediyorum.) "Shakespeare ile boy ölçüşecek bir kitap yazamam " derdi. o " ama kendi kitabımı yazabilirim."

Kendiniz olun. Irwing Berlin' in George Gershwin' e verdiği öğüde uyun. Berlin ile Gershwine ilk tanıştıklarında Berlin ünlü, oysa Gershwine haftada otuzbeş dolara Tin Pan Alley de çalışan genç ve çalışkan bir besteciydi. Berlin, Gershwin' in yeteneğinden etkilendi. Gershwin' e almakta olduğunun yaklaşık üç katı aylıkla kendi müzik sekreterliğini önerdi. Ve yine Berlin, "Ama bu işi kabul etme önerisinde bulundu. " Kabul edersen ikinci sınıf bir Berlin olarak gelişebilirsin. Oysa kendin olmakta direnirsen birinci sınıf bir Gershwin olacaksın."

Gershwin, bu uyarıya uydu ve bu onu yavaş yavaş kuşağının önemli Amerikan bestecilerinden biri durumuna getirdi.

Charlie Chaplin, Will Rogers, Mary Margaret McBride, Gene Autry ve daha milyonlarcası bu kesimde vurgulamaya çalıştığım dersi aldılar. Onlar da- benim gibigüç yoldan öğrendiler.

Charlie Chaplin, film yapmaya yeni başladığı sıralarda yönetmeni Chaplin' in o günlerin ünlü bir Alman komedyenine öykünmesinde diretti. Charlie Chaplin kendini

oynamaya başlayıncaya değin bir şey olamadı. Bob Hope, benzer bir deneyim geçirdi : Şarkılı ve danslı bir gösteride yıllar harcadı ve kendini bulup nükteler yapmaya başlayıncaya kadar hiçbir yere gelemedi. Will Rogers bir vodvilde yıllarca tek sözcük söylemeden ip döndürüp durdu. Eşsiz güldürü yeteneğini bulup, ipini döndürürken konuşmaya başlayıncaya kadar hiçbir şey olamadı.

Mary Margaret McBride radyodaki ilk yayınlarında İrlandalı bir komedyen olmaya çalıştı ama başaramadı. Tam, neyse o,- Missuori' li bir köylü kızı- olmaya çalıştığı zaman New York' taki en tanınmış yıldızlardan biri oldu.

Gene Autry, Teksas aksanından kurtulup kent delikanlıları gibi giyinmeye çalışarak New York' lu olduğunu öne sürdüğü sıralarda insanlar yalnızca, arkasından gülüyorlardı. Ama banjosunu tıngırdatarak kovboy şarkıları söylemeye başlayınca onu hem sinema hem radyoda dünyanın en tanınmış kovboyu yapan işe de başlamış oldu.

Bu dünyada yeni bir şeysiniz. Bununla kıvanç duyun. Size doğanın verdiğini arttırın. Son çözümlemede, tüm sanatlar özgeçmişi yansıtır. Neyseniz onun türküsünü söyleyebilirsiniz. Neyseniz onu çizersiniz. Kalıtım, deneyimleriniz ve çevreniz sizi ne yapmışsa o olmalısınız. Daha kötüsü ya da daha iyisini üretmek için kendi küçük bahçenizi işlemek zorundasınız. Daha iyisi ya da daha kötüsü için, yaşam orkestrasındaki kendi küçük enstrümanınızı çalmak zorundasınız.

Emerson' un " özgüven " üzerine denemesinde dediği gibi " Her insanın eğitiminde, imrenmenin bilgisizlik; öykünmenin intihar; iyisiyle kötüsüyle kendi payına düşeni almanın zorunlu olduğu; geniş evren iyiyle doluysa da işlenmesi için verilen toprak üzerinde alınteri dökmeden bir buğday tanesi bile alınamayacağı inancına vardığı bir an vardır. İçindeki güç doğadaki yeni birşeydir ve ne, ne yapabileceğini bilir ne de deneyinceye kadar anlayabilir."

Emerson böyle demiş. Ozan Douglas Malloch ise

şöyle diyor :

Tepenin doruğunda çam olamazsan eğer,
Ol da, fundalık ol, bir koyakta kal;
Çay kenarında funda ol ki övgüye değer,
Ağaç olamazsan sen de çalı ol.

Çalı olamıyorsan, oluver biraz çimen,
Anayol üzerinde onu şenlendirerek;
Misk geyiği olmazsan, levrek oluver hemen,
Ama göllerdeki en kıvrak levrek.

Hep kaptan olamayız, tayfamız da olmalı,
Hepimize yapacak bir şeyler var burada;
Büyük iş yapılacak küçüğü de yapmalı,
Zorunlu işimiz hemen şurada.

Anayol olamazsan, o zaman ol patika,
Yıldız oluver, güneş olamıyorsan eğer;
Yengin ya da yenilgin ölçülemez bununla,
Ne verebilirsen iyisini ver!

Üzüntüden kurtaracak ve bize barış getirecek mantıki bir tutum geliştirmek için kural şudur :

Başkalarına öykünmeyelim, kendimizi bulalım ve kendimiz olalım.

Üzüntü ve Yorgunluğu Önlemeye Yardımcı Dört İyi Çalışma Alışkanlığı

İyi Çalışma Alışkanlığı No : 1 *Masanızı Elinizdeki İvedi Soruna İlişkin Olanlar Dışında, Bütün Kâğıtlardan temizleyin.*

Rolan L. Williams " Yazı masası çeşitli konularda kâğıtlarla dolu olan kişi masasını elindeki en ivedi sorun dışında kalanlardan arındırırsa daha kolay ve daha yanlışsız çalıştığını görür. Ben bu düzenliliği ararım ve bu verimliliğe giden bir numaralı adımdır." diyor.

Washington, D.C.' de, Kongre Kitaplığı' na giderseniz duvara yazılmış beş sözcük - ozan Pope' un beş sözcüğü- görürsünüz :

" Tanrı' nın ilk kuralı düzendir."

Düzen çalışmanın da ilk yasası olmalıdır. Ama öyle mi? Hayır, ortalama bir iş adamının masası bir haftadır bakmadığı kağıtlarla darmadağındır. Gerçekten, bir New Orleans gazetesinin yayımcısı bir defasında bana, sekreterinin, masalardan birini temizlediği sırada iki yıldır nerede olduğu bilinmeyen bir yazı makinesini bulduğunu anlatmıştı!

Yanıtlanmamış mektuplar, raporlar ve notlarla darmadağın bir masayı yalnız görmek bile şaşkınlık, gerilim ve yorgunluk yaratmaya yeterlidir. İşin daha da kötüsü "Yapılacak milyonlarca işin bulunduğu onları yapacak zamanın bulunmadığını" sürekli anımsatması sizi yalnız gerilim ve yorgunluk içinde üzmekle kalmayabilir yüksek tansiyon, kalp sıkıntıları ve mide ülserleriyle de üzebilir.

Pennsylvania Üniversitesi, Tıp Yüksek Okulu Profesörü Dr. John H. Stokes, Amerikan Tıp Derneği Ulusal Kongresi' nden önce " Organik Hastalıkların Komplikasyonları olarak Fonksiyonel Nevrozlar" başlıklı bir rapor okudu. Dr. Stokes bu rapordaki on bir koşulu bir dizelge halinde şu başlık altında topladı : " Hastanın Akli Durumunda Arananlar". Bu dizelgedeki ilk madde şudur :

" Zorunluluk ya da gereklilik duygusu; kolayca yapılacak önceki işlerin aşırı büyütülmesi. "

Ama masanızı temizlemek gibi temel bir işlem, ne yapabilir, yüksek basınç, o gereklilik duygusu, şu " kolayca yapılacak önceki şeylerin aşırı büyütülmesi" duygusundan sakınmanıza yardımcı olacak kararları almanızı nasıl sağlayabilir? Ünlü Psikiyatri uzmanı Dr.William L. Sadler, bu yalın öğüdü uygulayan bir hastasının sinirsel bir çöküntüden kurtulduğunu anlatır. Adam büyük bir Chigago firmasında yöneticiydi. Dr. Sadler' in bürosuna geldiğinde gergin, sinirli ve üzüntülüydü. Bir düşüşün içinde olduğunu biliyor ama çalışmayı bırakamıyordu. Ondan yardım istedi.

" Adam bana bu öyküyü anlatırken" diyor Dr. Sadler " telefonum çaldı, hastaneden çağrılıyordum; ve, konuyu ertelemek yerine daha sonra karar vermek üzere zaman kazandım. Ben sorunları- olasıysa- her zaman doğru saptarım. Yerine koyar koymaz telefon yeniden çaldı, yine önemli bir konuydu tartışmaya zaman ayırdım. Üçüncü kesinti bir meslektaşımın tehlikeli bir hastası üzerine önerimi almak için büroma gelmesiyle oldu. Onunla işim bittiğinde ziyaretçime döndüm ve onu beklettiğim için özür dilemeye başladım. Ama o neşelenmişti. Yüzünde baştanbaşa değişik bir anlatım vardı."

" Özür dilemeyin doktor" dedi " Son on dakikada, yanlışımı sezinlediğimi düşünüyorum. İş yerime dönerek çalışma alışkanlıklarımı gözden geçireceğim... Ama önce, sizi rahatsız etmeyecekse masanıza bir göz atabilir mi-

yim?"

Dr. Sadler masasının çekmecelerini açtı. Gereçler dışında hepsi boştu. Hastası " söyleyin bana" dedi " bitirilmemiş işlerinizi nerede saklıyorsunuz?"

" Bitirdim " dedi Sadler.

" Yanıtlanmamış mektuplarınızı nereye koyarsınız?"

Sadler " Yanıtlandı " diye karşılık verdi. " İlke olarak bir mektubu yanıtlayıncaya kadar hiçbir yere bırakmam. Yanıtımı sekreterime o an yazdırırım."

Altı hafta sonra aynı yönetici Dr. Sadler' i kendi bürosuna çağırdı. Değişmişti, masasıda öyle. Masada bitirilmemiş iş bulunmadığını göstermek için çekmecelerini açtı. " Altı hafta önce " dedi yönetici " iki ayrı büroda üç masam vardı ve işten baş kaldıramıyordum. Hiçbir zaman bitiremezdim. Sizinle konuştuktan sonra, buraya geri döndüm, bir araba yükü rapor ve eski kağıt temizledim. Şimdi bir masada çalışıyorum, herşey geldiği gibi yerine yerleşiyor ve beni gergin ve üzgün yapan, kaygılandıran bitmemiş işler yığını oluşturmuyor. Ama en şaşılası olanı tamamiyle iyileştim. Sağlığımın hiçbir bozuk yanı kalmadı."

Birleşik Devletler Yüksek Mahkemesi eski Baş Yargıcı, Charles Evans Hughes şöyle derdi :" İnsanlar aşırı çalışmaktan ölmezler. Savurganlık ve üzüntüden ölürler." Evet, enerjilerini savurmaktan ve işlerini yapmaya hiçbir zaman yetişemiyor görünmenin üzüntüsünden.

Çevirenin Notu: Söylemeden geçemeyeceğim. Bu kitabı çevirmeye başlamadan önce çalışma masamın üzerinde bir çevirimin düzeltilecek provaları, çevirmeye yeni başladığım bir anı kitabı, daktilo etmekte olduğum bir başka çevirim, daktilo edilmeyi bekleyen bir satranç kitabı çevirisi, yarım kalmış bir başka satranç kitabı ve bir derleme tasarısı yığılmış duruyordu. Bu kesime gelinceye kadar sık sık bu çeviriyi üstlenmekle hata ettiğimi düşünüyor ve hemen her paragraftan sonra yayımcımı arayarak vazgeçtiğimi yetiştiremeyeceğimi bildirmeye niyetleniyordum. Sonra bu kurala uymayı denemek istedim. Masamı boşalttım, öteki işleri unuttum ve doğrusu ummadığım kadar hızla sonuca vardım. Kabul etmeliyim ki inanılamayacak kadar çok işe yaradı.

İyi Çalışma alışkanlığı No.2 *İşleri önem sırasına göre yapın.*

Ulusal alanda Kent Hizmetleri Topluluğu' nun kurucusu Hanry L. Dohert, ne ücret ödeyeceğine aldırış etmeyeceği, bulunmasını hemen hemen olanaksız saydığı iki yeteneğin var olduğunu söylerdi.

Bu eşsiz iki yetenek şunlardı :İlki, düşünme yeteneği. İkincisi, işleri önem sırasına göre yapma yeteneği.

Sıfırdan başlayıp on iki yılda Pepsodent Topluluğunun başkanlığına tırmanan genç Charles Luckman, yılda yüzbin dolar ücret ve ayrıca bir milyon dolar kazandı. Bu delikanlı başarısının çoğunu, Henry L. Doherty' nin bulunmasını hemen hemen olanaksız saydığı o iki yeteneği sergilemeye borçlu olduğunu söylüyor. Charles Luckman diyor ki: "Günün öteki saatlerine göre daha iyi düşünebildiğim- günümü planlamak, işleri önem sırasına göre yapmayı planlamak için daha iyi düşünmek- için sabahın beşinde kalktığım günler henüz anımsayabileceğim kadar geride."

Amerika' nın en başarılı sigorta poliçesi satıcısı Frank Bettger günlük planını yapmak için sabahın beşi olmasını beklemez. O, geceden- kendisine bir amaç saptar- o gün belli bir miktar poliçeyi satmayı planlar. Başarısız olursa bu miktarı ertesi güne ekler ve benzeri.

Uzun deneyimlerimden biliyorum ki insan, işleri önem sırasına göre yapmaya her zaman güç yetiremez, ama yine biliyorum ki öncelikli olanları ilk yapmak için bir tür plan hazırlamak alışageldiğimiz gibi hazırlıksız yapmaktan sonsuz daha iyidir,

George Bernard Shaw, öncelikli şeyleri önce yapmayı katı bir kural haline getirmemiş olsaydı belki de yazar olarak başarılı olamaz ve yaşamı boyunca bir banka veznedarı olarak kalırdı. Onun planı hergün beş sayfa yazmak

biçimindeydi. Bu plan onu, dokuz yıl boyu gönül kırıklığı içinde ve de bu dokuz yılda toplam yalnızca otuz dolar yaklaşık günde bir peni- kazanmasına karşın günde beş sayfa yazmak için doğrudan esinledi.

Robinson Crusoe bile günün her saatinde ne yapacağını bir çizelgeye yazardı.

İyi Çalışma Alışkanlığı No.3 *Bir sorunla karşılaştığınız zaman, karar vermek için gereken gerçekleri biliyorsanız onu hemen oracıkta çözün. Kararları Ertelemeyi sürdürmeyin.*

Eski öğrencilerimden biri, H.P.Howell, B.D. Çelik' in müdürler kurulu üyesiyken bana, kurul toplantıları çoğu işleri sık sık uzatıyor demişti, birçok sorun tartışılıyor, birkaç karar alınıyordu. Sonuç: kurulun her üyesi evine incelenecek raporlar tomarı taşıyordu.

Sonunda, Mr. Howell müdürler kurulunu her defasında bir sorunu ele alıp onu karara bağlamaya ikna etti. Ağırdan almak yok, ertelemek yok. Karar ek bilgiler gerektiriyorsa birşeyler yapılabilir ya da hiçbirşey yapılamazdı. Ama bir sonrakine geçmeden önce her bir sorun üzerinde bir karara varılıyordu. Mr. Howell bana sonuçların yararlı hatta çarpıcı olduğunu söyledi: Gündem tazeleniyordu. Takvim temizdi. Oysa kısa bir süre önce her bir üyenin eve incelenecek raporlar tomarı taşıması gerekiyordu. Kısa süre önce burada, çözülmemiş sorunlar duygusunun üzüntüsü vardı.

Güzel bir kural, yalnız B.D. Çelik' in müdürler kurulu için değil hepimiz için.

İyi Çalışma Alışkanlıkları No.4 *Örgütlemeyi, Yardımcı belirlemeyi ve Denetlemeyi Öğrenin.*

Birçok iş adamı kendisini zamanından önce mezara

gönderir. Çünkü başkalarına sorumluluk vermeyi hiçbir zaman öğrenememiştir, herşeyi kendisi yapmakta diretir. Sonuç: ayrıntılar ve karışıklık onu ezer. O, bir telaş, üzüntü, kaygı ve gerilim duygusu tarafından yönetilmektedir. Sorumluluklar vermeyi öğrenmek güçtür. Biliyorum. Bana zor gelmişti, son derece zor. Deneyimlerimden yanlış kişilere verilecek yetkinin neden olabileceği yıkımları da biliyorum. Ama yöneticinin yetki vermesi kadar, eğer üzüntü, gerilim ve yorgunluktan çökecekse, kendi yapmak zorunda kalması da güçtür.

Büyük işler yapan bir örgütlemeyi, yardımcı belirlemeyi ve denetlemeyi öğrenmemiş adam çoğunlukla ellilerinde ya da altmışlarının başlarında kalp rahatsızlığından çekip gider; kalp rahatsızlığına gerilim ve üzüntü neden olur. Özel bir örnek mi? Yerel gazetenizdeki ölüm ilanlarına bakın.

Sizi Ne Yoruyor ve Bu Konuda Ne Yapabilirsiniz

Şu seçkin ve anlamlı bir gerçektir : yalnızca zihinsel çalışma sizi yoramaz. Gürültüler mi saçma. Ama birkaç yıl önce bilim adamları insan beyninin, yorgunluğun bilimsel tanımı olan " çalışmaya yetersiz kapasite" ye inmeden ne kadar uzun süre iş görebileceğini bulmaya çalıştılar. Bu bilim adamları şaşırarak gördüler ki kan, beyinden, o etkin olduğu zaman geçiyor, hiç yorgunluk göstermeden! Bir işçinin damarlarından çalıştığı sırada kan alsaydınız " yorgunluk toksinleri" ve yorgunluk ürünleriyle dolu bulurdunuz. Oysa Albert Einstein' in beyninden herhangi bir günün sonunda bir damla kan alabilseydiniz yorgunluk toksini bulunmadığını görürdünüz.

Buraya kadar beyinle ilgilendik, o " sekiz hatta on iki saat çalışma sonunda bile başlangıçtaki gibi iyi ve o denli hızlı" çalışabilir. Beyin tam anlamıyla yorgunluk nedir bilmez... Öyleyse sizi ne yorar?

Psikiyatri uzmanları yorgunluğumuzun çoğunun zihinsel ve coşkusal davranışlarımızdan türediğini söylerler. İngiltere' nin en seçkin psikiyatri uzmanlarından biri olan J.A. Hadfield, *The Psychology of Power* (Güç Psikolojisi) adlı kitabında " sıkıntısını çektiğimiz yorgunluğun büyük bölümü zihinsel kökenlidir; gerçekte salt fiziksel kökenli tükeniş seyrektir" diyor.

Amerika' nın en seçkin psikiyatri uzmanlarından biri olan Dr. A.A. Brill daha da ileri gidiyor. O, " oturarak çalışan sağlıklı bir emekçinin yorgunluğunun yüzde yüzü psikolojik etkenlere dayalıdır ki biz bundan coşkusal etkenleri anlarız" diyor.

Oturarak çalışan emekçiyi ne tür coşkusal etkenler yorar? Sevinç mi? Hoşnutluk mu? Hayır! Can sıkıntısı, kızgınlık, değerlendirilmeme duygusu, boşluk, telaş, kaygı, üzüntü duygusu oturarak çalışan bir emekçiyi yıkan, soğukluklara duyarlı kılan, verimini düşüren ve onu evine bir sinir başağrısıyla döndüren coşkusal etkenlerdir. Evet, yoruluruz çünkü coşkularımız bedenimizde sinirsel gerilimler üretir.

Metropolitan Yaşam Sigortası Topluluğu yorgunluk üzerine bir broşüründe şunları belirtiyor: " Yaptığınız ağır çalışma, iyi bir uyku ya da dinlenmeyle geçmeyen yorgunluğa çok seyrek neden olur... Yorgunluğun en büyük nedenlerinden üçü üzüntü, gerginlik ve coşkusal karmaşadır. Fiziksel ya da zihinsel çalışma neden olarak gösterildiği zaman çoğu kez bunlar kınanmalıdır... Unutmayın ki gergin bir kas çalışan kastır. Gevşeyin! Enerjinizi önemli görevlere saklayın."

Şimdi durun, doğrunun nerede olduğunu araştırın ve kendinizi yoklayın.Bu satırları okurken kitaba kaşlarınız çatık mı bakıyorsunuz? Gözleriniz arasında bir gerginlik duyuyor musunuz? Yoksa omuzlarınız mı kamburlaşmış? Yüz kaslarınız gerili mi? Bütün bedeniniz eski bir bez bebek gibi gevşek ve yumuşak olmadıkça şu dakikalarda sinirsel ve kassal gerilimlere hazırlanıyorsunuz demektir. *Sinirsel gerilim ve sinirsel yorgunluk üretiyorsunuz.*

Zihinsel çalışmada gerekli olmayan bu gerilimleri niçin üretelim? Josselyn şöyle diyor: " Ben, başlıca engelin, iyi yapmaktan başka birşey olmayan zorlu çalışmanın çaba gösterme duygusu gerektirdiği biçimindeki hemen hemen evrensel inanış olduğunu buldum". Biz konsantre olduğumuz zaman kaşlarımızı çatarız. Omuzlarımızı kamburlaştırırız. Kaslarımızı, beynimizin çalışmasına yardımı olmayan *çaba gösterme* hareketine çağırırız.

Burada şaşırtıcı ve acınası bir gerçek var : Milyonlarca kişi harcamayı düşünmedikleri parayı ve enerjilerini

yedi sarhoş denizcinin Singapur' daki düşüncesizlikleri yüzünden olduğu gibi boş yere harcıyorlar.

Sinirsel yorgunluğun çaresi nedir? Gevşemek! Gevşemek! Gevşemek! *İşinizi yaparken gevşemeyi öğrenin!*

Kolay mı? Hayır. Belki de yaşantınızın alışkanlıklarını yeniden gözden geçirmelisiniz. Ama bu yaşamınızı kökünden değiştirebileceği için değerli bir çabadır! William James " Gevşemenin İncil' i" adlı denemesinde şöyle der :" Amerikan aşırı gerilimi, sarsaklığı, soluğu kesilmişliği ve anlatım coşku ve yoğunluğu hiç de, azçok değil, *kötü alışkanlıklardır." Gerilim bir alışkanlıktır. Gevşeme bir alışkanlıktır ve kötü alışkanlık bırakılabilmeli, iyi alışkanlıklar kazanılmalıdır.*

Nasıl gevşersiniz? Aklınızla ya da sinirlerinizle mi başlarsınız? Hiçbiriyle başlamayın. *Gevşemeye* her zaman *kaslarınızla* başlayın!

Bir deneme yapalım. Nasıl yapıldığını göstermek için gözlerimizden başladığımızı varsayalım. Bu paragrafı baştan sona okuyun ve sonuna geldiğiniz zaman, geriye yaslanın, gözlerinizi kapatın ve *gözlerinize* sessizce " Salıver, salıver. Gerginliği bırak, kaş çatmayı bırak. Salıver, salıver. " deyin. Bir dakika için yavaşça yineleyin...

Birkaç saniye sonra göz kaslarınızın *söz dinlemeye başladığına* dikkat etmediniz mi? Sanki, bir el gerilimi silip atmış gibi duyumsamadınız mı? Pekâla, bir dakikada gevşeme sanatının bütün inceliklerini ve gizini örneklemeniz inanılmaz görünebilir. Aynı şeyi çeneniz, yüz kaslarınız, diziniz, omuzlarınız, bütün bedeninizle yapabilirsiniz. Ama en önemli organ gözdür. Chicago Üniversitesi'nden Dr.Edmund Jacobson, göz kaslarınızı tamamıyla gevşetebilirseniz bütün sıkıntılarınızı unutabilirsiniz demeye kadar gider! Gözler, bedenin harcadığı bütün sinirsel enerjinin dörtte birini tükettikleri için sinirsel gerilimin hafifletilmesinde bu denli önemlidirler. Onca çok kişinin "göz yorgunluğundan" görme sıkıntısı izlenimi almasının nede-

ni de budur. Onların gözleri gerilimdedir.

Unlü romancı Vicki Baum, çocukluğunda kendisine, aldığı derslerin en önemlisini öğreten yaşlı bir adama rastladığını anlatır. Düşürülmüş, dizleri yaralanmış ve bileği incinmişmiş. Yaşlı adam onu yerden kaldırmış; bu adam bir zamanlar sirk soytarısıymış; ve onun üzerini silkelerken şöyle demiş: " Kendini incittin çünkü nasıl gevşeneceğini bilmiyorsun. Kendine çorap, eski, buruşuk bir çorap kadar yumuşakmış süsü ver. Gel, sana nasıl yapılacağını göstereceğim. "

Bu yaşlı adam Vicki Baum'a ve öteki çocuklara nasıl düşüleceğini, bir fiskeyle yığılıvermeyi öğretti. Ve hep diretti, " Kendinizi eski, buruşuk bir çorap gibi düşünün. O zaman gevşemeyi sağlarsınız!"

Boş zamanlarınızda gevşeyebilirseniz hemen her yerde öyle olursunuz. Ancak gevşemek için çaba harcamayın. *Gevşeme bütün gerilim ve çabanın yokluğudur.* Rahatlık ve gevşemeyi düşünün. Göz ve yüz kaslarınızı gevşetmeyi, düşünerek, tekrar tekrar "Salıver... salıver... salıver ve gevşe " diyerek başlayın. Yüz kaslarınızdan bedeninizin merkezine enerji aktığını duyumsayın. Bir bebek kadar gerilimden uzak olduğunuzu düşünün.

Büyük soprano Galli-Curci bunu kullanıyordu. Helen Jepson bana Galli-Curci'yi gösteriden önce, bütün kasları gevşemiş durumda bir sandalyeye oturmuş ve zayıf çenesi gerçekten sarkmış görmeye alışık olduğunu söylemişti. Bu olağanüstü uygulama onu sahne almadan önce sinirlenmekten de koruyordu; bu da yorgunluğu önlüyordu.

Aşağıda gevşemeyi öğrenmenize yardım edecek beş öğüt bulacaksınız:

1. *Bu konuda yazılmış en iyi kitaplardan birini okuyun: Release From Nervous Tension (Sinirsel Gerilimden Kurtulma) Dr. David Harold Fink. Size, Daniel W. Josselyn'in Why Be Tired (Yorulma Niçin Olur) adlı kitabını*

da okumanızı öneririm.

2. Boş anlarda gevşeyin. Bırakın bedeniniz eski bir çorap gibi yumuşasın. Ben çalışma masamın üzerinde eski, kestane rengi bir çorap bulundururum. Çalışırken nasıl yumuşak olmam gerektiğini anımsatıcı olarak durur orada. Çorap istemezseniz bir kedi aynı işi görecektir. Güneşte uyuyan bir kedi yavrusunu hiç kaldırdınız mı? Kaldırdıysanız ıslak bir gazete gibi her iki yandan nasıl sarktığını bilirsiniz. Hintli Yogi'ler bile gevşeme sanatında ustalaşmak istiyorsanız kedileri inceleyin derler. Ben yorgun, sinirsel bakımdan yıkılmış ya da uykusuzluk çeken, üzgün ya da mide ülserli bir kedi görmedim. Gevşemeyi kedi gibi yapmayı öğrenirseniz bu hastalıklardan belki siz de sakınabilirsiniz.

3. Olabildiğince rahat bir konumda çalışın. Unutmayın ki bedensel gerilimler, ağrıyan omuzlar ve yorgun sinirler üretirler.

4. Günde dört ya da beş kez kendinize sorun: " İşimi olması gerektiğinden daha zor mu yapıyorum? Yaptığım işte çalışması gerekmeyen kaslarımı kullanıyor muyum?" Bu gevşeme alışkanlığı için size yardımcı olacak ve Dr.David Harold Fink'in dediği gibi " Psikoloji bilenlere göre en iyisi bu alışkanlıktan biridir. "

5. Günün sonunda kendinize " Şimdi ne kadar yorgunum? Eğer yorgunsam nedeni yaptığım zihinsel çalışma değildir çünkü onu yöntemince yaptım " diyerek kendinizi yine sınayın. " Başarımı " diyor Daniel W.Josselin " gün sonunda ne denli yorgun olduğuma değil ne denli olmadığıma bakarak ölçerim. " Yine o diyor ki " Gün sonunda kendimi az da olsa yorgun bulduğum ya da sinirlerimin yorulduğunu duyumsadığım zaman o günün hem nitelik hem nicelik bakımından yetersiz bir gün olduğunu bilirim." Bu dersi Amerika'daki her iş adamı öğrenmiş olsaydı " hipertansiyon " rahatsızlıklarından ölüm oranımız bir anda düşebilirdi. Ve sanatoryumlarımızla akıl hastaneleri-

mizin yorgunluk ve üzüntüyle yıkılmış adamlarla dolması dururdu.

DÖRDÜNCÜ KESİM

Yorgunluk, Üzüntü ve Küskünlük Yaratan Cansıkıntısı Nasıl Giderilir

Yorgunluğun başlıca nedenlerinden biri cansıkıntısıdır. Bunu açıklamak için kendi halinde bir stenograf olan Alice'in durumunu alalım. Alice bir gece evine tamamıyla tükenmiş bir durumda geldi. Yorgunu *oynuyordu*.. O yorgundu. Başı ağrıyordu. Bir sırt ağrısı vardı. O denli bitkindi ki akşam yemeği için beklemeden yatmak istiyordu. Annesi yalvardı da masaya oturttu. O sıra telefon çaldı. Erkek arkadışıydı! Dansa çağırıyordu. Gözleri parladı. Ayakları yerden kesildi. Üst kata fırladı,mavi giysisini giydi ve sabahın üçüne kadar dansetti; eve döndüğünde bitkinlikten eser yoktu. Gerçekten o denli neşelenmişti ki uyuyamadı.

Alice sekiz saat önce bitkin görünür ve öyle davranırken gerçekten ve dürüstçe yorgun muydu? Kuşkusuz öyleydi. Bitkindi çünkü işinden sıkılmıştı, belki yaşantısından bıkmıştı. Milyonlarca Alice var. Siz de onlardan biri olabilirsiniz.

İyi bilinen bir gerçektir ki yorgunluğun oluşmasında, coşkulu davranışınız bedensel çabanızdan daha çok katkı yapar. Birkaç yıl önce, Joseph E. Barmack, *Archives of Pyschology* ' de cansıkıntısının yorgunluğu nasıl hazırladığını gösteren kimi deneylerini bir rapor halinde yayımladı. Dr. Barmack bir öğrenci grubunu bir dizi denemeye soktu, onların bu deneylere çok az ilgi duyduklarını biliyordu. Sonuç mu? Öğrenciler yorgun ve uykulu, başağrısı ve göz yorgunlugundan şikayetçi, sinirli görünüyorlardı. Hatta kimi durumlarda mideleri altüst oluyordu. Bunların hepsi

"düş ürünü" müydü? Hayır. Bu öğrencilerin metabolizma testleri yapıldı. Bu testler gösterdi ki kişi sıkıldığı zaman bedenin kan basıncı ve oksijen tüketimi gerçekten azalıyor ve işinden keyf duymaya ve ilgilenmeye başlar başlamaz metabolizma hemen düzeliyor!

İlginç ve coşturucu şeyler yaptığımız zaman çok seyrek yoruluruz. Örneğin, geçenlerde Kanada Kayalık Dağları'nda Lake Louise yöresinde bir tatil yaptım. Corral Creek'de alabalık avlayarak birkaç gün geçirdim, yolum, boyumu aşan çalılıklar arasından geçiyordu, kütüklerin üzerinden atlıyor, devrilmiş ağaçlarla boğuşuyordum. Böyle geçen sekiz saatten sonra bile bitkin değildim. Neden? Çünkü coşkulu ve neşeliydim. Büyük bir başarı duygusu duyumsuyordum: Boğazı kesilmiş altı alabalık! Diyelim ki balık avlamaktan sıkıldım, o zaman ne duyumsardım dersiniz? Yedi bin ayak yükseklikteki böyle ağır bir çalışmadan bıkkın olurdum.

Böyle, dağa tırmanma gibi tüketici ektinliklerde bile, can sıkıntısı sizi ağır iş kargaşasından daha çok yorabilir. Örneğin, Minneapolis Çiftçiler ve Teknisyenler Tasarruf Bankası'nın başkanı, Mr.S.H. Kingman bana bu sözü çok iyi açıklayan bir olay anlattı. Temmuz 1943'te Kanada Yönetimi, Gal Prensi'nin Atlı Koruculan'nı dağa tırmanma konusunda eğitmek için Kanada Dağcılık Kulübünden kılavuzlar istemiş. Mr.Kingman bu askerleri eğitmek için seçilen kılavuzlardan biriymiş. Bana o ve- yaşları kırk iki ile elli beş arasında değişen-öteki kılavuzların bu genç askerler ordusunu buzullar ve kar tarlalarından geçen uzun yürüyüşlere nasıl çıkardıklarını ve kırk ayaklık dimdik bir yarın tepesine iplerle, küçücük basamaklar ve güvenilmez tutamaklarla nasıl tırmandıklarını anlattı. Michael Doruğu'na, Başkan Yardımcısı Doruğu'na ve Kanada Kayalık Dağları'nın Küçük Yoho Koyağındaki tanınmamış öteki doruklara tırmanmışlar. Bu, tam formundaki genç adamlar (altı haftalık çok sert bir komando eğitimini yeni bitirmiş-

lerdi) on beş saatlik tırmanıştan sonra tamamıyla tükenmişlerdi.

Onların yorgunluğu komando eğitimi ile pekişmemiş kaslarını kullanmalarından dolayı mıydı? Böyle gülünç bir soruyu sormakla komando eğitiminden hiç geçmemiş biri bile yuhalanabilirdi! Hayır, onlar tamamıyla tükendiler çünkü dağa tırmanmaktan sıkılmışlardı. O denli yorgundular ki birçoğu yemeği beklemeden uyuyakaldı. Peki - askerlere göre iki üç kat yaşlı olan - kılavuzlar da yorgun muydular? Evet, ne var ki bitkin değildiler. Kılavuzlar yemeklerini yediler ve saatlerce günün deneyimlerini konuşarak oturdular. Bitkin değillerdi çünkü onlar ilgi duyuyorlardı.

Kolombiyalı Dr. Edward Thorndike yorgunluk üzerine deneyler yaparken genç adamları, sürekli ilgilerini çekerek, yaklaşık iki hafta uyanık tuttu. Büyük bir dikkatle inceledikten sonra Dr.Thorndike raporunda şöyle diyordu: " Cansıkıntısı, çalışma gücü azalmasının tek gerçek nedenidir. "

Eğer kafa işçisiyseniz, yaptığınız iş miktarının sizi yorması çok seyrek olur. İşin miktarı sizi yoruyorsa onu *yapmıyorsunuz* demektir. Örneğin, sürekli ara verdiğiniz, haftanın son gününü anımsayın. Mektuplar yanıtlanmış değil. Randevular aksatılmış. Arasıra sıkılmışsınız. O gün her şey ters gitmiş. Hiçbir şeyi bitirmemişsiniz, şimdi - ağrıdan başınız çatlayarak- tükenmiş, eve gidiyorsunuz.

Ertesi gün büroda her şey tıkırında. Bir önceki gün yaptığınızdan kırk kez çoğunun başardınız. Şimdi eve karbeyazı bir ful kadar dinç gidiyorsunuz. Bu deneyime sahipsinizdir. Ben öyleyim.

Alınacak ders ne mi? Şu: Yorgunluğunuz çoğu kez çalışmaktan değil üzüntü, gerilim ve bıkkınlıktan kaynaklanır.

Bu kesimi yazarken Jerome Kern'in yeniden tutulmaya başlayan müzikal komedisi *Show Boat* (Gösteri Ge-

misi) unu izlemeye gittim. *Cotton Blossom* (Pamuk Çiçeği)'un kaptanı, Kaptan Andy, felsefi interlüdlerinden birinde şöyle der: " Şanslı insanlar yaptıklarını zevkle yapanlardır." Böyle insanlar şanslıdırlar çünkü daha çok enerji, daha çok mutluluk, daha az üzüntü daha az yorgunluk duyarlar. İlginiz neredeyse enerjiniz de oradadır. Durmadan kusur bulan eş ile on blok yürümek, taparcasına sevilen sevgiliyle on mil yürümekten daha yorucu olabilir.

Öyleyse ne? Bu konuda ne yapabilirsiniz? Pekâlâ, şimdi bir stenografın -Oklahoma, Tulsa'da bir petrol şirketinde çalışan bir stenograf- bu konuda yaptığını görelim. Her ayın bir kaç günü, düşünülebilir işlerin en cansıkıcılarından birini yapıyordu: Petrol bağlantıları için basılı formları doldurmak, rakamları toplamak ve istatistikler. Bu iş öyle sıkıcıydı ki kendisini korumak için bunu ilginç kılmaya karar verdi. Ama nasıl? Hergün kendisiyle yarıştı. Formları saydı, her sabah daha çoğunu yazıp doldurdu ve öğleden sonra bu rekorunu kırmayı denedi. Her günün toplamını saydı ve ertesi gün daha çoğunu yapmaya çalıştı. Sonuç mu? Çok geçmeden bu tatsız formları bölümündeki öteki stenografların hepsinden daha çabuk doldurabiliyordu. Bunlar ona ne sağladı? Ödül mü? Hayır... Teşekkür mü? Hayır... Aşama? Hayır... Ücret artışı? Hayır... Cansıkıntısının doğurduğu yorgunluğu önlemeye yardım etti. Ona zihinsel bir uyarıcı verdi. Çünkü o kendisi için en iyi olanı yapmış cansıkıcı bir işi ilginç kılmış, daha çok enerji edinmiş, daha çok tad almış ve boş saatlarında daha mutlu olmuştu.

Bu gerçek öyküyü biliyorum çünkü ben o kızla evlendim.

Buradaki de, işini ilginç *miş gibi* yapmanın yararını gören bir başka stenografın öyküsüdür. İşiyle başa çıkıyordu ama daha çoğu olamıyordu. Adı Miss Vallie G.Gordon, İllinois, Elmhurst, South Kenilworth Avenue 473'de oturuyor. Öyküsü bana yazdığı gibi şöyle:

"Çalıştığım yerde dört stenograf var ve her birimiz birkaç kişinin mektuplarını kaydetmekle görevliyiz. Bu görevler sırasında çok seyrek sıkışırız; bir gün, bir bölüm başkanı yardımcısı bir mektubu gereğinden çok uzattığım üzerinde ayakdireyince başkaldırdım. Ona mektubun yeniden yazmaya gerek olmaksızın düzeltilebileceğini göstermeye çalıştım, o, ben yapmazsam yapacak birini bulabileceği karşılığını verdi! Büsbütün öfkelendim! Ama bu mektubu yeniden yazmaya başladığım zaman aklıma birden, benim yaptığım işi yapma şansı için takla atan birçok insanın bulunduğu geldi. Kaldı ki ben bu işi yapmak için para alıyordum. Kendimi daha iyi duyumsamaya başladım. Ansızın aklıma, işimi -onu küçümsesem de- gerçekten keyfliymiş gibi yapmak geldi. Sonra şu önemli buluşu yaptım: İşimi gerçekten eğlenceliymiş gibi yaparsam onun kimi yanlarını keyfle yapıyordum. İşimden zevk aldığım zaman daha hızlı çalışabildiğimi de buldum. Böylece şimdi benim için aşırı çalışma çok seyrek gerekiyor. Bu yeni tutumum bana iyi bir işçi ünü kazandırdı. Ve bölüm denetmenlerinden biri bir özel sekretere gerekseme duyduğu zaman çalışmak için beni arar, çünkü artık çalışmayı surat asmadan yapmak istiyorum diyor! "Bu değişik zihinsel davranış gücü sorunu" diyor Miss Golden, " benim için son derece önemli bir buluş oldu. Harikalar yarattı. "

Miss Golden, Profesör Hans Vaihinger'in çok iyi çalışan "*miş gibi*" felsefesini kullandı. O, bize "*miş gibi*" davranmanın bizi mutlu edeceğini -ve benzeri- öğretmişti.

Eğer "*miş gibi*" davranırsanız işinize ilgi duyarsınız, biraz böyle davranmak gerçekten ilgilenmeye yönelmenizi sağlayacak, bu da yorgunluğunuzu, geriliminizi ve üzüntülerinizi azaltma eğilimi olacaktır.

Birkaç yıl önce, Harlan A.Howard yaşantısını tamamıyla değiştirmeye karar verdi. Sıkıcı bir işi ilginçleştirmeye azmetti; işi kesinlikle sıkıcı bir işti; Tabakları yıkıyor, tezgâhları temizliyor, öteki çocuklar top oynar ya da

kızlarla şakalaşırken o, okulun yemekhanesinde dondurma dağıtıyordu. Harlan Howard işini küçümsüyordu ama-o ki ona katlanıyordu- dondurmayı incemeliydi: Nasıl yapılıyordu, hangi ham maddeler kullanılıyordu, neden kimi dondurmalar ötekilerden daha iyiydi. Dondurmanın kimyasını inceledi, ve okulun kimya kursunda ilerlemeye başladı. Gıda Kimyasına şimdi öylesine ilgi duyuyordu ki Massachusetts Devlet Kolejine yazıldı ve " gıda teknolojisi" alanında uzman oldu. New York Kakao Alım Satım Merkezi kakao ve çikolata ambalajında kullanılacak en iyi kâğıt için yüz dolarlık bir ödül-bütün kolej öğrencilerine açık bir ödül-koyduğu zaman onu kim kazandı dersiniz? Doğru. Harlan Howard.

İşi zor geldiği zaman, Massachusetts, Amherst, North Pleasant Street 750'deki evinin bodrumunda özel bir laboratuvar kurdu. Bundan kısa süre sonra yeni bir yasa çıktı. Sütteki bakterilerin sayısı önem kazandı. Harlan Howard hemen Amherstteki on dört süt şirketi için bakteri sayımına başladı ve iki yardımcı tuttu.

Yirmi beş yıl sonra nerede olacak? Pekâlâ, şimdi gıda kimyası işinde çalışan insanlar o zaman bir köşeye çekilmiş ya da ölmüş olacaklar; ve onların yerine şimdi inisiyatif ve çoşku ışıkları saçan gençler gelecek. Yirmi beş yıl sonra, tezgâh üzerinden dondurma sattığı sınıf arkadaşlarından kimileri hırçın, işsiz, yönetime sövüp sayan ve hiçbir zaman şanslı olmadığından yakınır durumda bulunurlarken Harlan A.Howard belki de uğraşının önderlerinden biri olacak. Harlan A. Howard sıkıcı bir işi ilginçleştirmeye karar vermiş olmasaydı hiçbir zaman şans sahibi olmayabilirdi.

Yıllar önce bir fabrikada, bir torna tezgâhı üzerinde dönen cıvataların önünde durma bıktırıcı işinden bezmiş genç bir adam vardı. Adı Sam'dı. Sam bırakmak istiyordu ama başka bir iş bulamıyacağından korkuyordu. Sam bu sıkıcı işi yapmak zorunda olduğu için onu ilginç kılmaya

karar verdi. Böylece yanındaki bir makinenin çalıştırıcı teknisyeniyle yarışa girdi. Onlardan biri makinesinde kaba yüzeyleri düzeltiyor öteki de cıvataları özel çaplarına indirgiyordu. Arastra makinelerini döndürerek kimin en çok cıvata çıkardığına bakıyorlardı. Ustabaşı, Sam'ın çabukluk ve şaşmazlığından etkilendi ve ona hemen daha iyi bir iş verdi. Bu bir dizi yükselmenin başlangıcı oldu. Otuz yıl sonra, Sam, -Samuel Vauclain-Baldwin Lokomotif Fabrikası'nın başkanıydı. Ama sıkıcı bir işi ilginçleştirmeye karar vermemiş olsaydı yaşamı boyunca teknisyen olarak kalabilirdi.

Ünlü radyo haberleri yorumcusu, H.V. Kaltenborn bir zamanlar bana sıkıcı bir işi nasıl ilginçleştirdiğini anlatmıştı.Yirmi iki yaşındayken, bir canlı hayvan gemisinde onları yedirip sulama işinde çalışarak Atlantik'i geçmiş. İngiltere'de bir bisiklet turu yaptıktan sonra aç ve metelik siz Paris'e gelmiş. Fotoğraf makinesini beş dolar karşılığında rehin bırakarak *The New York Herald*'ın Paris baskısına bir ilân vermiş ve projeksiyon makineleri satışı işi bulmuş. Yeterince yaşlıysanız bu eski moda stereoskopları anımsarsınız, onları birbirinin tamamıyla aynı iki resme bakmak için gözlerimize yaklaştırarak kullanırdık. Baktığımız anda bir mucize olurdu. Stereoskop'un mercekleri o iki resmi üç boyutlu bir sahneye dönüştürürdü. Derinliği görürdük, şaşırtıcı bir perspektif duygusu duyardık.

Evet, dediğim gibi, Kaltenborn, Paris'te kapı kapı dolaşarak bu makineleri satmaya başladı, üstelik Fransızcası da yoktu. Ama bir yılda biş bin dolar komisyon aldı ve kendisini o yıl Fransa'nın en çok satan satıcılarından biri yaptı. H.V.Kaltenborn bana bu deneyiminin, içindeki başarılı olma niteliklerini, Harvard'taki bir öğrencilik yılı kadar çok geliştirdiğini söyledi. Kendine güven mi? O, bana,bu deneyimden sonra kendisini, Fransız ev kadınlarına *Birleşik Devletler Kongresinin kayıtlarını* satabilecek gibi duyumsadığını anlattı.

Bu deneyim ona, paha biçilmez değeri daha sonra radyoda Avrupa olaylarını yorumlarken kanıtlanan Fransız yaşamını içten kavrama olanağı sağladı.

Fransızca konuşamazken uzman bir satıcı olmayı nasıl becerdi? Onun satış konuşmasını, kusursuz Fransızcasıyla işvereni yazıyor o da ezberliyordu. Kaltenborn, bir kapının zilini çalıyor karşısına çıkan evkadınına ezberlediği satış konuşmasını kötü ama gülünç aksanıyla aktarıyordu. Ev kadınına resimlerini gösteriyor ve kadın bir şey sorduğu zaman omuzlarını silkerek " Amerikalı... Amerikalı..." diyordu. Sonra şapkasını alıyor kusursuz Fransızca ile yazılmış satış konuşmasının şapkasının tepesine geçirilmiş bir kopyasını gösteriyordu. Ev kadını gülüyor ve ona daha başka resimler gösteriyordu. H.V. Kaltenborn bana bunları anlatırken işinin çok kolay olduğunu söylemişti. Onu kurtaranın tek bir özellik olduğunu da ekledi: İşi ilginçleştirme kararı. Her sabah işe başlamadan önce aynaya bakıyor ve kendisine bir kışkırtma konuşması yapıyordu: " *Kaltenborn, yemek istiyorsan bunu yaparsın. O ki yapacaksın neden hoşça vakit geçirmeyesin? Neden, sahne ışıkları içinde bir kapının zilini çalan bir aktör olduğunu ve karşında seni izleyen bir izleyicinin bulunduğunu düşünmeyeceksin? Yaptığın tıpkı sahnede yapılanlar kadar gülünç. Öyleyse neden biraz tad biraz coşku katmayasın?*

Mr.Kaltenborn, bu gündelik kışkırtma konuşmalarının, bir zamanlar korktuğu ve tiksindiği o işi, sevdiği ve yüksek kazanç sağladığı bir maceraya dönüştürmekte ona yardımcı olduğunu söyledi.

Mr. Kaltenborn'a Amerika'nın başarıya susamış gençlerine verecek bir öğüdü bulunup bulunmadığını sorduğumda şunları söyledi: " Evet, her sabah kendileriyle uğraşsınlar. O denli çoğumuzu içinde dolaştığı yarı uykudan çıkaran beden ekzersizlerinden epeyce söz ederiz. Ama bizim her sabah bizi eyleme kışkırtacak ruhsal ve zihinsel ekzersizlere, daha bile çok, gereksememiz var.Ken-

dinize her sabah kışkırtıcı bir konuşma yapın. "

Kendinize her sabah kışkırtıcı bir konuşma yapmak, ahmakça, yüzeysel, çocukça mı? Hayır, tersine, bu sağlıklı ruh halinin ta kendisidir. " Yaşamımız gerçekleştirdiğimiz düşüncelerimizdir." Bu sözcükler Marcus Aurelius'un, onlar, *Meditations* adlı kitabını yazdığı on sekizinci yüzyıl başlarında olduğu kadar bugün de doğrudur. " Yaşamımız gerçekleştirdiğimiz düşüncelerimizdir. "

Günün her saatinde kendinize konuşmakla, kendinizi yüreklilik ve mutluluk düşünmeye, güç ve barış düşünmeye yöneltebilirsiniz. İşler üzerine kendinizle konuşmaya teşekkür borçlu olursunuz, kafanızı yükseklerde uçuşan ve şakıyan düşüncelerle doldurabildiğiniz için.

Doğru düşünerek daha az tatsız bir iş tutabilirsiniz. İşvereniniz daha çok kazanmak için işinize meraklı olmanızı ister. İşinizde sizin için neyin ilginç olacağını düşünün. Kendinize uyanık olduğunuz saatların yarısının işinizde geçtiğini, yaşamdan elde ettiğiniz mutluluğun iki kat olabileceğini ve işinizde mutluluk bulamazsanız hiç bir yerde bulamayacağınızı anımsatın. Kendinize, işinize merak sararsanız üzüntülerinizi unutacağınızı, zamanla belki de yükseleceğinizi ve daha çok kazanacağınızı sürekli anımsatın. Bu, gerçekleşmese bile, yorgunluğu en aza indirecek ve boş saatlerinizden zevk almanıza yardımcı olacaktır.

Sahip Olduklarınızı Bir Milyon Dolara Alabilir miydiniz?

Harold Abbott'u yıllardır tanırım. Missouri, Webb City'de South Madison Avenue 820'de yaşıyor. Benim konferans menajerliğimi yapardı. Bir gün Kansas City'de karşılaştık ve beni Missouri, Belton'daki çiftliğime sürükledi. Gittiğimiz süre içinde ona üzüntüden nasıl sakındığını sordum; bana hiçbir zaman unutamayacağım esinlendirici bir öykü anlattı.

" Ben üzüntüye epeyce yatkındım " dedi "ama 1934'de bir bahar günü Webb City'de West Dougherty Street'den aşağı doğru yürürken bütün üzüntülerimi yokeden bir görüntü ile karşılaştım. Her şey on saniyede oldu ama bu on saniye içinde nasıl yaşanacağı üzerine önceki on yılda öğrendiklerimden çoğunu öğrendim.İki yıldır Webb Citt'de bir bakkal dükkânı işletiyordum"diye sürdürdü Harold Abbott, bana anlattığı öyküyü. " Bütün birikmişimi yitirmekle kalmamış ödemesi yedi yılımı alacak kadar borca batmıştım. Dükkân önceki cumartesi günü kapatılmıştı; iş arama Kansas City'ye gidebilmek için Tüccarlar ve Madenciler Bankası'ndan kredi almaya gidiyordum. Dayak yemiş gibi yürüyordum. Bütün savaşım gücümü ve inancımı yitirmiştim. Ama birden sokağın alt başından gelen bir adam gördüm, bacakları yoktu. Tekerlekli patenden çıkarılma tekerler takılmış küçük bir tahta üzerinde oturuyordu. Yolda ellerindeki tahta parçalarıyla kendisini iterek ilerliyordu. Onu tam, yolu geçip yaya kaldırımına, birkaç inç yukarıya tırmanmaya hazırlanırken gördüm. Oturduğu küçük tahtanın bir köşesini eğdiği anda

gözgöze geldik. Beni görkemli bir gülümsemeyle selamladı. ' Günaydın bayım. Ne güzel bir sabah değil mi? ' dedi içtenlikle. Ona bakarken ne denli varsıl olduğumu anladım. İki bacağım vardı. Yürüyebiliyordum. Kendine acımanın utancını duydum. Kendi kendime eğer o, bacakları olmadan, mutlu, neşeli ve kendine güvenli olabiliyorsa ben bacaklarım da varken haydi haydi olmalıyım dedim. Şimdiden göğsümün kabardığını duyumsadım. Tüccarlar ve Madenciler Bankasından yalnız yüz dolar istemeye niyetliydim. Ama şimdi iki yüz dolar istemeye yüreklenmiştim. İş bulmaya, *çalışmak* için Kansas City'ye gitmek istediğini söylemeye niyetliydim. Oysa şimdi Kansas City'ye bir iş *tutmaya* gitmek istediğimi bildirme güveni bulmuştum. Krediyi aldım; işi de buldum."

" Şimdi banyomdaki aynanın üzerinde şu sözler yazılı ve her sabah traş olurken onları okuyorum:

Ayaklarım olmayışına üzülüyordum,
Ayakları olmayan adama rastayıncaya kadar."

Bir defasında, Eddie Rickenbacker'e, arkadaşlarıyla birlikte Pasifik'te can kurtaran sallarında yirmi bir gün, umutsuzca yitik, sürüklenmekten aldığı en büyük dersin ne olduğunu sordum. " Bu deneyimden aldığım en büyük ders" dedi " gereksinme duyduğunuz suya ve yemek istediğiniz tüm yiyeceğe sahipseniz hiçbir şeyden yakınmamalısınız. "

Time, Guadalcanal'da yaralanmış bir çavuş üzerine bir yazı dizisi yayımlamıştı. Bir mermi parçasıyla boğazından yaralanan çavuşa yedi kez kan verilmişti. Doktoruna yazdığı notta "yaşayacak mıyım" diye soruyordu. Doktor " Evet " diye yanıtladı. O,bir not daha yazdı, yine soruyordu: " Konuşabilecek miyim? " Yanıt yine evet oldu. O za-

man bir not daha yazdı, şöyle diyordu: " *Öyleyse ne demeye üzülüyorum ki?* "

Neden hemen durup kendinize sormuyorsunuz: " *Ne diye üzülüyorum ki*?" Bunu, belki bir oranda önemsiz ve anlamsız bulacaksınız.

Yaşanlarımızda olup bitenlerin yaklaşık yüzde doksanı doğru, yüzde on kadarı da yanlıştır. Mutlu olmak istiyorsak hepimiz doğru olan yüzde doksana yoğunlaşmalı ve yanlış olan yüzde onu görmezden gelmeliyiz. Ama üzülmek, daha çok acı çekmek ve ülser olmak istiyorsak yanlış olan yüzde onu dikkate alıp görkemli yüzde doksan doğruyu gözardı edebiliriz.

"Düşün ve Şükret" sözcükleri İngilterenin Cromwellian kiliselerinin birçoğunda yazılıdır. Bu sözcükler yüreklerimizde de kazılı olmalıydı: " Düşün ve Şükret. " Bütün sahip olduklarımız için gönül borcu duymayı düşünelim ve Tanrının bize verdiklerine ve onun elaçıklığına şükredelim.

Güliver'in Gezileri yazarı Jonathan Swift, İngiliz yazınının en yıkıcı kötümseriydi. Doğmuş olduğuna öylesine üzülüyordu ki doğum günlerinde siyahlar giyer ve oruç tutardı. İngiliz yazınının bu olağanüstü kötümseri, kendi umutsuzluğu içinde, güleryüzlülük ve mutluluğun büyük, sağlık verici gücünü yüceltti. O, " Dünyadaki en iyi doktorlar Dr.Perhiz, Dr.Sessiz ve Dr. Neşeli'dir" demişti.

Günün her boş saatinde dikkatimizi -söylencesel Ali Baba hazinelerinden çok daha geniş olan -sahip olduğumuz zenginlikler üzerine toplarsak " Doktor Neşeli"nin hizmetlerinden yararlanabiliriz. Gözlerinizin ikisini birden bir milyar dolara satar mıydınız? İki bacağınız için ne isterdiniz? Ya kulaklarınız için? Ya çocuklarınız için? Aileniz için? Varlıklarınızı ekleyin, sahip olduklarınızı, Rockefeller'lerin, Ford'ların ve Morgan'ların biriktirdikleri bütün altınlar için bile satmak istemeyeceğinizi göreceksiniz.

Ama tüm bunları değerlendiriyor muyuz? Yo, hayır.

Schopen hauer'in dediği gibi: " Biz sahip olduklarımızı çok seyrek, ama olamadıklarımızı her zaman düşünürüz. " Evet " sahip olduklarımızı çok seyrek olamadıklarımızı her zaman düşünmek " eğilimi yeryüzünün en büyük trajedisidir. Bu belki de tarihteki hastalıklar ve savaşların hepsinden çok perişanlığa neden olmuştur.

John Palmer'in " düzenli bir adamken sürekli dırdır eden bir ihtiyara" dönmesine ve neredeyse yuvasının dağılmasına bu neden oldu. Biliyorum çünkü bana kendi anlattı.

Mr.Palmer, New Jersey, Paterson'da 19.Avenue 30' da yaşıyor " Askerden döndükten kısa süre sonra" dedi "kendime bir iş kurmaya başladım. Gece gündüz demeden çalışıyordum. İşler iyi gidiyordu. Derken sıkıntılar başladı. Gereçleri ve parçaları alamıyordum. İşi bırakma zorunda kalmaktan korkuyordum. Öylesine üzülüyordum ki düzenli bir adamken sürekli dırdır eden bir ihtiyara dönüşmüştüm. Asık suratlı, ters biri olmuştum. Üstelik o zamanlar bunu bilmiyordum da; ama şimdi anlıyorum ki mutlu yuvamın yıkılmısına ramak kalmışmış. Derken bir gün yanımda çalışan beden özürlü bir usta şöyle dedi: ' Johnny, kendinden utanmalısın. Dünyada sorunu olan tek kişi senmişsin gibi davranıyorsun. Dükkanı bir süre için kapattığını varsay, ne çıkar? Olaylar normale döndüğünde yeniden başlayabilirsin. Şükran borçlu olduğun epeyce şeyin var. Oğlum, senin yerinde olmayı nasıl isterdim bir bilsen! Baksana bana. Yalnız tek kolum var ve yüzümün bir yanı uçmuş ama yine de şikayetçi değilim. Homurdanmayı, söylenmeyi bırakmazsan yalnız işini değil sağlığını, yuvanı ve arkadaşlarını da yitireceksin!' "

" Bu uyarı beni tam zamanında durdurdu. Ne denli tuzu kuru olduğumu ayrımsadım. Yeniden değişmeye ve eski benliğime dönmeye karar verdim, döndüm de. "

Bir arkadaşım, Lucile Blake, nelere sahip olmadığına üzülecek yerde sahip olduklarıyla mutlu olmayı ögren-

meden önce trajedinin kenarında titreşiyordu.

Lucile'i yıllar önce, Colombia Üniversitesi Gazetecilik okulunda, birlikte kısa öykü yazmayı öğrenirken tanımıştım.Dokuz yıl önce yaşamının şokuna uğradı. O zamanlar Arizona'da Tucson'da yaşıyordu. Bana anlattığı öyküsü şöyle:

"Bir hay huy içinde yaşıyordum: Arizona Universitesi'nde org dersleri alıyor, kentte bir konuşma bozuklukları kliniği yönetiyor ve yaşadığım yer olan Desert Willow Ranch'ta bir sınıfa müzik değerlendirilmesi öğretiyordum. Partilere gidiyor, dansediyor, yıldızların altında at biniyordum. Bir sabah çöktüm. Kalbim! Doktor, ' Bir yıl süreyle yatakta yatarak tam dinleneceksiniz' dedi. Yeniden güçlenebileceğim konusunda da hiç yüreklendirmedi. "

" Yatakta bir yıl! Yatalak olmak, belki de ölmek! Dehşete düştüm! Bütün bunlar neden beni buluyordu? Bunu hak edecek ne yapmıştım? Ağlayıp sızlanıyordum. Acı çektim ve başkaldırdım. Ama doktorun öğütlediği gibi yattım. Sanatçı bir komşum, Mr. Rudolf bana şöyle dedi, ' Şimdi yatakta geçecek bir yılın trajedi olacağını düşünüyorsun. Ama öyle olmayacak. Düşünmeye ve kendinle tanışmaya zamanın olacak. Önündeki birkaç ayda ruhsal gelişimin geçmiş yaşamın süresince olduğundan daha çok olacak!' Sakinleşmeye başladım, yeni bir değer yargısı geliştirmeye çalıştım. Esinlendirici kitaplar okudum. Bir gün bir radyo yorumcusunun şöyle dediğini duydum: ' Ancak kendi bilincinizdekini anlatabilirsiniz.' Buna benzer sözleri daha önce de birkaç kez duymuştum, ama onlar şimdi ta içime işliyor ve köksalıyordu. Yalnız birlikte yaşamayı istediğim şeyleri düşünmeye karar verdim: Sevinç, mutluluk, sağlık düşünceleri. Kendimi, her sabah uyanır uyanmaz, şükretmem gereken şeylerimi gözden geçirmeye zorladım. Acı yoktu. Sevimli bir genç kızdım. Görme yeteneğim vardı. Duyma yeteneğim tamdı. Radyoda güzel müzik, okumak için zaman vardı. İyi yiyecekler. İyi arka-

daşlar. O denli neşeliydim ki ve öyle çok ziyaretçim oluyordu ki doktor odama, bir kezinde yalnız bir ziyaretçinin o da ancak belli saatlerde gelmesine izin verildiğini bildiren bir yazı astırdı. "

" O günlerden bu yana dokuz yıl geçti şimdi dolu dolu ve etkin bir yaşamım var. Yatakta geçirdiğim o yıl için şimdi içtenlikle şükrediyorum. Arizona'da geçirdiğim en değerli ve en mutlu yıldı o. O sayılı günlerde edindiğim, her sabah şükretme alışkanlığımı hâlâ sürdürüyorum. Bu, sahip olduğum en değerli şeylerden biri. Ölmekten korktuğum günlere kadar gerçekten yaşamayı hiç bilmediğimi anlamış olmaktan utanç duyuyorum. "

Sevgili Lucile Blake belki ayrımında değilsin ama sen Dr. Samuel Johnson'un iki yüz yıl önce öğrendiği şeyi öğrendin. " Her olaya en iyi yanından bakma alışkanlığı" derdi Dr.Johnson " yılda bin poundtan daha değerlidir."

Dikkatinizi çekerim bu sözler profesyonel bir iyimser tarafından söylenmiş değil: yirmi yıl açlık, yoksulluk ve kaygı içinde yaşadığı, sonunda kuşağının en ünlü yazarlarından biri olmaya başladığı ve tüm zamanların en ünlü konuşmacısı olduğu bilinen bir adamın sözleri.

Logan Pearsall Smith şu birkaç sözcüğü söylerken iyice akıllı davranmış oluyordu: " Yaşamda amaç edinilecek iki şey vardır: Birincisi istediğini elde etmek; ve bundan sonra ona sahip olmak. İkinciye ancak en akıllı insanlar erişirler." Bulaşık yıkamanın bile coşkulu bir deneyime nasıl dönüştürülebileceğini öğrenmek ister misiniz? Öyleyse Borghild Dahl'un inanılmaz bir yüreklilik esinleyen *I Wanted to See* (Görmek İstedim) adlı kitabını okuyun.

Bu kitap, yarım yüzyıl hemen hemen göremez durumda olan bir kadın tarafından yazıldı. " Yalnız bir gözüm vardı " diyor yazar " O da yoğun yaralarla öylesine kaplıydı ki tüm görme işimi gözün solundaki küçük bir açıklıktan yapabiliyordum. Bir kitabı ancak. yüzüme çok yakın tutarak ve tek gözümü olabildiğince sola çevirerek

görebiliyordum. "

Ama bu kadın acınacak biri olmayı " ayrımlı " sayılmayı kabul etmedi. Çocukken öteki çocuklarla sek sek oynamak istedi ama çizgileri göremiyordu. Öteki çocuklar evlerine gittikten sonra diz üstü yere çömelir gözünü çizgilere yaklaştırarak sürünürdü. Arkadaşlarıyla oynadığı yerin her parçacığını ezbeledi ve bu oyunda uzman olmaya başladı. Evde okuyordu, iri harflerle basılmış bir kitabı gözlerine o denli yaklaştırırdı ki kirpikleri sayfalara değerdi. İki akademik aşama kazandı: Minnesota Universitesi'nde Lisans ve Colombia Universitesi'nde Üst Lisans.

Minnesota, Twin Valley'in küçücük bir köyünde öğretmenliğe başladı ve Kuzey Dakota Sioux Falls'daki Augustana College'de yazın ve gezetecilik profesörlüğüne kadar yükseldi. Burada on üç yıl öğretti, kadınlar kulübünde konferanslar verdi, yazarlar ve kitaplar üzerine radyo konuşmaları yaptı. " Zihnimin gerisinde " diye yazıyor " her zaman, tamamıyla kör olma korkusu vardı. Bunun üstesinden gelebilmek için yaşama karşı güleryüzlü, hemen hemen neşeli bir tutum geliştirdim."

Sonra 1943'te, elli iki yaşındayken, bir mucize oldu: Ünlü Mayo Kliniğinde bir ameliyat. Şimdi eskisinden kırk kez daha iyi görüyordu.

Önüne yeni ve güzellikleriyle çoşturucu bir dünya açılmıştı. Şimdi mutfakta bulaşık yıkamaktan bile coşku duyuyordu. " Bulaşık teknesinde beyaz yumaşak sabun köpükleriyle oynamaya başladım" diye yazıyor. " Ellerimi içine sokuyor incecik sabun köpüğünden bir top alıyorum. Onu ışığa tutuyor her birinde küçük bir gökkuşağının parlak renklerini görebiliyorum. "

Bulaşık teknesi üzerindeki pencereden baktığımda " lapa lapa yağan kar üzerinde grimsi siyah kanatlarını çırparak uçuşan serçeler" i görebiliyorum.

Sabun baloncuklarına ve serçelere böylesine kendinden geçerek bakmasını bilen o, kitabını şu sözcüklerle bi-

tirmiş:" ' Aziz Allahım' diye fısıldıyorum ' Cennetteki babamız, Sana şükürler olsun. Sana şükürler olsun'."

Bulaşık yıkayabildiğiniz ve köpüklerdeki gökkuşaklarıyla karda uçuşan serçeleri görebildiğiniz için Tanrıya şükrettiğinizi bir düşünün!

Bizler kendimizden utanmalıyız. Yıllarımızın her gününü güzelliğin büyülü ülkesinde yaşıyoruz ama onu göremeyecek kadar kör, keyfine varamayacak kadar tokuz.

Eğer üzüntüyü bırakıp yaşamaya bakmak istiyorsak bir kural da şudur:

Mutluluklarınızı hesaplayın üzüntülerinizi değil!

Unutmayın ki Ölü Köpeği Kimse Tekmelemez

1929'da eğitim çevrelerinde sansasyon yaratan bir olay oldu. Amerika'nın dört bir yanından bilginler olaya tanık olmak için Chicago'ya akın ettiler. Birkaç yıl önce, Robert Hutchins adında genç bir adam Yale'de garson, ağaç kesicisi, özel öğretmen ve çamaşır ipi satıcısı olarak çalışmıştı. Yalnızca sekiz yıl sonra aynı adam, Amerika'daki en varlıklı dördüncü Universite olan Chicago Universitesi'nin başkanı olarak resmen işe başlıyordu. Yaşı mı? Otuz. İnanılmaz! Daha yaşlı eğitimciler başlarına vuruyorlardı. Eleştiri, bu " harika çocuk"un üzerine toprak kayması gibi gürüldeyerek geliyordu. Gençti, deneyimsizdi, eğitime ilişkin düşünceleri çarpıktı. Saldırıya gazeteler de katıldı.

Resmen işe başladığı gün, Robert Maynard Hutchins'in babasına bir arkadaşı: " Bu sabah gazetede oğlunuzu suçlayan başyazıyı okuyunca şaşırdım " dedi.

" Evet " diye yanıtladı yaşlı Hutchins " acı ama unutmayın ölü köpeği hiç kimse tekmelemez. "

Evet, daha önemli bir köpeği tekmelemek insanları daha mutlu eder. Sonradan Vlll. Edward olan Galler Prensi (o zaman Windsor Dükü) bunu yaşamıştı. Prens, o zamanlar Devonshire'da Dartmouth Kolejine gidiyordu, on dördündeydi. Bir gün donanma subaylarından biri onu ağlarken gördü ve ne olduğunu sordu. Önce anlatmayı kabul etmedi çocuk, ama sonunda gerçeği anlattı: öteki denizcilik öğrencileri tarafından dövülmüştü. Okul komutanı çocukları topladı ve Prensin şikayetçi olmadığını, ama bu kaba davranış için neden Prens'in seçilmiş olduğunu öğrenmek istediğini açıkladı.

Epeyce fısıldaşma, duraksama ve ayakkabı burunlarıyla dürtüşmeden sonra öğrenciler kabul ettiler ki kendileri Kralın Donanmasına kaptan ve kumandan olduklarında Kralı bir zamanlaar dövmüş olduklarını söyleyebilmek için yapmışlardı!

Öyleyse tekmelediğimiz ve eleştirdiğimiz zaman çoğu kez bunun tekmelenene bir önem verme duygusu içinde yapıldığını anımsayın. Bu, genellikle birşeyler başardığımız ve dikkate değer olduğumuz anlamına gelir. Çok kişi kendilerinden daha iyi eğitim görmüş ya da daha başarılı olmuş kişileri aşağılamaktan yabanıl bir doyum duygusu alır. Örneğin, ben bu kesimi yazarken, bir kadından Kurtuluş Ordusu'nun kurucusu General William Booth'u aşağılayan bir mektup aldım. General Booth'u öven bir radyo konuşması yapmıştım; bu kadın bana General Booth'un yoksul kişilere yardım için topladığı sekiz milyon doları çaldığını yazıyordu. Bu suçlama hiç kuşkusuz saçmaydı. Ama bu kadın gerçeği umursamıyordu. Kendinden çok yüce birilerini yıpratmakta hasta ruhu doyum arıyordu. Onun acı mektubunu çöp sepetine attım ve onunla evli olmadığım için Yüce Tanrıya şükrettim. Mektubu bana, General Booth ile ilgili hiç birşey söylemedi ama onun hakkında epeyce bilgi verdi. Schopenhauer yıllarca önce şöyle demişti: " Kaba kişiler büyük adamların yanılgı ve budalalıklarından çok büyük zevk alırlar. "

Yale başkanının kaba biri olacağını insan güçlükle düşünebilir ama eski Yale başkanı Timothy Dwight, Birleşik Devletler Başkanı olmak üzere bulunan birini aşağılamaktan herhalde çok büyük zevk almıştı. Yale başkanı diyordu ki eğer bu adam Başkan seçilirse "kızlarımızı ve kadınlarımızı, yasal fahişeliğin kurbanları, görünüşte gerçekten kirlenmiş ve akla yakın olarak onursuz, insanın ve Tanrının tiksindiği, erdem ve incelikten dışlanmış görebiliriz. "

Hemen hemen Hitler'i aşağılayan gürültüler gibi de-

ğil mi? Ama değil. Thomas Jefferson'un aşağılanışıydı bu. *Hangi* Thomas Jeffferson? Kuşkusuz, Bağımsızlık Bildirisi'nin yazarı, demokrasinin koruyucu meleği, *ölümsüz* Thomas Jefferson değil, değil mi? İnanılmaz ama gerçek, aşağılanan oydu.

Hangi Amerikalının " İki yüzlü" " düzenbaz" ve "katilden az ayrımlı" diye aşağılandığını tahmin edebilir misiniz? Bir gazete karikatürü onu giyotinde, büyük bir bıçak, başını kesmeye hazır durumda gösterdi. Caddeden geçerken halk onunla alay ediyor ıslıklıyordu. Kim miydi o? George Washington.

Ama bunlar uzun zaman önceydi. İnsan doğası o zamandan bu yana değişmiş olabilir. Gelin Amiral Peary'yi ele alalım. -6 Nisan 1909'da köpeklerin çektiği büyük kızaklarla Kuzey kutbuna erişerek dünyayı şaşırtıp çoşturan kâşif- yürekli insanların yüzyıllardır ona erişmek için acı çektikleri, aç kaldıkları ve öldükleri amaca o vardı. Peary'de açlıktan ölmek üzereydi; ayak parmaklarından sekizi öyle donmuştu ki kesilmeleri gerekti. Öyle felaketlere uğramıştı ki çıldırmaktan korkar olmuştu. Washington'daki üstleri Peary'nin topladığı alkıştan ve çektiği toplumsal ilgiden küplere biniyorlardı. Onu bilimsel amaçlar için para toplayıp " kutupta boş boşuna dolaşmak " la suçladılar. Buna belki de inanıyorlardı çünkü inanmayı istediğimiz şeye inanmamak hemen hemen olanaksızdır. Onların Peary'yi durdurma ve utandırma kararı o denli sarsılmazdı ki Peary'nin kutuptaki işini sürdürmesi ancak Başkan Mckinley'in dolaysız buyruğu ile olabildi. Washington Donanma Dairesi'nde masa başında görevli olaydı, Peary böyle suçlanabilir miydi? Hayır. O zaman kıskınçlık yaratacak kadar önemli olamazdı.

General Grant, Amiral Peary'den daha da kötü bir deneyim geçirdi. General Grant 1862'de Kuzey'i sevindiren ilk büyük belirleyici utkuyu kazandı - bir öğle sonu erişilen bir utku, bir utku ki Grant'ı bir gecede ulusal bir

simge yaptı- bir utku ki Avrupa içlerinde yankılandı- bir utku ki Maine'den Mississippi kıyılarına kadar kilise çanları çaldırdı, utku ateşleri yaktırdı. Bu büyük utkuyu kazanmasından altı hafta sonra, Grant- Kuzey'in kahramanı- *tutuklanmış ve ordusu elinden alınmıştı. Umarsızlık ve alçaltılmayla kahredilmişti.*

B.D. Generalı Grant utkusunun çalkantısı içindeyken neden tutuklanmıştı? Büyük ihtimalle kendini beğenmiş üstlerinin kıskançlık ve çekemezlikleri yüzünden.

Üzücü, haksız eleştirilerle karşı karşıya kalırsak yaşamsal kural şudur:

Unutmayın ki haksız eleştiri çoğunlukla biçim değiştirmiş övgüdür. Unutmayın ki ölü köpeği hiç kimse tekmelemez.

Bunu Yapın ki Eleştiri Sizi İncitmesin

Bir zamanlar- " Delgi Gözlü" İhtiyar- Tümgeneral Smedley Butler ile görüşmüştüm. Yaşlı " Cehennem Zebanisi " Butler ! Onu anımsadınız mı? Birleşik Devletler Donanmasına Kumanda etmiş en renkli, kabadayı general.

Bana, gençliğinde herkes tarafından tanınmayı, herkes üzerinde olumlu bir izlenim bırakmayı her şeyden çok istediğini anlattı. O günlerde en küçük bir eleştiri onu üzüyor ve yaralıyordu. Ama kabul ediyordu ki Donanma'da geçirdiği otuz yıl derisini kalınlaştırmıştı. " Ben fena halde azarlandım ve aşağılandım" dedi " ve Sarı köpek, yılan ve kokarca diye kınandım. Uzmanlar beni lânetledi. İngiliz dilindeki, yazılması olanaksız, küfürlerin olası her bileşimiyle çağırıldım. Rahatsız oldum mu? Hıh! Şimdi birinin bana küfreeettüğini duyduğum zaman dönüp de kim olduğuna bile bakmıyorum. "

" Delgi Gözlü" ihtiyar Butler eleştiriye aldırış etmiyor olabilir; ama kuşkusuz olan bir şey var: Çoğumuz bize atılan lâfları ve alaycı sözleri öfkeyle ciddiye alırız. Yıllar önce New York *Sun*' dan bir muhabirin, yetişkin eğitimi sınıflarımın bir gösteri toplantısına katılıp sonradan beni ve çalışmamı yerdiğini anımsıyorum. Kızdım mı? Bunu kişisel bir aşağılama olarak aldım. *Sun*' un Yürütme Kurulu Başkanı Gil Hodges'e telefon ettim ve o gülünçlüklerin yerine gerçekleri yansıtan bir yazı yayımlamasını istedim. Suça uygun bir ceza belirlemiştim.

Şimdi, yaptığımdan utanıyorum. Artık biliyorum ki gazeteyi alanların yarısı bu yazıyı hiç görmedi. Okuyanların yarısı onu eğlencelik saydı. Oh olsun, deyen öteki yarı-

sı da bir haftada unuttu.

Artık biliyorum ki halk, seni beni ya da bizim için söylenenleri umursamaz. Onlar kahvaltıdan önce, kahvaltıdan sonra ve gece yarısını on geçene kadar hep kendilerini düşünürler. Onlar bizlerin ölüm haberinden bin kez daha çok küçük başağrılarını düşünürler.

Alaya alınmış, ihanete uğramış, arkadan bıçaklanmış ve en içli dışlı olduğumuz altı arkadaşımızdan biri tarafından alçakça satılmış durumda olsak bile kendi kendine acıma çümbüşüne yüz vermeyelim. Onun yerine kendimize, İsa'ya olanın da tam tamına bu olduğunu anımsatalım. O'nun en yakın on iki arkadışından biri, bizim paramızla on dokuz dolar kadar bir rüşvet karşılığında ona ihanet etti. Ve on iki arkadaşından bir başkası İsa'yı hiç tanımadığını bildirdi üstelik yemin de etti. Altıda bir! İsa'ya olan budur. Sen ya da ben neden daha iyisini bekleyelim?

Yıllar önce anladım ki insanların haksız eleştirilerinden sakınamasam da çok daha önemli bir şey yapabilirim: Haksız kınamanın bana zarar vermesine izin verip vermeyeceğimi belirleyebilirim.

Bunu şöyle açalım: Bütün eleştirileri gözardı etmeyi savunmuyorum. Kesinlikle hayır. *Ben yalnız haksız eleştiriyi gözardı etmekten* söz ediyorum. Bir defasında Eleanor Roosevelt' e haksız eleştiriye - Allah biliyor ya epeyce eleştiri alıyordu - karşı nasıl davrandığını sormuştum. Onun, Beyaz Saray'da yaşamış öteki hanımların herhangi birinden daha çok yakın dostları da, daha çok azılı düşmanları da vardı.

Bana genç kızlığında hemen hemen hastalık derecesinde çekingen olduğunu, insanların söyleyebileceği şeylerden çok korktuğunu söyledi. Eleştiriden o denli korkuyordu ki bir gün Theodore Roosevelt'in kız kardeşi olan halasına akıl danıştı. " Hala" dedi " Şunu şunu yapmak istiyorum ama eleştirilmekten korkuyorum. "

Teddy Roosevelt'in kız kardeşi onun gözlerinin içine

bakarak şöyle yanıtladı: " Kalbindekinin doğru olduğunu bildiğin sürece insanların ne dediğine hiç aldırma. "Eleanor Roosevelt, bana, bu küçücük öğütün yıllarca sonra, Beyaz Saray'da bulunduğu sırada, onun için Cebeli Tarık kayalıkları işi gördüğünü anlattı. Tüm eleştirilerden kurtulabilmenin tek yolu Dresden porseleni gibi bir kişi olup rafta oturmaktır dedi. " Kalbinizin içinde doğru bulduğunuzu yapın nasıl olsa ne yapsanız eleştirilirsiniz. ' Yapsanız da lânetlenirsiniz, yapmasanız da' " onun öğütü bu.

Matthew C. Brush, Wall Street'deki American International Corporation'ın başkanıyken ona eleştiriye duyarlı olup olmadığını sormuştum. " Evet, ilk günlerde çok duyarlıydım" diye yanıtladı. " Örgütte çalışanların hepsinin kusursuz olduğumu düşünmelerini çok istiyordum. Öyle olmadığı zaman üzülüyordum. Bana karşı çıkan ilk kişiye hoş görünmeye çalıştım; ama onunla uzlaşmak için yaptığım şeyler başka birilerini çılgına döndürdü. Ne zaman bir kişiyle düzelmeye çalışsam başka bir çift yaban arısını kışkırtıyordum. Sonunda, kişisel eleştiriden sakınabilmek için yaralı duyguları yatıştırıp tatlıya bağlamaya çalıştıkça, düşmanlarımın arttığını kesinlikle anladım. Bunun sonucu olarak kendi kendime dedim ki ' Başını kalabalığın üstüne çıkarırsan eleştiriyi yersin. Öyleyse bu düşünceye alış.' Bu bana çok yardımcı oldu. O zamandan bu yana, yapabileceğimin en iyisini yapmayı, sonra da eski şemsiyemi bir yana bırakıp eleştiri sağnağının, boynumdan süzüleceği yerde, beni alıp götürmesine izin vermeyi ilke edindim. "

Deems Taylor biraz daha ileri gitmişti: o, eleştiri yağmurunun boynundan akmasına izin verdikten başka - topluluk içinde- buna kahkahalarla gülüyordu da. New York Filarmonik Senfoni Orkestrası'nın Pazar öğle sonu konserlerinin aralarında yorumlar yaparken bir kadın ona "yalancı, yurduna düşman, sinsi yılan ve kuş beyinli " diyen bir mektup yazdı. Mr. Taylor, *Of Men and Muzic* (Müzik ve insanlar Üzerine) adlı kitabında şöyle diyor:

" Bunları söylediği için üzülmediğinden kuşkuluyum." Bir sonraki hafta yayımında Mr.Taylor bu mektubu milyonlarca radyo dinleyicisine okudu ve birkaç gün sonra aynı kadından " düşüncesinin değişmediğini " söyleyen bir başka mektup aldı, " ben hâlâ, yalancı, yurduna düşman, sinsi bir yılan ve kuş beyinliydim" diyor Mr. Taylor. Eleştirileri böyle alan bir adama hayran olmamak elde değil. Onun açıklığına, dayanıklılığına ve gülmece anlayışına hayranız.

Charles Schwab, Princeton'da bir öğrenci grubuna konuşurken aldığı en önemli derslerden birini Schwab çelik Fabrikasında çalışan yaşlı bir Almandan aldığını söyledi. Bu yaşlı Alman öteki çelik işçileriyle ateşli bir dövüşkenlik tartışmasına girmiş ve onlar onu ırmağa atmışlardı. " Büroma geldiğinde" dedi Mr. Schwab "sırılsıklamdı ve çamura bulanmıştı, ona kendisini ırmağa atanlara ne söylediğini sordum şöyle yanıtladı: 'yalnızca güldüm.' "

Mr.Schwab, o yaşlı Almanın sözcüklerini slogan olarak benimsediğini söyledi: " Yalnızca gül."

Bu slogan haksız eleştirilere kurban olduğumuz zaman özellikle iyidir. Sizi yanıtlayanı siz de yanıtlayabilirsiniz ama " yalnızca gülen " bir adama ne diyebilirsiniz?

Lincoln, kendisine yöneltilen zehir zemberek kınamaların hepsine yanıt aramanın boşluğunu bilmeseydi İç Savaş gerginliği altında yok olabilirdi. Eleştiricileriyle nasıl başa çıktığını betimleyişi bir yazın incisi -bir klasik- olmuştur. General McArthur, savaş sırasında, karargâhta çalışma masası üzerinde onun bir kopyasını bulunduruyordu; ve Winston Churchill, Chartwell'deki çalışma odasının duvarlarına çerçeveli bir kopyasını asmıştı. Lincoln'un sözleri şöyleydi: " Eğer, bana yapılan saldırıları yanıtlamaktan çok daha az, okumaya çabalarsam bu iş de başka herhangi bir iş gibi kapanabilir. Bildiğimin en iyisini yaparım, yapabildiğimin en iyisini; ve böyle yapmayı sonuna kadar sürdürürüm. Eğer sonuç beni haklı çıkarırsa o zaman bana karşı söylenenler önemsizdir. Eğer sonuç yanıldığımı gös-

teriyorsa o zaman on tane melek haklı olduğuma yemin etse hiçbir şey değişmez."

Haksız eleştiriye uğradığınızda şu kuralı anımsayın:

Yapabildiğinizin en iyisini yapın; sonra eski şemsiyenizi bir yana bırakın ve eleştiri sağnağının boynunuzun arkasından sızmasından sakının.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSANLARI YÖNETMENİN TEMEL YÖNTEMLERİ

Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı, insan ilişkileri üzerine -insanlarla iyi geçinmek, yaşam boyu sürecek arkadaşlıklar edinmek üzerine- bir kitaptır. Dayanılmaz eleştirme isteğine karşı koymak, dürüstçe değer verme ve ödüllendirme alışkanlığı edinmek, herhangi başka birşeyden daha çok, bizi seven insanlar yaratır. Ve dünyada mutlu olmamızı sağlayan şeyler, bize mutlu bir yuva - her erkek ve kadının ilk gereksemesi- da verecektir.

SEKİZİNCİ KESİM

"Bal Almak İstiyorsanız Kovanı Tekmelemeyin"

7 Mayıs 1931'de New York kenti o güne kadar gördüğü en coşkulu insan avına tanık oldu. Haftalar süren aramalardan sonra " Çİft Silahlı " Crowley - içki ve sigara kullanmayan katil, gangster- West End Avenue'deki sevgilisinin apartmanında kapana kıstırılmıştı.

Yüz elli polis ve dedektif, gizlendiği evin üst katını kuşatmıştı. Çatıda delikler açarak verdikleri gözyaşartıcı gazla "polis katili " Crowley'i dışarıya çıkarmaya çalışıyorlardı. Sonra çevredeki yapılara makineli tüfekler yerleştirdiler ve New York'un bu güzel yerleşim bölgesinde bir saatten uzun bir süre silah sesleri ve makineli tüfek ra-ta-ları yankılandı. Crowley aşırı tıkışık bir koltuğun arkasına sinmiş durmadan polise ateş ediyordu. On bin dolayında meraklı da çatışmayı izliyordu. O zamanA değin New York kaldırımlarında bunun gibisi görülmemişti.

Crowley yakalandığı zaman Polis Yetkilisi Mulrooney yaptığı açıklamada gözü dönmüş katil, Çift Silahlı'nın New York tarihinde raslanan en tehlikeli katil olduğunu söyledi. " O, gözünü kırpmadan adam öldürebilir" dedi.

Ama " Çift silahlı" Crowley kendini nasıl sayıyordu? Biliyoruz, çünkü polis onun evine ateş ederken o " İlgilenecek olana" diye başlayan bir mektup yazmıştı. Ve yazarken yaralarından akan kan kâğıt üzerinde koyu kırmızı bir leke oluşturmuştu. Bu mektupta Crowley diyordu ki: " Görünüşümün altında yorgun bir kalbim var ama kimseye zarar vermek istemeyen bir kalp."

Bundan kısa süre önce, Crowley silahını çekip bir polis memurunu kurşun yağmuruna tutmuştu. Memur dü-

şüp ölmek üzereyken Crowley arabasından hızla çıkıp memurun tabancasını almış ve cansız yüzükoyun yatan adama bir kurşun daha sıkmıştı. " Görünüşümün altında yorgun bir kalbim var ama kimseye zarar vermek istemeyen bir kalp " diyen işte bu katildi.

Crowley elektrikli sandalyeye oturtulmaya yargılandı. Sing Sing'deki ölüm hücresine getirildiğinde " Bu, insanları öldürmemin karşılığı" mı dedi sanıyorsunuz? Hayır, o "Kendimi savunmamın karşılığı bu" dedi. Hiçbir şey için kendisini suçlamıyordu.

Bu, suçlular arasında alışılmadık bir davranış mı? Öyle düşünüyorsanız şunu dinleyin:

"Yaşamımın en iyi yıllarını insanları eğlendirmek ve daha iyi vakit geçirmelerine yardımcı olmak için harcadım ve hep horlandım, izlenen bir adam oldum."

Bunlar, Al Capone'un sözleri. Evet. Amerika'nın eski Bir Numaralı Halk Düşmanı, Chicago'da türeyen en korkunç gansgester öncüsünün. Capone da kendisini suçlamıyor. O, kendisini halka yardımda bulunan, üstelik değeri bilinmemiş ve yanlış anlaşılmış bir halk adamı sayıyor.

Hollanda'lı Schultz, Newark'da gangster kurşunlarıyla kıvrılıp düşmeden önce de öyle oldu. New York'un en ünlü kalleşlerinden biri olan Hollandalı Schultz, bir gazeteciyle görüşmesinde halk yardımcısı olduğunu söylemişti. Buna inanıyordu da.

Bu konuda Sing Sing'in Warden Lawes'i ile ilginç bir mektuplaşmam oldu. O, " Sing Sing'deki suçluların çok azı kendisini kötü adam sayar. Onlar sizin ya da benim gibi insanlardır. Kendilerini böyle algılayıp açıklarlar. Size bir çelik kasayı niçin kırdıklarını ya da niçin hızla tetiğe bastıklarını anlatırlar. Çoğu, aldatıcı ya da mantıklı bir uslamlama biçimiyle, kendileri için bile toplum karşıtı olan eylemlerini haklı göstermeye girişirler, bundan dolayı hiçbir biçimde tutuklu olmamaları gerektiğini inatla sa-

vunmayı sürdürürler. " diyordu.

Cezaevi duvarları arasındaki Al Capone, " Çift silahlı" Crowley, Hollandalı Schultz gibi gözü dönmüş adamlar bile herhangi bir şey için kendilerini suçlamıyorlarsa, ilişkide olduğumuz insanlar neden suçlansınlar?

Merhum, John Wanamaker bir defasında şunu kabul etmişti: " Azarlamanın aptallık olduğunu otuz yıl önce öğrendim. Tanrının zeka nimetini dağıtışındaki eşitsizliğe aşırı üzülmeden kendi sınırlarımın üstesinden gelmeye yeterince çaba gösterdim."

Wanamaker bu dersi erken aldı; oysa ben insanların yüzde doksan dokuzunun ne denli yanılmış olurlarsa olsunlar, hiçbir şey için kendilerini hiç eleştirmediğini öğrenmeye başlamadan önce şu yaşlı dünyada bir yüzyılın üçte birini sağa sola çarpa çarpa geçirdim.

Eleştiri, kişiyi savunma durumuna soktuğu ve çoğu kez kendisini haklı çıkarmaya ittiği için yararsızdır. Eleştiri tehlikelidir, çünkü insanın değerli övüncünü yaralar, önemli olma duygusunu zedeler ve kırgınlık yaratır.

Alman ordusu, bir askerin bir olaydan hemen sonra onu eleştirmesine ve yazılı yakınmada bulunmasına izin vermiyordu. O, önce kızgınlığını bastırmalı, yatışmalıydı. Eğer yazılı yakınmasını hemen yaparsa cezalandırılırdı. Günlük yaşamda da buna benzer bir yasa uygulanmalı; sızlanan ana babalar, dırdır eden karılar, azarlayan işverenler ve kusur bulucuların bütün sevimsiz gösterileri için bir yasa.

Eleştirinin yararsızlığı konusunda tarihin binlerce sayfasında örnekler bulabilirsiniz. Örnek olarak, Başkan Taft ile Theodore Roosevelt arasındaki ünlü çekişmeyi- Cumhuriyetçi Parti'yi ikiye bölen, Woodrow Wilson'u Beyaz Saray'a çıkaran, Dünya Savaşı üzerine yürekli, parlak satırlar yazan ve tarihin akışını değiştiren çekişmeyi- alalım. Olaya kısaca bir göz atalım: Theodore Roosevelt 1908'de Taft'ı Başkanlığa seçtirerek Beyaz Saray'dan ay-

rıldı ve sonra Afrika'ya aslan avına gitti. Döndüğünde çok kızgındı. Taft'ı tutuculukla suçladı, üçüncü kez aday olmayı sağlama almaya çalıştı, Bull Moose Partisi'ni kurdu. Bunu izleyen seçimde William Howard Taft ve Cumhuriyetçi Parti yalnız iki eyaletin - Vermont ve Utah- desteğini aldı. Yılların partisi bilinen en korkunç yenilgisine uğramıştı.

Theodor Roosevelt, Taft'ı suçladı; ama Başkan Taft kendi kendisini suçladı mı? Kuşkusuz hayır. Taft gözleri yaşlı şöyle diyordu: " Yaptığımdan ayrımlı herhangi bir şeyi nasıl yapabilirdim anlamıyorum. "

Kim suçlanmalıydı? Roosevelt mi Taft mı? Açıkcası bilmiyorum ve umursamıyorum. Benim göstermeye çalıştığım nokta Theodore Roosevelt'in bütün eleştirilerinin Taft'ı yanıldığına inandıramadığıdır. Bu, yalnızca, Taft'ı kendisini haklı çıkarma çabasına itti ve ona gözleri yaşlı, bir çok kez: " Yaptığımdan ayrımlı herhangi bir şeyi nasıl yapabilirdim anlamıyorum " dedirtti.

Teapot Dome petrol rezaletini alalım. Anımsıyor musunuz? Gazeteler olayı yıllırca, öfkeyle gündemde tutmuşlardı. Ülkede yer yerinden oynadı! O olayı yaşayanlırın belleğinde Amerikan kamu yaşamında oluşmuş ona benzer hiçbir şey yoktu. Rezaletin çıplak gerçeği şudur: Harding kabinesinin İçişleri Bakanı Albert Fall'a yönetimin Elk Hill ve Teapot Dome'daki petrol rezervlerini- Donanmanın gelecekte kullanımına ayırılmış petrol rezervleri- kiralama görevi verilmişti. Bakan Fall, açık arttırmaya izin mi verdi? Hayır efendim. O dolgun, ilgi çekici kontratı arkadaşı Edward L.Doheny'ye verdi. Doheny ne yaptı? O da Bakan Fall'a, hoşlandığı deyimiyle " borç " yüz bin dolar verdi.Sonra Bakan Fall, keyfi bir tutumla, bölgedeki Birleşik Devletler Donanmasına Elk Hill rezervleri yöresinde petrol kuyuları bulunan rakipleri oradan çıkarmasını buyurdu. Silah ve süngü zoruyla topraklarından atılan rakipler mahkemelere başvurdular ve yüz milyon dolarlık

Teapot Dome rezaleti patlak verdi. Öylesine kötü bir koku yayıldı ki Harding yönetimini yıktı, bütün ulusu iğrendirdi, Cumhuriyetçi Parti'yi yıkacak gibi sarstı ve Albert B.Fall'u parmaklıklar arkasına attı.

Fall çok ağır biçimde cezalandırıldı, kamu yaşamında çok az kişi böylesine cezalandırılmıştı. Pişman mı oldu? Asla! Yıllar sonra Herbert Hoover bir konuşmasında Başkan Harding'in ölümüne bir arkadaşının ihaneti yüzünden uğradığı zihinsel kaygı ve üzüntünün neden olduğunu anıştırdı. Mrs.Fall bunu duyduğu zaman koltuğundan sıçradı, ağladı, alın yazısını lânetledi ve çığlıklar attı: " Ne! Harding, Fall'un ihanetine mi uğramış?Hayır! Kocası hiçbir zaman hiçbir kimseye ihanet etmemişti. Bu ev dolusu altın bile kocasına yanlış bir şey yaptıramazdı. İhanete uğrayan oydu asıl, öldürüldü ve çarmıha gerildi. "

İnsan doğası budur işte, yanlış yapan, kendisinden başka herkesi suçlar. Hepimiz böyleyiz. Yarın birini eleştirdiğimiz zaman Al Capone'u, " Çift silahlı" Crowley'i ve Albert Fall'u anımsayalım. Eleştirilerin posta güvercinleri gibi olduğunu kavrayalım. Onlar her zaman yuvalarına geri dönerler. Yanlışını bulacağımız ya da kınayacağımız kişinin kendisini belki de haklı çıkaracağını ve dönüp bizi kınayacağını, ya da Taft gibi " Yaptığımdan ayrımlı herhangi bir şeyi nasıl yapabilirdim anlamıyorum " diyeceğinin unutmayalım.

15 Nisan 1865 Cumartesi sabahı Abraham Lincoln, Booth tarafından kurşunlandığı Ford Tiyatro'sunun tam karşısındaki ucuz bir pansiyon evinin çok yataklı yatak odasına götürülüp yatırılmıştı. Lincoln'ün uzun bedeni ona kısa gelen, bel vermiş bir yatağa köşeleme yatırılmıştı. Yatağın üzerinde Rosa Bonheur'un ünlü tablosu " At Pazarı"nın ucuz bir reprodüksiyonu asılıydı ve kasvetli bir gaz lambasının sarı alevi titreşiyordu.

Lincoln ölüm döşeğinde yatarken, Savaş Bakanı Stanton "Burada dünyanın gördüğü en kusursuz devlet ya-

tıyor" dedi.

Lincoln'ün insanlarla ilişkilerindeki başarısının gizi neydi? Ben on yıl boyunca Abraham Lincoln'ün yaşamını inceledim ve *Lincoln the Unknown* (Bilinmeyen Lincoln) adlı bir kitabı yazmak ve yeniden yazmak için üç yılımı verdim. Lincoln'ün kişiliği ve ev yaşantısının, herhangi bir insanın yapabileceği kadar eksiksiz, ayrıntılı bir incelemesini yaptığıma inanıyorum. İnsanlarla ilişkilerinde Lincoln'ün yöntemi için özel bir inceleme yaptım. Eleştiriden hoşlanıyor muydu? Oo, evet. Gençliğinde Indiana'nın Pigeon Creek Vadisinde yaşarken yalnız eleştirmekle kalmamış insanları alaya alan mektuplar ve şiirler yazmış, bu mektupları ellerine geçecek biçimde yollara bırakmıştı. Bu mektuplardan biri yaşam boyu süren kırgınlıklar yaratmıştı.

Lincoln, İllionis'te Springfield'te avukat olarak çalışmaya başladıktan sonra bile karşıtlarına gazetelerde yayımlanan açık mektuplarla saldırıyordu.Üstelik bir kezinde bunu sık sık da yaptı.

1842 güzünde James Shields adlı, boş ve kavgacı bir İrlandalı politikacıyla alay etti. *Springfield Journal*'de yayımlanan imzasız bir mektupta onu taşladı. Kent kahkahadan kırılıyordu. Shields alıngan ve kendini beğenmiş bir adamdı. Kızgınlıktan köpürmüştü. Mektubu yazanı buldu, atına atladığı gibi Lincoln'a gitti ve onu düelloya çağırdı. Lincoln, düelloya karşıydı; ama onurunu da korumak zorundaydı, geri çeviremezdi. Silah seçimi ona bırakılmıştı. Kolları çok uzun olduğu için süvari kılıcını seçti, bir West Point mezunundan kılıç dersleri aldı; kararlaştırılan günde Shields ile Lincoln Mississippi ırmağının bir kıyı şeridinde karşılaştılar, ölüm savaşımına hazırdılar; ama son anda tanıkları araya girdi ve düello olmadı. Bu, Lincoln'ün yaşamındaki en korkunç kişisel olaydı. Ona, insanlarla ilişki kurma sanatında değer biçilemez bir ders verdi. Bir daha hiçbir biçimde aşağılayıcı bir mektup yazmadı. Herhangi

bir kişiyle alay etmedi. Ve o zamandan sonra hemen hemen hiçbir zaman hiçbir kimseyi eleştirmedi.

İç Savaşta, Lincoln Potomac Ordusu'nun başına zaman zaman yeni generaller getirdi. Hepsi de sırasıyla - McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade-trajik biçimde ahmakça yanlışlar yaptılar ve Lincoln umutsuzluk içinde odayı arşınlayıp durdu. Halk bu yetersiz generalleri acımasızca suçladı ama Lincoln "hiç kimseyi yermemeli, hepsine sevecen davranmalı " diyerek düzeni bozmadı. En sevdiği özdeyişlerden biri "yargılamayın ki yargılanmayasınız " idi.

Mrs.Lincoln ve başkaları, Güneyliler için acımasızca konuştuğu zaman Lincoln şöyle yanıtlardı: " Onları eleştirmeyin; onlar tıpkı, benzer koşullarda bizim olabileceğimiz durumdalar. "

Eğer eleştirme fırsatına sahip tek bir adam vardıysa bu kuşkusuz Lincoln'dü. Bir örnek verelim:

Gettysburg savaşı 1863 Temmuzunun ilk üç gününde sürüyordu. 4 Temmuz gecesi fırtına bulutları ülkeyi sele boğarken Lee güneye doğru çekilmeye başladı. Lee bozguna uğramış ordusuyla Potomac'a vardığında önünde aşılması olanaksız, taşmış bir ırmak buldu arkasında da utkun Birleşik ordu vardı. Lee tuzağa düşmüştü. Kurtulamazdı. Lincoln bunu gördü. Bu, Tanrının sunduğu altın bir fırsattı; Lee'nin ordusunu tutsak edip savaşı hemen sonuçlandırma fırsatı. Lincoln, bu yüzden, büyük bir coşkusuyla Meade'e savaş konseyi toplamadan hemen Lee'ye saldır buyruğu verdi. Lincoln buyruklarını telgrafla bildirmişti sonra da hemen harekete geçmesini sağlamak için Meade'e bir özel ulak gönderdi.

General Meade ne mi yaptı? Ona söylenenin tam tersini. Lincoln'ün buyruklarını doğrudan doğruya çiğneyerek bir savaş konseyi topladı. İkircikliydi. Oyalandı. Özür dileyen telgraflar çekti. Lee'ye saldırmayı kesinlikle reddediyordu. Sonunda sular çekildi ve Lee güçleriyle birlikte

Potomac'tan geçerek kurtuldu.

Lincoln çok kızmıştı. Oğlu Robert'e " Bu ne demek oluyor " diye bağırdı. " Hey Büyük Tanrım! Bu ne demek oluyor? Avucumuzun içindeydiler, elimizi uzatsak yakalayacaktık. Bu koşullarda hemen her general Lee'yi bozguna uğratabilirdi. Ben bile gitsem yapabilirdim. "

Bu düş kırıklığı içinde, Lincoln oturdu Meade'e şu mektubu yazdı. Unutmayın ki yaşamının bu döneminde sözcük seçmekte aşırı tutucu ve sınırlıydı. Öyleyken 1863'de Lincoln'den gelen bu mektup en şiddetli azarlamaya eşdeğerdi.

" Sayın General,

Lee'nin kaçışına yol açmış olma şanssızlığının önemini kavrayabildiğinize inanmıyorum. Avucumuzun içindeydi ve avucumuzu üzerine kapatsaydık, son zamanlardaki başarılarımızla birlikte savaşı sona erdirebilirdik. Şimdi savaş belirsiz süre uzayacak. Geçen pazartesi Lee'ye güven içinde saldıramadığınıza göre, -o zaman elinizde bulunan gücün üçte ikisinden çok olmayan- çok daha az güç alabildiğiniz zaman ırmağın güneyinde nasıl saldırabileceksiniz? Bunu ummayı anlamsız buluyorum ve daha çok etkili olabileceğinizi sanmıyorum. Altın bir fırsatı kaçırdınız, bundan dolayı sınırsız üzgünüm. "

Meade bu mektubu okuyunca ne yaptı dersiniz?

Meade bu mektubu hiçbir zaman okumadı. Lincoln onu göndermemişti. Lincoln'ün ölümünden sonra kâğıtları arasında bulundu.

Sanırım -bu, yalnızca bir sanıdır- mektubu yazdıktan sonra Lincoln camdan dışarıya baktı ve kendi kendine "Dur bir dakika. Belki de böyle hızlı olmamalıyım. Benim için Beyaz Saray'ın sessizliği içinde oturup Meade'e saldır buyruğu vermek oldukça kolay; ama eğer Gettysburg'da olsaydım, Meade'in son hafta içinde gördüğü kadar kan görmüş olsaydım ve kulaklarım yaralanan ve ölenlerin çığlıklarıyla delinmiş olsaydı, saldırmak için belki ben de

ikirciklenirdim. Meade gibi çekingen doğalı olsaydım, herhalde tıpkı onun yaptığını yapardım. Her şeye karşın, bu, şimdi köprü altında olan sudur. Bu mektubu gönderirsem bu, duygularımı doyumsatacak ama Meade'i kendisini haklı çıkarma çabasına itecek. O da beni suçlayacak. Sert duygular oluşacak, bu onun kumandan olarak yararlı olmasını önleyecek ve belki de onu ordudan ayrılmaya zorlayacak" diye mırıldandı.

Böylece, daha önce dediğim gibi, Lincoln mektubu bir yana bıraktı çünkü sert eleştirilerin ve azarlamaların hemen hemen değişmez biçimde boş olduğunu acı bir deneyimle öğrenmişti.

Theodore Roosevelt, Başkanlığı sırasında duraksatıcı bir sorunla karşılaştığı zaman, arkasına yaslanıp Beyaz Saray'daki çalışma masası üzerinde asılı duran Lincoln'ün büyük boy resmine bakarak kendisine " Benim yerimde Lincoln olsaydı ne yapardı? Bu sorunu nasıl çözerdi? " diye sorma alışkanlığındaydı.

Bundan böyle biz de birine " Selâm Colombia " diyerek saldırmadan önce cebimizden bir beş dolarlık çıkarıp Lincoln'ün resmine bakarak " Lincoln olsaydı bu soruna nasıl yaklaşırdı? " diye soralım.

Değiştirmek, geliştirmek, düzene sokmak istediğiniz biri mi var? İyi! Çok iyi bu! Ben tamamıyla bundan yanayım. Ama işe neden kendinizden başlamıyorsunuz? Tümüyle bencil bir bakış açısı bu, başkalarını geliştirmeye çabalamaktan çok daha yararlı bir iş; evet, hem de daha az tehlikeli.

"İnsanın kendisiyle savaşıma girişmesi " demişti Browning " önemli bir iştir. " Şimdi başlarsanız, belki de Yılbaşına kadar kusursuz olursunuz. Sonra uzun bir dinlence geçirir ve Yeni Yıl'da öteki kişileri eleştirmeye ve düzeltmeye adanırsınız.

Ama önce kendiniz kusursuz olun.

"Kapınızın önü temiz değilken" diyor Konfiçyüs

"komşunuzun çatısındaki kardan yakınmayın."

Genç ve insanları etkilemeye çabalayan biri olduğum sıralarda, Amerikan yazınında bir zamanlar çok önemli olmuş bir yazara, Richard Harding Davis'e aptalca bir mektup yazdım. Yazarlar üzerine bir dergi yazısı hazırlıyordum; Davis'den bana çalışma yöntemini anlatmasını istemiştim. Birkaç hafta önce birinden şu dipnotunu taşıyan bir mektup almıştım: " Dikte edildi ancak okunmadı. " Çok etkilenmiştim. Mektubu yazanın çok büyük, çok meşgul ve önemli biri olduğu izlenimini bırakmıştı bende. İşlerim hiç de yoğun değildi ama Richard Harding Davis üzerinde böyle bir izlenim bırakmak istedim ve kısa notumu şu sözcüklerle bitirdim: " Dikte edildi ancak okunmadı."

Mektubumu yanıtlama sıkıntısına girmedi. Yalnızca altına çabucak " Kötü tavrınızı ancak yine sizin kötü tavrınız aşar" yazarak geri gönderdi. Doğru, budalaca davranmıştım ve belki de bu azarlamayı hak etmiştim. Ama, insanoğluyum, içerledim buna. O denli çok içerledim ki on yıl sonra Richard Harding Davis'in öldüğünü okuduğu zaman aklıma gelen tek şey - söylemeye utanıyorum- beni ne denli incitmiş olduğuydu.

Eğer acısı on yıllar boyu sürecek ve ölüme dek unutulmayacak bir kırgınlık yaratmak istiyorsak bugünden tezi yok küçük, acı bir eleştiri yapalım; ne denli haklı olduğu kesinlikle önemli değil.

İnsanlarla ilgilenirken, mantıklı yaratıklarla ilgilenmekte olmadığımızı anımsayalım. Duygusal, önyargılarla diken üstünde duran ve kendini beğenmişlikle koşullanmış yaratıklarla ilişkideyiz.

Eleştiri tehlikeli bir kıvılcım- övünç denen barut fıçısında patlamaya neden olabilecek bir kıvılcım- birilerinin ölümünü hızlandıran bir patlamadır. Örneğin, General Leonard Wood, eleştirilmiş ve ordusuyla Fransa'ya gitmesine izin verilmemişti. Onuruna vurulan bu darbe belki de ya-

şamını kısalttı.

Acı eleştiriler, İngiliz yazınını varsıllaştıran en iyi romancılardan biri olan, alıngan yazar Thomas Hardy'nin roman yazmayı bırakmasına neden oldu. Yine eleştiri, İngiliz ozan Thomas Chatterton'u intihara sürükledi.

Benjamin Franklin, gençliğinde kaba saba biriydi, ama insanları yönetmekte öyle becerili öyle usta oldu ki Amerika'nın Fransa Büyükelçiliğine getirildi. Bu başarısının gizi mi? "Hiç kimseyi kötülemem " derdi "... tanıdığım herkes için iyi şeyler söylerim. "

Budalalar eleştirebilir, suçlayabilir ve yakınırlar, böyle yapanların çoğu budaladır.

Ama bağışlayıcı ve anlayışlı olmak öz denetim ve özyapı gerektirir.

"Büyük adam, büyüklüğünü sıradan insanlara davranışıyla gösterir" derdi Carlyle.

İnsanları kınamak yerine onları anlamaya çalışalım. Niçin yaptıklarını neden yaptıklarını çözmeye çalışalım. Bu, eleştiriden daha ilgi çekici ve epeyce daha yararlıdar; ve sempati, hoşgörü ve sevecenlik üretir. " Her şeyi bilmek her şeyi bağışlamaktır. "

Dr.Johnson'un dediği gibi: "Tanrı bile insanı yaşamınan son gününe kadar yargılamaz."

Biz neden yapalım ki?

DOKUZUNCU KESİM

İnsanlarla İlişkinin Büyük Gizi

Herhangi bir kişiye herhangi bir işi yaptırmanın yalnız bir yolu vardır. Bunu hiç düşündünüz mü? Evet, yalnız bir yol. O kişide, o işi yapma isteği uyandırmak.

Unutmayın başka yolu yok.

Kuşkusuz tabancayı kaburgalarına dayayarak adamı saatını vermeye gönüllü kılabilirsiniz. Onu ölümle tehdit ederek bir işçinizin -sırtınızı dönene kadar- işbirliğini sağlayabilirsiniz. Ama kaba yöntemlerin istenmeyen sert tepkileri vardır.

Size herhangi bir şey yaptırmanın tek yolu istediğinizi vermektir.

Ne istersiniz?

Yirminci yüzyılın en seçkin psikologlarından biri, Viyanalı ünlü Dr.Sigmund Freud, yaptığımız her şey iki güdüden kaynaklanır derdi: Cinsel dürtü ve büyük olma tutkusu.

Amerika'nın en büyük filozoflarından biri, Profesör John Dewey, biraz değişik biçimde anlatmıştır bunu. Dr.Dewey, insan doğasındaki en derin dürtü " önemli olma isteği" dir derdi. Bu tümceyi unutmayın : "Önemli olma isteği". Bu anlamlıdır. Bu kitapta epeyce duyacaksınız.

Ne istersiniz? Çok şey değil ama, istediğiniz birkaç şeyi büyük bir tutku ve inatla istediğiniz yalanlanamaz. Hemen hemen her normal yetişkin şunları ister:

1.Sağlık ve yaşamını korumak.

2.Yiyecek.

3.Uyku.

4.Para ve parayla satın alınacak şeyler.

5.Gelecekteki yaşam.
6.Cinsel zevk.
7.Çocuklar için gönenç.
8.Önem duygusu.

Biri dışında, bu isteklerin hemen hemen hepsi karşılanabilir. Ama, çok derinden istenen, hemen hemen anlaşılmaz, buyurucu, yiyecek ya da uyku gibi tutkuyla istenen biri vardır ki binde bir gerçekleşir. Bu Freud'un " Büyük olma tutkusu", Dewey'in "Önemli olma isteği " dedikleri şeydir.

Lincoln, mektuplarından birine şöyle başlamıştı: "Övülmeyi herkes sever. " William James " İnsan doğasının en derin ilkesi değerlendirilme şiddetli isteğidir" diyor. Dikkat edin değerlendirilme "istemi", "isteği" ya da "özlemi" demiyor. "şiddetli isteği" diyor.

İşte, insanın onu kemiren en değişmez açlığı budur; bu gönül açlığını dürüstçe doyumsatan çok az insan, insanları öylesine avucu içine alır ki "ölümünde ona cenaze kaldırıcısı bile ağlar".

Önemli olduğunu duyumsama isteği insanla hayvan arasındaki başlıca belirleyici ayrımlardan biridir. Açıklayıcı örnek şu: Missouri dışında bir çiftlikteyken babam, Duroc-Jersey türü domuzlar ve soylu beyaz yüzlü sığırlar yetiştiriyordu. Bu domuz ve sığırları Orta Batı'nın çiftlik hayvanları sergilerinde ve ilçe fuarlarında sergiledik. Birincilik ödülleri kazanmış! Babam mavi kurdele ödüllerini beyaz muslin bir şerit üzerine tuttururdu ve eve arkadaşları ya da konukları geldiğinde bu uzun şeriti ortaya çıkarırdı. O mavi kurdeleleri gösterirken bir ucundan o tutar öteki ucunu da bana tuttururdu.

Domuzlar kazandıkları kurdelelerle hiç ilgilenmezlerdi! Oysa babam onlarla övünüyordu. Bu ödüller ona önemli olma duygusu veriyorlardı.

Atalarımız bu ateşleyici dürtüye sahip olmasalardı uygarlık olanaksız olurdu. Onsuz, hâlâ hayvanlar gibi ya-

şıyor olurduk.

Bilgisizlik ve yoksulluktan kıvranan bir bakkal çırağını, elli sente satın aldığı bir ev fıçısının dibinde bulduğu kimi hukuk kitaplarını incelemeye yönelten, bu, önemli olduğunu duyumsama isteğidir. Bu bakkal çırağını duymuş olmalısınız. Adı Lincoln' dü.

Dickens' e ölümsüz romanlarını yazmak için esin veren de bu, önemli olduğunu duyumsama isteğidir. Taş üzerine senfoniler tasarlayan Christopher Wren'i bu şiddetli istek esinledi. Bu istek, Rockefeller'e hiçbir zaman harcamadığı milyonlar biriktirtti! Ve yine bu candan istek kentimizin en varsıl adamına gereksindiğinden büyük bir ev yaptırttı.

Sizi son moda giysiler giymeye, en yeni arabaları kullanmaya ve zeki çocuklarınızdan söz etmeye yönelten de bu istektir.

Bu, birçok genci gangster ve haydut olma tuzağına çeken istektir.NewYork'un Polis Yetkilisi E.D.Mulrooney "Bugünün ortalama genç katilleri" diyor "bencillik doludurlar ve onların tutuklandıktan sonraki ilk istekleri, kendilerini kahraman yapan gazeteler olur. Babe Ruth, La Guardia, Einstein, Lindberg, Toscanini ya da Roosevlt'in resimleriyle aynı yeri paylaşmak onları öyle mutlu eder ki elektrikli sandalyedeki "sıcak bükülüş " le edinilen sevimsiz görünüşü akıllarına bile getirmezler.

Önemli olduğunu duyumsama isteğinizin ne yönde olduğunu söylerseniz size nasıl biri olduğunuzu söyleyebilirim. Özyapınızı belirleyen budur. Bu, sizi belirleyen en anlamlı şeydir. Örneğin John D.Rockefeller önemlilik duygusunu, hiçbir zaman görmediği hiçbir zaman da göremeyeceği milyonlarca yoksul yararına Çin'de, Pekin'de çağdaş bir hastane dikmek için para vererek elde etti. Öte yandan Dilinger aynı önemlilik duygusunu bir haydut, bir banka soyguncusu ve bir katil olarak doyumsattı. Federal polis tarafından yakalanırken Minnesota'da bir çiftlik evi-

ne saldırdı ve "Ben Dillinger'im" diye bağırdı. Bir Numaralı Halk Düşmanı olmakla övünüyordu. " Size zarar vermek istemiyorum ama ben Dillinger'im" demişti.

Evet, Dillinger ile Rockefeller arasındaki önemli bir ayrım önemli olma duygularını nasıl doyumsattıklarıdır.

Tarih önemli olma duygusu içinde bocalayan ünlü kişilerin eğlendirici örnekleriyle pırıl pırıldır. George Washington bile "Majesteleri Birleşik Devletler Başkanı" diye çağırılmak isterdi; Columbus " Okyanus Amirali ve Hindistan Genel Valisi" unvanı için yalvardı. Büyük Catherine "Majesteleri İmparatoriçe" diye başlamayan mektupları açmayıp geri çevirirdi. Ve Mrs.Lincoln, Beyaz Saray'da birgün bir kaplan hışmıyla, Mrs. Grant'a döndü ve bağırdı "Ben söylemeden, benim huzurumda oturmaya nasıl cesaret edersiniz!"

Milyonerlerimiz buz dağlarına kendi adlarının verileceğini anladıkları için Amiral Byrd'ün Antraktik gezisine parasal destek verdiler; ve Victor Hugo'nun en çok istediği şey Paris'e kendi adının verilmesinden azı değildi. Büyükler büyüğü Shakespeare bile ailesine bir kraliyet arması sağlayarak ününe ün katmaya çalıştı.

İnsanlar, kimi kez, önemli olduklarını duyumsamak, dikkat çekmek ve sempati kazanmak için hastalanmışlar. Örnek olarak Mrs. McKinley' i alalım. O, önemli olduğunu, kocası Birleşik Devletler Başkanı' nın, her defasında saatlerce yanına uzanarak uyuması için onu sakinleştirirken önemli devlet işlerini gözardı etmesiyle duyumsatıyordu. Dikkat çekmeye bu aşırı tutkusunu, dişlerini yaptırırken yanında bulunmasında direterek ve bir defasında onu dişçisiyle yalnız bırakıp John Hay ile randevusuna gittiği için fırtına sahnesi yaratarak doyumsatmıştı.

Mary Robert, Rinehart bir defasında bana genç, dinç ve zeki bir kadının kendini önemli duyumsayabilmek uğruna gerçekten hastalandığını anlatmıştı. "Bir kadın " dedi Mrs.Rinehart "birgün bir şeylerle yüz yüze kalmıştı, belki

yaşı ve artık evlenemeyeceği gerçeğiyle. Önündeki yılları yapayalnız geçirecekti ve beklediği hemen hiçbirşey yoktu."

"Yatağa düştü; yaşlı annesi on yıl süresince tepsiler taşıyarak üçüncü kata çıkıp indi. Sonra birgün yaşlı anne bu hizmetten bitkin düştü ve öldü. Hasta, birkaç hafta zayıfladı; sonra kalktı giyindi ve normal yaşantısına yeniden başladı".

Kimi otoriteler, dünyanın acı gerçekleri içinde kendilerini yalanlayan önemli olma duygusunu, deliliğin düş dünyasında bulmak için gerçekten deliren insanlar olduğunu ortaya koydular. Birleşik Devletler hastanelerinde öteki hastalıkların tümünden çok zihinsel hastalıklara uğramış hasta vardır. Elli yaşın üzerindeyseniz ve NewYork'ta oturuyorsanız yaşamınızın yedi yılını yirmide bir olasılıkla akıl hastanesinde geçireceksiniz demektir.

Akıl hastalıklarının nedeni nedir?

Böyle genel bir soruyu hiç kimse yanıtlayamaz ama frengi gibi belli hastalıkların beyin hücrelerini bozup yokettiğini ve akıl hastalıklarına neden olduğunu biliyoruz. Gerçekte, zihinsel hastalıkların yarısından çoğu beyin lezyonları, alkol, uyuşturucular ve yaralamalar gibi fizik nedenlere dayandırılabilir. Ama öteki yarısı-öykünün korkunç yanı da budur- akıl hastalığına uğrayan kişilerin öteki yarısının beyin hücrelerinde organik hiçbir bozukluk yok gibi görünüyor. Ölüm sonrası deneylerde, beyinleri, en güçlü mikroskoplar altında incelendiğinde tıpkı sizin benim gibi sağlıklı oldukları bulundu.

Peki bu insanları akıl hastası eden ne?

Bu soruyu geçenlerde en önemli akıl hastalıkları hastanelerimizden birinin başhekimine yönelttim. Akıl hastalıkları üzerine bilgisi nedeniyle en üst düzeyde övgüler ve en üstün ödüller almış bu doktor bana insanların neden akıl hastası olduklarını bilmediğini içtenlikle söyledi. Kuşkusuz kimse bilmiyor. Akıl hastası olan birçok insanın

yaşamın gerçekleri içinde erişmeye güç yetiremedikleri bir önemli olma duygusunu çılgınlıkta bulduklarını söyledi. Sonra da şu öyküyü anlattı: "Şu sıralarda evliliği trajediye dönmüş bir hastam var. Aşk, cinsel doyum, çocuklar ve toplumsal saygınlık istiyormuş; ama yaşam bütün umutlarını yıkmış. Kocası onu sevmiyordu. Onunla yemek bile yemiyor ve yemeğini üst kattaki odasına getirmeye zorluyordu onu. Çocukları yoktu, toplumda bir yeri yoktu. Sonunda akli dengesini yitirdi; düş dünyasında kocasından boşandı ve yeniden kızlık soyadını kullanmaya başladı. Bir İngiliz soylusuyla evli olduğunu sanıyor ve Lady Smith olarak çağırılmasında ayak diriyor. "

" Çocuklar konusundaysa her gece yeni bir bebeği olduğunu düşlüyor. Her karşılaşmamızda 'Dün gece bir bebeğim oldu Doktor' diyor."

Yaşam onun bütün düş gemilerini gerçeğin sarp kayalıklarına çarpmış bir kere; ama çılgınlığın günlük güneşlik, olağanüstü adacıklarında onun bütün yelkenlileri, şiş yelkenleri ve serenler arasında türkü söyleyen rüzgârlarıyla limana doğru akar gibi yol alıyor.

Ağlanası mı? Doğrusu bilmiyorum. Doktor bana şöyle dedi: "Elimi uzatıp aklını başına getirebilecek olsaydım da, bunu yapmayabilirdim. O, böyle daha mutlu."

Bir grup akıl hastası, sizden benden daha mutludur. Birçoğu akıl hastası olmaktan hoşnuttur. Neden olmasınlar ki? Sorunlarını çözmüşler. Size bir milyon dolarlık bir çek yazabilir ya da Ağa Han'a yazılmış bir tavsiye mektubu verebilirler. Onca derinden istedikleri önemli olma duygusunu, kendi kendilerine yarattıkları bir düş dünyasında bulmuşlardır.

O ki, insanlar, önemli olma duygusuna, onu elde etmek için gerçekten akıl hastısı olacak kadar tutkundurlar, bizler onların bu yanlarını doğru değerlendirerek düşünün ne mucizeler yaratabiliriz.

Bildiğim kadarıyla, tarihte yılda bir milyon dolar üc-

ret alan iki kişi vardır: Walter Chrysler ve Charles Schwab.

Andrew Carnegie, Schwab'a yılda bir milyon dolar ya da günde üçbin dolardan çok parayı niçin verdi? Niçin?

Andrew Carnegie, Charles Schwab'a yılda bir milyon dolar ödedi. Schwab dâhi olduğu için mi? Hayır. O, çelik fabrikasyonu üzerine başkalarından daha çok şey biliyordu da onun için mi? Saçma. Denetiminde çalışan işçiler arasında çelik fabrikasyonu konusunda kendisinden daha çoğunu bilen birçok işçinin bulunduğunu bana Charles Schwab'ın kendisi söyledi.

Schwab bu paranın ona, büyük oranda, insanlarla ilişki kurmaktaki üstün yeteneği için verildiğini söyledi. Bu işi nasıl yaptığını sordum. Gizini, onun sözcükleriyle - o sözcükler ki ülkedeki her ev ve okulda, her dükkân ve büroda duvarlara asılarak ölümsüzleştirilmeli; o sözcükler ki çocuklar Lâtince fiil çekimleri ya da Brezilya'nın yıllık yağmur miktarını ezberleyerek zaman yitirecekleri yerde onu ezberlemeliler; o sözcükler ki uygulayacak herkesin yaşamını değiştirebilir- aktarıyorum:

"Sahip olduğum en önemli özelliğimin " diyor Schwab *"İnsanlarda coşku uyandırmak, değerlerdirme ve yüreklendirmeyle insanın içindeki en iyiyi geliştirmenin yolunu bulmak olduğunu biliyorum."*

"Bir insanın yükselme hırsını, üstleri tarafından eleştirilmek kadar kıran başka hiçbir şey yoktur. Ben hiçbir zaman hiçbir kimseyi eleştirmem. Kişiyi çalışmaya özendirmek gerektiğine inanırım. Kusur bulmaya isteksiz olduğum kadar çok ödüllendirmeye istekliyimdir. Bir şeyden hoşlanıyorsam yürekten över ve bol bol ödüllendiririm.

İşte Schwab'ın yaptığı bu. Ama sıradan insan böyle mi davranır? Tam tersine. Eğer birşeyi beğenmezse hemen Kör Şeytan'ı bastırır; beğenirse hiçbir şey söylemez.

"Yaşamımdaki geniş toplulukta, dünyanın çeşitli

bölgelerinden birçok ünlüyle tanıştım" dedi Schwab "konumu ne denli yüksek ve büyük olursa olsun onanma ruh hali içinde, eleştirildiği zaman olduğundan daha büyük çaba gösterip daha iyi çalışmayan birine rastlamadım."

Andrew Carnegie de olağanüstü başarısının çarpıcı nedenlerinden birinin bu olduğunu içtenlikle söylerdi. Carnegie yanında çalışanları özel olarak olduğu kadar toplu luk önünde de ödüllendirirdi.

Carnegie, yardımcılarını mezar taşında bile ödüllendirmek istedi. Kendisi için şöyle diyen bir sinyazıtı yazdı: "Burada, kendisinden daha zeki insanları çevresinde toplamayı bilen biri yatıyor."

İçtenlikle değer vermek, Rockefeller'in de insanları yönetmedeki gizlerinden biriydi. Örneğin, ortaklarından biri Güney Amerika'da yaptığı kötü bir satın alma sonucu şirketi bir milyon dolar zarara soktuğu zaman John D.onu eleştirebilirdi; ama o, Bedford'un elinden geleni yaptığına inanıyordu ve olay kapandı. Kaldı ki Rockefeller ödüllendirecek bir şey de buldu;yatırdığı paranın yüzde altmışını kurtarabildiği için Bedford'u kutladı. "Çok güzel bir şey bu" dedi Rockefeller. "Her zaman üstün gelinmez ki."

Broadway'de hep gözleri kamaştıran, en olağanüstü eğlenceleri düzenlemiş olan Ziegfeld, ününü "Amerikan kızını yüceltmek" te gösterdiği yetenekle kazandı. Hiç kimsenin iki kez bakmadığı küçük pasaklı yaratıkları alıyor ve giz ve baştan çıkarıcılık dolu görünümün çekiciliği içinde sahneye çıkarıyordu. Değer verme ve güvenin önemini biliyor, öz saygılarını ve yürekliliklerini güçlendirerek kendilerini güzel *duyumsayan* kadınlar yaratıyordu. O, işini bilirdi: Koro kızlarının haftalıklarını otuz dolardan yüz yetmiş beş dolara yükseltti. O,şövalye ruhlu biriydi: Folly, gala gecelerinde oyunun yıldızlarına birer telgraf çeker ve gösterideki her koro kızını Amerikan Güzeli güllere boğardı.

Bir zamanlar oruç tutma hevesine kapıldım ve altı

gün altı geceyi hiçbir şey yemeden geçirdim. Hiç güç değildi. Altıncı günün sonunda ikinci günün akşamı olduğumdan daha az açtım. Siz de ben de biliyoruz ki insan ailesini ya da yanında çalışanları altı gün aç bırakırsa kendisini cinayet işlemiş gibi duyumsar; oysa aynı kişilerin yemek kadar gereksedikleri içten bir övgü altı gün, altı hafta ve kimi kez altmış yıl onlardan esirgenir.

Alfred Lunt, *Reunion İn Vienna* (Viyana'da Toplantı)'da baş rolü oynarken "öz saygımı beslemekten daha çok gereksediğim hiçbir şey yoktur" derdi.

Çocuklarımızın, arkadaşlarımızın ve çalıştıklarımızın bedenlerini besleriz; ama onların öz saygılarını hangi sıklıkla doyuruyoruz? Enerji sağlamaları için onları biftek ve patatesle besleriz; ama sabah yıldızları ezgisi gibi yıllarca anılarında kalacak teşekkür türünden sözcükler söylemeyi savsaklarız.

Kimi okuyucular bu satırları okuduklarında şöyle diyeceklerdir: "Boş lâf! Pohpohlama!Kaba yağ! Yaltaklanma! Bu afyonu denedim. İş görmez; zeki insanları etkilemiz."

Kuşkusuz, yaltaklanma seçkin insanları çok seyrek etkiler. Yaltaklanma yüzeysel,bencil ve iki yüzlüdür. Başarısız olmalıdır, çoğu kez de öyle olur. Gerçekte, kimi kişiler değer verilmesine öylesine susamış öyle açtırlar ki tıpkı açlıktan ölmekte olan bir adamın ot ve solucan bile yemesi gibi her şeyi yutarlar.

Örneğin birçok kez evlenmiş Mdivani kardeşler, evlilik alanında o parlak başarıyı niçin elde ettiler? Bu, sözde "Prensler" iki güzel ve ünlü sinema yıldızıyla, bir dünyaca ünlü primadonna ile ve milyonların sahibi Barbara Hutton ile niçin evlenebildiler? Niçin ? Bunu nasıl yaptılar? Liberty dergisindeki bir yazısında Adela Rogers St.Johns "Kadınlar için çekici Mdivani " diyordu "birçokları için çağların gizemi arasında sayılmıştır."

"Dünyaca tanınmış bir kadın, bir erkek uzmanı ve

büyük bir sanatçı olan Pola Negri bana bunu açıkladı. 'Onlar pohpohlama sanatını, tanıdığım öteki erkeklerin yapamadığı biçimde algılıyorlardı ve pohpohlama sanatı bu gerçekçi ve gülünç çağda hemen hemen yokolmuş durumda. Sizi temin ederim ki kadınları için Mdivani çekiciliğinin gizi budur. Biliyorum' dedi"

Kraliçe Viktorya bile pohpohlanmaktan hoşlanırdı. Disraeli, Kraliçe ile görüşmelerinde aşırı övgülü davrandığını kabul etmişti. Kendi sözcükleriyle "Övgüyü abartarak sunuyorum" diyordu.Ama Disraeli, o çok yayılmış Britanya İmparatorluğu'nu en ustaca yöneten incelikli ve becerikli kişilerden biriydi. Kendi dalında bir dâhiydi o. Onun yaptığını bizlerin de yapmamız gerekli olmayabilir. Uzun erimde dalkavukluk yarardan çok zarar verecektir. Dalkavukluk kalp para gibidir, sürmeye çalışırsanız sonunda sizi sıkıntıya sokar.

Değer vermeyle dalkavukluk arasındaki ayrım mı? Çok yalın. Biri içten öteki sahtedir. Biri yürekten kopar gelir; öteki dişlerimizin arasında dökülür. Biri bencil değildir; ötekiyse bencil. Biri her yerde beğenilir; öteki her yerde kınanır.

Geçenlerde Mexico City'de Chapultepec sarayında General Obregon'un bir büstünü gördüm. Altına General Obregon'un felsefesini yansıtan şu akıllıca sözler kazılmıştı: "Sana saldıran düşmanlardan korkma. Dalkavukluk eden dostlardan kork."

Hayır! Hayır! Dalkavukluk önermiyorum ben! Tersine. Yeni bir yaşam biçiminden söz ediyorum. İzin verin yineleyeyim. *Yeni bir yaşam biçiminden söz ediyorum.*

Kral V.George, Buckhingam Sarayı'ndaki çalışma odasının duvarlarına altı özdeyiş astırmıştı. Bu özdeyişlerden biri şöyleydi: "Ucuz övgüyü ne kabul etmeyi ne de sunmayı öğretin bana."Dalkavukluk tümüyle budur: Ucuz övgü. Bir zamanlar okuduğum bir dalkavukluk tanımını yinelemekte yararlı olabilir: "Dalkavukluk bir adama tasta-

mam onun düşündüklerini söylemektir."

"Hangi dili istersen kullan" derdi Ralph Waldo Emerson, "olduğundan başka birşey söyleyemezsin."

Eğer bütün yaptığımız dalkavukluk olsaydı herkes ona sarılırdı ve hepimiz insan ilişkileri uzmanları olurduk.

Eğer belli bir sorunu düşünüyor değilsek zamanımızın %95'ini kendimizi düşünmeye harcarız. Ve bir süre için kendimizi düşünmeyi bir yana bırakıp başka kişilerin iyi yanlarını düşünmeye başlasak, onca ucuz ve yapay olan, dalkavukluğa başvurmayabilir onu ağzımızdan çıkmadan hemen önce engelleyebiliriz.

Emerson "Tanıdığım herkes bir biçimde benden üstündür.Çünkü onu öğreniyorum." demişti.

Bu, Emerson için doğruysa bizler için bin kez daha akla yakın değil midir? Başarılarımızı, isteklerimizi düşünmekten vazgeçelim. Başkalarının iyi yönlerini anlamaya çalışalım. Dalkavukluğu unutun. Dürüst, içten değerlendirmeler yapın. "Övgülerinizde yürekten ve ödüllendirmelerinizde eli açık" olun. O zaman insanlar sözlerinizin üzerine titreyerek, onlara çok değer verecek ve -siz onları unuttuktan yıllırca sonra bile - yaşamları boyunca yineleyecekler.

"Bunu Yapabilen Bütün Dünyayı Yanına Alır Yapamayan Yapayalnız Kalır"

Her yaz Maine'e balık avlamaya giderim. Çilekli kremayı çok severim; ama biliyorum ki her nedense balık solucanı yeğliyor. O yüzden balığa çıktığım zaman ne istediğimi düşünmem. Onların ne istediklerini düşünürüm. Oltaya çilekli krema takmıyorum.Daha çok, balığın önüne bir solucan ya da çekirge sarkıtıp soruyorum: "Senin olsun istemez misin?"

İnsanları avlarken neden aynı sağduyuyu göstermeyelim?

Lloyd George öyle yapardı. Savaş zamanının öteki önderleri -Wilson, Orlando ve Clemenceau-yerlerinden ayrılıp unutulduktan sonra bile hâlâ gücünü korumayı nasıl becerdiği sorulduğunda, eğer dorukta bulunuluyorsa bu bir tek şeye yorulabilir o da herhalde balığa göre yem takmak gerektiğini bilmektir, diye yanıtlamıştı.

Neden ikide bir ne istediğimizden söz edelim? Bu, çocukluktur. Saçma. İsteğinizle ilgileneceksiniz kuşkusuz. Ama kimse başka türlü değildir. Hepimiz aynıyız: Ne istediğimizle ilgileniriz.

Öyleyse karşımızdakini etkilemenin yeryüzündeki tek yolu onun isteklerinden söz etmek ve bunları nasıl elde edeceğini göstermektir.

Yarın birine birşey yaptırmak istediğiniz zaman bunu anımsayın. Örneğin, oğlunuzun sigara içmesini istemiyorsanız, ona vaaz vermeyin ve ne istediğinizden söz etmeyin; ama ona sigaranın onu beyzbol takımından ya da yüz yarda koşusundan alıkoyabileceğini gösterin.

Bunu, çocuklarla mı yoksa danalar ya da şempanzelerle mi ilişki kurulduğuna aldırmadan anımsamak iyi bir şey olur. Örneğin: Ralph Waldo Emerson ile oğlu birgün bir danayı ahıra sokmaya çalışıyorlardı. Ama, yalnız ne istediklerini düşünme genel yanlışını yaptılar: Emerson ittirdi ve oğlu çekti. Ne var ki dana da tıpkı onlar gibi yapıyordu: Yanlız kendi istediğini düşünüyordu; ayaklarını germiş direniyor ve çayırdan ayrılmayı inatla reddediyordu. İrlandalı hizmetçileri onların tatsız durumunu gördü. Oncağız, kitaplar, baş yazılar yazamıyordu; ama en azından bu konudan, at ya da danaların dilinden Emerson'dan daha çok anlıyordu. O, dananın ne istediğini düşündü; baş parmağını hayvanın ağzına sokup onu emmesine izin verdi sonra da onu okşayarak ahıra soktu.

Doğduğumuz günden bu yana yaptığımız her hareket birşeyler istediğimiz içindir. Ya Kızılhaç'a yüz dolar verdiğimiz zaman mı? Evet, bu da kuralın bir ayrıksılığı sayılmaz. Kızılhaç'a yüz dolar veririz çünkü yardım eli uzatmak isteriz; güzel, bencil olmayan, kutsal bir iş yapmak istemişisizdir. "O ki kardeşlerinizden en az birine yaptınız, bana yapmış oldunuz. "

Eğer bu duyguyu yüz doları istediğinizden çok istemeseydiniz bağışta bulunmayabilirdiniz. Kuşkusuz, reddetmekten utandığınız ya da bunu yapmanızı bir müşteriniz istediği için de bağışta bulunmuş olabilirsiniz. Ama kesin olan birşey var birşeyler istediğiniz için bağışta bulundunuz.

Profesör Harry A.Overstreet *Influencing Human Behaviour* (İnsanca Davranışı Etkilemek) adlı aydınlatıcı kitabında şöyle diyor: "Hareketlerimiz temel isteklerimizden kaynaklanır...ve işte, evde, okulda, siyasette verilebilecek en doyumsatıcı öğüt örneği şudur: Önce öteki insanlarda güçlü bir istek uyandırın. Bunu yapabilen bütün dünyayı yanında bulur. Yapamayan yapayalnız kalır!"

Çalışmaya başladığında yoksul bir İrlandalı olarak

saatte iki sent kazanan ve sonuçta üç yüz altmış beş milyon dolar bağış yapan Andrew Carnegie, yaşamında ilk olarak, insanları etkilemenin tek yolunun onların istediği dilde konuşmak olduğunu öğrendi. O, yalnızca dört yıl okula gitmişti ama insanları yönetmeyi biliyordu.

Şöyle açıklayayım: Baldızı, iki oğlu için kaygılanıyordu. Çocuklar Yale'deydiler ve öylesine kendi işlerine dalmışlardı ki eve yazmıyorlar ve annelerinin çılgın gibi yazdığı mektupları da önemsemiyorlardı.

Carnegie, mektubuna hemen yanıt alacağı konusunda yüz dolarına bahse girecek adam aradı. Bahsi kabul eden biri çıktı; sonra yeğenlerine şakacı bir mektup yazdı, altına da her birine beşer dolar gönderdiğini bildiren bir not ekledi.

Ama parayı göndermedi.

Yanıt hemen geldi " Sevgili Andrew enişte" diye başlayıp mektuptaki nota teşekkür ediyordu; tümceyi siz de tamamlayabilirsiniz.

Yarın birilerinden birşeyler yapmalarını isteyeceksiniz. Konuşmadan önce durun ve sorun: "Bunu yapmak *istemesini* nasıl sağlayabilirim?"

Bu soru bizi isteklerimiz üzerinde boş yere gevezelik ederek insanları çabucak önemsiz görmekten alıkoyacaktır.

Her mevsim bir dizi konuşma yapmak üzere New-York'taki belli bir otelin büyük balo salonunu yirmi geceliğine kiralarım.

Böyle bir mevsime başlarken, bir anda bir önceki yıl ödediğim kiranın yaklaşık üç katını ödemek zorunda olduğumu öğrendim. Bu haber bana biletler basıldıktan, dağıtıldıktan ve bildiriler yapıldıktan sonra ulaştı.

Doğal olarak farkı ödemek istemiyordum ama otele ne istediğimi söylemenin ne yararı olurdu ki? Onları, yalnız kendi istekleri ilgilendiriyordu. Birkaç gün sonra müdürle görüşmeye gittim.

"Mektubunuzu alınca çok şaşırdım" dedim "ama sizi suçlamıyorum. Sizin yerinizde olsaydım belki ben de benzer bir mektup yazardım. Bu oteli yönetirken olası tüm yararı sağlamak sizin göreviniz. Bunu yapamazsanız kovulursunuz ve o durumda kovulmanız gerekir de. Şimdi bir kâğıt alıp bu kira artışında diretmenin size getireceği avantaj ve dezavantajları sıralayalım."

Sonra antetli bir mektup kâğıdı alıp bir çizgiyle iki sütun ayırdım ve bir sütuna "Avantajlar" ötekine "Dezavantajlar" yazdım.

"Avantajlar" başlığı altına şu sözcükleri yazdım: "Balo salonu boş kalır" Sonra konuşmamı sürdürdüm: "Balo salonunun boş kalması sizin avantajınızdır çünkü onu dans ve toplantılar için kiraya verebilirsiniz. Bu büyük bir avantaj, çünkü bu gibi işlerden bir dizi konferanstan elde edeceğinizden daha çoğunu alacaksınız. Mevsim boyunca salonunuzun yirmi gecesini ben kiralarsam, kuşkusuz çok kazançlı işlerinizden biraz daha az kazanacaksınız."

"Şimdi dezavantajlarınıza gelelim. Birincisi benden gelirinizi arttıracak yerde azaltmış olacaksınız. Gerçekte, onu bütünüyle yitiriyorsunuz çünkü istediğiniz kirayı ödeyemeyeceğim. Bu konferansları başka bir yerde vermek zorunda kalacağım."

"Başka bir dezavantajınız daha var. Bu konferanslar eğitimi ve kültürü yerinde birçok kişiyi otelinize çekiyor. Bu sizin için iyi bir reklam değil mi? Gerçekten, gazetelere reklam için 5000 dolar verseniz otelinizi görmeye benim bu konferanslarla getirdiğim kadar çok insan getiremezsiniz. Bu bir otel için değerlidir değil mi?"

Dediğim gibi bu iki "dezavantajı" özel başlığı altına yazdım ve kâğıdı şunları söyleyerek müdüre uzattım: "Umarım hem avantajları hem dezavantajları dikkatle incelersiniz, son kararınızı bana sonra bildirin."

Ertesi gün kiranın %300 yerine yalnızca %50 arttırıl-

dığını bildiren bir mektup aldım.

Dikkat ederseniz bu sonuca kendi isteklerim konusunda tek söz etmeden vardım. Ben hep karşımdaki kişinin ne istediğinden ve nasıl elde edebileceğinden söz ettim.

İnsanca, doğal olan şeyi yaptığımı varsayalım: Diyelim ki müdürün odasına fırtına gibi daldım ve şöyle dedim: "Biletlerin basılıp bildirilerin dağıtıldığını bildiğiniz halde kiramı %300 artırmakla ne demek istiyorsunuz? Yüzde üç yüz! Gülünç! Saçma! Ödemem onu!"

O zaman ne olacaktı? Kaynama, buharlaşma ve öfkelenme içinde tartışma başlayabilir ve de tartışmaların nasıl sona erdiğini bilirsiniz. Onu yanıldığına inandırsam bile, şişinmesi sözünden geri dönmesini engelleyecekti.

Güzel insan ilişkileri üzerine verilen en iyi öğütlerden biri de şudur: "Başarının bir gizi varsa" der Henry Ford "bu, öteki insanların görüşlerini alma ve kendi bakış açınızdan olduğu kadar onlarınkinden de görme yeteneğinde yatar".

Bu o denli yerinde ki yinelemek istiyorum: "Eğer başarının bir gizi varsa bu, başkalarının görüşlerini alma ve kendi bakış açınızdan olduğu kadar onlarınkinden de görme yeteneğinde yatar."

Bu öyle yalın, o denli apaçık ki gerçeği herkes bir bakışta görebilir; yine de dünyadaki insanların %90'ı zamanın %90'ında onu anlamazlıktan gelirler.

Örnek mi? Yarın sabah masanızda bulacağınız mektuplara bakın, çoğunun bu yüce sağduyu yasasını çiğnediğini göreceksiniz. Büroları anakaranın her yanına serpilmiş bir reklam ajansının radyo dairesi başkanı tarafından yazılmış bir mektubu alalım. Bu mektup ülkenin her yanındaki yerel radyo istasyonlarının yöneticilerine gönderilmişti. (Her paragrafa tepkimi parantez içinde belirttim).

"Mr.John Blank,
Blankville,
İndiana.

Sayın Mr.Blank,

... Şirketi radyo alanında önder reklam ajansı olma konumunu korumak istemektedir."

(Şirketinizin ne istediği kimin umurunda sanki? Bayım, sorunlarım bana yeter. Banka borcumu zamanında ödeyemediğim için evimin ipoteğini kaldırmıyorlar, böcekler gülhatmilerimi berbat etti, dün hisse senetleri düştü, bu sabah 8.15 'i kaçırdım, dün gece Jones'lardaki dansa çağırılmadım, doktor yüksek tansiyonum ve sinir iltihabım olduğunu söyledi, başımda da kepek var. Sonra da neler oluyor? Sabah büroya canım burnumda geliyorum, gelen mektupları açıyorum, birinde NewYork'lu bir zıpçıktı şirketinin neler istediğini sıralıyor. Umurumdu! Mektubunun yalnızca ne tür bir etki yaptığını anlasaydı reklamcılık işini bırakır koyun derisi satmaya başlardı).

"Bu ajansın ulusal reklamcılık hesapları, ilk örgütün koruyucusu olmuştu. Sonraki istasyonumuzun temizliği, yıldan yıla ajansların başındaki yerimizi almamazı sağladı."

(Büyüksünüz, varsılsınız ve başkasınız öyle mi? Öyleyse ne? General Motors, General Electric ve Birleşik Devletler Ordusu Genel Kurmayı'nın toplamı kadar büyük olsanız bana ne. Yarım akıllı sinek kuşu kadar anlayışınız olaydı benim yalnız kendi büyüklüğümle ilgilendiğimi - sizin ne denli büyük olduğunuzla değil- anlardınız. Başarınızın büyüklüğü üzerine söylediklerinizin hepsi kendimi küçük ve önemsiz duyumsamama neden oluyor).

"Hesaplarımızı radyo haber yayınının sonunda sunmak istiyoruz."

(Siz istiyorsunuz! *Siz* istersiniz. *Siz* tam anlamıyla bir ahmaksınız. *Sizin* ne istediğiniz, Mussolini'nin ne iste-

diği ya da Bing Crosby'nin ne isteğidi beni ilgilendirmez. Bana bunları söylediniz, ama her şeye karşın ben ne *istediğimle* ilgileniyorum ve siz bu saçma mektubunuzda bu konuda tek söz etmediniz).

"Bu nedenle... Şirketimi haftalık radyo haberleri öncelikli dizelgenize alıp, uygun bir zaman ayarlaması içinde bir ajansa yararlı olacak her küçük ayrıntıyı bildirmeniz dilegiyle."

("Öncelikli dizelge". Sinirlerine hakim ol! Şirketiniz üzerine söylediğiniz büyük lâflarınızla beni önemsizleştirdiniz ve sonra isterken "lütfen" bile demeden sizi "öncelikli" dizelgeye almamı istiyorsunuz).

"Bu mektubu hızla onaylayıp bize son 'etkinliklerinizi' bildirmeniz karşılıklı yararımıza olacaktır."

(Vay budala! Çoğaltılmış ucuz bir mektup - güz yaprakları gibi şuraya buraya saçılan bir mektup- göndereceksin; ve ben evimin ipoteğine, gülhatmilerime ve kan basıncıma üzülüp dururken, sen, oturup o çoğaltılmış mektubunu onaylayan bir personel notu yazdırmamı ve bunu "hızla" yapmamı isteyeceksin. Bilmiyorsun ki ben de en az senin kadar meşgulüm -ya da en azından öyle olduğumu *düşünüyorum*. İyi de biz bu konumdayken bana buyurma hakkını sana kim verdi? "Karşılıklı yararımıza olacak" diyorsun. En sonunda benim açımdan bakmaya başladın. Ama bana ne yarar sağlayacağını belirtmiyorsun).

"İçtenlikle sizin
John Blank
Radyo Bölümü Başkanı

Not: Blankville Journal'den alınan yazı ilginizi çekeceğinden eklenmiştir istersiniz istasyonunuzdan yayımlayabilirsiniz."

(Dipnotunda da olsa, en sonunda, sorunlarımdan birini çözmeye yardımcı olacak bir şeyden söz ettin. Mektubuna neden bununla başlamadın; ama ne yararı olurdu ki? Bana gönderdiğin mektup gibi saçma sapan şeyler yazan bir reklamcının *medulla oblongata* (soğan ilik)sında bir aksaklık var demektir. Senin, bizim son etkinliklerimizi gösteren bir mektuba gereksemen yok. Senin tiroid bezin için çeyrek galon iyoda gereksemen var).

Yaşamını reklamcılıkla sürdüren bir adam bile böyle bir mektup yazarsa kasaptan, fırıncıdan, halı döşeyiciden ne bekleyebilirsiniz?

İşte size bu kursun öğrencilerinden Edward Vermelen'e büyük bir taşıma şirketinin yöneticisi tarafından gönderilmiş bir mektup. Mektup alıcasını nasıl mı etkiledi? Okuyun sonra anlatacağım.

•

A.Zerega's Sons Inc.
28 Front Street
Brooklyn.N.Y

Dikkat: Mr.Edward Vermylen.

Sayın Bay

Malın büyük bir bölümü öğleden sonra geç saatlarda elimize geçtiği için kent dışı demiryolu alıcı istasyonumuzdaki işlemler aksamıştır. Bu durum yığılmaya, bir bölüm işçimizin fazla çalışma yapmasına, taşımanın ve kimi durumlarda yüklemenin gecikmesine neden oluyor. 10 Kasım günü şirketinizden gelen 510 parça eşya öğleden sonra saat 4.20'de elimize geçti. Yükün geç alınmasından doğan istenmeyen etkilerin üstesinden gelmek için işbirliğinizi rica ediyoruz. Mal gönderdiğiniz günlerde ya taşımanın daha erken yapılmasını ya da yükün bir bölü-

münün öğleden önce elimize geçmesini sağlamanızı isteyebilir miyiz?

Böyle bir düzenleme size, kamyonlarınızın daha çabuk boşaltılması ve işinizin günü gününe yürümesi garantisi avantajını sağlayacaktır.

İçtenlikle sizin,
J-B-. Yöneticisi.

A.Zerega's Sons, Inc.'in satış müdürü Mr.Vermylen bu mektubu okuduktan sonra şu yorumu ekleyerek bana gönderdi: "Bu mektup amaçladığının tersi etkiyi yaptı. Mektup, taşıma şirketinin güçlüklerini anlatarak başlıyordu, oysa genelde biz bununla ilgili değildik. Sonra bizce sakıncası olup olmadığı sorulmadan işbirliğimiz isteniyordu ve sonra da, son paragrafta, işbirliği yaparsak kamyonlarımızın daha çabuk boşaltılıp yükümüzün günü gününe taşınacağı belirtiliyordu."

"Başka bir deyişle mektup, bizim en çok ilgilendiğimiz şeyi en sonda söz konusu ediyor ve işbirliğinden çok karşı çıkma duygusu yaratıyordu."

Bu mektubu yeniden ve düzelterek yazalım. Sorunlarımızı anlatarak zaman harcamayalım. Henry Ford'un önerdiği gibi "başkalarının görüşlerini alalım ve kendi bakış açımızdan olduğu kadar onlarınkinden de bakalım."

İşte mektubu düzeltmenin bir biçimi. En iyi yol olmayabilir; ama yine de bir düzelme yok mu?

Mr.Edward Vermlen,
A.Zerega's Sons,Inc.,
28 Front Street,
Broklyn,N.Y eliyle.

Azizim Mr.Vermylen,

Şirketiniz on dört yıldır iyi müşterilerimizden biridir.Doğal olarak müşterilerimize gönül borcu duyuyoruz ve hak ettiğiniz hızla ve etkili hizmeti vermek isteriz. Ne var ki kamyonlarınız büyük bir yükü, 10 Kasım günü olduğu gibi, öğleden sonra geç saatlarda getirdiği zaman hızlı ve etkili hizmet vermeye, üzülerek söyliyeyim ki, olanak bulamıyoruz. Neden mi? Çünkü daha birçok müşterimiz mallarını geç saatlarda gönderiyorlar. Doğal olarak bu, yığılmaya neden oluyor. Bu nedenle kamyonlarınız iskelede kaçınılmaz olarak gecikiyorlar ve kimi kez mallarınız bile gideceği yere gecikebiliyor.

Bu kötü. Çok kötü. Nasıl sakınmalı? Olanak bulduğunuz zaman yükünüzü rıhtıma öğleden önce teslim etmekle. Bu, kamyonlarınızın hareketliliğini koruyacak, yükünüz dolaysız özen görecek ve işçilerimiz akşam yemeklerinde sizin ürettiğiniz makarna ve erişteyi zevkle yemek için erkenden eve gidebilecekler.

Lütfen bu mektubu bir yakınma saymayın ve lütfen size işinizi nasıl yapacağınızı söylemek gibi bir kendini bilmezlik yaptığımı sanmayın. Bu mektup yalnızca size daha etkili hizmet sunmak isteğiyle yazıldı.

Mallarınızın bize ne zaman geldiğine bakmadan, size hızlı hizmet vermek için her zaman olanca gücümüzle çalışacağız.

İşiniz çoktur kuşkusuz. Lütfen bu notu yanıtlama zahmetine katlanmayın.

İçtenlikle sizin
V-.B-. Yöneticisi

Bugün, yorgun, cesareti kırılmış ve düşük ücretli binlerce satıcı kaldırım aşındırıp duruyor. Neden? Çünkü onlar her zaman yalnız kendi isteklerini düşünüyorlar. Ne sizin ne de benim herhangi bir şey almak istemediğimizi anlamıyorlar. İstesek gider alırdık. Oysa biz de satıcılar da sorunlarımızın çözümüyle sonuna dek ilgiliyiz. Ve eğer

bir satıcı hizmetin ya da malının sorunlarımızı çözmeye nasıl yardımcı olacağını gösterebilirse onu satmasına gerek kalmaz. Severek alırız. Müşteri satın aldığını duyumsamaktan hoşlanır, kendisine bir şey satılmış olmasından değil.

Yine de birçok kişi olaya alıcının bakış açısından bakmadan ömür boyu birşeyler satmaya çalışır. Örneğin, ben, büyük NewYork'un merkezinde küçük bir özel evler topluluğu olan Forest Hills'de oturuyorum. Bir gün hızla istasyona giderken yıllardır Long Island'da mülk alım satımı yapan bir emlâk komisyoncusuna rastladım. O, Forest Hill'i iyi bildiği için ona hemen evimin sıvanmış metal çıtalarla mı yoksa delikli tuğlalarla mı yapılmış olduğunu sordum. Bana bilmediğini ve zaten bildiğim bir şeyi söyledi: Forest Hills Bahçeliler Birliğinden sorup öğrenebilirdim. Ertesi sabah ondan bir mektup aldım. Bana istediğim bilgiyi mi veriyordu? Aslında bir saniyelik bir telefon konuşmasıyla öğrenebilirdi ama yapmamıştı. Bana bir telefonla öğrenebileceğimi yineliyor sonra da sigorta işimi ona vermemi istiyordu.

Bana yardımcı olmakla ilgilenmiyordu. O, yalnızca kendisine yardımcı olmakla ilgiliydi.

Ona, Vash Young'un olağanüstü küçük kitapları *The Go-Giver* (Verici Olmak) ve *A Fortune to Share* (Paylaşma Şansı)'i vermeliydim. Bu kitapları okusa ve ana düşüncelerini uygulasaydı bu ona benim sigorta işimden bin kat daha yararlı olurdu.

Aynı yanlışı uzman doktorlar da yapıyorlar. Birkaç yıl önce Philadelphia'da iyi tanınmış bir boğaz burun uzmanının bürosuna gittim. Daha bademciklerime bakmadan işimin ne olduğunu sordu. Bademciklerimin boyutu ile ilgilenmemişti. O, benim cüzdanımın boyutuyla ilgileniyordu. Başlıca düşüncesi bana nasıl yardım edebileceği değildi. Başlıca düşüncesi benden ne kadar koparabileceğiydi. Sonuçta hiçbir şey alamadı. Çünkü karaktersizliği yüzün-

den onu sevmemiştim bürosundan çıktım.

Dünya böyle insanlarla dolu: Para kapmaya çalışanlar, benciller.

Başkalarına yardım için çırpınan, bencil olmayan çok az sayıda kişi çok büyük bir avantaja sahiptir. Çünkü rakipleri azdır onların. Owen D.Young şöyle diyor: "Kendisini öteki insanların yerine koyabilen, onların kafalarının işleyişini kavrayabilen insan geleceği için hiç kaygılanmamalıdır."

Bu kitaptan bir şeyi öğrendiyseniz; her zaman başka kişilerin bakış açısından bakmak ve onun açısından görmek için artan bir eğilim edindiyseniz - bu kitaptan yalnızca bunu elde ettiyseniz- uğraş yaşantınızda bir dönüm noktasına geldiğinizi kanıtlamak kolaydır.

Okullar deviren birçok insan kendi beyinlerinin işlevlerini açıklayamazken Virgil'i okumayı ve matematiğin başlıca gizlerini öğrenir. Örneğin: Bir zamanlar, serin ofis binaları ve havalandırma düzenekli tiyatrolar yapan New Jersey, Newark, Carrier Corporation'da çalışmaya başlayacak genç kolej öğrencilerine "Etkili Konuşma" dersleri veriyordum. Gençlerden biri ötekilerini basketbol oynamaya kandırmak istiyor ve şöyle diyordu: "Beyler dışarı çıkıp basketbol oynamamızı istiyorum. Bu oyunu seviyorum ama jimnastik salonuna kaç kez gittiysem oyun kurmaya yeterli adam bulamadım. Geçen gece iki üç arkadaş top atıp durduk ve morarmış bir gözüm oldu. Yarın gece gitmek ve basketbol oynamak istiyorum."

Sizin isteğinize ilişkin herhangi bir şey söyledi mi? Başka kimsenin gitmediği bir jimnastik salonuna gitmek istemezsiniz, ister misiniz? Onun ne istediği sizi ilgilendirmez. Morarmış bir göz sahibi olmak istemezsiniz.

Jimnastik salonuna gitmekle neler elde edebileceğinizi gösteremez miydi? Hiç kuşkusuz. Daha çok enerji. Daha çok canlılık. Daha iyi işleyen bir beyin. Eğlence.Oyun.Basketbol.

Profesör Overstreet'in öğütünü yineleyelim: " Önce karşınızdaki kişide canlı bir istek uyandırın. Bunu yapabilen bütün dünyayı yanına alır. Yapamayan yapayalnız kalır."

Yazarın eğitim kursundaki öğrencilerden biri küçük oğlu için kaygılanıyordu. Çocuk çok zayıftı, gerektiği gibi yemiyordu. Anababası olağan yönteme başvurdular. Hep azarlayıp payladılar. "Anne senin şunu şunu yemeni istiyor " "Baba gelişip büyük bir adam olmanı istiyor."

Oğlan bu dilekleri hiç umursamıyordu. Tıpkı bir kumsalda kendinizi bir kum tanesine veremediğiniz gibi.

Aklı başında hiç kimse üç yaşında bir çocuğun otuz yaşındaki babasının görüş açısına tepki göstermesini bekleyemez. Ne var ki babanın beklediği tamamı tamamına buydu. Ve elbette saçmaydı. Sonunda o da anladı. Kendine sordu: " Bu çocuk ne istiyor? Onun istediğiyle benim istediğimi nasıl bağdaştırabilirim?

Bunun üzerinde düşünmeye başlayınca iş kolaylaştı. Oğlunun üç tekerli bir bisikleti vardı. Booklyn'deki evlerinin önünde, kaldırımda onunla dolaşmayı seviyordu. Birkaç ev aşağıda, Hollywood'da denildiği gibi, bir "Tehdit" -küçük çocuğu üç tekerlisinden indirip kendisi binen daha kabaca bir çocuk- oturuyordu.

Küçük oğlan, doğal olarak ağlamaklı, annesine koşuyor, annesi de "Tehdit"i bisikletten indirip yeniden oğlunu bindiriyordu. Bu hemen her gün oluyordu.

Küçük çocuk ne istiyordu? Bunu yanıtlamak için Sherlock Holmes olmak gerekmezdi. Onuru, kızgınlığı, önemli olmayı duyumsama isteği- bütün bu güçlü duygular- onu öcünü almaya, "Tehdit"in burnunu kırmaya itiyordu. Ve babası, ancak annesinin yemesini söylediği şeyleri yerse günün birinde o irice yumurcağı dövebileceğini söylediği, babası buna söz verdiği zaman hiç bir beslenme sorunu kalmadı. Aynı çocuk kendisini onca sık aşağılayan zorbayı dövmeye yetecek kadar büyüyebilmek için önüne

konan ıspanak, lahana turşusu, tuzlu balık gibi şeyleri bile yer oldu.

Bu sorun çözüldükten sonra baba, başka birine el attı: Çocuğun yatağını ıslatma kötü alışkanlığı vardı.

Büyükannesi ile yatıyordu. Sabah büyükanne kalkıp ta çarşafı ıslak bulunca "Bak Johnny" derdi "dün gece yine ne yaptın."

Çocuk da "Ben yapmadım. Sen yaptın" diye diretirdi. Annesinin yapmak istemediği azarlama, utandırma, pataklama da yatağın ıslanmasını önleyemiyordu. Anababası şöyle düşündüler: "Bu çocuğun yatağını ıslatmamayı istemesi için ne yapmalıyız?"

Çocuğun istediği ne? Önce o, babaannesi gibi gecelik giymek yerine babası gibi pijama giymek istiyordu. Babaanne bu gece bunalımından öylesine usanmıştı ki eğer düzelecekse ona seve seve pijama alacağını söyledi.O, sonra kendi yatağı olmasını istedi. Büyükanne ses çıkarmadı.

Annesi onu Brooklyn'deki bir mağazaya götürdü. Satıcı kıza göz kırparak, "Bu küçük bey alışveriş yapmak istiyor" dedi.

Satıcı kız şöyle deyerek çocuğun kendisini önemli duyumsamasını sağladı: "Delikanlı size ne gösterebilirim?"

Çocuk iki inç daha dikeldi ve "Kendime bir yatak almak istiyorum" dedi.

Annesinin satın almak istediği yatak gösterildiği zaman anne satıcı kıza yeniden göz kırptı ve çocuk bunu almayı istediğine inandırıldı.

Ertesi gün yatak geldi; ve o gece babası eve geldiğinde çocuk haykırarak kapıya koştu: "Babacığım! Babacığım! Yukarıya gel de *satın aldığım yatağımı* gör."

Babası yatağı inceledi, Charles Schwab'ın buyruğuna uydu: "Değerlendirmenizde yürekten, ödüllendirmenizde eli açık olun"

"Bu yatağı ıslatmayacaksın değil mi" diye sordu. "Yo, hayır, hayır! Bu yatağı ıslatmam." Çocuk sözünü tuttu, işin içinde övüncü vardı. Bu *onun* yatağıydı. Onu, *o* tek başına almıştı. Ve şimdi küçük bir erkek gibi pijama giyiyordu. Bir yetişkin gibi davranmak istiyor ve davranıyordu.

Aynı kursta öğrenci olan bir başka baba, bir telefon mühendisi, üç yaşındaki kızına kahvaltı yaptıramıyordu. Alışılmış azarlama, gönlünü alma, yalvarma yöntemleri hep boşa çıkıyordu. Anababası kendilerine sordular: "Kahvaltı etmeyi *istemesi* için ne yapmalıyız?"

Küçük kız annesine öykünmeyi büyük ve yetişkin gibi davranmayı seviyordu; bir sabah onu sandalyeye oturtup kahvaltı hazırlamasına izin verdiler. Tam bu psikolojik anda, kız kahvaltı hazırlarken, baba mutfağa girdi ve kız ona dedi ki: "Bak,baba bu sabah kahvaltıyı ben hazırlıyorum."

O sabah kimseyi yalvartmadı iki kat yedi, çünkü buna ilgi duymuştu. Önemli olduğunu duyumsamıştı; kahvaltı hazırlamakta bir kendini gösterme yolu bulmuştu.

William Winter bir zamanlar bunu "kendini gösterme, insan doğasının egemen gereksemesidir" diyerek belirtmişti. Bu psikolojiyi iş yaşantımızda neden kullanmayalım? Parlak bir düşüncemiz bulunduğu zaman başkalarının bu düşüncenin bizim olduğunu düşünmesini sağlamak yerine neden düşünceyi kendisinin bulup çıkarmasına izin vermeyelim? O zaman onu kendisinin sayacaktır; onu sevecek ve belki iki kat yiyecektir.

Unutmayın: Önce karşınızdaki kişide canlı bir istek uyandırın. Bunu yapabilen dünyayı yanına alır. Yapamayan yapayalnız kalır.

Bunu Yapın Her Yerde Güleryüzle Karşılanacaksınız.

Nasıl dost kazanılacağını anlamak için neden bir kitap okunsun? Niçin dünyanın, bilinen, ençok dost kazanmış varlığının tekniğini incelemeyelim? "İyi de kim O? Ona yarın yolda yürürken rastlayabilirsiniz. Birkaç metre yakınına gittiğinizde kuyruğunu sallamaya başlayacaktır. Durup okşarsanız, sizden ne denli hoşlandığını göstermek için sevinçle sıçrar. Ve bilirsiniz ki bu sevgi gösterisinin arkasında hiçbir art niyet yoktur: Ne bir mülk satmak ister size, ne de sizinle evlenmek.

Bir canlı için çalışmayan tek hayvanın köpek olduğunu hiç düşündünüz mü? Tavuk yumurta yumurtlar; inek süt verir; ve kanarya öter. Ama köpek yaşamını sevgiden başka bir şey vermeden sürdürür.

Beş yaşımdayken babam elli sente sarı tüylü küçük bir köpek yavrusu almıştı. O, çocukluğumun aydınlığı, neşesi oldu. Her gün öğleden sonra dört buçuk sularında ön bahçede oturup güzel gözlerini yola diker ve sesimi duyar duymaz ya da sefertasımı sallayarak hoplaya zıplaya geldiğimi görür görmez beni sevinç zıplayışları ve kendinden geçmiş havlamalarla selâmlamak için tepeye çıkardı.

Tippy, beş yıl sürekli arkadaşım oldu. Sonra korkunç bir gece- hiç unutamadığım- yıldırım düşmesi sonucu burnumun dibinde öldü. Tippy'nin ölümü çocukluğumun trajedisiydi.

Sen, hiçbir zaman bir ruhbilim kitabı okumamıştın Tippy. Ona gereksemen de yoktu. Başkalarıyla içtenlikle ilgilenerek iki ayda, başkalarının seninle ilgilenmesine çalışarak iki yılda edinebileceğinden daha çok dost edinebi-

leceğini Tanrısal bir içgüdüyle biliyordun. Bunu yineleyelim. ***Başkalarıyla içten ilgilenerek iki ayda, başkalarının sizinle ilgilenmesine çalışarak iki yılda edinebileceğinizden daha çok dost edinebilirsiniz.***

Kendileriyle ilgilenmelerini sağlamak için başkalarına işaretler vermeye çalışarak budalaca yaşam tüketen insanlar tanırız.

Hiç kuşkusuz beceremezler. İnsanlar sizinle ilgilenmez. Benimle de ilgilenmezler. Onlar kendileriyle ilgilidirler; sabah, öğle ve akşam yemeklerinden sonra, hep.

NewYork Telefon Şirketi, telefon konuşmalarında hangi sözcüğün en sık kullandığını saptamak için ayrıntılı bir inceleme yaptı. Tahmin edeceksiniz: Kişi adılıydı. "Ben." "Ben." "Ben." 500 telefon konuşmasında 3.990 kez kullanılmıştı.

İçinde sizin de bulunduğunuz bir grup fotoğrafı görseniz önce kime bakarsınız?

Eğer insanların sizinle ilgilendiğini düşünüyorsanız şu soruyu yanıtlayın! Bu gece ölseniz cenaze töreninize kaç kişi gelirdi?

Siz onlarla ilgilenmediyseniz insanlar sizinle neden ilgilensin ki? Şimdi kaleminizi alıp buraya yanıtınızı yazın: (.....)

Eğer yalnızca insanları etkilemeye ve bizimle ilgilenmelerini sağlamaya çalışırsak hiç bir zaman birkaç, güzel, içten dostumuz olmayacak demektir. Dost, gerçek dost edinmenin yolu bu değildir.

Napolyon bu yolu denedi ve Josephine ile son buluşmasında ona şöyle dedi: "Josephine, ben de dünyada bulunan her erkek kadar şanslı oldum; ve şimdi, bu anda, yeryüzünde güvenebildiğim tek kişi sensin." Tarihçiler ona bile güvenip güvenmediği konusunda kuşku duyuyorlar.

Ünlü Viyanalı Psikolog Alfred Adler, *What Life Should Mean to You* (Sizin için Yaşamın Anlamı Ne Ol-

malı) adlı bir kitap yazdı.Bu kitapta şöyle der: "Yaşamda en büyük güçlüklere uğrayan ve başkaları için en büyük zarar veren kişi türdeşlerine ilgi duymayan kişidir. Bütün başarısız insanlar bunlar arasından çıkmıştır."

Engin bilgilerle dolu birçok Ruhbilim kitabı okumuş olabilirsiniz ama bizler için bu denli önemli bir anlatıma rastlamamışsınızdır. Yinelemekten hoşlanmam ama Adler'in sözü öylesine anlamlı ki italik harflerle bir kez daha yineliyorum:

Yaşamda en büyük güçlüklere uğrayan ve başkalarına en büyük zararı veren kişi türdeşlerine ilgi duymayan kişidir. Bütün başarısız insanlar bunlar arasından çıkmıştır.

Bir zamanlar NewYork Üniversitesi'nde kısa öykü yazma dersleri alıyordum ve bu dersler sırasında bizim sınıfa Collier'in yayıncısı ders veriyordu. O, hergün masasına yığılan düzinelerce öyküden birini alıp birkaç paragraf okur okumaz yazarın insanları sevip sevmediğini ayırımsayabildiğini söylerdi. " Yazar insanları sevmiyorsa" derdi "insanlar da onun öykülerini sevmezler."

Bu görmüş geçirmiş yayıncı, öykü yazma dersinin akışı içinde iki kez konuşmasını kesip uzun ve sıkıcı bir öğüt verdiği için özür diledi. "Size vaizinizin söylediklerini söylüyorum" dedi. "Ama unutmayın, eğer başarılı bir öykü yazarı olmak istiyorsanız insanlarla ilgilenmelisiniz."

Öykü yazmanın gerçeği buysa inanın bana insanlarla yüzyüze ilişkinin gerçeği üç kez budur.

Bir akşamımı, Broadway'deki son gösterisinde, Howard Thurston'un -gelmiş geçmiş en büyük gözbağcı- soyunma odasında geçirdim. Gözbağcılar kralı Thurston, kırk yıl, illüzyonlar yaratarak, izleyicilerini hayran ve insanları şaşkınlıktan solukları kesilmiş bırakarak, dünyanın her yanını birkaç kez gezmiş. Gösterilerine altmış milyondan çok kişi ilgi göstermiş ve yaklaşık iki milyon dolar kazanmış.

Mr.Thurston'dan bana başarısının gizini anlatmasını istedim. Başarısında öğrenimin hiç katkısı olmamış, çünkü küçük yaşta evden kaçmış, serseri olmuş, yük vagonlarında gezmiş, ot yığınları üzerinde uyumuş, kapı kapı dolaşarak yiyecek dilenmiş ve demiryolları üzerindeki yük vagonlarının yazılarına bakarak okumayı öğrenmiş.

Üstün bir illüzyon bilgisine mi sahipti?Hayır. Gözbağcılık üzerine yüzlerce kitap yazıldığını ve binlerce insanın bu konuda ondan daha çoğunu bildiğini söyledi bana. Ama onda, ötekilerde olmayan bir şey vardı. Birincisi, kişiliğini sahne ışıklarına katma yeteneği. O, usta bir şovmendi. İnsan doğasını biliyordu. Yaptığı her şey, her jesti, sesinin her tonu, kaşının her kaldırılışı önceden dikkatle prova edilmiş vehareketler saniyesi saniyesine ayarlanmıştı. Ama bunların yanısıra Thurston insanlara gerçek bir ilgi de duyuyordu. Bana birçok gözbağcının izleyicilere bakarak onlar için "İşte, bir enayiler sürüsü, bir sürü avanak; onlara her şeyi yutturabilirim." dediğini anlattı. Oysa Thurston'un yöntemi baştanbaşa ayrımlıydı. Sahneye her çıkışında kendisine şöyle dediğini söyledi: "Beni görmeye geldikleri için bu insanlara gönülborcum var. Yaşamımı çok iyi biçimde kazanmamı onlar olası kılıyorlar. Şimdi onlara yapabileceğimin en iyisini sunmaya gidiyorum."

Şunları söylemeden hiçbir zaman sahneye adım atmadığını bildirdi: "İzleyicimi seviyorum" Gülünç mü? Saçma mı? Beğendiğiniz gibi düşünebilirsiniz. Ben yalnızca gelmiş geçmiş en ünlü gözbağcılardan birinin kullandığı reçeteyi yorum yapmadan sunuyorum.

Bana, buna benzer şeyleri Madam Schuman-Heink de söyledi. Duyduğu şiddetli istek ve gönül kırıklığına karşın, kendisini ve çocuklarını öldürmeye girişecek kadar büyük acılarla dolu bir yaşama karşın, tüm bunlara karşın, şarkı söylemeyi, dinleyiciyi hep coşturan belki de en tanınmış Wagner yorumcusu olana kadar sürdüren o da, ba-

şarısının gizlerinden birinin insanlara çok ilgi duyması gerçeği olduğunu kabul etmişti.

Theodore Roosevelt'in şaşırtıcı tanınmışlığının gizlerinden biri de budur. Onu hizmetçileri bile severdi. Zenci uşağı James E.Amos, *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet* (Uşağının Kahramanı, Theodore Roosevelt) adlı bir kitap yazdı. Bu kitapta Amos, şu aydınlatıcı olayı anlatır:

Bir gün karım, Başkana bıldırcınlarla ilgili bir şey sordu. Hiç bıldırcın görmemişti, Başkan onu ayrıntılarıyla aydınlattı. Bir süre sonra evimizin telefonu çaldı (Amos ile karısı Roosevelt'in Oyster Bay'daki malikânesinde küçük bir evde oturuyorlardı) karım açtı, arayan Mr.Roosevelt'ti. O, karımı, pencerenin dışında bir bıldırcın bulunduğunu ve dışarıya bakarsa onu görebileceğini söylemek için aramıştı.Böyle küçük şeyler onun için karakteristikti. Evimizin yanından geçtiği zaman, görmüyor olsak bile, 'Hey Annie! ' ya da 'Hey James! ' diye seslendiğini duyardık. Bu gerçekten içten yaptığı bir selamlamaydı."

İşçilerinin böyle bir adamı sevmemesi olası mı? Böyle bir adamı kim sevmez?

Başkanın ve Mrs.Taft'ın bulunmadığı birgün Roosevelt, Beyaz Saray'da bulunuyordu.Onun sıradan insanlara dostça sevgisi Beyaz Saray'da çalışanların, bulaşıkçı kadınlara varana kadar hepsini adlarıyla selamlayışında ortaya çıkmıştı.

" Aşçı kadın Alice'i gördüğü zaman" diye yazıyor Archie Butt "hâlâ mısır ekmeği yapıp yapmadığını sordu. Alice ona kimi kez hizmetçiler için yaptığını ama yukarıdakilerden kimsenin yemediğini söyledi."

Roosevelt "Ağızlarının tadını bilmiyorlar" diye gürledi. "Başkanı görünce söyleyeyim."

"Alice hemen ona bir dilim mısır ekmeği getirdi ve eski Başkan ofise onu yiyerek gitti, geçerken bahçıvanları ve işçileri selamlıyordu..."

"Herkesi geçmişte çağırdığı gibi çağırdı. Uşaklar hâlâ birbirlerine bunu fısıldarlar ve Ike Hoover gözleri yaşlı şöyle dedi: 'Yaklaşık iki yıldır tek mutlu günümüzdü bu ve hiçbirimiz onu yüz dolara değişmezdik'."

Dr.Charles W.Eliot'u, -anımsarsanız o, iç Savaş'ın bitiminden dört yıl sonra başlayıp I.Dünya Savaşı'nın patlamasından dört yıl öncesine kadar, Harvard'ın yazgısını elinde tutmuştu - yönettiği üniversitenin en başarılı başkanlarından biri yapan, başkalarının sorunlarına duyduğu aynı içten ilgiydi. Dr.Eliot'un çalışma yönteminden bir örnek verelim. Bir gün birinci sınıf öğrencilerinden L.R.G.-Crandon, Öğrenci Kredi Fonundan elli dolar almak için başkanın bürosuna gitti. Para güvencedeydi.

"Başkan Eliot, ' oturmasını rica ettiği zaman' " - Crandon'un kendi sözlerini aktarıyorum - "yürekten teşekkürlerimi sunmuş çıkıyordum. O şaşkınlığıma aldırmadan sürdürdü: 'Yemeklerini odanda pişirip yediğini duydum. Eğer doğru ve yeterli besleniyorsan senin için hiç te kötü olduğunu sanmıyorum. Kolejdeyken ben de öyle yapardım. Hiç dana eti pişirdin mi? Et yeterince olgunsa ve yeterince pişirilirse senin için en iyisi budur çünkü atılacak yanı yoktur. Bak ben nasıl yapıyordum!' Sonra bana dana etinin nasıl alınacağını, nasıl yavaş yavaş pişirileceğini, suyunun buharlaşmasıyla peltemsi bir hale döneceğini, nasıl kesileceğini bir tavaya koyup başka bir tavayla bastırmam gerektiğini ve soğuk olarak da yiyebileceğimi anlattı."

Kişisel deneyimlerimle öğrendim ki, insan onlara içtenlikle ilgi duymakla Amerika'nın en meşgul kişilerinin bile zamanını, işbirliğini kazanabilir ve dikkatini çekebilir. İzninizle açıklayayım.

Yıllar önce Brooklyn Bilimler ve Sanatlar Enstitüsü'nde bir öykü yazma kursu yönetiyordum ve Kalhleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune, Robert Hughes ile başka tanınmış ve çok meşgul yazarları

Brooklyn'e çağırıp deneyimlerinden yararlanmak istedik. Herbirine çalışmalarına hayran olduğumuzu, öğütlerini almaya ve başarılarının gizlerini öğrenmeye derin bir ilgi duyduğumuzu bildiren mektuplar yazdık.

Her mektupta yaklaşık yüz elli öğrencinin imzası vardı. Konuşma hazırlayacak zamanları bulunmadığını bildiğimizi bu nedenle kendileri ve çalışma yöntemleri üzerine yanıtamalarını istediğimiz sorunlardan oluşma bir dizelgeyi mektuba eklediğimizi bildirdik. Hoşlarına gitmişti. Kim hoşlanmaz ki? Böylece işlerini bırakıp bize yardımcı olmak için Bookly'e geldiler.

Aynı yöntemle, Theodore Roosevelt kabinesinden Hazine Sekreteri Leslie M.Shaw'ın, Taft kabinesinden Baş Savcı George Wickersham, William Jennings Bryan, Franklin D.Roosevelt ile başka önde gelen kişilerin, düzenlediğim halk önünde konuşma kurslarına gelip öğrencilere konuşmalarını sağladım.

Hepimiz, kasap ta olsak, fırıncı da olsak, tahtına kurulmuş kral da olsak hepimiz, bizi beğenenleri severiz. Örnek olarak Alman Kaiser'ini alalım. I.Dünya Savaşının sona erdiği günlerde yeryüzünün belki de en yabanıl ve evrensel kınanmasına uğrayan adamını.Kendi ulusu bile ona sırt çevirince boynunu kurtarmak için Hollanda'ya kaçtı.Ona karşı duyulan tiksinti öylesine büyüktü ki milyonlarca kişi onu parça parça etmeye ya da kazığa bağlayıp yakmaya seve seve hazırdı.Bütün bu öfke yangını ortasında, küçük bir çocuk Kaiser'e yalın, içten, satırlarından sevecenlik ve hayranlık taşan bir mektup yazdı. Bu küçük çocuk herkes ne derse desin Wilhelm'i her zaman bir imparator olarak seveceğini söylüyordu. Kaiser onun mektubuyla derinden duygulandı ve çocuğu kendisini görmeye çağırdı.Çocuk annesiyle birlikte geldi ve Kaiser onun annesiyle evlendi. Bu küçük çocuğun bir "Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme " kitabı okumasına gerek yoktu. Çünkü içgüdüsel olarak biliyordu.

Dost kazanmak istiyorsak kendimizi bir yana bırakıp başka insanlar için birşeyler -zaman, enerji, bencil olmama ve düşüncelilik gerektiren birşeyler- yapalım. Windsor Dükü, Galler Prensi olduğu zaman bir Güney Amerika turu plânlamıştı ve bu tura çıkmadan önce, halka ülkenin diliyle konuşma yapabilmek için altı ay İspanyolca çalıştı; ve Güney Amerika'lılar onu bunun için sevdiler.

Yıllardır dostlarımın doğum günlerini öğrenmeye önem verdim. Nasıl mı? Astoloji'ye hiç inanmadığım halde karşımdakilere doğum tarihinin kişinin özyapısı ve yaradılışına herhangi bir etkisi olduğuna inanıp inanmadıklarını sormakla başlarım. Sonra bana doğum günü ve ayını söylemelerini isterim. Diyelim ki 24 Kasım dedi " 24 Kasım " diye kendi kendime yineler ve sırtını döndüğü anda adını ve doğum tarihini bir yere yazar ve daha sonra doğum günleri defterime geçiririm. Her yılın başında bu doğum günlerini masa takvimime işaretlerim, böylece onlar kendiliğinden dikkatimi çekerler. Doğum gününde benim telgrafım ya da mektubum hazırdır. Ama ne etkileyici değil mi? Ben çoğu kez anımsayan tek kişi olmuşumdur.

Dost kazanmak istiyorsak insanları canlı ve coşkulu selamlayalım. Telefonla arandığımız zaman da aynı psikoloji ile davranalım. "Alo" diyen sesinizin tonu arayanın sizi aramasından ne denli hoşnut olduğunuzu belirtsin. New-York Telefon Şirketi, memurlarının " Günaydın, size hizmet etmekten mutluyum" der gibi "Numaranız lütfen" demeleri için bir eğitim okulu yönetiyor. Yarın telefonları yanıtlarken bunu unutmayalım.

Bu felsefe, iş yaşamında işe yarar mı? Geçerli mi? Bir sürü örnek verebilirim, ama yalnız ikisi için zamanımız var.

NewYork'un büyük bankalarının birinden Charles R.Walters belli bir şirket için güvenilir bir rapor hazırlamakla görevlendirilmişti. Onun ivedilikle gereksediği gerçekleri bilen yalnız bir kişi tanıyordu. Mr.Walters büyük

bir sanayi şirketinin yöneticisi olan o adamı görmeye gitti.Mr.Walters, yöneticinin odasına alındığı anda kapıdan genç bir kadın kafasını uzatıp yöneticiye o gün için hiç pulu olmadığını söyledi.

" On iki yaşındaki oğlum için pul biriktiriyorum da" diye açıklamada bulundu yönetici, Mr.Walters'a.

Mr.Walters neden geldiğini belirtip sorular sormaya başladı. Yönetici, bulanık, genel, bulutumsu konuşuyordu. Açıkçası konuşmak istemiyordu ve onu konuşturmaya çalışmanın boşuna olduğu apaçıktı. Görüşme kısa ve verimsiz oldu.

Mr.Walters "Doğrusu ne yapacağımı bilemiyordum" dedi, sınıfa öyküsünü anlatırken. "Sonra sekreterinin ona ne dediğini anımsadım: Pullar, on iki yaşındaki oğul... Ve yine anımsadım ki bankamızın dışişleri bölümünde pul - yedi denizde yıkanmış, her ülkeden gelme yığınla mektuptan alınmış pullar- biriktiriliyordu."

"Ertesi gün o adama telefon ettim ve oğlu için birkaç pulum bulunduğundan sözettim. Coşkuyla karşılandım mı? Evet beyler. Kongre adayı olsaydı elimi bundan coşkulu sıkamazdı. Gülücükler ve iyi niyet saçıyordu. ' George'um buna bayılacak' diyordu pulları okşarken. 'Şuna bakın! Bu bir hazine!' "

"Oğlunun resmine bakıp pulları üzerine konuşarak bir buçuk saat geçirdik ve sonra - benim önermeme gerek bile kalmadan- istediğim bilginin hepsini vermek için zamanının bir saatından çoğunu ayırdı. Bana bildiklerinin hepsini anlattı sonra yanında çalışanları çağırıp onlara da sordu. Kimi iş arkadaşlarına telefon etti. Beni gerçekler, sayılar, raporlar ve haberleşmeler sağnağına boğdu. Gazeteci deyimiyle tam bir vurgun yapmıştım."

Bu da başka bir örnek:

Philadelphia'lı C.M.Knaphle, Jr.yıllardan beri geniş bir mağazalar zincirine kömür satmaya uğraşıyordu. Ne var ki şirket taşralı bir satıcıdan yakıt almayı sürdürüyor

üstelik taşıyan araçlar Knaphle'ın bürosunun kapısının önünde geçiyordu. Mr.Knaphle akşam derslerimden birinde bir konuşma yaptı, mağazalar zinciri için, dumanı üstünde öfkesini dile getirdi, onları ülkeye hakaret etmekle suçladı.

Ve hâlâ onlara maden satışı yapamadığına şaşıyordu.

Değişik taktikler denemesini önerdim. Kısaca şunlar oldu. Kursa gelenler arasında "Mağazalar zincirinin yayılmasının ülkeye yarardan çok zarar verdiğini " konu alan bir tartışma açtık.

Knaphle, benim önerimle, olumsuz yanda yer aldı; mağazalar zincirini savunmayı kabul etti ve doğru, bu kınadığı kuruluşun bir yöneticisine gitti. Ona şöyle dedi: "Buraya kömür satmayı denemeye gelmedim. Sizden bana yardım etmenizi istiyorum. "Sonra tartışmayı anlattı ve dedi ki "Yardım etmeniz için size geldim çünkü istediğim gerçekleri bana sizden daha kapsamlı biçimde verebilecek başka bir kimse düşünemiyorum. Bu tartışmayı kazanmak istiyorum; ve bana yardım edebilirseniz size gönül borçlu olacağım."

Öyküsünün kalanı Mr.Knaphle'ın kendi sözcükleriyle şöyle:

Bu adamdan yalnız bir dakika istedim. Beni görmeyi bu koşulla kabul etti. Durumu belirttikten sonra bana oturmam için yer gösterdi benimle tam tamına bir saat kırkyedi dakika konuştu. Mağazalar zincidi üzerine bir kitap yazmış başka bir yöneticiyi çağırdı. Ulusal Mağazalar Zinciri Birliğine yazdı ve bana bu konuyla ilgili bir tartışmanın bir kopyasını sağladı. Mağazalar zincirini, insanlığa gerçek bir hizmet olarak yorumluyordu. Yüzlerce topluluk için yaptıklarıyla övünüyordu. Konuşurken gözleri parlıyor; ve kabul etmeliyim ki hiç aklıma gelmeyen konularda gözlerimi açıyordu. Düşünüş biçimimi tamamıyla değiştirdi.

Ayrılırken beni kapıya kadar geçirdi, kolunu omuzu-

ma atıp tartışmada başarı diledi ve arasıra onu yine görmemi ve sonucu ona iletmemi istedi. Bana söylediği son sözler şunlar oldu: "Baharda yine gelin lütfen. Size kömür siparişi vermek isterim."

Benim için bu hemen hemen bir mucizeydi. Benim önerim bile olmadan kömür satın almayı öneriyordu. Onunla ve sorunlarıyla içtenlikle ilgilenerek iki saatta onun benimle ve kömürümle ilgilenmesini sağlamak için on yıl uğraşsam alamayacağım kadar çok yol almıştım.

Yeni bir şey bulmuş değilsiniz Mr.Knaphle, uzun zaman önce, İsa'nın doğumundan yüz yıl önce, ünlü Roma'lı ozan Publius Syrus şöyle demiş: "Başkalarıyla, onlar bizimle ilgilendikleri zaman ilgileniriz."

Öyleyse insanların sizi sevmesini istiyorsanız en önemli kural şudur:

Öteki insanlarla içtenlikle ilgilenmeye başlayın.

Daha çok sevilen bir kişilik edinmek, insan ilişkilerinde daha ustaca etkili olmak istiyorsanız Dr.Henry Link'in *The Return to Religion* (Dine Dönüş) adlı kitabını okumanızı öneririm.Adının sizi ürkütmesine izin vermeyin. Kişilik sorunlarıyla gelen üç binden çok kişiye uyarılarda bulunmuş ve onlarla kişisel olarak görüşmüş, iyi bilinen bir psikolog tarafından yazılmıştır. Dr.Link, bana kitabını kolayca *How to Develop Your Personality* (Kişiliğinizi Geliştirme Sanatı) olarak adlandırabileceğini söyledi. Onu okur ve onun önerilerine göre davranırsanız insanlarla ilişkide becerinizin artacağından hemen hemen kuşkusuz olabilirsiniz.

İnsanların Sizi Çabucak Sevmesini Sağlamanın Yolu

NewYork'ta Sekizinci cadde Otuz üçüncü sokaktaki Postanede taahhütlü bir mektup göndermek için sıra bekliyordum. Memurun, işinden bıkmış görünüşü dikkatimi çekti, zarfları tartıyor, pul satıyor, para üstü veriyor, makbuz yazıyordu; yıllar yılı hep aynı tekdüze iş. "Şu çocuğa kendimi sevdirmeye çalışayım" dedim. "Bunu yapmak için kendi hakkımda değil onun hakkında güzel birşeyler söylemem gerektiği açıktı. Kendi kendime sordum 'Gerçekten övülmeye değer ne gibi bir yanı var?' " Bu kimi kez yanıtlanması güç bir sorudur, özellikle yabancılar söz konusu olunca; ama bu kez kolay oldu. Birden, çok beğendiğim bir yanı ilişti gözüme.

Böylece, o benim zarfımı tartarken içtenlikle şöyle dedim: "Saçlarının sizinki gibi olmasını çok isterdim."

Yarı ürkek başını kaldırdı, yüzüne bir gülümseme yayıldı. "Eskisi gibi değil artık" dedi, alçak gönüllülükle. Parlaklığını biraz yitirmiş de olsa hâlâ çok güzel olduğuna güvence verdim. Çok sevinmişti. Biraz daha, tatlı tatlı konuştuk, bana son olarak şunları söyledi: "Birçok kişi saçımı çok beğeniyor."

Bahse girerim, o memur, o gün yemeğe çıkarken bulutlarda yürüyordu. Bahse girerim, akşam evine gittiğinde olanları karısına anlattı. Hiç kuşkum yok, aynaya bakıp, "Güzel saçlar bunlar" dedi.

Bu öyküyü bir zamanlar bir toplantıda anlatmıştım, bir adam bana şunu sormuştu: "Ondan ne koparmak istiyordun?"

Ondan ne mi koparmak istiyordum!!! Ondan elde et-

meye çalıştığım ne miydi!!!

Eğer karşılığında birşeyler elde etmeye çabalamadan başkalarına küçük bir mutluluk sunamayacak ve gerçek bir değerlendirmeyi bildiremeyecek kadar alçakça bencilsek ve ruhlarımız ekşi yaban elmalarından daha büyük değilse bize yaraşan bozguna uğrayacağız demektir.

Evet, o çocuktan bir şey istedim. Hem paha biçilmez bir şey istedim. Ve elde ettim de. Karşılığında kendim için hiçbir şey beklemeden, onun için birşeyler yapmanın mutluluğunu tatmak istedim. Bu öyle bir duygudur ki olayın üzerinden uzun zaman geçse de parlaklığı ve ezgileri belleğimizde kalır.

İnsanca davranışın çok önemli bir yasası var. Bu yasaya uyarsak hemen hiçbir zaman başımız derde girmez. Gerçekten, eğer boyun eğersek, bu yasa bize sayısız dost ve sürekli mutluluk sağlar. Ama baş kaldırırsak başımız dertten kurtulmaz. Yasa şu: *Her zaman karşınızdakinin kendisini önemsemesini sağlayın* Daha önce de sözünü ettiğim gibi Profesör John Dewey diyor ki önemli olma isteği insan doğasındaki en derin tutkudur; ve Profesör William James de şöyle diyor: "İnsan doğasının en temel öğesi beğenilme özlemidir. "Önce de belirttiğim gibi bu istek bizi hayvanlardan ayrımlı kılar. Uygarlıktan sorumlu olan tutku budur.

Filozoflar insan ilişkilerinin kuralları üzerinde binlerce yıl kuramsal olarak düşündüler ve bütün bu kuramların dışında bir tek önemli kural geliştirdiler. Yeni değil bu. Tarih kadar eski. Bunu, üç bin yıl önce İran'da ateşe tapanlar için Zerdüşt düşündü. Yirmi dört yüzyıl önce Çin'de Konfiçyüs öğütledi. Taoizmin kurucusu Lao-Tse, Han Vadisi'nde öğrencilerine öğretti. Buda, İsa'dan beş yüz yıl önce kutsal Ganj kıyılarında öğütledi. Bundan bin yıl önce Hindu dininin kutsal kitapları öğretiyordu. İsa on dokuz yüzyıl önce bugünkü Ürdün'ün batısında Güney Filistin'in taşlık tepeleri arasında öğretti. İsa onu tek düşünce

-belki de dünyanın en önemli kuralı- içinde özetledi: "Başkalarına, onların sana ne yapmalarını istiyorsan onu yap."

İlişkide olduklarınızın sizi onamalarını istersiniz. Gerçek değerinizin kabul edilmesini istersiniz. Küçük dünyanızda önemli olduğunuzu duyumsamak istersiniz. Ucuz ve içtenliksiz dalkavukluklar duymak istemez, gerçek değerlendirme özlemi duyarsınız. Dostlarınızın ve iş arkadaşlarınızın, Charles Schwab'ın dediği gibi "değerlendirmelerinde yürekten ve ödüllendirmelerinde eli açık" olmasını dilersiniz. Hepimiz isteriz.

Öyleyse Altın Kural'a uyalım ve başkalarının bize ne vermelerini istiyorsak onlara onu verelim.

Nasıl? Nerede? Ne zaman? Yanıt: Her zaman, her yerde.

Örneğin: Radio City'de, danışma görevlisine Henry Souvaine'nin oda namarasını sorduğumda temiz üniformalı görevli hemen bilgi verdi. Bilgi verme yöntemiyle övünüyor gibiydi. Özenle ve açık açık yanıtladı: "Henry Souvaine (durdu) 18.kat (durdu) 1816 numaralı oda."

Asansöre yürüdüm, sonra durdum ve geriye dönüp dedim ki: "Sorumu yanıtlama biçiminizin güzelliği için sizi kutlamak istiyorum. Çok açık, çok belirgindi. Tıpkı bir sanatçı gibiydiniz. Ve bu olağan bir şey değil."

Yüzü mutlulukla aydınlandı, niçin durarak ve dikkatle yaptığını, niçin her tümceyi söylenmesi gerektiği gibi söylediğini anlattı. Birkaç sözcüğüm onun boyunbağını biraz daha yükseltmişti; ve on sekizinci kata çıkarken, o öğle sonu bir insanın mutluluk toplamına küçücük bir katkıda bulunduğumu duyumsadım.

Bu değer verme düşüncesini benimsemek için Fransa büyükelçisi ya da Elks' Club'ün Clambake Kurulu başkanı olmanız gerekmez. Bunu hergün uygulayarak olağanüstü işler yapabilirsiniz.

Örneğin, Fransız usulü kızarmış patetes söylediğimiz garson kız, patates püresi getirirse gelin şöyle diye-

lim:"Sizi zahmete soktuğum için üzgünüm ama kızarmış patatesi yeğlerdim." O, ona saygılı davrandığınız için "Hiç zahmet değil." diye yanıtlayıp istediğinizi yapacaktır.

"Üzgünüm size zahmat olacak", "Şöyle yapabilir miydiniz?", "Sizce sakıncası yoksa", "Lütfen", "Teşekkür ederim" gibi küçük tümcecikler, küçük incelikler günlük yaşamın tekdüze öğütücüsünün çarklarını yağlar ve arasıra da iyi yetişmiş olmanın ayırtedici niteliğidir.

Başka bir örnek alalım.

Hall Caine'nin -*The Christian* (Hristiyan), *The Deemster* (Man Yargıcı), *The Manxman* (Man'lı) - romanlarından birini okudunuz mu? Onun romanlarını milyonlarca kişi okudu. O, bir nalbantın oğludur. Tüm yaşamında okula sekiz yıldan çok gitmedi, öldüğünde dünyanın en varlıklı yazın adamıydı.

Öyküsü şöyle: Hall Caine, sone ve balad'ları çok severdi; Dante Gabriel Rossetti'nin bütün şiirlerini yutar gibi okumuştu. Rossetti'nin sanata ilişkin başarılarını göklere çıkaran bir konuşma yazarak bir kopyasını da Rossetti'ye gönderdi. Rossetti bundan hoşlandı. Kendi kendine "Benim yeteneğimi böylesine yüceltmeyi düşünen bir genç adam akıllı olmalı" demiş olsa gerek ki nalbantın oğlunu Londra'ya çağırıp sekreteri olmasını istedi. Bu, Hall Caine'in yaşamında bir dönüm noktası oldu; çünkü yeni konumunda günün yazın sanatçılarıyla tanışıyordu. Onların öğütlerinden yararlanıp yüreklendirmelerinden esinlenerek adını yükseklere yazdıracak bir uğraşa girişti.

Evi, Man Adacığı'ndaki Greeba Şatosu, dünyanın dört köşesinden gelen turistler için gezilmesi zorunlu bir yer oldu; geride iki buçuk milyon dolarlık bir kalıt bıraktı. Ünlü bir kişiye hayranlığını dile getiren bir deneme yazmamış olsaydı, kim bilir, belki de öldüğünde adı duyulmamış ve yoksul biri olacaktı.

İçten, yürekten gelen övgü işte böylesine güçlü, olağanüstü güçlüdür.

Rossetti, kendisini önemli kabul ediyordu. Alışılmamış bir şey değil bu. Hemen herkes kendisini önemli, çok önemli sayar.

Her ulus da kendisini önemli sayar.

Kendinizi Japonlardan üstün mü sayıyorsunuz? Gerçek şu ki Japonlar da kendilerini sizden çok daha üstün sayıyor. Örneğin tutucu bir Japon beyaz bir adamın bir Japon kadınıyla dans ettiğini görünce çok öfkelenir.

Kendinizi Hindistan'daki Hindulardan üstün mü sayıyorsunuz? O, sizin için öyle; ama bir milyon Hindu kendilerini sizden öyle üstün görürler ki, üzerine sizin barbar gölgenizin düşerek kirlettiği yiyeceğe ellerini bile sürmeyi aşağılanma sayarlar.

Eskimolardan mı üstün sayıyorsunuz kendinizi? Bu da sizin görüşünüz; Eskimoların sizin için neler düşündüklerini gerçekten bilmek ister misiniz? Eskimolar arasında çalışmaktan kaçan, doğuştan serseri, beşpara etmez aylaklar vardır. Eskimolar onları "Beyaz adamlar" diye çağırırlar, bu, onların en büyük aşağılama terimidir.

Her ulus kendisini öteki uluslara üstün sayar, öyle duyumsar. Yurtseverliği ve savaşları besleyen de budur.

Katı gerçek o ki, karşılaştığımız her insan kendisini şu ya da bu biçimde sizden üstün sayar; onun yüreğine giden yol o küçük dünyası içindeki önemini, inceden inceye kabul ettiğinizi, içtenlikle kabul ettiğinizi ayrımsamasını sağlamaktır.

Emerson'un dediğini unutmayın: "Karşılaştığım herkes bir biçimde benden üstündür; çünkü onu öğrenebilirim."

İşin acınası yanı şu ki, çoğu kez, işlerinde gizli bir yetersizlik duygusuyla desteklenen çok az haklı bir başarı duygusuna sahip olanlar bunu bağırarak, gürültü, patırtı ve kendini beğenmişlikle açığa vururlar ki bu saldırgan ve gerçekten tiksindirici bir tutumdur.

Shakespeare'in dediği gibi: "Birazcık yetkeyle do-

nanmış kendini beğenmiş adam! Yüce gökyüzünde öyle dolaplar çevirir ki melekleri ağlatır."

Şimdi, kurslarına gelen ve bu ilkeleri uygulayarak dikkate değer sonuçlar alan iş adamlarına ilişkin üç öykü anlatacağım. İlk olarak yakınlarından dolayı adının verilmesini istemeyen Connecticut'lı bir avukatın durumunu görelim.

Mr.R.kursa katıldıktan kısa süre sonra karısıyla birlikte eşinin yakınlarını görmek için Long Island'a gitmişti. Eşi onu yaşlı teyzelerinden biriyle söyleşirken bırakıp kendisi daha genç yakınlarına gitmiş. Başkalarını övme ilkelerini nasıl uygulayacağını düşünen Mr.R. bu yaşlı hanımla başlamaya karar vermiş. Ve içtenlikle neyi övebiliceğini görmek için evin çevresine bakıyormuş.

"Bu ev 1890'larda yapılmış değil mi?" diye sormuş.

"Evet" demiş yaşlı kadın "tam o yılda yapıldı."

"Bana, doğduğum evi anımsatıyor" demiş Mr.R. "Güzel bir ev, iyi yapılmış. Geniş. Biliyorsunuz artık böyle evler yapılmıyor."

"Haklısınız" diye yanıtlamış yaşlı kadın. "Günümüzde gençler güzel yuvaları umursamıyorlar. Bütün istedikleri küçük bir apartman dairesi, elektrikli buz dolabı ve de arabalarıyla dolaşmak."

Taze anıların titrettiği bir sesle "Bu bir düş evidir" demiş kadın. "Bu ev sevgiyle yapıldı. Kocamla yıllarca düşleyerek yaptık onu. Mimar tutmadık. Her şeyi kendimiz plânladık."

Sonra evi gezdirmiş, o da, kadının gezilerinde aldığı ve ömür boyu üzerine titreyerek sakladığı bütün o güzel şeylere yürekten övgüler yağdırmış: Paisley Şalları, eski bir İngiliz çay takımı, Wedgewood porselenleri, Fransız yatak ve koltukları İtalyan, tablolar ve bir zamanlar bir Fransız şatosunda asılı olan ipek perdeler."

"Evi gezdirdikten sonra" dedi Mr.R. "beni garaja götürdü. Orada krikoyla bloklar üzerine kaldırılmış - hemen

hemen yeni- Packard bir araba vardı."

"Kocam bu arabayı ölmezden kısa süre önce almıştı." demiş hafifçe. " O öldükten sonra hiç binmedim... Siz güzel şeylerden anlıyorsunuz ve ben bu arabayı size vermek istiyorum."

"Ama teyze" demiş "beni utandırıyorsunuz. Yüce gönüllülüğünüzü anlıyorum kuşkusuz; ama kabul edemem onu. Yakınınız bile sayılmam. Yeni bir arabam var; ve bu Packard'a sahip olmak isteyecek birçok akrabanız olsa gerek."

"Akrabalar!" demiş kadın. "Evet, bu arabayı ele geçirebilmek için ölümümü bekleyen akbabalar var. Ama bunu onlar alamayacaklar."

Mr.R. "Onlara vermek istemiyorsanız kullanılmış araba alıp satanlara kolayca satabilirsiniz" demiş.

"Onu satmak!" kadın ağlıyormuş. "Bu arabayı satabileceğimi mi düşünüyorsunuz? Buna, kocamın benim için aldığı bu arabaya yabancıların binip dolaştıklarını görmeye dayanabilir miyim sanıyorsunuz? Satmayı aklımdan bile geçirmedim. Size vereceğim. Siz güzel şeylerin değerini biliyorsunuz!"

Mr.R. arabayı kabul etmemeyi denemiş; ama onun duygularını incitmek te istememiş.

Büyük bir evde Paisley Şalları, Fransız antikaları ve anılarıyla bir başına kalmış bu yaşlı hanım biraz tanınma özlemi içindeydi. Bir zamanlar genç, güzel ve peşinden koşulan biriydi. Bir zamanlar sevgiyle sımsıcak bir ev yaptırmıştı ve onu güzelleştirmek için bütün Avrupa'dan bir sürü eşya toplamıştı. Şimdi, yaşlılığın yalıtılmış yalnızlığında biraz insan sıcaklığı, biraz gerçek değerlendirilme gereksiyordu, oysa bunu yapan kimse yoktu. Şimdi kadın çölde pınar bulmuş gibiydi ve gönülborcunu bir Packard arabadan küçük bir armağanla yeterince anlatamazdı.

Şimdi de başka bir olayı alalım: Bu olayı NewYork,

Rye'de Lewis ve Valentine bahçe ve çevre mimarlığının, denetmeni Donald M. McMahon anlattı.

Kısa süre önce 'Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı' üzerine bir konuşma dinledim. O sırada ünlü bir yargıcın bahçe mimarlığını yapıyordum. Mal sahibi Rododendronların ve Açelyaların nerelere dikilmesini istediği konusunda birkaç öneride bulunmak için yanıma geldi.

" 'Sayın yargıç ne güzel bir merakınız var' dedim. 'Güzel köpeklerinize hayran oldum. Madison Square Garden'deki büyük köpek yarışmalarında her yıl mavi kurdele kazandığınızı sanırım.' "

"Bu küçük, değer verme, tümcelerimin etkisi çarpıcı oldu."

" 'Evet' dedi yargıç 'köpeklerimle eğleniyorum. Onları görmek ister miydiniz?' "

"Bana köpeklerini ve kazandığı ödülleri göstermek için hemen hemen bir saat harcadı. Onların soyağaçlarını verdi ve bunca güzel ve zeki olmalarından kan bağlarının sorumlu olduğunu açıkladı."

"Sonuçta bana dönüp sordu: 'Küçük çocuğunuz var mı? ' "

" 'Evet, var' dedim"

" 'Peki bir yavru ister miydi' diye sordu yargıç"

" 'O, evet, hem de çok ister.' "

" Yargıç 'Güzel, öyleyse birini vereceğim' dedi."

" Bana yavrunun nasıl besleneceğini anlatmaya başladı. Sonra durdu. 'Yalnızca anlatırsam unutabilirsiniz. İyisi mi yazayım.' dedi. Yargıç onun merak ve başarılarını içtenlikle kutladığım için çok değerli zamanının bir saat elli dakikasını ve yüz dolar değerindeki bir yavru köpeğini bana verdi ve evine girip yavrunun soyağacıyla beslenme önerilerini yazıya geçirdi."

Kodak firmasının ünlü adı George Eastman, sinema filmlerini olası kılan transparan filmi buldu. Yüz milyon

dolarlık bir varlığa sahip oldu ve kendisini dünyanın en ünlü işadamlarından biri yaptı. Bu çok büyük başarısına karşın o da bizler gibi biraz tanınma özlemi çekiyordu.

Açıklayayım: Birkaç yıl önce, Rochester'de Eastman Müzik Okulu'nu ve annesinin anısına Kilbourn Hall tiyatrosunu yaptırdı. New York, Superior Seating Company yöneticisi James Adamson, bu yapıların tiyatro sandalyeleri siparişini almak istiyordu. Mr.Adamson, mimara telefon ederek Mr.Eastman ile Rochester'de bir randevu sağladı.

Adamson geldiğinde mimar dedi ki: "Bu siparişi almak istediğinizi biliyorum; ama size şimdiden söyleyebilirim ki George Eastman'ın zamanının beş dakikadan çoğunu alırsanız hiçbir kazanma şansınız kalmaz. Çok sert bir adamdır o. Çok meşguldür. Öykünüzü çabucak anlatıp çıkın."

Adamson denileni yapmaya hazırdı.

Odaya kabul edildiği zaman Mr.Eastman'ın, masası üzerindeki kâğıt yığınına eğilmiş olduğuna dikkat etti. İçeri girince Mr.Eastman başını kaldırdı, gözlüğünü çıkardı mimara doğru yürüdü ve Mr.Adamson'a: "Günaydın beyefendi sizin için ne yapabilirim?" dedi.

Mimar onları tanıştırdıktan sonra Adamson şunları söyledi:

Sizi beklerken Mr.Eastman, büronuza hayran oldum. Ben böyle bir odaya sahip olup orada çalışabilmeyi düşünemiyorum. Biliyorsunuz bina içi ahşap döşeme işinde çalışıyorum ve tüm yaşamımda bundan güzel bir büro görmedim.

George Eastman, şöyle yanıtladı:

Bana hemen hemen bütünüyle unuttuğum şeyleri anımsattınız. Gerçekten güzel değil mi? Yeni yapıldığında ondan büyük bir tat alıyordum. Ama buraya gelirken aklım başka şeylerle dolu oluyor ve kimi kez haftalarca odayı görmiyorum bile.

Adamson ilerledi ve bir kapı aynasını okşayarak "İngiliz meşesi değil mi? Dokusu İtalyan meşesinden biraz ayrımlıdır."

"Evet" dedi Eastman. "Yurtdışından gelme İngiliz meşesi. Ahşaptan iyi anlayan bir dostum benim için seçmişti."

Sonra Eastman odayı gezdirdi, boyutların oranlarına, renklendirmeye, el oymalarına ve öteki ayrıntılara dikkat çekti. Plânlama ve uygulamasına yardım etmişti.

Odaya dalıp gitmişlerken hayran olunası güzellikte bir ağaç işi pencere önünde durdular ve George Eastman, alçak gönüllülükle, yumuşacık bir konuşma tonunda, hepsini insanlığa hizmet için yaptırdığı birkaç kurumdan sözetti: Rochester Üniversitesi, Genel Hastane, Homepathy Hastanesi, Dost Evi, Çocuk Hastanesi. Mr.Adamson onu, varlığını insanların acısını azaltmaya harcadığı için bir ülkücü sıcaklığıyla kutladı. Az sonra George Eastman bir cam kutuyu açarak sahip olduğu ilk fotoğraf makinesini çıkardı, onu bir İngilizden satın almıştı.

Adamson ona işe ilk başladığı yıllardaki savaşımının boyutlarını sordu ve Mr.Eastman gerçek bir duyarlılıkla çocukluk yıllarının yoksulluğundan söz etti, dul annesinin bir pansiyon işlettiğini, kendisinin de elli sent gündelikle bir sigorta bürosunda çalıştığını anlattı. Yoksulluk korkusu gece gündüz yanındaydı ve annesinin ölene dek pansiyon işletme zorunda kalmamasına yetecek parayı kazanmaya ant içmişti. Mr.Adamson başka sorular da sordu ve dinledi. O, kuru fotoğraf klişeleriyle ilgili deneylerini anlatırken yutar gibi dinledi. Bir büroda kimi kez bütün gece deneyler yaparak, kimyasal çalışmalar sırasında kimi kez yetmiş iki saat aralıksız çalışıp, kısacık şekerlemelerle giyinik uyuyarak nasıl didindiğini anlattı.

James Adamson, Eastman'ın bürosuna 10.15'de girmişti ve birkaç dakikadan çok kalmaması için uyarılmıştı; bir saat geçti, iki saat geçti. Onlar hâlâ konuşuyorlardı.

Sonunda, George Eastman, Adamson'a döndü ve dedi ki: Japonya'ya son gidişimde kimi sandalyeler aldım, onları eve getirdim ve terasıma koydum. Ama güneş renklerini soldurdu, geçenlerde kente indim, boya aldım ve sandalyeleri kendim boyadım. Sandalyelerimi boyayışımın ne türden bir iş olduğunu görmek ister miydiniz? Pekâla. O zaman evime gelin, birlikte yemek yiyelim, size onları göstereyim."

Yemekten sonra, Mr.Eastman, Adamson'a Japonya'dan aldığı sandalyeleri gösterdi. Değerleri parça başına 1.5 dolardan çok değildi ama iş yaşamında yüz milyon dolar sahibi olmuş Geroge Eastman kendi boyadığı için onlarla övünüyordu.

Siparişin tutarı 90.000 dolardı. Siparişi kim alldı dersiniz? James Adamson mu yoksa rakiplerinden biri mi?

O günden Mr.Eastman'ın ölümüne kadar o ve James Adamson yakın dost olarak kaldılar.

Bu gizemli değer verme ilkesini nerede uygulamaya koymalıyız? Neden önce evden başlamayalım? Daha çok gerekli - ya da daha çok gözardı edilen- başka bir yer bilmiyorum. Karınızın kimi güzel yanları bulunmalı, en azından bir zamanlar siz öyle düşünüyordunuz, yoksa onunla evlenmezdiniz. Onun ne denli çekici olduğunu ne zamandan beri belirtmediniz? Ne zamandan beri?

Birkaç yıl önce New Brunswick'de Miramichi'nin kaynağına yakın sularla balık avlıyorduk. Kanada ormanları içinde bir kampta yalnızdım. Okumak için bulabildiğim tek şey yerel bir gazeteydi. İçindeki, Dorothy Dix'in başyazısından ilanlara kadar, her şeyi okudum. Başyazı öyle güzeldi ki kesip sakladım. Sürekli gelinlere verilen öğütleri duymaktan bıktığını söylüyordu. Artık birilerinin çıkıp damat adayını bir yana çekerek aklı başında bir öğüt vermesi gerektiğini ileri sürüyordu:

Blarney Taşı (x) nı öpmeden kesinlikle evlenmeyin. Bir kadını evlenmeden önce övmek bir heves sorunudur. Oysa evlendikten sonra övmek bir gerekliliktir, üstelik kişisel güvencedir de. Evlilikte açık yürekliliğin yeri yoktur. Bu bir diplomasi alanıdır.

Her günün olağanüstü iyi gitmesini istiyorsanız, karınızın evi yönetimine kesinlikle kusur bulmayın ya da annenizle onun arasında kıskandırıcı karşılaştırmalar yapmayın. Tersine onun evcimenliğini hep övün ve Venüs, Minerva ve Mary Ann'ın çekiciliklerini birleştirmiş tek kadınla evli olduğunuz için kendinizi açıktan açığa kutlayın. Biftek kösele ve ekmek kömür gibi olduğu zaman bile yakınmayın. Yalnızca yemeğin her zamanki düzeyde kusursuz olmadığını belirtin, göreceksiniz, sizdeki izlenimini canlı tutmak için ocakta kendisini kurban edecektir.

Böyle davranmaya ansızın başlamayın, yoksa eşiniz kuşkulanır.

Ama bu gece ya da yarın gece ona bir demet çiçek ya da bir kutu şeker getirin. Yalnızca "yapmalıyım" demeyin,yapın! Bir gülümseme eklemeyi ve sıcacık birkaç söz söylemeyi de unutmayın. Eğer daha çok karı koca böyle davransaydı her altı evlilikten birinin Reno kayalıklarında tuz buz olmasına şaşardım.

Bir kadının size aşık olmasını ister misiniz?

Ala, bu işin gizi iyi olmaya çalışmaktır. Benim düşüncem değil bu. Dorothy Dix'ten ödünç aldım. O, bir zamanlar, yirmi üç kadının hem kalplerini hem banka hesaplarını kazanmış ünlü bir, çok evlenmişle görüşmüş (sırasıyken, görüşmenin tutukevinde yapıldığını belirtmeliyim herhalde). Kadınların ona aşık olmalarını sağlayan reçete

(x) İrlandalıların onu öpmekle, başarıyla övme yeteneği kazanılacağına inandıkları bir taş.(Ç.n.)

yi sorduğumda hiç te düzen değildi demiş: Bütün yapacağınız kadına kendisinden söz etmektir.

Aynı teknik, erkekler için de geçerlidir: Britanya İmparatorluğunu yöneten kişilerin en zekilerinden biri olan Disraeli "Bir insana kendisinden söz edin" derdi "adama kendisinden söz edin saatlarca dinlesin."

Öyleyse, insanların sizi sevmesini istiyorsanız şu kuralı uygulayın:

Karşınızdakinin kendisini önemli duyumsamasını sağlayın ve bunu içtenlikle yapın.

Bu kitabı oldukça uzun süredir okuyorsunuz. Şimdi kapatın, piponuzun küllerini dökün ve bu değer verme, övme felsefesini hemen en yakınınız olan kişilere uygulamaya başlayın ve gizemli işleyişini görün.

İnsanları Kendi Düşünce Biçeminize Çekmenin Yolu

Dale Carnegie, "Birçok insan... bir insanın inançlarının kalesine onunla kolkola girme ince yeteneğinden yoksundur." der. Bu ince yeteneği geliştirmenin gizi, sizin "İnsanları Kendi Düşünce Biçeminize Çekmenin ve İstekli İşbirliği Elde Etmenin Yolları"nı öğrenmenizde yatar.

Düşman Edinmenin ve Bundan Sakınmanın Şaşmaz Bir Yolu

Theodore Roosevelt, Beyaz Saray'dayken, zamanının yüzde yetmiş beşinde haklı olabilseydi beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmiş olacağını itiraf etmişti.

Yirminci yüzyılın en seçkin adamlarından birinin bile elde etmeyi umabildiği en üst düzeydeki oran buysa sizinle benimki ne olabilir?

Eğer zamanın yalnızca yüzde elli beşinde haklı olduğunuza güvenebiliyorsanız Walt Street'e gidebilir, günde bir milyon dolar kazanabilir ve bir kabare kızıyla evlenebilirsiniz. Ama eğer buna güvenmiyorsanız başkalarına yanlış davrandıklarını niçin söylüyorsunuz?

Bir insana yanlış davrandığını sözcüklerle olduğu kadar açık bir bakışla, ses tonuyla ya da jestle de anlatabilirsiniz; ama anlatınca size katılır mı sanıyorsunuz? Hiç bir zaman! Çünkü siz onun doğrudan doğruya zekasına, sağduyusuna, onuruna, özgüvenine saldırmış olacaksınız. O da saldırıyı püskürtmek isteyecektir. Sonra ona hırsla Eflatun'un ya da Immanuel Kant'ın bütün mantığını döktürebilirsiniz ama düşüncesini değiştiremezsiniz, çünkü duyguları incinmiştir.

Söze, hiç bir zaman "Size bunu kanıtlayacağım" diye başlamayın. Bu çok kötüdür. "Ben senden daha açıkgözüm. Bir iki şey söyleyerek düşünceni değiştireceğim " demekten bir ayrımı yoktur bunun.

Bu, meydan okumadır. Dinleyende, daha siz söze başlamadan karşıtlık ve sizinle savaşım isteği yaratır.

İnsanların düşüncesini değiştirmek en yumuşak ko-

şullarda bile güçtür. Öyleyse neden daha da güçleştiresiniz? Neden kendinize engeller koyasınız?

Eğer bir şey kanıtlayacaksanız bunu kimsenin bilmesine izin vermeyin. Öyle ustaca, öylece kurnazca yapın ki ne yapacağınızı kimse anlamasın.

"İnsanlar öğrenmeli, öğretmiyormuşsunuz gibi
Bilinmeyen şeyler sunmalı unutulmuşlar gibi."

Lord Chersterfield'in oğluna dediği gibi:

Olabilirsen öteki insanlardan daha akıllı ol; ama bunu onlara söyleme.

Yirmi yıl inandıklarıma -çarpım tablosu dışında- şimdi güçlükle inanıyorum; Einstein'i okurken, ondan bile kuşkulanır oldum. Yirmi yıl sonra bu kitapta söylediklerime inanmayabilirim. Artık, alışık olduğum gibi, her şeyden kuşkusuz değilim. Sokrat, Atina'daki öğrencilerine sürekli şöyle dermiş: "Bildiğim tek şey hiçbir şey bilmediğimdir."

Sokrat'tan akıllı olmayı umamam; öyleyse insanlara yanlış davrandıklarını söylemekten vazgeçmeliyim. Öyle yaptım ve karşılığını aldım.

Birisi doğru olmadığını düşündüğünüz bir şey söylüyorsa -Evet, yanlış olduğunu bilseniz bile- söze şöyle başlamanız daha iyi olmaz mı: "Bakın! Ben başka türlü düşünüyorum ama yanılabilirim. Sık sık olur bu. Ve yanılıyorsam doğrusunu öğrenmek isterim. Gelin gerçekleri şöyle bir gözden geçirelim."

"Yanılabilirim, sık sık olur bu. Gelin gerçekleri şöyle bir gözden geçirelim" gibi gizemli, olumlu yönde gizemli tümceler vardır.

Göklerin üstünde, suların altında, yeryüzünde ya da altında hiç kimse hiç bir zaman şu sözlerinize karşı çıka-

maz: "Yanılabilirim. Gelin gerçekleri şöyle bir gözden geçirelim."

Bilim adamları böyle yaparlar. Bir zamanlar, yaşamının on bir yılını Kutup Noktasında geçirmiş ve altı yıl su ve etten başka bir şey yemeden yaşamış, ünlü kâşif ve bilim adamı Stefansson ile görüşmüştüm. Bana yürüttüğü belli bir deneyi anlattı, ona bununla neyi kanıtlamaya çalıştığını sordum. Verdiği yanıtı hiç unutamayacağım. O, "Bir bilim adamı hiç bir zaman herhangi bir şeyi kanıtlamaya çalışmaz. O, yalnız gerçekleri bulmaya çalışır" dedi.

Siz de düşüncenizde bilimsel olmayı istersiniz değil mi? Sizi, sizden başkası engellemiyor ki.

Yanılıyor olabileceğinizi kabul etmekle hiçbir sıkıntıya girmiş olmayacaksınız. Bu, tartışmayı durduracak ve karşınızdakileri sizin gibi dürüst, açık ve geniş görüşlü olmaya itecektir. Kendisinin de yanılıyor olabileceğini kabul etmeye istekli kılacaktır onları.

Birinin yanıldığını kesinlikle biliyorsanız ve bunu ona dobra dobra söylerseniz ne olur? Özel bir durumu açıklamama izin verin. Genç bir New York'lu avukat Mr.S.Birleşik Devletler Yüksek Mahkemesi önünde oldukça önemli bir davayı tartışıyordu. Dava hatırı sayılır miktarda para ve önemli bir yasa sorunuyla ilgiliydi.

Tartışma sırasında Yüksek Mahkeme Yargıçlarından biri Mr.S.'e şöyle dedi: "Donanma yasasında zaman aşımı altı yıldır değil mi?"

Mr.S. durdu, bir an için yargıca baktı sonra açıkça şöyle dedi: "Sayın yargıç donanma yasasında zaman aşımı yok ki."

Yazarın derslerinden birinde deneyimini anlatırkan Mr.S. "Mahkemeye bir sessizlik çöktü" dedi "ve odanın sıcaklığı sanki sıfıra düştü. Haklıydım. Yargıç yanılıyordu. Ve ben bunu yüzüne vurmuştum. Ama onun hoşuna mı gitmişti? Hayır. Hâlâ yasanın benden yana olduğuna inanıyorum. Ve her zaman olduğundan daha iyi konuştuğumu

da biliyorum. İnandıramadım. Çok bilgili ve ünlü bir adama yanıldığını söylemekle çok büyük bir pot kırmıştım."

Az insan tutarlıdır. Çoğumuz, yan tutucu ve önyargılıyız. Çoğumuz önyargıya dayalı düşüncelerle, kıskançlıkla, kuşkuyla, çekemezlikle ve övünçle kavrulmuşuz. Çoğumuz, dinimizle ya da saç biçimimizle, Komünizmle ya da Clark Gable ile ilgili düşüncelerimizi değiştirmek istemeyiz. Öyleyse, insanlara yanlışlarını söyleme eğiliminde yseniz lütfen her sabah kahvaltıdan önce diz çökerek aşağıdaki paragrafı okuyun. Profesör James Harvey Robinson'un *The Mind in the Making* (Başarı da Akıl) adlı kitabından alınmıştır.

Kimi zaman güçlü bir coşku ya da direnç olmadan düşüncelerimizin değişmiş bulunduğunu görürüz; ama yanıldığımız söylenince suçlamaya içerler tutumumuzu katılaştırırız. İnançlarımızın biçimlenmesi sırasında inanılmaz oranda dikkatlisizizdir ama herhangi biri onlardan vazgeçmemizi önerdiğinde kendimizi ona karşı korkunç bir öfkeyle dolu buluruz. O düşüncelere bağlılığımızdan değil ama bu özsaygımızı tehdit ettiği için...o küçücük "benim" sözcüğü insanca olaylarda en önemli olan şeydir ve onu uygun biçimde hesaba katmak akıllı davranışın başlangıcıdır. "Benim" yemeğim, "benim" köpeğim,"benim" evim, "benim" babam olsun ya da "benim" ülkem ve "benim" Tanrım olsun hep aynı güçtedir. Yalnız saatimizin yanlış ya da arabamızın eski olduğu vurgulandığı zaman değil, Mars kanalları, "Epictetus" sözcüğünü söyleyiş biçimimiz, Salisin'in tıptaki değeri ya da I.Sargon'un tarihi konusundaki kanımızı yeniden gözden geçirmemiz önerildiğinde de güceniriz. Doğru kabul etmeye alışık olduğumuz inancı sürdürmek isteriz ve yolgöstericiliğine inandıklarımızdan herhangi biri üzerine kuşku düşüp de güceniklik yarattığı zaman ona sıkısıkıya bağlı kalmak için sözde neden bul-

manın her yolunu deneriz. Sonuçta çoğumuzun inanç oluştururken zaten yaptığımız gibi, bulunmuş kanıtlara bağlı kalarak sözüm ona akıl yürütürüz.

Bir gün evime kalın perdeler yapması için bir iç dekoratörle anlaştım. Fatura geldiğinde soluğum kesildi.

Birkaç gün sonra bir arkadaşım uğradı ve perdeleri gördü. Ödediğim para söz konusu olunca da bir utku anlatımıyla bağırdı:" Ne? Korkunç. Korkarım sizi kazıklamış."

Doğru mu? Evet, doğru söylüyordu ama çok az insan kendi yargısına kusur bulan gerçekleri dinlemekten hoşlanır. Ben de insan olduğum için kendimi savunmaya çalıştım. En iyi olanın sonuçta en ucuza geleceğini, indirimli eşya reyonu fiyatlarında sanatsal zevk ve niteliği bulmanın beklenemeyeceğini ve daha bilmem neyi belirttim.

Ertesi gün başka bir arkadaş geldi, perdelere hayran oldu, coşku içindeydi ve evinde böyle enfes birşey yaratmaya çabalama isteğini dile getirdi. Tepkim tümüyle değişti." Bak, doğruyu konuşacaksak" dedim " bunlar benim alım gücümün üstünde. Çok para ödedim. Aldığıma pişmanım."

Yanıldığımız zaman bunu kendimize kabul ettirebiliriz. Anlayış ve içtenlikle söyledikleri zaman başkalarına da itiraf edebiliriz ve açıksözlülüğümüz ve geniş görüşlülüğümüzden onur bile duyarız. Ama biri bu sevimsiz gerçeği gırtlağımıza tıkmaya kalkışınca hiç de öyle olmaz...

İç Savaş sırasında Amerika'nın en ünlü yazı işleri müdürü Horace Greeley, Lincoln'nün siyasasına şiddetle karşı çıkıyordu. Alaycı ve aşağılayıcı bir tartışma kampanyasıyla Lincoln'ü uzlaşmaya yöneltebileceğine inanıyordu. Bu acı kampanyayı aylarca yürüttü. Booth'un Başkan Lincoln'ü vurduğu gece de acımasız, şiddetli, alaycı ve kişisel bir saldırı yazmıştı.

Bütün bu sertlikler Lincoln'ü Greeley ile uzlaşmaya

yöneltti mi? Hiç değil. Alaycı ve aşağılayıcı olan, hiç bir şey yapamaz.

İnsanlarla ilişki kurma, kendimizi yönetme ve kişiliğimizi geliştirme konularında olağanüstü öneriler istiyorsanız Benjamin Franklin'in özyaşam öyküsünü-Amerikan yazınının bir klasiği olan, yazılmış yaşam öykülerinin en büyüleyicilerinden biri- okuyun.

Bu öyküde Franklin, acımasız tartışma alışkanlığını nasıl yendiğini ve kendisini Amerikan tarihinin en yetenekli, tatlı ve diplomatik kişilerinden biri durumuna dönüştürdüğünü anlatır.

Ben Franklin daha olgunlaşmamış bir gençken bir gün yaşlı bir protestan onu bir kenara çekip şunlar gibi birkaç acı gerçekle kamçılamış:

Bak Ben, sen çekilmez birisin. Senden başka türlü düşünen herkese düşüncelerini tokat gibi çarpıyorsun.Öyle ağır olmaya başladın ki kimse umursamıyor artık. Dostların, sen bulunmadığın zaman, kendilerini daha iyi eğlendiriyorlar. Öyle çok biliyorsun ki kimse bir şey söyleyemiyor senin yanında. Aslında kimse denemeye kalkışmıyor çünkü yalnızca rahatsız olmaya yol açıyor bu. Böyle giderse şimdi bildiğin çokaz şeyden çoğunu hiç öğrenemeyeceksin.

Ben Franklin üzerine bildiğim en iyi şeylerden biri, bu can yakıcı azarlamayı kabul ediş biçimidir. O, bunun doğruluğunu anlamaya yeterli zeka ve büyüklükteydi, başarısızlığa ve toplumdışı olmaya doğru gittiğini anladı. Hemen sağdan geriye döndü. Saygısız, bağnaz tutumunu hemen değiştirmeye başladı.

"Başkalarının duygularına doğrudan doğruya karşı çıkmaktan ve kendi olumlu savlarımdan kaçınmak için"

diyor Franklin "kural koydum. Hatta dildeki 'kesinlikle', 'kuşkusuz' v.b. saplantı anlamı veren sözcük ve anlatım biçimlerini kullanmayı yasakladım kendime, onların yerine 'Bence', 'Korkarım ki' ya da 'Sanırım o şey şöyle ya da böyle olacak; ya da şu anda bana öyle geliyor' tümcelerini kullandım. Bir şeyin kesinlikle yanlış olduğunu düşündüğüm zaman ona ansızın karşı çıkıp önerinin saçmalığını hemen göstermek zevkinden kendimi yoksun bırakıyordum: Ve yanıtıma belli durumlarda ya da koşullarda düşüncesinin doğru olabileceğini ama varolan durumda bana biraz değişik gibi geldiğini belirterek başlıyordum vb. Tutumumu değiştirmemin yararını hemen gördüm; katıldığım konuşmalar daha tatlı yürüyordu. Düşüncelerimi bu alçakgönüllüce sunma biçimim onların daha kolay ve daha az karşı çıkılarak kabul edilmesini sağladı; yanıldığım zaman daha az küçük düşüyordum ve haklı olduğum zaman onların yanlışını göstermek ve bana katılmalarını sağlamak daha kolay oluyordu."

"Başlangıçta doğal eğilimime zor gelen bu davranış biçimi zamanla öyle kolaylaştı ve benim için öyle bir alışkanlık oldu ki geçen elli yılda ağzımdan doğmatik bir anlatım çıktığını duyan olmadı sanırım. Ve yeni kurumlar kurmayı ya da eskilerinde de değişiklikler önerdiğim zaman yurttaşlarımdan onca çabuk kabul görmeyi ve halk meclislerine üye olduğum zaman onca etkili olmamı bu alışkanlığa (dürüst özyapımdan sonra) borçlu olduğumu düşünüyorum; çünkü ben kötü bir konuşmacıydım, hiçbir zaman kolay anlaşılır olmadım, sözcük seçiminde duraklardım, dilim daradar yanlışsızdı ve bu özelliklerimi genelde hâlâ da taşıyorum."

Ben Franklin'in yöntemleri iş yaşamında da işler mi?İki örnek verelim:

NewYork, Liberty Street 114'den F.J.Mahoney, petrol ticaretiyle ilgili özel donatı satar. Long Island'taki önemli bir müşteriden bir sipariş almıştı. Ayrıntılı plân

teslim edilmiş, uygun bulunmuş ve donatı fabrikasyon aşamasına gelmişti. O sırada bir şansızlık oldu. Alıcı konuyu arkadaşlarıyla görüşmüş ve onlar onu ağır bir yanlış yapmakta olduğu konusunda uyarmışlar. Ona tümüyle uygunsuz bir şey satılıyormuş. Çok genişmiş de kısaymış da şöyleymiş de böyleymiş. Arkadaşları onu iyice doldurmuşlar. Mr.Mahoney'e telefon ederek yapımına başlanan donatıyı alamayacağını söylemiş.

"Her şeyi büyük bir dikkatle yeniden gözden geçirdim ve yanılmamış olduğuma kesinlikle inandım" dedi Mr.Mahoney öyküsünü anlatırken "ve anladım ki alıcı ve arkadaşları ne dediklerini bilmiyorlar, ama bunu onlara söylemenin tehlikeli olduğunu da duyumsuyordum. Long Island'a onu görmeye gittim, odasına girdiğim an ayağa kalkıp bana doğru yürüdü, bir yandan da hızlı hızlı konuşuyordu. Öyle kızgındı ki konuşurken yumruğunu sallıyordu. Beni suçladı, donatımı suçladı ve sözlerini 'Şimdi ne yapacağız?' diyerek bitirdi."

"Büyük bir dinginlikle, söyleyeceği her şeyi yapacağımı söyledim. 'Parasını siz veriyorsunuz' dedim 'öyleyse ne isterseniz kesinlikle yapılmalı. Ne var ki sorumluluğu üstlenecek biri gerekli. Doğru olduğunu düşünüyorsanız bize ayrıntılı plân verin, her ne denli bu iş için 2000 dolar harcadıksa da bunu sizin için sokağa atacağız. Sizi hoşnut etmek için 2000 dolar zarar etmeye hazırız. Ama yinelemeliyim ki sizin istediğiniz gibi yaparsak sorumluluğu siz almak zorundasınız. Ama plânladığımız ve doğru olduğuna inandığımız gibi üretmemize izin verirseniz sorumluluğunu biz üstleneceğiz.' "

"Bu süre içinde yatışmıştı ve sonunda şöyle dedi: 'Pekâla, bildiğiniz gibi yapın ama yanılıyorsanız Tanrı yardımcınız olsun.' "

"Yaptığımız doğruydu ve o, bize aynı mevsimde benzer iki sipariş daha verdi."

"Beni aşağılayarak yumruğunu yüzüme salladığı ve

bana işimi bilmediğimi söylediği zaman tartışmamak, kendimi haklı çıkmaya kalkışmamak için güç tutmuştum. Kendimi biraz denetledim ama karşılığını da aldım. Ona yanıldığını söyleseydim ve bir tartışma çıksaydı belki de iş mahkemelik olacak, acı duygular, parasal yitik ve değerli bir müşteri yitiğine neden olabilecekti. Evet, bir insana yanıldığını söylemenin hiç yararı olmadığına inanıyorum."

Şimdi başka bir örnek alalım ve bu olayları binlerce insanın deneyimlerinin örneği olarak aldığımı unutmayalım. R.V.Crowley, NewYork'ta Gardner W.Taylor Lumber Company'nin bir satış elemanıdır. Crowley, yıllarca kereste denetmenlerine yanıldıklarını amansızca söylediğini kabul ediyordu. Tartışmaları kazanmıştı da. Ama hiç te iyi bir şey elde edememişti. "Çünkü kereste denetçileri" dedi Mr.Crowley "beyzbol hakemleri gibidirler. Bir kez karar verdiler mi kesinlikle değiştirmezler."

Mr.Crowley, kazandığı bu tartışmalar yüzünden şirketin binlerce dolar yitirdiğini gördü. Benim derslerimi aldığı sıra taktik değiştirmeye ve tartışmalardan sakınmaya karar verdi. Sonuçta ne oldu? Bu sınıfın üyesi bulunan arkadaşlara anlattığı öyküsü şu:

Bir sabah büromdaki telefon çaldı. Telefondaki kızgın ve üzüntülü ses atelyesine gönderdiğimiz bir kamyon kerestenin baştan sona elverişsiz olduğunu bildirmeye girişti. Boşaltmayı durdurmuştu ve malı deposunun avlusundan geri almak için hemen harekete geçmemizi istiyordu. Arabanın dörtte biri boşaltıldıktan sonra kereste denetmeni kerestenin %55'inin düşük nitelikte olduğunu belirlemişti. Bu koşullarda malı almak istemiyorlardı.

Hemen atelyesine doğru yola çıktım ve yolda durumu yönetmenin en iyi biçimini aklımda döndürdüm durdum. Bu koşullar altında, başka zaman olsa, ben de bir denetmen olduğum için bilgi ve deneyimlerimin sonucu olarak nitelendirme kurallarını sayıp döker ve öteki denetmeni kerestenin istenen niteliklerin üzerinde olduğuna ve

denetim sırasında kuralları yanlış yorumladığına inandırmaya çalışırdım. Ama bu kez bu eğitim sırasında öğrendiğim ilkeleri uygulamayı düşündüm.

Atelyeye vardığım zaman satın alma görevlisini ve kereste denetmenini çok kötü niyetli, bir tartışma ve şavaşıma hazır buldum. Boşaltılmakta olan kamyona yürüdük, nasıl şeyler olduğunu görebilmek için boşaltmayı sürdürmelerini istedim. Denetmenden ileri geçerek kabul edilmeyenleri onun yaptırdığı gibi yere koymalarını ve nitelikli parçaları başka bir yere dizmelerini söyledim.

Bir süre onları izledikten sonra benim için, ortaya çıkmaya başladı ki o, kuralları yanlış yorumluyordu. Bu, özellikle beyaz çam kerestesiydi ve denetmenin sert ağaçlar üzerine uzman olduğunu ama beyaz çam konusunda tam deneyimli olmadığını biliyordum. Beyaz çam benim uzmanlık dalımdı ama keresteyi nitelendirirken herhangi bir öneride bulundum mu? Yoo hiç. Gözetlemeyi sürdürdüm ve yavaş yavaş kimi parçaları niçin niteliksiz bulduğunu sormaya başladım. Bir an için bile yanıldığını anıştırmadım. Sormaktaki tek amacımın gelecekte göndereceğimiz partilerde tam istedikleri malı verebilmek olduğunu vurguladım. İşbirliği içinde dostça sorular sormakla ve amaçlarına uygun olmayan ağaçları ayırmakta haklı olduklarını sürekli vurgulamakla onları kendime yakınlaştırmayı ve aramızdaki gergin ilişkinin yumuşamasını, buzların erimesini sağladım. Arasıra dikkatle yaptığım kısa bir yorum onda reddettiği parçalardan kimisinin gerçekte satın alınabilecek nitelikte olduğu düşüncesini doğurdu. Yine de bunu benim etkilediğimi düşünmesine neden olmamak için çok dikkatli davrandım.

Giderek davranışı tümüyle değişti. Ve sonunda Beyaz Çam üzerine deneyimi olmadığını kabul etti ve bana arabadan indirilen her parça için sorular sormaya başladı. Böyle bir parçanın niçin nitelendirme içine girdiğini açıklıyordum ama eğer amaçlarına uygun değilse almalarını is-

temediğimizi vurgulamayı sürdürüyordum. Sonunda o öyle bir noktaya geldi ki niteliksizler kümesine koyduğu her ağaç için kendisini suçlu saymaya başladı. Sonunda da yanılgının, onun gerektiği kadar özel deneyime sahip olmayışında bulunduğunu gördü.

Sonuç, ben ayrıldıktan sonra bütün yükü yeniden gözden geçirip hepsini kabul etmesi oldu, biz de dolgun bir çek aldık.

Bu tek örnekte, küçük bir incelik ve karşımdakine yanıldığını söylemekten kaçınma kararı şirketimin, bugünkü değeriyle, yüz elli dolarını kurtardı ve kazandığımız iyi niyet parayla ölçülemezdi.

Sırası gelmişken söyleyeyim, bu kesimde yeni bir şey gösteriyor değilim. On dokuz yüzyıl önce İsa şöyle demişti: "Düşmanla çabucak uzlaş."

Başka bir deyişle, müşterinizle, kocanızla ya da karşıtlarınızla tartışmayın. Ona yanıldığını söylemeyin, kışkırtmayın biraz tatlı dil kullanın.

İsa'nın doğumundan 2200 yıl önce Mısır'ın yaşlı kralı Akhtoi, oğluna çok güzel bir öğüt vermiş, öyle bir öğüt ki bu gün bile şiddetle gerekseme duyuluyor. Yaşlı kral Akhtoi, dört bin yıl önce, bir öğle sonrası içki sofrasında şöyle demişti: "Diplomatça davran. Bu, amacına ulaşmana yardım edecektir."

Öyleyse insanları kendi düşünce biçeminize çekmek istiyorsanız kural şudur:

Başkalarının düşüncelerine saygı gösterin. Hiçbir zaman bir kişiye yanıldığını söylemeyin.

ON DÖRDÜNCÜ KESİM

İnsan Sağduyusuna Giden Ana Yol

Öfkelenerek birkaç şey söylerseniz kendinizi boşalmış, rahatlamış duyumsarsınız. Ama ya karşınızdaki? O, mutluluğunuzu paylaşır mı? Kavgacı ses tonunuz ve düşmanca tutumunuz sizinle uzlaşmasını kolaylaştırır mı?

"Yumruklarınızı sıkarak üstüme gelirseniz" demişti Woodrow Wilson "sizinkiler kadar hızla benimkilerin de sıkılacağından kuşkunuz olmasın; ama bana gelir de 'gel oturup konuşalım, ayrı düşüncedeysek, birbirimizden hangi noktalarda ayrıldığımızı anlayalım' derseniz ayrıldığımız noktaların uzlaştığımız noktalardan az olduğunu ve yalnız sabırlı ve açık yürekli olarak ve de birbirimizi kazanmayı isteyerek birbirimizi kazanabileceğimizi görürüz."

1915'de, Woodrow Wilson'un bu sözünün doğruluğunu kimse John D.Rockefeller Jr.Back'den daha çok anlamamıştı, Rockefeller, Colorado'da en şiddetle horgörülen insandı. Amerika tarihinin en kanlı grevlerinden biri iki yıldır ülkeyi sarsıyordu. Kızgın, kavgacı madenciler Colorado Fuel and Iron Company'den ücretlerinin yükseltilmesini istiyorlardı; ve bu şirketi Rockefeller denetliyordu. Mallar kırılıp dökülünce asker çağırılmıştı. Kan dökülmüş, grevciler bedenleri mermilerle delik deşik ölmüşlerdi.

Havanın kin dolu olduğu böyle bir zamanda Rockefeller kendi düşünce biçimiyle grevcileri kazanmak istedi. Ve yaptı da. Nasıl mı? İşte öyküsü. Arkadaşlık kurmak için haftalar harcadıktan sonra Rockefeller grevcilerin temsilcileriyle görüştü. Bu konuşma kendi bütünlüğü için-

de harikaydı. Şaşırtıcı sonuçlar doğurdu. Rockefeller'i yutmakla tehdit eden kin dalgaları yatıştı. Ona birçok hayran kazandırdı. Gerçekleri öylesine dostça dile getirdi ki grevciler arttırılması için savaş verdikleri ücretler üzerine başka bir şey söylemeden işlerine döndüler.

Bu dikkate değer konuşmanın başlangıcını veriyorum. Dostlukla nasıl pırıldadığına dikkat edin.

Rockefeller'in birkaç gün önce onu bir ekşi elma ağacına asmak isteyen adamlara konuştuğunu unutmayın; konuşan, bir tıp misyonerleri grubu olsa daha tatlı daha dostça olamazdı. Konuşması, burada bulunmaktan *onur* duyuyorum, *evlerinizi dolaşıyorum* birçoğunuzun eşleri ve çocuklarıyla tanıştım, burada birer yabancı gibi değil birer *dost* gibi toplanıyoruz, *karşılıklı dostluğumuz*, ortak çıkarlarımız, sizin inceliğiniz yüzünden buradayım, gibi tümcelerle ışık saçtı.

"Bu yaşamımda unutulmaz bir gün" diye başladı Rockefeller. Bu büyük şirkette çalışanların temsilcileriyle, memurlar ve denetçileriyle birlikte bulunma mutluluğunu ilk kez duyuyorum ve sizi temin ederim ki burada olmaktan onur duyuyorum ve bu toplantıyı yaşamım süresince unutmayacağım. Bu toplantı iki hafta önce yapılsaydı yalnız birkaçınızı tanıyor olacak ve çoğunuza yabancı kalacaktım. Geçen hafta güneydeki kömür alanlarındaki bütün kampları gezdim ve uzakta bulunanlar dışında hemen bütün temsilcilerle birer birer görüştüm; evlerinizi ziyaret ettim, birçoğunuzun eşleri ve çocuklarıyla tanıştım, burada yabancılar olarak değil dostlar olarak toplandık ve bu karşılıklı dostluk havası içinde sizinle ortak çıkarlarımızı tartışma fırsatı bulduğum için mutluyum."

"Bu, bu şirketin memurları ve işçi temsilcilerinin toplantısı olduğuna ben de ne biri ne öteki olacak kadar şanslı olmadığıma göre burada bulunuşumu sizlerin inceli-

ğinize borçluyum ve şimdi duyumsuyorum ki ben sizlerle dolaylı olarak ortağım, çünkü, bir bakıma hem pay sahiplerini hem de müdürleri temsil ediyorum."

Düşmanı dost etme sanatına güzel bir örnek değil mi?

Rockefeller'in değişik bir tutum aldığını varsayın. Varsayın ki o madencilerle tartışmaya girdi ve yıkıcı gerçekleri onların yüzlerce çarptı. Diyelim ki o, ses tonu ve anıştırmalarla onlara yanıldıklarını anlattı. Herhangi bir mantık kuralıyla yanıldıklarını kanıtlayabilir miydi? Kanıtlayabilse ne olurdu? Daha çok öfkeye neden olur, daha çok kin yaratır, daha büyük ayaklanmayı kışkırtmış olurdu.

Eğer bir insan sizi yürekten istemiyor ve size karşı kötü duygular besliyorsa, Hıristiyan dünyasının bütün mantık kurallarına uygun düşünseniz de onu kazanamazsınız. Azarlayan ana babalar, dediğim dedik işverenler, kocalar ve dırdır eden kadınlar anlamak zorundadırlar ki insanlar düşüncelerini değişiirmek istemezler. Sizinle ya da benimle uzlaşmaya zorlanıp yöneltilemezler. Ama eğer incelikle ve dostça, hep incelikle ve hep dostça davranırsak onlara öncülük etmeye olanak bulabiliriz.

Bu sözleri Lincoln' de söyledi, gerçekte, hemen hemen yüz yıl önce. İşte onun sözleri:

Eski ve doğru bir özdeyiş var "Bir damla bal bir galon safradan daha çok sinek toplar." İnsanlar için de geçerli bu söz; bir insanı kendi davanıza kazanmak istiyorsa-

nız, önce onu içten dost olduğunuza inandırın. Bu, onun kalbini çelen bir damla baldır; bu damlayı onun sağduyusuna giden ana yol sayabilirsiniz.

İşadamları, grevcilere dostça davranmanın karşılığını aldığını artık öğreniyorlar. Örneğin, White Motor Company'nin iki bin beş yüz işçisi ücret arttırılması ve sendika mağazası için greve gittiklerinde başkan Robert F.Black öfkelenmedi, komünistler ve zorbalar demedi, suçlamadı ve tehdit etmedi. Gerçekte grevcilerden övgüyle söz etti. Cleveland gazetelerinde yayınlanan bir demecinde "işlerini barış içinde bıraktıkları" için onlara teşekkür etti. Grev gözcülerini başıboş bularak onlara iki düzine beyzbol topu aldı ve boş zamanlarında top oynamalarını önerdi. Bowling oynamak isteyenler için de bir bowling salonu kiraladı.

Başkan Black'ın gösterdiği bu dostluk, dostça yaptığı her şey dostluğa yol açtı. Öyleki grevciler ödünç aldıkları süpürge, kürek ve çöp arabalarıyla fabrikanın çevresindeki kibrit çöplerini, kâğıtları, sigara izmaritlerini ve puro artıklarını toplamaya başladılar. Düşleyin bir! Ücretlerin arttırılması ve sendikanın tanınması için savaşan grevcilerin fabrika alanını temizlediklerini düşleyin. Amerikan çalışma yaşamında böyle bir şey duyulmuş değildi. Bu grev, bir hafta içinde, anlaşmayla sonuçlandı, kötü duygular ya da kin yaratmadan bitti.

İlah görünüşlü ve Yehova gibi konuşan Daniel Webster, her davayı savunan en başarılı avukatlardan biriydi; yine de en zorlu tartışmalara şöyle dostluk belirterek başlardı: "Jüri bunu hesaba katacaktır", "Bu, düşünmeye değer olabilir beyler", "Bunlar gözden uzak tutamayacağınıza inandığım gerçekler beyler" ya da "Siz, insan doğasını bildiğiniz için bu gerçeklerin önemini kolayca göreceksiniz." Buldozerle temizlemek yok. İnsanlara düşüncele-

rini zorla kabul ettirme girişimi yok. Webster, yumuşak konuşmayı, sessiz, dostça yaklaşımı yeğledi ve bu onun ünlenmesini sağladı.

Belki hiçbir zaman bir grevi durdurmak ya da bir jüri önünde konuşmak zorunda kalmayabilirsiniz ama kiranızın düşürülmesini isteyebilirsiniz. Dostça yaklaşım o zaman yardımcı olamaz mı? Görelim.

O.L.Straub adlı mühendis kirasının düşürülmesini istiyordu. Evsahibinin ters bir adam olduğunu da biliyordu. Sınıfta yaptığı konuşmada Mr.Straub "Ona yazdım" dedi "kontrat sürem dolar dolmaz daireyi boşaltacağımı bildirdim. Aslında evden çıkmak istemiyordum. Kiramı indirtebilirsem oturmak istiyordum. Ama durum umutsuz görünüyordu. Öteki kiracılar denemiş ve başaramamışlardı. Herkes evsahibinin ilişki kurulması güç biri olduğunu söylüyordu. Kendime 'İnsanlarla ilişki kurma kursuna gidiyorum, bunu onun üzerinde denemeli ve işleyip işlemediğini görmeliyim' dedim."

Mektubumu alır almaz, sekreteriyle birlikte beni görmeye geldiler. Onları düzgün bir Charlie Schwab selâmıyla kapıda karşıladım. İyi niyet ve coşkuyla fıkır fıkırdım. Kiramın ne denli yüksek olduğu üzerine konuşmaya başlamadım. Söze dairesini ne denli çok sevdiğimi anlatarak başladım. İnanın bana "övgümde yürekten ve ödüllendirmemde eli açık" tım. Binayı bu denli yöntemince yaptırmış olmasını övdüm ve bir yıl daha oturmak istediğimi ancak bu kiraya gücümün yetmediğini anlattım."

"Hiçbir kiracısından böyle kabul görmemişti. Ne yapacağını şaşırdı."

"Sonra bana sıkıntılarını anlatmaya başladı. Yakınan kiracılar. Birisi ona on dört mektup yazmıştı, kimisinde açıkça aşağılıyordu. Bir başkası, üstünde oturan adamın horlanmasını kesmezse kontratı bozmakla tehdit ediyordu. 'Ne kadar iç açıcı' dedi 'sizin gibi, hoşnut bir kiracımın olması! Sonra da benim istememe meydan vermeden kiramı

biraz düşürmeyi önerdi. Ben daha çok istiyordum, onun için, ödeyebileceğim miktarı belirttim. Tek söz etmeden kabul etti."

" Ayrılırken de bana dönüp sordu: ' Sizin için yapabileceğim bir değişiklik var mı?' "

" Öteki kiracıların kullandığı yöntemlerle kiramı düşürtmeye çalışsaydım, hiç kuşkum yok onların uğradığı başarısızlığa uğrardım. Dostça, anlayışlı, karşısındakine hak verir davranışım nedeniyle başarılı oldum."

Şimdi başka bir örnek alalım. Bu kez bir kadın. Long Island kıyılarında Garden City'den Mrs.Dorothy Day anlatıyor.

"Geçenlerde küçük bir dost grubuna bir öğle yemeği verdim." dedi Mrs.Day. "Benim için önemli bir olaydı. Doğal olarak herşeyin yolunda gitmesini istiyordum. Bu konularda bana metrdotel Emil yardım ederdi. Ne var ki bu kez yalnız bıraktı beni. Yemek bir felaketti. Emil hiçbir yerde görünmedi. Yalnız bir garson göndermişti o da birinci sınıf servisten hiç anlamıyordu. Onur konuğuma en son servis yapmakta diretti. Bir ara geniş bir tabağa acınacak kadar küçük bir parça kereviz koydu. Et çok sertti; patatesler yağ içindeydi. Berbattım. Köpürüyordum. Bu ateş ten gömlek içinde epeyce zorlanarak gülümseyebildim ama kendi kendime 'Emil'i görene kadar bekleyeyim, ona aklımdan geçenlerin hepsini söyleyeceğim' diyordum"

"Bu, çarşamba günü olmuştu. Ertesi gece insan ilişkileri üzerine bir konuşma dinledim. Dinlerken Emil'i azarlamamın ne denli yararsız olacağını anladım. Bu onu küskün ve gücenlik yapabilirdi. Gelecekte bana yardım etme isteğini tamamıyla yok edebilirdi. Onun bakış açısından bakmaya çalıştım. Yiyecekleri o satın almamıştı. O pişirmemişti. Garsonlarından biri sersemin biri olduğu için yardımcı olamamıştı. Belki de ben işi büyütmüş, yok yere öfkelenmiştim. Böylece onu eleştirmek yerine dostça bir yol seçmeye karar verdim. Onu överek söze başlayacak-

tım. Bu yaklaşım iyi çalıştı. Emil'i ertesi gün gördüm. Savunmaya hazır, savaşa canatıyordu. ' Bak Emil, yemek verdiğim zaman seni yanımda görmenin benim için büyük anlamı olduğunu bilmeni isterim. Sen NewYork'un en iyi *metrdotelisin.* Yiyecekleri senin alıp pişirmediğini tamamıyla biliyorum. Çarşamba günü olanlardan sen sorumlu değilsin ' dedim ona. "

" Bulutlar dağıldı. Emil gülümsedi, 'Haklısınız Madam. Sıkıntı mutfaktaydı. Benim suçum değildi.' dedi."

" Konuşmayı sürdürdüm: ' Başka partiler tasarlıyorum Emil ve senin önerilerine gereksemem var. Mutfağa bir şans daha vermemizin iyi olacağını düşünür müsün?' "

" ' Kesinlikle, Madam, kuşkusuz. Bir daha böyle bir şey olmayacak.' "

" Ertesi hafta başka bir öğle yemeği verdim. Menüyü Emil ile birlikte hazırladık. Ve geçmişteki yanlışlardan hiç söz etmedim."

" Yemek odasına geçtiğimizde, masa iki düzine gülle süslenmişti. Emil sürekli hazır bulundu. Konuğum kraliçe Mary olsaydı partim daha dikkatli geçemezdi. Yiyecekler olağanüstüydü ve sıcaktı. Giriş yemeklerini bir yerine dört garson sundu. Son servisi Emil kendisi yaptı."

" Ayrılırken onur konuğum şöyle dedi: ' Metrdoteli büyülediniz mi? Böyle bir servisi, böylesine özeni hiç bir yerde görmedim.' "

" Haklıydı. Dostça yaklaşımım ve içtenlikle övüşüm onu büyülemişti."

Yıllar önce, yalınayak, ormandan geçip kuzey batı Missouri'deki köy okuluna giden bir çocuk olduğum günlerde, bir gün güneş ve rüzgar ile ilgili bir öykü okumuştum. Hangimiz daha güçlü diye çekişiyorlarmış, rüzgar demiş ki " senden daha güçlü olduğumu kanıtlayacağım. Aşağıdaki yaşlı, paltolu adamı görüyor musun? Senin yapabileceğinden daha kısa sürede paltosunu çıkartabilirim onun."

Güneş bir bulutun arkasına girmiş ve rüzgar hemen hemen bir kasırga oluncaya kadar sertleşerek esmiş. Ne var ki ne denli sert eserse yaşlı adam paltosuna o denli sıkı sarınmış.

Sonunda rüzgar başaramayacağını anlayıp yatışmış; sonra güneş bulutun arkasından çıkmış ve bütün sevecenliğiyle yaşlı adama gülümsemiş. Adam ısınmış, tatlı tatlı gerinerek paltosunu çıkarmış. O zaman güneş incelik ve dostluğun, şiddet ve zorlamadan her zaman daha güçlü olduğunu söylemiş rüzgara.

Ben bu öyküyü çocukken okumuştum. Öykünün doğruluğu, sürekli yaşamayı o günlerde hiç düşleyemediğim, çok uzaktaki, tarihi bir eğitim ve kültür merkezi olan Boston kentinde kanıtlandı. Otuz yıl sonra öğrencilerimden biri olan bir doktor Dr.A.H.B. , tarafından kanıtlanmıştı. Dr.B'nin sınıfta yaptığı bir konuşmada anlattığı öykü şöyle:

Boston gazeteleri o günlerde düzmece tıbbi ilanlarla kaynıyordu: Erkek hastalarını tedavi ettiklerini öne süren ve aslında birçok suçsuz kurbanın "erkekliğini yitirme" ile daha başka koşullarla karşılaşmasına neden olan profesyonel kürtajcılarla düzmece doktorların ilanları. Onların tedavisi, kurbanları korkutmak ve hiçbir tedavinin yararı olmadığı kanısını vermekten başka bir şey değildi. Kürtajcılar birçok ölüme neden oluyorlar ama çok azı suçlanıyordu. Çoğu, küçük para cezaları ödeyerek ya da siyasal etkinliklerinden dolayı kurtuluyordu.

Durum öylesine korkunçlaşmaya başladı ki Bostonlular kutsal bir öfkeyle başkaldırdılar. Rahipler, olayı, vaazlarında vurguladılar, gazeteleri suçladılar ve bu reklamları durdurması için Tanrıya yalvardılar. Belediye örgütleri, işadamları, kadın kulüpleri, kiliseler, gençlik dernekleri -tamamıyla boş yere - suçladılar ve lânetlediler. Eyalet meclisinde bu utandırıcı propağandanın yasadışı sayılması için kıyasıya savaşılıyordu ama rüşvet ve siyasal etkinlikle

bozguna uğratılıyordu.

Dr.B.Boston Hristiyan Çaba Birliği'nin İyi Yurttaşlık Komitesi başkanıydı. Bu komite her şeyle uğraşırdı. Bu kez başarılı olamıyordu. Bu tıp suçlarına karşı savaş umutsuz görünüyordu.

Sonra bir gece, gece yarısından sonra Dr.B., herhalde, o güne kadar Boston'da kimsenin denemeyi düşünmediği bir şeyi, Değer bilmeyi, Sevecenliği ve Duygudaşlığı denedi. Yayıncıları propağandayı durdurmayı *gerçekten ister* duruma getirmeye çalıştı. *The Boston Herald* 'ın yayımcısına gazeteyi beğendiğini yazdı. Her zaman onu okurdu; olayları abartısız, açıkça veriyordu; ve yazarları olağanüstüydüler. Tam bir aile gazetesiydi. Dr.B., kanısınca onun New England'ın en iyi gazetesi ve Amerika'nın en iyi gazetelerinden biri olduğunu bildirdi. " Ama " diye sürdürdü Dr.B. " genç bir kızı olan bir arkadaşım var. O bana kızının geçen gece bir profesyonel kürtajcının reklamını yüksek sesle okuduğunu ve sonra kimi tümcelerin anlamını sorduğunu söyledi. Açıkcası o utanmış. Ne diyeceğini bilememiş. Gazeteniz Boston'un en iyi ailelerinin evine giriyor. Benim arkadaşımın evinde olanın öteki evlerde de olması olası değil mi? Sizin bir genç kızınız olsa bu tür ilanları okumasını ister miydiniz? Ve okuyup o konuda sorular sorsa nasıl yanıtlardınız?"

" Sizinki gibi beğenilen - başka her yönden hemen hemen kusursuz- bir gazetenin, kimi babaları kızlarının görmesinden korkar duruma düşüren bir yanının bulunması beni üzüyor. Öteki abonelerinizden binlercesinin benim duyduklarımı duymaları olası değil mi?"

İki gün sonra *The Boston Herald* ın yayımcısı Dr.B.'ye yazdı; doktor mektubu otuz yıl kadar dosyalarında sakladıktan sonra, kursuma üye olduğu zaman bana verdi. Tarihi 13 Ekim 1904.

Dr.A.H.B.
Boston,Mass.

Sayın Bay,

11 Ekim tarihli mektubunuz için size gönülborçlu olduğumu duyumsuyorum, çünkü gazetemin yazı işleri müdürüne söylediğim gibi, bir süredir kafamızı kurcalayan bir konuda karar vermemize neden oldu.

Pazartesiden başlayarak *The Boston Herald*'ı bu tür hoş karşılanmayan ilanlardan elden geldiğince arındıracağız. Sakıncalı olanları kesinlikle yayımlamayacağız ve bütün öteki tıp ilanları da dikkatle gözden geçirilip tamamıyla zararsızlaştırılacak.

Bu konuda bize yardımcı olan mektubunuz için yeniden teşekkür eder sağlıklar dilerim.

Saygılarımla
W.E.Haskell
Yayımcı.

Ezop, Kreses'ün sarayında yaşayan Yunanlı bir köleydi ve İsa'dan altı yüzyıl önce ölümsüz masallar yarattı. İnsan doğası üzerine söylediği gerçekler Boston ve Birmingham'da bugün, yirmi beş yüzyıl önce Atina'da olduğu kadar doğru. Güneş sırtımızdaki paltoyu rüzgardan daha çabuk çıkartır; sevecenlikle dostça yaklaşma ve değer verme insanların aklını Hristiyan dünyasındaki bütün yaygara ve öfke gürültüsünden daha kolay değiştirebilir.

Lincoln'ün dediğini unutmayın: " Bir damla bal bir galon safradan daha çok sinek toplar."

İnsanları kendi düşünce biçiminize çekmek istiyorsanız şu kuralı kullanmayı unutmayın.

Söze dostça başlayın.

ON BEŞİNCİ KESİM

Sokrat'ın Gizi

İnsanlarla konuşurken söze anlaşamadığınız şeyleri tartışarak başlamayın. Uzlaştığınız konuları vurgulayarak -ve vurgulamayı sürdürerek- başlayın. Olasıysa, aynı amacı güttüğünüzü tek ayrımın amaçta değil yöntemlerden birinde olduğunu vurgulamayı sürdürün.

Başlangıçta karşınızdakinin "Evet, evet" demesini sağlayın. Olasıysa "Hayır" demekten uzak tutun onu. *Influencing Human Behaviour* (İnsan Davranışını Etkileme) adlı kitabında Profesör Owerstreet "Bir ' Hayır ' yanıtı " diyor " üstün gelmek için en güçlü engeldir. İnsan ' Hayır ' dediği zaman bütün kişilik onuru onun kendisiyle tutarlı kalmasını ister. Daha sonra ' Hayır ' yanıtının yanlış olduğunu duyumsayabilir; ne var ki hesaba katılacak değerli onuru vardır! Bir şey bir kez söylendi mi ondan dönmek olmaz. Bu nedenle bir kişiyi söze, olumlu yönde başlatmanızın çok büyük önemi vardır. "

Usta konuşmacı "başlarken birçok 'evet yanıtı' alır. Böylece dinleyicilerinin olumlu yönde hareket etmeleri için psikolojik bir süreç hazırlar. Bu, bilardo topunun hareketine benzer. Bir yöne itildiği zaman onu saptırmak güç ister; ama ters yöne saptırmak daha çok güç ister. "

" Buradaki fizyolojik kalıplar tümüyle açıktır. Bir kişi ' Hayır ' dediği zaman bu, gerçekte, beş harfli bir sözcük söylemekten çok daha çoğunu yapıyor demektir. Onun bütün organizması - kasları, sinirleri, bezleri - kendisiyle birlikte bir karşı çıkma durumuna geçer. Bu çoğunlukla bir anda, ama kimi kez gözlenebilir bir fiziksel çekilme ya da geri çekilme hazırlığı aşamalarıyla olur. Bütün sinir ve kas

dizgesi kabul etmeye karşı kısa yoldan kendini koruma durumuna geçer. Oysa kişinin ' Evet ' dediği durumlarda geriçekilme etkinliklerinin hiçbiri yoktur. Organizma kabul etmeye doğru hareket etmek için açık bir tutum içindedir. Daha başlangıçta, daha çok ' Evetler ' koparmakla bütün önerilerimize dikkat çekmekte herhalde daha başarılı olabiliriz."

" Bu, evet yanıtı çok yalın bir tekniktir. Ama o denli de çok gözardı edilmiştir! İnsan kendisini karşısındakine daha başlangıçta düşman ederse önemli biriymiş gibi görünür. Bir köktenci, bir görüşmeye tutucu yandaşlığıyla gelir; ve herkesi hemen öfkelendirebilir! Aslında bunun nesi iyidir? Eğer bunu ondan zevk aldığı için yapıyorsa bağışlanabilir. Ama birşeyler elde etmeyi umuyorsa o, psikolojik bakımdan yalnızca ahmaktır."

" Bir öğrenciye, ya da müşteriye, çocuğa, kocaya ya da karıya daha başlangıçta ' Hayır ' dedirtip sonra da olumsuzu olumluya dönüştürmek melek sabır ve aklına sahip olmayı gerektirir. "

NewYork City, Greenwich Bank'ın vezne sorumlusu James Eborson, bu "evet,evet" tekniğini kullanarak, tersi durumda yitirilecek bir müşteriyi kazanmayı başardı.

" Adam hesap açtırmaya gelmişti " dedi Mr.Eberson, " ona doldurması için olağan formumuzu verdim. Soruların kimisini seve seve yanıtladı ama yanıtlamayı açıktan açığa istemediği sorular vardı. "

" İnsan ilişkileri derslerine başlamadan önce olsaydı bu olası yatırımcıya istenen bu bilgileri bankaya vermekten kaçınırsa hesap açmasına izin veremeyeceğimizi söylerdim. Söylemeye utanıyorum ama geçmişte birçok kez böyle davrandım. Böyle bir ultimatom, doğal olarak, kendimi iyi duyumsamamı sağlardı. Banka kural ve düzenlemelerinin küçümsenemeyeceğini ve patronun kim olduğunu göstermiş oluyordum. Ama bu davranış bize müşteri olmaya gelmiş kişiye önem verildiği ve iyi karşılandığı

duygusunu kesinlikle vermiyordu. "

" Bu sabah, biraz şakacı davranmaya karar vermiştim. Bankanın ne istediğinden değil de müşterinin ne istediğinden söz etmeyi kararlaştırmıştım. Bundan başka ona daha başlangıçta ' evet, evet ' dedirtmeye de kararlıydım. Böylece onunla uzlaştım. Vermek istemediği bilginin pek de gerekli olmadığını söyledim ona. "

" Bununla birlikte " dedim " deyelim ki öldüğünüz zaman bu bankada paranız var. Bankadaki paranızın yasalara göre hak sahibi olan yakınlarınıza aktarılmasını istemez misiniz? "

" Evet, kuşkusuz " diye yanıtladı.

" Ölümünüz halinde " diye sürdürdüm ' bu isteğinizi doğru olarak ve gecikmeden yerine getirebilmemiz için dilediğiniz yakınınızın adını vermenin iyi bir düşünce olduğunu düşünmez misiniz?' "

" Yine 'evet ' dedi. "

" Genç adamın tutumu, bu bilgiyi bizim çıkarımız için değil kendi çıkarı için istediğimizi anladığı zaman yumuşadı ve değişti. Bankadan ayrılırken, bu genç adam yalnız kendisi hakkında tüm bilgiyi vermekle kalmamış, önerim üzerine, annesi adına, ölümü halinde kendisine kalacak bir hesap da açtırmış ve annesini ilgilendiren soruları da seve seve yanıtlamıştı. "

" Başlangıçta 'evet, evet' dedirterek, sinirlendiği konuyu unuttuğunu ve önerdiğim her şeyi yapmaktan mutlu olduğunu gördüm."

Westinghouse için satış yapan Joseph Allison " Benim bölgemde şirketimizin satış yapmayı çok istediği bir adam vardı" dedi. " Benden önceki pazarlamacı on yıl boyunca ona hiçbir şey satamamıştı. Bölgeyi ben aldığım zaman, üç yıl inatla ona uğradım ama hiçbir sipariş alamadım. On üç yıllık çabadan sonra birkaç motor satabildik. Bunları denerse herşeyin düzeleceğinden, birkaç yüz tane daha ısmarlayacağından hiç kuşkum yoktu. Beklentim

buydu."

" Haklı mıydım? Her şeyin yolunda gideceğini biliyordum. Öyle ki üç hafta sonra görüştüğümde yüksekten uçuyordum."

" Ama baş mühendis beni şu duyuru ile karşıladığında daha uzun boylu uçamadım: ' Allison, artık sizden motor alamayacağız.' "

" ' Niçin? ' diye sordum şaşkınlıkla ' Niçin?' "

" ' Çünkü motorlarınız çok ısınıyor. Elimi dokunduramıyorum onları.' "

" Tartışmanın herhangi bir yararı olmayacağını biliyordum. Her türünü uzun süre denemiştim. Onun için, ' Evet,evet ' dedirtmeyi düşündüm."

" ' Peki, bakın şimdi Mr.Smith ' dedim 'sizinle yüzde yüz aynı düşüncedeyim; eğer bu motorlar çalışırken ısınıyorsa bir daha satın almamalısınız. Sizin, National Electrical Manufacturers Association'nun düzenlediği standartlardan çok ısınmayan motorlarınız olmalı. Öyle değil mi? "

" Buna katılıyordu. İlk ' evet ' imi aldım."

" Electrical Manufacterers Association'un düzenlemeleri uygun tasarlanmış bir motorun oda sıcaklığından 72 Fahrenheit derecesi daha çok bir sıcaklığı olabileceğini söyler. Doğru mu?"

" ' Evet ' dedi ' bu kesinlikle doğru ama sizin motorlarınız daha çok ısınıyor.' "

" Onunla tartışmadım. Ancak sordum: ' Fabrikanın sıcaklığı nedir?' "

" ' Oo!' dedi ' yaklaşık 75 Fahrenheit' "

" ' Peki ' diye yanıtladım ' fabrika sıcaklığı 75 , 72 daha 147 Fahrenheit yapar. 147 Fahrenheit sıcaklığındaki bir sıcak su musluğuna dokunsanız eliniz yanmaz mıydı?"

" O, yine 'evet' demişti."

" ' Öyleyse, elinizi bu motorlara dokundurmasanız daha iyi olmaz mı? ' dedim."

" ' Sanırım haklısınız' dedi. Söyleşimizi bir süre daha sürdürdük. Sonra sekreterini çağırdı ve ertesi ay için 35.000 dolarlık bir sipariş verdi."

" Sonunda, tartışmanın yararı olmadığını, konuyu karşınızdakinin bakış açısından görmenin ve ona 'evet, evet' dedirtmeye çalışmanın çok daha ilginç ve çok daha yararlı olduğunu öğreninceye kadar, kaçırdığım işlerden binlerce dolar yitirdim ve bunu öğrenmek yıllarımı aldı."

Sokrat, " Atina'nın atsineği", yalınayak dolaşmasına, ve kırkına gelipte saçı döküldükten sonra on dokuzunda bir kızla evlenmesine karşın çok zeki bir yaşlı delikanlıydı. Tarih boyunca ancak bir avuç insanın yapabildiği şeyi yaptı: İnsan düşüncesinin akış yönünü değiştirdi; ve şimdi, ölümünden yirmi üç yüzyıl sonra bile, tartışma dünyasını hep etkileyen en akıllı adamlardan biri olarak anısına saygı gösteriliyor.

Yöntemi mi? İnsanlara yanıldıklarını mı söylerdi? Yo, hayır, Sokrat bunu yapmazdı. Bunu yapmayacak kadar ustaydı o. Bütün tekniği, " Sokrat yöntemi " diye anılan "evet, evet" yanıtı almaya dayanır. O, rakibinin evet demek zorunda kalacağı sorular sorardı. Kucak dolusu evet edeninceye kadar, bir evetlemeden sonra başka bir evetleme almayı sürdürürdü. Sonunda rakibi, hemen hemen ayrımına varmadan kendisini birkaç dakika önce şiddetle karşı çıktığı kararı benimsemiş bulurdu.

Bir kişiye hışımla yanıldığını söyleyeceğimiz zaman yalınayak dolaşan Sokrat'ı anımsayalım ve ince bir soru soralım öyle bir soru ki " evet,evet " yanıtı getirsin.

Çinlilerin güzel bir atasözü vardır, değişmez Doğu'nun yüzlerce yılların bilgeliğiyle şöyle derler: " Yumuşak basan tez gider."

Bu kültürlü Çinliler, insan doğasını incelemek için beş bin yıl harcadılar, onların biriktirip süzdüğü anlayış bu: " Yumuşak basan tez gider."

İnsanları kendi düşünce biçiminize çekmek istiyorsanız kural şudur:

Karşınızdaki insana çabucak " evet, evet " dedirtin.

ONALTINCI KESİM

İşbirliği Nasıl Sağlanır

Başkalarının gümüş tepsi içinde sunulan düşüncelerinden çok kendi düşüncelerinize inanmaz mısınız? Öyleyse düşüncelerinizi başkalarına zorla kabul ettirmeye kalkışmak kötü bir karar değil midir? Önerilerde bulunup, karşınızdakinin düşünerek sonuca kendiliğinden varmasına izin vermek daha akıllıca olmaz mı?

Şöyle açıklayayım: Kurslarımdan birinde öğrenci olan Philadelphia'lı Mr.Adolph Seltz, kendisini ansızın, düzensiz ve isteksiz çalışan bir grup otomobil satıcısında çalışma isteği uyandırma zorunluluğuyla karşı karşıya buldu. Satıcıları toplantıya çağırdı ve onlara kendisinden neler beklediklerini sordu. Onlar söyledikçe o da düşünceleri tahtaya yazıyordu. Sonra şöyle dedi: "Benden istediklerinizin hepsini vereceğim. Şimdi de bana sizlerden ne beklemeye hakkım olduğunu söylemenizi istiyorum. " Yanıtlar hemen geldi: Bağlılık, dürüstlük, girişkenlik, iyimserlik, takım çalışması, günde sekiz saat coşkulu çalışma. Hatta biri, günde on dört saat çalışmaya gönüllüydü. Toplantı yeni bir yüreklenme, yeni bir canlanmayla bitti ve Mr.Seltz'in bana söylediğine göre satışlar olağanüstü arttı.

"Adamlar benimle bir tür aktörel anlaşma yapmışlardı" dedi Mr.Seltz "ve ben verdiğim sözleri tuttuğum sürece onlar da kendilerininkileri tuttular. Dilek ve istekleri konusunda onlara danışma, onları canevinden yakalamıştı."

Hiç kimse kendisine bir şey satılmasından ya da bir şeyi yapmasının söylenmesinden hoşlanmaz. Kendi düşündüğümüzü yapmayı ya da kendi istediğimizi satın almayı

yeğleriz. Dileklerimizin, isteklerimizin, düşüncelerimizin sorulmasından hoşlanırız.

Örnek olarak Eugene Wesson'un durumunu alalım. Bu gerçeği öğreninceye kadar o da, komisyonlardan, binlerce dolar yitirmişti. Mr.Wesson tekstil üreticileri ve modacılar için tasarı çizimler yapan bir stüdyonun taslaklarını pazarlıyordu. Mr.Wesson, NewYork'un önde gelen modacılarından birine üç yıl, her hafta ve haftada bir gün uğradı. "Beni hiç geri çevirmedi" dedi Mr.Wesson "ama hiçbir şey satın almadı. Her gittiğimde taslakları dikkatle inceliyor sonra da şöyle diyordu: 'Hayır, Wesson, sanırım bugün anlaşamadık.' "

Yüz elli kez başarısız olduktan sonra Wesson, bunun akla yakın bir yolu olması gerektiğini düşündü; ve bir akşam, insan davranışlarını etkileme, yeni düşünceler geliştirme ve yeni coşkular yaratma konularında bir hafta süreyle inceleme yapmaya karar verdi.

Artık yeni bir yaklaşım denemeye çalışıyordu. Sanatçıların üzerinde çalıştıkları daha bitmemiş, yarım düzineden çok taslağı alıp doğru ünlü modacıya gitti. "Eğer yaparsanız, sizden küçük bir yardım diliyorum" dedi. "İşte bitmemiş birkaç taslak. Lütfen bana, size yarayabilmesi için onları ne biçimde bitirebileceğimizi söyler misiniz? "

Adam taslaklara bir süre hiç konuşmadan baktı sonra şöyle dedim: "Bunları birkaç gün için bana bırakın, sonra gelin görüşelim."

Wesson üç gün sonra yine gitti, önerilerini aldı, taslakları stüdyoya getirdi ve onları alıcının düşüncelerine göre bitirtti. Sonuç mu? Hepsi kabul edildi.

Bu dokuz ay önceydi. O zamandan bu yana, bu alıcı kendi görüşlerine göre taslak siparişleri veriyor ve sonuç, net sonuç, Wesson için yüzlerce dolar komisyon oluyor. "Bu alıcıya yıllarca niçin hiçbir şey satamadığımı anladım" dedi Mr.Wesson " Ona, almayı istediğini düşündüğüm şeyleri satmaya uğraşıyordum. Şimdi tam tersini ya-

pıyorum. Ondan bana düşüncelerini söylemesini istiyorum. Tasarı çizimleri kendisinin yarattığını duyumsuyor. Yaratıyor da. Şimdi ona birşey satmıyorum. O, alıyor."

Theodore Roosevelt, NewYork valiliği sırasında olağanüstü başarılıydı. Politikayı yönlendirenlerle iyi geçindi ve onların şiddetle karşı çıktıkları düzeltimleri bile yaptırmayı başardı.

Nasıl yaptığı ise burada.

Önemli bir büroya biri atanacağı zaman politika babalarını çağırır önerilerini alırdı. "Önce" diyordu Roosevelt "kendi çıkarlarına uygun, işe yaramaz birini önerebilirler. Ben öyle birini atamanın iyi bir siyaset olmadığını, halkın bunu hoş görmeyeceğini söylerim."

"Sonra bana başka bir partilinin adını verirler, ona karşı bir şey söylenemezse de, en azından yeğledikleri, birinin adını verirler. Ben bu adamın halkın beklentilerine uymadığını ve daha uygun birini bulamıyorlarsa bu adamı atayabileceğimi söylerim."

"Önerdikleri üçüncü kişi aranan niteliklere hemen hemen sahip ama yine de tam uygun olmayan biri olur."

" O zaman onlara teşekkür eder, bir kez daha düşünmelerini rica ederim ve önerdikleri dördüncü kişi kabul edilebilir biri olur; bu kez tam istediğim gibi birini bulmuşlardır. Yardımları için gönülborçlu bulunduğumu bildiririm. O adamı atarım ve *atamadan dolayı onur duymalarını sağlamış olurum*... Sonra da kendilerini hoşnut ettiğimi şimdi hoşnut etme sırasının onlarda olduğunu söylerim onlara."

Onlar da yaparlardı. Devlet Hizmeti Yasa Tasarısı ve Vergi Bağışıklığı Yasa Tasarısı gibi ezip geçici reformları böylelikle desteklediler.

Unutmayın, Roosevelt karşısındaki kişilere danışmak ve onların önerilerine saygı göstermek için elden gelen

her şeyi yaptı. Önemli bir atama yaptığı zaman politika patronlarının, adayı seçtiklerini, bunun kendi düşünceleri olduğunu gerçekten duyumsamalarını sağladı.

Long Island'ta bir otomobil satıcısı İskoç bir karı kocaya kullanılmış bir araba satmak için aynı tekniği kullandı. Satıcı araba üstüne araba göstermiş ama İskoç'lar hep bir kusur bulmuşlardı. Fiyat çok yüksekti. Fiyat hep çok yüksek geliyordu. Kurslarımdan birinin izleyicisi olan satıcı, bu bunalım anında yardım için bize başvurdu.

Ona "Sandy" ye satmaya çabalamaktan vazgeçmesini, "Sandy"nin satın almasına izin vermesini önerdik. Niçin, yapması gerekeni "Sandy"ye söylemek yerine onun yapmak istediğini söylemesine izin vermiyorsunuz dedik. Bırakın kendi düşüncesi olduğunu duyumsasın.

Bu akla yakındı. Satıcı bunu, birkaç gün sonra bir müşterisi eski bir arabayı yenisiyle değiştirmek istediğinde denedi. Satıcı bu kullanılmış arabanın "Sandy"nin isteğine uyabileceğini biliyordu. Hemen telefon edip zahmet olmazsa işyerine kadar gelip kendisine küçük bir yardımda bulunmasını rica etti.

"Sandy" geldiğinde satıcı şöyle dedi: "Siz açıkgöz bir alıcısınız. Araba değerinden anlıyorsunuz. Rica etsem bu arabaya bir gözatıp deneyerek bana bir alışverişte onu kaça sayabileceğimi söyler misiniz?"

"Sandy çok hoşnut, gülümsedi" Sonunda onun önerisine başvuruluyor, yeteneği bulunduğu teslim ediliyordu. Arabayı Queens Boulevard'dan yukarı Jamaica'dan Forest Hills'e kadar sürüp geri döndü. " Üç yüz dolara alabilirseniz" dedi "kazançlı çıkacaksınız."

Satıcı "Bu rakkama alırsam onu satın almak ister misiniz?" diye sordu. Üç yüz dolar mı? Elbette alırdı. Bu onun düşüncesi, onun biçtiği değerdi. Satış hemen yapıldı.

Bir röntgen donanımı üreticisi Brookly'in en büyük

hastanelerinden birine donanım satarken aynı psikolojiden yararlandı. Bu hastane yeni bir bina yaptırıyor ve Amerika'nın en iyi röntgen bölümünü donatmaya hazırlanıyordu. Röntgen bölümünün sorumlusu Dr.L.satıcıların başvurularından bunalmıştı, her biri kendi donanımını ilahi söyler gibi övüyordu.

Ama bir üretici onlardan usta çıktı. İnsan doğasını kullanmayı ötekilerden daha iyi biliyordu.

Şöyle bir mektup yazdı:

Fabrikamız son zamanlarda baştanbaşa yeni bir Röntgen donanımı üretti. Bu makinelerden ilk çıkanlar büromuza gelmiş bulunuyor. Kusursuz değiller. Bunu biliyor ve onları geliştirmek istiyoruz. Eğer zaman bulup onlara bir göz atmak ve bize onları uğraşınıza nasıl daha yararlı yapabileceğimiz konusunda düşüncelerinizi söylemek zahmatine katlanırsanız size derin gönülborcu duyacağız. Ne denli çok işiniz olduğunu biliyorum, sizin için uygun herhangi bir saatta arabamı göndermeye hazırım.

Olayı sınıfa anlatırken "Mektubu alınca çok şaşırdım" dedi Dr.L. "Hem şaşırtılmış, hem övgüye boğulmuştum. Daha önce hiçbir röntgen üreticisi bilgime başvurmamıştı. Bana önem veriyordu. O hafta her akşam işim vardı, ama bu donanımı görmeye gitmek için bir yemek randevusunu yok saydım. Ve inceledikçe aygıtı daha çok beğendiğimi ayrımsadım."

"Kimse onu bana satmaya çalışmıyordu. Hastaneye bu aygıtı alma düşüncesi benim kendiminmiş gibiydi. Üstün nitelikte olduğuna kendimi inandırdım ve hastaneye kurulmasına karar verdim."

Woodrow Wilson döneminde Beyaz Saray'da ulusal ve uluslararası işlerde Albay Edward M.House çok büyük bir etkiyi elde tutuyordu. Wilson gizli öneri ve düşünceler

konusunda kendi kabine üyelerinden çok Albay House'a güveniyordu.

Albay'ın Başkan'ı etkilemekte kullandığı yöntem neydi? House bunu Arthur D.Howden Smith'e kendisi anlattığı ve Smith'te *The Saturday Evening Post* 'daki bir yazısına aldığı için şanslıyız.

" 'Başkan'ı tanıdıktan sonra' dedi House 'onu bir düşünceye çekmenin en iyi yolunun bu düşünceyi onun aklına rasgele sokmak, ama bunu onun ilgisini çekecek ve üzerinde kendi başına düşündürecek biçimde yapmak olduğunu öğrendim. Bu ilk defasında kendiliğinden oldu. Beyaz Saray'da ziyaretine gitmiş ona, beğenmemiş göründüğü bir önlem önerisinde bulunmuştum. Ama birkaç gün sonra, bir akşam yemeğinde, önerimi kendisininmiş gibi ortaya sürdüğünü duyunca şaşırdım.' "

House onun konuşmasını kesip "Bu sizin düşünceniz değil" mi dedi? Hayır. House bunu yapmazdı. Çok zeki biriydi o. Sorunu saygınlık değildi. Önemli olan sonuçtu onun için. Bu yüzden Wilson'un düşünceyi kendisinin sanmasına izin verdi. House daha da ileri gitti. Wilson'un halk önünde bu düşüncelerle saygınlık kazanmasını da sağladı.

Unutmayalım ki yarın konuşacağımız kişilerden biri tıpkı Woodrow Wilson gibi biri olabilir. Öyleyse gelin Albay House'un yöntemini kullanalım.

Birkaç yıl önce New Brunswick'te bir adam bu tekniği benim üzerimde uyguladı ve desteğimi kazandı. O sıralarda bir kano gezisi ve balık avı tasarlıyordum. Bilgi almak için bir turizm bürosuna yazdım. Adımı ve adresimi genel bir dizelgeye koymuş olmalılar ki kamplardan ve kılavuzlardan bir sürü mektup, kitapçık ve basılı öneriler geldi. Şaşkındım. Hangisini seçeceğimi bilemiyordum. Sonra bir kamp sahibi çok akıllıca bir şey yaptı, New-York'ta daha önce hizmet verdiği kişilerden bir çoğunun adlarını ve telefon numaralarını gönderdi ve beni onlara telefon ederek kampının neler sunduğunu öğrenmeye ça-

ğırdı.

Dizelgesindekilerden birini tanıdığımı görerek şaşırdım. Ona telefon ettim, deneyimlerini öğrendim sonra kampı arayarak gideceğim tarihi bildirdim.

Ötekiler bana hizmetlerini satmaya çalışmışlardı oysa bu adam bende satın alma düşüncesi uyandırmıştı. O kazandı.

Öyleyse, insanları kendi düşünce biçeminize çekmek istiyorsanız:

Bırakın karşınızdaki o düşünceyi kendisinin sansın.

Yirmi beş yüzyıl önce Çinli bilge Lao Tse bu kitabın okuyucularının bugün de yararlanabileceği şeyler söylemişti:

"Yüzlerce dağdan akıp gelen akarsuların ırmaklar ve denizlere ulaşmasının nedeni onların daha aşağıda olmasıdır. Onlar dağların akarsularına bu nedenle egemen olabiliyorlar. Öyleyse insanlardan üstün olmak isteyen bilge kendini onlardan aşağıda tutar, önlerinde olmak istiyorsa arkalarında bulunur. Böylece yeri insanların üstünde de olsa onun ağırlığını duymazlar; önlerinde de yer alsa bunu zararlı bulmazlar."

ONYEDİNCİ KESİM

Herkesin Hoşlandığı Sesleniş Biçimi

Ben, Missouri'de Jesse James'in köyünde büyüdüm ve şimdi oğlunun yaşadığı James çiftliğine birçok kez gittim.

Karısı bana Jesse'in trenleri ve bankaları soyarak aldığı paraları, ipoteklerini karşılamaları için komşu çiftçilere nasıl dağıttığını anlattı.

Jesse James herhalde, tıpkı ondan iki kuşak önce yaşayan Al Capone'un, "Çift Silahlı" Crowley'in, Hollanda'lı Schultz'un da yaptığı gibi, kendisini içtenlikle bir ülkücü sayıyordu. Gerçek şu ki her insan -aynada gördüğünüz adam bile- üst düzeyde saygı görmek ister ve kendi değer yargıları içinde iyi ve bencil olmayan biri olmak ister.

J.Pierpont Morgan bir çözümlemesinde bir insanın bir şeyi yapması için çoğunlukla iki nedeni bulunduğunu gözlemişti: Biri, gerçek neden, öteki, kulağa hoş gelen.

İnsanın kendisi gerçek nedeni düşünür. Ama bunun altını çizmeyi gereksemez. Oysa hepimiz, yürekten ülkücüler olarak, kulağa hoş gelen güdüleri düşünmekten hoşlanırız. Öyleyse, insanları değiştirebilmek için soylu güdülere seslenin.

Bu ülkücülük, iş yaşamında da geçerli mi? Bakalım. Pennsylvania, Glenolden'da Farrell-Mitchell Company'den Hamilton J.Farrell'in durumunu alalım. Mr.Farrell'in bırakıp gitmekle tehdit eden cansıkıcı bir kiracısı vardı. Kontratın dolmasına daha dört ay vardı; ayda elli beş dolardan dört ay; ne var ki kiracı kontratı umursamıyor, evi hemen boşaltacağını bildiriyordu.

"Bu insanlar bütün kışı-yılın en pahalı mevsiminievimde geçirdiler" diyordu Mr.Farrell öyküsünü sınıfa an-

latırken "ve evi, güzden önce kiraya vermemin çok güç olacağını biliyordum. İki yüz yirmi doların uçup gittiğini görür gibi oluyor ve inanın bana çok kızıyordum."

"Şimdi, olağan durumda, bu kiracıya gider kira kontratını bir kez daha okumasını öğütlerdim. Evden çıkacak olursa kiranın kalanını bir anda ödemesi gerekeceğini ve bunu *alacağımı*, alabileceğimi de söyledim."

"Ne var ki çok öfkelenip olay çıkarmak yerine başka yollar denemeye karar verdim. Ve şöyle başladım: 'Mr.Doe' dedim 'sizi dinledim ancak evden çıkmak istediğinize hâlâ inanmıyorum. Yıllardır kiralama işindeyim, bu bana insan doğası üzerine kimi şeyler öğretti ve sizin sözününeri bir kişi olduğunuzu ilk bakışta anladım. Doğrusu buna öyle güveniyorum ki bahse bile girebilirim.' "

" ' İşte önerim. Kararınızı yatırın masanın üzerine ve birkaç gün daha düşünün. Eğer aybaşına kadar bana gelip hâlâ evi boşaltmak istediğinizi söylerseniz söz veriyorum kararınızı sonuna kadar kabul edeceğim. Hakkınızda yanıldığımı kabul edip çıkmanıza izin vereceğim. Ama, hâlâ sözünüzün eri olduğunuza ve kontrata uyacağınıza inanıyorum. Sonuçta bizler ya maymunuz ya insan ve seçim çoğunlukla kendi elimizdedir!' "

" Aybaşında adam kirayı ödemeye kendisi geldi. Eşiyle oturup konuştuklarını ve kalmaya karar verdiklerini söyledi. Onlar yalnızca onurlandırıcı birşey yapmış olmak için kontrat sonuna kadar kalmaya karar vermişlerdi."

Merhum Lord Northcliffe, bir gazetede yayımlanmasını istemediği bir resmini görünce yazı işleri müdürüne bir mektup yazdı. Ama, "Lütfen benim bu resmimi bir daha yayımlamayın; Ben onu sevmiyorum" mu dedi? Hayır, daha soylu bir duyguya başvurdu. Anneliğe karşı hepimizin duyduğumuz sevgi ve saygıya seslendi. O, "Lütfen benim bu resmimi bir daha yayımlamayın. *Annem* onu sevmez." diye yazdı.

John D.Rockefeller, Jr.'da gazete fotoğrafçılarının

çocuklarının anında resimlerini çekmelerine engel olmak istediği zaman bu soylu duygulara seslenmişti. "Ben onların resimlerinin yayımlanmasını istemiyorum" demedi. Hayır, hepimizin içimizde varolan, çocuklara zarar vermekten kaçınma isteğine seslendi. Şöyle dedi: "Biliyorsunuz bunlar çocuk. Sizin de çocuklarınız var. Ve bilirsiniz, çok ünlü olmak genç çocuklar için iyi değildir."

Maine'li yoksul çocuk, *Cyrus H.K.Curtis, The Saturday Evening Post* ve *Ladies Home Journal*'in sahibi olarak milyonlar kazanmasına neden olan parlak uğraşına başladığı zaman -yeni başladığında- yanlız para için yazan birinci sınıf yazarlar tutacak varlığa sahip değildi. O yüzden onların soylu güdülerine seslenirdi. Örneğin, *Little Women* (Küçük Kadınlar)'ın ölümsüz yazarı Louisa May Alcott'u bile, ününün doruğunda olduğu sırada gazetesine yazmaya razı etti; bunu yüz dolarlık bir çeki yazara değil de onun çok önem verdiği bir hayır kurumuna göndermekle başardı.

Kuşkucu biri şöyle diyebilir: "Bu yöntem, Northcliffe, Rockefeller ya da duygusal romancılar için tamamıyla doğrudur. Ama oğlum! Sen bunu, borçlarını benim topladığım kart bebeklere işlette göreyim! "

Haklı olabilir. Hiçbir yöntem her durumda ve bütün insanlar için geçerli değildir. Elde ettiğiniz sonuçlardan hoşnutsanız yönteminizi neden değiştiresiniz? Ama değilseniz neden denemeyesiniz?

Her neyse, eski bir öğrencim olan James L.Thomas'ın şu gerçek öyküsünü okumaktan zevk alacaksınız sanırım:

Belli bir araba şirketinin altı müşterisi faturada gösterilen borcu ödemeyi kabul etmiyordu. Hiçbir müşteri hesabının tamamına karşı çıkmıyor ama her biri bir harcamanın yanlış olduğunu ileri sürüyordu. Müşteri her defasında yapılan iş için imza verdiğinden şirket işin doğru olduğunu biliyordu ve de bunu *söyledi.* Bu ilk yanlıştı.

Kredi bölümü elemanları süresi geçen borçları toplamak için şu sırayı izlediler. Başardıklarını tahmin eder misiniz?

1. Her müşteriye uğradılar ve süresi çoktan geçen borcu almaya geldiklerini açık açık söylediler.
2. Şirketin tamamıyla ve kesinlikle haklı olduğunu çok açık anlattılar; bu nedenle müşteri tamamıyla ve kesinlikle haksızdı.
3. Şirketin arabalar üzerine onun bilmeyi umabileceğinden daha çoğunu bildiğini söyleyerek gözdağı verdiler. Öyleyse tartışacak ne vardı?
4. Sonuç: Tartıştılar.

Bu yöntemler müşteriyi inandırıp hesabı kapattırmış mıydı? Bunu siz de yanıtlayabilirsiniz.

İşler bu duruma gelince kredi işleri müdürü yasal beceri bataryasıyla ateşe başlıyordu ki bir şans sonucu konu genel müdürün dikkatini çekti. Müşterilerin bu aksamalarını dikkatle inceledi ve eskiden bütün borçlarını zamanında ödediklerini gördü. Burada yanlış olan birşeyler -parayı toplama yönteminde çok yanlış olan birşeyler- vardı. Böylece James L.Thomas'ı çağırıp bu "Toplanamayan hesaplar"ı toplamasını söyledi.

Mr.Thomas'ın izlediği sıra şu:

1. " Her müşteriye gittim " diyor Mr.Thomas " Aynı amaçla, süresi çoktan dolmuş bir borcu - tamamıyla doğru olduğunu bildiğimiz bir borcu- toplamak için. Ama bundan tek sözcük etmedim. Şirketin ne yaptığını ya da hangi yanlışı yaptığını bulmaya geldiğimi söyledim."
2. " Müşterinin öyküsünü bilmeden görüş bildiremeyeceğimi açıkladım. Onlara şirketin yanılmaz olduğunu öne sürmediğimi anlattım."
3. " Beni ilgilendirenin yalnızca onların arabaları olduğunu ve onların arabalarını dünyada kimsenin onlardan daha iyi bilemeyeceğini söyledim; bu konuda tek yetkili onlar-

dı.

4. " İstediklerini ve bekledikleri tüm ilgi ve sevecenlikle anlatmalarını istedim ve dinledim onları. "

5. " Sonunda, müşteri mantıklı olmaya başlayınca herşeyi onların dürüstlük duygusu üzerine dayandırdım. Soyluluk güdülerine seslendim. ' Önce ' dedim 'bilmenizi isterim ki bu sorunun ele alınış biçimini ben de kötü buluyorum. Temsilcilerimizden biri sizi rahatsız etmiş, canınızı sıkmış ve sinirlendirmiş. Bu olmamalıydı. Üzgünüm ve şirketin temsilcisi olarak sizden özür diliyorum. Burada oturup olayı sizin açınızdan dinlerken doğruluk ve dayanıklılığınızdan etkilenmekten kurtulamadım. Ve şimdi dürüstlük ve sabrınızdan dolayı sizden benim için birşey yapmanızı istiyeceğim. Bu sizin herkesten daha iyi yapacağınız bir şey, siz bunu herkesten daha iyi biliyorsunuz. İşte faturanız; biliyorum ki tıpkı şirketin başkanıymışsınız gibi, düzeltmenizi istememin benim için hiçbir sakıncası yok. Bunu tamamıyla size bırakıp gidiyorum. Ne derseniz kabulüm.' "

" Faturayı düzelttiler mi? Evet yaptılar hem de zevk duyarak. Faturalar 150 ile 400 dolar arasında değişiyordu, müşteriler onları kendi işlerine geldiği gibi mi düzeltti? Evet, onlardan biri öyle yaptı! Biri tartışılan konuda tek kuruş ödemeyeceğini bildirdi; ama öteki beşi şirkete en iyisini verdiler! ve asıl kazancımız şu oldu gelen iki yıl içinde bu müşterilerin altısı için de yeni arabalar teslim ettik!"

"Deneme bana" dedi Mr.Thomas "müşteri hakkında sağlam bilgi bulunmadığı zaman, üzerinde durulacak tek sağlam temelin, onun içten, namuslu, doğru sözlü ve doğru olduğuna bir kez inandığı harcamaları ödemeye istekli ve meraklı olduğunu varsaymak olduğunu öğretti. Başka ve belki daha açık bir deyişle insanlar dürüsttür ve borçlarını ödemek isterler. Bu kuralın dışında kalanlar oldukça azdır ve inanıyorum ki dolandırma eğilimindeki biri bile

onu namuslu, haktanır ve doğru sözlü saydığınızı duyumsatırsanız birçok durumda böyle karşılık vermeyi yeğliyecektir."

Öyleyse, insanları kendi düşünce biçiminize çekmek istiyorsanız, genellikle, şu kuralı izleyin.

Soyluluk güdülerine seslenin.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İnsanları Gücendirmeden ya da Küskünlük Yaratmadan Değiştirme Yolları

" İnsanları Gücendirmeden ya da Küskünlük Yaratmadan Değiştirme" ye niyetliysek, *kişiyi* onama ve hatır sayma tutumuyla işe başlamalıyız. Onun saygınlığı bizim tutumumuza dayanır.

Nefret Ettirmeden Eleştirmenin Yolu

Charles Schwab, bir öğle üzeri çelik fabrikalarından birini gezerken sigara içen kimi işçilerine rasladı. Onların hemen başlarının üzerinde "Sigara içilmez" yazısı vardı. Schwab yazıyı gösterip " Okumanız yok mu" dedi? Yoo. Schwab bunu yapmazdı. Adamlara doğru yürüdü, her birine birer puro verdi ve "Bunları dışarıda içerseniz sevinirim çocuklar" dedi. Onlar onun, bir kuralı çiğnediklerini bildiğini biliyorlardı, bu konuda hiçbir şey söylemediği ayrıca onlara küçük birer armağan verdiği ve önemli olduklarını duyumsattığı için ona hayran kaldılar. Böyle bir adam sevilmez mi, sevmez miydiniz?

John Wanamaker aynı tekniği kullanırdı. Wanamaker Philadephia'daki büyük mağazasını hergün dolaşırdı. Bir gün bir müşterinin tezgâh önünde beklediğini gördü. Hiçkimse ilgilenmiyordu onunla. Tezgâhtarlar mı? Onlar tezgâhın öteki ucuna toplanmış kendi aralarında konuşup gülüşüyorlardı. Wanamaker tek söz etmedi. Sessizce tezgâhın arkasına süzüldü. Kadına kendisi hizmet etti ve sonra satın alınan şeyi, yolu üzerinden geçerken, sardırması için tezgâhtara uzattı.

8 Mart 1887'de ünlü vaiz Henry Ward Beecher öldü, ya da Japonların dediği gibi dünya değiştirdi. Ölümü izleyen pazar Lyman Abbott, sessiz kalan kürsüde Beecher'in geçmişi ile ilgili olarak konuşmaya çağırıldı. O, en iyisini yapmak kaygısıyla yazdı, yeniden yazdı ve dini konuşmasını Flaubert titizliğiyle parlattı süsledi. Sonra onu karısına okudu. Yazılı konuşmaların çoğu gibi bu da berbattı. Karısı dar kafalı biri olsaydı "Lyman, korkunç bu. Asla olmaz.

İnsanları uyutacaksın. Ansiklopedi okuyormuşçasına. Bunca yıl vaaz ettiğine göre daha iyisini yapmalıydın. Tanrı aşkına neden sıradan bir insan gibi konuşmuyorsun? Neden doğal hareket etmiyorsun? Bu zırvayı okursan saygınlığını yitirirsin" diyebilirdi.

Bu, onun neler *diyebileceğiydi.* Öyle yapsaydı neler olurdu biliyorsunuz. O da biliyordu. Bu yüzden, yalnızca *North American Review* için eksiksiz bir başyazı olurdu demekle yetindi Başka bir deyişle o yazıyı övmüş ama aynı zamanda konuşma olarak kullanılamayacağını incelikle anlatmış oldu. Lyman Abbott sorunu kavradı, dikkatle hazırladığı yazıları topladı ve hiç not kullanmadan vaaz verdi.

İnsanları gücendirmeden ya da küskünlük yaratmadan değiştirmek için kural şudur:

İnsanların yanlışlarına dikkatlerini dolaylı yoldan çekin.

ONDOKUZUNCU KESİM

Önce Kendi Yanlışlıklarınızdan Söz Edin

Birkaç yıl önce yeğenim Josephine Carnegie, sekreterim olarak çalışmak üzere Kansas City'deki evinden ayrılıp NewYork'a geldi. On dokuzundaydı, üç yıl önce Liseyi bitirmişti ve iş deneyimi sıfıra yakındı. Bugün, Süveyş'in batısındaki sekreterlerin en iyilerinden biridir; ama gelişmeye başlangıçtan yatkındı. Birgün onu eleştirmeye başlayacağım sıra kendi kendime şöyle dedim: "Dur bir dakika, Dale Carnegie; dur bir dakika. Senin yaşın Josephine'inkinin iki katı. Bin kat daha çok iş deneyimin var. Senin bakış açına, senin uslamlamana, senin girişim gücüne sahip olmasını nasıl beklersin? Ve, dur bir dakika Dale, on dokuzundayken sen ne yapıyordun? Yaptığın eşekçe yanlışları ve budalalıkları unuttun mu? Şunu... ve de şunu... yaptığın zamanı unuttun mu?

Sorunu dürüstçe ve yan tutmadan düşününce Josephine'in benim on dokuz yaşımdaki halimden daha iyi olduğunu anladım ve kabul etmekten üzgünüm ama, buna karşılık Josephine'e daha çok teşekkür edilmiyordu.

O günden sonra ne zaman bir yanlışı için Josephine'in dikkatini çekmek istesem şöyle başlıyordum, "Bir yanlış yapmışsın Josephine ama Tanrı bilir ya benim yaptıklarımdan büyük değildir. Karar verme yeteneği doğuştan değildir. Ancak deneyimle edinilir; ve sen benim, senin yaşındayken olduğumdan dahi iyisin. Kendimi o denli çok aptallıktan sorumlu tutuyorum ki seni ya da herhangi bir başkasını eleştirmeye en küçük bir eğilimim yok. Ama şöyle şöyle yapsan daha akıllıca olurdu diye düşünmüyor musun?"

Eleştiren kişi kendisinin de kusursuzluktan uzak ol

alçak gönüllülükle kabul ederek başlarsa kusurlarımız üzerine bir resital dinlemek daha az gücümüze gidecektir.

Prens Von Bülow, böyle yapmak gerektiğini 1909'da öğrendi. O zaman Von Bülow, Almanya İmparatorluk Şansölyesi idi ve tahtta Wilhelm II - Kendini beğenmiş Wilhelm; kurumlu Wilhelm; tehlikeli girişimlerde işin ağırlığınca kamçılatabilmekle övündüğü bir ordu ve donanma kuran, Alman kayserlerinin sonuncusu Wilhelm-vardı.

O günlerde olağanüstü bir şey oldu. Kayser birşeyler söyledi, inanılmaz şeyler, Avrupayı sarsan ve dünya çevresinde bir dizi patlamalar başlatan şeyler. İşin son derece kötü yanı Kayser'in bu ahmakça, benlikçi, saçma açıklamayı İngiltere'de konuk bulunduğu sırada halkın önünde yapması ve bunların *The Daily Telegraph* 'da basılmasına kraliyet izni vermesiydi. Örneğin, İngilizlere karşı dostluk duyan tek Alman'ın kendisi olduğunu; Japon tehditine karşı bir donanma kurduğunu, İngiltere'yi, Rusya ve Fransa tarafından aşağılanmaktan kendisinin kurtardığını; İngiliz Lord Roberts'in Güney Afrika'da Boerleri bozguna uğrattığı seferin kendi plânı olduğunu; ve daha neler neler söyledi.

Geçen yüzyıl içinde başka hiçbir Avrupalı kralın dudaklarından bu denli şaşırtıcı sözler dökülmemişti. Bütün Avrupa bir eşekarısı yuvasının öfkesiyle uğulduyordu. İngiltere kızmıştı, Alman devlet adamları afallamışlarda. Bu şaşkınlık ortasında Kayser' de panikledi ve İmparatorluk Şansölyesi Prens Bülow'a suçu üzerine almasını önerdi. Evet, Von Bülow'dan, bu inanılmaz şeyleri söylemesini krala önerme sorumluluğunun kendisine ait olduğunu açıklamasını istedi.

" Ama Majesteleri" diye karşı çıktı Von Bülow " Almanya ve İngiltere'de hiç kimse benim Majestelerine böyle bir şey söylemelerini önerebileceğime inanamaz."

Von Bülow, ağzından bu sözcükler çıktığı an, çok

büyük bir yanlış yaptığını anladı. Kayser çok kötü parladı.

"Siz beni " diye bağırdı "kendinizin hiçbir zaman yapmadığı budalalıklara yetenekli bir ahmak sanıyorsunuz!"

Von Bülow suçlamadan önce övmek zorunda olduğunu biliyordu ama geç kalmıştı, hemen sonra en iyisini yaptı. Eleştiriden sonra övdü. Ve bir mucize yarattı.

" Bu aklıma bile gelmez " diye yanıtladı saygıyla. "Majesteleri birçok konuda benden üstündürler; elbette yalnızca denizcilik ve askerlik bilgisinde değil bütün doğa bilimlerinde de. Ben sık sık majestelerinin barometre, telsiz telgraf ya da Röntgen ışınları konusunda açıklamalarını hayranlıkla dinledim. Utanarak söylüyorum ben doğa bilimlerinin tüm dallarını savsadım, ne fizik ne kimya bilgim var, ve en yalın doğa olayının bile açıklamasını yapamam. Ama" diye sürdürdü Von Bülow "buna karşılık biraz tarih ve belki belli niteliklerde yararlı politika, özellikle de diplomasi bilgim var."

Kayser'in yüzünde güller açtı. Von Bülow onu övmüştü. Von Bülow onu yüceltmiş ve kendisini aşağılamıştı. Kayser artık her şeyi bağışlayabilirdi. " Her zaman demez miyim size " dedi Kayser coşkuyla "biz birbirimizi kusursuz biçimde tamamlıyoruz diye? Birbirimize destek olmalıyız ve olacağız!"

Von Bülow'un elini sıktı, hem de birkaç kez. Daha sonra giderek öyle coştu ki yumruklarını sıkarak haykırdı, "Prens Von Bülow'u her kim yererse *burnuna yumruğu indiririm.*"

Von Bülow kendisini zamanında kurtardı ama deneyimli bir diplomat olmasına karşın bir yanlış yapmıştı: Kendi kusurlarından ve Kayser'in üstünlüklerinden söz ederek *başlamalıydı*; Kayser'e, bir gardiyan gerekseten yarı deli biri olduğunu anımsatarak değil.

Birkaç kendini alçaltma ve karşısındakini yüceltme tümcesi kendini beğenmiş, onuru kırık Kayser'i güvenilir

bir dosta çevirebiliyorsa alçak gönüllülük ve övgünün günlük ilişkilerimizde bizlere neler yapabileceğini varın siz düşünün. Doğru kullanıldığında insan ilişkilerinde mucizeler yaratacaktır.

İnsanları gücendirmeden ya da küskünlük yaratmadan değiştirmek için kural şudur:

Başkalarını eleştirmeden önce kendi yanılgılarınızdan söz edin.

Kimse Buyruk Almaya Bayılmaz

Bir zamanlar, Amerikalı yaşam öyküsü yazarlarının en önemlisi Miss İda Tarbell ile yemek yeme mutluluğuna erdim. Onunla görüştüğüm zaman bu kitabı yazıyordum, İnsanlarla geçinmenin önemli bütün konularını tartışmaya başladık, bana Owen D.Young'un yaşam öyküsünü yazarken Mr.Young ile üç yıl aynı büroda bulunmuş bir adamla görüştüğünü söyledi. Bu adam o süre içinde Owen, D.Young'ın hiç kimseye doğrudan doğruya buyurduğunu hiç duymamıştı. Hep anıştırmalarda bulunuyor hiç buyruk vermiyordu. Owen D.Young, hiçbir zaman, örneğin "Şunu ya da şunu yapın" ya da "Şunu ya da şunu yapmayın" dememişti. O, "Bunu düşünebilirsiniz" ya da "İyi yürüyeceğini düşünüyor musunuz?" derdi. Bir mektup yazdırdıktan sonra çoğu kez "Bunun için ne düşünüyorsunuz?" derdi. Yardımcılarından birinin yazdırdığı mektuplardan birine baktığında "Bu tümceyi şu biçimde yazsak belki daha iyi olurdu" derdi. O, her zaman kişiye kendi başına birşeyler yapma fırsatı verirdi; yardımcılarına hiçbir zaman ne yapmaları gerektiğini söylemez; onlara yapmaları için izin verirdi, yanlışlıklarından ders almalarını sağlardı.

Böyle bir teknik, kişinin yanlışlarını düzeltmesini kolaylaştırır. Böyle bir teknik, insanın onurunu korur ve önemli olma duygusu verir. Bu onu başkaldırıcı değil, işbirliğine istekli yapar.

İnsanları gücendirmeden ya da küskünlük yaratmadan değiştirmek için başka bir kural da şudur:

Dolaysız buyruk vermek yerine sorular sorun.

YİRMİ BİRİNCİ KESİM

Bırakın Karşınızdaki Yüzünü Korusun

Yıllar önce General Electric Company, Charles Steinmetz'i bölüm başkanlığından almak gibi duyarlı bir sorunla karşılaşmıştı. Steinmetz, şirkete geldiğinde, elektrik konusunda büyük bir yetenekti, muhasebe servisi başkanlığındaysa bir fiyasko. Şirket adamı gücendirmek istemiyordu. Hem vazgeçilemez biriydi hem de çok alıngandı. Bu yüzden ona yeni bir ünvan verdiler. General Electric Company'nin Danışman Mühendisi -yapmakta olduğu iş için yeni bir ünvan- ve bölüm başkanlığını başka birine verdiler.

Steinmetz mutluydu.

General Electric'in kaptanları da öyle. Onlar en alıngan yıldızlarına bir çalım atmışlar ve bunu - onun yüzünü korumasına izin vermeye dikkat ederek- fırtına çıkarmadan yapmışlardı.

Bırakın yüzünü korusun! Bu ne denli önemli, nasıl da yaşamsal aşamada önemli! Yazık ki çok az kişi durup bunu düşünür! Başkalarının duygularını hiçe sayarız, kendi bildiğimizi okuruz, kusur buluruz, gözdağı veririz, başkalarının onurlarının zedeleneceğini hiç hesaba katmadan bir çocuk ya da işçiyi ötekilerin yanında eleştiririz! Oysa birkaç dakika düşünme, saygılı bir iki sözcük, karşımızdakinin davranışının içten bir algılanışı acıyı azaltmaya doğru götürebilir!

Bir işçi ya da görevliyi işten çıkarma tatsız gerekliliğiyle karşılaştığımız zaman bunu anımsayalım.

"İşçi çıkarmak pek hoş değil. Çıkarılmak daha da hoş değil." (Bunu, izinli genel muhasebeci, Marshall

A.Granger'in bana yazdığı mektuptan aldım.) "Bizim işimiz çoğunlukla mevsimliktir. Bu nedenle Mart'ta birçok kişiyi işten çıkarırız."

"Bizim işte, baltayı kullanmaktan kimse hoşlanmaz diye bir deyim vardır. Bunun için işten çıkarma işlemi elden geldiğince hızlı ve genellikle şöyle yapılır: ' Oturun Mr.Smith. Mevsim bitti ve size verebileceğimiz bir işimiz yok artık. Kuşkusuz anlıyorsunuz ki yalnız çalışma mevsimi için işe alınmıştınız vb., vb.' "

"Bunun insanlar üzerindeki etkisi düşkırıklığı ve 'yarı yolda bırakılmış olma' duygusudur. Onların çoğu yaşamak için muhasebecilik alanındadırlar ve kendilerini böyle atıveren bir kuruluşa karşı hiç te iyi duygular beslemezler."

" Son zamanlarda artık adamlarımızı çıkarırken biraz daha incelik ve saygı göstermeye karar verdim. Onların her biriyle kış süresince yaptıkları işi dikkatle düşünerek konuştum. Ve şöyle birşeyler söyledim:'Mr.Smith, gerçekten iyi çalıştınız (eğer öyleyse). Sizi Newark'a gönderdiğimiz zaman göreviniz oldukça zorluydu. Sorumlu durumdaydınız ama büyük bir başarıyla döndünüz, kuruluşumuzun sizinle övündüğünü bilmenizi isteriz. Kuruluşumuz size inanıyor ve sizi alkışlıyor ve bunu unutmamanızı diliyoruz.' "

" Etkisi mi? İnsanlar kendilerini atılmış olmaktan daha iyi duyumsayarak ayrılıyorlar. 'Yarı yolda bırakılmış' olmadıklarını duyumsuyorlar. İnanıyorlar ki işimiz olsaydı onları çıkarmazdık. Ve yeniden gerekseme duyduğumuzda bize isteyerek geliyorlar."

Merhum Dwight Morrow birbirlerinin boğazını sıkma isteğindeki kavgacıları barıştırmakta anlaşılmaz bir yeteneğe sahipti. Nasıl mı? O, her iki yanın haklı olduğu noktaları titizlikle araştırırdı -över, vurgular, gün ışığına çıkarırdı- ve çözüm ne olursa olsun hiçbir şeyi haksız bulmazdı.

Bunun ne olduğunu her hakem bilir: Bırakın insanlar yüzlerini korusunlar.

Dünyadaki gerçekten büyük bütün insanlar kişisel başarılarıyla övünmeye zaman harcamayacak kadar büyüktürler. Bir örnekle açıklayayım:

Yüzyıllarca süren acı düşmanlıktan sonra 1922'de Türkler Yunanlıları Türk topraklarından çıkarmaya karar verdiler.

Mustafa Kemal askerlerine Napolyon'ca bir konuşma yaparak "Hedefiniz Akdenizdir" dedi ve çağdaş tarihin en acı savaşlarından biri yapıldı. Türkler kazandı; ve Yunanlı iki general Trikopis ve Djonis teslim edilmek için Mustafa Kemal'in karargâhına getirilirken Türk halkı yendiği düşmana lânet yağdırıyordu.

Oysa Mustafa Kemal'in tutumu bir utkun gibi değildi.

"Oturun beyler" dedi ellerini sıkarak. "Yorgun olmalısınız." Bir süre çarpışmanın ayrıntılarını tartıştıktan sonra onların yenilgi sarsıntılarını hafifletti. "Savaş" dedi, bir askerin ötekine diyebileceği gibi, "bir oyundur, kimi kez en iyi olanlar da yenilirler."

Utkunun coşkusuyla dolu olduğu halde bile Mustafa Kemal şu önemli kuralı unutmamıştı:

Bırakın karşınızdaki yüzünü korusun.

Üzüntüyü Bırak Yaşamaya Bak'tan Kurallar:

1. Başkalarına öykünmeyin.
2. Şu dört çalışma alışkanlığını edinin:
   a- Masanızı elinizdeki ivedi soruna ilişkin olan dışında bütün kâğıtlardan temizleyin.
   b- İşleri önem sırasına göre yapın.
   c- Bir sorunla karşılaştığınız zaman, karar vermek için gereken gerçekleri biliyorsanız, onu hemen oracıkta çözün.
   d- Örgütlemeyi, yardımcı belirlemeyi ve denetlemeyi öğrenin.
3. İşinizde gevşemeyi öğrenin.
4. İşinize coşku katın.
5. Mutluluklarınızı hesaplayın üzüntülerinizi değil.
6. Unutmayın ki haksız eleştiri biçim değiştirmiş övgüdür.
7. Yapabileceğinizin en iyisini yapın.

Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı'ndan Kurallar:

1. Eleştirmeyin, suçlamayın, ya da yakınmayın.
2. Dürüst, içten değerlendirme yapın.
3. Karşınızdaki kişide şiddetli bir istek uyandırın.
4. Karşınızdakilerle gerçekten ilgilenin.
5. Karşınızdakinin önemli olduğunu duyumsamasını sağlayın ve bunu içtenlikle yapın.
6. Başkalarının düşüncelerine saygı gösterin. Hiçbir zaman yanıldıklarını söylemeyin.
7. Söze dostça başlayın.

8. Karşınızdakinin çabucak "evet.evet" demesini sağlayın.
9. Bırakın karşınızdaki, düşünce kendisinin sansın.
10. Soylu güdülere seslenin.
11. İnsanlara yanlışlarını dolaylı yoldan dikkatle söyleyin.
12. Başkalarını eleştirmeden önce kendi yanılgılarınızdan söz edin.
13. Dolaysız buyruklar vermek yerine sorular sorun.
14. Bırakın karşınızdaki yüzünü korusun.

SON

Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı

Dale Carnegie

Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı, yıllar önce ülkemizde yayımlandığında büyük yankılar uyandırdı, üst üste basımı yapıldı. Dale Carnegie'nin kitabı bir dizi tavsiyeler zincirini içeriyor. Amerikan yaşamından örneklerle zenginleştirilen, çeşitli olay ve davranışlara ait kuralların anlatıldığı kitap 6 bölümden oluşuyor: İnsanları Yönetmede Temel Teknikler, Kendinizi İnsanlara Sevdirmek İçin Altı Yol, İnsanların Sizin Gibi Düşünmesini Sağlamak İçin On İki Yol, İnsanları Gücendirmeden Kızdırmadan Değiştirmek İçin Dokuz Yol, Şaşırtıcı Sonuçlar Doğuran Mektuplar, Aile Yaşantınızı Mutlu Kılmak İçin Yedi Kural. Yazar Dale Carnegie kitabına yazdığı önsözde şöyle diyor: "Bu kitabın tek amacı uyuşuk, kullanamadığınız yeteneklerinizi - servetinizi - ortaya çıkarmanıza, geliştirmenize ve ondan yararlanmanıza yardım etmektir. "Öğrenim yaşamdaki çeşitli durumları karşılama yeteneği verir" demişti Princetow Üniversitesi'nin eski rektörü Dr. John G. Hibben. Bu kitabın ilk üç bölümünü okuyup bitirdiğinizde yaşamdaki çeşitli durumları karşılamaya biraz daha hazır olacaksınız. Eğer durumunuz değişmezse kitabın kesinlikle başarısız olduğu sonucuna varacağım, çünkü "Öğrenimin amacı bilgi vermek değil, kişiyi etkin kılmaktır" demişti Herbert Spencer."

İŞTEN ve YAŞAMDAN ZEVK ALMANIN YOLLARI

DaleCARNEGIE

Kısa Kısa

1. Başkalarına öykünmeyin.
2. Şu dört çalışma alışkanlığını edinin:

a- Masanızı elinizdeki ivedi soruna ilişkin olan dışında bütün kâğıtlardan temizleyin.

b- İşleri önem sırasına göre yapın.

c- Bir sorunla karşılaştığınız zaman, karar vermek için gereken gerçekleri biliyorsanız, onu hemen oracıkta çözün.

d- Örgütlemeyi, yardımcı belirlemeyi ve denetlemeyi öğrenin.

3. İşinizde gevşemeyi öğrenin.
4. İşinize coşku katın.
5. Mutluluklarınızı hesaplayın üzüntülerinizi değil.
6. Unutmayın ki haksız eleştiri biçim değiştirmiş övgüdür.
7. Yapabileceğinizin en iyisini yapın.
8. Eleştirmeyin, suçlamayın, ya da yakınmayın.
9. Dürüst, içten değerlendirme yapın.
10. Karşınızdaki kişide şiddetli bir istek uyandırın.
11. Karşınızdakilerle gerçekten ilgilenin.
12. Karşınızdakinin önemli olduğunu duyumsamasını sağlayın ve bunu içtenlikle yapın.
13. Başkalarının düşüncelerine saygı gösterin. Hiçbir zaman yanıldıklarını söylemeyin.
14. Söze dostça başlayın.
15. Karşınızdakinin çabucak "evet, evet" demesini sağlayın.
16. Bırakın karşınızdaki, düşünce kendisinin sansın.
17. Soylu güdülere seslenin.
18. İnsanlara yanlışlarını dolaylı yoldan dikkatle söyleyin.
19. Başkalarını eleştirmeden önce kendi yanılgılarınızdan söz edin.
20. Dolaysız buyruklar vermek yerine sorular sorun.
21. Bırakın karşınızdaki yüzünü korusun.