KAİZEN YOLU



Küçük Bir Adım Hayatınızı Değiştirebilir

Robert Maurer, Ph.D.

KİTAP

Klan

Küçük Bir Adım
Hayatınızı Değiştirebilir

Kaizen Yolu

Robert Maurer, Ph.D.
Türkçesi : Güneş Tokcan

Klan

Kaizen Yolu: Küçük Bir Adım Hayatınızı Değiştirebilir
Robert Maurer, Ph.D.

One Small Step Can Change Your Life
The Kaizen Way
Robert Maurer, Ph.D.

İstanbul, Klan Yayınları, 2005,

"Küçük şeyleri büyük bir sevgiyle yapmak...
Önemli olan ne kadar çok şey yaptığımız değil,
yaptığımız şeye ne kadar sevgi kattığımız.
Önemli olan ne kadar verdiğimiz değil,
verdiğimiz şeye ne kadar sevgi kattığımız.
Tann için, küçük diye bir şey yoktur."
-Azize Theresa

İÇİNDEKİLER

Giriş,
Küçük Bir Adım - 11

Birinci Bölüm
Kaizen Niçin İşe Yarıyor - 27

İkinci Bölüm
Küçük Sorular Sorun - 39

Üçüncü Bölüm
Küçük Düşünceler Üretin - 65

Dördüncü Bölüm
Küçük Eylemlerde Bulunun - 81

Beşinci Bölüm
Küçük Sorunları Çözün - 109

Altıncı Bölüm
Küçük Ödüller Verin - 131

Yedinci Bölüm
Küçük Fırsatları Değerlendirin - 141

Sekizinci Bölüm
Yaşamda Kaizen - 153

Teşekkürler - 159

Yazar Hakkında - 161



GİRİŞ

KÜÇÜK BİR ADIM

Japon şirketleri, işlerindeki hedeflerine ulaşmak ve mükemmelliği korumak için zorlamasızca uygulanan kaizen tekniğini uzun süredir kullanmaktadırlar. Şimdi, bu zorlamasız strateji, kişisel rüyalarınızı gerçekleştirmek için size yardımcı olabilir.

İnsanların niçin hasta olduklarını veya yaşamlarını niçin iyi sürdüremediklerini araştırmaya odaklanmış pek çok psikoloji ve tıp yöntemi vardır. Fakat bir psikolog olarak tüm kariyerim boyunca, başarısızlığın karşıtı her zaman merakımı çekmiştir. Diyet yapan bir insan 10 kg verip de bu formunu koruduğunda, bunu nasıl başardığını bilmek isterim. Eğer biri, kendisini tatmin etmeyen bir ilişkiyle geçen yıllar sonrasında, sonunda aşkı bulmuşsa, onun mutluluğunu mümkün kılan stratejiyi merak ederim. Bir şirket, kendi alanında elli yıl boyunca zirveye oturuyorsa, bu başarının ardındaki insan kararlılığını anlamak isterim. Ve böylece, profesyonel yaşantım boyunca beni meşgul eden iki soru ortaya çıkmıştır :

İnsanlar nasıl başarılı oluyor?

Başarılı kişiler nasıl başarılı kalıyorlar?

Tabii ki, başarılı insan sayısı kadar başarıya ulaşma yolu vardır. Fakat yirmi iki yıllık uygulama sonucunda, son bir şansın yakalanmasını sağlayacak alışılmadık bir yöntem kullanan sayısız müşteriyi izleme şansı buldum. Bu insanlar, hemen her yolda yaşantılarını daha iyi hale getirmek için aynı ilkeyi uygulamışlardır. Kilo vermişler (ve bu formlarını korumuşlar); bir egzersiz programına başlamışlar (ve bunu uygulamaya devam etmişler); bağımlılıklarından kurtulmuşlar (daimi olarak); güçlü ilişkiler kurmuşlar (sürekli olacak türde); organize olmuşlar (işler hareketlendiğinde telaşa kapılmadan) ve kariyerlerinde ilerlemişlerdir (ve performans raporları doldurulduktan sonra da ilerlemeye devam etmişlerdir).

Eğer bir değişiklik -kalıcı olan bir şeyi- yapmak isterseniz umarım bunu okursunuz. Bu yöntem, artık açığa çıkmış bir sırdır; Japon şirketleri arasında onlarca yıldır dolaşan ve tüm dünyada özel insanlar tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu, hedeflere ulaşmak ve mükemmelliği korumak için ince bir tekniktir. En sıkışık programlarda bile uygulanabilir. Ve bu kitapta, bu stratejiyi sizinle paylaşacağım.

Ama önce, sizleri Julie ile tanıştırmak istiyorum.

JULIE, VİZİTE ODASINDA OTURUYORDU, gözleri sabit bir şekilde yere bakıyordu. Yüksek tansiyon ve yorgunluk nedeniyle yardım almak için UCLA'nın tıp merkezine gelmişti, fakat aile hekimi ve ben, çok daha başka şeylerin olup bittiğini görebiliyorduk. Julie, boşanmış ve iki çocuk annesiydi; kendi ifadesiyle biraz depresyona girmiş ve fazlasıyla yoğundu. Destek sistemi en iyimser ifadeyle çökmüştü ve işini zorlukla sürdürebiliyordu.

Hem genç doktor hem de ben, Julie'nin uzun vadedeki sağlığından endişe etmiştik. Kilosu (on beş kilodan fazlası vardı) ve içinde bulunduğu yüksek stres düzeyi, şeker riskini, yüksek tansiyonu ise kalp rahatsızlığı ve daha derin bir depresyon yaşama riskini artırmaktaydı. Eğer Julie bazı değişiklikler yapmazsa, doğrudan hastalık ve umutsuzluk döngüsüne girecekti.

Julie'ye yardım etmenin ucuz ve kanıtlanmış bir yolunu biliyorduk ve bu, bir kutu hap veya yıllar süren psikoterapi değildi. Eğer gazeteleri okuyor ya da haberleri izliyorsanız, olasılıkla neden söz ettiğimi tahmin edebilirsiniz: egzersiz. Düzenli fiziksel faaliyet Julie'nin sağlık sorunlarının hemen hepsini düzeltebilir, zor ve yorucu geçen günleri boyunca dayanıklılığını artırabilir ve moralini yükseltebilirdi.

Önceleri, bu ücretsiz ve etkili tedaviyi, bir dönüşüm sağlayacak yeni bir şeyi ortaya koymanın tüm coşkusuyla önerirdim. *"Yürüyüş yap! Bisiklete bin! Aerobik videoları kirala!"* diyebilirdim. *"Öğle yemeğinden vazgeç, gerekirse bir saat önce kalk ve sağlığın için haftada beş gün bunu yapmaya kararlı ol!"* Fakat, Julie'nin gözlerinin altındaki siyah halkalara baktığımda kalbim parçalandı. Belki yüzlerce hastaya egzersiz yapmalarını söylemiştik ama çok azı bunu düzenli bir alışkanlık haline getirmişti. Bunu, çok fazla zaman harcatıcı, çok terletici, çok yorucu bir şey olarak görüyorlardı. Her ne kadar çoğu ne kadar korktuğunun farkında olmasalar da rahatlarını bozmaktan korktuklarına inanıyorum. Ve karşımda, çocuklarına bir ev sağlamak ve doyurmak için sürekli çalışan Julie oturuyordu. Tek avuntusu çoğu akşam, kanepede yarım saat veya biraz fazla bir süre gevşeyip, rahatlamaktı. Ne

olacağını önceden söyleyebilirdim: doktor ona egzersiz yapmasını söyleyecekti, Julie de bunu hem yanlış anlayacak (spor yapacak zamanı nasıl bulacağım? Beni hiç anlamıyorsunuz!) hem de kendini suçlu hissedecekti. Doktor ise, verdiği öğütlerin bir kez daha görmezden gelinmesinden dolayı hayal kırıklığı yaşayacak ve çoğu umut dolu genç doktorun yaptığı gibi alaycı olmaya başlayacaktı. Bu acı dolu döngüyü kırmak için ne yapabilirdim?

Yokuş Yukarı Çıkmak : Yenilenme

İnsanlar değişmek istediklerinde, genellikle önce *yenilik yapma* stratejisine yönelirler. Yenilik yapmayı, yaratıcı bir geçiş olarak düşünebilirsiniz fakat, ben burada bu terimi, başarı ve değişimle ilgili kelime dağarcığının son derece özelleşmiş olduğu iş okullarında tanımlandığı şekliyle kullanıyorum. Bu tanımlamaya göre yenilik yapmak, sert bir değişim sürecidir. İdealde, çok kısa bir süre içinde meydana gelir, dramatik bir dönüm noktasına neden olur. Yenilik, hızlı, büyük ve çarpıcıdır; en kısa zaman sürecinde en büyük sonuca ulaşır.

Her ne kadar bu terim sizin için yeni olsa da, ardındaki düşünce olasılıkla oldukça tanıdıktır. İş dünyasında, yenilik yapma örnekleri, dip çizgiyi güçlendirmek için kitlesel olarak işten çıkarmak gibi son derece acılı stratejilerden pahalı yeni teknolojiler için yapılan büyük yatırımlar gibi olumlu yaklaşımlara dek pek çok şeyi içerebilir. Yenilik alanındaki radikal değişimler, aynı zamanda kişisel değişim için de en çok tutulan stratejilerdir. Eğer Julie, kilo sorunu konusunda

yenilik yapmak isterse, önerdiğim sıkı egzersiz programına başlayabilirdi. Bu program hayatında ciddi değişiklikler yapmasını gerektirmekteydi. Haftada beş gün, en azından yarım saat boyunca kalp atım ritmini ölçmesi gerekiyordu. Programını tekrar düzenlemek için gerekli disiplini bulması gerekiyordu, bazı ciddi adale ağrıları ile baş etmeliydi, belki de yeni elbise ve ayakkabılar alması gerekecekti ve hepsinden önemlisi, zorlu ilk birkaç hafta ve ay boyunca yeni programına azimle devam etmesi gerekecekti.

Kişisel değişimler için yapılacak yeniliklere dair başka örnekler arasında;

- tüm sevdiğiniz yiyecekleri kesmenizi gerektirecek bir diyet
- bir bağımlılığınızdan vazgeçmek
- utangaçlıktan kurtulmak için riskli sosyal durumlara girmek sayılabilir.

Bazen yenilikler, inanılmaz sonuçlara yol açabilir. Çoğumuz, yukarıda listesi verilmiş dramatik değişikler yoluyla, başarılı ve hızlı sonuçları olan bir değişim yarattığımızı hatırlarız. Daha da gururlanarak, kişisel yaşamınızda, bir gün sigarayı bırakmak ve tekrar içmemek gibi yaptığınız yenilikleri tanımlayabilirsiniz.

Yeniliği, değişiklikler yapmanın bir yolu olarak takdir ediyorum...işe yaradığında. Hayatımızda önemli değişiklikler yapmak, bir kendine güven ve saygı kaynağı olabilir. Fakat pek çok kişinin, yeniliğin değişim yaratmanın *tek* yolu olduğuna inandıkları için kendilerini neredeyse kötürüm bıraktıklarını da gözlemledim. Bir sorun ya da zorluğu olabildiğince uzun bir

süre boyunca görmezden geliriz ve sonra, bunun sonuçları ya da zorlamasıyla yüzleşmemiz gerektiğinde, ilerlemeye yönelik büyük bir adım atmamız gerekir. Eğer bu büyük adım, bizi daha yeşil bir toprağa götürürse kendimizi kutlarız ve bunda da haklıyızdır. Fakat eğer ayağımız kayar ve düşersek, sonucunda yaşadığımız acı ve utanç harap edici olabilir.

Son derece disiplinli ve başarılı biri bile olsanız, bahse girerim ki pek çok sefer yenilik yapmayı denediğiniz ve başarısızlığa uğradığınız zamanları hatırlayabilirsiniz, bu, yarım bıraktığınız bir diyet ve pahalıya patlayan ama romantizminizi aynı sağlık durumunda bırakan bir "tedavi" gezisi (belki Paris'e yaptığınız ani bir gezi) olabilir. Bu, yenilik yapmaya dair sorundur. Sıklıkla, kısa süre içinde başarıyla karşılaşırsınız ama ilk baştaki şevk duygusu kaybolduğunda yine kendinizi eski halinize dönmüş bulursunuz.

Radikal bir değişiklik yapmak, tıpkı sarp bir tepeyi tırmanmak gibidir; zirveye varmadan önce rüzgara karşı yürüyebilirsiniz ya da önünüzdeki işin büyüklüğü işe başladıktan kısa bir süre sonra sizi pes ettirebilir.

Yenilik yapmanın alternatifi vardır. Bu, tamamen başka bir yoldur, tepeden yukarı öylesine sakince ve dolanarak çıkar ki, tırmanışı hissetmezsiniz bile. Ve tüm gereken, bir adımınızı diğerinin önüne atmaktır.

Kaizen'e Hoş Geldiniz

Bu alternatif değişim stratejisi kaizen adını taşır. Kaizen, bilindik fakat güçlü bir deyişten alınmıştır:

"Bin kilometrelik bir yolculuk, ilk adımla başlar."

- Lao Tzu

Yabancı bir isim olmasına rağmen kaizen, sürekli bir ilerleme için küçük adımlar, ilk olarak Büyük Bunalım döneminde Amerika'da sistemli olarak uygulanmıştır. 1940'da Fransa, Nazi Almanyası'nın işgaline uğrayınca, Amerikan liderleri, Müttefiklerin askeri donanıma ne kadar acilen ihtiyaç duyduklarını anlamışlardı. Ayrıca Amerikan askerlerinin kısa süre sonra yurt dışına yollanabileceğini ve onlara da tank, silah ve mühimmatın gerekeceğini de kabul etmek zorunda kalmışlardı. Bu zorluk, Amerika silahlı kuvvetlerine katılan ve savaş için hazırlık yapan pek çok ürün sorumlusunun kaybıyla daha da artmıştı.

Bu sıkışık zamanları ve personel azlığını atlatmak için, A.B.D. hükümeti, Endüstri İçinde Eğitim (EİE-Training Within Industries) isimli yönetim kursları düzenledi ve bu kursları tüm Amerika'daki şirketlere sundu. Bu kurslardan biri, bir başka zaman ve yerde kaizen diye bilinecek şeyin tohumunu atmıştı. İstenen sonuçları almak için radikal ve daha yenilikçi değişiklikler yapmak yerine, EİE kursu, yöneticileri "sürekli iyileşme" denilen şeyi uygulamaya teşvik etmişlerdi. Kursun el kitabı, denetçileri, "iyileştirebilecekleri yüz

şeyi bulmak" için cesaretlendirmekteydi; "Yeni bir departman düzenlenmesini planlamaya ya da yeni bir donanımın kurulup yerleştirilmesinin peşinden koşmaya çalışmayın. Böyle büyük bir iş için zaman yoktur. Elinizdeki donanımla mevcut işlerde iyileştirme yapmak üzerinde durun."

O zaman, sürekli iyileştirmenin sesi en çok çıkan destekçilerinden biri, savaş zamanı neler yapabileceklerini bulmaya çalışan Amerikalı üreticilere yardım eden kalite kontrol takımında çalışan bir istatikçi olan Dr. W. Edwards Deming'tir. Dr. Deming, yöneticileri, iyileştirme sürecindeki her çalışanla ilgilenecek şekilde eğitmişti. Zamanla ilgili yoğun baskı, elitizm ve züppeliği karşılanamaz lüksler arasına sokmuştu. En düşük düzeydeki adamlardan en yüksek konumdaki kişiye dek *herkes*, ürünlerinin kalitesini artırmanın ve etkili bir şekilde bunu yaratmanın küçük yollarını bulmak için cesaretlendiriliyordu. Fabrika katlarına, öneri kutuları yerleştirilmişti böylece, çeşitli bölümlerde çalışan işçiler üretimi artırmak için çeşitli yollar önerebilirlerdi ve yöneticiler, bu yorumlardan her birine büyük bir saygıyla yaklaşmak zorundaydılar.

İlk bakışta, bu felsefe, bu şartlar altında son derece yetersiz görünebilir, fakat, bu küçük adımlar Amerika'nın üretim kapasitesine çok başarılı katkılarda bulunmuştur. Amerikan malı donanım ve bunun üretim hızı, Müttefiklerin zaferindeki en önemli etkenlerden biri olmuştur.

"Her gün bir konuda biraz iyileşme yaparsanız, sonunda büyük şeyler meydan gelir. Her gün şartları biraz iyileştirirseniz, sonunda şartlarda büyük bir iyileşme sağlarsınız. Yarın değil, ertesi gün değil fakat sonunda

büyük bir kazanç elde edilir. Büyük, hızlı ilerleme sağlamayı beklemeyin. Her sefer bir günde küçük bir iyileştirme yapmanın yolunu arayın. Bunun meydana gelmesinin tek yolu budur ve meydana geldiğinde de kalıcı olur."

- John Wooden, kolej basketbol ligi tarihindeki en başarılı koçlardan biri.

İyileştirme yaratmak için küçük adımlar atmaya dair bu felsefe, savaş sonrasında Japonya'ya, General Douglas MacArthur'un işgal güçleri bu mahvolmuş ülkeyi tekrar inşa etmeye başladığında tanıtılmıştı. Eğer geçtiğimiz yirminci yüzyılda Japonya şirketlerinin iş dünyasında ne kadar büyük bir hakimiyete sahip olduklarını biraz biliyorsanız, savaş sonrasında iş yerlerinin ne kadar gevşek bir şekilde yönetildiğini ve çalışanların morallerinin ne kadar düşük olduğunu bilmek sizi şaşırtacaktır. General MacArthur, Japonya'da etkililiği artırma ve iş standartlarını yükseltme gerekliliğini görmüştü. MacArthur'un en çok istediği şey, kuvvetli bir Japon ekonomisiydi, çünkü güçlü bir topluluk, Kuzey Kore'den gelecek olası bir tehdide karşı bir siper oluşturabilir ve askeri güçlerine sürekli destek sağlayabilirdi. A.B.D.'den EİE uzmanları getirtti, bunların arasında, değişime doğru günlük olarak küçük adımlar atmanın önemini vurgulayan kişiler de vardı. MacArthur, küçük adımlar atmayla ilgili söylevler verirken, A.B.D. Hava Kuvvetleri de, yerel üslerinden birinin yakınında Japon iş dünyası için bir yönetim ve denetim sınıfı geliştirmişti. Bu sınıfa, Yönetim Eğitim Programı (YEP) denmekteydi ve ilkeleri de, savaşın başında Dr. Deming ve arkadaşlarının geliştirdikleri ile neredeyse aynıydı. Binlerce Japon yönetici-

si buraya kaydoldu.

Japonlar, genel olarak bu düşünceyi kabullendiler. Endüstriyel temelleri yok edilmişti, yeniden organize olabilmek için kaynaktan yoksundular. Ayrıca, Japon iş adamları, ülkelerinin Amerika'nın üstün teknolojisi ve donanımı karşısında yenilgiye uğradığını gözden kaçırmamışlardı ve bu nedenle, Amerikalıların üretim hakkında verdikleri dersleri dikkatle dinlediler. Çalışanları, yaratıcılık ve iyileştirme için bir kaynak olarak görmek ve alt düzeydeki kişilerin fikirlerini kabul edip, benimsemek yabancı bir kavramdı (Amerikalılar için olduğu gibi), fakat bu programdan mezun olan kişiler bunu denemeye karar verdiler. Yatırımcılar ve yöneticiler, sivil endüstri alanlarında çalışmaya başladılar ve küçük adımlar atmanın faydalarını büyük bir inançla anlatmaya başladılar.

A.B.D.'de ise, Dr. Deming'in üretim sürecini iyileştirmek için uyguladığı stratejiler, askerler eve döndüklerinde ve üretim tekrar normale döndüğünde büyük oranda unutulmuştu. Buna karşın Japonya'da, düşünceleri yükselmekte olan Japonya iş dünyası kültürünün bir parçası olmuştu. 1950'lerin sonunda, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği, savaş zamanında kalite kontrol sorumlusu olan Dr. Deming'i, ülkelerinin ekonomik etkinliği ve verimi üzerinde daha fazla incelemede bulunması için davet ettiler. Biliyor olabileceğiniz gibi, Japon iş dünyası -ki, küçük adımlar atma ilkesine uygun olarak kendilerini yeniden yapılandırmıştı- kısa süre içinde o zamana dek görülmemiş bir üretim düzeyine ulaştı. Küçük adımlar o kadar başarılı olmuştu ki, Japonlar buna kendilerine özgü bir isim verdiler : *kaizen*.



Yeniliğe Karşı Kaizen

Kaizen ve Yenilik, insanların değişim yaratmak için kullandıkları iki temel stratejidir. Yenilik yapmak, ani ve radikal reformlar yapılmasını gerektirirken, kaizen sizden iyileştirmeye yönelik küçük, rahat adımlar atmanızı ister.

1980'lerde kaizen, tekrar A.B.D.'ye geçti; özellikle de yüksek düzeyde teknik uygulamaların yapıldığı iş alanlarına. Kaizenin endüstriyel uygulamasıyla ilk kez, bir şirket danışmanıyken karşılaştım; başarıyı izleyen biri olarak, bu felsefe ilgimi çekti ve bunu daha derinlemesine incelemeye başladım. Onlarca yıl süren inceleme sonrasında kaizenin, kişisel başarıya giden küçük adımlarının nasıl uygulanacağını keşfettim. Müşterilerle teker teker yaptığım klinik çalışmada ve California Üniversitesi, Los Angeles Tıp Okulu'nun bir üyesi olarak, hayatlarını değiştirme ihtiyacı içinde olan pek çok kişiyle karşılaştım; kötü alışkanlıklarından kurtulmak, yalnızlıklarını gidermek ya da tatmin olmadıkları bir kariyeri değiştirmek istiyorlardı. İşimi basit kelimelerle tanımlamak istesem iş yerlerindeki yöneticilere zorlu durumlarla başa çıkmalarında yardım ettiğimi söyleyebilirim. Giderek daha fazla bir şekilde, ilerleme kaydetmek için devrimsel nitelikte değişimler yapmayı cesurca deneyen kişiler gördüm. Bazıları başarılı oldular fakat bazıları olamadılar. Sıklıkla, hayal kırıklığına uğramış kişiler vazgeçiyorlar, gerçekte istedikleri şeyin peşinden koşmaktansa yaşamın onlara teselli olarak verdiği ödülleri kabul ediyorlardı. İşim dolayısıyla, kaizenin endüstrideki uygulamasıyla karşılaştı-

ğımda, kaizenin bir psikoloğun ofisinde yeri olup olmadığını, sadece fayda sağlamak için değil Julie gibi insanların davranışsal, kavramsal ve hatta ruhsal potansiyellerinin artırılmasında bir strateji olarak kullanılıp kullanılamayacağını merak etmeye başladım.

Küçük Adımlar, Devasa Sıçramalar

Julie, bana en küçük ve en az tehdit edici şekilde değişiklik yapmak için mükemmel bir aday olarak gözükmüştü. Julie, doktorun söyleyeceklerini beklerken onu seyrediyordum. Düşündüğüm gibi, doktor, Julie'ye kendine zaman ayırmasının ve biraz egzersiz yapmasının öneminden söz ediyordu. Julie'ye günde en az otuz dakikasını aerobik bir egzersizle geçirmesini söylerken -bu, inanmazlık ve öfkeyle karşılanan bir öneridir- birdenbire kendimi ortaya attığımı fark ettim.

"Her gün, televizyonun karşısında *bir dakika* yürümeye ne dersiniz?"

Doktor, gözlerinde, duyduklarına inanmayan bir ifadeyle bana baktı.

Fakat Julie'in yüzü biraz aydınlanmıştı. "Sanırım bunu bir deneyebilirim," dedi.

Julie, bir sonraki ziyaretine geldiğinde, gerçekten de her akşam TV'nin önünde bir dakika yürüdüğünü bildirdi. Elbette, altmış saniyelik düşük tempolu bir egzersizle sağlığı henüz daha iyi hale gelmemişti. Fakat ikinci ziyareti sırasında, Julie'nin tavrının değiştiğini fark ettim. Egzersize başlayan ve kısa sürede bı-

rakan çoğu kişi gibi cesareti kırılmış halde geri gelmek yerine, çok daha canlıydı, konuşmasında ve tavırlarında daha az direnç vardı.

"Günde bir dakikada daha başka ne yapabilirim?" diye sordu.

Heyecanlanmıştım. Evet, küçük bir başarıydı fakat pek çok defalar gördüğüm tam bir cesaret kırıklığından çok daha iyiydi. Yavaş yavaş Julie'yi, daha sağlıklı bir yaşama doğru yönlendirmeye başladık; egzersiz alışkanlığını dakika dakika artırıyorduk. Birkaç ay içinde Julie, daha kapsamlı bir egzersiz programına karşı duyduğu direncin eriyip gittiğini görmüştü. Artık, tam bir aerobik antrenman yapmaya istekliydi ve bunu düzenli olarak ve şevkle yapıyordu! Aynı zamanda, tıp merkezindeki diğer hastalara, psikoloji çalışmalarımdaki müşterilere ve beni danışman olarak tutan şirketlere de küçük kaizen adımlarını tanıtmaya başladım. Burada *gerçekten* de küçük adımlardan söz ediyorum, başlangıçta utanç verici düzeyde saçma gözüken adımlardan. Müşterilerimi, kendilerini tatmin etmeyen kariyerlerini bırakmaları için cesaretlendirmek yerine onlara her gün birkaç saniyelerini rüyalarındaki işin ayrıntılarını hayal etmeleye ayırmalarını söylüyordum. Eğer bir müşterim kafeini bırakmak istiyorsa, biz de her gün bir yudum az içmekle işe başlıyorduk. Hayal kırıklığına uğramış bir yönetici, yanında çalışanlara büyük değil ama *küçük* ödüller vererek onların motivasyonlarını artırabilirdi.

Kaizenin bu kişisel uygulaması onun doğasını da değiştirdi. İş yerleri ve fabrikalar, daha büyük değişiklikler yaratmak için küçük adımlar atılmasına imkan tanırlar. Fakat bir insanın psikolojisi biraz daha farklıdır. Aslında, müşterilerimden şaşırtıcı sayıda bir kıs-

mı benim yıllar boyu süren gözlemler sonucu görebildiğim şeyi içgüdüsel olarak algılamışlardı: bu düşük yoğunluktaki değişim, insan zihninin, başarı ve yaratıcılığı bloke eden korkunun etrafından dolaşmasına yardımcı oluyordu. Tıpkı, sürücülük dersi alan bir öğrencinin boş bir park noktasına arabasını park etme çalışması yapması gibi, müşterilerim de öncelikle arabanın içinde oturup donanımı deneyerek ve sonra da her seferinde birkaç dakika kullanarak minik değişim adımlarını güvenli, tehdit içermeyen bir ortamda öğreniyorlardı.

Sıklıkla insanlar, ister düzenli bir egzersiz (Julie'nin durumunda olduğu gibi) ya da bir diyet, masalarını toplamak ya da yıpratıcı biri yerine sevgi dolu, destekleyici bir arkadaşla zaman geçirmek için olsun bu yeni davranışı uygulamak için bir istek duyuyorlardı. Sonunda, şaşkınlıkla bilinçli olarak ek bir çaba harcamadan hedeflerine ulaştıklarını görüyorlardı. Peki bu nasıl oluyordu? Bence kaizen yaklaşımı, beyinde yeni nöron bağlantıları kurmak için son derece etkili bir yöntemdir; bir sonraki bölümde bu düşünceden daha ayrıntılı olarak söz edeceğim. Müşterilerimden birinin sık sık bana dediği gibi, "Adımlar o kadar küçüktü ki, başarısızlığa uğramam mümkün değildi!"

İnsanların çoğu sağlıklarını, ilişkilerini ya da kariyerlerini daha iyi hale getirmek istedikleri için bu kitap, çoğunlukla bu konular üzerinde durmaktadır. Fakat, burada verdiğim ilkeler, amaç ister tırnak yeme alışkanlığından kurtulmak isterse de tüm zamanınızı alan boş isteklere hayır demeyi öğrenmek olsun değişim yapılmak istenen herhangi bir konu için kullanılabilir. Değişim yapmaya dair planlarınızı düşünürken, küçük adımlar atma felsefesinin özgün niyetini aklı-

nızdan çıkarmayacağınızı umuyorum. Kaizen, belirli bir amaca ulaşmak için etkili, keyifli bir yoldur fakat daha derin bir meydan okumayı da içerir: sürekli -fakat her zaman küçük- iyileştirmeler yapmaya çalışarak yaşamda hep gereken değişimleri karşılamak.

Her düzeyden ve kendilerine özgü güçleri ve ihtiyaçları olan pek çok kişiyle çalışarak geçen on yıllar boyunca, diğer yöntemler başarısızlığa uğrarken niçin kaizenin işe yaradığına dair bir teori geliştirdim. Bu teorinin ana hatlarını ilk bölümde çizmiştim. Sonraki bölümler, kaizenin kişisel alanda kullanımını içermektedir ve altı değişik stratejiyi kapsar. Bu stratejiler:

- Korkuyu dağıtmak ve yaratıcılığı canlandırmak için küçük sorular sormak
- Yeni beceriler ve alışkanlıklar geliştirmek için küçük düşünceler üretmek -tek bir kası bile oynatmadan
- Başarıyı garantileyen küçük eylemlerde bulunmak
- Bunaltıcı bir krizle karşı karşıya olduğunuzda bile küçük sorunları çözmek
- En iyi sonuçları almak için kendinize ve başkalarına küçük ödüller sunmak
- Başkalarının görmezden geldiği küçük fakat hayati derecede önemli anların farkında olmak

Kaizene olan ilginiz ister felsefî isterse pratik düzeyde olsun, ister dünyayı değiştirmeyi isterseniz de birkaç kilo vermeyi hedefleyin, bu kitap artık uygun gördüğünüz her şekilde kullanmanız için sizindir. Elbette, size hitap etmiyorlarsa yukarıda verilen bu altı stratejinin *hepsini* kullanmanız gerekmez. Müşterileri-

min bu stratejilerden bir, iki veya üçünü alıp değişim için tamamen kendilerine özgü bir mönü ortaya çıkarmalarından her zaman hoşnut olmuşumdur. İlerideki bölümlerde, insanların kişisel alanda sonuçlar elde etmek için kaizen tekniklerini nasıl birleştirdiklerini gösterecek ve sizi de bu stratejilere aynı ruhla düşünmeye, size en çok hitap edeni yaklaşmaya davet edeceğim. Her bölümde, belirli bir kaizen tekniği için vurgulanmış bilgiler ve bunların yanı sıra bu tekniği kendi ihtiyaçlarınıza uyarlamak için bazı öneriler bulacaksınız.

Bu sayfaları okumanızı ve bir ya da iki adım atmanızı öneririm, hatta bu, arkadaşlarınızın günde sadece birkaç saniye diye düşünecekleri ya da onlara her gece bir dişinizi iple temizlemek kadar küçük ve görünüşte komik gelecek bir değişiklik yapmak anlamına gelse bile. Sadece şunu unutmayın: adımlar küçük olabilirler ama ulaştığınız şey küçük değildir. Fiziksel sağlığınızı düzeltmek ve korumak; doyurucu bir kariyerin mükemmelliği, riski ve tutkusu; başka bir kişi ile tatminkar bir ilişkiye girmek; ya da kişisel standartlarınızı gözden geçirip sürekli yükseltmek için yaşamınızda bazı kararlar almak, sıklıkla anlaşılması zor ve kimi zaman korkutucu ve iddialı hedefler için mücadele etmek demektir. Fakat şimdilik tek yapmanız gereken, küçük bir adım atmaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAİZEN NİÇİN İŞE YARIYOR

Tüm değişimler, hatta olumlu olanlar bile korkutucudur. Radikal ya da devrimci yollarla amaçlara ulaşmaya çalışmak genellikle başarısızlık demektir; çünkü korkuyu artırırlar. Fakat kaizenin küçük adımları, beynin korku dolu tepkisini etkisiz hale getirir, mantıklı düşünceyi ve yaratıcılığı uyarır.

Değişiklik yapmak korkutucudur. Bu değişiklik ister görünüşte önemsiz olsun (yeni bir gece kulübüne gitmek gibi) isterse de yaşamı değiştiren bir şey olsun (çocuk sahibi olmak) bu insani etken göz ardı edilemez. Değişikliğe karşı duyulan korku, beynin psikolojisi içinde kök salmıştır ve korku ortaya çıktı mı, yaratıcılığı, değişikliği ve başarıyı engelleyebilir.

Evrimsel bir bakış açısından bakıldığında beyin, insan bedenindeki en alışılmadık organlardan biridir. Diğer organlarımız -kalp, karaciğer, bağırsaklar v.b.- o kadar iyi gelişmişlerdir ki, insanlığın çağlar boyu süren evrimi boyunca aynı kalmışlardır. Fakat son dört

ya da beş milyon yıl boyunca, beyin gelişmeye ve değişmeye devam etmiştir. Günümüzde, bir ya da iki milyon yıllık aralarla gelen üç ayrı beynimiz vardır. İnsan olarak karşılaştığımız meydan okumalardan biri de, bu farklı beyinler arasında uyumu sağlayarak fiziksel ve duygusal hastalıklardan uzak kalmaktır.

Beynin dip kısmında, beyin sapı vardır. Yaklaşık beş yüz milyon yıl yaşındadır ve sürüngen beyni olarak adlandırılır (ve gerçekten de bir timsahın beyninin tümü gibi gözükür). Sürüngen beyni, sabahları sizi uyandırır, akşamları uykuya yatmanızı sağlar ve kalbinize atmayı hatırlatır.

Beyin sapının üstünde orta beyin bulunur ve burası, memeli beyni diye de bilinir. Kabaca üç yüz milyon yıl yaşında olan bu beyin, şu veya bu şekilde tüm memelilerde bulunan beyindir. Orta beyin, bedenin iç ısısını düzenler, duygularımızı barındırır ve tehlike karşısında bizi canlı tutan savaşma ya da kaçma tepkisini yönetir.

Beynin üçüncü parçası ise beyin zarıdır (korteks) ve yaklaşık yüz milyon sene önce gelişmeye başlamıştır. Bedenin tümünü saran beyin zarı, insan olma mucizemizin sorumlusudur. Uygarlık, sanat ve müzik burada yer alır. Mantıklı düşüncelerimizin ve yaratıcı itkimizin bulunduğu yer burasıdır. Bir değişiklik yapmak ya da yaratıcı bir sürece geçmek istediğimizde, beyin zarına ulaşmamız gerekir.

Bu üç beyin, her zaman uyumlu bir şekilde çalışmaz. Mantıklı zihnimiz bize kilo vermemizi söyler fakat bir oturuşta bir paket cips yiyiveririz. Ya da yeni bir projeyle yaratıcı bir atılım yapmak isteriz ama zihnimiz taze dökülmüş beton kadar boştur.

Bir değişiklik yapmak istediğiniz halde bir engelle karşılaşıyorsanız, genellikle işleri bozduğu için orta beyni suçlayabilirsiniz. Orta beyin, *amigdala* denilen bir parçayı bulacağınız yerdir. Amigdala, hayatta kalabilmemiz için kesinlikle yaşamsal derecede önemlidir. Tüm diğer memelilerde olduğu gibi bizde de bulunan bir alarm mekanizması olan savaşma ya da kaçma tepkisini kontrol eder. Âni bir tehlike karşısında bedenin parçalarını uyarıp harekete geçirecek şekilde tasarlanmıştır. Bunu yapmasının bir yolu, mantıklı ve yaratıcı düşünce gibi kaçmak ya da savaşmak için gerekli fiziksel becerileri engelleyebilecek diğer işlevleri durdurması ya da yavaşlatmasıdır.

Savaşma ya da kaçma tepkisinin pek çok anlamı vardır. Eğer bir aslan size saldırıyorsa beyin, bu sorun hakkında dikkatle düşünerek zaman harcamanızı istemez. Bunun yerine beyin, sadece sindirim, cinsel arzu ve düşünme süreci gibi o ân için esas olmayan işlevleri susturur ve bedeni hemen harekete geçmeye zorlar. Binlerce yıl önce, biz de balta girmemiş ormanlar ve savanalarda diğer memelilerle birlikte dolaşırken bu mekanizma, insanların güvenlikten ve alışıldık olandan ayrıldıkları sırada tehlikeyle her karşılaşmalarında devreye girmişti. Çok hızlı koşamadığımız, avlanarak yaşamlarını sürdüren yırtıcı hayvanlardaki güç bizde olmadığı ve onlar kadar iyi göremediğimiz ve koku alamadığımız için bu ürkeklik bizim için yaşamsal derecede önemliydi. Savaşma ya da kaçma tepkisi günümüzde de yaşamsaldır, örneğin otobanda araba sürerken bir araba sizin yönünüzden üzerinize doğru geldiğinde ya da yanan bir binadan kaçmanız gerektiğinde bu tepkiyle cevap veririz.

Günümüzde, amigdala ya da bundan kaynaklanan

savaşma ya da kaçma tepkisi ile ilgili asıl sorun, biz *ne zaman* alışıldık, güvenli düzenimizden çıkmak istesek amigdalanın alarm zillerini çalmasıdır. Beyin, herhangi bir yeni mücadele veya fırsat ya da arzu durumunda belli bir düzeyde korkuyu tetikleyecek şekilde tasarlanmıştır. Bu mücadele, ister yeni bir iş isterse sadece yeni biriyle karşılaşmak olsun, amigdala hareket geçmek için bedenin uzuvlarını uyarır ve beynin düşünen parçası olan beyin zarına olan ulaşımımız kısıtlanır; hatta bazen durdurulur.

Müşterim Julie'yi hatırlıyor musunuz, hani şu televizyon karşısında her akşam bir dakika yürüyen kadını? Julie'nin sağlığı için endişelendiği açıktı -zaten doktora da öncelikle bu nedenle gelmişti- fakat inanılmaz derecede fazla olan sorumlulukları dikkatini dağıtan daha az belirgin korkularına yönelikti. İşini kaybetmekten korkuyordu, çocuklarının güvenliği için endişeleniyordu, iyi bir anne olamamaktan korkuyordu ve -daha sonra itiraf edeceği üzere- doktorunun istediklerini yapamazsa onu da hayal kırıklığına uğratmaktan korkuyordu. Aslında daha önce gittiği bir doktor onu haftada birkaç kere egzersiz yapmaya zorladığında, onu yarı yolda bırakma korkusu tüm diğer endişeleriyle birlikte aynı kalabalık sahneyi paylaşmış ve sonunda onu o kadar bunaltmıştı ki, egzersizi tamamen bırakmıştı. Daha da kötüsü, doktorun söylediklerine uyamamaktan utandığı için tıbbi yardım almaktan da vazgeçmişti. Bunun yerine rahat etmek için televizyon seyretmeye ve abur cubur yemeğe bağlanmıştı.

Bu olayı, bir sınav sırasındaki sinirlilik durumunda da deneyimleyebilirsiniz. Bu sınavın ne kadar önemli olduğuna inanırsanız, sonuçtan o kadar çok uzaklaşır,

o kadar fazla korku hissedersiniz. Sonunda dikkatinizi odaklamanız giderek zorlaşır. Bir önceki gece kafanızda olan bir cevap, sanki o sırada hafıza bankanızda kendini saklıyor gibi gözükebilir.

Büyük hedef → korku → beyin zarına ulaşım engelleniyor → başarısızlık

Küçük hedef → korku aşılır → beyin zarı işe karışır → başarı

Bazı şanslı kişiler bu sorunun üstesinden gelmeyi başarır, korkularını başka bir duyguya, heyecana dönüştürürler. Meydan okunan şey ne kadar büyük olursa, o kadar fazla heyecan duyar, üretici ve coşkulu olurlar. Olasılıkla böyle birkaç kişi tanıyorsunuzdur. Bir meydan okumayla karşılaştıklarında canlanırlar. Fakat geri kalanlar için büyük hedefler büyük korkuları tetikler. Savanalarda dolaşan atalarımızda olduğu gibi beyin, aslandan uzaklaşmamızı sağlamak için beyin zarını engeller, ama şimdi o aslanın yerini, sınav denilen bir kağıt parçası ya da kilo verme hedefi, bir eş bulmak ya da satışları artırmak almıştır. Yaratıcılık ve bilinçli yapılan eylemler tam da onlara en çok ihtiyaç duyduğumuz sırada bastırılmışlardır.

Kaizenin küçük adımları, beynin bu özelliğine karşı bir tür gizli çözümdür. Büyük hedeflere ya da profesyonel amaçlarınıza ulaşmaktan niye korktuğunuzu anlamak için yıllarca danışmana gitmek yerine, bu korkuların çevresinden ve altından dolaşmak için kaizeni kullanabilirsiniz. Küçük, kolaylıkla ulaşılabilecek hedefler -örneğin, sürekli olarak darmadağınık bir

masadan tek bir kağıdı kaldırıp yerleştirmek- amigdalanın yanından parmaklarınızın ucunda geçmenizi, onu uyandırmamanızı ve alarm zillerini çalmamasını sağlar. Küçük adımlarınıza devam ettikçe ve beyin zarı çalışmaya başlayınca, beyin arzu ettiğiniz değişiklik için bir "program" yaratmaya başlar, yeni sinir yolları döşer ve yeni alışkanlıklar oluşturur. Kısa süre içinde, değişime karşı direnciniz de uyanmaya başlar. Değişikliğin gözünüzü korkutmaya başladığı yerde, yeni zihinsel programınız, sizin beklentilerinizin bile üzerinde bir hızla sizi nihai hedefinize doğru götürecektir. Julie'ye olan da tam olarak buydu. Çok sınırlı düzeyde yapılan egzersizle geçen bir hafta sonrasında, kendini mecbur olmadığı halde egzersiz yaparken bulduğunda şaşırmıştı. O küçük adımlar, sinir ağını değişimden keyif alacak şekilde programlamıştı.

Kaizen, bir başka şekilde de değişim korkunuzu yenmenizi sağlar. Korktuğunuzda, beyniniz ya kaçacak ya da saldıracak şekilde programlanmıştır -her ne kadar bunlar her zaman en işlevsel seçenekler olmasa da. Örneğin, eğer hep bir şarkı sözü yazarı olmak istiyorsanız, korku ya da yaratıcı tıkanıklık nedeniyle piyanonun başından kalkar ve tüm gece televizyon seyrederseniz bu hedefinize ulaşamazsınız. Küçük eylemler, (örneğin, sadece üç nota yazmak) beyninizin bir şeyler yapma ihtiyacını tatmin edecek ve üzerinizdeki stresi yatıştıracaktır. Alarm zilleri sustuğunda, yeniden beyin zarına ulaşabilecek ve yaratıcı öz tekrar akabilecektir.



Küçük Adımlar Nasıl Devasa Sıçramalara Dönüşürler

Beyniniz, değişime direnç gösterecek şekilde programlanmıştır. Fakat küçük adımlar atarak, sinir sisteminizi etkin bir şekilde yeniden düzenleyebilir ve aşağıdakileri yapabilir hale getirebilirsiniz:

- **Sizi yaratıcı engelden "kurtarabilir"**
- **Savaşma ya da kaçma tepkisinin üzerinden atlayabilir**
- **Nöronlar arasında yeni bağlantılar kurabilir ve böylece beyin, değişim sürecinde şevkle ilerleyebilir ve siz de hedefinize doğru hızla yol alırsınız.**

Stres mi ... yoksa Korku mu?

Yeni bir zorluk ya da büyük bir hedef karşısında üretilen duygunun modern tıptaki adı stres olsa da, sayısız nesiller boyunca bunun adı eski ve tanıdık bir terim olan *korku* idi. Şimdi bile, en başarılı kişiler korkuya gözlerini kırpmadan bakabilen kişilerdir. Asabiyet, stres ya da sinirlilik gibi terimlere takılmak yerine açık yüreklilikle sorumlulukların ve karşılaştıkları zorlukların onları korkuttuğundan söz ederler. İşte General Electric'in eski üst düey yöneticisi Jack Welch şöyle diyor: "Bir şeyi yöneten herkes, akşam eve döndüğünde aynı korkuyla boğuşur: Bu yerin mahvolmasına neden olacak kişi ben mi olacağım?" Pepe le Few ve Wile E. Coyote'un yaratıcısı Chuck Jones, "korku her yaratıcı işte önemli bir etkendir" diye vurgulamaktadır. Astronot Sally Ride ise korkudan açıkça söz etmekten hiç çekinmemektedir: "Tüm maceralar, özel-

likle de yeni bir topraktakiler, korkutucudur."

Önemli pek çok kişinin *stres* ya da *asabiyet* yerine niçin korku kelimesini tercih ettiğini hep merak etmişimdir. Yanıt, UCLA Tıp Fakültesi'nde çalıştığım bir günde geldi. Sağlık merkezinde aile hekimliği dalında pratisyenlik yapan doktorlardan birini izliyordum, ilk yardım görmelerini gerektiren hastalıklar nedeniyle gelen çocuk ve yetişkinleri kontrol ediyordu. Yetişkinler doktora gelip, duygusal acılarından söz ettiklerinde, *stres, asabiyet, depresyon, sinir* ve *gerilim* gibi kelimeleri kullanmayı seçtiklerini fark ettim. Fakat çocukları duygularından söz ederken gözlemlediğimde, korktuklarını, üzüldüklerini ya da ürktüklerini söylediklerini gördüm.

Kelime seçimindeki bu farkın belirtilerle çok ilgili olmadığı, daha çok beklentilerle ilgili olduğu sonucuna vardım. Çocuklar duygularını çok normal olarak kabul ediyor, Çocuklar, kontrol edemedikleri bir dünyada yaşadıklarını biliyorlardı. Anne babalarının iyi ya da kötü bir ruh hali içinde olmaları ya da öğretmenlerinin iyi ya da kötü biri olmaları üzerinde bir söz hakları yoktu. Korkunun, hayatlarının bir parçası olduğunu anlıyorlardı.

Yetişkinler ise bence, eğer doğru bir şekilde yaşarlarsa, çevrelerindeki olayları kontrol edebileceklerini farz ediyorlardı. Korku ortaya çıktığında çok yanlış bir şey olarak görünüyordu ve yetişkinler bunu psikiyatrik hastalıklara verilen isimlerle adlandırmayı seçiyorlardı. Korku, bir düzensizlik, üzerine "*stres*" ya da "*asabiyet*" etiketi yapıştırılarak bir kutuya konacak bir şey haline geliyordu.

Korkuya böyle bir yaklaşım kişi açısından iyi bir so-

nuç vermez. Eğer iyi bir hayatın her zaman düzenli olacağını bekliyorsanız, kendinizi panik ve yenilgiye açık hale getirirsiniz. Yeni bir işin, ilişkinin ya da sağlıkla ilgili hedefin kolay olacağını düşünüyorsanız, korku ortaya çıktığında kendinizi öfkeli hissedersiniz ve kafanız karışır -bunun yok olması için yapabileceğiniz hiçbir şey olmaz. Hatta korkudan kurtulmak için abartılı ve umutsuzca aldığımız önlemlerin bile farkında olmayız. Bu yaygın fakat bir sonuca ulaşmayı engelleyen durum, bilindik bir fıkraya da konu olmuştur: Sarhoşun biri, elleri ve dizleri üzerine çökmüş, sokak lambasının altında anahtarlarını aramaktadır. Bir polis ona yaklaşır ve sorar, "Ne yapıyorsunuz?" Sarhoş, dili dolaşarak cevap verir, "Anahtarlarımı arıyorum." Polis daha da meraklanır, "Onları nerede düşürmüştünüz?" Sarhoş cevap verir, "Orada," ve sokağın diğer ucunu gösterir. Polis başını kaşır ve "Madem ki anahtarlarınızı orada düşürdünüz, niçin burada arıyorsunuz?" der. Sarhoş cevap verir, "Çünkü burası daha aydınlık."

Hayat, korkutucu ve zor olduğunda, çözümü, gerçekte olabileceği ama bize rahatsız edici gelen yerlerde değil bize kolay gelen yerlerde aramaya ya da en azından alışık olduğumuz çözümler bulmaya eğilim gösteririz. Yani, yakınlıktan korkan bekar biri, böyle bir yakınlığın yaşanabileceği evine yakın bir ortama girmektense işini değiştirebilir veya başka bir şehre taşınabilir, zaten iyi olan kariyerini daha da ilerletmek için uğraşabilir. Sağlıklarına dikkat etmeyen ya da mutsuz bir evliliği göz ardı eden kişiler, ikinci bir ev almanın peşinde koşup dikkatini bu macera üzerinde yoğunlaştırabilir. Kendine güvenleri az olan kişiler, kendileriyle ve kendi doğalarıyla yüzleşmek yerine bir

estetik ameliyatına ya da katı bir diyet ve egzersiz programına başvurabilir, dikkatini aldığı kalorilerin aldığının ve besin gruplarının üzerinde yoğunlaştırabilir.

"Korku paha biçilmez bir eğitimdir."

—Lance Armstrong

Fakat *korkuyu* hayatınızda karşılaşabileceğiniz normal bir şey olarak kabul ederseniz, buna sabırlı bir şekilde yaklaşabilirsiniz. Bu, değişmek istediğimizde, bu değişimi her zaman mantıklı düşüncelerin yönetmediğini ve korkunun en sıradan yerlerde bile ortaya çıkabileceğini hatırlamamıza yardımcı olur. Diyelim ki, son birkaç hafta boyunca işe hep geç gittiniz. Bir sabah, uyandınız ve çok mantıklı bir çözüme ulaştınız. Bugün, ofiste tam zamanında olacaksınız. Fakat, sizin farkında bile olmadığınız korkularınız -belki de fazlaca hükümran bir iş arkadaşınızla karşılaşmak- beyninizde ilerlemeye başladı, size evden çıkmadan önce yapmanız gereken bir telefon konuşması olduğunu ya da makineye atmanız gereken bir çamaşır yığını daha olduğunu hatırlattı. Aslında korku, bilinçsizce de olsa en iyi niyetli kararlarınızı uygulamanızı bile sabote etmenize neden olabilir.

Yaygın olarak karşılaşılan ve değişim karşısında konulan bu engellerin, bir şeyleri iyileştirmek için giriştiğiniz denemelerden vazgeçmenize neden oldukları için suçluluk duymanıza ya da hayal kırıklığı hissetmenize yol açmasına izin vermeyin. Çatışma, insan olmanın bir şartıdır; eğer insanlar hareketlerini kolaylıkla denetleyebilselerdi, çok daha nazik bir tür olurduk ve

sabah gazetelerin ilk sayfaları çok daha farklı olurdu. Bunun yerine, zorluk zamanlarını, korkunun bedenimizin bir armağanı olduğunu, bizi meydan okuma durumlarında uyardığını hatırlamak için kullanın. Bir şeyi ne kadar fazla önemsersek, o kadar fazla hayal kurarız, korku o kadar fazla kendini gösterir. Korkuyu bu şekilde düşünmek, aklımızın başımızdan gitmesini engellememize yardımcı olur. Zorlu zamanlarda, korkunun normal olduğunu ve çok istenen bir şeyin doğal bir işareti olduğunu anlamak, umuda ve iyimserliğe -korkunun hemen yanından geçen küçük adımlar atma isteğimizi artıran niteliklere- daha fazla tutunmamızı sağlar. Yine geç kaldığımız için kendimize kızmak ya da sadece iş yerine vaktinde varmayı beceremediğimiz sonucuna varmak yerine, nazikçe korkuyu ve korkunun üzerimizdeki etkisini kabullenebiliriz. Sonra, sorunlu bir iş arkadaşımızla güzel bir konuşma yaptığımızı hayal etmek gibi sessiz ve dikkatli bir küçük adım atabiliriz. Sonunda, bunun gibi küçük adımlar beynimizde taze alışkanlıklar oluşturur. Sonraki bölümlerde, kaizenin küçük adımlarını ayrıntılı olarak anlatmaya başlayacağım. Bunlar sayesinde korkuyla yüzleşilebilir ve hatta korku dönüştürülebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK SORULAR SORUN

Küçük sorular, yaratıcılık ve neşenin sürekli olarak kabul edildiği zihinsel bir ortam yaratır. Başkalarının küçük sorularını sorarsanız bu yaratıcı gücü, takım hedeflerine yönlendirebilirsiniz. Kendi küçük sorularınızı sorarsanız, değişim için kişiye özel bir kaizen programının temelini de atmış olursunuz.

Beyninizi "programlamak" için en inanılmaz tekniklerden biri, kaizenin küçük sorular sorma tekniğidir. Bu düşünceyi ilk kez, bir şirket tarafından, yöneticilerinin, yeterli performans gösteremeyen bir grup çalışanı daha verimli hale getirmelerine yardımcı olmam için tutulduğumda uygulamaya koydum. Bu gruplardan birinde, burada Patrick diyeceğim kişinin bir toplantıyı yönetmesini gözlemci sıfatıyla izledim. Patrick, çalışanlarının önünde çılgın gibi bir ileri bir geri yürüyor, onlara hızlı ve yüksek bir ses to-

nuyla, "Şirketimizi endüstri alanında zirveye taşımak için her birinizin yapabilecekleri nelerdir?" türünde sorular soruyordu. Bu sorgulama Patrick'in hem resmi toplantılarda hem de daha rastlantısal toplantılarda sık sık başvurduğu bir ayin gibiydi.

Patrick, ekibindekilere bir sorumluluk ve gurur duygusu yerleştirmeyi umuyordu. Onları yeni ürünler ve hizmetler yaratmaları ve maliyeti düşürme konusunda cesaretlendirdiğini sanıyordu. Bunun yerine elemanlar donup kalmışlardı. Bundan rahatsız oldukları açıktı, sürekli yere bakıyorlar ve iskemlelerinde kıpırdanıp duruyorlardı. Hatta tam bilemiyorum ama adamlardan birinin belki korkudan belki de öfkeden elinin titrediğini bile fark etmiştim. Daha sonra, çalışanların kendi aralarında acıklı seslerle, Patrick bizden ne bekliyor? Niçin yeni düşüncelerle gelmek zorundayız? Bu onun işi! Bu kadarı bize yetti! diye şikayet ettiğini duydum. Patrick'in aldığı birkaç öneri - işimizi yapmamızda bize yardımcı olacak yeni elemanları işe almak, eski model makineler yerine yeni donanım almak - pahalı, uygulanamaz eylemler olarak görülmüş ve gizliden gizliye bunlardan şikayet edilmişti. Patrick'in atılım yapmak amacıyla yaptığı ilk çağrıdan sonraki üç ay boyunca, çalışanlar tarafından alınan hastalık izinlerinin sayısı yüzde 23 artmıştı.

Patrick'e, çalışanlarını yeni düşünceler için kaynak olarak görmesi konusunda kendisiyle aynı fikirde olduğumu söyledim. Japon iş dünyasında, kaizeni uygulamanın temel ilkesi, her çalışanı şirketin yararına olacak konularda uyanık olmaya teşvik etmektir; bu yaklaşım, maliyeti düşürecek düşüncelerin ve son derece yüksek üretici bir iş gücünün ortaya çıkmasını sağlar. Buna karşın, kaizen yöntemi şirkette devrim yaratacak

zorlamalarla işlemez, bunun yerine çerçevesi daha basit ve sınırlıdır. Patrick'e ses tonunu yumuşatmasını ve cümlelerini değiştirmesini önerdim. Bir sonraki toplantıda Patrick, daha sakin bir ses tonu kullandı ve her elemanına şu soruyu sordu: "İş sürecini ya da üretimi daha iyi hale getirmek için aklınıza gelen küçük bir adım var mı?" Odadaki yüzlerin ona doğru dönmesi Patrick'i şaşırttı. Elemanları, bu farklı soru üzerinde düşünmeye başlayınca, daha dik oturmaya ve tartışmaya katılmaya başladılar.

Cevaplar hem nitelik hem de nicelik açısından bir anda artmıştı. Elemanlardan biri doğrudan konuşmaktaydı. Gün sonunda makinede biriken atık metalin atıldığını fark etmişti ve şirketin bu atık metal parçalarını almak isteyecek bir alıcı bulup bulamayacağını merak ediyordu. (Aslında şirket bu atık metal parçalarını satmaya başlamıştı.) Bir başkası, makine parçalarıyla ilgili hataların çoğunun yeni elemanlar tarafından ve işe alındıkları tarihten sonraki altı ay içinde yapıldığını fark etmişti. Zaman ve para kazanmak adına yeni elemanlara her gün iki saat eğitim vermeye gönüllüydü. (Eğitim her iki tarafı da geliştirecekti.) Üçüncü bir öneri ise, aylık eleman toplantısında ilk beş dakikayı elemanların herkesin içinde kendilerine çok yardımcı olan kişilere teşekkür etmeleriydi. Bu düşünce hemen uygulamaya sokuldu ve o kadar yaygınlaştı ki, elemanlar toplantıyı beklemek yerine hemen orada birbirlerine iltifatlar yağdırmaya başladılar. Kısa süre içinde, hem moral hem de verim artmıştı. Çalışanlar sadece kendi önerilerini gerçekleştirmenin ve günlük düzenlerini iyileştirmenin sağladığı tatmini yaşamakla kalmıyorlar aynı zamanda işte pay sahibi ve aktif olmanın getirdiği evrensel hazzı da duyuyorlardı.

Hastalık izni alınan gün sayısı da normal düzeye inmişti.

Peki ne olmuştu?

Hayatımızı şekillendiren şeyler, sorduğumuz, sormayı reddettiğimiz ya da sormayı hiç düşünmediğimiz sorulardır."

- Sam Keen

Beyniniz Soruları Sever

Şunu deneyin: Yarın işte ya da nerede zaman geçiriyorsanız, arkadaşlarınızdan birine onun arabasının yanına park etmiş arabanın renginin ne olduğunu sorun. Olasılıkla arkadaşınız size garip bir bakış atacak ve hiç fikri olmadığını söyleyecektir. Aynı soruyu bir sonraki gün ve ondan sonraki gün de tekrarlayın. Dördüncü ya da beşinci günden itibaren arkadaşınızın başka seçeneği kalmayacaktır: ertesi gün arabasını park ettiğinde beyni ona, o aptal insanın (yani sizin) yine o aptal soruyu soracağınızı hatırlatacak ve sorunun cevabını kısa vadeli hafıza bankasına atmak zorunda kalacaktır. Bu etki için, kısmen beyninizin memeli bölgesinde bulunan ve hangi bilginin saklanacağına ve hangisinin alınacağına karar veren hippokampusa teşekkür etmeniz gerekir. Hippokampusun, bir bilgiyi saklamak için esas aldığı ölçüt, o bilginin tekrarıdır, yani bu soruyu tekrar ve tekrar sormak, beyne dikkat etmek ve cevap bulmak dışında başka bir seçenek bırakmaz.

Sorular ("Seninkinin yanına park eden arabanın rengi nedir?"), düşünceleri ve çözümleri şekillendirmek için emir vermekten daha verimli ve yararlıdır ("Bana, seninkinin yanına park etmiş arabanın rengini söyle.") Resmi olmayan hasta laboratuvarımdan ve şirket müşterilerimden elde ettiğim sonuçlar, bir bilginin beyne nüfuz etmesi için soruların daha iyi olduklarını göstermektedir. Beyniniz oyun oynamak ister! Bir soru beyninizi uyandırır ve ona keyif verir. Beyniniz, ne kadar saçma ve garip de olsalar kendine sorular sorulmasından hoşlanır ve onların üzerinde düşünür. Bir dahaki sefer bir uçağa bindiğinizde, yanınızdaki yolcunun yaptıklarına bir göz atın. Pek çok kişinin çapraz bulmacalarla meşgul olduğunu göreceğinize dair bahse girerim. Bir seri sorudan oluşan çapraz bulmacalar, uzun bir uçuş boyunca sıkılmaktan korkan beyni aldatır. Ya da bir çocuğun dikte edici tarzda yapılan bir bildiriye ("Bu bir köpektir.") fazla dikkat göstermezken, cevabını verdiğiniz halde ona bir soru sorduğunuzda gözlerinin nasıl büyüdüğüne dikkat edin ("Bu ne? Bu, bir köpek."). Ebeveynler, içgüdüsel olarak soru sormayı ve sonra bunları cevaplamayı ve sonra çocuklarının hatırlayıp hatırlamadığını öğrenmek için tekrar aynı soruyu sormayı bilirler. Beynin soruları sevdiğini anlamışlardır.

Tekrarlanan sorular sormak ile emirlerin verilmesi arasındaki farklı etkileri gayet açıkça görmüştüm; sadece iş toplantıları sırasında değil kişisel ve hatta tıbbi durumlarda bile. Örneğin, hepimiz sağlımızı düzeltecek bilgileri uykumuzda bile tekrarlayabilecek kadar biliriz: her gün beş defa meyve ve sebze yiyin, doymuş ve fazla yağlı yiyecekler yemeyin, düzenli olarak egzersiz yapın, yeterince su için vb. Fakat ulusal obe-

zite, kalp rahatsızlıkları ve şeker hastalığı oranlarının gösterdiği gibi sürekli tekrarlanan bu emirlerin çok azımızın hayatını düzeltmesine yardımcı olduğu açıktır.

UCLA'daki aile hekimliği kliniğindeki hastaların, kendilerine kaizende sorulan soruları sorduklarında sağlıkla ilgili önerileri izlemede çok daha başarılı olduklarını gördüm:

- Eğer sağlıklı olmak benim önceliğimse, bugün bu konuda farklı olarak ne yapabilirim?
- Kendime daha fazla su içmemi hatırlatmamın yolu nedir?
- Günlük programıma birkaç dakika daha fazla egzersizi nasıl dahil edebilirim?

Beyinlerinin bu sorular üzerinde birkaç gün düşünmesine izin verdikten sonra, daha önce sağlıkları için zamanları olmadığında ısrar eden hastalar, günlük prıgramlarına iyi alışkanlıkları dahil etmek için yaratıcı düşüncelerle gelmeye başlarlar. Hastalardan biri arabasında bir şişe su taşımaya başlamıştı; bu şişe boş olsa bile ona daha fazla su içmeyi hatırlatacaktı ve öyle de yaptı. Yoğun iş gezileri kilo verme amacıyla bir egzersiz programı izlemesini zorlaştıran bir başka kadın, restoranlarda her zaman yediği şeyleri yemeğe fakat yemek ona servis edilmeden önce yemeğin yarısının paket edilmesini istemeye karar verdi. Böylece, otel odasına götürdüğü yemeğin yarısını tabağında görmüyordu. Daha olumlu bir tavrın sağlıklı olacağını düşünen bir başka kadının aklına sabahları dişlerini

fırçalarken Hendel'in neşeli bestesi "Halleluliya Korosu"nu çalmak gelmişti.

Bu kadınlardan her biri de yemek seçiminde daha dikkatli olduklarını ve yemeklerin tadını çıkarmak için yavaş yemeğe başladıklarını bildirmişlerdi, bunun tek nedeni ise sağlıklarının daha fazla farkında olmaları için doğru soruyu sürekli tekrarlayarak sormalarıydı. Ortaya çıkan yaratıcı cevaplardan sevmişler ve doktorun söyledikleri yerine kendi hislerini izlemeleri nedeniyle motivasyonları artmıştı ve kısa süre sonra, refahlarını artıracak ve uygulayabilecekleri ek önlemleri araştırmaya giriştiler. Doğrusunu söylemek gerekirse, henüz önerilen miktarda egzersiz yapmıyorlar ya da tek bir beslenme rehberine uygun olarak yemek yemiyorlardı fakat bu kadınlar, başarı yolunda ilerlemekteydiler. ("Küçük Eylemlerde Bulunun" isimli bölümde, çok küçük eylemlerin -arabanızda boş bir su şişesi bırakmak kadar küçük hareketlerin- bile görünüşte imkansız olan hedeflere ulaşılmasına nasıl yardım ettiğini tartışacağım. Şimdilik, küçük sorular sormanın yararını anlamamız yeterlidir.

Geçmişteki Korkunun Yanından Ayaklarınızın Ucuna Basarak Geçmek

Beyniniz soruları sever ve onları reddetmez... bu soru, korkuyu tetikleyecek kadar büyük olmadığı sürece. "Yıl sonuna kadar nasıl kilo vereceğim (ya da zengin olacağım veya evleneceğim)?" veya "Hangi yeni ürün, şirkete bir milyon dolardan fazla kazandırır?" gibi sorular son derece büyük ve korkutucudur. Pat-

rick'in elemanlarına sorduğu sorular, sonunda herkeste korku uyandırır -hatta bu soruları kendimize sorsak bile. Beynimiz, bu sorulara neşeyle cevap vermek yerine, korkuyu hissederek yaratıcılığı bastırır ve en çok ihtiyacımız olduğu sırada kortekse ya da beyin zarına (beynin düşünen parçası) ulaşmamızı engeller. Beynin güçlerinden biri olan tehlike ânında kendini koruyucu bir kilitlenmeye girme becerisi burada bizi engelleyen bir yüke dönüşür.

Küçük, nazik sorular sorarak, savaşma ya da kaçma tepkisini "kapalı" durumda tutarız. "Daha verimli olabilmek için atabileceğim en küçük adım hangisidir?" ya da "Kredi kartı borcumu azaltmak için günde beş dakika harcayarak yapabileceğim şey ne olabilir?" ya da "Bulunduğum şehirde yetişkinler için eğitim sınıfları hakkında bir bilgi kaynağını nasıl bulabilirim?" gibi kaizen soruları, korkularımızın üzerinden aşmamıza imkan tanır. Beynin sorunu çözmesi ve sonuçta da eylem üzerinde odaklanmasını sağlarlar. Bir soruyu yeterince sık sorarsanız, beyninizin soruları depoladığını, bunların üzerinde düşündüğünü ve sonunda bazı ilginç ve yararlı cevaplar bulduğunu görürsünüz.

Her ne kadar, yaratıcılığın mekanizması -yani beynin yeni bir düşünceyi nasıl ürettiği- bilimin keşfedilmemiş engin sınırlarından biri olarak kalsa da, insanların dar boğazlardan ve rahat ettikleri alanlardan yaratıcılığa doğru ilerlemelerine yardım etmekle geçen onlarca yıllık tecrübem var. Sadece sürekli olarak aynı soruyu sormak ve sabırla cevap için beklemek gibi basit bir eylemin bile, beyin zarını harekete geçirdiğine inanıyorum. Bir soru talepkâr ve korkutucu değildir. Eğlencedir. Yani, küçük sorular sorduğunuzda amigdalanız (savaşma ya da kaçma tepkisinin meydana gel-

diği yer) uykuda kalır ve sürekli olarak uygun ânı kollayan beyin zarınız da uyanır ve farkına varır. İşlemeye başlar, soruyu özümser ve kendi sihirli yolunda, hazır olduğu anda cevabı yaratır...hatta belki o anda duşta olabiliriz, araba kullanıyor ya da bulaşıkları yıkıyor olabiliriz. Bir keresinde Albert Einstein şöyle bir soru sormuştu: "Niçin en iyi düşünceler sabah tıraş olurken aklıma geliyor?" Bu en iyi düşünceleri zihninde belirmeden önceki günler, haftalar ya da aylar boyunca onun da kendisine küçük sorular sorup sormadığını merak ediyorum -tabii evrenin doğası hakkında ne kadar küçük soru sorulabilirse.



Şişşş... Amigdalayı Uyandırmayın!

Sorularınız küçük olsun böylece amigdalayı uyandırma ve sizi güçten düşürecek korkunun meydana çıkması riskini azaltırsınız. Korku yatıştığında, beyin soruları kabul edebilir ve kendi zaman çizelgesi içinde cevapları birden ortaya çıkartabilir.

Küçük Sorular ve Yaratıcılık

Eğer bir konuşma yazmak gibi önemli bir yaratıcı projeye girişmişseniz bu görevin ne kadar göz korkutucu olduğunu bilirsiniz. Yazıcınıza yeni kağıtlar koyarsınız, kendinize, üzerinde buharı tüten bir kahve hazırlar, bilgisayarınızda gerekli programı açar ve sorarsınız: *Ne türde bir açılış dinleyicileri büyüler?* ya da *Yüz kadar şüpheci çalışanı, sunduğum yeni planı kabul etmeye nasıl ikna edebilirim?* Ve sonra bomboş

ekrana bakarsınız. Yerinizde duramazsınız. Ağzınız kurur. İçinizde bir vızıltı duyarsınız.

Farkında olmasanız da savaşma ya da kaçma tepkiniz devreye girmiştir; "yazma engeli" denilen duygu aslında korkudur. Kendinize sorduğunuz sorular çok büyük ve korkutucudur. Amigdalanızı uyandırmışsınızdır ve beyin zarınız da susmuştur.

English Patient (İngiliz Hasta) kitabının yazarı olan Michael Ondaatje, romanlarını yazmak için masanın başına oturduğunda kendine küçük sorular sorar. Kendisi, "kafamda hiç büyük konular olmaz" demektedir (bu türde cümleleri diğer büyük yazarlardan da duyarsınız). Hiçbir zaman, "Ne tür bir karakter, okuyucular için çekici olabilir?" gibi imkansız derecede büyük bir soruyla başlamaz. Bunun yerine, birkaç olayı ele alır -"örneğin bir uçak kazası ya da geceleyin aralarında konuşan bir hasta ve bir hemşire- ve kendine birkaç tane çok küçük soru sorar; "Uçaktaki adam kimdi? Niçin oradaydı? Uçağı niçin düştü? Bu, hangi yılda oldu?" Dediğine göre, bu küçük soruların cevapları onu sonuca götürmektedir; "Tıpkı birer mozaiği andıran bu küçük parçalar, birleşirler ve bu karakterlerin geçmişlerini öğrenmeye veya bu karakterler için bir geçmiş yaratmaya başlarsınız." Bu küçük soruların cevapları sonuçta onu son derece sağlam, gerçekçi karakterler ve ödüller kazanan romanlar yaratmaya götürmüştür.

Yetenekli bir romancı olmasanız da, küçük sorular, hayatın diğer alanlarında yaratıcılığı susturan korkuları yatıştırmanıza yardımcı olabilir. Örneğin mikro dalganın nasıl icat edildiğini düşünün. Perry Spencer, evinde oturup, parmaklarını masaya vurarak "Tüm dünyada mutfaklarda devrim yaratacak bir aleti nasıl

icat edebilirim, *nasıl, nasıl*?" diye düşünüp kafasını yumruklayıp durmamıştı. Raytheon'da bir mühendis olan Spencer, bir gün işteyken bir radar aletinin yanına bir şeker parçası bırakmıştı. Şeker erimiş ve o da kendi kendine şu soruyu sormuştu; "Radar niçin yiyecekler üzerinde böyle bir etkide bulunuyor?" Bu küçük soruya verdiği cevap başka küçük sorulara yol açmıştı ki, bunların cevapları da sonuçta bizlerin yemekleri hazırlamamızı değiştirmişti.



Kaizen İpuçları

Yaratıcılık gerektiren bir şey yapmak istiyorsunuz. Bir hikaye ya da şarkı yazmak, bir resim yapmak, mükemmel bir kariyer hayal etmek ya da iş yerinizdeki bir soruna zekice bir çözüm bulmak gibi. Fakat nereden başlayacağınızı bilmiyorsunuz. Zihniniz sanki boşalmış gibi.

Bu tür zamanlarda kaizen, ilham gücünüzü toplamanıza yardımcı olabilir. Beyninizi, istediğiniz anda yaratıcı düşünceler yaratmaya zorlayamasanız da, kendinize sadece basit bir soru sorarak hayal gücüne dayalı bir süreci başlatması için programlayabilirsiniz. İşte, müşterilerimin yaratıcılık için kullandığı en yaygın küçük sorulardan bazıları. Kendi sorularınızı yaratmaktan hiç çekinmeyin. Hangi soruyu kullanırsanız kullanın asıl önemli ve zor olan şey, bu soruyu nazik ve sabırlı bir tarzda sormaktır. Eğer sert ve telaşlı bir ses tonu kullanırsanız açığa çıkan korku, yaratma sürecine köstek olacaktır.

- Yazdığım kitap, şiir, şarkı ya da yaptığım resimle dünyaya bulunmak istediğim katkı nedir?
- Kimden yardım ya da ilham alabilirim?
- Yaratıcı sürecimin/yeteneklerimin/iş arkadaşlarımın özelliği nedir?
- Ne tür bir iş beni heyecanlandırıp tatmin eder?

Unutmayın: Eğer sorunuzu birkaç gün ya da hafta boyunca –ya da ne kadar gerekiyorsa o kadar- tekrar ederseniz, hippokampusun (beynin, bilgileri saklayan bölümü) bunu dikkate almaktan başka şansı kalmaz. Ve sonra beyin, kendi tarzında, kendi zaman çizelgesinde, size cevapları vermeye başlar.

Karmaşık Korkuları Dağıtmak İçin Küçük Sorular

Küçük sorular kullanmakla ilgili bir örnek, Grace diye adlandıracağım bir kadından gelmişti. Kendisi, konusunda son derece uzman, akıllı, kendi işini yürüten bir kadındı, fakat onu tatmin edecek romantik bir ilişki bulup hayatında tutamadığı için hayal kırıklığı yaşamaktaydı.

Grace'i dinlediğimde, korkunun bu kendinden emin kadın için bir engel olup olmadığını merak etmiştim. Gördüğümüz kadarıyla korku, sıklıkla insanların istedikleri şeye ulaşamamalarının nedeniydi. Korkular kendilerini iki şekilde belli etme eğilimindedirler: değerli olamamam korkusu (Bunu hak etmiyorum) ve denetimi kaybetme korkusu (Ya onu seversem ve o da beni terk ederse?). Grace'e daha önce çıktığı adamları anlatmasını söylediğimde, uzun süreli ilişki kurmakla ilgilenen bir veya iki adamla çıkmış olduğundan fakat her zaman bazı engeller bulunduğundan şikayet etti; ya önceki evliliklerinden çocukları vardı veya işleri birbirlerine denk değildi ya da dans etmeyi sevmiyorlardı. Zamanının çoğunu zengin, güçlü, heyecan verici ama uzak, iletişime ya da yaşam boyu sürebilecek ilişkilere ilgi göstermeyen erkeklerle geçirmişti. Peki Grace, evlenmek için uygun olmadıkları gayet açık olan erkeklerle olmak adına niçin küçük "kusurları" olan erkekleri reddetmişti?

Grace'in durumunda da korkunun rol alıp almadığını öğrenmek için en sevdiğim çalışmalardan birini uyguladım. Grace'den, ofisimin kapısının hemen dışında bir zaman makinesi olduğunu ve bu makinenin

onu ebeveynlerden birinin bedenine götürdüğünü hayal etmesini istedim. Ondan annesi ya da babasından biri olarak yaşamayı seçmesini ve onun kaderini paylaşmasını istedim. Grace'in cevabı klasik bir soru işaretiydi: "Ne annem ne de babam olmak istemem," dedi hiç tereddüt etmeden. "Üçüncü bir seçeneğim yok mu?" Konuşma ilerledikçe Grace'in kendinden emin ve çok sevilen annesinin, kocası evde olduğu sırada bir değişim geçirdiği açığa çıktı. Genç Grace'in gözleri önünde annesi, kocasının varlığı önünde neredeyse gözle görülür bir şekilde sinmekte, korkmuş ve uysal bir hale bürünmekteydi. Grace, kendi kendine kimsenin onun üzerinde, babasının annesine hükmettiği şekilde hakimiyet kuramayacağına söz verdiğini hatırlıyordu. Ve bu hedefe ulaşmak için bulduğu tek yol da, mesafeli ve varlıklı ama bağlı kalması mümkün olmayan erkeklerle beraber olmaktı.

O âna dek Grace, mantıklı beyninin arzuladığı (sevgi dolu ve doyurucu bir ilişki) ile çocukken kendi kendine ürettiği güçlü direnç (sevgi ve bağlılığın sonu olarak yaşanabilecek denetimi kaybetmekten doğabilecek acıyı çekmeme isteği) arasında bu bağlantıyı hiç kurmamıştı. Sorununun düşündüğünden daha karmaşık olduğunu ve aslında itiraf etmek istemeyeceği kadar korktuğunu görmeye başlamıştı. Grace'in çocukluğundan konuşmak için biraz daha terapi görmesi konusunda fikir birliğine vardık fakat Grace her şeyden fazla, bu çok özel konuları paylaşabileceği ve romantik bir ilişki yaşayabileceği biriyle olmak istiyordu. Bunun olabilmesi için, Grace'in korkularını yenebilmesine yardımcı olacak bazı küçük adımlar atmamız gerektiğini açıkladım. Büyük adımlar çok korkutucu olabilir ve geri tepebilirdi. Bir iş kadını olarak Grace, kü-

çük artışlarla ilerleme düşüncesine ilgi duydu ve komik denecek düzeyde önemsiz de görünseler önerilerimi izlemeyi kabul etti.

Grace'den, mükemmel bir işin kendisi için neyi ifade etiğini ve önündeki üç sene içinde kariyerinde nereye gelmek istediğini anlatmasını istedim. Hedeflerinin tam bir tanımlamasını ve bunlara ulaşmak için kullanacağı yöntemleri kolaylıkla açıkladı. Sonra ondan, mükemmel bir erkeği ve onunla geçirilebilecek mükemmel bir günün nasıl olacağını tanımlamasını istedim. Yapamadı! İşleri kendi haline bırakma ve romantik bir ilişkide yaralanma ihtimalini göze alma korkusu o kadar büyük boyutlardaydı ki, onu gerçekten seven bir erkekle geçebilecek mutlu bir günü bile hayalinde canlandıramıyordu.

Ve böylece Grace'e onu tehdit etmeyecek ve iyi bir erkek için istek duymasına yardımcı olacak küçük sorular sormaya başladık; tabii bu sırada korkuyla verebileceği güçlü bir tepkiden kaçınıyorduk. Öncelikle günde iki dakika kendisine şu soruyu soracaktı: Çıkacağım ideal erkek nasıl olmalı? İlk başta bu, Grace'e zor geldi -buna çok şaşırmıştı- ve bir cevap bulmak için biraz uğraşması gerekti. Soru, zihninde kök salmaya başlayınca kendine güveni arttı ve giderek daha fazla dürüst cevaplar bulmaya başladı. Sonra ondan, bir başka soruya cevap vermek için günde bir kez bana sesli mesaj yoluyla şu soruya cevap vermesini istedim: Tam şu anda ideal bir erkek arkadaştan bekleyeceğin güzel, sevgi dolu hareket ne olurdu?

Bu, ebeveynlerin birbirlerine evliliğin gerektirdiği nezaket ve saygı ile davrandıkları bir ailede büyümüş yetişkinler için cevaplaması kolay bir sorudur fakat Grace için zorlayıcıydı. Grace'e, erkekler hakkında

hayal kurma gücü vermek istiyordum, böylece sağlıklı istekler geliştirebilirdi. Beyni cevaplar üzerinde çalışmaya başlayana dek kendine bu soruyu sormaya devam etti. Diğer şeylerin yanı sıra, onun güzel olduğunu düşünen ve ona bunu söyleyen, Noel tatillerini onunla birlikte evde geçirmekten keyif alacak ve sadece arada bir içki içen birini istediğini keşfetti. Beyni oyuna alıştıkça, cevaplar da daha ayrıntılı gelmeye başlıyordu. Ne tür bir övgü istediğini -görünüşü ve yaptıkları için- ve bunu ne zaman istediğini tanımlayabiliyordu. Gün içinde ne zaman bu ideal erkeği dinlemek istediğini ve bu sayede dikkatinin günlük endişelerinden başka şeylere yönelmesinin sağlanmasını istediğinin farkındaydı.

Kafasında daha iyi ilişkiler canlandırmaya ve arzularını keşfetmeye başladıkça, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak girişimlerde bulunmaya da başladı. Birlikte, artık bir adamla buluşma şansını artıracak küçük adımları atmaya başlayabileceğine karar verdik. Yemeğini ofisinde yemek yerine, çalıştığı gökdelenin altındaki yemek katında yiyebilirdi. Flört etmeye ve hatta çekici bir erkeğin yanına oturmaya çalışmayacaktı; sadece kendini "zarar görme olasılığına" bırakacaktı. Aynı zamanda ondan, şu sorular üzerinde düşünmesini de istedim: *Eğer prensimin bir ay içinde geleceğinden yüzde yüz emin olsaydım, bugün farklı olarak ne yapardım?* Grace, her zaman için çok sağlıklı bir insan olmuştu ama artık daha özenli giyinmeye başlamıştı ve daha besleyici bir diyet izlemekteydi. Aslında, kendini ideal erkeği için hazırlamaktaydı. Bir başka soru, ilgisini canlandırmasına, ofisi ile dairesinin güvenliğinden ayrılmasına yardımcı olmuştu: İdeal erkeğin seninle aynı ilgi alanlarını paylaştığını farz eder-

sen, onunla nerede karşılaşmak istersin? Grace, onunla spor salonunda (çünkü bu sağlıklı olmakla ilgilendiğini gösterecekti), bir iş konferansında (çünkü onunla aynı hırsları paylaşan bir erkekle çıkmak istiyordu) ya da kilisede (çünkü ruhsal ihtiyaçlarıyla ilgili olan birini istiyordu) karşılaşmak isteyeceğine karar verdi.

Benimle terapiye başladıktan sonraki altı ay içinde Grace, kilisede harika bir adamla tanıştı. Adam ona iltifat etti, onunla konuşmaktan hoşlanıyordu ve ona bağlanmaya hazırdı. Şimdi beş yıldır evliler ve her tatil mevsiminde aldığım Noel kartlarına bakarsak, çok iyi gidiyorlar. Tabii ki, hayatta her zaman bu kadar mutlu sonlar yaşanmıyor. Fakat tekrar ve tekrar, küçük soruların, birinin yararına olacak şekilde mutluluk şansını artırdığını gördüm. Grace'in durumunda küçük sorular, korkusundan uzak durmasına ve gerçekte ne istediğini belirleyip karşısına çıktığı sırada mutluluğu tanımasına yardımcı olmuştu.



Kaizen İpucu

Grace de dahil olmak üzere müşterilerimden bazıları, kendilerine cevaplarını bana sesli mesajla bildirme görevi verildiğinde çok ilerlemişlerdi. Fakat herkesin bir terapisti yoktur (ve her terapist de, fazlasıyla dolu bir telesekreterden hoşlanmaz). Bu insanlar, bir arkadaşlarını ya da akrabalarını aramayı deneyebilirler. Eğer bu çok korkutucuysa bir başka seçenek de cevaplarını bir günlüğe yazmak ya da kendi telesekreterlerine mesaj bırakmak olabilir.

Olumsuz Sorular: Zehirleyici Bir Zihinsel Tertip

Deneyim ve davranışı şekillendirmek için soruların gücü dinamik, üretici uygulamalarla sınırlı değildir. Sayısız defalar, müşterilerimin kendilerine acı verecek düzeyde sert sorular sorduklarını duydum. Örneğin kendinizi aşağıdaki sorulardan birini sorarken bulabilirsiniz:

- Ben niçin bu kadar salağım?
- Nasıl bu kadar aptal olabildim?
- Niçin başkalarının hayatı benimkinden daha kolay?

Bu soruların beyinde, gerçek oldukları kadar hayal gücünün ürünü olan ya da abartılan kusurlar ve hatalar hakkında acımasız, parlak ışıkların yanıp sönmesine neden olma gücü de vardır. Evet, entelektüel enerjiyi teşvik ederler fakat bu enerji, zayıflığı kurcalamak ve eylemde bulunmamayı desteklemek için kullanılır.

Müşterilerin -özellikle de öz güvenleri olmadığı açıkça belli olanların- kendilerine bu şekilde zarar verdiklerini gördüğümde, onlardan bir başka kaizen tekniğini uygulamalarını isterim: her gün bana sesli mesajla ne kadar küçük olursa olsun kendileri hakkındaki olumlu bir düşüncelerini ya da yaptıkları olumlu bir hareketi söylemelerini isterim. Bir ay içinde pek çok müşteri, terapiye gelmelerine neden olan sorunlarının daha az bunaltıcı olmaya başladığını bildirir. Ayrıca terapiyi de daha olumlu bir bakış açısından görmeye, kusurlu oldukları ya da bir şeyleri düzeltme ihtiyacı

içinde oldukları için gerekli bir süreç yerine cesaret ve dayanıklılık gerektiren bir yolculuk olarak görmeye başlarlar.



Kaizen İpucu

Eğer olumsuz sorularla kendinizi azarlama eğiliminiz varsa (niçin bu kadar şişkoyum gibi), şu soruyu sormayı deneyin: Bugün kendim hakkında sevdiğim şey nedir? Bu soruyu her gün sorun, cevabınızı özel bir yerde sakladığınız bir günlüğe ya da bir kağıt parçasına yazın.

Başkaları İçin Küçük Sorular Sorun

Bir keresinde, aile doktorluğu eğitimi alan bir grup tıp öğrencisi ile birlikte Los Angeles'da bir orta okulu ziyaret etmiştik. Aile hekimliğinde, büyüme çağındaki çocukların, doktora gitmekten nefret ettikleri bilinen bir gerçektir ve o noktraya dek hepimiz sessiz kalan ya da iletişim kurmak istemeyen çocuklarla anlaşabilmekten vazgeçmiştik. Bu, özellikle uyuşturucu kullanımı, cinsellik ve sigara içmek gibi önemli sağlık konularında çocuklarla konuşmak isteyen fakat genç hastaların dikkatlerini bu konuda konuşmak üzerinde toplamadıklarını düşünen doktorları hayal kırıklığına uğratmaktaydı. Hepimiz, *bunlar sizin için çok genç-ler, bu konuda yapabileceğiniz bir şey yok* diye düşünüyorduk. Sonra, kimsenin, bu çocuklara doktora yapılan ziyaretleri nasıl daha az sıkıntı haline getirilebileceğini sormadığını anladım.

Böylece, bu ziyareti bizden çok onlara daha alışıl-

dık gelen bir yerde yaptık; sınıflarında. Öğrencilere, doktora gitmekle ilgili olarak neyi sevdiklerini ve neyi sevmediklerini sorduk. Çocuklardan biri elini kaldırdı ve doktora gittiğinde, tüm ziyaretini, tetanos aşısı olmak ya da bunun gibi hiç de keyifli olmayan bir tedavi göreceğinden endişe ederek geçirdiğini söyledi. Doktorların, bu tür tedavileri görüşmenin başında yapmalarını ve böylece hastaların da doktorun soruları ve tavsiyeleri üzerinde dikkatini toplayabileceğini önerdi. Onun çevresindeki çocuklar da başlarını onaylar biçimde salladıklarında bu öneriyi uygulamaya karar verdik (gayet de işe yaradı). Diğer çocuklar, doktorun muayenehanesine yanlarında aileleri ile girmeyi tercih ettiklerini söylediklerinde pratisyen doktorlar hem biraz şaşırdılar hem de kibirleri biraz kırıldı. Doktorlar, ergenlik çağındaki çocukların aileleri ile olmayı utandırıcı bulduklarını ve genç doktorları da karizmatik bir seçenek olarak gördüklerini farz ediyorlardı. Çocukların her zaman değişken doğasını gösteren bir başka değişiklik de, bir başka öğrencinin, doktorların kendilerine telefon numaralarını vermelerini istemesi ve böylece çocukların, araya ebeveynlerini sokmadan kişisel soruları için onları arayabilmelerinin mümkün olmasını istemesiydi.

Gruptaki pratisyen hekimlerin her biri, çocukların sağlıklı, gelişmiş yetişkinler olmalarına yardım etmeye su götürmez bir biçimde kendilerini adamışlardı. Onlarla okulda buluşmaya ve onlara küçük sorular sormaya istekli olmaları kaizenin temel ilkelerinden birini hatırlatmaktadır: sergiledikleri tavırları ve verdikleri cevapları anladığını düşünsen bile herkese saygı göster.

Kaizen sorularını benzeri şekilde de kullanabilirsi-

niz. Sekreterinden, ne zaman biri onun ofisinden canı sıkkın ya da mutsuz ayrılırsa kendisine bildirmesini isteyen bir okul müdürü tanıyorum. Son derece saygı duyulan bu müdür hanım, pek çok kişinin -öğrenciler ve aileleri gibi- müdürün odasına gönderildiklerinde kendilerini korunmasız hissettiklerini ve buradan çıkana dek hislerini açık etmediklerini biliyordu. Müdür, sekreterini takımının bir parçası yaparak, çocuklar ve yetişkinler için daha duyarlı bir gözlem yapma fırsatı yaratmıştı. Pek çok başarılı patron, ön büroda çalışanlara ya da asistanlarına şu küçük soruyu sormayı sever: *Elemanların/müşterilerin bir şeyleri düzletmek için yapmamı istedikleri herhangi küçük bir şey var mı?* (Bu sorunun dürüstçe yanıtlandığından emin olmak için, hemen ve dürüst geri beslemeler almak ve *her zaman* sağduyuyu kullanmak önemlidir.) Hatta, tanıdığım bir avukat, odacıları toplayıp, mahkemede yaptığı konuşmaları onlara dinletmekte ve önerilerini dinlemektedir.

Başkalarına soru sormak, kendi ihtiyaçlarınızı belirlemede sorun yaşadığınızda da yardımcı olabilir. Tanıdığım bir hanım, evliliğinde mutlu değildi. Fakat ona, kocasından ne istediğini sorduğumda bana boş gözlerle baktı. Bu kadın, şimdi üniversitede okuyan iki çocuk büyütmüştü, ebeveynlerinin son yıllarında onlara bakmış ve kariyeri sırasında kocasını desteklemişti. Büyük bir iş yapmıştı fakat, o kadar uzun bir zaman boyunca çocuklarının, kocasının ve ebeveynlerinin istedikleri üzerinde odaklanmıştı ki, kendini devre dışı bırakmıştı. Kocasının ona davranış tarzına öfkeleniyordu fakat kendisine davranılmasını istediği tarzı anlatmakta zorluk çekiyordu. Sonunda mutlu evlilikleri olan arkadaşlarına şu soruyu sordu: Kocanızın yaptığı

ve sizi mutlu eden bir şey söyleyebilir misiniz? Onların verdikleri cevaplardan, evlilikle ilgili bazı kriterler belirledi ve sonuçta aynı soruyu kendi için de cevaplayabildi.

Sürdürdükleri iş hayatlarında mutlu olmayan fakat yapmak isteyecekleri başka bir şey düşünemeyen pek çok kişi ile çalıştım. Bu kişilerin çoğu, işi para kazanmanın bir yolu olarak düşünecek şekilde eğitilmişlerdi ve onlar için hepsi buydu. Beyinleri, *ne tür bir iş bana gurur ve zevk verir* sorusunu cevaplayacak şekilde programlanmamıştı. Bu durumda onlara işlerini seven arkadaşlarını bulup, *İşinin seni mutlu eden yanı nedir*, diye sormalarını öneririm. Cevaplar, işten keyif almak hakkında bazı düşünceler uyandırabilir.

Umarım, kaizenin kendinize küçük (ve olumlu!) sorular sorma alışkanlığını geliştirebilirsiniz. Başlarken, beyninizi yaratıcılık için programladığınızı unutmayın, böylece bir soru seçer ve bunu, birkaç gün ya da hafta boyunca sürekli olarak sorarsınız. Beyninizi sert emirler ve öfkeli isteklerle dondurmak yerine, keyifli bir zorlamayla üretici bir hale gelmesini sağlayabilirsiniz. Eğer amacınız, yaratıcı bir buluş ya da işleri düzeltmek için bir düşünceyle ortaya çıkmaksa, cevabını aldığınızda işiniz de tamamlanmış olur. Fakat zor ve korkutucu bir hedefiniz varsa, küçük bir soru, değişime doğru küçük bir adım olabilir. Bu kitabın geri kalanında rüyalarınızı gerçekleştirmek için güvenli ve tehdit içermeyen pek çok strateji sunulacaktır.

KAİZEN TEKNİĞİ

Küçük Soruları Uygulamak

Aşağıdaki sorular, kaizenin kendinize küçük sorular sorma alışkanlığını yerleştirmeniz için tasarlanmıştır. Bazıları, özellikle hedeflerle ilgilidir; diğerleri ise yaşamınızın çeşitli alanlarında sürekli bir iyileşme sağlamanız için düzenlenmişlerdir.

Başlarken, beyninizi yeniden programladığınızı ve yeni zihinsel yolların gelişmesinin zaman aldığını hatırlayın. Bir soru seçin ve bunu birkaç gün ya da hafta boyunca sürekli olarak sorun. Kendinize bu soruyu düzenli olarak sormaya çalışın, belki her sabah kahve içerken, arabanıza her bindiğinizde ya da her akşam yatağa girmeden önce. İsterseniz bu soruyu not kağıtlarına yazıp çalışma masanıza (ya da arabanızın ön paneline veya kahve demliğine) yapıştırabilirsiniz.

İşte başlamak için birkaç düşünce. Kendi düşüncelerini üretmekten hiç çekinmeyin.

- Eğer mutsuzsanız ve nedenini tam olarak bilmiyorsanız kendinize şu soruyu sormayı deneyin: *Eğer başarısız olmayacağım garanti olsaydı, şimdikinden farklı ne yapmak isterdim?* Bu sorunun değişken yapısı, beynin bunu doğru bir biçimde cevaplaması için güvenli kılar ve beyin, hedeflerinizi açıkça görebileceğiniz bazı şaşırtıcı cevaplar üretebilir. İşinden ayrılmış biri, gerçekte ayrılmak istediğini ve bunun yerine çevre mimarisi okumak istediğini fark edebilir; bir başkası gerçekte tek istediğinin sabahları patronuna "merhaba" dediğinde ondan da aynı cevabı almayı istemek için yeterli cesarete sahip olmak olduğunu şaşkınlık içinde anlayabilir.

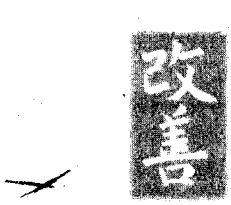
- Eğer belirli bir hedefe varmayı deniyorsanız, her gün kendinize şunu sorun: Hedefime ulaşmak için atabileceğim küçük adım nedir? Bu soruyu ister yüksek sesle, isterseniz kendi düşüncelerinizin mahremiyeti içinde sormuş olun, lütfen tıpkı sevdiğiniz bir arkadaşınızla konuştuğunuzda olduğu gibi kendinize karşı da nazik bir ses tonu kullanın. Fazlasıyla ateşli ve insanları çileden çıkaran bir yaklaşımın yaratıcı cevaplar verilmesinde hiçbir yarar olmadığını keşfeden fabrika yöneticisi Patrick'in yaşadığı tecrübeyi hatırlayın.

- İş dünyasında bir şirketin kendi halinden asla memnun olmaması ve sürekli olarak gelişmek için çeşitli yollar araması gerektiği, bilinen bir gerçektir. Sık sık, daha fazla sayıda insanın ilişkileri, kariyerleri ve bedenleri söz konusu olduğunda ellerindekini olduklan gibi kabul etmek yerine bu felsefeyi uyguluyor olmasını arzu ederim. Eğer genel olarak hayatınızdan memnunsanız fakat mükemmelleşme olasılıklanna karşı her zaman uyanık kalabiliyorsanız, kendinize, yukarıdaki sorunun biraz farklı bir biçimini sorabilirsiniz; *Sağlığımı (ya da ilişkimi, kariyerimi ya da başka bir alanı) daha iyi hale getirmek için hangi küçük adımı atabilirim?* Bu soru, beyne oynamak için geniş bir yer bırakacak şekilde tasarlanmıştır. Sizi şaşırtacak cevaplar için hazır olun!

- Sıklıkla dikkatimizi, önemli konumdaki bir çalışan, sorunlu bir çocuk ya da beraber olduğumuz kişi gibi en önemli olduğunu düşündüğümüz kişiler üzerinde toplarız; bu da hakkımızda değerli düşüncelere sahip olabilecek kişileri göz ardı etmemize neden olabilir. Kendinize şunu sormayı deneyin: A*caba iş yerimde ya da kişisel hayatımda sesini ve düşüncesini uzun süredir duymadığım biri var mı? Bu kişiye hangi küçük soruyu sorabilirim?*

- Bu soru, patronu, iş arkadaşı, akrabası ya da komşusu olsun bir başkasıyla artık yara haline gelmiş bir sürtüşme yaşayan herkes içindir ve bu sorunu aşmak için gereklidir. Her gün kendinize şunu sorun: *Bu kişinin iyi özelliklerinden birini bulabilir miyim?* Kısa süre sonra bu kişinin güçlü yanlarını da, zayıflıklarını görebildiğiniz kadar açık ve ayrıntılı olarak görebileceksiniz.

- Eğer kendinizi karamsar ya da olumsuz hissediyorsanız, şu soruyu sormayı deneyin: *Bendeki (ya da eşimdeki ya da kurduğum işteki) küçük fakat özel şey nedir?* Eğer kendinize bu soruyu sormaya devam ederseniz zaman içinde beyninizi iyi veya kötüyü ayıracak şekilde programlar ve belki de işinizde yeni bir pazarlama kampanyası ya da evde ailenizle birlikte yapabileceğiniz yeni bir faaliyet sayesinde, sonunda bu olumlu yanlan kendi menfaatinize kullanmaya karar verebilirsiniz.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK DÜŞÜNCELER ÜRETİN

Zihni şekillendirmenin kolay tekniği, yepyeni sosyal, zihinsel ve hatta fiziksel beceriler geliştirmenize yardımcı olmak için "küçük düşünceler" kullanır ve bunu da, sadece kendinizi bunları yaparken hayal ederek başanrsınız!

Sık sık bize bir değişim yapmanın en iyi yolunun, hareketin korku ve direnci aşmamızı sağlayacağını umut ederek hızla ileri atılmak olduğu söylenir. Fiziksel sağlık konusunda bu düşünce, "Sadece yap!" denilen bilindik bir teşvik ifadesi şeklini almıştır. Biriyle çıkarken, iş dünyasında ya da sunum yaparken bize, "Yapmayı gerçekten başarana dek numara yap," derler. Fakat bir partiye tek başına katılan, yabancılara havadan öpücükler gönderen, sanki kendinden ve çekiciliğinden eminmiş gibi davranan, gerçekteyse oldukça utangaç birini düşünün. Bu kişi, bu deneyimi o kadar acı verici bulacaktır ki, eve döndüğünde yatağa baş ağrısıyla yatacak ve bir daha böyle

bir şeyi asla yapmamaya yemin edecektir.

Zorlu hatta sizin doğanıza ya da yeteneklerinize uygun olmadığını düşündüğünüz işleri yapmak için kendinizi eğitmenin neredeyse acısız bir yolu olduğunu bilmek belki biraz rahatlamanızı sağlayabilir. *Zihni şekillendirme* denilen bu yöntem, zorlu bir yarışa katıldığınızda, bir kör randevuya çıkarken ya da çalışanlarla daha etkili konuşmak konusunda size yardımcı olabilir.

Zihni şekillendirme, beynin en iyi şekilde dramatik yollarla değil -Sadece yap!- çok az arttırılan, mümkün olduğu sanılandan bile daha küçük dozlarla öğrendiğini öneren nöroloji biliminin avantajlarını kullanmaktadır.

Zihni Şekillendirme: Tam Bir Deneyim

Zihni şekillendirme yönteminden önceye dayanan bir kavram olan yönlendirilmiş imgelem tanımını duymuş olabilirsiniz. Geleneksel olarak, hastalarına yönlendirilmiş imgelemi öğreten psikologlar, onlardan gözlerini kapamalarını, derin nefes alıp vermelerini ve kendilerini bir sinema salonunda perdeye bakarken hayal etmelerini isterler. Hastaların perdede kendilerini, geliştirmek istedikleri beceri neyse -bu ister bir golf maçında oynamak, ister bir sunum yapmak olsun- bunu mükemmel ve kendilerinden emin bir şekilde yaparken görmeleri istenir. Bu türde yönlendirilmiş imgelem, sadece sınırlı düzeyde sonuçlar verir. Daha sonra Pozisyon Salınım Topografisi (PTS) taramaları bu egzersizin beynin sadece küçük bir parçası-

m, görsel beyin zarını (görsel bilginin işlendiği bölge) aydınlattığını doğrulamıştır.

Ian Robertson tarafından geliştirilen zihin şekillendirmesi, duyusal bir imgelem ortamını içeren daha yeni bir tekniktir. Uygulayan kişiler, gerçekte yaptıkları işi uyguluyorlamış gibi yapmakla, bunu gözlerinin önünde canlandırmakla kalmazlar aynı zamanda duymaları, tatmaları, koklamaları ve dokunmaları da gerekir. Zihin şekillendirmesinde, insanlar kaslarının hareketlerini ve duygularının artışını ve azalmasını hayal ederler.

Etkili bir zihin şekillendirmeye dair en sevdiğim örnek Olimpiyatlarda altın madalya kazanmış olan ciritçi Steve Backley'in durumudur. Bir gün bir antrenman sırasında ayağı takılmış ve bileğini burkmuştu. Backley, bu sakatlığını geçici bir tatil yapmak için bir özür olarak görmek yerine, yattığı yerde zihin şekillendirme yöntemini kullanarak "çalışma yapmaya" karar vermişti.

Kendini içsel bir perdede görmek yerine, sanki cirit atışı sırasında çekilmiş bir video klibi izler gibi gerçekten de farklı stadyumlarda yarışmalara katıldığını hayal etti. Kendinden önce yönlendirilmiş imgelemi deneyenler gibi Backley de görsel hayal gücünü kullanmıştı. Siz de elinizde bir cirit, ayakkabılarınızda kir, tribünlerde kalabalık seyirci topluluğu ve başınızın üzerinde mavi gökyüzünü hayal ederek benzer bir şey deneyebilirsiniz. Fakat zihin şekillendirme tekniği Backley'den diğer duyularını da devreye sokmasını istemişti, mükemmel bir cirit fırlatmanın olmasını sağlayacak küçük hareketler sırasında kaslarının, kemiklerinin ve teninin nasıl olduğunu hayal etmeliydi. Diyelim ki, ciritin havada vınlayarak süzülüşünü, görev-

lilerin mesafeyi bildirirken bağırışlarını ve çimlerin konusunu kafasında canlandırmıştı. Backley bu durumu, zihninde tekrar tekrar canlandırdı. Bileği iyileşip tekrar gerçek bir ciritle çalışmaya başlayabildiğinde, şaşkınlık içinde, antrenmanlarına kazanın olduğu sırada bulunduğu düzeyden devam edebildiğini fark etti. "Nerde kaldıysam ordan devam edebiliyordum!" demektedir. Ne ustalığından ne de gücünden bir şey kaybetmemişti!

Beyin rehabilitasyonu üzerine dünyadaki en önemli otoritelerden biri olan Ian Robetson, *Zihin Şekillendirme* adlı kitabında, zihin şekillendirmesi sırasında beynin, hayal edilen etkinliği aslında gerçekleştirmediğini anlamadığı teorisini sunmuştur. Backley'in beyni, ciriti mükemmel bir şekilde fırlatmak için gerekli olan mesajların aynını kaslarına göndermişti. Aslında beyni ve bedeni, aynı hareketi defalarca hiç hata yapmadan uygulamıştı. Backley'in sakatlığı iyileştiğinde ise, bedeni ve zihni, başarılı bir sezon için son derece hazırlıklıydı.

Bir görevi zihinsel olarak ve tüm duyularınızı kullanarak "uyguladığımız" dakikalar içinde, beynin kimyası değişmeye başlar. Karmaşık motor ve sözel beceriler yaratmak için hücreleri ve hücreler arasındaki bağlantıları yeniden elektrikle yükler. Yeterli çalışma ile yeni kalıplar üzerinde ustalaşılabilir. Araştırmalar da bu düşünceyi desteklemektedir: bir araştırmada, günde iki saat süreyle piyano çalışan insanların beyin faaliyetlerinin, piyanonun tuşlarına bile dokunmadan yalnızca hayal güçlerinde piyano çaldıklarını canlandıran kişilerle aynı düzeyde arttığını göstermiştir. Bu yolla, zor bir göreve son derece hazırlıklı bir zihinle, "ilk adım" stratejisinin yol açacağı ve üreticiliği engel-

leyen korkudan uzak kalarak yaklaşabilirsiniz. Beyninizi, bu görevi yapmada kullanacağınız yeni becerileri geliştirmek için yavaş yavaş eğitebilirsiniz.

Geri Kalanlarımız İçin Zihin Şekillendirme

Michael Jordan, Jack Nicklaus ve Lance Armstrong gibi pek çok profesyonel sporcu, becerilerini geliştirmek için bu tür bir imgelemi kullanmışlardır. Fakat bu kişiler, zihin şekillendirmeyi kullandıklarında zaten bulundukları alanda çoktan ustalamışlardı. Peki ya bizler, çekici bulduğumuzu biri ile konuşmak ya da bir diyet yapmak gibi korkutucu bulduğumuz işlerde yardıma ihtiyaç duyan kişiler ne olacak?

Bu küçük kaizen stratejisi, erişemedikleri bir hedefe varmak için sürekli mücadele eden herkes için mükemmeldir. Bu kadar güvenli, rahat bir adım olması sayesinde sizi geri çeken pek çok zihinsel engeli de aşmanızı sağlar. Zihin şekillendirme, korkuyu ortadan kaldırmada o kadar etkilidir ki, deprem ya da kazalardan kurtulan ama o korku dolu anları geri dönüşlerle yaşayan kişilerde bile işe yaramaktadır. Aynı durum, geceleri kabuslar gören kişiler için de geçerlidir: onlardan aynı rüyayı yeniden canlandırmalarını ama bu sefer mutlu bir sonla bitirmelerini isterim. Düzinelerce müşterim bu tekniği kullanmıştır ve her birinde de kabuslar ya da geri dönüşlerle hatırlamalar birkaç gün içinde kaybolmuştur.

Verdiğim bir kaizen konferansı sonrasında tanıştığım bir hanımdan da ilham alabilirsiniz. Bana yaklaşırken neredeyse ağlamak üzereydi. Narkolepsi deni-

len ve bedenin strese, uyku durumuna girerek tepki verdiği bir rahatsızlığı vardı. Sorunu için etkili ilaçlar vardı ama bu kadın kendisine verilen hapları içemiyordu. Bana, genç bir kızken bir hap aldığını (bu hapın, o sıradaki durumuyla ilgisi yoktu) ve çok kötü, neredeyse yaşamını tehdit edecek düzeyde yan etkilerle karşılaştığını anlattı. O zamandan beri de hapları yutmayı beceremiyordu. Hapları düşündüğünde beyni, bildiği tek bir senaryo etrafında dönüyordu: yaşamını zorlaştırn bir sürü yan etki. Ona, bu senaryoya seçenek olarak ilaçlarını sorun yaşamadan aldığını ve olumlu etkilerini gördüğünü hayal etmesini önerdim. Bu imgelem tek başına korkuyu sakinleştirmekte yeterliydi ve sadece tek bir zihni şekillendirme seansı sonrasında hapını almayı başarmıştı.

Zihin şekillendirme her zaman bu kadar çabuk etki etmez, fakat çok güvenilirdir. İnsanların, zihin şekillendirmeyi;

- Tıbbi tedavi süreciyle ilgili korkularını yenmekte,
- Duygusal olarak zorlayıcı bir duruma öfkeyle patlamak yerine sakince tepki vermek için,
- Yemek porsiyonlarını azaltmayı öğrenmek için,
- Spor yapmaya karşı dirençlerini kırmak için,
- Yabancılarla konuşurken kendilerini daha rahat hissedebilmek için,
- Kalabalığa hitap ederken daha akıcı konuşabilmek için kullandıklarını gördüm.

Büyük bir şirkette denetçi olan Michael'in zihin şekillendirmeyle ilgili geniş deneyimi bizler için yararlı olabilir. İşte Michael'ın hikayesi:

Michael'ın çalıştığı şirketteki insan kaynakları bölümü alışılmadık bir istekle bana başvurmuştu. Benden Michael'ı, çalışanların yıllık eleştirilerini okumaya ikna etmemi istiyorlardı. Michael bu eleştirileri o kadar uzun zamandır göz ardı ediyordu ki, şirketin politikasına ters düşmekteydi ve yukarıdan gelen baskılara ve aşağıdan ifade edilen hoşnutsuzluğa rağmen bu görevi ihmal etmeye devam etmekteydi. Bölümündeki moral iyice düşmüştü ve yetenekli elemanlar, şirketteki diğer bölümlere geçme isteklerini bildirmeye başlamışlardı. Michael kaybedilemeyecek derecede değerli bir yaratıcı elemandı ama yöneticilik becerilerinin artırılması gerekiyordu; hem de bir an önce.

Michael'a benim danışmanlığım konusunda işbirliği yapmasının zorunlu olduğu söylendi. Fakat Michael, bana bu eleştirileri okumak için zamanı olmadığı söylemekte ya da bu eleştirilere dair itirazlarını bana söylemek için zaman ayırmamakta ısrar ediyordu. Michael'ın bir savunması vardı -programı inanılmaz doluydu- fakat bu, tam olarak doğru değildi. Eğer eleştirilerden hoşlansaydı bunlar için zaman ayıracağını düşünüyordum. Fakat Michael, gerçekten de iletişim kurulamayan biriydi. Sorunlu elemanlarla karşılaşmaktan hoşlanmıyor ve işini çok iyi yapan elemanların eleştirilerini okumaya zaman ayırmak için de bir neden göremiyordu. *Kimse, sadece işini doğru yaptığı için iltifatı haketmez* diyen düşünce ekolündendi. Bu nedenle de eleştiriler listenin en alt sırasında kalmaktaydı. Michael'ın yüzleşmeye ve tartışmaya karşı olan tavrını değiştirmesine yardımcı olmak için bir yol bulmalıydım ve bunu, fazlasıyla inatçı bir kişinin kabul edeceği şekilde yapmalıydım.

Onunla bir iddiaya girdim. "Benim hedefim seni,

yıllık değerlendirmelerden keyif alacağın noktaya getirmek," dedim. "Bence, bana gelecek ay, günde otuz saniye verirsen bunu başarabilirim. Eğer işe yaramazsa, insan kaynaklarına benim tüm önerilerimi uyguladığını ve görevini tamamladığını söyleyebilirsin." Ricam o kadar küçüktü ki, Michael'ın reddetmesi imkansızdı.

İlk ay boyunca Michael, her gün otuz saniye ayırarak zihin şekillendirmesini uygulayacaktı. Ondan, bölümündeki bir kişiye, istekli bir ses tonunda, sanki bu kişinin yaptığı işte hiçbir sorun yokmuşçasına özel, ayrıntılı bir şekilde iltifat ettiğini hayal etmesini istedim. Bu kişinin önünde nasıl duracağını, ona rahat, açık bir şekilde nasıl yaklaşacağını, ses tonunun nasıl çıkacağını ve çevredeki seslerin ve kokunun nasıl olacağını hayal etmesi gerekiyordu.

Birkaç nedenden dolayı Michael'ın iltifat etmeyle başlamasını istemiştim. Çoğu kişi gibi Michael da, eleştirmek yerine takdir etmeyi daha kolay buluyordu. Fakat aynı zamanda Michael'ın bölümünde sorunun bu kadar uzun süre yayılmasına izin vermesinin nedeninin elemanlarını bir problemler topluluğundan başka bir şey olarak görmemesi olduğunu da biliyordum. Bir başka bakış açısından bakıldığında, psikolojik araştırmalar, takdir edilmediğini düşünen insanların eleştiriye kırılmaya ve onlara verilen tavsiyeleri görmezden gelmeye eğilimli olduklarını göstermiştir. Michael, takdir sözleri söylemek için zihin şekillendirmesi yaparken, sadece ona doğal gelmeyen bir şeyi yapmaktan dolayı kendini rahat hissetmeyi öğrenmekle kalmıyor aynı zamanda, elemanlarının tatmin duygularını ve verimliliklerini artırabilecek bir beceriyi de geliştiriyordu.

Michael'a bu uygulamayı ailesi için de yapmak isteyip istemeyeceğini sordum. Sessiz tavrını evinde sürdürdüğünü ve sevdiklerinin de kaizenden hoşlanacaklarını düşünüyordum. Ondan, otuz saniye boyunca karısına ya da üç çocuğundan birine iltifatlarda bulunduğunu düşünmesini istedim. Sonraki ay Michael'a iltifat ettiğini düşünürken buna bir de eleştirel yorum ekleyip ekleyemeyeceğini sordum. Kendini çalışanlarından birinin karşısında hayal edecek, mesajlarını nazik, gerçekçi bir ses tonunda aktarırken yüz kaslarının ve beden duruşunun açık olduğunu düşünecekti. Ayrıca ondan her gün evde bir kişiye yüksek sesle onu takdir ettiğini ifade etmesini istedim.

İkinci ayın ikinci haftasında telefonum çaldı. Michale'dı, "Karım ve çocuklar bende ne sorun olduğunu soruyorlar!" diyordu, kendinden hoşnut olduğu açıktı. Ailesi, onun yaptığı iltifatları o kadar büyük sevgi ve sıcaklıkla cevaplıyordu ki zihin şekillendirmesi ve kaizen artık onun için gerçekten güvenilir hale gelmişti.

"Şimdi," diye önerdim, "beni günde bir kez arayıp telesekreterime bir elemanın hakkında bir takdir bir de eleştiri cümlesi bırakmaya ne dersin?" Ses tonunun üzerinde bu şekilde çalışabilirdi ve ben de yorumlarının özellikleri ve ses tonunun istediği tarafsızlık düzeyine gelip gelmediği hakkında ona bilgi verebilirdim.

Zihin şekillendirmeye ek olarak küçük, etkin adımlar ile Michael'ın bu adımları atmasını sağlayacak zihinsel hazırlık, ona yeni beceriler kazandırmıştı. Aynı zamanda huzurlu olmanın ve bunları kullanmanın keyifli sonuçlarını hissetmesini de sağlamıştı. Birlikte çalıştığımız üç ayın sonunda, gecikmiş eleştirileri çabucak okudu ve kendini hemen bir bilgi vermek için on

beş ya da yirmi saniye ayırırken buldu. Birkaç yıl boyunca tatillerde Michael'dan kart aldım. Kartlarda ailesinin hiç bu kadar iyi olmadığı ve bölümdeki moralin yüksek olduğu yazmaktaydı.

KAİZEN TEKNİĞİ

Zihin Şekillendirmesi Nasıl Yapılır

Hedefiniz ne olursa olsun, zihin şekillendirme, değişim yaratmak için kaizen programını uygulamanızı kolaylaştırmanın müthiş bir yoludur. Kaizen yöntemine gerçekten uygun olması için zihin şekillendirmeyi birkaç küçük adıma bölebilirim:

1. Yapmaktan korktuğunuz ya da kendinizi rahatsız hissettiğiniz bir görevi diğerlerinden ayırın. Bu faaliyeti yapmaya başlamadan önce kendinize en az bir ay vermeye çalışın.

2. Bu görev için zihninizi şekillendirmeye her gün kaç saniye ayırmaya karar verin. Bu iş için saniyeler ayırın, dakika ya da saat değil; ayrılacak zaman o kadar az olmalıdır ki, bu zamanı her gün hiç aksatmadan ayırabilin. Tekrarlamak önemlidir.

3. Zihin şekillendirmesini uygulamaya hazır olduğunuzda, sakin, rahat bir yere oturun ya da uzanın ve gözlerinizi kapatın.

4. Zor ya da rahatsız bir durumda olduğunuzu ve gözlerinizi çevrenizde gezdirdiğinizi düşünün. Ne görüyorsunuz? Etrafta ne var? Kimler var? Neye benziyorlar? Onların yüzlerindeki ifadeyi, giydikleri elbiseleri, duruşlarını görün.

5. Şimdi, imgelemenizi diğer duyularınıza yayın. Çevreniz-

deki sesler, kokular, tatlar ve dokular neler ve nasıllar?

6. Gerçekte tek bir kasınızı bile oynatmadan, bu görevi yerine getirdiğinizi hayalinizde canlandırın. Hangi kelimeleri kullanıyorsunuz? Ses tonunuz nasıl çıkıyor ve bedeninizde nasıl çınlıyor? Fiziksel duruşunuz nasıl?

7. Yaptığınız işe olumlu bir tepki geldiğini düşünün. Örneğin, eğer bir insan topluluğuna karşı konuşmak için zihninizi şekillendiriyorsanız, dinleyicilerin koltuklarında öne doğru eğildiklerini ve ilgili gözüktüklerini görün. Bazı hevesli dinleyiciler not alırken kalemlerinin kağıtta çıkardıkları sesi duyun.

8. Zihin şekillendirme için ayırdığınız zaman, alışkanlık ve keyif haline geldiğinde, daha önceden size zor gelen o görevi hevesle yaptığınızı fark edebilirsiniz. Fakat gerçek eylem için hazır değilseniz sorun yok. Kaizen sürecini asla zorlamayın; ancak değişimin rahat ve kolay bir şekilde olmasına izin verirseniz işe yarar. Bunun yerine zihin şekillendirmesi için ayırdığınız zamanı artırmayı seçebilirsiniz; fakat bu durumda da zamanı yavaşça artırmalısınız, belki sadece otuz saniye daha ekleyebilirsiniz. Uzunluğu ve sıklığı ancak önceki zihin şekillendirme düzeyi size çok kolay ve çabasız gelmeye başladığında artırmalısınız. Eğer zihin şekillendirmesini yapmamak için bahaneler bulmaya başlıyorsanız ya da yapmayı unuttuğunuzu fark ediyorsanız, buna ayırdığınız zamanı yine eski haline getirmelisiniz.

9. Bu görev için zihin şekillendirmesini rahatça kullanmaya başladığınızda (bu, günler, haftalar hatta daha uzun sürebilir), en kötü senaryoyu ve buna nasıl tepki vereceğinizi düşünün. Kalabalığa hitap edecek bir kişi, kendini sinirli,

yüzünden ter boşanırken ve dinleyicilerini sıkılmış ve kendi aralarında fısıldaşıyorken görebilir. Bu durumda, nasıl konuşacağını, davranacağını ve kendini nasıl hissedeceğini hayal edebilir.

10. Söz konusu görevi gerçekten yerine getirmeye hazır olduğunuzda, önce küçük adımlar atmayı deneyin. Örneğin bir kalabalığa hitap etmeyi ele alırsak, konuşmanızı yüksek sesle yapın ama boş bir odada ya da size sempatik davranabilecek birinin karşısında.

İlk Adım... ya da Herhangi Bir Adım

Zihin şekillendirmesini, kaizenin herhangi bir aşamasında kullanabilirsiniz. Çoğu kişi, ne yapması gerektiğini bilse de bunu başarabilmek için kendini ruhen hazırlayamaz. Örneğin, daha fazla sebze yemeniz gerektiğini düşünelim. Her gün sadece on beş saniyeyi hayalinizde biraz karnabahar yediğinizi ve tadının hoşunuza gittiğini canlandırmaya ayırabilirsiniz. Bu alıştırma, bir alışkanlık ve hatta keyif haline geldiğinde bu süreyi otuz saniyeye çıkartabilir ya da ne kadar isterseniz o kadar artırabilirsiniz. (Sonra bir başka kaizen stratejisi üzerinde, bir parça yemek üzerinde çalışabilirsiniz; küçük eylemlerde bulunmaya dair kaizen tekniği, bir sonraki bölümde konu edilecektir.)

Fakat her kaizen stratejisi gibi, zihin şekillendirme de değişim yaratma programının *herhangi* bir aşamasında kullanılabilir. Zihin şekillendirme, hastalık ya da program karışıklıkları gibi nedenlerle yolunda giden bir işi devam ettiremediğiniz zamanlarda mükemmeldir. Başarıya ulaşsanız bile, yeni becerinizi ya da alışkanlığınızı zihinsel bir ayarlamaya sokmak istediğiniz zamanlarda uygulayabilirsiniz.



Kaizen İpucu

Aşağıda, zihin şekillendirmesini belirli hedefler için uygulamaya dair bazı öneriler verilmiştir. Şunu aklınızdan çıkarmayın: Küçük sorular, zihin şekillendirmesi için düşünceler üretmekte etkili bir yoldur. Sadece kendinize sorun: *Hedefime ulaşmak için atabileceğim en küçük adım nedir?* Bırakın bu soru birkaç gün ya da hafta boyunca iyice pişsin. Bir cevabınız olduğunda, kendinizi bu adımı atarken hayal etmek için zihin şekillendirmesini kullanabilirsiniz.

Eğer yemek porsiyonlarınızı azaltmak istiyorsanız, önünüzde, içinde yemeğin kaldığı bir tabak görün. Bu yiyecek neye benziyor? Kokusu ve tadı nasıl? Şimdi, tabakta biraz yemek kalmış olmasına rağmen elinizdeki çatalı ya da kaşığı bıraktığınızı hayal edin. Çatalınız tabağa değdiğinde ses çıkarıyor mu? Peçetenizi kucağınızdan alın ve dokusunu fark edin. Peçeteyi bırakın ve masadan kalkarken iskemlenizin ve kaslarınızın hareket ettiklerini hissedin. Ayağa kalktığınızı ve hiç zorluk çekmeden yürüyüp gittiğinizi gözünüzde canlandırın.

Eğer kendinize yönelttiğiniz öfke, değişme yolunda önünüzü tıkıyorsa şunu deneyin: kendinize karşı yargılayıcı ya da sert davrandığınız bir durumu düşünün. Kendine karşı eleştirel olan çoğu kişi için başkalarına kaşrı nazik olmak çok daha kolay olduğu için, sizinle aynı hatayı yapan ya da sizinkiyle aynı kusura sahip bir arkadaşınızın ya da çocuğun karşısında olduğunuzu gözünüzde canlandırın. O kişinin, kendinize söylediğiniz zarar verici şeyi söylediğini, örneğin "ben kötü biriyim!" ya da "bunu asla doğru yapamayacağım!" dediğini düşünün. Şimdi kendinizi bu kişinin karşısında hayal edin. Bu şekilde acı çeken birine karşı duyduğunuz sevgi ve şefkati hissedin. Hangi kelimeleri ve el hareketlerini kullanırdınız?

Eğer bozulmuş bir kişisel ilişkiyi tekrar düzeltmek istiyorsanız, öncelikle diğer kişideki sizin düğmenize basmasına fazla

tepki vermenize ya da bu kişiden uzak durmanıza neden olan şeyi düşünün. Şimdi, bu kişinin bu itici davranışı yaptığını ve sizin buna ideal bulduğunuz tarzda cevap verdiğinizi hayal edin. Bedeninizde neler oluyor? Bir sıcak dalgasının yayılması yerine sakinleşiyor mu? Ne söylerdiniz ve bunu hangi ses tonunda söylerdiniz? Nasıl bir beden duruşu aldığınızı varsayıyorsunuz?

Çoğumuzun sakinleşmeyi, gevşemeyi öğrenmeye ihtiyacımız vardır. Sizin sık sık sinirlenmenize ya da sabırsız olmanıza neden olan ve sürekli tekrarlanan bir senaryo seçin (sıkışık bir trafikte araba kullanmak çoğumuzda bu tür tepkiler uyandırır). Sonra, kendinizi böyle bir durumdayken düşünün, içsel olarak dengeli olduğunuzu hissedin ve başkalarına iyi davrandığınızı düşünün. Eğer sıkışık trafiğe karşı tepkinizi iyileştirmeye çalışıyorsanız, diğer sürücüler kornalarını çaldıkları ve saldırgan davranışlarda bulundukları halde kendinizi arabanın içinde, kaslarınızın gevşek, nefes alış verişinizin derin ve düzenli, ve bedeninizin de sakin olduğu bir durumda hayal edin. Gözünüzde, diğer sürücülere karşı anlayışlı ve nazik davranırken hatta belki de onlardan birinin sizin şeridinize geçmesine izin verdiğinizi canlandırın.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK EYLEMLERDE BULUNUN

Küçük eylemler kaizenin kalbidir. Saçma hatta gülünç gözükebilecek adımlar atarak, sizi daha önce yenilgiye uğratmış eski engellerin etrafından sakince geçebilirsiniz. Yavaşça –fakat acısızca!– içinizde sürekli başarı isteği geliştirebilir ve değişime doğru giden kalıcı bir yol oluşturabilirsiniz.

Küçük eylemler, bir şeyleri değiştirmek için uygulanan pek çok kaizen programının temelini oluşturur, bunun da nedeni açıktır: Ne kadar çok küçük soru ve küçük düşünce hazırlarsanız hazırlayın, bunlar üzerinde ne kadar çalışırsanız çalışın sonuçta harekete geçme sahasına girmiş olursunuz. Bu, ister yeni işiniz için bir ilan asmak isterse sorunlu bir aile üyesiyle yüzleşmek olsun, değişmez. Fakat söz konu-

su kaizen olduğu için, ilk eylemleriniz çok küçük eylemler olacaktır; bunları garip, hatta aptalca bulacak kadar küçük. Bunda bir sorun yok. Yaşamınızı değiştirmeye çalışırken mizah duygusuna sahip olmak iyi bir şeydir. İşte kaizen eylemlerinden bazı güzel örnekler:

Hedef	Kaizen Hareketleri
Aşırı harcamayı durdurmak	Kasaya yönelmeden önce alışveriş arabasından bir malı çıkartıp bırakın.
Bir egzersiz programına başlamak	Her sabah birkaç dakika koşu bandında durun –evet sadece durun!
Stresle başa çıkmak	Günde bir kez, bedeninizin neresinde gerilim olduğunu not edin (Boynunuz mu? Beliniz mi? Omuzlarınız mı?) Sonra derin bir nefes alın.
Evi temiz tutmak	Evin bir bölgesini seçin, saatin alarmını beş dakika sonrasına kurun ve burayı düzeltmeye başlayın. Alarm çaldığında durun.
Yabancı bir dil öğrenmek	Her gün aklınıza bir kelime

	yazın. Eğer bu çok zorsa, her hafta bir yeni kelime öğrenmeyi deneyin.
Daha fazla uyumak	Akşam yatağa bir dakika erken gidin ya da sabah yatakta bir dakika fazla kalın.

Bu tarz küçük eylemler, konuya yabancı olan kişilere acayip gelebilir. Fakat büyük bir değişiklik yapmak için mücadele ediyorsanız -on kilo vermek, işte değişiklik yapmak ve romantik bir ilişki yaşamak gibi- ve başarısız olmuşsanız, o zaman küçük değişikliklerin ne kadar yardımcı olabileceklerini takdir edebilirsiniz. Unutmayın, değişiklik yaratmak için gösterilen büyük, cesurca çabalar, istenilenin tam tersi bir durum yaratabilir. Bu çabaların pek çoğu, yolda sizi bekleyen, zaman azlığı, bütçenin denkleştirilememesi ya da değişime karşı derinlere kök salmış direnç gibi ağır engelleri hesaba katmazlar. Daha önce öğrendiğimiz gibi, değişim yaratmak için uygulanan radikal programlar, içinizde gizli kalmış ya da pek gizli kalmamış şüphe ve korkuları su yüzeyine çıkarabilir (Ya başarısız olursam? Ya istediğim noktaya ulaşır ama yine mutsuz olursam?) ve amigdalanın alarm zillerini çaldırabilirler. Beyniniz, uzun vadeli hedeflerinize ulaşmak için ihtiyaç duyacağınız sürekli ve olumlu enerjiyi saptlamak yerine bu korkuya, stres hormonlarının düzeyini tavana vurdurarak ve yaratıcılık düzeyini azaltarak cevap verir.

Küçük eylemler, çok az zaman ve para gerektirir ve

hepsi de iradesi çok güçlü olmayanlarımızın bile kabul edebilecekleri şeylerdir. Küçük eylemler beyni düşünme konusunda kandırır: Hey, bu değişiklik o kadar küçük ki, hiç de zorlayıcı değil. Ağırlık çalışmaya gerek yok. Başarısız ya da mutsuz olma riski de yok. Küçük eyşemler, beynin korku dolu tepkiden başka yere odaklanarak, yeni, kalıcı alışkanlıklar geliştirmesine imkan tanır ve bunu da şaşırtıcı derecede canlı bir ritimde yaparlar.

Ne Zamanınız Ne de Paranız mı Var? Kaizen Yaşantınızı Düzene Sokuyor

Eğer siz de, bir şeyleri değiştirmek isteyen diğer pek çok insan gibiyseniz, kendinize şöyle diyebilirsiniz: Peki hedefime nasıl ulaşabilirim? Buna ayıracak param yok ve kahvaltı ile yatağa yatma arasındaki zamanda nadiren oturabiliyorum! Merak etmeyin. Yaşamdaki en iyi şeyler gibi küçük adımlar da bedavadır. Ve sadece bir ya da iki dakikanızı aldığı için her programa uyabilir. Bunun kanıtı olarak izninizle size birkaç küçük kaizen hareketinin -her biri günde fazladan sadece birkaç dakika ayırmayı gerektirir- nasıl olup da bir kliniği mali bir felaketten kurtardığını göstereyim.

Artık hastası kalmamış olan bu kliniğin yekilileri, beni aradığında ciddi bir sorun içindeydiler. Hasta kaydı yapılmıyordu ve bu durumun ciddi mali sonuçları vardı. Kalan hastalardan ise çok az bir gelir elde edilmekteydi. Hastalar üzerinde yapılan anketlerde bu kliniği niçin beğenmedikleri sorulduğunda başta

gelen şikayet uzun bekleme süreleriydi.

Tıp alanında bir profesyonel olmasanız bile, uzun bekleme sürelerinin doktor muayenehanelerinde yaygın bir sorun olduğunu biliyor olmalısınız. Gün içindeki acil durumlar ve önceden bilinemeyen sorunlar nedeniyle bu problemi çözmek genellikle imkansızdır. Örneğin, önce deri döküntüsü nedeniyle programa alınan bir hastada baş dönmesi ya da göğüste ağrı gibi daha ciddi belirtiler görülebilir ve birdenbire rutin bir muayene çok daha uzun sürebilir ve tabii ki bu durum günün geri kalanını da etkiler.

Hasta muayenelerinin zamanlama sorunu o kadar başa çıkılmaz hale gelmişti ki, bu klinik, bazı zorlayıcı çözümler üzerinde düşünmekteydi. Klinik çalışanları, hasta akışının düzenlenmesine ve doktorların muayene başına ne kadar zaman ayırmalarını belirlemelerine yardımcı olabilecek pahalı bir bilgisayar programı alınmasını önerdiler. Bir başka düşünce de, hastaların muayenelerinin ne kadar süreceğini doğru olarak belirlemek için bunu anlayabilecek bir hemşirenin işe alınmasıydı. Doktorlar, sadece içerideki hastalarla ilgilenmesi için bir doktoru görevlendirmeyi tartıştılar; bu, riskli bir adımdı çünkü içerdekilerle ilgilenen bir doktor, kliniğin fazlasıyla ihtiyaç duyduğu yeni hastaları alamayacaktı. Bu çözümlerden hiçbiri işe yarar ya da ofisin zaten sıkışık bütçesine uygun değildi. Aşırı iş yüklenmiş farklı gruplar -doktorlar, hemşireler, ön büro görevlileri- hasta sayısının giderek azalması ve mutsuz "müşteriler" nedeniyle birbirlerini suçladıkları için klinikteki günlük yaşam gerilim yüklenmekteydi.

Klinik, gerçek bir mücadeleyle yüz yüzeydi. Fakat ben ümitliydim; çünkü kaizenin tıp alanında doğal bir avantajı vardır. Tıp modeli içinde, ideal çözüm her za-

man en küçük ama etkili olan, gereksiz herhangi bir risk taşımadan işe yarayan tedaviyi uygulamaktır. Doktorlar, eğer ilaç işe yarayacaksa ameliyat yapmazlar ve sadece dinlenmek ya da yaşam tarzını değiştirmek etkili bir tedavi sağlayacaksa ilaç vermekten hoşlanmazlar. Tek yapmam gereken, bu kliniğe bu tanıdık, ne kadar küçükse o kadar iyidir mantığına uygun olarak sorunlarını nasıl yeniden düzenleyeceklerini göstermekti.

Klinik çalışanlarını bir toplantıya çağırdım ve birer tüketici olarak şimdiye dek yaşadıkları en iyi ve en kötü deneyimleri hakkında konuşmak istedim. Çoğu kişi, çöken bilgisayarlarından, bankadaki zorluklardan ve diğer sorunlardan söz etti. Sonra biri, bir tüketici olarak yaşadığı en iyi deneyimin telefon servis sağlayıcısında sorun çıktığı sırada meydana geldiğinden söz etti. Bunun gerçekten de yaşadığı en iyi deneyim olup olmadığını sordum. Dediğine göre bu deneyimi bu kadar memnuniyetle hatırlamasının nedeni, müşteri hizmetleri temsilcisinin, yaşanan sorun ve temsilciye ulaşmak için telefonda bekleyerek geçirdiği zaman için özür dilemesiydi. İki gün sonra, aynı temsilci, sorunun giderildiğinden emin olmak için tekrar aramıştı. Diğerleri de, birer tüketici olarak yaşadıkları en kötü deneyimin bir özür dileme ve ilgi gösterilmesiyle kolaylıkla tersine çevrilebildiğinden hemfikirdiler. Söylediklerine göre herkes, bilgisayar sistemlerinin çökebileceğini ve bankadaki memurların hata yapabileceğini biliyordu. Bir deneyimi olumlu ya da olumsuz yapan, sorununuzu ilgili kişiye aktardığınız sırada geçen birkaç dakika içinde ortaya çıkan durumdu.

Klinik çalışanları, hastaların, tıpkı banka müşterileri ya da bilgisayar sahipleri gibi, gerçekten hata yapı-

labileceğini ve doktorların sürekli olarak zamanı kontrol edemediklerini anladıkları sonucuna varmıştı. Hastaların gerçekte nefret ettikleri şey, kapıya yürüdükleri zaman duydukları o teslim olma, sadece bedenlerinin değil zamanlarının da bir başkasının elinde olduğunu hissetme duygusuydu. Bu, bir kaizen sorusu sormak için mükemmel bir zamandı: *Gecikme durumunda, herhangi bir maliyete yol açmadan ve sadece birkaç saniye ayırarak hastaların bu süreyi daha iyi geçirmeleri için ne yapabilirsiniz?*

Çalışanların tümü de bu zorluğa karşı hevesle karşılık verdiklerinde hiç şaşırmadım. Gecikmelerin olması durumunda aşağıda sıralanan adımların uygulanabileceğine karar verdiler:

- Ön büro görevlisi, hastaya beklemesinin nedenini açıklayacak ve yaklaşık olarak doktorun, kendisi ile ne zaman ilgilenebileceğini belirtecekti.
- Hastaya bir başka doktoru görmek ya da başka bir güne ve saate randevu almak isteyip istemediği sorulacaktı.
- Hemşire ya da yardımcı hemşire, muayene odasına girmeden önce bekletilen her hastadan özür dileyecekti.
- Doktor, muayene odasına girerken özür dileyecekti.
- Doktor, muayene odasından ayrılmadan önce bu kliniği seçtiği için hastaya teşekkür edecekti.
- Sonunda ön büro görevlisi, hasta kapıdan çıkarken ikinci bir kez daha teşekkür edecekti.

Bu değişiklikler kısa cümlelerden oluşuyordu -ge-

nel olarak "özür dilerim" ve "teşekkür ederim"- ve şüphesiz en küçük adımlardı. Fakat klinik çalışanları bu değişiklikleri uygulamaya başladıktan kısa bir süre sonra, hastalara yapılan anketler, tatmin olma düzeyinin iki katına çıktığı ve klinikteki hasta sayısının yüzde 60 arttığını gösterdi. Bu arada, ortalama bekleme süresinin öncekiyle aynı kaldığını aklınızdan çıkarmayın. Fakat artık hastalar, "Daha önce bir doktorun muayenehanesinde bana hiç bu kadar özen gösterilmemişti," gibi şeyler söylüyorlardı. Daha önce klinik içinde birbirleriyle çatışan taraflar da artık savaş baltalarını indirmişlerdi ve her biri de hedefe ulaşmak için yapabilecekleri basit ve işe yarar şeyler olduğunu görmekten memnundular.

Küçük Adımlar, Yavaş Sonuçlar Alınmasına Neden Olmazlar mı?

Kaizen adımları küçük olabilir fakat sıklıkla hızlı değişimlere neden olurlar. Klinikte yaşadığım tecrübe, bazen büyük bir gelişim sağlamak için gereken tel şeyin küçük bir adım atmak olduğunu göstermiştir. Belki de her akşam beş dakika ayırıp etrafa dağılmış oyuncakları ve ev eşyalarını toplamak gibi minik bir değişikliğin bile evinizi daha temiz ve düzenli tutma hedefinizi gerçekleştirmenizi sağladığını görebilirsiniz.

Eğer hedef, fazlasıyla direnç gösterdiğiniz bir faaliyeti gerçekleştirmek (örneğin egzersiz yapmak) ya da bir alışkanlığınızdan vazgeçmekse (belki de rahatlamak için alış veriş yapıyorsunuzdur), tek bir adımın

yeterli olmadığını fark edebilirsiniz. Fakat bu adım, sizi rahat bir şekilde ikinci adıma ve sonra da üçüncü bir adıma götürecek ve bir gün istediğiniz değişikliği yapmayı başardığınızı anlayana dek bu böyle devam edecektir.

Şimdi, egzersiz yapmak için yeterli zamanı olmayan bekar anne Julie'ye dönelim. Küçük bir hareketle başlamıştı; her gün televizyonun önünde bir dakika yürüyordu. Bu eylem, onun aerobik kapasitesini pek de geliştirmemişti fakat Julie üzerinde farklı ve belki de daha anlamlı bir etkisi olmuştu. Düzenli egzersiz yapmayı hayatının bir parçası haline getirmek için bir kapı aralanmıştı. Birkaç hafta sonra, Julie bir reklam arası boyunca yürümeyi denemeye karar verdi. Bunu başardığında ise bunu iki reklam arasına çıkarmaya karar verdi. Ve sonra durmayı unuttu. Reklamlar bitmiş, televizyondaki program kaldığı yerden devam ediyor olsa da Julie egzersize devam ettiğini fark etti. Neredeyse hiç farkında olmadan bu olağanüstü derecede yoğun kadın, Amerika Tıp Birliği'nin haftada birkaç gün ve günde otuz dakika kardiyovasküler egzersiz yapma önerisini yerine getirmenin bir yolunu bulmuştu.

Korkuyu yatıştırdığınızı ve yeni bir alışkanlık kazandığınızı bilerek küçük adımlar atmak, güven ve iyimserlik gerektirir. Kaizen yoluyla mücadele veren kişiler bunu, adımların zor değil kolay olması sayesinde yapmaktadırlar. Değişimin her zaman âni olması gerektiği, katı bir öz disiplin gerektirdiği ve asla keyif verici olamayacağına dair kültürel şartlandırmanın üstesinden gelebilmektedirler. Eğer kendimize karşı katı olursak, kendimizi daha fazlasını ve daha hızlı bir şekilde yapmaya teşvik edersek daha iyi sonuçlar alaca-

ğımızı sanırız. "*Günde bir dakika ile hedefime nasıl ulaşabilirim? Bu hızla, yıllar alır!*" benzeri şeyler söyleriz. Fakat kaizen, bizden sabırlı olmamızı ister. Bizden, küçük adımlar aracılığıyla zihnin başlangıçta değişime duyduğu direnci daha kolay yenebileceğimize inanmamızı ister. Değişimin zaman çizelgesi üzerinde denetimimiz yoktur -tıpkı araba kullanmayı, kayak yapmayı ya da gitar çalmayı öğrenmek gibi bir amacımıza ne zaman ulaşacağımızı tam olarak belirleyemeyeceğimiz gibi. Sadece, zihnin o konudaki beceriyi geliştireceğine ve ona yolladığımız bilgilere itaat edeceğine güvenmeliyiz.

"Bunu Yapmayı Başaramıyorum": Kaizen, Direnci Nasıl Kırar.

Her yılbaşında milyonlarca kişi, gelecek yıl için hedeflediği şeylerin bir listesini yapar: kilo vermek, stresle başa çıkmayı öğrenmek vb. Bütün bunları isteriz ve bu değişimlerin tamamını gelecek yıldan başlayarak yapmayı planlarız. Fakat her seferinde, top yekün, âni bir yeniden yapılanma için gerekli irade gücünü en azından uzun bir süre için bir türlü toplayamayız. Araştırmalar, on senelik bir süre içinde, bu türde bir çözümün ilk on beş hafta içinde terk edildiğini ve sonraki yıl tekrar tozlandığı raftan alındığını göstermektedir. Kaizen, her yıl yaşanan bu başarısızlık ayinine bir seçenek sunmaktadır.

Yıllar önce, çok ünlü bir ağrı uzmanının büyük bir dinleyici topluluğuna yaptığını bir konuşmayı dinle-

miştim. Her ne kadar ağrı ile her zaman ilaçlar ve diğer tıbbi buluşlar yoluyla başa çıkılamasa da, meditasyon gibi zihinsel teknikler, çekilen acıyı belirgin biçimde azaltabilmektedir. Bu ağrı uzmanı, dinleyicilerinin günde bir dakika meditasyon yapmaya teşvik etmişti. Çok şaşırtıcı bir şekilde, tam da bu konuşmadan sonra onunla konuşmuş ve niçin günde bir dakika meditasyon yapmanın kişinin kendini iyi hissetmesini sağladığını düşündüğünü sormuştum. Sabırlı bir ses tonuyla bana, meditasyon tekniklerinin ne kadar süredir kullanıldığını sordu.

"İki veya üç bin yıldır," dedim.

"Doğru," dedi. "Yani bu dinleyicilerin arasında bunu daha önce duymuş olan birilerinin olması şansı çok yüksek. Bu düşünceyi sevenler, şimdiden bir öğretmen ya da kitap bulmuş ve bunu uygulamaya başlamıştır. Dinleyicilerin geri kalanı içinse meditasyon, duydukları en berbat fikirdir. Ben de onların eve döndükten sonra otuz dakika meditasyon yapmayı denemek yerine bir dakika yapmalarını tercih ettim. Belki de bunu sevebilirler. Hatta belki durmayı bile unutabilirler."

Onun haklı olduğuna inanıyorum. İkna edici tekniklerin araştırılması, sürekli olarak kaizenin en sert direnci bile kırabildiğini göstermektedir. Gülünç bir araştırmada, Güney California'da bir semtte oturan kişilere, pencerelerinden birine küçük bir "arabanızı dikkatli kullanın" yazısı asmak isteyip istemeyecekleri sorulmuştu. Çoğu bunu kabul etti. Önceki yere benzerliği nedeniyle seçilen bir başka semtin sakinlerinden bu işareti asmaları istenmedi. İki hafta sonra, her iki semtteki kişilere aynı mesajı taşıyan bir ilan panosunu ön bahçelerine yerleştirip yerleştiremeyecekleri

soruldu. Kendilerine bu ilan panosunu yerleştirdiklerinde evlerinin daha küçük gözükeceği de açıklandı. Bu isteği daha az çekici hale getirmek için de ilan panosu üzerindeki harfler kötü bir şekilde çizildi. Küçük işareti asmaya sıcak bakmayan grupta ilan panosunu reddetme oranı yüzde 83'tü; fakat ilk yerleşim bölgesinde küçük adımı atan grubun yüzde 76'sı ilan panosunu kabul etti. Küçük adım, daha büyük olan adımı dört kez daha fazla çekici hale getirmişti. Diğer araştırmalar, bu sonuçlardan doğmuştur, ilk baştaki küçük bir eylemin (hayırseverlik için bir iğne takmak, kumsalda bir yabancının eşyalarına göz kulak olmak gibi), çok daha büyük bir eyleme (bir hayır kurumuna büyük miktarda bağış yapmak, o yabancının eşyalarının çalınması durumunda bunu engellemek gibi) karşı olacak itirazların çoğunu önceden engellemektedir. Şimdi, küçük eylemlerin, gerçekten yapmak istediğiniz bir değişime karşı olan direncinizi nasıl kırabildiğini düşünebilirsiniz!

Kilo vermek ya da daha organize ya da daha sakin olmak isteyen ama günlük düzenlerinde gerekli olan değişikliğe direnç gösteren ve düşündükleri çözümleri tekrar ele alma düşüncesini beğenen kişilerle defalarca kaizen yöntemini kullandım. Örneğin, UCLA'nın tıp kliniğinde, dişlerinin aralarını iple temizlemeyen kişiler gördüm. Dişlerinin çürüme ve diş eti rahatsızlıkları yaşama riski altında olduklarını ve diş aralarını temizleme alışkanlığı edinmelerinin şart olduğunu biliyorlardı fakat bu bilgiyi eyleme dökemiyorlardı. Ben de onlardan günde bir tane diş arasını temizlemelerini istedim. Bu insanlar bu küçük adımı çok daha kolay buldular. Her gün bir diş aralarını iple temizleyerek geçen iki ay sonrasında ellerinde iki şey vardı: bir

adet çok temiz diş ve o aptal ipliği kullanma alışkanlığı.

Temiz bir dişin kendisi küçük bir başarıdır ama çoğu kişi bu noktaya geldikten sonra tekrar geri dönmek istemez. Bazısı, bir sonraki ay, iki diş temizlemeye başlar fakat çoğu kişi bu yeni alışkanlıklarının gittikçe daha da yerleştiğini görürler ve aynanın karşısında ellerinde diş temizleme ipi ile oturduklarına göre üç, dört ya da beş diş temizlemeye başlarlar. Altı ya da on hafta içinde çoğu kişi her bir dişini temizlemeye başlar. (Günde bir diş temizleme işini yerine getirmeyi unutanlardan bir başka kaizen adımını izlemelerini isterim: bir parça diş ipini uzaktan kumanda aletlerinin etrafına bağlamalarını ya da banyo aynasına hatırlatma olarak bir parça diş temizleme ipi yapıştırmalarını öneririm.)

Düzenli egzersiz yapma alışkanlığını bir türlü kazanamayan ve bunun sonucunda pek çok rahatsızlık yaşayan pek çok insan gördüm. Bunlar genellikle aşırı çalışan, fazla sorumluluk yüklenmiş ve aşırı stres altında yaşayan kişilerdir. Bu hastalar, günde önerilen otuz dakikalık egzersizi nasıl yapacaklarını bilememektedirler. Hayatları, egzersiz sonucu ter içinde kalmaya istekli olamayacakları kadar zordur. Belki de yeni ve sağlıklı bir bakış açısından baktıklarında diğer alışkanlıklarının nasıl görüneceğinden korkmaktadırlar. Bu kişileri kesinlikle anlayabiliyorum. Bu insanlar için, kaizenin acısız ve kolay yaklaşımı özel bir çekiciliğe sahiptir.

Egzersiz yapmaktan nefret eden kişiler Julie'nin yaptığı gibi televizyonun karşısında günde bir dakika yürüyerek başlayabilirler. Kısa süre sonra bir alışkanlık kazanırlar ve programlarına birkaç dakika daha ve

sonra biraz daha eklemek isterler, ta ki, sağlıklı bir egzersiz programını izlemeye gerçekten istediklerini fark edene dek.



Kaizen İpucu

Sağlığınızı iyi bir duruma getirmek için hedeflerinizi daha küçük belirlemeniz en iyisidir. Sadece birkaç olumlu değişikliğin, üzerinizde şaşırtıcı bir etkisi olabilir. Son dönemde yapılan araştırmalar, bir kişinin beden ağırlığının yüzde 10'unu kaybetmesinin (kişinin başlangıçta fazla kilosu olduğunu farz edersek), şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve uykuda apneaya yakalanma riskini büyük oranda düşürdüğünü göstermiştir. Adelphi Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma, haftada dört gün, günde sadece bir dakika koşu bandını kullanan kişilerin (maksimum kalp ritminin yüzde 70'ine ulaşılmasına dikkat edilmiştir), aerobik kapasitelerinin yüzde 10 arttığını göstermiştir; bu oran, günde yirmi dakika egzersiz yapan kişilerle aynıdır!

Bir keresinde egzersiz yapmak isteyen hatta evine pahalı bir koşu bandı alan bir bayan tanımıştım. Yine de kendisi egzersizden kaçındığını fark etmişti. *Yapamıyorum işte*, diye düşünüyordu. Sonunda kaizene başvurdu. İlk ay boyunca, koşu bandında ayakta durdu, gazetesini okudu ve kahvesini yudumladı. Sonraki ay, kahvesini bitirdikten sonra, koşu bandında bir dakika yürümeye başladı ve her hafta bu süreyi bir dakika artırdı. İlk aylar boyunca yaptığı bu küçük eylemler çoğu kişiye gülünç gelse de işin aslı böyle değildir. Bu kadın, egzersizi hayatına sokmaya çalışıyordu. Kısa süre sonra "gülünç" hareketleri günde bir mil koş-

ma alışkanlığına dönüştü! Düzenli bir program uygulamaya yönelik bu kademeli artışın kişinin birkaç hafta boyunca yoğun egzersiz yapmakla başladığı fakat sonra kanepesindeki rahat yerine döndüğü alışıldık kalıpların tam tersine olduğuna dikkatinizi çekerim.

Değişiklik yapmak için gerekli küçük adımlarınızı planlarken, en iyi planlamaya rağmen bir direnç duvarına çarpabileceğinizi aklınızda tutun. Vazgeçmeyin! Bunun yerine adımlarınızın boyunu tekrar ayarlayın. Amacınızın korkunun üzerinden aşmak ve adımlarınızın ancak bir çaba gösterdiğinizi fark edecek kadar küçük olmasını sağlamak olduğunu unutmayın. Adımlarınız yeterince kolay olurlarsa, zihin de yönetimi ele geçirir ve hedefinize ulaşmak için birdirbir oynamaya başlar.

Kaizen, A noktasından B noktasına olan yolun küçük adımlarla aşılmasını gerektirir ve değişimi her zaman için çok yavaş gerçekleştirir. Eğer değişimin hızı konusunda hayal kırıklığı yaşıyorsanız kendinize şunu sorun: *Bu yavaş değişim daha önce yaşadığım ve hiçbir değişimin olmadığı durumdan daha iyi değil mi?* Bu stratejiye dair güzel bir örnek İngiltere'de yaşayan bir kadındır. On üç yaşındayken, çayına attığı dört kaşık şekerin bedenine hiç de iyilik olmadığının farkına varmıştı. İrade gücü ve öz denetimi sayesinde bu dört kaşığın üçünü kesmeyi başarmıştı fakat bir çay kaşığı şeker kullanma alışkanlığı inatçı çıkmıştı. İradesinin bu son çay kaşığına direnecek kadar güçlü olmadığını fark ettiğinde, kaşıktaki şekeri çaya dökmeden önce her seferinde şekerden bir taneciği almaya başladı. Ertesi gün, şekerden iki tanecik aldı ve geri kalanını çaya döktü. Her gün bir ya da iki taneciği çay kaşığından alarak buna devam etti. Çay kaşığını boşaltması

neredeyse bir yıl sürdü! Bu hikayeyi anlattığında kırk beş yaşındaydı ve çayını hâlâ şekersiz içiyordu.

Yeni Yıl Çözümleri, Kaizen Stili

İşte bazı müşterilerimin başarıya giden yolda kullandıkları Yeni Yıl Çözümlerine dair bir seri kaizen adımı. Size göre ilk doğru adıma karar vermek için Kaizen Tekniği: İlk Küçük Adımınız Ne olmalıdır? başlığına bakın.

Çözüm: Daha Sağlıklı Yemek

Küçük Adımlar:

1. Şişmanlatıcı bir yiyecekten ilk ısırdığınız parçayı atın. Bunu bir ay boyunca yapın. Bu süreç büyük bir porsiyondan daha az yemeği öğrenmenize yardımcı olacaktır.
2. Bir sonraki ayda, ısırdığınız ilk ve ikinci parçaları atın.
3. Sonra bir ay boyunca bu yiyecekten ısırdığınız ilk üç parçayı atın (bu yiyeceği artık istemediğinize karar verene dek böyle devam edin).
4. Bu tür bir yiyeceği yemekten vazgeçtiğinizde, diğer yemeklerinizi yeme sürecinizi yavaşlatmak üzerinde durun. Yemek yerken aldığınız lokmalar arasında yemeği tabağa bırakın, ellerinizi kucağınıza yerleştirin ve doğru düzgün çiğneyin. Yiyeceğinizi, ancak bir önceki lokmayı yuttuktan sonra alın.

Çözüm: Egzersiz

Küçük Adımlar:

1. Eğer bir türlü kanepeden kalkmayı başaramıyorsanız, televizyon seyrederken kullanabileceğiniz bir elle sıkma aleti alın (ya da bir tenis topunu sıkın). Bu, birkaç kalori yakmanızı ve bedeninizi tekrar hareket ettirme düşüncesine alışmanızı sağlayacaktır.
2. Hareket etmeye hazır olduğunuzda, günde bir kez bir mahallenin çevresini yürüyün ya da asansöre binmek yerine merdivenleri kullanın.
3. Bu alışkanlık iyice yerleşene dek, günde yürüdüğünüz mesafeyi çok az artırın ya da bir kat merdiven daha çıkın.
4. Egzersiz yapma isteğinizi artırmak için en fazla yapmak isteyeceğiniz faaliyeti düşünün; yüzme mi, kayak mı, tenis mi? Bu faaliyete dair güzel bir resim bulun ve bunu buzdolabının üstüne, televizyonun tepesine ya da bir aynanın köşesine yerleştirin.

Çözüm: Para Biriktirmek

Küçük Adımlar:

1. Kendinize günde bir lira biriktirmek gibi bir hedef belirleyin. Bunu yapmanın bir yolu bir gün içinde yaptığınız alış verişi değiştirmektir. İsterseniz büyük ve pahalı bir café latte içmek yerine sadece kahve içebilirsiniz. Belki de gazete almak yerine haberleri internetten okuyabilirsiniz. Biriktirdiğiniz her lirayı bir kenara ayırın.
2. Günde bir lira biriktirmek için bir başka taktik de, günlük keyiflerinizi bir arkadaşınızla paylaşmaktır. Büyük boy bir kahve alabilir ve bunu daha küçük iki bardağa paylaştırabilirsiniz. Tek bir gazete ala-

bilir ve sayfaları paylaşarak okuyabilirsiniz.

3. Eğer her gün bir lira biriktirebilirseniz yıl sonunda 365 YTL'niz olur. Bu para ile yapmak istediğiniz şeylerin bir listesini hazırlamaya başlayın ve her gün bu listeye bir düşünce ekleyin. Böylece anlık, daha ucuz zevkler yerine uzun vadeli, daha ölçülü parasal hedefler belirlemeye başlayabilirsiniz.

Çözüm: Daha Fazla İnsanla Tanışmak

Küçük Adımlar:

1. Gidebileceğiniz ve sizinkiyle aynı ilgi alanlarını paylaşan insanlarla tanışabileceğiniz bir yer düşünün (burası dinî bir yer, yetişkinler için bir sınıf ya da sporla ilgili sosyal bir çevre olabilir). Bu yeri bir kenara yazın.
2. Her gün, bu listeye ekleyebileceğiniz bir yer ya da grup düşünün. Bunun bir tür yapılması gerekenler listesi olmadığını unutmayın; siz sadece düşünce üretiyorsunuz.
3. Doyurucu ve mutlu bir hayatı olan birini düşünün. Bu kişiye arkadaşlarıyla nerede karşılaştığını sorun.
4. Eğer belirli bir kulübe üye olma fikri aklınıza yatmışsa fakat bunun yapamayacak kadar yoğunsanız, ilk başta kesin karar vermekten kaçının. İsterseniz sadece tek bir toplantıya katılabilir ve kendinize, başladıktan on beş ya da yirmi dakika sonra toplantıyı terk edeceğinize dair söz verebilirsiniz. Bu, programınızı zorlamadan sosyal faaliyetlere katılmak için içinizde bir istek doğmasını sağlayabilir.

Çözüm: Maaşınıza zam istemek

Küçük Adımlar:

1. İşinizin karşılığında daha fazla kazanmayı hak etti-

ginizin sebeplerinin bir listesini yapın. Her gün bu listeye bir madde ekleyin.

2. Günde bir dakikanızı yüksek sesle patronunuza isteğinizi belirtme provası için ayırın.
3. Bu isteğinizi gerçekten belirtmek için kendinizi hazır hissedene dek bu süreyi artırın.
4. Maaş artışını gerçekten istemeden önce, patronunuzun size olumlu cevap vermediğini fakat patronun odasından bu çabanızdan dolayı kendinizle gurur duyarak çıktığınızı gözünüzde canlandırın. (Bu adım -zihin şekillendirmenin gerçek bir türüdür- yerleşmiş korkuları kontrol etmenizi sağlar.)

Çözüm: Zamanı daha verimli kullanmak

Küçük Adımlar:

1. Zamanınızı alan fakat sizin için yararlı olmayan ya da sizi desteklemeyen faaliyetlerin bir listesini yapın. Televizyon izlemek, dükkan dükkan dolaşmak ve çok hoşunuza gitmeyen şeyler okumak, zamanı kötü kullanmanın sıkça rastlanan nedenleridir.
2. Denemek istediğiniz ve şimdiki faaliyetlerinizden daha verimli olabilecek faaliyetlerin bir listesini yapın. Her gün bu listeye bir madde ekleyin.
3. Denemek istediğiniz daha verimli faaliyetleri belirledikten sonra, gidin ve bunları deneyin -fakat çok sınırlı ve tehdit oluşturmayacak bir şekilde. Eğer bir günlük tutmak istiyorsanız bunu yapın, fakat kendinize günde sadece üç cümle yazacağınıza dair söz verin. Eğer yogaya başlamak istiyorsanız sadece yoga dersinin verildiği mekânın lobisinde oturabilir ve gelip geçen öğrencileri izleyebilirsiniz. Kısa süre sonra kendinizi bu faaliyete daha katılımcı

hissedebilirsiniz. Ve ardından televizyonun karşısında daha az zaman geçirdiğinizi görebilirsiniz.

4. Her gün, üretici bir hayat sürdüğünü düşündüğünüz birinin adını bir yere yazın. Sonra bu kişinin sizden farklı yaptığı bir şey yazın.

Kaizen, Alışkanlığı Tekmeyle Kovalar

İnsanlar sağlıksız bir bağımlılığı bırakmaya çalıştıklarında karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri kısa süren bir başarı döneminin ardından eski alışkanlığın tekrar depreştiği uzun bir dönem gelmesidir. Bu bağımlılığın sigara, yemek, alkol, uyuşturucu ya da başka bir şeye bağımlılık olması fark etmez: bu bağımlılıktan kurtulduktan aylar sonra bile insanlar eski alışkanlıklarına dönmektedir. Yine de umut vardır. Küçük adımlar atarak bağımlılıklarından kalıcı olarak kurtulan kişiler gördüm.

Kaizen adımlarının bağımlılıklara karşı uygulanan bu özel yolunu, sigarayı bırakan ama sonra yine içmeye başlayanların hep aynı nakaratı söylediklerini fark ettiğimde önermeye başladım: "Sigaralar benim dostlarım." Bazen bunu dediklerinde gülerler, fakat düşünceleri gerçektir. Sigara içicilerinin pek çoğunun ebeveynlerin düzenli olarak destek veremediği ailelerde büyüdüklerini keşfettim. Küçük yaşlarda problemlerini kendilerine saklamayı ve üzüldüklerinde kimseye açılmamayı öğrenmişlerdir.

Kendinden başkasına güvenmemek, yaşamın zorluklarıyla baş etmek için sıklıkla kullanılan fakat çok zayıf bir stratejidir. Bunun nedeni de biyolojik olarak

gerilim altında bulunduğumuzda bir desteğe uzanmak için programlanmış olmamızdır; bu, bizim doğamızdır. Bir çocuğun gece uykusunda bir kabus ya da gök gürültüsü yüzünden uyandığında ne yaptığını aklınıza getirin. Çocuk içgüdüsel olarak yardım almak için ebeveynlerinin yatağına koşar. Anne ya da babasına sıkıca sarılır ve bir dakika süren bir yatıştırma sürecinin ardından onların kollarında uyuya kalır. Bu doğal başa çıkma süreci, fiziksel ya da duygusal olarak yanlarında bulunmayan ebeveynler tarafından kesintiye uğratıldığında bunun yerini sadece kendine güvenme ve kayıtsızlık alır. Bu bağımsız çocuk, büyüyüp bir yetişkin olduğunda, sigara ya da yiyecek ya da başka maddeler, bağlanabileceği yoldaşları olur, ona sürekli ve güvenilir bir biçimde rahatlık sağlar fakat, çeşitli hastalıklar, obezite ya da daha kötü yan etkileri de beraberlerinde getirerek. Eğer bu kişi bağımlılığını başka insanlardan yardım istemeden bırakmayı denerse, mutlaka başarısızlığa uğrayacaktır. Bu "dost" olmadan yaşamak çok korkutucudur.

Müşterimiz Rachel, kırklı yaşlarının ortasında ve yaşamda biraz önce açıklanan tarzda bir yol izlemiş bir kadındı. Çocukken, kimsenin omzuna yaslanamayacağı sonucuna varmış ve böyle de yapmıştı. Maddi açıdan bağımsız olmayı öğrenmişti ve hem evini hem de kariyerini yardım almadan yürütmeyi başarıyordu. Fakat başkalarından biraz olsun yardım alma becerisini geliştirmemişti. Rachel, arkadaşlıklarından keyif aldığı birkaç dostunu sayabilirdi fakat asla onlarla bir sırrını paylaşmaz ya da onlara kişisel bir şekilde açılamazdı. İlişkileri ise mesafeli kalmayı tercih eden erkeklerle olmuştu. Fakat hepimiz bir şekilde dışardan desteğe ihtiyaç duyarız ve Rachel'inki de sigaraydı. İş-

ler zorlaştığında, "en iyi arkadaşını" çıkarıyor ve içiyordu. Nikotin, depresyonda olduğunda moralini düzeltiyor ve sinirlendiğinde onu yatıştırıyordu.

Rachel beni görmeye gelmişti çünkü bu alışkanlığını kalıcı olarak bırakması gerektiğini biliyordu. Sık sık yaşadığı solunumla ilgili sorunlar bunu korkutucu ölçüde açık etmişti. Rachel, bir ya da iki ay kadar bu alışkanlığını bırakıyor fakat -tahmin edeceğiniz gibi- ona tekrar geri dönüyordu.

Rachel'e en son sigarayı bırakma tekniğini anlatmanın bir anlamı olmadığını biliyordum. Vagona ilk adımı atmak için gerekli öz disipline sahip olduğu açıktı. Fakat bir insanla ilgili en sağlam belirtilerden biri, sorunlu ya da korku dolu zamanlarında destek gördüğünde başka birine dönüşüp dönüşmediğidir. Eğer Rachel, gerçekten başarmak istiyorsa güvenmeyi öğrenmesi, sigaranın yerini tutabilecek bir dost ve sırdaş bulması gerekiyordu. Ve her ikimiz de sağlığının tehlikede olduğunu biliyorduk, sigarayı tekrar bırakmayı denemeden önce birkaç seneyi çocukluğunu tartışarak geçiremezdi. Bunun için sabrı da yoktu; böyle yoğun bir terapinin onun için çok büyük ve korkutucu bir adım olacağından şüpheleniyordum.

Rachel'in attığı ilk küçük adım, günde bir kez telesekreterime mesaj bırakmak oldu. Tek söylediği, "Merhaba, ben Rachel"dı. Bu minik adımın onu germesine çok şaşırmıştı. Sonra bunun anlamını kavradı; eğer yaşamınız boyunca bağımlılıktan kaçınırsanız, telesekretere mesaj bırakmak gibi basit bir hareket bile sizin asla bir başkasına ihtiyaç duymayacağınıza dair verdiğiniz sözü zorlar. Bu adım daha az korkutucu olmaya başlayınca, sigara içmeden önce beni aramasını da ekledik. Bu, Rachel'i sigarayı bırakması amacıyla

utandırma yolunu kullanmak değildi. Henüz istediği kadar sigara içebileceği konusunda anlaşmıştık; sadece sigara içmeden önce "Merhaba" demesi gerekiyordu. "Merhaba, ben Rachel" diyordu. "Şimdi bir sigara içiyorum!" Rachel, insanların arkadaşlığını isteme becerisini geliştirmemiş olduğu için, bu konuda istekli olmasını onu korkutmayacak bir şekilde sağlamaya çalışıyordum. Ayrıca Rachel ve "en iyi arkadaşı" arasına bir basamak da koymaktaydım. Bir ay boyunca bunu yaptık.

Sonra Rachel'den duygularını bir günlüğe yazmasını istedim. Araştırmalar, duygularını açıklamak için bir günlük kullanan kişilerin, bir doktor ya da arkadaşı ile konuşan kişilerle aynı psikolojik yararları sağladığını göstermektedir. Bir günlük tutmanın çoğu kişi için çok önemli olduğunu düşünüyorum, çünkü duygusal hayatınızın başka kimsenin görmeyeceği bir deftere yazılacak kadar değerli olduğuna karar vermek çok büyük bir olaydır. Psikoloji araştırmalarına göre, bu uygulamananın yararını görmek için günlüğe günde en az on beş ya da yirmi dakika kadar yazmak gerekmektedir fakat Rachel'in iç dünyasına bu kadar zaman ayırmasının bir yolu yoktu. Biz de günde sadece iki dakika yazmayla başladık. Telefonla aramaların yanı sıra bunu da iki ay kadar yaptık. Rachel'in beyni, ne zaman üzülse ya da sıkılsa günlüğünü ve beni düşünmeye başlıyordu. Bu dönemin sonunda Rachel günde içtiği sigara sayısının üçte bir oranında azaldığını fark etti ve bunu hiçbir çaba harcamadan yapmıştı.

Sonra ondan günlük yaşamına bir başka kaizen adımını -küçük sorular- dahil etmesini istedim. Gün boyunca ve her an yanında çok iyi bir arkadaşının (insan

olan bir çok iyi arkadaş) olduğunu hayal edecekti, hatta belki de onun bir başarısından övünerek bahsetmesini dinleyecek ya da öğle yemeğinde onunla laflayacaktı. Sorular oluşmaya başlamıştı (Kaizen küçük sorularının etkisi hakkında daha fazla bilgi için "Küçük Sorular Sorun" bölümüne bakabilirsiniz.) Kısa süre sonra Rachel, risk almaya değebilecek gerçek insanları aramaya başladı ve küçük yollarla onlara ulaştıkça olumlu deneyimler yaşadı. Bu süre içinde Rachel, daha önce denediği bir sigarayı bırakma tekniğini tekrar uyguladı. Bir ay içinde sigara içmeyi bıraktı. Ve bu sefer, kısa bir süre için bırakmadı. Rachel iki senedir sigara içmiyor.

KAİZEN TEKNİĞİ

İlk Küçük Adımınız Ne Olacak

İşte size, hemen tüm müşterilerime önerdiğim ve kendimin de sürekli olarak kullandığım bir egzersiz. Bu egzersizi kendi başınıza da yapabilirsiniz fakat çoğu kişinin güvenebilecekleri birinin yardımını aldıklarında daha başarılı olduklarını gördüm. Yaşamınızın hangi alanında mükemmel olana doğru küçük ve yavaşça dozu artarak atılan adımlardan en çok yaran sağlayacağınıza karar verin. Sonra, en iyi ilk adımınızı belirlemek için kaizenin küçük sorular sorma tekniğini uygulayın. Diyelim ki, sağlık konusunu seçtiniz.

Sağlığınızı daha iyi hale getirmek için hangi küçük, önemsiz adımı atardınız?

Çoğu kişi, öncelikle "kilo vermek" ya da "daha sık egzersiz yapmak" gibi cevaplar verir. Bu, iyi bir başlangıçtır fakat kilo vermek ya da egzersiz yapmak tam olarak küçük adımlar değillerdir. Aslında çoğumuz bu hedeflere ulaşmak için bazı yenilikler yapmayı –diyet yapmak, her gün koşmaya başlamak- denemiş ve başarısız olmuşuzdur. Haydi, gerçekten küçük, önemsiz görünen bir adım bulmayı deneyelim.

Burada bir arkadaşınız size yardımcı olabilir. Yeterince küçük ve kaizen olan ve size görevinizi tamamladığınızı düşündüren fakat kafanızdaki, hemen, şimdi, büyük, cesurca eylemlerde bulunmayı isteyen coşkulu eleştirmeni tatmin edecek kadar büyük bir cevapla geldiğinizde, arkadaşınız "kendinizi kandırdığınızı" saptayabilecektir. Bundan kaçınmak için arkadaşınız, beyninizi gerçek bir kaizen cevabı üretene dek size bu soruyu defalarca sormalıdır; uygulayacağınız adım o kadar kolay olmalıdır ki bunu her gün yapmanız garanti olmalıdır.

Arkadaşınız size sorar:

Sağlığını daha iyi hale getirmek için hangi küçük, önemsiz adımı atardın?

Burada olası cevap "daha az yemektir".

Tekrar deneyin! Bu tür büyük hedefler kafanızdaki talepkâr, kendini eleştiren sesi tatmin edecektir fakat bu hedefe ulaşmak zordur ve o noktada kalmak daha da zordur.

Sağlığını daha iyi hale getirmek için hangi küçük, önemsiz adımı atardın?

Çikolatadan uzak durmak.

Bu adım daha somut olsa da yine de çok büyüktür. Eğer çikolata yemeyi bırakmak bu kadar kolay olsaydı diyet endüstrisi işsiz kalırdı. Tekrar deneyin.

Sağlığını daha iyi hale getirmek için hangi küçük, önemsiz adımı atardın?

Daha az çikolata yemek.

Yakın fakat çikolata, puro değildir. Bu soruyu sürekli olarak duydukça beyninizin bunun üzerinde tekrar tekrar düşündüğünü ve daha yaratıcı cevaplarla geldiğine dikkatinizi çekerim.

Sağlığını daha iyi hale getirmek için hangi küçük, önemsiz adımı atardın?

Şu nasıl: Çikolata yemek fakat ilk ısınlan parçayı atmak.

İşte bul Bu, porsiyonu küçültmeyi öğrenmenin harika bir yoludur. Gözleriniz, çikolatanın tamamını görürken beyniniz siz yemeden önce bir parçayı ayırmayı öğrenmektedir. (Son parçayı atmayı denemek ise çok zordur!) Eğer bunu yapabileceğinize, yarın güneşin doğacağından emin olduğunuz kadar eminseniz bu adımın yeterince küçük olduğunu bilirsiniz.

Kaizenin üzerinde durduğu bir başka popüler alan ofisteki çalışma masasıdır. İnsanlar her sabah ilk saatlerini masalarındaki kağıtları düzenlemek ve gereksiz şeyleri toplamak gibi şeylerle geçirdiklerini söylerler. Fakat onlara, "Ne kadar yo-

ğun olursanız olun bir saatinizi toplanmaya ayırdığınızın garantisini bana verebilir misiniz?" diye sorduğumda cevap, hayır olur. Sonunda kişi, gün sonunda kağıtlan toplamak, dosyalamak için *iki dakikasını* ayırmaya ya da belki sadece tek bir kağıdı dosyalamaya ya da belki daha düzenli birisinden bu konuda bir ipucu istemeye karar verir.

Peki, yabancılaştığınız bir ebeveyniniz ile barışmayı amaçlamaya ne dersiniz? Fazla abartılı bir yeniden birleşme olayı her iki taraf için de felç edici olabilir. Peki ya bu ebeveyninizi bir yemeğe çıkarmaya ya da sadece telefonda konuşmaya ne dersiniz? Burada da ilk adımınız, "Annem ya da babamla konuşmaktan ne kadar korkuyor olsam da bu küçük şeyi yapabileceğimi biliyorum" diyebileceğiniz bir adım olmalıdır. Çoğu kişi için, bu ilk adım, o ebeveynin olumlu özellikleri üzerinde düşünmeye günde bir dakikalarını ayırmaktır. Genellikle yararlı olan bir başka ilk adım da, eğer bu ebeveyn sert bir otorite sembolüyse, onun korkulan ya da güvensizliklerini bulmak için günde bir dakika düşünmek olabilir. Bu küçük eylem, uzaklaştığınız anne ya da babanın da bir insan olduğunu görmenize yardımcı olur.

İlk adımınızın gerçekten küçük bir adım olduğuna dikkat ederken, başanya giden en kesin yolu seçeceksiniz. İlk adımı atmanın keyfini yaşadığınızda bir diğerini atmanın uygun olup olmadığına karar verebilirsiniz. Uyguladığınız adım artık otomatik, çabasız ve hatta keyifli hale geldiğinde hazır olduğunuzu anlayabilirsiniz. Fakat eğer sizin için doğru olmadığını düşünüyorsanız kimsenin değişim ritminizi hızlandırmak için baskı yapmasına izin vermeyin. İkinci en iyi adımınızı belirlemek için yukandaki çalışmayı kullanın, sonucun kesin olacağından emin olun. Üçüncü ve sonraki adımlarda da bunu yapın, ta ki beyniniz direnci yenene ve sizi kendi tarzında hızlandırana dek. Eğer o faaliyeti yapmaktan korktuğunuzu ya da yapmamak için özürler bulduğunuzu düşünüyorsanız, adımların boyutunu önceki haline döndürmenin zamanıdır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK SORUNLARI ÇÖZÜN

Ortadan kaldırmayı bir yana bırakın tanımlamakta bile zorluk çektiğimiz küçük sıkıntılarla yaşamaya o kadar alışmışızdır ki! Fakat bu sıkıntılar, zaman içinde birikmekte ve sonunda, değişme yolunda önümüzü tıkamaktadırlar. Kendinizi bu sıkıntıları belirleyecek ve çözecek şekilde eğiterek, bu sıkıntıları gidermek için daha sonra katlanmanız gereken çok daha acılı düzenlemelerden kurtulabilirsiniz.

II. Dünya Savaşı sonrasındaki yeniden yapılanma yıllarında Toyota, cesurca bir projeye girişti. Şirketin yetenekli yöneticilerinden biri olan Taiichi Ohno, montaj hattındaki temel ilkelerden birini değiştirdi. Ohno'nun gelmesinden önce, neredeyse tüm otomobil üreticileri aynı sü-

reci izlerlerdi; her araba gövdesi montaj hattı boyunca ilerlerken birbiri peşi sıra dizilmiş işçiler de kendi işlerini yaparlardı. İşçiler onlara verilmiş tek bir görevi yaparlardı, başka bir şeyi değil. Süreçteki her tür hata, hattın sonundaki kalite kontrol gözetmenleri tarafından düzeltilirdi.

Ohno'nun başka bir düşüncesi vardı ve görünüşe göre bu düşünce, Dr. W. Edwards Deming'in küçük ve sürekli iyileştirmeler yapma düşüncesinden etkilenerek doğmuştu. Ohno, montaj hattı boyunca her adıma bir ip yerleştirdi, bir hata olduğunu fark eden her işçi bu ipi çekiyor ve hattı durduruyordu. Ohno, mühendislerin, tedarikçilerin ve hatta çalışan işçilerin sorunu tam olarak belirlemek ve tercihen hemen o noktada uygulanabilecek bir çözüm bulmak için birlikte çalıştıklarından emin olmak istiyordu.

Diğer tüm üreticiler bu düşünceyi garip buldular, onlara göre bu, kitlesel üretimin temel ilkelerini ihlal eden bir uygulamaydı. İşçinin biri küçük bir hatayı düzeltmek için aklına estiğinde montaj hattını durdurursa şirket nasıl seri üretim yapabilirdi ki?

Bu genel kanıya karşın Ohno'nun yönteminin, otomobil üretimindeki en başarılı yol olduğu görüldü. Küçük bir hatayı hemen orada çözmek daha sonra olabilecek çok daha büyük sorunları engelliyordu. Ne yazık ki, her üretici Toyota'nın bu tecrübesinden bir şeyler öğrenmedi; küçük gibi gözüken sorunların üzerini kapatma eğilimi güçlüydü. Örneğin, Ford ve Firestone, yıllar boyunca lastiklerindeki "küçük sorunu" göremezden geldiler; kaldı ki, Ford arabalarıyla yapılan her üç milyar milde yalnızca bir tane lastik hatası görülüyordu. Bu şirketler, ancak daha sonra, basının çok sayıda kaza kurbanına çektiği dikkatin de etkisiy-

le, her üç milyarda bir olan hatanın sonuçlarına ilgi gösterdiler. Bir başka acı dolu örnek de 2003'de yaşanan Columbia uzay mekiği faciasıdır. Önceki pek çok uçuş boyunca, uzay mekiğinin gövdesindeki küçük yalıtım köpükleri kopmuştu. Herhangi bir büyük kaza meydana gelmediği için de NASA bu köpük sorununu uzay uçuşları sırasında normal olarak meydana gelen bir durum diye tanımladı; ta ki, Columbia'nın kalkışı sırasında daha fazla köpük gövdeden ayrılana ve kanadın ucuna hasar verip yedi astronotun da ölmesine neden olan patlamaya dek. Kim bilir kaç kere bir hedefe ulaşma telaşı içindeyken bir sorun olduğuna dair işaretler gördüğümüz halde sadece onlarla "yüzleşmekten" kaçınmak için bu sorunları "normal" olarak sınıflandırmışızdır?

Bir değişiklik yapmaya çalıştığımızda, *"Burada bir şeyler yolunda gitmiyor. Yavaşlaman lazım, adımları tekrar ayarla ve incele"* diyen küçük uyarı işaretlerini bile görmezden gelmek bizi yoldan çıkarabilir. Fakat bu küçük sorunları görmezden geldiğimizde giderek büyürler ve sonunda montaj hattını değiştirmeyi, tüm süreci iptal etmeyi ve artık devasa bir hale gelmiş hatayı gidermek için sancılı bir dönemin yaşanmasını gerektiren bir karmaşaya dönüşürler. Küçük hatalar üzerinde yoğunlaşmak bizi çok pahalıya mal olabilecek ve yıllar sürecek düzeltmelerden kurtarabilir.

KAİZEN TEKNİĞİ

Küçük Sorunları Belirlemeyi Öğrenmek

Yağmur sıvayı ıslattıktan sonra çatıdaki çatlağı belirlemek çok daha kolaydır. Fakat kendinizi küçük işaretleri daha açık görecek şekilde eğitebilirsiniz. Küçük sorunlar konusundaki bakış açınızı geliştirmek için aşağıda verilen egzersizleri deneyin:

1. Yaşamınızın bir noktasında yaptığınız büyük bir hatayı anımsayın. Şimdi, o süreç boyunca bir şeylerin sizin yaptığınız plana ya da isteklerinize uygun gitmediğini gösteren bazı küçük işaretler olup olmadığını düşünmek için biraz zaman ayırın. Bu sorunlan düzeltmek için ne gibi önlemler aldınız? Kendi "montaj hattınızı" durdurup yeniden mi başlattınız? Yoksa sonuca her şekilde zamanında ulaşacağınız umuduyla sorunu görmezden mi geldiniz?

2. Bugün yaptığınız küçük bir hatayı, bu hatayı işlediğiniz için kendinize kızmadan belirleyin. Bu hareket, özellikle de bunu her gün yaparsanız, küçük hatalara karşı farkındalığınızı artıracaktır.

3. Şimdi, kendinize 2. egzersizde tanımladığınız bu küçük hatanın daha büyük bir sorundan mı kaynaklandığını yoksa kendi başına hız kazanarak büyüme eğilimine sahip bir sorun mu olduğunu sorun. (Örneğin, eğer araba anahtarlarınızı yanlış yere bırakmışsanız, kendinize bir anda çok fazla şeyi yapmaya çalışıp çalışmadığınızı ya da sonunda daha ciddi bir hata yapacak kadar kafanızın dağınık olup

olmadığını sorun.) Bu hataya dikkatinizi vererek, bunun sıklığını azaltabilirsiniz. Eğer bu hatanın hayatınızdaki daha önemli bir sorunu işaret ettiğini düşünüyorsanız kendinize şunu sorun: *Bu durumu düzeltmek için hangi kaizen adımını atabilirim?*

4. Kendinize, ailenizi, arkadaşlarınızı, çalışma arkadaşlarınızı ya da müşterilerinizi sinirlendirdiğiniz davranışlarınız olup olmadığını sorun. Bu konuda yeni kazandığınız farkındalık, bu hatayı tekrar etme olasılığını azaltacaktır; fakat, aynı zamanda kendinize bu hatanın daha büyük bir sorunun parçası olup olmadığını da sormalısınız. Eğer bu hatayı daha büyük bir çerçevede görebilirseniz bunun üzerinde çalışma isteğiniz de artar.

Başarısızlık bir Seçenek Olmadığında

Tabii ki, çoğumuz, başarısız olmayı kesinlikle tercih etmeyiz ancak bazı kişiler ve şirketler için başarısızlık, borç içinde yüzmek ya da çok arzulanan bir konuda hayal kırıklığına uğramaktan fazlasını ifade eder. Belki büyük bir ölçekte hayatın boşa harcanması anlamına gelebilir. Psikologlar, tek bir hatayı bile kaldıramayan organizasyonlar tarafından kullanılan stratejileri incelemişlerdir ve günlük işlerimiz ne kadar yoğun olursa olsun, buldukları şeyler hepimiz için aydınlatıcıdır.

En ilginç araştırmalardan biri Michigan Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde psikolog olan Karl E. Weick tarafından yapılmıştır. Kendisi acil yardım servisleri, uçak gemileri, hava trafiği kontrol kuleleri, nükleer reaktör merkezleri ve itfaiye arabalarında çalışan kişiler üzerinde incelemeler yapmıştır. Bu grupları "yüksek güvenirlikli organizasyonlar" ya da YGO olarak adlandırmıştır. Bunun anlamı, bu organizasyonların verdikleri hizmetler o kadar yaşamsal ve kesindir ki, hepsi de hiçbir hata yapmamanın yollarını bulmak zorundadırlar. Dr. Weick'in dediğine göre, işlerini çok iyi yapan takımların ortak özelliklerinden biri, "inanılmaz derecede küçük uyarı işaretlerini belirlemeleri ve güçlü, kararlı eylemlerde bulunmayı başararak kendilerini ayrı bir konuma sokmalarıdır."

Örneğin, A.B.D. uçak gemilerinden havalanan ve bunlara inen pilotlar çelik gibi sinirleri ve soğukkanlı yargılarıyla göze çarparlar. Tabii ki, güvenli bir uçuşu sağlayacak ve son derece yüksek teknolojiye sahip, pek çok otomatik kontrol bulunmaktadır. Buna karşın

okyanusun ortasındaki bir gemiye inerken yapılacak bir hata, çok küçük bile olsa bir felaketle sonuçlanabilir. Subaylar ve mürettebat, sistemin kendi başına mükemmel işleyeceğini farz edecek şekilde eğitilmemişlerdir. Bunun yerine, işlerin yanlış gittiğine dair en küçük bir işareti bile değerlendirirler. Geminin üstünde fazla yakıtı boşaltmak için daire çizerken pilotun sesindeki en hafif gerilim işaretine bile dikkat ederler. Kötü gidecek herhangi bir şeyin kötü gideceğini farz ederek günde birkaç kez gemiyi dolaşır ve "yabancı cisim" ararlar –uçağın motoruna sıkışmış olabilecek herhangi bir şey. Ayrıca her inişin nasıl yapıldığını büyük bir dikkatle incelerler. Uçak gemisinin güvertesinde, uçağın kuyruğundaki kancayı yakalamak için dört tane durdurma teli vardır. Pilot, birinci ya da ikinci teli yakalamak için uğraşmaz (çünkü bu, çok yakın indiği anlamına gelir); aynı şekilde dördüncü teli yakalamak için de uğraşmaz (bu da, güverteyi kaçırmaya sinir bozucu derecede yakın olmak ve okyanusa düşmek anlamına gelir). İdeali üçüncüdür. Birinci, ikinci ya da dördüncü telin yakalandığı inişler tekrar gözden geçirilir ve böylece pilot ve mürettebat bu sapmanın nedenlerini belirleyip düzeltebilir.

Hepimiz, yaşamda fazla belli olmayan uyarı bayraklarına bu kadar titiz ve dikkatli yaklaşarak yüksek güvenirlik stratejilerimizi uygulayabiliriz. Birkaç yıl önce, yaratıcılık üzerine bir hafta sonu kursu verirken burada Amy ve Frank ile tanıştım. Üç günlük kurs boyunca, bu karı kocayı oldukça iyi tanıma şansı buldum. Bir süre sonra Amy, Frank'in araba kullanırken fazlasıyla öfkelenmesinin tedavi edilmesi gerektiğini düşündüğü için beni görmesini istediğini söyledi. Kocası da sık sık diğer şoförlere bağırdığını kabul etse de

(trafiğin arap saçı gibi olduğu Los Angeles'da yaşadıkları için bu konuda eline pek çok fırsat geçiyordu) bu sorunun bir psikologun dikkatine değmeyecek kadar küçük olduğunu düşünüyordu.

Frank'e, görünüşte önemsiz olan bu sorunun dikkate değer olduğunu söyledim. Pek çok araştırma, yaşamdaki zorluklara öfke ile karşılık veren kişilerin, aynı yaşam tarzınını sürdüren (benzer egzersiz ve beslenme alışkanlıkları da dahil olmak üzere) fakat farklı bir mizaca sahip kişilere oranla yedi kat daha fazla kalp rahatsızlıkları nedeniyle erken ölme riski taşıdıklarını göstermişti. Ayrıca eğer Frank, en son eğlence araçlarıyla donattığı ve rüyalarındaki kadının yanında olduğu arabasına bindiği halde araba sürmekten keyif alamıyorsa, yaşamın kaçınılmaz bir biçimde karşısına çıkaracağı daha büyük zorluklar sırasında mutluluğunu korumada sorun yaşayacağını da söyledim. Ruh halini ve zihnini kontrol etmek için arabayı bir sınıf olarak görmeye ne derdi?

Kalp krizi ile ilgili istatistikler Frank için bir uyarı işareti oldu. Ama ondaki bu yeni farkındalığın araba kullanırken öfkesini kontrol etmesini sağlayacağından şüpheliydim. UCLA'da kalp krizi riskine yol açan davranışları azaltmak için kullandığım bir yöntemden yararlanabileceğini düşündüm: Frank, direksiyona her geçişinde bir başka şoför için küçük bir iyilik yapmalıydı. Artık, Frank'in dikkati yolda onun önünü kesecek "beyinsizler" yerine, bir başka sürücünün onun yoluna geçmesine izin verme üzerinde toplanacaktı. (Bir başka teknik de hızlı olmayan yumuşak müzikler dinlemek ve böylece zihninizin uyarılmak yerine sakinleşmesine yardımcı olmaktır.) Bir süre sonra Frank, artık sadece arabada değil her zaman sabırlı ve sakin

olduğunu bildirdi. Amy'ye bu "küçük sorunu" erkenden fark ettiği için müteşekkirdi.

Amy'nin genelde de küçük sorunları belirlemede şahin gibi gözlere sahip olduğunu ve içgüdüsel olarak bunların anlamlarını bilebildiğini fark etmiştim. YGO'larda çalışan insanların yüzleştikleri gibi yaşam ve ölüm durumlarının baskısı altında çalışmayan kişilerin, küçük sorunların büyük bir felakete yol açma olasılıklarını değerlendirmeyi bir yana bırakın bu küçük sorunları farketmeleri bile zor olabilir. Hepimizin yaşamın küçük sorunlarını gözden kaçırmayı özellikle tercih ettiğimiz üç durumu size göstermek istiyorum. Ardından, tıpkı araba sürerken dikiz aynasının kör noktalarına dikkat etmeniz ve sık sık aynaları kontrol etmeniz gibi bunları çok daha büyük bir dikkatle değerlendirebilirsiniz.

"Bir zorlukla henüz başa çıkması kolayken ilgilenin; büyük bir görevi küçük eylemler aracılığıyla tamamlayın."

-Tao Te Ching

Bir Numaralı Kör Nokta: Değişim Yolunuzun Başlangıcında

Laurel, evliliğinde büyük sorunlar yaşadığı gerekçesiyle bana gelmişti. En çok şikayet ettiği şeylerden biri kocasının başka insanların duygularını ve içinde bulundukları durumu anlayamamasıydı. Örneğin bir arkadaşı bir sorunu nedeniyle aradığında koca-

sı onun durumuyla hiç ilgilenmiyordu. Laurel'in kendi ailesine verdiği zaman ve enerjiye içerliyordu. Bu da sık sık, Laurel'in insanlara yardım etmek ya da sosyalleşmek için ayırdığı zaman konusunda şiddetli tartışmalara neden oluyordu; fakat Laurel bu tür yardım ve faaliyetleri uygun bulmaktaydı. Kocasındaki duygudaşlık eksikliğini ilk çıkmaya başladıklarında fark etmişti fakat sağlam bir ilişki yaşamaya çok istekliydi ve hatalı bir şekilde hoş olmayan bu durumun düzeleceğine inanmıştı.

Olası arkadaş ya da eşler için katı ölçütler uygulamanızı önermiyorum (dans edemeyen ya da yeterince saygın bir işi olmayan erkeklerle çıkmayı reddeden müşterim Grace'i anımsayın), fakat hiç hoş olmadığını düşündüğünüz özelliklere kör gözlerle bakmak da hiç akıllıca değildir. Laurel ve kocasının aralarındaki farklılıkları henüz işin başındayken tartışmaları, öfke ve kırgınlık evliliklerini için için yemeden önce daha uyanık davranmaları iyi olurdu. Bu nedenle, birliktelik yaşayan kişilerin ilişkilerinde henüz küçük sorunlar varken çözüm aramaları beni çok memnun eder. Beni sıktıkları için özür dilemeye kalktıklarında onlara, "Hey, küçük sorunları belirleyecek kadar açık görüşlü olmanız ve ilişkinizi bunlar üzerinde çalışacak kadar değerli bulmanız bence çok iyi bir işaret," derim.

Tabii ki bu, özel ilişki dışındaki durumlar için de geçerlidir. Eğer egzersiz olsun diye yapacağınız ilk yürüyüşte dizinizde ağrı hissederseniz, bunu görmezden mi gelirsiniz? Hızınızı ve yürüyeceğiniz mesafeyi azaltarak (veya eğer ağrı devam ederse bir doktoru görerek) ciddi bir sakatlanmayı önleyebilirsiniz. Eğer bir iç mimar olmak istiyor fakat sürekli olarak çizim dersine geç kalıyorsanız, kendinize gerçekten bu alanda bir

kariyer yapmayı isteyip istemediğinizi sormanız gerekmez mi?

Laurel'in hikayesi mutlu sonl noktalandı. Kocasına duyduğu bağlılık nedeniyle onun bu hoş olmayan özelliğinden dolayı fazla sorumluluk hissettiğini anladı. Bu da kocasına daha fazla iyilik, sabır ve hatta merakla yaklaşmasını sağladı. Kocası, bu yeni zihinsel tutumu o kadar çekici buldu ki, terapide ona katılmaya istekli oldu; böylece üçümüz sorunları üzerinde birlikte çalışabildik.

İki Numaralı Kör Nokta: Bitiş Çizgisine Yakınken

Bir keresinde yeni bir genel müdür arayan büyük bir hastane zincirinin sahibi olan ve benden kendilerine danışmanlık yapmamı isteyen müşterilerim hedefe yaklaşıldığında tehlike sinyallerini algılamanın ne kadar zor olduğunu göstermektedirler. Şirket içinde bir yenilenme ve kriz durumu vardı ve yönetim kademesi, kararlı, sorumluluk üstelenebilen birini işe almaya karar vermişti. Yönetim kurulu üyeleri, nitelikli, güvenilir bir aday buldukları için memnundular. Bitiş çizgisine çok yakın oldukları için o kadar heyecanlanmışlardı ki, benden alışıldık değerlendirmemi yapmamı bile istemediler. Yönetim kurulu acilen bu adaya bir öneri yapmayı tartışıyorken araya girdim ve onlara tek bir soru soracak fırsat bulabildim: "Adayınız, her birinize hangi soruları sordu?"

Yönetim kurulu üyeleri, adaydan neredeyse hiçbir

soru gelmediğini hatırladılar. Bunun yerine bu kadın, şirket hakkında yeterli bilgisi varmış gibi gözükerek kendini satmaya ve ne önermesi gerektiği üzerine odaklanmıştı. Bunun tehlikeli bir işaret olduğunu söyledim, çünkü yeni CEO'nun, şirket içinde yapılması gereken şeylere ve kiminle işbirliği yapılacağına karar vermeden önce pek çok kişiyi dinlemesi gerekirdi. Bu kadındaki merak eksikliği, dinlemeye pek istekli olmadığını, anlamadan harekete geçmeye ve ilham vermekten çok itaat beklemeye eğilimli olduğunu işaret etmekteydi. Yönetim kurulu üyeleri beni kibarca dinlediler fakat üzerlerindeki harekete geçme baskısı çok yoğundu. Kısa süre içinde bu adaya işi önerdiler ve o da kabul etti.

Sonraki altı ay boyunca, yeni CEO, şirkete söz edilemeyecek kadar çok zarar verdi. Verdiği emirler nedeniyle kendilerini göz ardı edilmiş hisseden fakat son derece istekli ve yetenekli elemanları uzaklaştırdı. Yanında çalışanlardan istedikleri, onlar hakkında ne kadar anlayışsız olduğunu gösteriyordu. Örneğin, insanların zamanlarını nasıl geçirdikleri hakkında haftalık raporlar istemiş ve bu düzenli raporların üzerine elemanların ekstra iş saatlerinden ne algıladıklarını da yazmalarını eklemişti. Daha da rahatsız edici bir hareket yaparak, çalışanların şiddetli itirazlarına rağmen yardımcı hemşirelerin sayısını azaltmıştı. Birkaç hafta sonra, yeterli eleman olmadığı için bir hastanın ölümü engellenememişti. Bunun sonucunda açılan davada ödenen tazminat, işten çıkarılan yardımcı hemşirelere ödenen ücretleri kat kat aşmıştı.

CEO'nun bir emir vermeden önce dinlemek ve düşünmek için yeterince zaman ayırmaması -bu, görüşme sırasında ortaya çıkan küçük soruna bakarak önceden bilinebilecek bir hataydı- tam anlamıyla ölümcül

bir yanlışa dönüşmüştü. Böylesine umut veren bir adayla yapılan görüşmelerde bu kadar ilerledikten sonra araştırmalara devam etmek uygun olmasa da, yönetim kurulunun, bu kadının işe hiç başlamamasının daha iyi olacağını kabul etmesi gerekiyordu.



Kaizen İpucu

Bu uyarı işaretleriyle sık sık karşılaşılır. Hiçbirini göz ardı etmeyin!

- **Yeni ilişkiye başlanan birinde görülen, garsona kaba davranmak ya da biraz fazla içmek gibi rahatsız edici özellikler. Ne zaman bir ilişkinin sonuna gelmiş birini görsem ona, "Daha önce bir sorun olduğuna dair hiç belirti görmedin mi; örneğin aşırı öfke, farklılık ya da madde bağımlılığı gibi?" sorusunu sorarım. Hemen her seferinde buna evet cevabını verirler, bu kusurun belirtilerini üçüncü ya da dördüncü buluşmadan itibaren görmüşlerdir. Tabii ki, küçücük bir kusuru olan birini reddetmek akıllıca değildir (yoksa yalnız kalırız) fakat kendinize şunları sorabilirsiniz: *Bu kişi, bu sorunun farkında mı? Bunun sorumluluğunu alır mı ve düzeltmek için çaba gösterir mi? Bu küçük kusur, üzerinde tartışmamız gereken daha büyük sorunlara neden olur mu?***
- **Bir pozisyon için başvuran fakat sizin performans ölçüylerinize tam olarak uymadığı halde ümitsizlik içinde, o boş mevkii doldurmak amacıyla işe almayı düşündüğünüz bir adayla görüşme yaparken, durun ve yeniden düşünün. Seçilebilecek aday sayısı fazla değilse ve eğer adayınız yeterince nitelikli ise, üç ya da dört görüşme daha yaparak onun becerilerini daha iyi anlamaya çalışın. Onda gördüğünüz eksikleri ortaya koymaya dikkat edin ve onun buna nasıl cevap verdiğini görün. Harvard Business Review der-**

gisi, bir pozisyonu yanlış kişi ile doldurmaktansa boş bırakmanın çok daha iyi olduğunu söylemiştir.

- Kendi kendine öfkeli ya da eleştirel bir şekilde konuşma. Bununla, "Küçük Sorular Sorun," bölümünde tartışılan, *Niye vazgeçmiyorsun? Asla daha akıllı ya da daha zengin ya da daha ince olamayacaksın,* diyen iç sesleri kastediyorum. Kişinin kendine bu şekilde sert davranmasının onu daha iyi bir performans sergilemesi için *doldurusa* getireceği bir efsanedir. Gerçekte, savaşma ya da kaçma tepkisini uyarır (bu kitabın başında konu edilmiştir) ve süreci yarı yolda bırakır. Bu tür iç sesleri, farkındalığınızı onların üstüne yönlendirerek ve değişime karşı duyulan gerilimi yatıştırmak için *tasarlanmış kaizenin küçük adımlarını* atarak susturabilirsiniz.
- Egzersiz yaparken duyulan küçük, sürekli ağrı işaretleri. Bir ağırlık çalışması sırasında ve sonrasında kas yorgunluğu ve ağrı hissetmek son derece normaldir çünkü kaslar, çalışma sırasında uğradıkları yıkım sonucu gelişirler. (Eğer egzersiz yapmaya da kaizenin küçük adımlarını uygulayarak başlarsanız olasılıkla ilk başta pek fazla ağrı hissetmezsiniz.) Fakat eğer eklemlerinizde ağrı *hissediyorsanız ya da zorlukla* soluk alıp veriyorsanız, fitness planınızı rayından çıkaracak ciddi sakatlanmalar yaşayabilirsiniz. Eğer spor yaparken ağrı devam ediyorsa ya da göğsünüzde ağrı hissediyorsanız doktor kontrolünden geçmelisiniz.
- Bir şeylerin yolunda gitmediğine dair sessiz fakat rahatsız edici bir duygu. Eğer attığınız adımın ya da kafanızdaki hedefin doğru olmadığını düşünüyorsanız, içinizdeki bilgeye hak ettiği *saygıyı gösterin. Bu bilgeliğe dikkat ede*rek, minik bir alevi daha yangın alarmı çalmadan ayırt edebilirsiniz.

Üç Numaralı Kör Nokta: Bunaltıcı Bir Kriz

Bazen küçük sorunları saptamak zordur çünkü bu sorunların bir şekilde sebep oldukları zarar o kadar büyük olur ki, böylesi bir dehşetin son derece karmaşık belalardan kaynakladığını farz ederiz. Bu durum, evlilikler, iş hayatı, bağımlılıklar, şirketler ve hatta dünyadaki salgın felaketleri için de geçerlidir.

Pek çok Amerikalının, ishalin tüm dünyada her yıl yarım milyon çocuğu öldürdüğünden haberi yoktur. Bu sayıyı daha iyi anlamak için her dört saatte bir, içi çocuk dolu bir jumbo jetin düştüğünü düşünebilirsiniz. Dünyadaki sağlık uzmanları ve hükümetlere bağlı kuruluşlar, karantinaya alınmış alanlara su tesisatları sağlamak ya da bu çocuklara hizmet veren tıp merkezlerine ağızdan sıvı verme tedavisini tanıtmak gibi masraflı çözümlerle bu sayıyı büyük ölçüde indirmeyi denemişlerdir. Bu çabalar, övgüye değer ve yararlıdır fakat ishale yol açan küçük bir soruna karşı kör olunduğunu gösterir: kirli eller. İshalden çocuk ölümlerinin en yaygın olduğu ülkelerde, evlerde sabun bulunsa da insanların ancak yüzde 15 ya da 20'si yiyeceklere ya da bebeklere dokunmadan önce ellerini yıkamaktadırlar. İnsanlar ellerini temiz tutsalar, ishal vakaları yüzde 40'dan fazla bir düşüş gösterirdi. Bir insana, elini yıkayarak ishali önleyebileceğini öğretmek, bir başka kıtada yeni bir su tesisatı yapmaktan ya da ishal baş gösterdikten sonra tedavi desteği sağlamaktan daha kolaydır.

Bu konuda güzel bir örnek New York Şehri'nin suça yaklaşımıdır. 1980'lerde yılda ortalama iki bin cina-

yet oluyordu ve altı yüz bin suçlu vardı. Sadece metro sisteminde sürücüler ve işçiler yılda on beş bin suçlunun kurbanı oluyorlardı. Hayal kırıklığı içindeki politikacılar ve polis memurları görevli polis sayısını artırmak, bütçeyi yükseltmek gibi cesurca adımlar atarak suç oranını azaltmaya çalışıyorlardı. Suçun bu kadar büyük boyutlarda olması nedeniyle bu oranın, ancak çok masraflı tekniklerle düşürülebileceğini düşünüyorlardı. Fakat çok büyük harcamalar yapılmasına ve büyük çaba harcanmasına rağmen suç oranı yükselmeye devam etti.

Devreye, 1990'da New York metrosundaki suç oranını azaltmak için işe alınan William Bratton girdi. Bratton'un felsefesi, ilk kez 1982 yılında iki kriminolog James Q. Wilson ve George L. Kelling tarafından ortaya atılan "kırık pencereler" teorisinden etkilenerek geliştirilmişti. Kırık pencereler teorisi, eğer bir şehirde, bir semtte ya da bir sokakta, en küçük kanunsuzluklara bile göz yumulursa çok daha ciddi saldırılara davet çıkarıldığını içermektedir. Wilson ve Kelling, çocuklar boş bir binaya taş atıp bir camı kırdıklarında bu pencere camı tamir edilmezse, geri kalan camların da kısa süre sonra kırıldıklarını gözlemlemişlerdi. Fakat eğer ilk kırılan cam hemen tamir edilirse, vandallar uzak duruyor ve pencereler de sağlam kalıyordu. Wilson ve Kelling, bu senaryonun işlenen suçlar hakkındaki gerçeğin büyük kısmını simgelediğine inanıyorlardı: insanlar, küçük suçların fark edilmediği ya da cezasız bırakıldığı semtlerde kanunu çiğnemeye daha istekli oluyorlardı. Eğer bir mahallede hiç kimse gürültü çıkarıp huzursuzluk yaratan bir sarhoşu durduramazsa, o mahallede bir soyguna müdahale eden ya da bir hırsızlık sırasında polisi arayan biri çıkabilir mi?

Bratton, 1990'da New York'a geldiğinde beraberinde kaizene benzeyen bir felsefe de getirmişti. Her gün evinden işine ve işinden evine giden milyonlarca sorumlu vatandaşı etkileyen bir sorun olan metrodaki suç oranını azaltmak için radikal, gösterişli çözümler uygulaması yolundaki yoğun baskılara direnen Bratton, bunun yerine küçük sorunları belirledi. Yolcuların yaşam kalitesini düşüren fakat onlar için fiziksel tehlike oluşturmayan önemsiz suçlar üzerinde yoğunlaşmaya karar verdi. Bu suçların arasında halkın içinde idrar yapmak, serserilik ve turnikelerin üzerinden atlamak da vardı. Kuşkucu ve öfkeli New Yorklulara, cinayetler yerine turnikeden para vermeden geçen kişiler üzerinde odaklanacağını söyleyen Bratton'un cesaretini bir düşünün. Fakat o, planına sadık kaldı.

Suçluların topluca ama nadiren tutuklanmaları yerine Bratton, memurlarından, her gün turnikelerin üzerinden atlayan kişileri tutuklamalarını ve bunlardan on beş ya da yirmi tanesini, metro istasyonunda, bir arada kelepçeli olarak tutmalarını istedi; burası bu suçluların televizyoncular tarafından değil yolcular tarafından görülebilecekleri bir yerdi. Bunun, sadece küçük suçlar değil büyük suçlular üzerinde de büyük etkisi oldu. Polis, turnikelerin üzerinden atlayanları kovalayıp tutuklamaya kalktığında bu suçluların, sıklıkla direnerek karşılık verdiklerini gördü. Bu sıkı önlemlerin metroya soygun amacıyla girmek isteyenleri uzak tutuğu açıktır. Görünüşe göre, metroya binmek ve insanları soyma ayrıcalığından yararlanmak için para ödemek istemiyorlardı.

Bratton'un bölge yüzbaşılarından biri olan Miles Ansboro'nun başka bir küçük sorunu çözmesi gerekmişti. Yolcuların, polis memurlarının varlığını fark et-

melerini ve kendilerini daha güvende hissetmelerini istiyordu fakat üniformalı polis memurları aşağı yukarı yürürken hiç kimse onlara başını kaldırıp bakmıyordu bile. O da kendine küçük bir kaizen sorusu sordu: *Metro vagonunda insanların başını kaldırıp bakmaları için ne yapabilirim?* sorusunun cevabı anons yapmaktı. Ne zaman istasyona bir tren gelse, Angsboro'nun teğmenlerinden biri kondüktöre bir kart tutuyor ve kondüktör de bu kartın üzerinde yazılanları okuyordu: "Lütfen dikkat. Metro Polisi trende bir arama yapmaktadır. Tren vagonları içinde dolaşıp sorunları çözerken çok az bir gecikme olabilir. Sabrınız için teşekkür ederiz." Polis memurları yolcuları selamlıyor, kavgacı ve sarhoşları vagonlardan dışarı çıkartıyor ve huysuzluk eden çocukları yatıştırıyorlardı. Küçük sorunlar, küçük sorular, küçük eylemler –ve tüm şehrin şaşkın bakışları altında metro sistemindeki suç işleme oranı sadece yirmi yedi ay içinde yüzde elli düştü. Bratton, New York Şehri'nin Polis Şefliğine terfi ettirildi ve bu mevkie geldikten sonra yer üstünde de aynı olağanüstü sonuçları elde etti.

(Bratton'un kullandığı tek stratejinin kaizen olmadığını da belirtmeliyim. Kendisinin radikal değişiklikler yapabileceğini de kanıtladı; şehrin çeşitli bölgelerinden sorumlu binbaşıların yüzde 75'ini görevden aldı ve suç oranı yüksek bölgeleri hedefleyen ayrıntılı bir bilgisayar operasyonu başlattı. Kaizenin küçük adımları ve yenilik yapmaya dair devasa sıçramalar birbirlerine karşıt değillerdir; beraber kullanıldıklarında, en derin, karmaşık ve görünüşte çözümsüz sorunlara karşı bile harika bir silah olabilirler. İnsanlar, çözümleyemedikleri çok sıkıntı verici bir sorunla karşılaştıklarında, genellikle onlara önce kaizeni dikkate al-

malarını öneririm. Bir kez küçük adımları anladıklarında, yenilik yapmanın ne zaman uygun olacağına ve bu ikisini nasıl karıştıracaklarına dair içgüdüsel bir duygu geliştirirler.)

Kişisel hayatımızda krizlerle karşılaştığımızda, kaizenin küçük sorunları çözümleme stratejisi bize hem teselli hem de pratik bir yardım sunar. Eğer işimiz mahkemeye düşmüşse ya da hastaysak ya da ekonomik dalgalanmalar iş hayatımızı sarsıyorsa ya da beraber olduğumuz kişi artık bizi sevmiyorsa, bu durumları tek bir hızlı, kararlı yenilik hareketi ile çözemeyiz. Bu krizler sırasında, uygun olan sağlam adımlar sadece küçük olanlardır. Eğer büyük bir üzüntü yaşıyorsak, kontrolümüzü kaybedecek gibi hissetsek de ya da duygusal acı içinde olsak da, büyük bir felaket içindeki küçük sorunları saptamaya çalışabilir ve belki de bir çözüm yoluna girmek için kaizen tekniklerinden birini ya da hepsini uygulayabiliriz. Fakat eğer, küçük ve halledilebilecek sorunlara karşı körsek, umutsuzluktan çıkamayız.

Elli beş yaşında olan ve bir şirketteki işinden erken emekli olmayı planlayan Becky ile tanıştığımda böyle bir umutsuzluk durumunun tanığı oldum. Hayatı boyunca hayallerini süsleyen bir sanatçı olma rüyasını gerçekleştirmek istiyordu. Becky'yi tanıdığımda bana yaptığı resimleri ve heykelleri gösterdi. Gerçekten de yetenekliydi.

Fakat Becky'nin kısa süre önce gittiği bir genel kontrolde doktoru, gırtlağında bir yumru fark etmişti. Teşhis: Becky kanserdi. Korkmuştu ve öfkeliydi. Ona beni önerdikleri sırada, ailesi ve arkadaşları ile olan tüm iletişimini kesmişti; doktorların isteklerinden, hastalık ve günlük yaşamın rutininden bunalmıştı.

Onkolog, ona tedavi seçeneklerini anlatmıştı fakat böyle bir seçim yapmak da bir başka yüktü. Becky, "Artık başka doktor randevusu ile uğraşmak istemiyorum" demişti bana isteksizce. Aslında benim yardımımı da istemeye istemeye kabul etmişti ama günde sadece birkaç dakika alması koşuluyla.

Becky'ye bana hayatının bu dönemindeki hedefini anlatmasını söyledim. Öncelikli hedefinin kanserden kurtulmak olduğunda anlaştık fakat, ikimiz de hastalığın izleyeceği süreci kontrol edemeyeceğimiz için ondan iki hedef daha söylemesini istedim. "Yaşadığım her günü en iyi şekilde geçirmek ve daha fazla sayıda günlük işin bitmiş olmasını istiyorum," dedi. "Günlük işerden" kastı, HMO için gerekli evrakın hazırlanması, ofisteki işine devam etmek ve evini elinden geldiğince düzenli tutmaktı. Bunlar her ne kadar kansere oranla çok daha önemsiz zorluklar olsalar da hayatı daha da kötü hale getirmekteydiler.

Becky'nin günlük işlerde yardıma ihtiyacı olduğunu biliyordum. Sağlıklı bir insanın bile başa çıkmakta zorlandığı pek çok şey yüklenmişti. Becky, başkalarına yardım etmek konusunda mükemmeldi fakat iş, yardım istemeye gelince çekingendi ve yardıma ne kadar fazla ihtiyacı olursa yardım istemekte de o kadar zorlanıyordu. Biz de Becky'nin hayatına arkadaşlarını tekrar davet etmesini sağlamak için bazı küçük adımlar attık. Her sabah, Becky bir günlük işler listesi yapıyordu. Yardım almak isteyeceği işin kenarına bir yıldız koyuyordu ve o konuda istediği yardımı tarif ediyordu.

Bu günlük işler listesi, Becky'yi inkâr ve kafa karışıklığına düşmekten korudu ve istediği yardımı almak üzerinde düşünmek, güvenli bir şekilde yardım iste-

mek üzerinde dikkatini toplamasını sağladı. Sonraki seanslarda arkadaşlarından yardım istemesi için onu ne cesaretlendirdim ne de ona bunu önerdim fakat liste uzadıkça ve yaratıcı bir hale geldikçe onu ne kadar takdir ettiğimi belirttim. Liste, ilk başta kısaydı, örneğin, "Bir arkadaşımın sadece 'Ne kadar cesursun' demesini isterdim" ya da "Bir arkadaşımın çamaşırları yıkamasını isterdim" gibi şeyler yazılıydı. Bir hafta içinde bu liste, daha da ayrıntılı ve duygusal oldu. "Ben telefonda HMO'ya* derdimi anlatmaya çalışırken ya da evrak doldururken bir arkadaşımın benimle birlikte oturmasını isterdim," diye yazmıştı. "Bir arkadaşımın Sağlık Cemiyetine -kanserle başa çıkmaya çalışan insanlar için kurulmuş yerel bir destek grubu- gitmesini ve neye benzediğini görmesini isterdim. Ben ağlarken bir arkadaşımın bana sarılmasını isterdim."

Kendi başına Becky, yavaş yavaş ailesi ve en yakın arkadaşları ile tekrar bağ kurmaya başladı ve istek listesinin tohumları meyve verdi. Gördüğü tedavi, enerjisini azaltmış olsa da, günlük hayatında daha sakin ve daha kontrollüydü. Becky'yi birkaç ay önce gördüm, tedavisi uzun süre önce bitmiş ve kanser birkaç senedir azalmıştı. Biraz sağlık durumu üzerine konuştuk, sonra beni susturdu ve "Kaizen armağanı çok teşekkürler," diye fısıldadı.

* Üyeleri doktorlar ve tıp alanındaki profesyoneller olan ve sigorta tarafından parasal destek verilen bir kuruluş.



ALTINCI BÖLÜM

KÜÇÜK ÖDÜLLER VERİN

İster kendinizi eğitmek, isterseniz başka insanlara iyi alışkanlıklar aşılamak isteyin, küçük ödüller en mükemmel teşviklerdir. Sadece ucuz ve uygun olmakla kalmazlar, aynı zamanda kullanılan şans için gerekli içsel motivasyonu da desteklerler.

Küçük ödüller, bir işin -özellikle göz korkutucu bir görevin- yapılması için özendirici olarmakla kalmazlar aynı zamanda da *en uygun* hediyelerdir. Bu ödül ister şirket içinde yetki kullanmakla isterse özel yaşamınızla ilgili olarak verilmiş olsun, her iki durum için de geçerlidir.

Gelin, şirketlerde en çok kötülenen şeyi, çalışanların öneri kutusunu ele alalım. Dünyanın her yerinde öneri programları çoğunlukla, daha önceki bölümde

konu edilen Taiichi Ohno'nun otomobil montaj hattında çekilen ip düşüncesi gibi işlerler; çalışanlar sorun olup olmadığına dikkat etmeye ve gördükleri sorunları orada rapor etmeye teşvik edilirler. Japonya'da, çalışanların öneriler getirmeleri ve bunların değerlendirilmesi son derece yaygın kullanılan bir kaizen tekniğidir; çalışanların neredeyse dörtte üçü bu araştırmaya katkıda bulunmaktadır. Fakat A.B.D'de bu türde öneri programlarına-bazen duvara asılan bir kutu ya da bazen daha resmi bir şeyden oluşur- katılım oranı düşüktür; yüzde 25'i geçmez. Japonya'da, çalışanların düşüncelerinin yüzde 95'i benimsenirken, Amerikan şirketlerinde bu uygulama yüzde 38'i geçmez.

Peki bu farkın sebebi nedir?

Esas Motivasyon

Amerika'da ve Japonya'da uygulanan önerileri değerlendirme programları arasındaki asıl fark, katılımcı elemanlara verilen ödüllerin boyutudur. A.B.D.'de çalışanlara, önerilerinin şirkete yaptığı parasal katkıya orantılı olarak büyük miktarda nakit ödülü verilir. Bu iyi niyetli, hatta sağduyulu bir yaklaşımdır fakat hemen her seferinde başarısız olur. Elemanları, sadece büyük parasal ödüller kazanabilecekleri kadar büyük düşünceler üzerinde odaklanmaya teşvik eder. Gerçekte ise çok azımız böyle gözü pek düşünceler üretebiliriz ve hatta daha da azımız gerçekten işe yarayacak önerilerle gelebiliriz. Bu sistemde, daha pratik ya da yararlı olabilecek ama hemen büyük bir harcama yapılmasını gerektirmeyen daha

küçük düşünceler değerlendirmeye alınmaz.

Fakat Japonya'da, ortalama ödülün değeri 3.88 $ iken, Amerika'da ortalama değer 458 $'dır. Toyota'da, yılın en iyi önerisi için Başkanlık Ödülü denilen ve resmi bir törenle verilen bir ödül vardır. Herkesin gözünü diktiği bu ödül ne pahalı bir saat, ne yeni bir araba ne de deli gibi alışveriş yapma imkanıdır. Bu, bir dolma kalemdir ve o kadar etkili bir ödüldür ki, Toyota'nın başkam Eiji Toyoda, "Çalışanlarımız yılda 1.5 milyon öneri ile gelirler ve bunların yüzde 95'i uygulamaya koyulur," demektedir.

Psikolojik açıdan değerli ödüller vermek yeni bir düşünce değildir. Davranışçılık alanında psikolog B. F. Skinner, yirminci yüzyılın ortalarında, "olumlu pekiştirme" adını verdiği ve ödüllendirme sistemi yoluyla davranışı şekillendirmeye dayanan felsefesini oluşturduğundan beri akademik kelime haznesinin bir parçasıdırlar. Kaizenin ödüllendirmeye olan yaklaşımında alışılmadık olan şey, boyutudur.

Japon şirket yöneticilerinin küçük ödülleri sevmelerinin nedeni cimri olmaları değil (kaizen bizi değerli olanı değerlendirmek konusunda cesaretlendirir), insan doğasının temel bir ilkesini kullanmalarıdır: verilen ödüller ne kadar büyük olursa, mükemmele doğru olan doğal itkinin yavaşlaması ya da durması riski o kadar büyük olur. Büyük, süslü ödüller, kaize'in en tutkulu savunucularından Dr. W. Edwards Deming'in "esas motivasyon" diye adlandırdığı şeyi ortadan kaldırır. Dr. Deming, çoğu kişinin yaptığı işle gurur duymak ve yararlı katkılarda bulunmak istediğini anlamıştı. Fakat iş dünyasında büyük para ödülleri, bir işçinin, kişisel kazanç olasılığı nedeniyle çılgın gibi zorlanması gereken, makinedeki bir dişli olduğu mesajını

vermektedir. Büyük ödüller, kendi başlarına hedef haline gelebilirler ve bir işçinin işini şevk ve yaratıcılığını kullanarak yapma arzusunu köreltebilirler. Dahası, büyük ödül bir kez kazanıldığında, o kişinin yeni ve istenen davranışına devam etme şevki de azalmaya ya da yok olmaya eğilim gösterir.

Fakat küçük ödüller, insanların motivasyonunu artırır çünkü, maddi kazançtan çok onay görmenin bir şeklidirler; işçinin bir şeyleri daha iyiye götürmek ve katkıda bulunmak isteğini şirketin ya da patronun da takdir ettiğini gösterir. Southwest Havayolları, iyi performansı beş dolarlık yemek fişiyle ödüllendirerek bu saygıyı fazlasıyla gösterir. Çalışanlar birbirlerini, yazılı "Sevgi Raporları" ile ödüllendirirler. Eğer bu ödüller size, küçük çocukların eline şeker tutuşturmak gibi geliyorsa, iş arkadaşlarınıza ya da dostlarınıza sorun: "Takdir edildiğinizi nasıl anlarsınız?" Bu soruya verilen cevaplar bir liste halinde sıralansa bu listenin en başında, patrondan bir "teşekkür" duymak, bir üstünüzden bir övgü almak ya da geç saatlere dek çalıştığınızda bir bardak kahve getirilmesi gibi bedava ya da çok ucuza mâl olacak maddeler yazılı olduğu görülür.



Çok Teşekkürler Arkadaş!

İnsanların A.B.D. donanmasından ayrılmalarının en yaygın sebebi nedir? Herkesin bildiği düşük maaşlarya da denizde geçen uzun aylar değil. Kaptan D. Michael Abrashoff'un *It's Your Ship* (Burası Sizin Geminiz) adlı kitabında yazdığına göre, denizcilerin sivil hayata geri döndüklerinde en büyük şikayetleri, donanmada çalıştıkları sırada hiç takdir edilmedikleri duygusudur. Artık pek çok deniz subayı, mürettebatına, bilinçli olarak takdir etme veya diğer insanların önünde onaylama gibi küçük ödüller vermektedirler.

Günlük hayatımızda ödüllendirmek, bir işi iyi yapmaktan kaynaklanan doğal keyfin yanı sıra minnettarlık duyulduğunu da gösterir. Aynı şey arkadaşlar ya da evli çiftler arasında bir eğlence kaynağı olarak kullanılabilir; böylece hem ödülü veren hem de alan bundan eşit derecede yararlanır. Çoğumuz, programımızın sıkışık olmasından ve parasal zorluklardan şikayet ettiğimizden, birinin bize teşekkür etmek için zaman ayırdığını bilmek bile kendi başına bir ödüldür.

Kocanın kalp krizi geçirme riskinin yüksek olduğu bir çift tanıyordum. Karısı, kocasına yapılan genel kontrolün sonunda doktorun onunla kızarmış patates gibi yiyecekleri yemeyi kesmesi konusunda konuştuğunu duymuştu. Kadın, bunun kocası için ne kadar zor olduğunu biliyordu ve kocasına kendisinden yardım isteyip istemediğini sordu. Benim yaptığım konuşmalar sırasında kaizenle tanışmıştı ve ödül olarak yeni bir saat almak gibi fazlasıyla çekici bir şeyin güç çekişmesine yol açacağını bilecek kadar akıllıydı. Kadının ödül verme hakkı vardı ve erkek de bunu hak etmek için çalışmalıydı. Bu, evlilik için harika bir dinamik değildir. Ayrıca saat alındıktan sonra, kocasının iyi alışkanlıkları sürdürmeye isteği olacak mıydı?

Bunun yerine, kadın kocasına uygun küçük bir ödül düşündü. Kocasını boş zamanının çok az olduğunu biliyordu; iki küçük çocukları vardı ve onların doyurulmaları, yıkanmaları ve akşamları yatağa yatırılmaları gerekiyordu ve kocası sık sık eve iş getiriyordu. Etrafta takılmak ve kendi kendine oyalanmak akşam planının bir parçası değildi. O da kocasının, yapmaktan hoşlanacağını fakat ona bir armağan gibi gelecek bir şey düşünmesini istedi. Adam, biraz televizyon izlemek istediğine karar verdi. Böylece yemekte ne za-

man patates kızartması ya da benzeri yemekler yemezse, on beş dakika boyunca ayaklarını uzatıp istediği TV programını izlemeye hak kazanıyordu. Her ikisi de bu küçük, komik sisteme gülmekteydiler fakat sistem tuttu ve adam, beslenme alışkanlıklarını düzeltmeyi başardı.

"Hiçbir iyilik, ne kadar küçük olursa olsun, asla boşa gitmiş değildir."

- Aisopos, "Aslan ve Fare"

Küçük Ödüller: Planınızın Neresine Oturuyorlar?

Yukarıda anlatılan çift, değişim planlarının esas kaizen unsuru olarak küçük ödülleri kullanmıştı. Adam, bu süreci küçük kaizen eylemlerine bölmek yerine (örneğin, yemeden önce tabağından bir patates tanesini almak gibi), değişimi tek seferde yapmayı tercih etmiş ve yağlı yiyecekler yemekten vazgeçmişti. Bu, çok güzel. Bu karı koca için, tek bir küçük ödül yeterliydi.

Aslında, kademeli olarak artan adımların atılması mümkün olmadığında küçük ödüller özellikle yararlıdır. Bu, örneğin hamile bir kadının sigara içmeyi bırakması ya da patronun çabucak çözüme ulaşmayı istemesi durumunda sıklıkla geçerli olur. Bu konuda Karen Pryor'u örnek vermeyi severim. Kendisi bir balina ve yunus terbiyecisiydi ve sonra becerilerini kara-

daki memeliler üzerinde de kullanmaya karar verip *Dont' Shoot the Dog (Köpeği Vurmayın)* adlı kitabını yazdı. Pryor, hayatının bir döneminde tüm gün çalışmakta ve geceleri okula gitmekteydi. Uzun bir iş günü sonrasında, metroda bir saat yol gidip, üç saat ders görmek ve sonra tekrar eve dönmek ona çok zor geliyordu ve bir türlü motive olamıyordu. Metro istasyonuna gidip sonra eve dönmek ya da bir ya da iki hafta kadar sadece istasyonda beklemek gibi çok küçük kaizen hareketleri yapmak, hiç de pratik olmayan çözümlerdi. Programına alıştığında yarı yıl çoktan bitmiş olurdu.

Bunun yerine Pryor, yolculuğunu farklı bölümlere ayırdı -metro istasyonuna yürümek, tren değiştirmek, sınıfına çıkan merdivenleri tırmanmak. Her bölümü bitirdiğinde kendine bir parça çikolata yeme izni veriyordu. Bu şekilde kendine, yolculuğunun her bölümünü keyifle ilişkilendirmeyi öğretti. "Birkaç hafta içinde, sınıfa kadar olan yolu ne çikolata yiyerek ne de içimde mücadele yaşamadan almayı başardım," demektedir.

Fakat daha geniş çaplı bir kaizen programının parçası olarak da küçük ödülleri kullanabilirsiniz. Arizona'da Canyon Ranch Spa'da bir sunum yaparken, Jack Strupp isimli bir iş adamı ile tanışmıştım. Uzun iş hayatı boyunca Jack, iç güdüsel olarak -ve kurnazca- milyonlarca dolarlık katalog işini adım adım büyütmüştü. Fakat elli beş yaşında, romatizmal arterite yakalanmış ve yirmiden fazla eklemi şişerek hastaneye kaldırılmıştı. Her ânı acı doluydu. Tekerlekli sandalyede dolaşan ve pek çok ağrı kesici alan Jack'e hiçbir şart altında egzersiz yapmaması tavsiye edilmişti. Jack bana bu hikayeyi Canyon Ranch'de anlattı ve çok me-

raklandım. Romatizmal arteritin, hareket etmesini engellediğine dair hiçbir belirti göstermiyordu; son derece hareketliydi ve her gün egzersiz yapıyordu. Peki bu hastalığı nasıl yenmişti?

Başarısını küçük adımlar atmasına bağlıyordu. Her sabah, acı içinde uyandığında, kendisine tek yapması gerekenin yataktan kalkmak olduğunu söylüyordu. Ayağa kalktığında, zihinsel olarak sırtını sıvazlıyor , "Aferin sana Jack!" diyordu. Bu kısa fakat samimi övgü, onun ödülüydü. Sonra kendine, *eğer sokağın aşağısındaki spor salonuna dek yürüyebilirsem oradaki elemanlarla biraz çene çalabilirim,* diyordu. Önce tekerlekli iskemlede olan Jack, sadece iki dakika yürümeye başladı, kendini övgü ve destekle ödüllendiriyordu. Yürüyüşleri dakika dakika artırıp ve kendine hep küçük ödüller vererek fiziksel sağlığı üzerinde yavaşça çalıştı. Ona rastladığım sırada, yetmiş yaşlarındaydı ve vücut geliştirme dalında kendi yaş grubunda dünya şampiyonluğunu kazanmıştı.

Bir kaizen planına ödülleri dahil etmenin pek çok harika yolu vardır. Müşterilerimden biri, yapmak istemediği günlük işlerin bir listesini yapmıştı; eğer bu işleri bitirirse, gün sonunda küveti sıcak suyla doldurup on dakika içinde kalarak kendini ödüllendiriyordu. Yemek sonrası bir sigara yakmak gibi davranışlarını değiştirmek isteyen başka kişilere ise, sevgilileri ödül olarak beş dakika sırt veya ayak masajı yapıyordu. Bu, sadece sigara içmedikleri için onlara bir ödül olmuyordu; aynı zamanda o mahrem zaman sırasında zihinlerini sigaradan uzaklaştırmaya da yarıyordu.

KAİZEN TEKNİĞİ

Mükemmel Ödül

Küçük bir ödüle karar vermeden önce iyi düşünün. Bir ödülün üç özelliğe sahip olması gerekir:

- *Ödül, hedefe uygun olmalıdır.* Karen Pryor için çikolata, derse gitmek için mükemmel bir teşvikti; küçük, zararsız bir ödüldü. Fakat doktorun sağlıksız yiyecekleri kesmesini söylediği adam için, çikolata tam tersi bir etki yapardı.

- *Ödül, kişiye uygun olmalıdır.* Eğer bir başkasını bir hedefe ulaşması için cesaretlendirmek istiyorsanız, bu kişiye verilecek ödülün, onun yaşadığı bir sıkıntıyı gidermeye yönelik olduğunu unutmayın. Bazı kişiler için en büyük destek, amaçlanna giden yolda her olumlu adım attıklannda bir övgü almaktır. Diğerleri, bu kadar sık övgüde bulunulmasının alçak gönüllülükten kaynaklandığını düşünürler. Bazı müşterilerimde, özellikle de benimle programlanmış ziyaretler dışında bağlantı kurmakta tereddüt eden kişiler için, telefon konuşmalannı bir ödül olarak kullanınm: ne zaman küçük bir başan elde etseler, beni ararlar ve ben de onlan tebrik ederim. Söylemeye hiç gerek yok, bu ödül, terapistlerini günün ya da gecenin herhangi bir saatinde aramayı kendinde hak gören müşteriler için anlamsız olacaktır.

Bir başkası için uygun bir ödül bulmak zor olabilir, bu nedenle şu tekniği deneyebilirsiniz: eğer söz konusu kişi bir arkadaşınız ya da beraber olduğunuz kişi ise ona, "Sevildi-

ğini nasıl anlarsın?" diye sorun. Ondan mümkünse dört ya da beş cevap vermesini isteyin. Çoğu kişi bu tür bir soruya cevap vermeye alışık olmadığından, üzerinde düşünmesi için ona birkaç gün süre verin. İş yerinde, iş arkadaşınıza ya da bir çalışana başka bir soru sorabilirsiniz: "Takdir edildiğini nasıl anlarsın?" Bu kişiye de birkaç gün süre verin ve birkaç cevap vermesini isteyin. Cevaplar genellikle küçük ve her zaman aydınlatıcıdır.

+ Ödül, bedava ya da ucuz olmalıdır. Oturma odanızın dışına bakmanıza gerek yok. Aile hayatının tüm yoğunluğunu yaşayan kişiler için genellikle günde on dakika kitap ya da gazete okumak bile bir lütuftur. Evde kalan ve gün içinde televizyonun karşısında biraz zaman geçirmek isteyen fakat bunun yerine kendini günlük işleri bitirmeye mecbur hisseden pek çok anne biliyorum. Eğer hedefleri kilo vermekse, onlara genellikle, kendilerine televizyon seyretme izni vermelerini öneririm –hem egzersiz yapıp hem de TV izleyebilirler.

Eğer kendiniz hakkındaki en kötü eleştirileri yine kendiniz yapıyorsanız, ödül olarak kendinize dürüstçe bir övgüde bulunabilirsiniz. Diğer iyi fikirler arasında, sıcak su dolu bir küvete girmek, kısa yürüyüşler yapmak, en sevdiğiniz müzik parçasını çalmak, bir arkadaşınızı aramak, partnerinizden omzunuza ya da ayağınıza masaj yapmasını istemek ya da sabah kahvenizi yatağınızda içme lüksünü kendinize bahşetmek sayılabilir.



YEDİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK FIRSATLARI DEĞERLENDİRİN

Yaşama karşı kaizen yaklaşımı, fazla hızlı olunmamasını ve küçük ânların değerlendirilmesini gerektirir. Bu güzel teknik, yaratıcı buluşlara yol açabilir, ilişkileri güçlendirebilir ve mükemmelliğe giden yolda size bir destek sağlayabilir.

Kaizenin beni çok etkileyen özelliklerinden biri, William McNeill'in *Plagues and Peoples* (Veba ve İnsanlar) adlı kitabında anlatılmıştır. McNeill, tarih kitaplarında yer almıyor olsa da veba salgınlarının insanlık tarihinin akışını diğer başka etkenlere göre çok daha fazla şekillendirdiğini çarpıcı örneklerle açıklamıştır. Fakat bundan da önemlisi, kitapta, vebanın nasıl tedavi edildiğine dair birkaç paragraf bulunmaktadır.

Hemen hemen hepimiz, bir hastalığı tedavi etme-

nin yolunun bu hastalığa maruz kalmış kişiler üzerinde odaklanılması, eldeki teknoloji neyse onun uygulanması ve sonunda tedavinin bulunması olduğunu düşünürüz. Gerçekte ise, veba çok farklı bir süreçle tedavi edilmiştir. Aynı şekilde tüm zamanların en büyük katili olan çiçek hastalığının tedavisi İngiliz doktor Edward Jenner tarafından bulunmuştur. Kendisi, bir grup kadının -hepsi de sütçü kızlardı- çiçek hastalığına yakalanmadıklarını fark etmişti. İlk başta kimse söylediklerine dikkat etmedi; bu rastlantıyı yıllardan beri biliyorlardı. Endişelenmeleri gereken başka şeyler vardı. Fakat Jenner'in bu gözlemi onun devrim niteliğinde bir keşif yapmasını sağladı. Bu sütçü kızların daha önce ineklerden geçen çiçek hastalığına yakalandıklarını fark etmişti (bir meslek hastalığı) ve bu da onlara çiçek hastalığına karşı şimdi bizim bağışıklık dediğimiz korumayı sağlıyordu; ne de olsa her iki hastalık da birbirlerine çok benzemekteydi. Bu teori onun aşı tekniğini geliştirmesine yol açtı. Kolera ve malarya gibi diğer hastalıklar da aynı şekilde tedavi edilmiştir; yani, kimin hasta olmadığına bakıp bunun nedenini anlamaya çalışarak.

Jenner'in hikayesi, değişim ve ilerlemenin, şimşek gibi çakan âni düşüncelerden kaynaklandığına dair yaygın inancın ne kadar yanlış olduğunu gösterir. Bir düşünür, bilgin ya da sanatçı, tavan arasındaki odasında acı içinde tek başına otururken birdenbire -Evreka!- tanrısal bir ilham kıvılcımı çakar. Fakat, ilerlemeye dair pek çok büyük ânın temeli gün boyunca küçük şeylere gösterilen dikkattir. Burada, sıradan hatta yorucu olan fakat gerçekte önemli bir değişimin tohumunu atan ânlardan söz ediyorum. Küçük şeylere dikkat etmek kişiye kolay bir şeymiş gibi gelebilir fakat

saygı, hayal gücü ve merak gerektirir. İşte size, küçük ânların iş dünyasında mükemmelliğe giden yolu nasıl açtığına, hatta devrim yarattığına dair birkaç örnek:

- American Havayolları'nda çalışan biri, yolculardan çoğunun salatalarındaki zeytinyağını yemediğini fark edecek kadar dikkatliydi. Bu gözleminin yararlı olabileceğini düşündü ve gözlemini üstlerine iletti. Sonunda, yiyecek tedarikçisinin, salatayı içerdiği malzeme sayısına bağlı olarak ücretlendirdiği anlaşıldı. İçinde bir ilâ dört tür malzeme bulunan bir salatanın maliyeti, içinde beş ilâ sekiz tür malzeme bulunan salataya göre daha ucuzdu. Ve yenilmeyen zeytinyağının da American Havayolları'nın verdiği salatadaki beşinci tür malzeme olduğu ortaya çıktı. Havayolları, zeytinyağından vazgeçip dört malzemeli salataya döndüğünde yılda beş yüz bin dolar tasarruf etti.

- 3M'in başkanı, bir müşteriden gelen ve zımpara kağıtlarında kullandıkları "mineral kumlarından" örnek isteyen bir mektup fark etmişti. Başkan William McKnight, bu garip istek karşısında meraklandı ve daha fazla bilgi almak için bu müşteriyle bağlantıya geçti. Aldığı bilgi ve yaptığı işbirliği sonucunda üretilen su geçirmez zımpara kağıtları ve diğer ürünler, 3M'in dünya çapında bir kuruluş olmasını sağladı.

- 1892'de, American Express'in başkanı J.C. Fargo, Avrupa'da seyahat ederken cebinde bir kredi mektubu taşıyor ve böylece ihtiyaç duyduğunda ek nakit sağlayabiliyordu. O zamanlar, seyahat ederken

nakit çekmenin tek yolu bu tür mektuplardı; fakat kullanım sınırlıydı. Fargo, daha sonra şöyle açıklamıştır: "Bu yorucu yolculuk bittiği anda bu mektup, katlanıp kıvrılmaktan yıpranmış kağıt parçasından başka bir şey değildi. Eğer American Express'in başkanı bile bu kadar sorun yaşıyorsa, sıradan yolcuların neler çektiğini bir düşünün. Bu konuda bir şeylerin yapılması gerekiyordu." Bu soruna gösterdiği dikkat, sonunda seyahat çeklerini icat etmesini sağladı.

✈ İsveçli mühendis George de Mestral, köpeğini yürüyüşe çıkardığı bir gün köpeğin kürküne ve kendi elbiselerine yapışan çapaklar gördü. De Mestral, bu yapışkan çapaklardan kurtulmaya çalışmak yerine merakla bu olayın nedenini incelemeyi tercih etti ve günlük sıradan olaylara karşı dikkati, Velcro'yu* icat etmesini sağladı.

✈ Bir içki dükkanının sahibi olan Dave Gold, perakendecileri etkileyen bir olaya fazladan bir dikkat göstermişti: "Ne zaman bir şeyin üzerine 99 cent işareti koysam hemen satılıyor. Bunun sihirli bir sayı olduğunu anladım. Sonra, satılan her şeyin kaliteli ve 99 cent olduğu bir dükkana sahip olmak iyi olmaz mıydı, diye düşündüm." Gold, şimdi 142 mağazadan oluşan bir zincir olan 99 ¢ Only Stores'u kurmuştur.

✈ Mucit Edwin Land, ailesi ile tatildeyken üç yaşındaki kızının resmini çekmişti. Kızı, resmi hemen o

* Çok ince kancalardan oluşan bir yüzeye sahip olan ve kesilmemiş havdan oluşan şerit bir yüzeye tutturulan naylon şerit için kullanılan alamet-i farika. Türkiye'de İtalyan fermuarı veya cırt diye de bilinir.

anda görmek istiyordu. Land, kızının bu sabırsızlığını çocukça ve gerçekçi olmayan bir istek olarak görmek yerine bunu başarmanın mümkün olduğunu düşündü. Beş yıl sonra ilk polaroid fotoğraf kamerası icat edilmişti.

Sizi, zeytinyağı, mineral kumlar ve bir çocuğun şikayetindeki yaratıcılık olasılıklarını görmekten alıkoyan nedir? Milyonlarca dolarlık bir işe başlamak için kaizeni kullanmakla ilgilenmiyor olsanız bile, küçük ânlar, zihinsel bir engeli aşarak görmenizi sağlar. İşinden nefret eden ama kendisi için daha uygun olabilecek bir iş düşünemeyen polis memuru George'u ele alalım. Ondan, gün içinde polislik işinden keyif aldığı bir ânı düşünüp bulmasını istedim. Bu küçük anları bir kenara yazarken bir şeyi fark etti. Kendisi işinden, devriye arabasında tutuklularla konuştuğu, onlara sorunlarını sorup önerilerde bulunduğu sırada tatmin oluyordu. Hatta tutuklu, hapse atıldıktan sonra bile sadece konuşmak için onu ziyaret etmeyi seviyordu! George'un burnunun ucunda duran ve kendisi için doğru olan şeyi görmesi fazla uzun sürmedi; o, bir danışman olmak istiyordu. George şimdi geceleri psikoloji kursları alıyor. Ve yeni kariyeri için tecrübe kazandığını gördüğünden de polislik artık ona daha ilginç gelmeye başladı.

Değişiklik yaratacak bir planı uygulamak istiyorsanız fakat kendinizi sıkılmış ve huzursuz hissediyorsanız etrafta gizli kalmış keyif ânlarını arayın. Sağlıklarını düzeltecek iyi alışkanlıklar kazanmada en başarılı olan kişiler, egzersiz ya da yeme alışkanlığını bir heyecan ve gurur kaynağına dönüştürmeyi başaran kişilerdir. Müşterilerim bana, bunun başka hedefler için

de geçerli olduğunu öğrettiler. Yani, mutluluğun, pantolon bedenlerinin küçülmesiyle ya da yeni bir evlilikle ya da düzenli bir dolapla geleceğini farz etmeyin. Bunun yerine, size keyif veren ânlar üzerinde odaklanın. Bunun zor geldiğini biliyorum fakat çoğu kişi, keyif aldıkları en azından bir ânı hatırlayabilir. "Bugün yürürken, oturduğum semtin ne kadar güzel olduğunu hatırladım," ya da "Bugün bir elma yerken, dayımın meyve bahçesinde çalıştığım zamanı hatırladım. O yaz o kadar eğlenmiştim ki!" diyen biri çıkabilir.

"Gerçek bir yaratıcılık, en sade ve mütevazı şeyde bile kendisi hakkında dikkate değer noktalar bulma becerisi sayesinde tanınabilir."

- Igor Stravinsky

KAİZEN TEKNİĞİ

Küçük Anların Farkında Olma Becerisini Geliştirmek

Küçük anların vaat ettiklerini görmek meraklı ve açık zihinli olmayı gerektirir. Bu özellikleri geliştirerek, yaratıcılığı kullanma potansiyelini, önünüze ne zaman çıkarsa çıksın tanıma şansınızı artırırsınız. Aşağıda, duygusal olarak zorlu anlarda bile zihninizi küçük fırsatlar için açık ve uyanık tutmak için bir seri adım bulabilirsiniz.

1. Kürtaj, silah denetimi ya da okul kantinleri gibi hassas sosyal politika konularında sizin tam tersinizi düşünen birini bulun. Bu kişinin bir yabancı, diyelim ki, bir uçak yolculuğunda yanınızda oturan biri olması, yakın bir arkadaş ya da ailenizden biri olmasından daha kolaydır.

2. Bu kişiyle sohbete başlayın ve sadece tek bir gündem üzerinde sorular sorun; bakış açısının nedenlerini öğrenmeyi ve anlamayı amaçlayın.

3. Tartışmaya, ikna etmeye ya da sert yargılarda bulunmamaya çalışın.

4. Sizin ilgilediğinizi ve fikirlerine sayg duyduğunuzu anladıkça o kişinin daha rahat ve konuşkan bir hale geldiğini hissederek başarılı olduğunuzu anlarsınız.

İlişkiler: Bir Seri Küçük An

Kaizen, güçlü ilişkilerin temelini atar. Her an, birbirimizi keşfeder ve aramızdaki güveni geliştiririz.

Dr. John Gottman, Washington Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olduğu sırada, davranışların gözlendiği bir laboratuvar olan özel bir mekanda yaşamaya gönüllü çiftler üzerinde yapılan bir araştırmayı yürütmüştü. Bu çiftler günlük yaşamlarını sürdürürlerken onların birbirleri arasındaki "doğal" ilişkiler gözlenmişti. Ayrıca denekler fikir ayrılığı yaşadıkları ve tartıştıkları sırada meydana gelen biyolojik değişimleri kaydetmek için düzenli olarak ekranlara bağlanıyorlardı. Evet, bu, bilimsel bir araştırma için hiç de geleneksel olmayan bir düzendi fakat, Gottman'ın elde ettiği dikkate değer sonuçlar onu ciddiye almamızı gerektirmektedir. Yüzde 93 oranında doğruluk payına sahip bu ölçümler yoluyla, bir çiftin mutlu mu yoksa felaket bir evlilik mi yapacaklarını, hatta dört yıl içinde boşanıp boşanmayacaklarını önceden söyleyebiliyordu.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri, başarılı ilişkilerde, günlük hayat içinde olumlu dikkatin olumsuza oranla beşe bir oranında daha ağır bastığıydı. Bu olumlu dikkat, muhteşem doğum günü partileri düzenlemek ya da rüyalarının evini almak gibi büyük şeylerle ilgili değildi. Küçük jestleri içeriyordu, örneğin;

* Beraber olduğu kişiden telefon geldiğinde ona, bu

telefonun önemli bir işi yarıda kestiğini işaret eden kızgın ya da telaşlı bir ses tonu yerine güzel bir ses tonuyla cevap vermek;

+ Diğer kişinin gün içindeki dişçi randevusu ya da diğer işlerine ilgi göstermek;

+ Diğer kişi kapıdan içeri girdiğinde uzaktan kumanda aletini, gazeteyi ya da telefonu bırakmak;

+ Eve söz verilen zamanda gelmek ya da geç kalınacaksa telefon etmek.

Sevgi ve güven dolu bir ilişkiyi işaret eden şeyler, romantik tatiller ve pahalı hediyeler gibi daha yenilikçi adımlardan çok, bu türde küçük, anlık hareketlerdi. Olasılıkla bunun nedeni, küçük anların süreklilik göstermeye ve besleyici olmaya daha yatkın olmalarıdır.

Küçük şeylerde gerçekten iyi olmak, günlük yaşamın sönük ayrıntıları karşısında gerçekten soylu ve kahramanca davranmak, azizlik mertebesine yükseltilmeye değecek kadar az rastlanan bir erdemdir.

- Harriet Beecher Stowe

Kaizeni ilişkilerimize uygulamanın bir başka yolu da, beraber olduğumuz kişinin yaşamındaki küçük ayrıntılara ilgi göstermemizdir. Onun dramatik hareketler ve hikayelerle bizi eğlendirmesini beklemek yerine, her günkü hayatında olan biteni ve yaptıklarını takdir

etmeye çalışabiliriz. İnsanlar bana o sırada yaşadıkları ilişkiden sıkıldıklarını söylediklerinde, onlara kaizeni denemelerini öneririm. Siz de bunu yapmak isteyebilirsiniz. Kendinizi, eşinizin küçük, olumlu özelliklerine dikkat edecek şekilde eğitin. Büyük kusurlara odaklanmak ya da atlı arabada bir gezi yapmak, bir Paris seyahati gibi şeyler beklemek yerine, onu küçük hareketleri, hoş bir ses tonu ya da nazik bir dokunuşundan dolayı takdir edin.

Bu süreç sırasında pek çok kişinin yaptığı bir hata da, eşlerini sadece yaptığı şeyler nedeniyle övmektir. "Çok iyi bir aşçısın," ya da "çalıları budayarak çok iyi bir iş yapmışsın" gibi şeyler söyleriz. Fakat eşiniz sadece verdiği hizmetler karşılığında övgü alırsa kendini bir işçi gibi hissetmeye başlayabilir. Bunun yerine, her gün onun kişiliğini ya da görünüşünü takdir edebileceğiniz bir ân bulmaya çalışın. "Bu sabah saçlarının halini çok beğendim," ya da "Sinemaya giderken bu kadar sevinmenden çok hoşlanıyorum," demeyi deneyin. Bu küçük ânların farkına varmak, partnerinizin, sadece evle ilgilenen ya da evin ekmeğini kazanan kişi olarak değil bir birey olarak da sevildiğini hissetmesini sağlar.

Küçük ânlar üzerinde odaklanmak hem kolay hem de zordur. Çocukları oyun oynarken ve öğrenirken izlediğimde bunun ne kadar kolay olduğunu hatırlarım. İçinde bulundukları âna tümüyle odaklanır, yaptıkları işten ve arkadaşlarıyla olmaktan inanılmaz bir zevk alırlar. Beyinleri geliştikçe, başka iki kapasite daha ortaya çıkar. Bunlardan biri geçmişi hatırlama becerisi ve diğeri de geleceği tahmin etme becerisidir. Bunlar, tür olarak yaşamımızı sürdürmemizde son derecede önemli araçlardır. Düşmanlarımızın hangi yönde gö-

ründüklerini hatırlama ve onlarla ne tür sorunların yaşanacağını tahmin etme becerileri yaşamsal öneme sahip olan şeylerdir. Fakat bu iki yeni beceri, genellikle geçmişi deşmek ve gelecek hakkında endişelenmek için hepimizin gerektiğinden fazla zaman harcadığımız anlamına da gelir. Kaizen yoluyla, çocukluktaki o değerli özelliği, yani içinde bulunulan ânın tadını çıkarma, çevremizde olan ve yaptığımız şey neyse kendimizi ona kaptırma becerisini yeniden kazanabiliriz.



Kaizen İpucu

Çoğumuz, geçmişi deşmek ya da geleceği tahmin etmekle o kadar çok zaman harcarız ki, küçük ânları kaçırırız. Ne zaman kendinizi endişe ya da pişmanlık içinde kaybolmuş hissederseniz şunu deneyin:

1. **Kendinize, temeli *içimdeki bu endişeye ya da pişmanlığa dayanan herhangi bir şeyi değiştirmeyi mi öğrenmeliyim,* diye sorun.**
2. **Eğer, cevap evet ise değişime doğru bir adım atın. Eğer, cevap hayır ise (ve genellikle öyledir), odanın içine göz gezdirerek size en çok zevk verecek bir nesne ya da kişiyi arayın. Otuz saniye boyunca düşüncelerinizi bu şey üzerinde odaklayın. Bu süreç, beyninizi, içinde bulunduğunuz ânı yaşamak için eğitecektir.**



SEKİZİNCİ BÖLÜM

YAŞAMDA KAIZEN

Kilo vermek ya da iş hayatında ilerlemek gibi belirli hedeflere ulaşırken kaizeni uygulamada başarılı olursanız, şu esası her zaman göz önünde tutun: sürekli bir ilerleme sağlamak için potansiyeliniz olduğuna dair inancınız hep güçlü olmalıdır.

Umarım, kaizenin açık, bağımsız hedeflere ulaşmada ya da sorun yaratıcı bazı davranışları düzeltmede güçlü bir yöntem olduğu konusunda sizi ikna edebilmişimdir. Kaizenin güzelliği ve zor yanı, inancı gerektirmesidir. Bunun dinsel bir inanç olması ya da katı ve sabit fikirli bir kararlılık olması gerekmez, fakat bedeninizin ve beyninizin sizi gitmeniz gereken yere götürecek kadar güçlü olduğuna inanmanız gerekir. Küçük adımlar atarak, zihinsel pusulanızın yeni bir yönü göstermesini sağlar ve zihninizin dinlenmesine imkan tanırsınız.

Bu inanç genellikle, zorluklar karşısında nazik, sa-

bırlı bir tavır takınmak şeklinde kendini gösterir. Bu zorlukların görünüşte aşılamaz ya da son derece sıkıcı olamaları hiç farketmez. Eğer sağlığınızı düzeltmek için sıkı bir plan izlemekte zorlanıyorsanız, önce bir ya da iki dişinizin arasını temizlemekle ya da yemekten önce ellerinizi iyice yıkamakla işe başlayın. Eğer kendinizi daha mutlu ya da daha huzurlu hissetmek istiyorsanız, araba sürerken, önünüzdeki sürücülere yeterince yol vermek ve anlayış göstermekle işe başlayın. Eğer hayatınızda daha fazla sevgi istiyorsanız, her gün bir arkadaşınıza, tanıdığınıza ya da yabancıya küçük, sevgi dolu bir harekette bulunun. Eğer arzunuz, yaratıcı potansiyelinizi serbest bırakmak ise, her gün kendinize yeni bir soru sormaya çalışın. Cevapları hem umut hem de güvenle bekleyin.

Kendinizi, tıpkı bir askeri kampta rsatlanan bir disiplinle, değişmek için zorlamak yerine, zihninize, kendi programı ve kendi zamanına uygun olarak adımlar atması için izin verin.

Kaizen, kişinin işinde ilerlemesi, kilo vermesi, sağlığını düzeltmesi ve diğer hedeflerine ulaşması için potansiyel bir güç olsa da, sadece bitiş çizgisini geçmek için kullanılacak bir araç değildir. Kaizeni, asla bitmeyen bir süreç olarak görmeye çalışın. Hedefinize ulaştıktan sonra çekmeceye kaldırıp, unutmayın. Kaizen, bizi sürekli daha yüksek standartlara ulaşmak, potansiyelimizi genişletmek amacıyla sürekli ilerlemek için yaşamı bir fırsat olarak görmeye davet eder. Kaizen, Amerika'nın II. Dünya Savaşı'na girmesinin hemen öncesinde benimsendiğinde amaç, üretim kalitesini artırmaktı. O sırada A.B.D. endüstrisi iflas etmiş değildi; yüksek kalitede malları gayet hızlı üretebilmekteydi. Kaizen, zaten iyi işleyen bu sistem, yaklaşan savaş

sırasında daha iyi çalışması gerektiği için kullanıldı.

Tıpkı rekortmen bir maratoncunun, en iyi zamanını daha da aşağıya çekmenin yollarını araması gibi, siz de yaşam oyununu daha iyi oynamak için sürekli olarak stratejiler arayabilirsiniz. Eğer, genç bir insanın sanatsal ya da entelektüel çabaları karşısında ne kadar heyecanlandığınızı gösterecek kadar zaman ayırırsanız, bu çocuğun öğrenme keyfini keşfetmesine yardımcı olabilirsiniz. Eğer her gün, güzel bir not yazıp sevdiğiniz kişinin çantasına ya da bir çocuğun yemek çantasına yapıştırmak için bir ya da iki dakikanızı ayırırsanız, özen gösterilmeyen ve uzaklaşmaların yaşandığı ilişkilerin yol açtıkları kalp ağrısından kendinizi kurtarabilirsiniz. Eğer bedensel sağlığınızı yüksek satandartlarda tutmak istiyorsanız, merdiven çıkmak fırsatlarını değerlendirin ya da abur cubur yiyerek birkaç kalori daha almadığınız için gurur duyun.

Eğer *gerçekten* keyifli bir zihin egzersizi yapmak istiyorsanız, aramızdan daha fazla sayıda kişi, sosyal, iş ve özel hayatlarını, küçük adımların önemli olduğuna, bir başkası ile olan en küçük bir bağın bile bizim için ne kadar değerli olduğuna inanarak yürütüyor olsalardı dünyanın ne kadar farklı olabileceğini düşünün. Kaizen, iyilik dolu küçük hareketlerle, hatta sevecenlik ve merak dolu kısa anlar yoluyla kendimizi ve sonuçta insanlığı değiştirebileceğimize dair bir olasılık sunmaktadır. Gün içindeki düşünce ve eylemlerimizde cömert olmak üzerinde odaklanabiliriz böylece, içimizdeki iyiliği önemli bir insan ya da olay için biriktirmez, çocuğumuz bizi kızdırdığında ya da bir elemanımız küçük bir takdiri hak ettiğinde rahatça kullanabiliriz. Sağlığımızı ve ilişkilerimizi daha iyi hale getirdiğimiz için kendimize saygı duyabiliriz; onlara küçük

sorular sorarak saygımızı gösterebiliriz. Bunu yapmak kolay değildir ve kaizenin dünyanızdaki yerini yalnızca siz belirleyebilirsiniz. Fakat kaizeni, günlük yaşantınıza dahil ettiğinizde ve gücünü hissettiğinizde, derin bir soruya da cevap vermeye başlarsınız:

Bu yaşamda, her ânın sunduğu olasılıkları keşfedip daha açığa çıkarmaktan daha önemli bir görev olabilir mi?

Kaizen Deyişleri

"Her şeyi görün. Her şeye geniş bir açıdan bakın. Çok az ilerleyin."
- PAPA XXII. JOHN

"Bulunduğunuz yerden başlayın ve küçük başlayın."
- RITA BAILY, SOUTHWEST HAVAYOLLARI'NIN ESKİ İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

" Küçük hedefler belirliyoruz. Sayıyı da bu şekilde yapıyoruz. Tüm sene bu şekilde oynuyoruz."
- YÖNETİCİ JOE TORRE, NEW YORK YANKEES'İN 1996'DAKİ DÜNYA ŞAMPİYONLUĞU HAKKINDA

"Büyük şeyleri mümkün kılan küçük şeylerdir. Sadece herhangi bir operasyonun ince ayrıntılarına yeterince dikkat göstermek, o operasyonu birinci sınıf yapar."
- J. WILLARD MARRIOTT, MARRIOTT ŞİRKETİ, KURUCUSU VE YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Tüm büyük şeylerin küçük başlangıçları vardır."
- PETER SENGE, İŞ DANIŞMANI VE FIFTH DISCIPLINE (BEŞİNCİ DİSİPLİN) KİTABININ YAZARI

"Başarı, dakikalarınızı nasıl değerlendirdiğinizdir. Bir zafere, bir âna ulaşmak için milyonlarca dakika harcarsınız, sonra bunun tadını çıkarmak için binlerce dakika. Eğer o milyonlarca dakika boyunca mutsuzsanız, binlerce dakikalık

zaferin anlamı nedir? Birbirlerine eşit değiller ki... Yaşam küçük zevklerden oluşur. Kahvaltı sofrasında karınızla güzel bir göz teması... Bir arkadaşa dokunulan an... Mutluluk bu küçük şeylerden oluşur. Büyük olanlar çok seyrek gelirler. Eğer bu küçük başarılardan trilyonlarcasına sahip değilseniz, büyük olanlar hiçbir anlam ifade etmez."

- NORMAN LEAR

"Az yap, az sat, küçük adımlar at."

- 3M ŞİRKETİNİN FELSEFESİ

"...ve gerçek bir yaratıcılık, en sade ve en mutevazi şeylerde bile kendisiyle ilgili dikkate değer noktalar bulma becerisiyle tanınabilir."

- IGOR STRAVINSKY

"500 sayfa yazmamın mümkün olmadığını umutsuzca anladığımda, içimde hastalıklı bir başansızlık duygusu uyanır ve bunu asla yapamayacağımı bilirim. Sonra, önce bir sayfa ve ardından bir sayfa daha yazarım. Üzerinde düşünmeye izin verdiğim tek şey bir günlük iştir."

- JOHN STEINBECK

"Bir zorlukla henüz başa çıkması kolayken ilgilenin; büyük bir görevi küçük eylemler aracılığıyla tamamlayın."

- TAO TE CHING



TEŞEKKÜRLER

Bu kitabı yazmama neden olan yolculukta pek çok kişinin bilgeliği, iyiliği ve desteği var: son dört senedir her ay bana Canyon Çiftliği'nde konuşma onurunu veren Gary Frost ve Dan Baker (Ph. D.); Canyon Ranch'de kaizen hakkındaki konuşmamı dinleyen ve önerileriyle beni destekleyip yönlendiren Roslyn Siegel; Roslyn ile iş birliği yapıp bu kitabı Workman Yayıncılığa götüren Wendy Lipkind; kitabın yazılmasında rehberlik eden editörlerim Jennifer Griffin ve Richard Rosen.

Bu kitaptaki düşüncelerin kökü, bana kaizen kavramı hakkında ışık tutan Dr. W. Edward Deming'in verdiği derste atıldı. Bu kitaptaki kelimeler, yardımcı yazarım, mizah duygusu ve yeteneği bana ilham veren ve bana kaizenin gücünü yazıya dökmemde yardımcı olan Leigh Ann Hirschman'ındır.

Yol boyunca arkadaşlarımın ve ailemin sevgisi paha biçilmezdi. Ruhsal eğitmenim Joe Zazzu, yolun her adımında bana yardım edip yol gösterdi. "Yelkenlerimi şişiren rüzgar" olan diğer kişiler arasında Ben, John, Lori ve Joe Sikorra, Steve Deitelbaum ve Marc Levitt vardır.

Son olarak, kaizenin gücünü iş yerinde görmemi sağladığı için babam Mort'a ve ilişkilerde kaizenin et-

kisini gösterdiği için de annem Miriam'a teşekkür etmek istiyorum.



YAZAR HAKKINDA

Robert Maurer, UCLA, Tıp Fakültesi'nde Klinik Doçenti, Tucson, Arizona'da Canyon Ranch Sağlık Merkezi'nde davranış sağlığı eğitmenidir ve bir danışmanlık firması olan The Science of Excellence (Mükemmelik Bilimi) şirketini yönetmektedir. Kişisel mutluluk ve başarıya dair benzersiz yaklaşımını, şirketler, hastanelerdeki hasta ve elemanlar, tiyatro grupları ve İngiliz hükumeti için kullanmıştır. Dr. Maurer'e, scienceofexcellence@verizon.net adresinden ulaşılabilir.