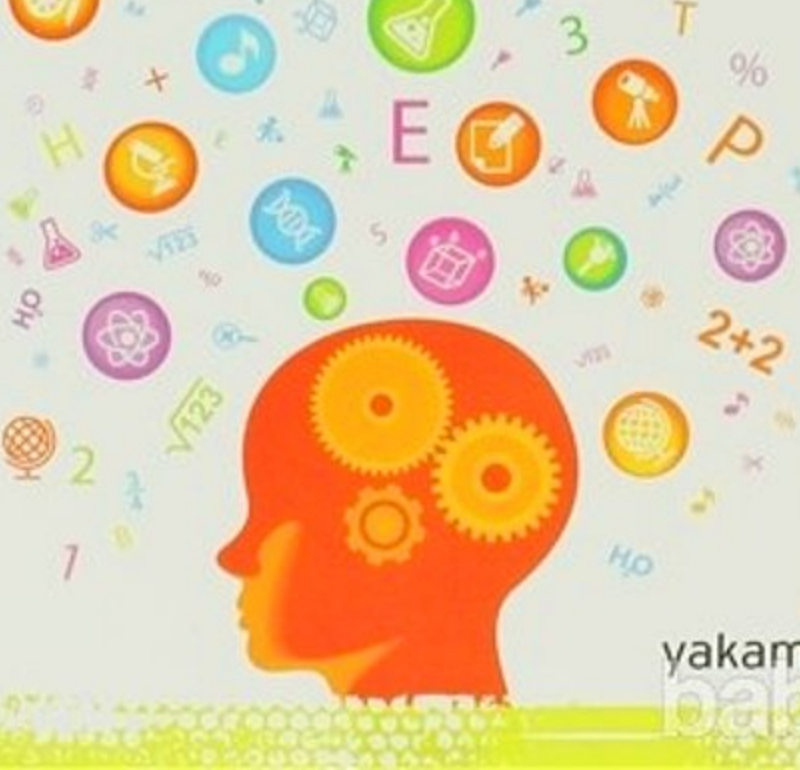
AKLINI EN DOĞRU ŞEKİLDE KULLAN

Başarının Yeni Psikolojisi

DR. CAROL S. DWECK



yakamoz

AKLINI EN DOĞRU ŞEKİLDE KULLAN

Başarının Yeni Psikolojisi

Çeviri

Uğurcan Kaya

Kişisel Gelişim: 77

ISBN: 978-605-384-553-9
Yayıncı Sertifika No: 16238

AKLINI EN DOĞRU ŞEKİLDE KULLAN

Başarının Yeni Psikolojisi

Yazar: Carol S. Dweck
Çeviri: Uğurcan Kaya
Yayın Yönetmeni: Ender Haluk Derince
Görsel Yönetmen: Faruk Derince
Yayın Koordinatörü: Özge Ceren Kalender

BASKI
MY MATBAACILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
Maltepe Mah. Yılanlı Ayazma Sk. No: 8/F Zeytinburnu / İstanbul
Tel: 0212 674 85 28 e-posta: mymatbaa34@gmail.com Sertifika No: 34191

YAKAMOZ KİTAP © CAROL S. DWECK

Orijinal Adı: Mindset - The New Physicology of Success
Copyright © 2006, Dr. Carol S. Dweck. Kitabın Türkçe yayım hakları Anatolialit Ajans aracılığıyla Random House, Inc.'nin bir parçası olan Random House, 1745 Broadway NY, USA'dan alınmıştır. Yayınevinden izin alınmaksızın tümüyle veya kısmen çoğaltılamaz, kopya edilemez ve yayımlanamaz.

YAKAMOZ KİTAP / SONSUZ KİTAP
Gürsel Mah. Alaybey Sk. No: 7/1 Kağıthane/İSTANBUL
Tel: 0212 222 72 25 Faks: 0212 222 72 35
www.yakamoz.com.tr / info@yakamoz.com.tr
www.facebook.com/yakamozkitap
www.twitter.com/yakamozkitap
www.instagram.com/yakamozkitap

AKLINI EN DOĞRU ŞEKİLDE KULLAN

Başarının Yeni Psikolojisi

YAZAR HAKKINDA

Prof. Dr. Carol S. Dweck kişilik, sosyal psikoloji ve gelişim psikolojisi alanlarında dünyanın önde gelen araştırmacılarından biri olarak kabul ediliyor. Columbia Üniversitesi'nde William B. Ransford Profesörü olarak çalışmıştır, şimdi ise Stanford Üniversitesi'nde Lewis and Virginia Eaton Profesörü olarak çalışmaktadır. Ayrıca Amerikan Bilim ve Sanatlar Akademisi'nin üyesidir. Bilimsel kitabı *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality and Development* kitabı *Dünya Eğitim Kardeşliği* (*World Education Fellowship*) derneği tarafından yılın kitabı olarak seçilmiştir. Çalışmaları *The New Yorker, Time, The New York Times, The Washington Post, The Boston Globe, Today* ve *20/20* gibi gazete ve dergilerde yayımlanmıştır. Eşiyle birlikte Palo Alto, California'da yaşamaktadır.

İÇİNDEKİLER

Giriş 9

Bölüm 1

Aklını Kullanmanın Yolları 13

İnsanlar Neden Farklılaşır? 16

Bu Anlatılan Her Şey Sizin için Ne İfade Ediyor?

İki Farklı Düşünce Tarzı 18

İki Farklı Düşünce Tarzıyla Aklını Kullanmaya Bakış 21

Peki, Yeni Olan Ne? 23

Kendini Kavrama: Kimler Varlıklarına ve Sınırlarına Dair Tam Bir Görüşe Sahiptir? 25

Depoda Neler Var? 26

Bölüm 2

Düşünce Tarzınızın Derinliklerine Doğru 29

Başarı, Öğrenmekle mi Yoksa Akıllı Olduğunuzu Kanıtlamakla mı İlgilidir? 32

Düşünce Tarzı Başarısızlığın Anlamını Değiştirir 53

Düşünce Tarzları Çabalamanın Anlamını Değiştirir 62

Sorular ve Cevaplar 68

Bölüm 3

Yetenek ve Başarı Hakkındaki Gerçek.....81

Düşünce Tarzı ve Okulda Başarı.....85

Sanatsal Yetenek Doğuştan Gelen Bir Şey mi?.....98

Övgülerin ve Olumlu Etiketlerin Tehlikesi.....103

Olumsuz Etiketler ve Çalışma Şekilleri.....108

Bölüm 4

Spor: Bir Şampiyonun Düşünce Tarzı.....117

Doğuştan Gelen Düşüncesi.....120

"Karakter".....129

Başarı Nedir?.....139

Başarısızlık Nedir?.....140

Başarının İdaresini Ele Almak.....142

Yıldız Olmak Ne Anlama Gelir?.....145

Düşünceleri Dinlemek.....147

Bölüm 5

İş Yaşamı: Düşünce Tarzı ve Liderlik.....151

Enron ve Yetenek Düşüncesi.....153

Büyüyen İşletmeler.....154

Yönetim Kararları ve Bir Düşünce Tarzı Çalışması.....156

Liderlik ve Sabitlenmiş Düşünce Tarzı.....157

Sabitlenmiş Düşünceye Sahip Liderlerin Uygulamaları.....160

Gelişme Düşüncesine Sahip Liderlerin Uygulamaları.....174

Bir Grup Süreçleri Çalışması.....185

Grup Düşüncesine Karşı: Biz Düşünüyoruz.....186

Övülen Nesil İş Gücünü Vurur.....189

Müzakere Edebilmek Yetenek mi Yoksa Sonradan mı Ediniliyor?..... 190
Şirket Eğitimi: Yöneticilik Yetenek mi Yoksa Sonradan mı Kazanılıyor?.... 192
Lider Doğulur mu Yoksa Sonradan mı Olunur?..... 195

Bölüm 6
İlişkiler: Âşıkların Düşünce Tarzları 199
İlişkiler Farklıdır..... 205
Aşkta Düşünce Tarzları..... 206
Düşman Olarak Eşiniz 217
Rekabet: En İyi Kim? 219
İlişkiler İçinde Gelişmek..... 220
Arkadaşlık 221
Utangaçlık..... 224
Zorbalar ve Kurbanlar: İntikama Geri Dönüş..... 227

Bölüm 7
Ebeveynler, Öğretmenler ve Çalıştırıcılar:
Düşünce Tarzları Nereden Gelir? 237
Ebeveynler (ve Öğretmenler) Başarı ve Başarısızlık Hakkında Mesajlar 240
Öğretmenler (ve Ebeveynler): Nasıl Harika Bir Öğretmen (ya da Ebeveyn) Olunur?..... 263
Çalıştırıcılar: Düşünce Tarzı Sayesinde Kazanmak 274
Mirasımız..... 285

Bölüm 8
Düşünce Tarzlarını Değiştirmek 287
Değişimin Doğası..... 289
Düşünce Tarzı Dersleri 292

Bir Düşünce Tarzı Çalışması 295
Beyinoloji 299
Değişim Hakkında Daha Fazlası 301
İlk Adımı Atmak 304
Değişmek İstemeyen İnsanlar 310
Çocuğunuzun Düşünce Tarzını Değiştirmek 313
Düşünce Tarzı ve İrade Gücü 319
Değişimi Sürdürmek 324
Önümüzdeki Yol 328

Notlar 331
Tavsiye Edilen Kitaplar 359

GİRİŞ

Bir gün öğrencilerim karşıma geçip bu kitabı yazmamı istediler. Onlar, insanların hayatlarını daha iyi hâle getirmek için çalışmalarımızı kullanabilmek istiyorlardı. Bu, çok uzun zamandır yapmak istediğim bir şeydi ancak daha sonra birinci önceliğim hâline geldi.

Benim işim psikolojideki geleneğin bir parçasıdır, insanların inançlarının gücünü göstermek. Bu inançlar farkında olduğumuz ya da olmadığımız inançlar olabilir, ancak oldukça güçlü şekilde istediklerimizi ve istediğimizi elde etmeyi başarıp başaramayacağımızı etkilerler. Psikolojinin bu geleneği, aynı zamanda insanların inançlarının nasıl değiştiğini de gösterir. Değişen inançların -en basit inançların bile- çok derin etkileri olabilir.

Bu kitapta, kendinizle ilgili bir inancın -araştırmalarımızda keşfettiğimiz bir inancın- hayatınızın büyük bir bölümünü nasıl yönlendirdiğini öğreneceksiniz. Aslında bu inanç, hayatınızın her parçasına yayılır. Kişiliğiniz olarak düşündüğünüz birçok şey aslında bu "Düşünce Tarzı"ndan geliyor. Potansiyelinize ulaşmanızı engelleyen birçok şey de bundan yetişiyor.

Bugüne kadar hiçbir kitap bu düşünce tarzını açıklamadı ve insanlara, onu hayatlarında nasıl kullanılabilecek duruma getireceklerini göstermedi. Siz ise bu kitabı okuduktan sonra yetenekleri -bilimde, sanatta, sporda ve iş yaşamında- ve "keşke olsa"ları fark edeceksiniz. Eşinizi, patronunuzu, arkadaşlarınızı, çocuklarınızı anlayacaksınız. Potansiyelinizi nasıl açığa çıkarabileceğinizi göreceksiniz ve çocuklarınızın potansiyelini de.

Bulgularımı sizinle paylaşıyor olmak benim için bir ayrıcalıktır. Her bölümü birlikte çalıştığım insanların açıklamalarının yanı sıra; manşetlerden alınan ve kendi hayatım, tecrübelerim üzerine uyarlanmış hikâyelerle doldurdum. Böylece düşünce tarzlarını uygulamada görebileceksiniz. (Birçok durumda isimler ve kişisel bilgiler bilinmezliği korumak için değiştirildi. Bazı durumlarda farklı insanlar daha açıklayıcı olmak için bir hikâyede sıkıştırıldı. Bazı değiştirmeler hafızamda yeniden yaratıldı, yeteneğim elverdiğince yaratmaya da çalıştım.)

Her bölümün sonunda ve son bölümde dersleri uygulamanız için sizlere bazı yollar gösterdim. Hayatınızı yönlendiren düşünce tarzınızı fark etmeniz, nasıl çalıştığını anlamanız ve eğer dilerseniz değiştirebilmeniz için...

Dil bilgisi konusunda ufak bir not: Dil bilgisini biliyorum ve ona bayılıyorum, ancak bu kitapta kuralları her zaman takip etmedim. Cümlelere "*ve*"ler ve "*ama*"larla başlıyorum. Cümleleri edatlarla bitiriyorum. Tekil gerektiren durumlarda "*onlar*" zamiri kullanıyorum. Bunu resmi olmamak ve dolaysızlık için yaptım. Umarım, dil konusunda titiz olan insanlar beni affederler.

Bu fırsatı, araştırmalarımda bana yardımcı olan ve bu kitabın oluşmasına imkân sağlayan insanlara teşekkür etmek için kullanmak istiyorum. Öğrencilerim araştırma kariyerimi neşe kaynağı hâline getirdiler. Umarım, benim onlardan öğrendiğim kadar onlar da benden öğrenmişlerdir. Ayrıca araştırmalarımızı destekleyen kurumlara da teşekkür etmek istiyorum: William T. Grant Vakfı, Ulusal Bilim Vakfı, Eğitim Departmanı, Ulusal Zekâ Sağlığı Enstitüsü, Ulusal Çocuk Sağlığı ve İnsan Gelişimi Enstitüsü ve Spencer Vakfı.

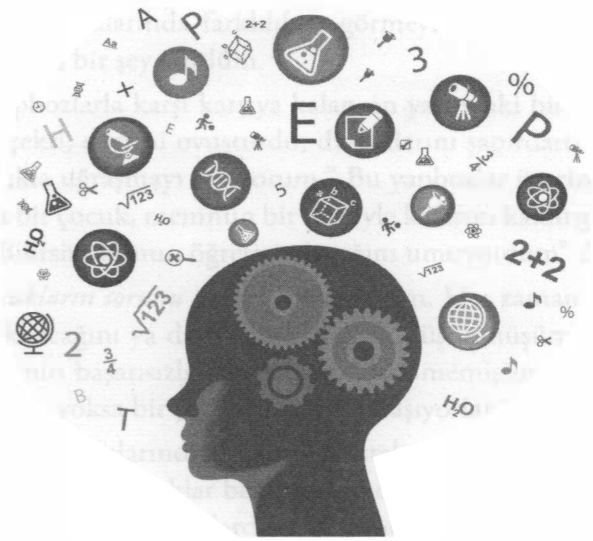
Random House Yayınevi'ndeki insanlar, fazlasıyla cesaretlendirici insanlar oldular: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry ve herkesten önce editörüm Caroline Sutton. Kitabım hakkında duyduğunuz heyecan ve muazzam önerileriniz olağan dışılık yarattı. Müthiş temsilcim Giles Anderson ve onunla iletişime geçmemi sağlayan Heidi Grant, teşekkür ederim.

Girdileri ve geribildirimleri bana sağlayan bütün insanlara teşekkürler ama özel teşekkürlerim Polly Shulman, Richard Dweck ve Maryann Peshkin'e, engin bilgileriniz ve anlayışlı yorumlarınız için. Son olarak eşim, David, hayatıma başka bir boyut kazandıran sevgisi ve coşkusu için... Bu proje boyunca verdiği destek olağanüstüydü.

Çalışmalarım bir geliştirme üzerine oldu ve bu, benim kendi gelişimimi teşvik etmeme de yardımcı oldu. Dilerim bu kitap, sizin için de aynısını gerçekleştirir.

Bölüm 1

AKLINI KULLANMANIN YOLLARI



Genç bir araştırmacıyken araştırmalarıma yeni başladığım sıralarda, hayatımı değiştiren bir şey oldu. İnsanların başarısızlıkla nasıl başa çıktığını anlamayı saplantı hâline getirmiştim. Ve öğrencilerin zor problemlerle ne şekilde uğraştıklarını izleyerek bu konu üstünde çalışmaya karar verdim. Bu amaçla çocukların her birini bir kez olmak üzere okulda bir odaya soktum, onları rahatlattım ve sonra yapmaları için bir dizi yapboz verdim. İlk verdiklerim epeyce basitti, daha sonra verdiklerim ise zordu. Çocuklar homurdanırken, ter dökerken ve yapmak için didinirlerken onların taktiklerini izledim, ne düşündüklerini ve neler hissettiklerini araştırdım. Çocukların zorluklarla boğuşmalarında farklılıklar görmeyi beklemiştim ama hiç beklemediğim bir şey gördüm.

Zor yapbozlarla karşı karşıya kalan on yaşındaki bir çocuk, sandalyesini çekti, ellerini ovuşturdu, dudaklarını şapırdattı ve haykırdı: "Zorlukla uğraşmayı seviyorum." Bu yapbozlar üzerinde ter döken başka bir çocuk, memnun bir ifadeyle kafasını kaldırıp bilgiç bir tavırla, "Bilirsin, bunun öğretici olacağını umuyordum" dedi.

Bu çocukların sorunu neydi? Merak ettim. Her zaman ya zorlukla başa çıkılacağını ya da çıkılmayacağını düşünmüşümdür. Hiçbir zaman birinin başarısızlığı *seveceğini* düşünmemiştim. Bu çocuklar uzaylı mıydı, yoksa bir şey üstüne mi uğraşıyorlardı?

Herkesin hayatlarındaki hassas noktalarda, yol gösteren bir rol modeli vardır. Bu çocuklar benim rol modellerimdi. Besbelli benim bilmediğim bir şey biliyorlardı ve ben bunu çözmekte, başarısızlığı hediyeye dönüştürecek olan düşünce tarzını anlamakta kararlıydım.

Ne biliyorlardı? Zihinsel yetenekler gibi insan özelliklerinin çabayla geliştirilebileceğini biliyorlardı. Yaptıkları şey tam olarak; "Aklını Doğru Kullanmak"tı. Başarısızlık tarafından cesaretlerinin kırıldığını akıllarına getirmiyorlardı, başaramadıklarını düşünmüyorlardı bile. Onlar öğrendiklerini düşünüyorlardı.

Aklını doğru kullanan kişi başarısızlıklar karşısında cesareti kırılan kişi değil, öğrenme sürecinde olduğunu düşünen kişidir.

Diğer taraftan ben, insan özelliklerinin taşlar içine oyulmuş olduklarını düşünüyordum. Akıllısınızdır ya da değilsinizdir ve başarısızlık akıllı olmadığınız anlamına gelir. Bu kadar basitti. Başarıya yönelip başarısızlıktan sakınabiliyorsanız (her şeye rağmen), akıllı kalabilirdiniz. Çabalar, hatalar ve sonuna kadar direnmek bu resmin birer parçası değillerdi.

İnsan özelliklerinin geliştirilebilir şeyler mi yoksa taşlara oyulmuş şeyler mi oldukları tartışması eski bir meseledir. Bu inançların sizin için ne anlama geldiği ise yeni bir mesele; Zekânızın veya kişiliğinizin sabit, çok derin bir özellik oluşuna karşı, geliştirilebilir bir şey olduğunu düşünmenin sonuçları nelerdir? Gelin önce insan doğası üzerine yürütülen eski tartışmaya bir bakalım ve sonra bu inançların sizin için ne anlama geldiği sorusuna dönelim.

İNSANLAR NEDEN FARKLILAŞIR?

Zamanın başlangıcından bu yana, insanlar hep farklı düşündüler, farklı hareket ettiler, birbirlerinden farklı oldular. Birinin insanların neden farklılaştığını -neden bazı insanlar daha zeki veya daha ahlaklı olduğunu- soracağı kesindir. Onları sürekli biçimde farklı kılan bir

şey mi var? Uzmanlar iki tarafa dizilmişlerdir. Bazıları bu farklılıklar için güçlü ve fiziksel bir temel olduğunu, onların kaçınılmaz ve değiştirilemez olduğunu iddia ederler. Çağlar boyunca bu sözüm ona fiziksel farklılıklar kafatasındaki darbelerde (frenoloji), kafatasının boyutu ve şeklinde (kraniyoloji - kafatası bilimi) gözlendi ve bugün, genlerde gözleniyor.

Diğerleri, insanların geçmişlerindeki keskin farklılıklara, tecrübelerine, egzersizlerine ve öğrenme şekillerine işaret ederler. Bu görüşün önde gelen savunucusunun, IQ testinin yaratıcısı Alfred Binet olduğunu bilmek sizi belki şaşırtabilir. IQ testinin amacı, çocukların değiştirilemeyen zekâlarını ölçmek değil miydi? Gerçekte, hayır. Binet, yirminci yüzyılın ilk zamanlarında Paris'te çalışmış olan Fransız bilimci, bu testi, Paris devlet okullarından faydalanamayan çocukları belirlemek için tasarlamıştı ve *böylece yeni eğitim programları onları tekrar raya oturtmak için tasarlanabilecekti.* O, çocuklar arasındaki bireysel farklılıkları inkâr etmeden, eğitimin ve pratiğin zekâ üzerinde temel değişiklikler oluşturabileceğine inandı. İşte size onun önemli kitaplarından biri olan Çocuklar Hakkında Modern Düşüncelerden (Modern Ideas About Children), yüzlerce çocukla gerçekleştirdiği öğrenme güçlüğüyle ilgili çalışmasını özetlediği bir alıntı:

> *Birkaç modern felsefeci bireysel zekânın artırılamayan sabit bir özellik olduğunu ileri sürer. Bizler bu zalim kötümserliğe karşı çıkmalı ve tepki göstermeliyiz. Pratik, egzersiz ve hepsinden önemlisi yöntemle dikkatimizi ve hafızamızı artırmayı, muhakeme yeteneğimizi geliştirmeyi daha önce hiç olmadığımız kadar akıllı olabilmek için tam olarak yönetmekteyiz.*

Kim haklı? Bugün birçok uzman, ikisinin de doğru olmadığı konusunda uzlaşıyor. Ne tabiat ne terbiye ne genler ne de çevre. Kavramadan hareketle ikisi arasında sabit bir al-ver vardır. Hatta

seçkin sinirbilimci Gilbert Gottlieb, genler ve çevrenin sadece biz gelişirken bir arada çalıştığını değil, genlerin düzgün çalışabilmek için çevreden veri girişine de ihtiyaç duyduğunu belirtiyor.

Aynı zamanda bilim adamları, insanların yaşam boyu öğrenme ve düşünce tarzlarıyla hiç düşünmedikleri kadar yetenekli olduklarını öğreniyorlar. Tabii ki her insan bahşedilmiş eşsiz bir genetik yapıya sahiptir. İnsanlar yaşama değişik mizaçlarla, değişik eğilimlerle başlayabilirler. Ancak çok açık ki, insanları yolun kalanında deneyim, egzersiz ve bireysel çaba götürüyor. Günümüzün zekâ gurusu Robert Sternberg, insanların uzmanlığa erişip erişemeyeceklerindeki en önemli etkenin "öncelikli, sabit yetenek değil, kişinin kendini maksatlı adayışı" olduğunu yazıyor. Ya da selefi Binet'in fark ettiği üzere, en akıllı başlayıp en akıllı bitiren her zaman insanlar değildir.

BU ANLATILAN HER ŞEY SİZİN İÇİN NE İFADE EDİYOR? İKİ FARKLI DÜŞÜNCE TARZI

Bilimsel konularda fikirlerini fışkırtan bilginlere sahip olmak bir şeydir, bu fikirlerin size nasıl uygun düştüğünü anlamak ise başka bir şey. Yirmi yıl boyunca yaptığım çalışmalarım gösterdi ki, kendinizce benimsediğiniz bakış açısı, hayatınıza önderlik etme biçiminizi derinden etkiliyor. Bu, olmak istediğiniz insan olup olamayacağınıza ve değer verdiğiniz şeyleri yerine getirip getirmeyeceğinize karar veriyor. Bu nasıl oluyor? Basit bir inanç, sizin psikolojinizi dönüştürme gücüne, bunun sonucu olarak da yaşamınızı dönüştürme gücüne nasıl sahip olabiliyor?

Özelliklerinizin taşa oyulmuş olduğuna inanmak -*sabitlenmiş düşünce tarzı*- kendinizi tekrar kanıtlamanız için bir aciliyet yaratıyor. Eğer belirli bir zekâ kabiliyetiniz varsa, belirli bir kişiliğiniz varsa ya da belirli bir ahlaki yapınız varsa bunlardan sizde önemli miktarda

olduğunu kanıtlasanız iyi edersiniz. Bu temel özelliklerinizde sadece eksiklik hissediyor olmanız yeterli değildir.

Bazılarımız küçük yaştan itibaren bu düşünce içinde eğitiliriz. Çocukken bile, akıllı olmaya odaklanmışızdır, ama sabitlenmiş düşünce tarzı, altıncı sınıf öğretmenim Bayan Wilson'a damgalanmış gibiydi. Alfred Binet'in aksine IQ testinin sonuçlarının insanların kim olduğu konusundaki bütün hikâyeyi anlattığını söylüyordu. Sınıf içinde IQ sonuçlarımıza göre oturtuluyorduk, yalnızca yüksek IQ sonucuna sahip öğrencilere güvenilebilirdi. Onlar bayrağı taşıyabilirdi, silgilere dokunabilirdi veya müdüre yazıları ulaştırabilirdi. Bayan Wilson'ın, bizleri yargılayarak yarattığı günlük karın ağrıları bir tarafa konulursa, sınıf içinde herkesin kendine tüketecek hedefler oluşturmasını sağlayan bir düşünce tarzı yaratıyordu: Akıllı görün, asla aptal görünme! Her sınavda ve her tahtaya kaldırıldığında kendini bıçak sırtında hisseden öğrencilerden, öğrenmeyi umursamaları ya da öğrenmekten zevk almaları beklenebilir miydi?

Sadece kendilerini kanıtlama amacını taşıyan bir sürü insan gördüm sınıfta, onların kariyerlerinde ve ilişkilerinde: Her durum bu insanların zekâlarını, kişiliklerini ve karakterlerini tasdik için bir çağrı yapıyor. Her durum ölçülüyor: *Başaracak mıyım, başarısız mı olacağım? Akıllı mı görüneceğim yoksa aptal mı? Kabul edilecek miyim yoksa ret mi edileceğim? Kazanan gibi mi hissedeceğim yoksa kaybeden gibi mi?*

Ama toplumumuz zekâya, kişiliğe ve karaktere değer vermiyor mu? Bu özelliklere sahip olmak normal değil mi? Evet, ama...

Bunlarla uğraşmak zorunda olmadığınız, bunlarla birlikte yaşamak zorunda olmadığınız, başkaları elinizde iki onlu olduğundan endişe duyarken onları floşunuz olduğuna ikna etmek zorunda hissetmeyeceğiniz bir başka aklını kullanma yöntemi daha var. Bu yöntemde uğraşmanız gereken şey sadece gelişim için gereken başlangıç noktasıdır. Bu *gelişme* düşüncesi *tarzı* temel özelliklerinizin geliştirebileceğiniz şeyler oldukları inancı üzerine kurulur. İnsanlar değişik

yönlerde farklılıklar göstermesine rağmen -yeteneklerinde, eğilimlerinde, ilgi alanlarında ve mizaçlarında- herkes değişebilir; uygulama ve deneyim sayesinde gelişebilir.

Bu düşünce tarzına sahip insanlar, herhangi bir kimsenin herhangi bir şey olabileceğine mi inanıyor? Yani yeterli teşvik ve yeterli eğitimle herkes Einstein veya Beethoven olabilir mi? Hayır, ama onlar bir insanın gerçek potansiyelinin bilinmeyen (ve bilinemez) olduğuna inanıyorlar. Uzun yıllar süren tutku, uğraş ve uygulama sonrası neyin başarılabileceğinin öngörülmesinin imkânsız olduğuna inanıyorlar.

Darwin ve Tolstoy'un sıradan çocuklar olarak kabul edildiklerini biliyor muydunuz? Gelmiş geçmiş en harika golf sporcularından olan şu Ben Hogan tamamen düzensiz, görgüsüz bir çocuk değil miydi? Yirminci yüzyıldaki bütün önemli sanatçıların listesinde olan şu fotoğrafçı Cindy Sherman ilk fotoğraf kursunda başarısız olmamış mıydı? En büyük bayan oyuncularımızdan şu Geraldine Page yeteneksizliği gerekçe gösterilerek oyunculuktan vazgeçmesi tavsiye edilmemiş miydi?

Sevilen özelliklerin geliştirilebileceğine olan inancın öğrenme için nasıl bir tutku yarattığını görebiliyorsunuz. Gelişmek dururken ne kadar harika olduğunuzu tekrar kanıtlamak için neden zaman harcayasınız? Eksikliklerinizi gidermek varken neden onları saklayasınız? Sizlerin gelişmesine yardımcı olabilecek arkadaşlar bulmak varken neden özsaygınızı onaylayan arkadaşlar bulasınız? Sizleri zorlayacak deneyimler yerine, neden denenmişini ve gerçeğini arayıp bulasınız? Hatta (ve özellikle) işler iyi gitmediği zamanlarda dahi kendinizi zorlama tutkusuna sahip olmak ve ona sıkı sıkıya sarılmak, bu gelişme düşüncesi tarzının ayırıcı özelliğidir. İnsanların hayatlarındaki en zorlu zamanlarında bile gelişmelerine olanak tanıyan işte bu aklını doğru kullanma yöntemidir.

İKİ FARKLI DÜŞÜNCE TARZIYLA AKLINI KULLANMAYA BAKIŞ

Bu iki düşünce tarzının nasıl çalıştığını daha iyi anlamanız için şimdi genç bir yetişkin olduğunuzu ve kötü bir gün geçirdiğinizi -olabildiğince gerçekçi şekilde- hayal edin:

Bir gün çok sevdiğiniz ve sizin için oldukça önemli bir derse gidiyorsunuz. Hocanız değerlendirilmiş vize kâğıtlarını sizlere dağıtıyor. Siz C+ almışsınız. Hayal kırıklığına uğradınız. O akşam evinize dönerken park cezası yediğinizi görüyorsunuz. Gerçekten sinirli bir hâlde olanları paylaşmak için en yakın arkadaşınızı arıyorsunuz. Arkadaşınız ise sizi bir nevi başından savıyor.

Ne düşünürdünüz? Ne hissederdiniz? Ne yapardınız?

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlara sorduğumda, söyledikleri şeyler şunlardı: "Reddedilmiş gibi hissederim." "Tam bir fiyaskoyum." "Aptalım." "Eziğin tekiyim." "Değersiz ve aptal hissederdim, herkes benden daha iyi." "Pisliğin tekiyim." Başka bir deyişle, onlar olanları kendi yeteneklerinin ve değerlerinin doğrudan bir ölçüsü olarak görüyorlardı.

Hayatları üzerine düşünecekleri şey şudur: "Hayatım acınacak hâlde." "Doğru düzgün bir hayatım yok." "Yukarılarda birileri beni sevmiyor." "Dışarıda beni alt etmek isteyen bir dünya var." "Kimse beni sevmiyor, herkes benden nefret ediyor" "Hayat adil değil ve bütün çabalar faydasız." "Hayat rezalet. Ben aptalım. Başıma iyi hiçbir şey gelmiyor." "Bu dünyadaki en şanssız insan benim."

Affedersiniz, bir ölüm mü oldu veya bir yıkım mı gerçekleşti ya da problem bir sınav notu, park cezası ve kötü bir telefon konuşması mı?

Bu kişiler sadece düşük özsaygıya sahip insanlar mı? Yoksa kötümserlik kartı taşıyan insanlar mı? Hayır. Başarısızlıkla uğraşmadıkları zaman, tıpkı gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar gibi kendilerini değerli -parlak ve çekici- hissediyorlar ve iyimserler.

Peki, öyleyse başarısızlıkla nasıl uğraşıyorlar? "Bir şeyi iyi yapmak için bu kadar zaman harcamazdım ve bu kadar çaba sarf etmezdim." (Başka deyişle, kimsenin tekrar size kıymet biçmesine izin vermeyin.) "Hiçbir şey yapma." "Yataktan çıkma." "Sarhoş ol." "Yemek ye." "Fırsat bulduğunda başkalarına bağır." "Çikolata ye." "Müzik dinle ve somurt." "Odana git ve orada otur." "Birisiyle kavga et." "Ağla." "Bir şeyleri kır." "Orada yapacak ne var ki?"

Orada yapacak ne var ki? Bu küçük hikâyeyi yazdığımda sınav notunu F değil, kasten C+ yaptım. Final sınavı değil, bir vize sınavıydı. Araba enkazı değil, park cezasıydı. Düpedüz reddedilme değil, bir nevi baştan savmaydı. Felaket getiren ve düzeltilemeyecek hiçbir şey olmadı. Ancak sabitlenmiş düşünce tarzı, bu ham hikâyeden bile mutlak bir başarısızlık ve çaresizlik yarattı.

Aynı hikâyeyi gelişme düşüncesine sahip insanlara verdiğimde, işte söyledikleri:

"Derslerime daha çok çalışmalıyım, arabayı park ederken daha dikkatli olmalıyım ve arkadaşımın da kötü bir gün geçirip geçirmediğini merak etmeliyim."

"C+ notu daha çok çalışmam gerektiği anlamına geliyor ve önümde notumu yükseltmek için dönemin geri kalanı var."

Bunun gibi daha bir sürü örnek var ama sanırım fikri kavradınız. Peki, bu insanlar başarısızlıkla nasıl uğraşırlardı? Doğrudan.

"Bir sonraki sınavım için daha çok çalışmayı düşünmeye başlardım (ya da başka bir şekilde çalışmayı), cezayı öderdim ve arkadaşımla bir sonraki konuşmamda aramızdaki sorunları çözerdim."

"Sınavda yaptığım yanlışlara bakardım, ileride daha iyi yapabilmek için onları tekrar çözerdim, park cezamı öderdim ve önceki gün üzgün olduğumu söylemek için arkadaşımı arardım."

"Bir sonraki sınav için çok çalış, öğretmeninle konuş, park ederken dikkatli ol ya da cezaya itiraz et, arkadaşının nesi olduğunu öğren."

Kendinizi üzgün hissetmek, aklını kullanma yöntemlerinde düşünce tarzlarından birine ya da diğerine sahip olmakla alakalı değil-

dir. Kim olmazdı ki? Kötü sınav notu, arkadaştan veya sevgiliden gelen ters cevap gibi şeyler, bunlar eğlenceli olaylar değiller. Kimse iştahla ağzını şapırdatmıyor ama gelişme düşüncesine sahip insanlar kendilerini etiketlemiyorlardı ve ellerini havaya kaldırıp teslim olmuyorlardı. Kendilerini üzgün hissetseler bile risk almaya, zorluklarla yüzleşmeye, onlara karşı koymaya hazırlar.

PEKİ, YENİ OLAN NE?

Bu o kadar yeni bir fikir mi? Risk almanın önemini ve ısrar etmenin gücünü vurgulayan birçok sözümüz vardır. "Risk almadan hiçbir şey kazanılmaz." "İlk başta başaramadıysanız, tekrar, tekrar deneyin." veya "Roma bir günde kurulmadı." (Bu arada, İtalyanların da aynı ifadeye sahip olduğunu öğrendiğime çok sevindim.) Gerçekten inanılmaz olan ise sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların bu fikirlere katılmamasıdır. Onlarınki "Risk alınmazsa hiçbir şey kaybedilmez" düşüncesidir. "İlk başta başaramadıysanız, muhtemelen yeteneğiniz yok"tur. "Roma bir günde kurulmadıysa, belki de bir günde kurulmak istenmediğindendir." Başka bir deyişle, risk ve çaba yetersizliklerinizi ortaya çıkarabilecek, o işe uygun olmadığınızı gösterebilecek iki şeydir. Aslında sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların çabaya inanmadıkları o durumu görmek oldukça ürkütücü.

Yeni olan bir başka şey ise, insanların risk ve çaba hakkındaki fikirlerinin kendi daha basit aklını kullanma yöntemlerinden gelişiyor olmasıdır. Bazı insanlar kendileriyle yarışmanın değerini ve çaba göstermenin önemini bilirler, bunu sadece bir anda farkına vararak kavramamışlardır. Araştırmalarımız bunun, *doğrudan gelişme düşüncesi tarzından geldiğini gösteriyor.* İnsanlara gelişim odaklı gelişme düşüncesini öğrettiğimizde, meydan okuma ve çabalama da bunu takip ediyor. Benzer bir şekilde ise, bazı insanlar meydan okumaktan ve çabalamaktan hoşlanmazlar. İnsanları değişmeyen davranış odaklı sabitlenmiş düşünce tarzına koyduğumuz zaman (geçici ola-

rak), hemen meydan okumaktan korkar hâle geliyorlar ve fikirlerinde çabanın değerini düşürüyorlar.

Çoğu zaman kitapçıların raflarını işgal eden, *Dünyanın En Başarılı İnsanlarının On Sırrı* başlıklı kitaplar görürüz. Bu kitaplar bize belki bazı yararlı ipuçları da verebilir, ancak genellikle birbiriyle bağlantısız yol göstericilerin bir listesidirler. "Daha çok risk alın!" veya "Kendinize inanın!" gibi. Bunları yapabilen hayranlık duyulacak insanların yanından ayrıldığınızda, bu şeylerin birbirlerine nasıl uyumlu oldukları ve sizin nasıl böyle biri olabileceğiniz hiçbir zaman anlaşılmaz. Siz bunları yapmak için birkaç günlüğüne esinlendirilirsiniz, ancak işin temelinde dünyanın en başarılı insanları sırlarına hâlâ vakıftırlar.

Bunun yerine sabitlenmiş ve gelişme düşüncesi tarzlarını anlamaya başlarsanız, birinin ötekine nasıl öncülük ettiğini tam olarak göreceksiniz. Özelliklerinizin taşın içine oyulmuş olduğu inancı, sizi nasıl düşünce kalabalığına ve eylem çokluğuna yönlendiriyor olabilir? Özelliklerinizin gelişebilir oldukları inancı, sizi nasıl farklı eylem ve düşüncülere yönlendirebilir, nasıl tamamen farklı bir yola götürebilir? Bu, biz psikologların, *"Aha!"* deneyimi olarak adlandırdığımız şeydir. Bu, benim sadece insanlara yeni bir aklını kullanma yöntemi öğrettiğim araştırmalarımda gördüğüm bir şey değildir, çalışmalarımı okuyan insanlardan bunun hakkında birçok mektup alıyorum.

Kendilerinin farkına varıyorlar: "Makalenizi okurken kendimi birçok defa 'İşte bu benim, işte bu benim!' diye söylenirken buldum." Bağlantıları görüyorlar: "Makaleniz beni tamamen uçurdu, kendimi evrenin sırrını keşfetmiş gibi hissettim." Düşünce tarzlarının tekrar uyum sağladığını hissediyorlar: "Kendi düşüncelerimde bir devrimin gerçekleştiğini kesinlikle bildirebilirim." ve bu yeni düşüncelerini kendileri ve başkaları için uygulayabiliyorlar: "Çalışmanız, çocuklarımla meşguliyetimi dönüştürmemi ve eğitime farklı bir mercekten bakmamı sağladı" veya "Sadece bilmenizi isterim ki seçkin çalışmanız kişisel seviyede ve uygulama seviyesinde yüzlerce öğrenci için öyle bir etki yapmıştır ki..."

KENDİNİ KAVRAMA: KİMLER VARLIKLARINA VE SINIRLARINA DAİR TAM BİR GÖRÜŞE SAHİPTİR?

Peki, belki gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar Einstein ya da Beethoven olduklarını düşünmüyorlar, ama yetenekleri hakkında şişirilmiş fikirleri olma eğiliminde, yapamayacakları şeyleri deneme eğiliminde değiller mi? Gerçekte çalışmalar, insanların yeteneklerini ölçme konusunda çok kötü olduklarını gösteriyor. Yakın zamanda hangi insanların bu eğilimde olduklarını görmek için işe koyulduk. İnsanların yeteneklerini ve başarma güçlerini yanlış değerlendirdiklerini bulduk. *Neredeyse bütün hatalı değerlendirmeleri yapanların bu sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar olduklarını gördük.* Gelişme düşüncesine sahip insanlar, şaşırtıcı bir şekilde doğru değerlendirmelere sahiptiler.

Bu gerçek hakkında düşündüğünüz zaman, anlaşılması kolay olacaktır. Dahası, eğer onlar gibi öğrenmeye dönükseniz, etkili öğrenim için yetenekleriniz hakkında doğru değerlendirmelere ihtiyacınız vardır. Hâlbuki kıymetli özellikleriniz hakkında her şey iyi ya da kötüyse -sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar da olduğu gibi- çarpıtma kaçınılmaz olarak resme dâhil olur. Ba§zı neticeler göklere çıkartılır, diğerleri mazur gösterilir, onun ne olduğunu öğrenmeden kendinizi bilmez duruma gelirsiniz.

Eğer gelişme düşüncesine sahip insanlar gibi, kendinizi geliştirebileceğinize inanırsanız, şimdiki yetenekleriniz hakkında doğru bilgiye ulaşmaya açıksınızdır, bu bilgiler yeteneklerinizi öven türden olmasa dahi.

Howard Gardner, *Olağanüstü Zihinler (Extraordinary Minds)* adlı kitabında istisnai bireyler "kendi güçlerini ve zayıflıklarını tanımlamada özel bir yeteneğe sahiptirler" sonucuna varmıştır. Gelişme düşüncesine sahip insanların da bu yeteneğe sahip gözüküyor olmaları ilginçtir.

DEPODA NELER VAR?

İstisnai insanların sahip olduğu bir diğer şey ise hayattaki gerilemeleri, gelecekte başarıya dönüştürmek için sahip oldukları özel yetenektir. Yaratıcılık araştırmacıları bu konuda hemfikirdirler. 143 yaratıcılık araştırmacısının bulunduğu bir oylamada bir numaralı bileşen üzerinde yaygın bir uzlaşı vardı. Bu bir numaralı bileşen, kesinlikle gelişme düşüncesi tarzı tarafından üretilen türden bir azimdi, bir çabuk iyileşme özelliğiydi.

Belki tekrar soruyorsunuz, *Tek bir düşünce bu kadarına nasıl öncülük eder? Meydan okuma sevgisi, çaba göstermeye olan inanç, hayattaki gerilemelere karşı çabuk iyileşebilme ve daha büyük (daha yaratıcı) başarı?* İlerleyen bölümlerde bunun nasıl gerçekleştiğini tam olarak göreceksiniz: Düşünce tarzı ve aklını kullanma yolları, insanların uğruna mücadele ettiklerini ve başarı olarak gördükleri şeyleri nasıl değiştiriyor? Başarısızlığın tanımını, önemini ve yarattığı etkileri nasıl değiştiriyor? Ve çabanın en derin anlamını nasıl değiştiriyor? Bu düşünce tarzının okulda, sporda, iş yaşamında ve ilişkilerde nasıl tükendiklerini göreceksiniz. Nereden geldiklerini ve nasıl değiştirilebileceklerini öğreneceksiniz.

Düşünce Tarzınızı Geliştirin

Hangi düşünce tarzına sahipsiniz? Zekânızla ilgili bu soruları cevaplayın. Her ifadeyi okuyun, katıldıklarınıza ve katılmadıklarınıza karar verin.

1. Zekânız sizinle ilgili oldukça temel bir şeydir ve onu fazla değiştiremezsiniz.
2. Yeni şeyler öğrenebilirsiniz, ama ne kadar zeki olduğunuzu fazla değiştiremezsiniz.
3. Ne kadar zekânız olursa olsun, onu her zaman az da olsa değiştirebilirsiniz.
4. Ne kadar zeki olduğunuzu özünde her zaman değiştirebilirsiniz.

1 ve 2 numaralı sorular sabitlenmiş düşünce tarzının sorularıdır. 3 ve 4 ise gelişme düşüncesi tarzını yansıtır. Hangi düşünce tarzı ile daha çok uyuşuyorsunuz? İkisinin bir karışımı da olabilirsiniz, ancak birçok insan birine ya da ötekine meyillidir.

Diğer yetenekler hakkında da inançlarınız vardır. "Sanatçı kabiliyeti", "sportif yetenek"in yerine geçirebilir veya "iş becerisi"ni, "zekâ" yerine kullanabilirsiniz. Deneyin.

Sadece yetenekleriniz hakkında değil, kişisel özellikleriniz hakkında da inançlarınız vardır. Kişilik ve karakter hakkındaki şu ifadelere bir bakın ve katıldıklarınıza ve katılmadıklarınıza karar verin.

1. Belirli türden bir insansınız ve bunu değiştirmek için yapılabilecek çok fazla şey yok.
2. Ne türden bir insan olursanız olun, özünüzde her zaman değişebilirsiniz.
3. Çeşitli şeyleri farklı yapabilirsiniz ama kişiliğinizin önemli özellikleri gerçekten değiştirilemez.
4. Ne türden bir insan olduğunuz hakkındaki temel şeyleri her zaman değiştirebilirsiniz.

Burada, 1 ve 3 numaralı sorular sabitlenmiş düşünce tarzının sorularıdır, 2 ve 4 numaralı sorular gelişme düşüncesi tarzını yansıtır. Hangileriyle daha çok uyuşuyorsunuz?

Uyuştuklarınız aklınızı kullanma yöntemlerinden farklılar mı? Olabilirler. Sizin düşünce tarzınız, durumlar düşünme yeteneğinizi gerektirdiğinde oyuna dâhil oluyor.

Sizin kişisel düşünce tarzınız, durumlar kişisel özelliklerinizi gerektirdiği zaman oyuna dâhil oluyor. Örneğin; ne kadar güvenilir, yardıma hazır, şefkatli ve sosyal olarak yetenekli olursanız olun, sabitlenmiş düşünce tarzınız sizi nasıl yargılanacağınız konusuyla ilgilenir hâle getiriyor. Gelişme düşüncesi ise sizi gelişmekle ilgilenir hâle getiriyor.

Düşünce tarzları hakkında düşünmek için bazı başka yöntemler:

- Tanıdığınız birinin sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olduğunu düşünün. Onların her zaman kendilerini nasıl kanıtlama-

ya çalıştıkları hakkında düşünün. Yanlış davranmak ve yanlış yapmak konusunda ne kadar hassas olduklarını düşünün. Neden böyle olduklarını hiç merak ettiniz mi? (Siz böyle misiniz?) Şimdi sebebini anlamaya başlayabilirsiniz.

- Tanıdığınız birinin gelişme düşüncesinde, kabiliyetli biri olduğunu düşünün, önemli özelliklerin geliştirilebileceğini anlamış birini. Onların önlerine çıkan engellere nasıl karşı koyduklarını düşünün. Kendilerini zorlamak için yaptıkları şeyleri düşünün. Sizin kendinizi değiştirebileceğiniz, zorlayabileceğiniz bazı yöntemler nelerdir?
- Pekâlâ, şimdi yeni bir dil öğrenmeye karar verdiğinizi ve derslere yazıldığınızı hayal edin. Birkaç ders sonra, öğretmen sizi sınıfın karşısına çıkardı ve arka arkaya sorular yöneltmeye başladı.
- Kendinizi sabitlenmiş düşünce tarzıyla değerlendirin. Yeteneğiniz ipin üstünde. Herkesin gözlerini üstünüzde hissedebiliyor musunuz? Öğretmeninin yüzünün sizi değerlendirdiğini görebiliyor musunuz? Gerilimi hissedin, kendi güveninizin gerildiğini ve sallandığını hissedin. Başka neler düşünüyor, neler hissediyorsunuz?

Şimdi kendinizi gelişme düşüncesiyle değerlendirin. Siz bir acemisiniz. Bu yüzden buradasınız. Siz öğrenmek için buradasınız. Öğretmen öğrenmek için bir kaynak. Sizi terk eden gerilimi hissedin, zihninizin açıldığını hissedin.

Mesaj şudur: Düşünce tarzınızı değiştirebilirsiniz.

Bölüm 2

DÜŞÜNCE TARZINIZIN DERİNLİKLERİNE DOĞRU



Genç bir bayan iken prense benzeyen bir eşim olsun isterdim; çok yakışıklı ve çok başarılı. Büyüleyici bir kariyerim olsun isterdim ama çok zor ve riskli hiçbir şey istemezdim. Hepsinin bana kim olduğumun bir onaylaması olarak gelmesini isterdim.

Durumumdan memnun olduğumda yıllar geçmişti. Harika bir adam buldum, ama gelişme sürecinde bir adamdı. Harika bir kariyerim var, ama oğlum, sürekli bir zorluktu. Hiçbir şey kolay değildi. Peki, öyleyse durumumdan neden memnunum? Düşünce tarzımı kullandım.

Düşünce tarzımı işim yüzünden değiştirdim. Bir gün doktora öğrencim Mary Bandura ve ben, diğerleri işleri kolayca oluruna bırakıp öğrenmeye devam ederken bazı öğrencilerin yeteneklerini ispatlamada neden bu kadar ısrarcı olduklarını merak ettik. Birdenbire, yeteneğe bir değil iki anlamın karşılık geldiğini fark ettik: İspatlanması gereken sabitlenmiş yetenek, öğrenmeyle gelişebilen değişebilir yetenek.

Düşünce tarzı ve aklını doğru kullanabilme fikri işte böyle doğdu. Ben hangi düşünce tarzına sahip olduğumu biliyordum. Yanlışlar ve başarısızlıklar üstüne neden bu kadar kaygılandığımı fark ettim. Ve ilk defa bir seçim şansım olduğunun farkına vardım.

Bir düşünce tarzının içine girdiğinizde, yeni bir dünyaya girersiniz. Bir dünyada -sabitlenmiş özelliklerin dünyasında- başarı, yetenekli ve zeki olduğunuzu kanıtlamakla ilgilidir. Kendinizi onaylamaktır. Diğer dünyada -değiştirilebilir özelliklerin dünyasında- yeni bir şey öğrenmek için kendinizi zorlamakla ilgilidir. Kendinizi geliştirmektir.

Bir dünyada, başarısızlık gerilemedir. Kötü bir not almaktır. Bir turnuvayı kaybetmektir. Kovulmaktır. Reddedilmektir. Başarısızlık, akıllı ve yetenekli olmadığınız anlamına gelir. Diğer dünyada, başarısızlık büyümemekle ilgilidir. Değer verdiğiniz şeylere ulaşamamakla ilgilidir. Başarısızlık, bu dünyada yapabileceklerinizi gerçekleştirmediğiniz anlamına gelir.

Bir dünyada çabalama kötü bir şeydir. Çabalama; başarısızlık gibi, akılsız ve yeteneksiz olduğunuz anlamına gelir. Eğer akıllı olsaydınız, çabalamaya ihtiyaç duymazdınız. Diğer dünyada ise çabalama, sizi akıllı ve yetenekli yapan şeydir.

Düşünce tarzları güçlü inançlardır, ama sadece zihninizde olan bir şeydir ve siz zihninizi değiştirebilirsiniz.

Bir seçim şansınız var. Düşünce tarzları sadece inançlardan gelir. Kitabı okudukça, hangi yöne doğru gitmek isteyebileceğinizi ve hangi düşünce tarzının sizi oraya götüreceğini düşünün.

BAŞARI, ÖĞRENMEKLE Mİ YOKSA AKILLI OLDUĞUNUZU KANITLAMAKLA MI İLGİLİDİR?

Seçkin sosyolog Benjamin Barber bir keresinde, "Ben dünyayı güçlüler ve güçsüzler, başarılar ve başarısızlıklar diye bölmem... Ben dünyayı öğrenenler ve öğrenmeyenler diye bölerim" demiştir.

Dünyada bir kişiyi ne öğrenmeyen bir insan yapabilir? Herkes öğrenmeye duyulan yoğun dürtüyle dünyaya gelir. Bebekler kendi becerilerini her gün zorlarlar. Sadece sıradan yeteneklerini değil, yürümek ve konuşmak gibi hayatlarının en zor ödevlerini geliştirirler.

Hiçbir zaman bunun zor olduğuna veya çaba göstermeye değmeyeceğine kanaat getirmezler. Bebekler hata yapmaktan, kendilerini küçük düşürmekten endişe duymazlar. Yürürler, düşerler, ayağa kalkarlar. İleriye doğru çırpınırlar.

Bu hayat dolu öğrenme isteğine ne son verebilir? Sabitlenmiş düşünce tarzı... Çocuklar kendilerini değerlendirebilecek duruma geldiklerinde, bazıları zorluklardan korkar hâle gelir. Akıllı olamamaktan korkar hâle gelirler. Okul öncesi eğitimi gören binlerce çocuk üzerinde çalıştım ve öğrenme fırsatını reddeden çocuk sayısı nefes kesicidir.

Dört yaşındaki çocuklara bir seçenek sunduk: Basit bir Jigsaw yapbozunu tekrar yapacaklardı ya da daha zorunu seçeceklerdi. Bu sevecen yaşta bile, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklar -sabitlenmiş özelliklere inananlar- güvenli olanı tercih etti. Bizlere, zeki doğan çocukların "hata yapmayacağı" söylenmişti.

Gelişme düşüncesi tarzına sahip çocuklar ise -daha akıllı olunabileceğine inananlar- bunun garip bir seçim olduğunu düşündüler. *Bunu bana neden soruyorsunuz, bayan? Neden herhangi bir kimse durmadan aynı yapbozu yapmak istesin ki?* Arka arkaya zor olanları seçtiler. "Onları çözmek için can atıyorum!" diye haykırdı küçük bir kız.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklar başardıklarından emin olmak istediler. Akıllı insanlar her zaman başarmalıdır. Ancak gelişme düşüncesi tarzına sahip çocuklar için başarı kendilerini zorlamakla ilgilidir. Daha akıllı olmakla ilgilidir.

Yedinci sınıfa giden bir kız durumu özetledi. "Bence zekâ uğruna çalışmanız gereken bir şey... Bu size verilen bir şey değil... Çoğu çocuk, eğer cevabından emin değilseler, soruyu cevaplamak için parmak kaldırmıyorlar. Benim yaptığım şey ise parmak kaldırmak, çünkü eğer hatalıysam, o zaman benim bu hatam düzeltilecektir. Ya da parmak kaldırır 'Bu nasıl çözülür?' diye sorarım. 'Bunu anlamadım. Bana yardımcı olur musunuz?' Sadece bunu yaparak zekâmı arttırıyorum."

Yapbozun Ötesinde

Yapbozu kabul etmemek bir şeydir, geleceğiniz için çok önemli bir fırsatı kabul etmemek başka bir şey... Bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini görebilmek için olağandışı bir durumdan faydalandık. Hong Kong Üniversitesi'nde her şey İngilizcedir. Dersler İngilizcedir, ders notları ve sınavlar İngilizcedir. Ancak üniversiteye giren bazı öğrenciler İngilizceyi akıcı konuşamıyorlar. Hemen bu problemleri üzerine gitmek onlar için mantıklı bir davranış olurdu.

Öğrenciler birinci sınıflara kayıt olmak için geldiklerinde, hangilerinin İngilizcede yetenekli olmadıklarını biliyorduk. Ve onlara anahtar bir soru sorduk: Fakülte, İngilizcesi yeterli olmayan öğrenciler için bir kurs açsa, kaydolur muydunuz?

Ayrıca onların düşünce tarzlarını da ölçtük. Bunu şu gibi ifadelere katılıp katılmadıklarını sorarak yaptık. "Belirli bir miktar zekânız var ve bunu değiştirmek için fazla bir şey yapamazsınız." Bu türden bir ifadeye katılan insanlar, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlardır.

Gelişme düşüncesine sahip insanlar ise şu ifadeye katılırlar: "Ne kadar akıllı olduğunuzu özünde her zaman değiştirebilirsiniz."

Daha sonra İngilizce kursuna katılmaya evet diyen öğrencilere baktık. Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler kararlı bir evet yanıtı vermişlerdi. Ama sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler ise kursla pek ilgili değillerdi.

Başarmanın öğrenmekle ilgili olduğuna inanmak... Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler bu şansı kaçırmadılar. Ancak sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar yetersizliklerini açığa çıkarmak iste-

mediler. Bunun yerine kısa süre için kendilerini akıllı hissetmek uğruna, bütün üniversite kariyerlerini tehlikeye atıyorlardı.

İşte sabitlenmiş düşünce tarzı, insanları öğrenemeyen insanlar hâline böyle getiriyor.

Beyin Dalgaları Bütün Hikâyeyi Anlatıyor

Farkı insanların beyin dalgalarında bile görebilirsiniz. Her iki düşünce tarzına sahip insanlar da Columbia'daki laboratuarımıza geldiler. Onlar soruları cevaplıyor ve bizim tepkilerimizi izliyorlardı, biz de beyin dalgalarının, onların ilgili ve dikkatli olduklarını ne zaman göstereceğini merak ediyorduk.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar sadece onların yetenekleri üzerine tepki verdiğimiz zaman ilgiliydiler. Beyin dalgaları, bu insanlara doğru veya yanlış cevap verdikleri söylendiği zaman dikkatlerini verdiklerini gösteriyordu.

Öğrenmelerine yardımcı olacak bilgiler sunulduğunda ise, hiçbir ilgi belirtisi yoktu. Yanlış cevap verdiklerinde, doğru cevabın ne olduğunu öğrenmeyi düşünmüyorlardı.

Sadece gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar bildiklerini zorlayacak bilgilere oldukça dikkat ediyorlardı. Öğrenmek, sadece gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar için bir öncelikti.

Sizin Önceliğiniz Nedir?

Seçmek zorunda olsaydınız, hangisini seçerdiniz? Çok fazla başarı ve onaylanma mı yoksa zorluklara fazlaca meydan okuma mı?

İnsanlar sadece bu düşünce yöntemleri üzerine seçim yapmak zorunda değiller. Ne türden ilişkiler istediklerine de karar vermek zorundalar: Benliklerini onaylayan ilişkiler mi yoksa onları gelişmeleri için zorlayacak ilişkiler mi? Sizin için uygun eş hangisidir? Bu soruyu genç yetişkinlere yönelttik, işte bize söyledikleri.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar uygun bir eşin:

Onları bir kaideye oturtan,

Mükemmel hissetmelerini, sağlayan,

Onlara tapan,

biri olacağını söylüyorlar.

Başka bir deyişle, mükemmel eş, onların sabit özelliklerini kutsal kabul etmelidir. Eşim eskiden böyle hissettiğini, eşinin inancının tanrısı olmak istediğini söyledi. Neyse ki bu düşünceyi benimle tanışmadan önce savurmuştu.

Gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar başka tür bir eş umuyorlardı. Onlar için uygun bir eşin:

Onların hatalarını gören ve onlara hataları konusunda yardım eden,

Daha iyi bir insan hâline gelmeleri için onları zorlayan,

Yeni şeyler öğrenebilmeleri için onları cesaretlendiren,

biri olacağını söylüyorlar.

Elbette onlara sataşan, saygınlıklarını zayıflatacak eşler istemiyorlardı, onların gelişimlerini destekleyecek eşler istiyorlardı. Gelişmelerini tamamlamış, hatasız olduklarını; öğrenecekleri hiçbir şeyleri olmadıklarını düşünmüyorlar.

Ah peki, iki farklı düşünce tarzına sahip olan insanlar bir araya gelse, bunu gözünüzün önüne getirebiliyor musunuz? Gelişme düşüncesine sahip bir sahip kadın, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip bir adamla evliliğini anlatıyor:

Büyük bir hata yaptığımı anlamaya başladığımda, saçımdaki bütün pirinçleri anca ayıklamıştım. "Neden dışarı daha fazla çıkmıyoruz?" ya da "Karar vermeden önce bana danışmanı da isterim" diye her söylediğimde eşim üzülüyordu. Sorunumuz hakkında konuşmak yerine, onun moralini düzeltmek için tam bir saat harcamak zorunda kalıyordum. Ayrıca bundan sonra hemen koşar, ona ihtiyacı olduğu hayranlığı gösterecek annesini arardı. İkimiz de genç ve yeni evliydik. Ben sadece iletişim kurmak istiyordum.

Öyleyse adamın başarılı ilişki görüşü -tamamen, eleştirisiz kabullenme- kadının görüşü değildi. Kadının başarılı ilişki görüşü -problemlerle yüzleşme- adamın görüşü değildi. Bir kişinin gelişimi, diğer kişinin kâbusuydu.

CEO Hastalığı

Kaidenin saltanatından ve mükemmel görünmekten konuşuyoruz, bu durumun "CEO hastalığı" olarak anıldığını da belirtmemiz sizi şaşırtmayacaktır. Lee Iacocca'nın bu durumla ilgili kötü bir anısı var. Chrysler Motors'un başkanı olarak elde ettiği ilk başarısından sonra, Iacocca belirgin şekilde sabitlenmiş düşünce tarzına sahip dört yaşındaki insanlar gibi görünmeye başladı. Aynı araba modellerini çok yüzeysel değişikliklerle piyasaya sürmeye devam etti. Maalesef bu modeller artık kimsenin talep göstermediği araba modelleriydi.

Bu arada Japon şirketleri arabaların nasıl görünmesi ve çalışması gerektiği konusuna kafa yoruyorlardı. Bu durumun nasıl sonuçlandığını biliyoruz. Japon arabaları pazarı silip süpürdüler.

CEO'lar bu seçimle her zaman karşılaşıyorlar. Kısa vadeli sonuçlarla mı yüzleşmeliler yoksa kendilerine sahip olmadıkları bir dünya mı yaratmalılar? Iacocca ikincisini seçti. Etrafını ona tapanlar, eleştirileri uzaklaştıranlarla doldurmuştu ve kısa dönemde işinin nereye doğru gittiğini göremedi. Lee Iacocca öğrenmeyen hâline gelmişti.

Ancak herkes CEO hastalığına yakalanmıyor. Birçok lider kısa vadeli sonuçlarla devamlı yüzleşiyorlar. Kimberly-Clark'taki olağandışı çalışmasına bakarak Darwin Smith, «İşim için yeterli niteliğe sahip olmaya çalışmayı hiç bırakmadım» diye açıkladı. Hong Kong'daki gelişme düşüncesi tarzına sahip öğrenciler gibi, bu adamlar kendilerini geliştirecek kurslara yazılmayı asla bırakmıyorlar.

CEO'lar başka bir ikilemle daha karşı karşıya geliyor. Şirketlerinin hisselerini tavan yaptıracak kısa vadeli planlar uygulayabilir ve kendilerini kahraman gibi gösterebilirler. Ya da uzun vadeli iyileştirme için çalışabilirler, uzun sürecek planlarını şirketin refahı ve büyümesi için kurarlarken Wall Street yatırımcısının onayını alabilmeyi tehlikeye atabilirler.

Albert Dunlap, kendisini eğiterek sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olmuş bu adam, Sunbeam'in gidişatını değiştirmek için başa getirildi. Kısa vadeli planı seçti ve yatırımcıya kahraman gibi gözüktü. Hisseler yükseldi ancak şirket düşüşe geçti.

Gelişme düşüncesi tarzını kabullenen Lou Gerstner, IBM'in gidişatını değiştirmek için başa getirildi. IBM'in kültür ve politikalarını gözden geçirmek için devasa planını uygulamaya koyduğunda hisse fiyatları durgundu ve yatırımcı durumla alay ediyordu. Onu başarısız olarak adlandırdılar. Birkaç yıl sonra her nasıl olduysa IBM alanında tekrar lider konumdaydı.

Zorlama

Gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar sadece meydan okunacak bir zorluk aramazlar, bu meydan okuma aynı zamanda onlara iyi de gelir. Daha büyük bir meydan okuma, onları daha çok zorlar. Bu durum, dünya sporlarında olduğundan daha iyi hiçbir yerde gözlenemez. Dünya sporlarında insanların geliştiklerini ve kendilerini zorladıklarını görebilirsiniz.

Zamanının bayan futbol yıldızı Mia Hamm, açıklıkla şöyle söylüyor: "Hayatım boyunca elimden gelenin en iyisini yaptım, demek istediğim benden daha yaşlı, daha büyük, daha yetenekli ve daha tecrübeli -kısaca benden daha iyi- insanlara karşı oynadım." Hamm, ilk başta ağabeyiyle futbol oynadı, sonra on yaşındayken on bir yaş erkek futbol takımında oynadı. Daha sonra ise kendini Amerika'nın bir numaralı üniversite takımında oynarken buldu. "Hergün onların seviyesinde oynamaya çalıştım... Hayal ettiğimden daha hızlı gelişiyordum."

Patricia Miranda atletik yapısı olmayan fakat güreş sporuyla uğraşmak isteyen hantal bir lise genciydi. Minderde aldığı ağır yenilgi sonrası, "Bizimle dalga mı geçiyorsun?" diye kendisine soruldu, küçümsenmişti. Miranda daha sonra, "Bu olay beni oldukça kamçıladı... Devam etmek zorundaydım. Çabanın, inancın ve egzersizin beni bir güreşçi hâline getirip getirmeyeceğini bilmek zorundaydım" dedi. Miranda bu kararlılığa nasıl sahip olmuştu?

Miranda zorluklara karşı meydan okuma fikrinden yoksun olarak büyümüştü. Annesi kırk yaşında anevrizmadan öldüğünde, on yaşındaki Miranda bir ilkede karar kıldı. "Ölüm yatağınızda uzanırken söylenebilecek soğukkanlı şeylerden biri 'Kendimi gerçekten keşfettim'dir. Bu kaçınılmazlık duygusu bana annem öldüğünde işlenmişti. Hayatınızı basit şeyler yaparak geçirirseniz, kendinizden utanın." Güreş bir meydan okuma olarak ortaya çıktığında, Miranda bu meydan okumayı kabul etmeye hazırdı.

Çabası sonuç verdi. Yirmi dört yaşındaki Miranda artık son gülendi. Amerikan olimpiyat takımını kendi sikletinde temsil etmeye hak kazandı ve Atina olimpiyatlarından bronz madalyayla döndü. Sırada ne vardı? Yale Üniversitesi Hukuk Fakültesi. İnsanlar zirvede, olduğu yerde kalması için onu zorladılar, ancak Miranda aşağıdan tekrar başlamanın, kendisinin ne kadar gelişebileceğini görmenin daha heyecan verici olacağını düşündü.

Mümkün Olanın Ötesini Zorlamak

Gelişme düşüncesine sahip insanlar bazen kendilerini imkânsızı yapacak kadar zorlarlar.

1995 yılında aktör Christopher Reeve attan düştü. Boynu kırıldı. Omuriliği zarar gördü. Boyundan aşağısı tamamen felç oldu. Modern tıp çok üzgünüz, yapılacak bir şey yok dedi.

Oysa Reeve, vücudunun felçli bütün bölgesini elektriksel uyarımlar yardımıyla oynatmasını kapsayan kendi talep ettiği bir egzersiz programına başladı. Hareket etmeyi neden tekrar öğrenemiyordu? Neden beyni bir zamanlar yaptığı gibi vücuduna uyması için emirler veremiyordu? Doktorlar, Reeve'in durumu kabullenemediğini söylüyor ve hayal kırıklığı yaşayacağı konusunda uyarıyorlardı. Doktorlar bu durumu daha önce de görmüştü ve alışma süreci için kötü bir işaret olarak algılıyorlardı. Ama gerçekten, Reeve kendi zamanıyla ne yapıyordu? Daha iyi bir plan var mıydı?

Beş yıl sonra Reeve hareket dürtülerini yeniden kazanmaya başladı. Önce ellerini oynattı, sonra kollarını, bacaklarını ve gövdesini oynattı. İyileşmekten oldukça uzaktı ancak beyin taramaları beynin vücudun cevap verdiği sinyalleri tekrar yolladığını gösteriyordu. Reeve yeteneklerini zorlamakla kalmamıştı, bilimin sinir sistemine ve sinir sisteminin iyileşme potansiyeline bakışını da tamamen değiştirdi. Bunu yaparak araştırmalar için yepyeni hayaller silsilesi başlattı ve omurilik hastaları için umut bulvarını hizmete soktu.

Kesin Olanın İyi Gelmesi

Açık bir şekilde, gelişme düşüncesi tarzına sahip insanların kendilerini zorlamaları onlara iyi geliyor. Peki, sabitlenmiş düşünce

tarzına sahip insanlara iyi gelen nedir? Durumlar, rahatça kavrayabilecekleri alan dâhilinde ise bu onlara iyi gelir. Eğer fazlaca zor, uğraşılması gereken hâle geliyorlarsa -kendilerini akıllı ve yetenekli hissetmedikleri zamanlar- ilgi duymazlar.

Bunun gerçekleştiğini Tıp hazırlık öğrencilerini Kimya dersinin ilk döneminde takip ederken gördüm. Birçok öğrenci için doktor olmak hayatlarının amacı olmuştur ve bu ders hangi öğrencilerin doktor olabileceğine karar veren bir derstir. Ayrıca aşırı derecede zor bir derstir. A'dan daha düşük bir notu görmemiş bu öğrencilerin bu dersin her sınavında not ortalaması C+'dır.

Öğrencilerin çoğu kimya dersine oldukça ilgili başladılar. Dönem içinde sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar, sadece bu dersten iyi notlar almışlarsa derse ilgi göstermeye devam ettiler. Dersi zor bulanlarınsa ilgi ve neşelerinde büyük bir düşüş görüldü. Eğer zekâlarını ispatlamıyorsa, bundan zevk alamıyorlardı.

"Ders zorlaştıkça, kendimi kitapları okumaya ve ders çalışmaya zorladım. Kimya beni daha önce heyecanlandırıyordu ama şimdi kimyayı her düşündüğümde, karnımda ağrılar hissediyorum" diye bildirdi bir öğrenci.

Buna karşın, gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar ise dersi oldukça zorlayıcı bulmalarına rağmen derse aynı düzeyde ilgiyi göstermeye devam ettiler. "Ders düşündüğümden oldukça zordu. Bana yapamayacağımı söyledikleri zaman, bu beni oldukça hırslandırıyordu." Zorluğa meydan okumak ve derse ilgi göstermek el ele yürüyordu.

Aynı şeyi daha genç öğrencilerde de gördük. Beşinci sınıf öğrencilerine düzenbaz yapbozlardan verdik. Hepsi bu yapbozları çok sevdi. Ama yapbozları daha zor hâle getirdiğimizde, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocukların eğlenmelerinde büyük bir düşüş görüldü. Çocuklar bazı yapbozları eve götürüp yapma fikrinden de vazgeçti. "Sorun değil, bunlar sizde kalabilir. Bende zaten var" diye uydurdu bir çocuk. İşin aslı, yapbozlardan yeterince hızlı kaçamamalarıydı.

Bu durum en iyi yapbozcular için de geçerliydi. Yapboz yapma yeteneğine sahip olmak, eğlenmede düşüşü engellememişti.

Diğer taraftan gelişme düşüncesi tarzına sahip çocuklar kendilerini zor problemlerden kurtaramıyorlardı. Zor problemler onların en sevdikleri şeydi. Bu çocuklar zor olan yapbozları eve götürmek isteyen çocuklardı. "Rica etsem yapbozların isimlerini yazar mısınız? Böylece bunları yapmayı bitirdiğimde annem diğerlerini alabilir" diye sordu bir çocuk.

Kısa süre önce Marina Semyonova hakkında okumak istedim. Semyonava, öğrencilerini seçmede yepyeni bir yol icat eden harikulade bir Rus dansçısıydı ve dans öğretmeniydi. İcat ettiği yol, düşünce tarzları için akıllıca bir sınavdı. Eski bir öğrencisinin anlattığına göre, "Öğrencileri öncellikle bir sınama sürecine dayanmak zorundaydılar. Bu sürede o da öğrencilerin övgülere ve düzeltmelere verdikleri tepkileri izlerdi. Düzeltmelere cevap veren öğrenciler değerli kabul edilirdi."

Başka bir deyişle Semyonova, heyecanlarını kolay olandan -hâlihazırda öğrenmiş olduklarından- alanlarla heyecanlarını zor olandan alanları birbirinden ayırır.

"Bu zor. Bu eğlenceli" dediğim ilk zamanı hiç unutmayacağım. Bu an, düşünce tarzlarını değiştiriyor olduğumun farkına vardığım andı.

Ne Zaman Akıllı Hissedersiniz: Ne Zaman Kusursuzsunuzdur veya Ne Zaman Öğrenirsiniz?

Konu birazdan daha da yoğunlaşacak. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar için sadece başarmak yeterli değildir. Sadece akıllı ve yetenekli görünmek de yeterli değildir. Oldukça kusursuz olmak zorundasınız. Ve hemen şimdi kusursuz olmak zorundasınız.

Ortaöğretimdeki öğrenciler ve genç yetişkinleri barındıran bir grup insana sorduk: "Ne zaman akıllı hissedersiniz?" Farklılıklar çarpıcıydı. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar:

"Hata yapmadığım zamanlar."

"Bir şeyi hızlı bitirdiğim ve harika olduğu zamanlar."

"Bir şey benim için kolay olduğunda, ama diğer insanlar bunu yapamadığında."

Diye söylediler. Bu şu an mükemmel olmakla ilgilidir.

Gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar ise:

"Bir şey gerçekten zor olduğunda ve zoru denediğim zamanlarda. Daha önce yapamadığım bir şeyi yaptığımda"

"Bir şey üstünde çok çalıştığımda ve o şeyi hallettiğim zamanlarda."

Dediler. Bu durum onlar için ani mükemmeliyetle ilgili değildir. Zamana karşı bir şeyi öğrenmekle ilgilidir. Bir zorlukla yüzleşmek ve ilerleme kaydetmekle ilgilidir.

Eğer Yeteneğiniz Varsa; Neden Öğrenmeye İhtiyacınız Olsun?

Aslında, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar, yeteneğin herhangi bir öğrenme gerçekleşmeksizin kendiliğinden ortaya çıkmasını beklerler. Nihayetinde eğer yeteneğiniz varsa vardır, yoksa yoktur. Bunu her zaman görüyorum.

Columbia Üniversitesi'ndeki bölümüm, bütün dünyadan başvuran adaylar arasından altı yeni yüksek lisans öğrencisi kabul etti. Hepsinin şaşırtıcı sınav sonuçları, neredeyse mükemmel notları ve seçkin akademisyenlerden çılgın tavsiye mektupları vardı. Dahası hepsi en yüksek dereceli okullar tarafından davet ediliyorlardı.

Bazılarının kendini gerçek bir düzenbaz gibi hissetmeleri için bir gün yetti. Dünde aranan kişilerdi, bugün ise başarısızlığın ta kendisiler. Olanlar ise şöyle. Fakültemize, fakültenin uzun yayın listesiyle birlikte baktılar. "Aman Tanrım, ben bunu yapamam." Yayınlar için makaleler yazan, ödenek teklifleri sunan ileri düzeydeki öğrencilere baktılar. "Aman Tanrım, ben bunu yapamam." Bu öğrenciler sınavlara girmesini ve A notu almasını biliyorlardı, ancak bütün *bunları* nasıl yapacaklarını *daha* bilmiyorlardı, *bilmediklerini* unutmuşlardı.

Okul bunun için var olan şey değil midir, öğretmek için var değil midir okul? Onlar oraya bu şeyleri nasıl yapacaklarını öğrenmeye gitmişlerdi, her şeyi bildikleri için gitmemişlerdi.

Janet Cooke ve Stephen Glass'ın başına gelenlerin de bu mu olduğunu merak ediyorum. İkisi de zirveye hızlı basamaklarla -uydurma haberler yardımıyla- çıkan iki genç muhabirdi. Janet Cook *Washington Post*'ta sekiz yaşındaki uyuşturucu bağımlısı çocuk hakkında yayınlanan makalesiyle Pulitzer ödülünü kazandı. Çocuk gerçekte yoktu. Daha sonra ödülü elinden alındı. Stephen Glass, *The New Republic* gazetesinin harika çocuğuydu. Muhabirlerin hayallerini süsleyen hikâyeleri ve kaynakları var görünüyordu. Kaynaklar gerçekte yoktu ve hikâyeler doğru değildi.

Janet Cooke ve Stephen Glass anında mükemmel olmaya ihtiyaç mı duydular? Kabul edilmiş bilgisizliğin onların itibarlarını sarsacağını mı hissettiler? Nasıl yapılacağını öğrenecekleri zorlu çalışmayı gerçekleştirmeden zamanın büyük muhabirleri gibi mi olmaları gerektiğini hissettiler? "Bizler yıldızlardık, vaktinden önce gelişmiş yıldızlar" diye yazdı Stephen Glass "önem arz eden şey işte buydu." Toplum onları hilekârlar olarak kabul etti ve gerçekten de hile yapmışlardı. Ancak ben onları sabitlenmiş düşünce tarzına karşı koyamamış, yetenekli, genç insanlar olarak kabul ediyorum, umutsuz genç insanlar.

Altmışlarda şöyle devam eden bir söylem vardı: "Oluyor olmak, olmuş olmaktan iyidir." Sabitlenmiş düşünce tarzı, insanlara oluyor

olmanın lüksünü yaşamalarına izin vermiyor. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar olmuş olmak zorundalar.

Bir Sınav Sonucu Ebedidir

Sabitlenmiş düşünce tarzında şu anda mükemmel olmanın neden bu kadar çok önemli olduğuna gelin bir de yakından bakalım. Bu kadar önemlidir çünkü bir sınav sonucu -ya da bir değerlendirme- sizi sonsuza kadar ölçebilir.

Yirmi yıl önce, beş yaşındayken Loretta ve ailesi Amerika'ya geldiler. Birkaç gün sonra, annesi onu yeni bir okula götürdü. Okulda hemen bir deneme sınavı verdiler. Loretta kendini anasınıfında buldu; *ancak Kartallar sınıfında değil, seçkinler anasınıfındaydı.*

Zaman geçtikçe neyse ki Loretta Kartallara geçiş yaptı. Liseyi bitirene kadar bu sınıfta kaldı. Bu yolculukta kazandığı bir tomar akademik ödülü de bir kenara koydu. Kendisini ise hiç oraya ait hissetmemişti.

Loretta öyle ikna olmuştu ki; birinci test, sabit yeteneklerini tanımlamış ve gerçek bir Kartal olmadığını söylemişti. Onun beş yaşında bir kız olduğunu ve kökten bir değişiklik yaparak yeni bir ülkeye taşındığını boş verin ya da yeni bir Kartal için sınıfta bir süre yer yoktu. Ya da belki okul daha düşük seviyeli bir sınıfta daha rahat bir geçiş dönemi yaşayacağına karar vermişti. Ne olduğunu ve ne anlama geldiğini anlamanın birden çok yolu var. Maalesef o yanlış yolu seçti. Sabitlenmiş düşünce tarzı dünyasında, Kartal olabilmek için hiçbir yol yoktur. Eğer gerçek bir Kartal olsaydınız, bir kerede sınavı en iyi şekilde yapardınız ve bir Kartal olarak selamlanırdınız.

Loretta'nın durumu nadir görülen bir durum mu yoksa fark ettiğimizden daha yaygın bir düşünme türü mü?

Bunu ortaya çıkarmak için beşinci sınıftaki öğrencilere kapalı bir kutu gösterdik ve içinde bir sınav saklı olduğunu ve bu sınavın

önemli bir okul yeteneğini ölçtüğünü söyledik. Onlara başka bir şey anlatmadık. Sonra bu sınav hakkında sorular sorduk. Önce, onlara yaptığımız tanımlamayı kabullenip kabullenmediklerinden emin olmak istedik ve sorduk: Bu sınavın önemli bir okul becerisini ne kadar ölçtüğünü düşünüyorsunuz? Hepsi daha önce verdiğimiz bilgiyi benimsemişlerdi.

Daha sonra sorduk: Bu sınavın sizin ne kadar akıllı olduğunuzu ölçtüğünü düşünüyor musunuz? Bu sınavın siz büyüdüğünüzde ne kadar akıllı olacağınızı ölçtüğünü düşünüyor musunuz?

Gelişme düşüncesi tarzına sahip öğrenciler sınavın önemli bir okul yeteneğini ölçtüğü konusunda söylediklerimizi kabullenmişlerdi ancak sınavın ne kadar akıllı olduklarını ölçtüğünü düşünmüyorlardı. Ve elbette sınavın büyüdüklerinde ne kadar akıllı olacaklarını söyleyeceğini de düşünmüyorlardı. Çocuklardan biri, "Hiçbir şekilde mümkün değil! Hiçbir sınav bunu yapamaz" dedi.

Ancak sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklar, sadece sınavın önemli bir yeteneği ölçebileceğine inanmakla kalmadılar. Sınavın ne kadar akıllı olduklarını ölçebileceğine ise -aynı şekilde kararlı biçimde- inandılar ve büyüdüklerinde ne kadar akıllı olacaklarını ölçtüğüne de.

Onlar bir sınava, kendilerinin en temel düşünme kabiliyetlerini şimdi ve sonsuza dek ölçme gücünü verdiler. Onlar bu sınava kendilerini tanımlama gücünü verdiler. Her başarının çok önemli oluşu bu yüzdendir.

Potansiyele Başka Bir Bakış

Bu bizi "potansiyel" fikrine geri götürüyor. Sınavların ya da uzmanların potansiyelimizin ne olduğunu söyleyip söyleyemeyecekleri sorusuna, ne konuda yeteneğimiz olduğu sorusuna, geleceğimizin ne olacağı sorusuna geri götürüyor. Sabitlenmiş düşünce tarzı soru-

ya "Evet" cevabını veriyor. Sabit yeteneği şu an kolaylıkla ölçebilir ve geleceğe yansıtabilirsiniz. Sadece bir sınav olun veya uzmana sorun. Kristal küreye ihtiyaç yoktur.

Potansiyelin şu an bilinebileceği fikri öyle yaygındır ki; Joseph P. Kennedy Morton, Downey Jr'a başarısız olacağını söylediğinde kendinden oldukça emindi. Daha sonra ünlü bir televizyon kişiliği ve yazar olacak olan Downey ne yapmıştır? Stork Kulübü'ne* giderken neden kırmızı çorapları ve kahverengi ayakkabıları giymiştir?

"Morton" dedi Kennedy, "Hayatımda kırmızı çoraplar ve kahverengi ayakkabılar giyerek başarmış kimseyi tanımadım. Genç adam, sana şunu söylememe izin ver. Sen göze çarpıyorsun ama insanların sana hayran olacağı şekilde göze çarpmıyorsun."

Dönemimizin en başarılı insanları uzmanlar tarafından gelecekleri olmayan kişiler olarak düşünülmüşlerdir. Jackson Pollock, Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles, Lucille Ball ve Charles Darwin. Hepsi alanlarında az bir potansiyele sahip olarak görülüyorlardı ve bazı durumlarda sıradan insanlardan farklı bile olmadıkları da doğru olabilir.

Ama potansiyel dediğimiz şey, kişinin herhangi bir şeyi yapabilme yeteneğini çaba göstererek zamana karşı geliştirmesi değil midir? Mesele sadece budur. Çabanın ve zamanın bir kişiyi ne zaman geliştireceğini nasıl bilebiliriz? Kim bilir belki de uzmanlar Jackson, Marcel, Elvis, Ray, Lucille ve Charles hakkında doğruyu söylüyorlardı. Belki de onlar sadece daha olacakları kişiler değillerdi.

Bir keresinde Londra'da Paul Cézanne'nin ilk zaman resimlerinin sergisine gittim. Yolda Cézanne'nin kim olduğunu, onu ressam olarak tanıdığımız zamandan önce neler yapıyor olduğunu merak ettim. Bunu gerçekten merak ediyordum. Çünkü Cézanne benim en çok sevdiğim sanatçılardan biriydi. O modern sanatın zeminini hazırlamış adamdı. İşte bulduklarım: Resimlerinden bazıları oldukça kötüymüş. Aşırı süslü manzaralarmış; bazıları da berbat, amatörce çizilmiş in-

* New York'ta 1929-1965 yılları arasında var olmuş ünlü bir gece kulübü.

sanları barındıran resimlermiş. Buna rağmen gelecekteki Cézanne'yi önceden gösteren resimler de yok değilmiş, birçoğu ise hiçbir belirti içermiyormuş. İlk zamanlardaki Cézanne yetenekli değil miydi? Ya da sadece Cézanne'in Cézanne olması için zaman mı gerekti?

Gelişme düşüncesine sahip insanlar, potansiyellerinin çiçekler açması için zaman gerektiğini bilirler. Yakın zamanda incelemelerimizden birinde bulunmuş bir öğretmenden sinirli bir mektup aldım. İnceleme, hayali öğrenci Jennifer'ı resmediyordu. Jennifer matematik sınavından 65 puan almış bir öğrenciydi. Öğretmenlerden Jennifer'a nasıl davranacaklarını anlatmalarını rica etmiştik.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğretmenler sorumuzu cevaplıyor olmaktan dolayı çok mutluydular.

Jennifer'ın sınav sonucunu bilerek onun kim olduğunu ve kızın yapabileceklerini gerçekten bildiklerini hissettiler. Tavsiyeleri çoktu. Bay Riordan ise farklı olarak hiddetleniyordu. İşte onun yazdıkları:

İlgilendirecek kimselere;

Son incelemenizin eğitimcilere düşen payını tamamlamış biri olarak, incelemede bana ait sonuçların çalışmanın dışında tutulmasını sizden rica etmek zorundayım. Bu çalışmanın bilimsel olmadığını düşünüyorum.

Maalesef, araştırmanız hatalı bir öncül kullanıyor. Öğretmenlerden sadece bir sayfa üzerindeki numaralara dayanarak öğrenci hakkında varsayımlarda bulunulması isteniyor. Başarı bir değerlendirme üstüne kurulamaz. Sadece bir nokta verilmişse bir doğrunun eğimine ulaşamazsınız, tek noktayla bir doğru çizemeyeceğiniz gibi. Zamandaki tek bir nokta eğilimleri, gelişmeyi, gayret eksikliğini ya da matematiksel yeteneği göstermez.

En içten dileklerimle;

Micheal D. Riordan

Bay Riordan'ın eleştirisi çok hoşuma gitti. Ancak bu kadar hemfikir olabilirdim. Bir kişinin yeteneğini anlamak için belirli bir zamanda yapılacak tek değerlendirmenin değeri azdır, böyle bir değerlendirme onların gelecekte kazanacakları başarıyı durdurur.

Diğer birçok öğretmenin ise başka şekilde düşünmesi rahatsız ediciydi ve çalışmamızın amacı da buydu.

Bir değerlendirmenin sizi sonsuza dek ölçebileceğini düşünme fikri, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlarda aciliyet yaratan şeydir. Bu yüzden hemen ve mükemmel şekilde başarmak zorunda olurlar. Her şey şu anda çizgi üzerindeyken gelişmeyi denemenin lüksünü karşılamaya kimin gücü yetebilir?

Potansiyelimizi muhakeme etmek için başka bir yol var mı? NASA böyle düşündü. Astronotlar için başvuruları alırken saf başarı hikâyeleriyle dolu insanları reddettiler. Bunun yerine belirgin başarısızlıkları olmuş ve onlardan geriye sıçramış insanları seçtiler. General Elektriğin göklere çıkarılan CEO'su Jack Welch, idarecileri "koşu pisti" üzerinde, gelişme kabiliyetlerini izleyerek seçti. Marina Semyonova'yı hatırlayın. Ünlü bale öğretmeni eleştirinin onları harekete geçirdiği öğrencileri seçiyordu. Hepsi sabit yetenek fikrini reddediyorlardı ve seçimi düşünce tarzına göre yapıyorlardı.

Özel Olduğunuzu İspatlamak

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar gelişme karşısında başarıyı ne zaman seçerler? Gerçekten ispat etmeye çalıştıkları şey nedir? Özel olduklarıdır. Hatta üstün oldukları.

Onlara "Ne zaman akıllı hissedersiniz?" diye sorduğumuzda, birçoğu özel insanlar gibi hissettikleri, farklı biri oldukları, diğer insanlardan daha iyi oldukları zamanlar hakkında konuştular.

Düşünce tarzlarını ve nasıl çalıştıklarını keşfetmemden önce, ben de diğerlerinden daha yetenekli olduğumu düşünürdüm. Hatta belki bana bahşedilenler yüzünden diğerlerinden daha değerli olduğumu düşünürdüm. Beni nadiren eğlendiren en korkutucu düşünce sıradan olma olasılığıydı. Bu türden bir düşünce beni sürekli bir onaylama ihtiyacına sürükledi. Her yorum, her bakış anlamlıydı. Zekâ puan kartıma kaydediliyordu, çekicilik puan kartıma kaydediliyordu, sevilebilme puan kartıma kaydediliyordu. Eğer bir günüm iyi geçtiyse, yüksek puanlarımın tadını çıkarabiliyordum.

Oldukça sert soğuk bir kış gecesi operaya gittim. O gece operadan bekleyebileceğiniz her şey orada vardı. Herkes gösterinin en sonuna kadar kaldı, sadece operanın sonuna kadar değil, bütün perdeler kapanıncaya kadar. Sonra hepimiz sokaklara döküldük ve taksi çağırdık. Çok net hatırlıyorum. Gece yarısından sonraydı, hava yedi dereceydi, sert bir rüzgâr vardı ve zaman geçiyordu. Daha ve daha zavallı oluyordum. Ben orada farklılaşmayan bir kalabalığın parçasıydım. Ne şansım vardı? Aniden tam yanıma bir taksi yanaştı. Arka kapı tam elimin hizasına denk gelmişti. Taksiye bindim, şoför "Siz farklıydınız" dedi. Bu anlar için yaşamıştım. Sadece özel değildim, bir mesafeden de ayırt edilebilmiştim.

Özsaygınlık hareketi bu tür düşünceleri cesaretlendirir ve hatta bu hareket, üstünlüğünüzü doğrulamanıza yardımcı olan araçları da keşfetmiştir. Yakınlarda böyle bir ürün reklamına denk geldim. Arkadaşlarımdan ikisi her yıl Noel'de bana *almadıkları* on şeyin resimli listesini yollarlar. Ocak ayından kasıma kadar aday hediyelerin resimlerini kataloglardan keserler ya da internetten indirirler. Aralık ayında kazananları seçerler. Tüm bu listeler içinde en çok sevdiğim minyatür tuvaletti. Kullandıktan sonra katlayarak tekrar minyatür hâline çevrilebiliyor. Bu yıl en sevdiğim ise BENİ SEVİYORUM aynası. Aynanın yarısından fazlası büyük harflerle BENİ SEVİYORUM yazısıyla kaplı. Ona bakarak mesajı kendinize uygulayabilirsiniz ve dışarıdaki dünyanın sizin ne kadar özel olduğunuzu duyurmasını beklemezsiniz.

Tabii ki ayna yeterince zararsızdır. Sorun ise özel olmanın *diğerlerinden daha iyi olma* anlamına gelmeye başlamasıdır. Daha değerli bir insan, üstün bir kişi, unvan sahibi bir kişi...

Özel, Üstün, Unvan Sahibi

John McEnroe sabitlenmiş düşünce tarzına sahipti: Her şeyin yetenekle ilgili olduğuna inanıyordu. Öğrenmeyi sevmedi. Zorluklara karşı koymadı. İşler zorlaştığında, sıklıkla bir kenara çekildi. Kendi ifadesiyle umduğu kadar başarılı olamadı.

Ancak yeteneği çok büyüktü. Dört yıl boyunca dünyadaki bir numaralı tenis sporcusu oldu. İşte o, burada bizlere bir numara olmanın nasıl bir şey olduğunu anlatıyor.

McEnroe maç sırasında ellerindeki teri özümsemek için talaş tozu kullanıyordu. Bu sefer ise talaş tozu beğendiği türden değildi. Talaş tozunun bulunduğu kutuya doğru gitti ve raketiyle kutuya vurdu. McEnroe'nun temsilcisi Gary sorunun ne olduğunu öğrenmek için hızlıca yanına gitti.

> *"Sen buna talaş tozu mu diyorsun?" dedim. Aslında ona bağırıyordum: Toz gereğinden iyi öğütülmüştü! "Fare zehrine benziyor. Adam gibi olanından bulamaz mısın?" Gary dışarı koştu. Yirmi dakika sonra daha iri taneli talaş tozu kutusuyla ve cebinde yirmi dolar eksikle geri geldi: Birlik çalışanlarından birine tozları çekip sıkıştırması için para vermek zorunda kalmıştı. Bir numara olmak işte böyle bir şeydir.*

Bir seferinde kendisine ev sahipliği yapan ağırbaşlı Japon bir bayanın üstüne istifrağ edişini anlatmaya devam eder. Ertesi gün bayan, başını eğerek selam vermiş ve ondan özür dilemiş ve bir de hediye vermiş. "Bu da ayrıca" diye ilan anlatıyor McEnroe "bir numara olmanın nasıl bir şey olduğudur."

"Senin hakkındaki her şey... 'İhtiyacın olan her şeyi aldın mı? Her şey yolunda mı? Sana bunu ödeyeceğiz, şunu yapacağız, poponu öpeceğiz.' Sadece kendi istediklerini yapmalısın, herhangi bir şeye tepkin ise 'Defol çık buradan.' Uzun bir süre azıcık bile aldırış etmedim. Sen eder miydin?"

Eğer başarılıysanız, diğer insanlardan daha iyisinizdir. Onları kötüye kullanır, ayaklarınıza kapandırırsınız. Sabitlenmiş düşünce tarzında bu, özsaygınlık için geçerli olabilir.

Öyleyse bir bakalım. Bunun tersine, gelin bir de Michael Jordan'a -gelişme düşüncesine sahip mükemmel basketbol oyuncusu- bakalım. Onun başarısı dünya tarafından sürekli ilan ediliyor: "Süpermen", "İnsan içindeki Tanrı", "Basketbol ayakkabıları içindeki İsa." Eğer bir kimsenin kendini özel olarak görmek için bir nedeni varsa, o neden Jordan'ın kendisidir. Ama basketbola geri dönüşü büyük heyecan yarattığında onun söyledikleri şöyleydi: "Oyuna geri dönüşümün bu kadar çarpıcı bir etki yaratmasına o kadar şaşırdım ki... İnsanlar sanki dini bir putmuşum gibi beni övüyorlardı. Bu çok utanç vericiydi. Ben de herkes gibi bir insanım."

Jordan yeteneklerini geliştirmek için ne kadar çok çalıştığını biliyordu. O çabalayan ve büyüyen bir insandı. Başkalarından iyi olması doğasında olan bir insan değildi.

Tom Wolfe, *Boşluktaki Kahramanlar*'da (*The Right Stuff*) sabitlenmiş düşünce tarzına sarılan seçkin askerî pilotları tanımlar. Titizlikle uygulanan sert sınavları birbiri ardına geçerken kendilerini özel insanlar olarak düşünürler. Kendilerini diğer insanlardan daha akıllı ve daha cesur doğmuş insanlar gibi görürler. Ancak kitabın kahramanı Chuck Yeager farklı olmak için yalvarır. "Doğuştan gelen özelliklere sahip bir pilot yoktur. Eğilim ve yeteneklerim her ne

olurlarsa olsunlar, uzman bir pilot olmak sıkı çalışmaktır, gerçekten hayat boyu öğrenme deneyimidir. En iyi pilotlar diğerlerinden daha fazla uçarlar, bu yüzden en iyi olan onlardır." Michael Jordan gibi o da bir insandır. Sadece kendisini çoğu insandan daha öteye gitmeye zorlamıştır.

Özet olarak sabit özelliklere inanan insanlar başarmak için bir aciliyet hissederler. Başardıkları zaman gururdan fazlasını hissedebilirler. Başarı, onların sabit özelliklerinin diğer insanlardan daha iyi olması anlamına geldiği için bir üstünlük duygusuna kapılabilirler.

Oysa sabitlenmiş düşünce tarzının arkasına gizlenmiş özsaygı basit bir sorudan ibarettir: Eğer siz başarılı olduğunuzda herhangi bir kimseyseniz, başarısız olduğunuzda nesinizdir?

DÜŞÜNCE TARZI BAŞARISIZLIĞIN ANLAMINI DEĞİŞTİRİR

Martin ailesi üç yaşındaki oğulları Robert'a âdeta tapardı ve onun başarılarından övgüyle söz ederlerdi. Onların çocukları kadar parlak ve yaratıcı bir çocuk bu dünyaya hiç gelmemişti. Sonra Robert affedilemeyecek bir şey yaptI; New York'taki bir numaralı anaokuluna giremedi. Bu olaydan sonra aile ona soğuk davrandı. Onunla eskiden konuştukları gibi konuşmadılar ve ona aynı gurur ve düşkünlükle yaklaşmadılar. O artık parlak küçük Robert değildi. O artık başkalarının saygısını kaybetmiş, başkalarını utandırmış biriydi. Üç yaşındaki çocuk, başarısız biriydi.

Bir *New York Times* makalesinin de işaret ettiği üzere, başarısızlık bir eylemden (Başaramadım) bir kimliğe (Ben başarısızın tekiyim) dönüştü. Bu özellikle sabitlenmiş düşünce tarzında geçerlidir.

Çocukken ben de Robert'ın kaderiyle karşılaşmaktan korkardım. Altıncı sınıfta okulda en hatasız yazan öğrenci bendim. Okul müdürü şehir çapındaki bir yarışmaya katılmamı önerdi ama ben kabul etmedim. Dokuzuncu sınıfta Fransızca'da herkesten daha üstündüm, öğretmenim şehir çapındaki yarışmaya katılmamı önerdi. Ben yine kabul etmedim. Kendimi neden, başarılıyken başarısız olma ya da kazananken kaybeden olma tehlikesine atsaydım ki?

Büyük golf sporcusu Ernie Als de bu konuda endişeliydi. Els, beş yıllık durgun dönemin ardından en sonunda büyük bir turnuvayı kazandı. Turnuvada maçları arka arkaya kolaylıkla geçti. Ya eğer turnuvayı kaybetseydi? "Başka bir insan olurdum" diye anlatıyor bizlere. O bir 'kaybeden' olurdu.

Her nisan ayında üniversitelerden incecik mektuplar -ret mektupları- ulaştığında, sahilden sahile sayısız başarısızlıklar yaratılır. Binlerce parlak genç bilgin "Princeton'a giremeyen kız" ya da "Stanford'a giremeyen oğlan" olurlar.

Anları Tanımlamak

Gelişme düşüncesi tarzında bile başarısızlık acı veren bir tecrübe olabilir. Ama bu sizi tanımlamaz. Bu düzeltilebilecek bir sorundur, uğraşılacak bir sorundur ve ondan bir şeyler öğrenilecek bir sorundur.

Minnesota Vikings takımının savunma eski oyuncusu Jim Marshall onu neyin kolaylıkla başarısız hâle getireceğini anlatıyor. San Francisco 49'lara karşı oynadıkları maçta, Marshall yerdeki topu gördü. Kalabalığın alkışları arasında topu hemen alarak takımına

sayı kazandırmak için çizgiye koştu. Ama yanlış tarafa koştu. Ulusal kanalda yanlış takıma sayı kazandırdı.

Bu hayatının en harap edici anıydı. Hissettiği utanç duygusu çok güçlüydü. "'Devre arasında eğer bir hata yaparsan, onu düzeltmek zorundasın' diye düşünmüştüm. Bir seçimim olduğunu fark etmiştim. Mutsuzluk içinde oturabilirdim veya bunun hakkında bir şeyler yapabilirdim." Kendini toparlayarak ikinci yarıda en iyi oyunlarından birini oynadı ve takımının zaferine katkı sağladı.

Orada durmamıştı. Gruplarla konuştu. Sonunda kendi çirkin deneyimlerini itiraf etme cesaretini toplayan insanlardan gelen mektupları cevapladı. Maçlar sırasında dikkatini daha çok verdi. Yaşadığı deneyimin onu tanımlamasına izin vermek yerine, o an onu denetimi altına aldı. Deneyimini daha iyi bir oyuncu olmak için, onun inandığına göre, daha iyi bir insan olmak için kullandı.

Sabitlenmiş düşünce tarzında birinin başarısızlığa karşı kendini kaybetmesi sürekli ve zihinde yer eden bir üzüntü olabilir.

Bernard Loiseau dünyanın zirvedeki şeflerinden biriydi. Bütün Fransa'da sadece az sayıdaki restoran Avrupa'nın en saygı duyulan restoran rehberi *Michelin Kılavuzu*'ndan üç yıldız alabilirdi. Onun restoranı bunlardan biriydi. Gel gelelim, 2003 yılı *Michelin Kılavuzu'nun* basılacağı sıralarda Bay Loiseau intihara teşebbüs etti. Başka bir rehberdeyse iki puan daha kaybetti, *GaultMillau*'da on yedinci sıradan on dokuzuncu sıraya (ilk yirmi restoran sıralamasında) geriledi. Yeni *Kılavuz*da rehberde üç yıldızından birini daha kaybedeceği dedikodusu oldukça yaygındı. Kaybetmemesine rağmen, başarısızlık fikri ona sahip olmuştu.

Loiseau bir öncü olmuştu. Daha lezzetli yemekler yapılması için Fransız usulü yemek pişirmenin geleneksel tereyağı ve krema sosla-

rının ticaretini yaparak, "nouvelle cuisine"i geliştiren ilk kişilerden biriydi. Çok büyük bir enerjinin adamıydı, ayrıca bir girişimciydi de. Burgundy'deki üç yıldızlı restoranının yanında, üç yeni lokanta, birçok yemek kitabı, bir dizi donmuş gıda yarattı. "Ben Yves Saint Laurent gibi" diye anlattı insanlara. "Özel dikimi de yapıyorum, hazır giyimi de yapıyorum."

Böyle bir yeteneğin ve ilklerin adamı tatmin edici bir geleceği kolaylıkla planlayabilirdi, iki puan ve üç yıldız olsa da olmasa da. Aslında *GaultMillau*'nun yöneticisi yaptıkları yıldız derecelendirmesinin onun hayatına mal olabileceğinin hayal edilemez bir şey olduğunu söyledi. Ama sabitlenmiş düşünce tarzında bu hayal edilebilirdir. Düşük derecelendirme, ona yeni bir tanımlama yaptı; başarısız. Geçmişten bugüne...

Sabitlenmiş düşünce tarzında neyin başarısızlık olarak kabul edildiği oldukça çarpıcıdır.

Benim Başarım Senin Başarısızlığındır

Geçen yaz eşim ve ben at çiftliğine gittik. Bu yeni bir şeydi çünkü her ikimiz de atlarla hiç temas kurmamıştık. Orada bir gün yapay sinekle balık avlama dersine yazıldık. Seksen yaşında kovboy tipli harika bir balıkçı ders veriyordu. Bize misinanın nasıl atılacağını gösterdi ve oltayı bize bıraktı.

Kısa süre sonra bize alabalığın yemi ısırdığını nasıl anlayacağımızı (misinaya asılmıyorlar, suda çıkan baloncukları izlemek zorundasınız.), ısırdığında ne yapacağımızı (alabalığı yukarı doğru çekmek) ve eğer bir mucize gerçekleşir de bir tane denk gelirse makarayı nasıl sararak alabalığı yakalayabileceğimizi (balığı su içinde tutun, havaya doğru çekmeyin) öğretmediğini anladık. Öyle ya zaman geçti, oltaya bağladığım yemi sivrisinekler ısırdı, alabalıklar ısırmadı. Hiçbir ilerleme kaydedemedik. Aniden, turnayı gözünden vurdum. Dik-

katsiz bir alabalık kuvvetli biçimde benim ve o anda doğru zamanda orada bulunan balıkçının yemlerini ısırdı. Balıkçı balığı nasıl yakalayacağımı anlattı ve kendime bir gökkuşağı alabalığı yakalamıştım.

Tepki #1: Eşim David koşarak yanıma geldi ve gururla dedi ki; "Hayat seninleyken öyle heyecanlı ki!"

Tepki #2: O gece akşam yemeği için odaya girdiğimizde iki adam bizim yanımıza geldi ve dedi ki; "David nasıl üstesinden geliyorsun?" David onlara boş boş baktı, ne hakkında konuştuklarına dair en ufak bir fikri yoktu. Tabii ki yoktu. Benim balığı yakalamamın heyecan verici olduğunu düşünen kişi oydu. Ama ne söylemek istediklerini tam olarak biliyordum. Onun kendini küçülmüş hissettiğini düşünüyorlardı ve benim bu başarımın kendilerine tam olarak ne etki yaptığını açıklamak için konuşmaya devam ettiler.

Kaçınma, Hile, Suçlama: Başarı için Uygun Bir Reçete Değildir

Başarısızlığın; sabitlenmiş düşünce tarzında ne kadar üzücü olabileceğinin ötesinde, bu düşünce tarzında bu üzüntünün üstesinden gelebilmek için de hiçbir iyi reçete yoktur. Başarısızlık yeterli olmadığınız anlamına geliyorsa -başarısızlığın kendisi olduğunuz anlamına geliyorsa- buradan sonra nereye gidersiniz?

Bir araştırmada yedinci sınıflar bizlere, akademik bir başarısızlığa karşı nasıl tepki vereceklerini anlattılar. Bu başarısızlık yeni bir dersin sınavında alınan çok kötü bir nottu. Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler, şaşırtıcı olmayan şekilde, bir sonraki sınav için daha çok çalışacaklarını söylediler. Ama sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar ise bir sonraki sınav için daha az çalışacaklarını söylediler. Yeteneğiniz yoksa vaktinizi neden boşa harcayasınız? Ayrıca kopya çekmeyi de göz önünde bulundurduklarını söylediler! Onlar eğer yeteneğiniz yoksa başka bir yol aramak zorunda olduğunuzu düşünüyor.

Daha fazlası ise şu, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar hatalarını düzeltmek ve onlardan ders almak yerine kolaylıkla özsaygılarını onarma yoluna başvurabilirler. Mesela, kendilerinden daha kötü durumda olan insanları aramaya başlayabilirler.

Kötü geçen bir sınavdan sonra üniversite öğrencilerine diğer öğrencilerin sınav kâğıtlarına bakabilmeleri olanağı sunuldu. Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler kendilerinden daha iyi puan almış sınav kâğıtlarına baktılar. Her zamanki gibi, eksikliklerini düzeltmek istiyorlardı. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler ise gerçekten daha kötü puan almış kâğıtlara bakmayı seçtiler. Bu onların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayan yoldu.

İyiden Harikaya (Good to Great) adlı kitabında Jim Collins kurumsal dünya içinde benzer bir şeyi anlatıyor. Procter&Gamble şirketi kâğıt işine daldığında o zamanki lider şirket Scott Paper pes etti. Kendilerini hareketlendirmek ve mücadele başlatmak yerine "Eh, peki... En azından piyasada bizden kötüler de var" dediler.

Sabitlenmiş düşünce tarzının özsaygıyı düzeltmek için kullandığı diğer yol ise başarısızlık sonrası birilerini suçlu ilan etme ve bahaneler üretmedir.

Gelin John McEnroe'ya geri dönelim. Hiçbir zaman onun suçu değildi. Bir seferinde bir maç kaybetmişti çünkü ateşi vardı. Bir sefer sırtı ağrıyordu. Bir seferinde beklentilerden çok etkilenmişti, bir başka sefer ise haplardan. Bir sefer bir arkadaşını kaybetmişti çünkü arkadaşı âşıktı ama o değildi. Bir sefer fazla kısaydı, diğer sefer fazla ince. Bir sefer hava fazla soğuktu, başka sefer fazla sıcaktı. Bir sefer yeterince eğitilmemişti, başka sefer çok fazla eğitilmişti.

En acı veren yenilgisi, onu geceleri uyutmayan 1984 senesi Fransa Açıkta kaybettiği maçtı. Ivan Lendl'e karşı setleri iki sıfıra getir-

mişken neden kaybetmişti? McEnroe'ye göre onun suçu değildi. Bir NBC kameramanı kulaklıklarını çıkartmıştı ve tenis sahasının diğer ucundan sesler gelmeye başlamıştı.

Onun suçu değildi. Yani, dikkatini daha çok toplayabilmek ve duygularını kontrol edebilmek için çalışmadı.

Efsanevi basketbol çalıştırıcısı John Wooden, başkalarını suçlamaya başlayana kadar başarısız olunmadığını söyler. Söylemek istediği şudur, yaptığınız hataları inkâr edene kadar, hatalardan ders alma süreci içinde bulunabilirsiniz.

Enerji devi Enron başarısız olduğunda -kendini beğenmişlik kültürü yüzünden devrildiğinde- bu kimin suçuydu? Benim değildi, diye ısrar ediyor şirketin yaşayan dehası ve CEO'su Jeffrey Skilling. Dünyanın suçuydu. Dünya Enron'un yapmaya çalıştıklarına minnettarlık duymamıştı. Peki ya devasa işbirliği aldatması üzerine yürüyen soruşturmaya ne demeli? Bir "Cadı Avı".

Gelişme düşüncesine sahip CEO Jack Welch ise General Elektriğin fiyaskolarına tamamen farklı bir tepki gösterdi. 1986 yılında General Elektrik, Wall Street yatırım bankacılığı şirketi olan Kidder, Peabody'yi satın aldı. Anlaşma sağlandıktan sonra Kidder, Peabody şirketinin hisse toplama skandalıyla sarsıldı. Birkaç yıl sonra felaket Joseph Jett şeklinde yeniden vurdu. Jett şirketten alacağı bonus geliri tavan yapmak için yüzlerce milyon dolarlık hayali ticaret yaptı. Welch, GE zirvesindeki on dört meslektaşını aradı ve kötü haberi kendisi vererek bizzat özür diledi. "Yaşanan felaket için kendimi suçladım" dedi Welch.

Düşünce Tarzı ve Bunalım

Belki Fransız şef Bernard Loiseau sadece bunalımdaydı. Bu aklınıza gelmiş miydi?

Bir psikolog ve bir eğitmen olarak bunalıma her şeyden çok ilgi gösteririm. Bunalım üniversite kampüslerinde şiddeti ortaya çıka-

rıyor, özellikle Şubat ve Mart aylarında. Bu aylarda kış tam bitmemiştir, yaz mevsimi de görünür değildir. İşler yığılmıştır, ilişkiler ise yıpranmıştır. Uzun süredir gördüğüm şey ise farklı öğrencilerin bunalımı farklı biçimde ele aldıklarıdır. Bazıları her şeyin kayıp gitmesine izin verir. Diğerleri oldukça sefil hissetmelerine rağmen dayanırlar. Kendilerini derslere adarlar, çalışmayı sürdürürler ve kendi başlarının çaresine bakarlar. Daha iyi hissettiklerinde yaşamları eksiksizdir.

Yakın zamanda düşünce tarzlarının bu farklılıkta bir rol oynayıp oynamadığını görmeye karar verdik. Bunun için öğrencilerin düşünce tarzlarını ölçtük ve onlara Şubat, Mart aylarında üçer hafta boyunca internet üzerinde "günlük" tutturduk.

Her gün ruhsal durumları, yaptıkları işleri ve sorunların üstesinden nasıl geldikleri hakkında soruları cevapladılar. İşte keşfettiğimiz şey:

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler daha bunalımlıydılar. İncelemelerimiz gösterdi ki bunun sebebi sorunlar ve başarısızlıklar hakkında uzun uzun düşünmeleriydi. Özellikle başarısızlığın yetersiz ve değersiz olduğunuz anlamına gelmesi fikri onlara eziyet ediyordu. "Beynimin içinde dönüp duruyor: Sersemin tekisin." "Beni insanlıktan çıkaran bu düşünceyi kafamdan bir türlü silip atamıyorum." Yine başarısızlık onları etiketledi ve başarıya gidecek hiçbir yol bırakmadı.

Kendilerini daha bunalımda hissettikçe, olayları umursamadıkça; sorunları çözmek için de harekete daha az geçiyorlar. Mesela ders çalışmaya ihtiyaçları olduğunda çalışmıyorlar, ödevlerini zamanında teslim etmiyorlar, günlük işlerini sürdüremiyorlar.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler daha fazla bunalım göstermelerine rağmen, hâlâ gelişme düşüncesine sahip mutsuz, gerçekten bunalımda birçok insan var. Burada da gerçekten şaşırtıcı bir şey gördük. Gelişme düşüncesi tarzına sahip insanlar kendilerini daha bunalımda hissettikçe, sorunları karşılamak için daha çok harekete geçiyorlar. Eğitim çalışmalarını sürdürüyor olduklarından

emin oldukça, hayatlarına daha çok bağlanıyorlar. Daha kötü hissettikçe, daha kararlı oluyorlar!

Aslında davranış şeklinden ne kadar umutsuz olduklarını anlamak zor olabilir. İşte size genç bir adamın bana anlattıklarının hikâyesi:

Birinci sınıftaydım ve ilk defa evimden uzaktaydım. Herkes benim için bir yabancıydı, dersler zordu, zaman çok yavaş geçiyordu ve ben kendimi daha bunalımda hissediyordum. Bu, sonunda sabahları yataktan çıkmadığım bir noktaya ulaştı. Ama her gün yataktan çıkmak, duş almak, tıraş olmak; yapmam gereken ne varsa yapmak için kendimi zorladım. Bir gün gerçekten dibi boyladım ve yardım istemeye karar verdim: Psikoloji dersinin asistan öğretmenine gittim ve ne tavsiye ettiğini sordum.

"Derslerine gidiyor musun?" diye sordu.

"Evet" diye cevapladım.

"Okumayı sürdürüyor musun?"

"Evet."

"Sınavlardan iyi sonuçlar alıyor musun?"

"Evet."

"Güzel" diye bilgilendirdi beni, "öyleyse bunalımda değilsin."

Evet, bunalımdaydı ama gelişme düşüncesi tarzına sahip insanların üstesinden gelmeye eğilimli olduğu gibi -kararlılıkla- sorunların üstesinden geliyordu.

Bunun huyla bir ilgisi yok mudur? Bazı insanlar doğuştan duygusalken diğerleri umursamaz değiller mi? Huyun kesinlikle bir etkisi var ama hikâyenin en önemli tarafı düşünce tarzıdır. İnsanlara gelişme düşüncesini öğrettiğimizde, bunalımlı ruh hâllerine verdikleri tepkiler tamamen değişti. Daha kötü hissettikçe, daha motive oldular ve önlerine çıkan sorunları daha güçlü karşıladılar.

Özetle, insanlar sabit özelliklere inandıkları her zaman, bir başarısızlıkla ölçülme tehlikesi altındadırlar. Başarısızlık, onları sürekli biçimde tanımlayabilir. Akıllı ve yetenekli olsalar dahi, bu düşünce tarzı onları başarısızlığın üstesinden gelecek kaynaklardan yoksun bırakıyor gibi görünüyor.

İnsanlar temel özelliklerinin geliştirilebileceğine inandıklarında, başarısızlıklar belki hâlâ acı verebilir, ama başarısızlık onları tanımlamaz.

Yetenekler genişletilebiliyorlarsa -değişim ve gelişme mümkün ise- o zaman başarıya giden birçok yol vardır.

DÜŞÜNCE TARZLARI ÇABALAMANIN ANLAMINI DEĞİŞTİRİR

Hepimiz çocukken yetenekli ancak istikrarsız tavşan ve güçlükle yürüyen fakat kararlı kaplumbağanın hikâyesiyle karşılaşmışızdır. Hikâyenin vermek istediği öğüt şudur; yavaş ve kararlı kaplumbağa yarışı kazanmalıdır. Ama gerçekte hangimiz kaplumbağa olmayı isteriz ki?

Hayır, biz sadece daha az aptal olan tavşan olmayı istedik. Biz rüzgâr gibi hızlı ve biraz daha taktiksel olmayı istedik. Bitiş çizgisinden önce o kadar da fazla şekerleme yapmamak gibi. Her şey bir yana, herkes kazanmanız için bitiş çizgisinde görünmek zorunda olduğunuzu bilir.

Çabalamanın gücünü öne çıkarmaya çalışan kaplumbağa ve tavşan hikâyesi çabalamaya kötü bir ün kazandırdı. Çabalamanın güçlükle yürüyenler için olduğu görüntüsünü destekledi ve yetenekli insanlar topu ellerinden kaçırdığında, kararlı olanların nadiren aradan sıyrılabileceğini ileri sürdü.

Küçük Trencik, Sarkık Keseli Fil ve Sürüklenen Gemicik hepsi şirin şeylerdi. Genellikle daha güçlülerle eşleşirlerdi ve onlar başardıklarında bizler de sevinirdik. Onlara ne kadar düşkün olduğumu hatırlıyorum ama hiçbir zaman kendimi onlarla özdeşleştirmedim. Verilen mesaj şuydu: Yavruların en küçüğü siz olacak kadar talihsizseniz -doğuştan gelen yeteneklerden yoksunsanız- tamamen başarısız olmak zorunda değilsiniz. Siz tatlı, hayranlık duyulan eşek gibi çalışan biri olabilirsiniz ve belki (gerçekten çalışır ve hakaret eden seyircilere dayanabilirseniz) başarının kendisi bile olabilirsiniz.

Çok teşekkür ederim, ben doğuştan gelen yetenekleri alıyorum.

Bu hikâyelerrattığı sorun ya onu ya da diğerini önermesiydi. Ya yeteneğiniz vardır ya da çabanızı kullanırsınız ve bu, sabitlenmiş düşünce tarzının bir parçasıdır. Çabalama, yeteneği olmayanlar içindir. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar, "Bir konuda çalışmak zorundaysanız, o konuda iyi olmamalısınız" diye anlatırlar ve eklerler; "Gerçek dâhilere, her şey daha kolay gelir".

Illinois Üniversitesi'nde Psikoloji bölümünde genç bir araştırma görevlisiydim. Gece geç bir saatte Psikoloji bölümü binasının önünden geçiyordum ve fakülte bürolarından birinin ışıklarının açık olduğunu fark ettim. Meslektaşlarımdan biri hâlâ çalışıyordu. "*Benim kadar akıllı değiller*" diye kendi kendime düşünmüştüm.

Benim kadar akıllı ve hatta daha çalışkan olabilecekleri hiçbir zaman aklıma gelmedi. Benim için ya oydu ya da diğeri. Birine ötekinden daha çok değer verdiğim çok açıktı.

Yazar ve *New Yorker* mensubu Malcolm Gladwell, bizlerin toplum olarak doğal, çaba gösterilmeyen başarıları çaba gösterilenlere tercih ettiğimizi ileri sürdü. Kahramanlarımıza üstün insan yetenekleri veririz ve kaçınılmaz biçimde büyüklüklerine öncülük ederiz. Bu Midori'nin annesinin karnından keman çalarak, Mic-

hael Jordan'ın top sektirerek, Picasso'nun bir şeyler çizerek çıkması gibidir. Bu düşünce sabitlenmiş düşünce tarzını ele geçirir ve her yerdedir.

Duke Üniversitesi'ndeki araştırmacıların raporu "çabasız mükemmeliyet" hedefleyen kız lisans öğrencileri arasında görülen endişe ve bunalım hakkında alarm veriyor. Onlar dışarıya karşı kusursuz güzelliğe sahip olmak, kusursuz hanımefendilik göstermek, kusursuz öğrenciler olmak istiyorlar hem de hiç olmaya çalışmadan (ya da en azından çalışıyor görünmeden).

Çabalamayı hor gören insanlar sadece Amerikalılar değiller. Fransız yönetici Pierre Chevalier diyor ki: "Biz çabalayan bir ulus değiliz. Her şey bir yana, sosyal durumlarda doğru şeyi söylüyor ve yapıyorsanız, bunları çaba göstermeden yaparsınız."

Gelişme düşüncesine sahip insanlarsa çok farklı bir şeye inanırlar. Onlara göre dâhiler bile başarıları için sıkı çalışmak zorundadırlar. Özel bir yeteneğe sahip olmanın kahramanca tarafı nedir, diye düşünürler. Doğuştan gelen yeteneklerin değerini bilirler ama çabalamaya hayranlık duyarlar.

Yeteneğiniz ne olursa olsun, çaba o yeteneği ateşler ve onu başarıya dönüştürür.

Zafer Yolu

Burada öyle çökmüş bir at vardı ki, uyutulması gerekiyordu. Aslında şu ya da bu şekilde zarara uğramış bütün takım -at binicisi, sahibi, eğitmeni- buradaydı. Bütün ihtimallere karşı gösterdikleri azimle kendilerini kazananlar tarafına geçirdiler. Ne parası ne de şansı olan bir millet; bu atı ve biniciyi, metanet ve maneviyatla neler başarılabileceğinin sembolü olarak görebildiler.

Zafer Yolu'nun yazarı Laura Hillenbrand de aynı şekilde hareket ediyor. Üniversite yıllarında sürekli, müzmin yorgunluklar tarafından yere yıkılmıştı, işlevlerini genelde yerine getiremiyordu. Hikâyedeki "başarabilen at" ona ilham kaynağı oldu. Bu sayede arzunun zaferini konu alan yürekli, olağanüstü bir hikâye yazdı. Kitap, atın zaferine ve ayrıca kendi zaferine bir vasiyetname oldu.

Gelişme düşüncesi tarzından baktığımızda, bu hikâyeler çabalamanın dönüştürücü gücüyle ilgilidir ve yeteneğinizi ve kendinizi değiştiren çabanın sonucudur. Sabit düşünce tarzı eleğinden geçirdiğimizde ise üç adam ve bir at hakkında harika bir hikâyedir; hepsinin eksiklikleri olan, çok zoru denemek zorunda kalmış olan insanların hikâyesidir.

Fazla Çabalama: Büyük Risk

Sabitlenmiş düşünce tarzıyla baktığımızda çabalama, eksiklikleri olan insanlar içindir. İnsanlar eksiklikleri olduğunu bildiklerinde, deneyerek kaybedecekleri hiçbir şey yoktur. Ancak iddianız hiçbir eksiğiniz olmadığı ise; bir dâhi, eşsiz bir yetenek olarak ya da doğal yollarda kabul görüyorsanız, o zaman kaybedecek çok şeyiniz vardır. Çabalamak sizi küçültebilir.

Nadja Salerno-Sonnenberg kemanıyla sahneye ilk defa on yaşındayken çıktı. Büyük keman hocası Dorothy DeLay ile çalışmak için Juilliar'a geldiğinde, berbat alışkanlıklarla dolu bir karnesi vardı. Kemanı çalışı, parmaklarını kullanışı tuhaftı; kemanı yanlış şekilde tutuyordu. Diğer öğrencilerin ona yetiştiğini ve hatta onu geçtiğini gördüğünde güven bunalımına girmişti. "Eskiden başarıyordum, harika çocuk olarak anılıyordum, şimdi ise kendimi başarısız hissediyorum."

Harika çocuk denemekten korkuyordu. "Yaşadığım her şey korku yüzündendi. Deneme ve başaramama korkusu... Ses sınavına gi-

decekseniz, gerçekten denemeyin. Yeteri kadar çalışmadıysanız, kazanmazsınız ve bahaneniz vardır... 'Her şeyimi verdim ama yetmedi' diyebilmekten daha zor hiçbir şey yoktur."

Deneme ve yine de başaramama düşüncesi -kendinizi bahanesiz bırakmanız fikri- sabitlenmiş düşünce tarzı içindeki en kötü korkudur. Bu korku onu avlamış ve felç etmişti. Kemanını derslere bile getirmeyi bırakmıştı!

Sonra bir gün, sabır ve anlayış dolu yılların ardından DeLay ona dedi ki: "Dinle, kemanını haftaya da getirmezsen seni sınıfımdan atacağım." Salerno-Sonnenberg şaka yaptığını düşündü. DeLay oturduğu yerden doğruldu ve soğukkanlılıkla; "Şaka yapmıyorum, yeteneğini boşa harcayacaksan buna katkıda bulunmak istemiyorum. Bu iş yeterince uzadı" dedi.

Çabalama neden bu kadar korkutucudur?

İki sebebi var: Birincisi, sabitlenmiş düşünce tarzında dâhilerin çabalamaya ihtiyaç duymadığıdır. Yani ihtiyaç duymak yeteneğin üstünü örter. İkincisi ise şudur, Nadja'nın da ileri sürdüğü gibi; çabalama sizi bahanelerinizden yoksun bırakır. Çabalama yoksa her zaman "... olabilirdim" diyebilirsiniz. Ama bir kere denediğinizde, artık bunu söyleyemezsiniz. "Aslında Ma* olabilirdim" diye söylemişti biri bana. Eğer gerçekten denemiş olsaydı, bunu söyleyemezdi. Salerno-Sonnenberg, DeLay'i kaybetmekten korkmuştu. Başarısızlığı -açık yürekli başarısızlık- göze alarak denemeye karar verdi. Derslerde eskiden olduğundan daha iyi hâle geldi ve düzenlenecek yarışma için DeLay ile birlikte çalışmaya başladı. İlk defa bu kadar kararlıydı ve kazandı. Şimdilerde ise "Bildiğim gerçek şu: En çok sevdiğiniz şeyler için çalışabildiğiniz kadar çalışmak zorundasınız. En çok sevdiğiniz şey müzikse, hayatınızın kavgasını başlatmayı kabul ediyorsunuz demektir" diyor.

Çabalama korkusu ilişkilerde de kendini gösterebilir; hareketli, çekici, genç Amanda'da olduğu gibi...

* Amerikalı ünlü çello virtüözü.

Birçok çılgın erkek arkadaşım oldu. Hem de çok. Güvensizlik ve düşüncesizlik arasında gidip geliyorlardı. Carla, en yakın arkadaşım, "Bir kereliğine normal bir çocuk bulmaya ne dersin?" diye söylenip duruyordu. Bu, "Sen daha iyisine layıksın" demek gibi bir şeydi.

Bu düşünceyle Carla beni, onun işyerinden Rob'la tanıştırdı. Harika biriydi, üstelik sadece ilk günümüzde değil, her zaman harikaydı. Onu çok sevdim. "Tanrım, tam zamanında karşıma çıktı" durumuydu bu. Sonra işler ciddileşti ve korktum. Bu çocuk benden gerçekten hoşlanmıştı ama beni tam anlamıyla tanısa belki de benden soğuyacak, diye düşünmeden edemiyordum. Yani ya gerçekten deneseydim ama ilişkimiz yürümeseydi? Sanırım bu tehlikeyi göze alamadım.

Az Çabalama: Büyük Risk

Gelişme düşüncesi tarzında bir şeyi çok istemek, başarma şansınızın olduğunu düşünmek ve sonra onla ilgili hiçbir şey yapmamak âdeta anlaşılamaz bir şeydir. *Olabilirdim* demek ne zaman rahatlatıcı değil de, kalp kırıcı oluyor ki?

1930 ile 1950 yılları arasında Clare Boothe Luce'den daha başarılı birkaç kadın vardı. Luce ünlü bir oyun yazarıydı, meclise iki kez seçildi ve ayrıca İtalya konsolosuydu. "*Başarı* kelimesini gerçekten anlamıyorum" derdi. "İnsanlar bu kelimeyi benden bahsederken kullanıyorlar, ama gerçekten anlamıyorum." Göz önünde olan hayatı ve kişisel facialarıonu hayatının aşkı olan tiyatro oyunları yazmaya geri dönmekten alıkoydu. *Kadınlar* gibi oyunlarıyla büyük başarılar elde etmişti ancak politik bir simaya sokak kızlarını kaleme almak, seksi komediler yazmak yakışmazdı.

Ona göre politika, en çok değer verdiği bireysel yeteneği konusunda çaba getirmedi. Geriye baktığında ise tiyatro tutkusunu ko-

valamadığı için kendisini affedemiyordu. "Sıklıkla düşündüm" dedi. "Hayatımı yazacak olsam başlığını *Başarısızlığın Otobiyografisi* olarak seçerdim."

Bill Jean King* her şeyin, geçmişe dönüp baktığımızda ne söylemek istediğimizle ilgili olduğunu söyler. Ona katılıyorum. Geçmişe bakıp "... olabilirdim" diyebilirsiniz, kupalarınızı cilalar gibi doğuştan gelen kullanılmamış yeteneklerinizi parlatabilirsiniz. Ya da geçmişe bakıp, "Değer verdiğim şeyler için her şeyi yaptım" diyebilirsiniz.

Geçmişe baktığınızda kendinize ne söylemek istediğinizi bir düşünün. Sonra da düşünce tarzınızı seçin.

Bilgiyi Eyleme Dönüştürmek

Kuşkusuz, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar, "Başarı kendi başınıza en iyi olmakla ilgilidir, başkalarından daha iyi olmakla ilgili değildir. Başarısızlık bir fırsattır, mahkûmiyet değildir. Çabalama başarının anahtarıdır" diyen kitapları okudular ama bunları bir türlü eyleme geçiremiyorlar. Çünkü temel düşünce tarzları -sabit özelliklere olan inançları- onlara tamamen başka bir şey söylüyor: Başarının başkalarından daha yetenekli olmakla ilgili olduğunu, başarısızlığın gerçekten sizi ölçtüğünü ve çabalamanın sahip oldukları yetenekleriyle başarı yakalayamayan insanlar için olduğunu...

* Amerikalı ünlü tenis sporcusu.

SORULAR VE CEVAPLAR

Bu noktada bana sormak istediğiniz şeyler oluşmuş olabilir. Burada belki bazılarını cevaplayabilirim.

Soru: İnsanlar özelliklerinin sabit olduğuna inanırlarsa ve onlara yetenekli ve akıllı oldukları gösterilmişse, neden bunu ispatlamaya devam etmek zorundalar? Nihayetinde, prens cesur olduğunu ispatladığında, sonrasında o ve prenses sonsuza dek mutlu yaşadılar. Prens her gün çıkıp ejderha avlamak zorunda kalmadı. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar neden kendilerini ispatlamıyor ve sonrasında mutlu yaşamıyorlar?

Çünkü her gün daha büyük ejderhalar ortaya çıkıyor ve işler zorlaşıyor. Dün ispatlanmış yetenek belki de bugünün görevlerine yetmiyor. Belki onlar cebir anlayacak kadar akıllılar, ama analitik matematik anlayacak kadar zeki değiller. Belki onlar alt ligler için iyi top atıcılar ama üst ligler için değiller. Belki onlar okul gazetesine yazı yazacak kadar iyiler ama *New York Times* için yazacak kadar değiller.

Yani kendilerini tekrar tekrar ispatlamak için koşuşturuyorlar peki ama nereye gidiyorlar? Bana göre onlar oldukları yerde koşuyorlar, çok defa sağlama yapıyorlar ancak olmak istediklere yere gidemiyorlar.

Ana karakterin bir gün uyanıp hayatının o kadar da değerli olmadığını düşündüğü şu filmleri bilirsiniz. O, her zaman insanları geçmiştir; gelişmesine, öğrenmesine ya da umursamasına gerek kalmamıştır. Benim en sevdiğim, uzun süre adını hatırlayamadığımdan izleyemediğim, *Bugün Aslında Dündü* filminin kurgusudur. Bill Murray, filmde bir gün uyanıp hayatın uğraşmaya değip değmediğinin cevabını bulamaz. Bu cevabı bulana kadar aynı günü kadar tekrar yaşar durur.

Phil Connors (Murray) Pittsburgh'taki bir yerel istasyonda çalışan hava durumu sunucusudur. Dağ Sıçanı festivalini kaydetmek üzere Punxsutawney, Pennsylvania'ya gönderilir. Bu festivalde 2 Şu-

bat günü, dağ sıçanı barınağından dışarı çıkarılır. Eğer dağ sıçanının kendi gölgesini gördüğüne kanaat getirilirse, altı hafta daha kış olacaktır. Eğer görmediyse, bahar erken gelecektir.

Phil kendisini olağanüstü biri olarak görmektedir. Kasabayı, töreni ve insanları tamamen küçümsemektedir. Bunu açıkça ortaya koyduktan sonra, Punxsutawney kasabasından mümkün olduğu kadar çabuk ayrılmak için plan yapar ama bu gerçekleşmez. Kasabaya yıldırım düşer ve orada kalmak zorunda kalır. Ertesi gün uyandığında gün tekrar Dağ Sıçanı Festivali günüdür. Onu yine radyodaki aynı şarkı uyandırır. Aynı Dağ Sıçanı Festivali tekrar başlıyordur ve tekrar... Tekrar...

Başlarda bilgisini, yapmak istediklerini geliştirmek için kullanır. Diğer insanları aptal olarak düşünür. Aynı günü yaşayan tek kişi o olduğu için bir kadınla günün birinde konuştuktan sonra, öğrendiklerini sonraki tekrarlarda insanları aldatmak, etkilemek ya da baştan çıkarmak için kullanır. Sabitlenmiş düşünce tarzı cenneti içindedir. Olağanüstülüğünü devamlı ispatlayabilmektedir.

Sayısız günün sonunda bunun hiçbir yere varmayacağını fark eder ve kendini öldürmeyi dener. Arabayla kaza yapar, kendini elektrik akımıyla öldürmeye çalışır, çan kulesinden aşağı atlar, kendisini kamyonun önüne atar. Başka bir çıkış yolu olmadığı için en sonunda farkına varır; bu durumu yeni şeyler öğrenmek için kullanabilecektir. Piyano derslerine gider. Sürekli okur. Buzdan heykeller yapmayı öğrenir. O gün kimlerin yardıma ihtiyacı olduğunu belirleyip (ağaçtan düşen bir çocuk, boğazına et parçası kaçan bir adam) onlara yardım etmeye ve onları umursamaya başlar. Kısa süre sonra günlerin yeterince uzun olmadığını fark eder! Kendisini bu büyüden sadece düşünce tarzının değişimini tamamlandığında kurtarabilir.

Soru: Düşünce tarzları karakterin sürekli bir parçası mıdır ya da onları değiştirebilir misiniz?

Düşünce tarzları kişiliğinizin önemli birer parçalarıdırlar ama onları değiştirebilirsiniz. Sadece bu iki düşünce tarzının farkında olarak, yeni şekillerde düşünebilir, farklı davranışlar sergileyebilirsiniz.

İnsanlar; öğrenmek için bir şansı kaçırmışlarsa, başarısızlıkla etiketlendiklerini hissediyorlarsa, bir şey çok çaba gerektiriyor ve cesaretlerini kaybetmişlerse sabitlenmiş düşünce tarzının kendilerini yakaladıklarını anlatıyorlar. Sonra düşünce tarzlarını gelişen kurguya çeviriyorlar; zorluklara karşı meydan okuduklarından, hatalarından ders çıkardıklarından ve çabalamaya devam ettiklerinden emin olmaya çalışıyorlar. Ben ve yüksek lisans öğrencilerim düşünce tarzlarını keşfettiğimiz zaman, öğrencilerim beni sabitlenmiş düşünce tarzı içinde yakaladıklarında azarlarlardı.

İnsanlar sabitlenmiş düşünce tarzı içinde olsalar bile, her zaman aynı düşünce tarzı içinde olmadıklarının farkına varmaları ayrıca önemlidir. Aslında çalışmalarımızda insanları gelişme düşüncesi içine koyarız. Onlara bir yeteneğin öğrenilebileceğini ve vereceğimiz görevin onlara bu şansı sunacağını anlatırız ya da onlara gelişme düşüncesini öğretecek bilimsel bir makale okuturuz. Makale doğuştan yeteneği olmayan ancak yeni yetenekler geliştirmiş insanları betimler. Bu deneyimler araştırmalarımıza katılan kişileri gelişme düşüncesine sahip kişiler hâline getirir, en azından bir an için. Ayrıca gelişme düşüncesine sahip olan insanlar gibi de davranırlar.

Kitabın devamında sadece değişimi konu alan bir bölüm var. Orada değişen insanları anlatıyorum ve değişim getirmesi için tasarladığımız programları tanımlıyorum.

Soru: Bende ikisi de yarı yarıya var olabilir mi? İki farklı düşünce tarzını da barındırdığımı fark ediyorum.

Birçok insan iki tarzın da öğelerine sahiptir. Ben anlaşılması için temel olarak ya biri ya da diğeri üzerine konuşuyorum.

İnsanlar değişik alanlarda farklı düşünce tarzlarına sahip olabilirler. Sanatsal yeteneklerimin sabit ancak zekâmın geliştirilebilir olduğunu düşünebilirim veya kişiliğimin sabit olduğunu ama yaratıcılığımın geliştirilebilir olduğunu düşünebilirim. İnsanların belirli alanlarda sahip olduğu düşünce tarzlarının onlara o alanda rehberlik ettiğini keşfettik.

Soru: Çabalamaya olan bütün inancınızla birlikte, insanlar başarısız olduklarında suçun onlara mı ait olduğunu söylüyorsunuz? Onlar yeterince zoru denemediler mi?

Hayır! Çabalamanın çok önemli olduğu doğru -kimse çabalamadan uzun süre başarılı olamaz- ama kesinlikle önemli olan sadece o değil. İnsanlar kaynaklara ve fırsatlara sahiptirler. Mesela, paraya sahip insanların (veya zengin ebeveynleri olanların) güvenlik ağları vardır. Daha fazla risk alabilir, başarılı olana kadar yola daha fazla devam edebilirler. İyi eğitime kolay ulaşma imkânı olan, nüfuzlu arkadaş çevresi olan, doğru zamanda doğru yerde olmasını bilen insanlar; çabalarının sonuç verebilmesi için daha fazla şansa sahiptirler.

Daha az kaynağa sahip insanlar, en iyi uğraşlarına rağmen daha kolay raydan çıkabilirler. Memleketinizde hayatınız boyunca çalıştığınız bir işletme aniden kapanır. Şimdi ne olacak? Çocuğunuz hastalanır ve sizi borca batırır. Eviniz elden çıkıverir. Eşiniz kara gün için biriktirdiğiniz paranızı alır ve gider, sizi çocuklar ve faturalarla baş başa bırakır. Akşam kurslarını unutun artık.

Hüküm vermeden önce, çabalamanın her şey olmadığını ve bütün uğraşların eşit yaratılmadığını hatırlayın.

Soru: Gelişme düşüncesi tarzının insanları nasıl en iyi, en başarılı ve bir numara yaptığı hakkında konuşup duruyorsunuz. Gelişme düşüncesi, başkalarıyla kendini kıyaslamakla (onlardan daha iyi olmakla) değil de kişisel gelişimle ilgili değil midir?

Zirveye çıkmış insan örneklerini, gelişme düşüncesiyle sizi nerelere kadar götürebileceğini göstermek için kullanıyorum. Yeteneklerinin gelişebileceğine inanmak insanların umdukları kadar başarılı olmalarına olanak tanıyor.

Buna ek olarak; iyi zaman geçiren, rahat görünen insan örnekleri sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar için o kadar da ikna edici olmayacaktır. Rahat bir insan örneği onlar için zorlayıcı bir seçenek sunmaz çünkü bunun eğlence ve mükemmeliyet arasında bir seçenekmiş gibi görünmesine yol açar.

Gelişme düşüncesi insanlara yaptıklarını çok sevme, zorluklarla karşılaştıklarında sevmeye devam etme olanağını sunar.

Gelişme düşüncesine sahip atletler, şirket patronları, müzisyenler ve bilim adamları; hepsi yaptıkları şeyleri sevdiler. Oysa aynı durumdaki sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar yaptıkları işi sevmezler.

Gelişme düşüncesine sahip birçok insan zirveye çıkma planı yapmamışlardır bile. Onlar o noktaya severek yaptıkları işin bir sonucu olarak ulaşmışlardır. Bu ironik bir durumdur: Zirve sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların bulunmak için özlem duyduğu yerdir, gelişme düşüncesine sahip insanların ise yaptıkları işe duydukları şevkin bir ürünü olarak ulaştıkları yerdir.

Bu nokta da ayrıca çok önemlidir. Sabitlenmiş düşünce tarzında her şey sonuçla ilgilidir. Başarısızsanız -en iyi değilseniz- her şey boşadır. Gelişme düşüncesi tarzı insanlara sonucunu düşünmeden yaptıkları şeye değer verme olanağını sunar. Bu tarza sahip insanlar sorunlarla uğraşırlar, yeni gidişatlar planlarlar, önemli konular üzerine çalışırlar. Belki daha kanserin tedavisini bulmadılar ama araştırma oldukça anlamlıdır.

Bir avukat aldatıldığını düşünen insanlar adına eyaletteki en büyük bankayla yedi yıl savaştı. Davayı kaybettikten sonra, "Ben kimim ki sadece bir şey uğruna yedi yıl savaştığım için sonra başarıyı hak ettiğimi söyleyeyim? Bunu başarı için mi yoksa gösterilecek uğraşın kendisinin mantıklı olduğunu düşündüğüm için mi yaptım? Pişmanlık duymuyorum. Yapmak zorundaydım. Daha farklı davranmayı düşünemezdim" dedi.

Soru: İşleri normalden daha hızlı yürüten, sabitlenmiş düşünce tarzına sahipmiş gibi görünen birçok iş bağımlısı tanıyorum. Her zaman ne kadar akıllı olduklarını ispat etmeye çalışıyorlar ama gerçekten çok çalışıyorlar ve zorluklarla uğraşmayı üstleniyorlar. Bu durum sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların kolay işlere ve daha az çabalamaya yöneldikleri tanımıyla nasıl örtüşüyor?

Olayın bütününde, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar yeteneklerini ispatlamanın en kolay yolu bu olduğu için çaba göstermeden elde edecekleri başarıları tercih ediyorlar. Ancak haklısınız, özelliklerinin sabit olduğunu düşünen ve daimi tasdik arayan çok güçlü birçok insan var. Hayatlarının amacı Nobel ödülünü kazanmak ya da dünyanın en zengin insanı olmak olabilir ve bunun için ne gerekiyorsa yaparlar. Bu insanları, İş Yaşamı ve Liderlik bölümünde anlatacağım.

Bu insanlar fazla çaba gösteriyor olmanın yeteneksizliğe eşit olduğu fikrinden yoksun yaşıyor olabilirler. Yeteneklerini sürekli ön

plana çıkarabilirler. Yeteneğin onları diğer insanlara karşı üstün hâle getirdiğini düşünebilirler. Hatalara, eleştirilere, gerilemelere yani gelişmelerine engel olabilecek herhangi bir şeye hoşgörü göstermeyebilirler.

Tesadüfen, gelişme düşüncesine sahip insanlar da Nobel ödülünden ve paradan hoşlanabilirler. Ama bunları kendi değerlerini onaylatmak ya da başkalarından daha iyi olmak için istemezler.

Soru: Ya eğer sabitlenmiş düşünce tarzımdan hoşlanıyorsam? Yeteneklerimin neler olduğunu, ne durumda olduğumu, ne beklediğimi biliyorsam; bunlardan neden vazgeçeyim ki?

Sabitlenmiş düşünce tarzınızdan hoşlanıyorsanız elbette onu koruyun. Bu kitap, insanlara iki düşünce tarzını da dile getirerek bir seçim şansları olduğunu söylüyor ve insanların yarattıkları dünyalarını gösteriyor. Anlatılmak istenen, insanların yaşamak istedikleri dünyaları seçebilecekleridir.

Sabitlenmiş düşünce tarzı kendiniz hakkındaki kalıcı doğruyu bilebileceğiniz hissini uyandırıyor. Bu rahatlatıcı olabilir. Başka şeyler denemek zorunda değilsinizdir çünkü o yeteneğe sahip değilsinizdir. Böylece başarılı olduğunuzu düşünürsünüz çünkü o yeteneğe sahipsinizdir.

Bu düşüncenin sakıncalarının farkında olmak önemlidir. İlk etapta yeteneklerinizi hafife alarak kendinizi önemli bir fırsattan yoksun bırakabilirsiniz. Bir diğer etapta yeteneğinizin sizi sabitlenmeye götüreceğini düşünerek başarınızı baltalayabilirsiniz.

Bu vesileyle söyleyeyim, gelişme düşüncesine sahip olmak sizi bir şeyin peşinden koşmaya zorlamaz. Size sadece yeteneklerinizi geliştirebileceğinizi anlatır. Geliştirmek isteyip istemediğiniz yine size bağlıdır.

Soru: İnsanlar hakkında her şey değiştirilebilir mi? İnsanlar değiştirebilecekleri her şeyi değiştirmeliler mi?

Gelişme düşüncesi, yeteneklerin geliştirilebilir olduğu inancıdır. Ama bu düşünce size ne kadar değişimin mümkün olduğunu ya da değişimin ne kadar süre alacağını söylemez. Ayrıca tercihlerin ve değerlerin değiştirilebileceğini kastetmez.

Bir gün taksiye bindiğimde şoför radyoda opera dinliyordu. Sohbet etmek için, "Opera sever misiniz?" diye sordum. "Hayır" diye cevapladı. "Nefret ederim, her zaman nefret ettim." "Sormak üstüme vazife değil ama..." "Neden dinliyorsunuz peki?" Bana, babasının bir opera meraklısı olduğunu, eski kayıtları her fırsatta dinlediğini anlattı. Şu an orta yaşlarda olan taksi şoförüm, yıllarca operaya karşı coşkulu bir ilgi geliştirmeyi denemişti. Plakları dinlemiş ve notaları okumuştu ama hiçbiri fayda sağlamamıştı. "Bunları yapmaya bir süre ara ver" diye tavsiyede bulundum. "Operaya dayanamayan birçok kültürlü ve akıllı insan var. Niye kendini onlardan biri olarak görmeye başlamıyorsun?"

Gelişme düşüncesi, değiştirilebilecek her şeyin değiştirilmesi gerektiği anlamına gelmez. Hepimiz bazı eksikliklerimizi kabullenmeliyiz. Özellikle bizim yaşamımıza ve başkalarının yaşamlarına zarar vermeyen eksiklikleri...

Sabitlenmiş düşünce tarzı, gelişimin ve değişimin önünde engel teşkil ediyor. Gelişme düşüncesi tarzı ise değişmek için bir başlangıç noktasıdır fakat insanların değişime doğru gösterdikleri çabaların kendileri için nerede en çok faydayı getireceğine karar vermeleri gerekmektedir.

Soru: Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar açıkça özgüven eksikliği içindeler mi?

Hayır. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar, gelişen düşünceye sahip insanlar kadar özgüven sahibidirler. Bir şeyler meydana gelmeden önce, bu böyledir. Ancak sizin de hayal edebileceğiniz gibi; onların özgüvenleri, gerilemeler ve hatta çabalamalar tarafından sarsılabileceği için daha kırılgandır.

Joseph Martocchio kısa süreli bilgisayar eğitimi alan bir grup eleman üzerinde bir çalışmaya rehberlik etti. Elemanların yarısını sabitlenmiş düşünce tarzı içine koydu. Onlara, ellerinde ne kadar yetenek bulundurduklarının en önemli şey olduğunu anlattı. Diğer elemanları ise gelişme düşüncesine koydu. Onlara bilgisayar becerilerinin uygulamayla geliştirilebileceğini anlattı. Herkes, bu düşüncedeydi ve eğitim başladı.

İki gruptaki elemanlar da bilgisayar becerilerine eşit güven duyarak başlamış olmalarına rağmen, eğitimin sonunda oldukça farklı görünüyorlardı. Gelişme düşüncesinde olanlar öğrenmeye devam ederken becerilerine daha fazla güven duymaya başladılar, yapmış oldukları birçok hataya rağmen. Fakat sabitlenmiş düşünce tarzı içinde olanlar bu hatalar yüzünden öğrenmeye devam ederken bilgisayar becerilerine olan güvenlerini *kaybettiler!*

Aynı şey Berkeley öğrencilerinde de oldu. Richard Robins ve Jennifer Pals California Berkeley Üniversitesi öğrencilerini öğrenim yılları boyunca takip ettiler. Öğrencilerin, üniversitenin zorluklarını gelişen düşünce içinde tecrübe etmeye devam ettikçe, özgüven kazandıklarını ortaya koydular. Hâlbuki öğrenciler sabitlenmiş düşünce içindeyken bu zorluklarla karşılaştıklarında özgüvenleri azalıyordu.

Bu yüzden sabitlenmiş düşünce içindeki insanlar özgüvenlerine sahip çıkmak ve onu korumak zorunda hissederler. John McEnroe'nun bahaneleri, özgüvenlerini muhafaza etmek içindi.

Michelle Wie, büyük adamlara karşı oynamak isteyen genç bir golf sporcusuydu. Dünyanın en iyi sporcularını içinde barındıran PGA turnuvası Sony Open'a katıldı. Duruma sabitlenmiş düşünce tarzıyla bakan herkes, eğer turnuvadan kötü sonuçla ayrılırsa bu du-

rumun özgüvenine ciddi zarar vereceği konusunda onu uyardı: Şu "üst düzey rekabette erken alınan darbe, uzun vadeli gelişime zarar verir" öğütlerinden. Turdaki seçkin sporcu Vijay Singh, onu "Kazanmadığın her zaman seni olumsuz etkiler" diye uyardı.

Ama Wie bu fikre katılmadı. Oraya özgüvenini toplamaya gitmiyordu. "Küçükler turnuvasını bir kere kazandığınızda, birkaç oyun kazanmak kolay gelir. Benim burada yaptığım şey kendimi geleceğe hazırlamak." Peşinde olduğu şey öğrenmeyi tecrübe etmekti. Dünyanın en iyi sporcularıyla oynamanın havasını solumak istiyordu.

Turnuvadan sonra, Wie'nin özgüveni bir parça bile eksilmedi. İstediğini tam olarak almıştı. "Sanırım burada oynayabileceğimi öğrendim." Kazananlar ailesine girmek için daha uzun bir yolu var, ama onun artık hangi yola doğru gittiğine dair gerçek bir fikri var.

Birkaç yıl önce, dünya çapında yarışan bir yüzücüden bir mektup aldım.

Sayın Profesör Dweck;

Her zaman özgüven sorunum olmuştur. Çalıştırıcılarım kendime % 100 güvenmemi, aklıma en ufak bir şüphenin bile gelmesine izin vermememi ve herkesten daha iyi bir yüzücü olduğumu düşünmemi söylediler. Yapamadım çünkü eksikliklerimin oldukça farkındaydım ve eksikliklerimle karşı karşıya kaldığımda yaptığım hataların da. Daha sonra sizin çalışmalarınızı okudum. Öğrenmeye ve gelişmeye odaklanmanın ne kadar önemli olduğunu gördüm. Başarılı olmaya başladım. Eksikliklerim, üstüne çalışabileceğim şeylerdi. Şimdi bir hata o kadar da önemli gözükmüyor. Bana nasıl özgüven sahibi olunduğunu öğrettiğiniz için bu mektubu yazmak istedim. Teşekkür ederim.

En içten dileklerimle

Mary Williams

Araştırmalarımdan öğrendiğim dikkate değer başka bir şeyse, gelişme düşüncesini benimsediyseniz özgüvene ihtiyacınız olmadığıdır.

Söylemek istediğim, bir şeyde iyi olmadığınızı düşündüğünüzde bile hâlâ bütün yüreğinizle onla uğraşmaya dalabilir ve onu geliştirmeye devam edebilirsiniz. Aslında bazı zamanlarda bir şeyle uğraşmaya dalarsınız çünkü o şeyde iyi değilsinizdir. Bu gelişme düşüncesinin harikulade bir özelliğidir. Bir şeyi yapmak ve ondan zevk almak için o şeyde harika olduğunuzu düşünmek zorunda değilsinizdir.

Bu kitap, bugüne kadar gerçekleştirdiğim en zor şey. Sonsuz sayıda makale ve kitap okudum. Edindiğim bilgi beni altında eziyordu. Daha önce hiç popüler bir türde yazmamıştım. Gözümü korkmuştu. Sizce bu benim için kolay gibi mi görünüyor? O zaman geriye dönelim, tam olarak düşünmenizi isteyeceğim şey buydu. Bunları yazmanın gerektirdiği çabayı ve getirdiği neşeyi bilmenizi istiyorum.

Düşüncenizi Geliştirin

- İnsanlar öğrenmeye duydukları sevgiyle dünyaya gelirler ancak sabitlenmiş düşünce tarzı bunu değiştirebilir. Bir şeyden zevk aldığınız bir zamanı düşünün: Yapboz yapmak, spor yapmak, yeni bir dans öğrenmek... Sonra bunu yapmanın size zor geldiğini ve yapmayı bıraktığınızı... Belki kendinizi aniden yorgun hissettiniz, başınız döndü, sıkıldınız, açlık hissettiniz. Bu durum başınıza yeniden geldiğinde, kendinizi kandırmayın. Bu sabitlenmiş düşünce tarzının kendisidir. Kendinizi gelişme düşüncesi tarzı içine koyun. Siz zorluklara meydan okuma ve öğrenmeyle tanıştıkça, beyninizin yeni bağlantılar şekillendirdiğini hayal edin. Düşünmeye devam edin.
- Mükemmel olduğumuz dünyalar yaratmak baştan çıkarıcıdır. (Ah, bu duyguyu ilkokuldan hatırlıyorum.) Eşler seçebiliriz, arkadaş edinebiliriz, insanları işe alabiliriz. Bu durumlar ken-

dimizi hatasız hissetmemizi sağlar. Ama bunu bir düşünün: Hiç gelişmek istemiyor musunuz? Eğer dilediğiniz etrafınızı size tapan insanlarla doldurmaksa, kiliseye gidin. Değilse, hayatınızın geri kalanında yapıcı eleştiriler peşinde koşun.

- Geçmişinizde sizi ölçmüş olduğunu düşündüğünüz bir şey mi var? Bir sınav sonucu? Sahtekâr ve katı bir davranış? Bir işten kovulmuş olmak? Reddedilmek? O şey her neyse ona odaklanın. Onunla birlikte gelen duyguları hissedin. Şimdi gelişme düşüncesiyle, oynadığınız role dürüstçe bir bakın fakat durumun sizin zekânızı ve kişiliğinizi tanımlamadığını fark edin. Kendinize sorun: Bu tecrübeden ne öğrendim (öğrenebildim)? Öğrendiklerimi gelişmek için bir temel olarak nasıl kullanırım? Bu soruyu aklınızda tutun.
- Umutsuz olduğunuzda nasıl davranırsınız? Bu durumlarda o şeyin uğruna daha çok mu çalışırsınız yoksa oluruna mı bırakırsınız? Kötü hissettiğinizde, kendinizi gelişme düşüncesiyle değerlendirin. Öğrenmek üzerine; zorluklara meydan okuma, önünüze çıkan engellere karşı koyma hakkında düşünün. Çabalamayı olumlu ve büyük bir engel değil de yapıcı bir güç olarak düşünün. Bunu deneyin.
- Her zaman yapmak istediğiniz ama iyi yapamayacağınızdan korktuğunuz bir şey var mı? Bunu gerçekleştirmek için bir plan yapın.

Bölüm 3

YETENEK VE BAŞARI HAKKINDAKİ GERÇEK



Thomas Edison'u gözünüzün önüne getirmeye çalışın. Nerede olduğunu ve ne yaptığını hayal edin. Orada yalnız mı? Bunu insanlara sordum. Şuna benzer şeyler söylediler:

"Atölye de alet edevatın içinde. Gramofon üzerinde çalışıyor, denemeler yapıyor. Başarıyor! Orada yalnız mı? Evet, bu işleri yalnız başına yapıyor çünkü nasıl yapılacağını bir tek o biliyor."

"Şu an New Jersey'de. Beyaz önlükle laboratuara benzer bir odada duruyor. Bir ampule doğru eğiliyor. Aniden, ampul yanıyor! Orada yalnız mı? Evet. O kendi kendine tamir yapan, yalnız takılmayı seven biri."

Gerçekte kayıtlar Edison'un birçok farklı arkadaşının varlığını ve bambaşka bir şekilde çalıştığını gösteriyor.

Edison yalnız değildi. Ampulü keşfetmek için uğraşırken otuz yardımcısı vardı, buna iyi eğitimli bilim adamları da dâhil. Genelde çok donanımlı ve dönemin en modern laboratuarında çalışırdı.

Keşif bir anda gerçekleşmedi. Ampul parlak çözümün akla geldiği o an için bir sembol hâline geldi, ama belirli bir keşif anı hiç olmadı. Aslında ampul tek bir keşif değildi; en az bir kimyager, bir matematikçi, bir fizikçi ve bir mühendis gerektiren ve zaman harcanan keşifler bütünüydü.

Yani Edison kendi çapında tamir yapan, ağzını bıçak açmayan, yumurta kafalının teki değildi. Menlo Park'ın* sihirbazı, akıllı bir girişimciydi; keşiflerinin ticari gücünün tamamen farkındaydı. Ba-

* Menlo Park: New Jersey'deki ilk endüstriyel araştırma laboratuarı. Edison'un en önemli keşfi olarak gösterilir. Edison, birçok icadını bu laboratuarda üretti.

sını nasıl idare edeceğini de biliyordu. Bazen, bir şeyi keşfetmiş biri olarak başkalarıyla tartışırdı, kendisini halka nasıl duyuracağını iyi biliyordu.

Evet, o bir dâhiydi fakat her zaman değil... Hayat hikâyesini yazan Paul Israel, elinde olan bütün bilgileri elekten geçirdi ve Edison'un o dönemdeki sıradan bir insandan farklı olduğunu düşünmüyor. Genç Tom, deneyler ve mekanik şeylerle uğraşıyordu (belki de bu konuda herkesten daha istekliydi). Makine ve teknoloji orta batılı bu sıradan çocuğun deneyimlerinin bir parçasıydı.

Sonunda onu diğerlerinden ayıran şey, sahip olduğu düşüncesi ve onu kullanma tarzıydı. Meraklı olmaktan hiçbir zaman vazgeçmedi. Kendi çapında tamirler yapan bu çocuk, meydan okunacak zorluklar aradı durdu. Diğer gençlerin toplumda yer edinmelerinin üzerinden uzun zaman geçmesine rağmen; Tom, telgrafçılık ile ilgili öğrenebileceği her şeyi yollarda öğrenerek şehirden şehre gitti. Bitmeyen merakı ve keşfetme isteğiyle telgraf direklerine tırmandı. Sonra, belki de bu eşlerini oldukça üzmüştü, onun şiddetli sevgisi kendini geliştirdi, yeni buluşlar üretmeyi sürdürdü ama bu sevgiyi sadece kendi ilgi alanı için besliyordu.

Yetenek ve başarı hakkında birçok efsane vardır. Özellikle de yalnız, aniden inanılmaz şeyler ortaya koyan parlak insanlar hakkında birçok efsane...

Darwin'in şaheseri *Türlerin Kökeni,* alanında yıllar süren bir takım çalışması sonucu oluştu. Meslektaşlar ve eğitmenler ile yapılan yüzlerce tartışma, sonra ön hazırlık süreci, amacına ulaşmak için Darwin'in hayatının yarısını bu çalışmaya adaması, kitap tüm bunların sonucunda oluştu.

Mozart bugün hayran olduğumuz çalışmalarından birini ortaya koymadan önce on yıldan fazla çalışırdı. Bu süreden önce çalışmaları çok da özgün ve ilginç değillerdi. Aslında bu hazır olmayan çalışmalar diğer bestekârlardan alınan, birbirine eklenen nota yığınlarıydı.

Kitabın bu bölümü, başarının içindeki gerçek unsurlar ile ilgili. Neden bazı insanlar umduklarından daha azını başarırken diğerleri daha fazlasını başarıyor?

DÜŞÜNCE TARZI VE OKULDA BAŞARI

Gelin, Mozart ve Darwin'in gökyüzündeki diyarından çıkalım ve düşünce tarzlarının gerçek hayatta başarıyı nasıl yarattığını görmek için dünyamıza geri dönelim. Komik belki ama gelişme düşüncesinde bir öğrencinin geliştiğini görmek benim üzerimde Mozart ve Darwin hikâyelerinden daha fazla etki yaratıyor çünkü belki bu hikâyeler daha çok benle ve sizle alakalıdır; bize ne olduğuyla, neden bulunduğumuz yerde olduğumuzla, çocuklar ve yapabilecekleriyle alakalıdır.

Lise ikinci sınıftan üçüncü sınıfa geçen öğrencilerin düşünce tarzlarını ölçtük: Zekâları geliştirebilecekleri bir şey miydi yoksa sabit bir özellik miydi? Sonra iki yıl boyunca onları takip ettik.

Birçok öğrenci için lisede üçüncü sınıfa geçiş büyük bir meydan okuma dönemidir. İşler daha da zorlaşır, iyi not alma şartları daha da katılaşır, öğretme kişisellikten çıkar daha topluca yapılır. Bütün bunlar öğrenciler yeni vücutlarına, hayatlarındaki yeni rollerine alışmaya çalışırken olur. Notlar düşer ama herkesin notları aynı oranda düşmez.

Hayır. Çalışmamızda sadece sabitlenmiş düşünce tarzlarına sahip öğrencilerin notlarında düşüş görüldü. Notlarında ani düşüş kaydedildi ve sonraki iki yıl boyunca yavaşça daha da kötüye gittiler. Gelişme düşüncesine sahip öğrencilerin sonraki iki yılında ise notlarında artış görüldü.

Bu iki öğrenci grubu liseye başladıklarında geçmişte aldıkları notlar hemen hemen aynıydı. İlköğretimin sevecen havasında aynı notları almış ve başarı sınavlarından aynı sonucu elde etmişlerdi. Sadece lise üçüncü sınıfın zorluğuyla karşılaştıklarında farklılaşmaya başladılar.

Bakın, sabitlenmiş düşünceye sahip öğrenciler kötü notlarını neyle açıkladılar: Birçoğu yetenekleriyle... "Ben en aptalım" veya "Matematikte berbat durumdayım." Ve çoğu bu duygularını başkalarını suçlayarak örttü: "Matematik öğretmeni, pasaklının teki... İngilizce öğretmeni şişman bir sersem... Çünkü öğretmen çatlağın tekiydi." Bu ilginç değerlendirmelerle başarı için bir yol haritası üretmiyorlardı.

Başarısız olma tehlikesi belli belirsiz kendisini gösterirken, gelişme düşüncesine sahip insanlar kaynaklarını öğrenmek için seferber oldular. Onlar da bazı zamanlarda boğulmuş hissettiklerini bizlere anlattılar ama bu duruma gösterdikleri tepki, işe koyulmak ve ne gerekiyorsa onu yapmak oldu. George Danzig gibiydiler. George Danzig kim mi?

George Danzig Berkeley Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiydi. Bir gün, her zaman olduğu gibi matematik dersine geç kaldı ve tahtadan iki ödev sorusunun cevabını aynen geçirdi. Daha sonra onları çözdüğünde, oldukça zor olduklarına kanaat getirdi. Soruları kavramak ve çözümlerini bulmak ona birkaç günlük zorlu çalışmaya mal oldu. Basit ödev soruları olmaktan çıkmışlardı. Adeta, bugüne kadar çözülememiş iki ünlü matematik sorusu hâline gelmişlerdi.

Az Çaba Sendromu

Geçiş dönemini yaşayan sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler, bu dönemi bir tehdit olarak gördüler. Bu dönem onları, hatalarını ortaya çıkarmak ve onları kazanan kişilerden kaybedenlere dönüştürmekle tehdit ediyordu. Aslında sabitlenmiş düşünce tarzında büyüme çağı büyük bir sınavdır. *Akıllı mıyım yoksa aptal mı? Yakışıklı mıyım yoksa çirkin mi? Havalı* mıyım *yoksa budala mı? Kazanan mıyım yoksa kaybeden mi?*

Sabitlenmiş düşünce tarzında insan sonsuza dek kaybedendir.

Bazı öğrencilerin, büyüme döneminde tüm kaynaklarını öğrenmek içinde değil de egolarını korumak için seferber ettiklerine dair hiç şüphe yok. Bunu yapmalarının ana yöntemlerinden biri (öğretmenlerinden gerçekçi betimlemeler almak yerine) hiç denememektir. Bu, bazı parlak öğrencilerin Nadja Salerno-Sonnenberg gibi çalışmayı kolayca bıraktığı zamanlardır. Aslında sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler okuldaki başlıca amaçlarını bizlere anlatırlar -akıllı görünmek dışında- amaçları olabildiğince az çaba harcamaktır. Bunun gibi ifadelere içtenlikle katılırlar:

"Okulda temel amaç, işleri çok çalışmama gerek kalmayacak şekilde olabildiğince rahat yapmaktır."

Bu az çaba sendromu, büyüme dönemindeki gençlerin yetişkinlere karşı bağımsızlıklarını ileri sürmelerinin bir yolu olarak görülür. Bu ayrıca sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrencilerin kendilerini korumalarının da bir yoludur. Yetişkinleri, "Şimdi sizi ölçeceğiz ve nelere sahip olduğunuzu göreceğiz" der gibi görürler ve "Hayır ölçmeyeceksiniz" diye cevapladıklarını düşünürler.

Büyük eğitimci John Holt bunların, diğerleri onları yargılarken tüm insanların oynadıkları oyunlar olduğunu söyler: "Bizdeki en kötü öğrenci ve tanıdığım en kötü insan; okul dışındaki hayatında okulda bulunan diğerleri gibi olgun, akıllı ve ilginç biri. Yanlış olan neydi ki zekâsı, eğitim hayatı ile bağlantısını kesti?"

Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler için denemeyi bırakmak bir anlam ifade etmez. Onlar için büyüme dönemi fırsatlar zamanıdır. Yeni konular öğrenmek, neye benzediklerini ortaya çıkarmak, gelecekte ne olmak istediklerini keşfetmek birer fırsattır.

Projede, lise üçüncü sınıf öğrencilerine gelişme düşüncesini nasıl öğrettiğimizi sonra anlatacağım. Size şimdi onlara bu düşünce tarzını öğretmenin çabalamayı onlara nasıl mümkün kıldığından bahsetmek istiyorum. Bir gün yeni bir grup öğrenciye gelişme düşüncesini tanıtıyorduk. Jimmy -gruptaki en zorlu, dışarıya kapalı, az çaba gösteren öğrenci- gözleri yaşlı baktı ve "Yani aptal olduğumu mu ima ediyorsunuz?" dedi. O günden itibaren, çalıştı. Eskiden hiç zahmet etmediği hâlde, ödevlerini yapmak için geç saatlere kadar ayakta kalmaya başladı. Ödevlerini zamanından erken teslim etmeye, öğretmenlerinden yaptığı ödev hakkındaki fikirlerini almaya ve sonra onları tekrar düzelterek geri vermeye başladı. Artık o, çok çalışmanın sizi incinebilir yapan bir şey olmadığına inanıyordu. Çok çalışmak onu daha akıllı yapan bir şeydi.

Aklınızı Keşfetmek

Geçenlerde yakın arkadaşlarımdan biri, bana yazdığı bir şiiri verdi. Bu şiir bana Jimmy'yi ve onun çabalamasını hatırlattı. Arkadaşımın ikinci sınıf öğretmeni Bayan Beer, her öğrencisinin bir (taslak) portresini çizmişti ve at şeklinde de kesmişti. Sonra kestiği bütün at şekillerini tahtaya dizdi ve gelişme düşüncesini mesajını yolladı: "Atınız sadece beyniniz kadar hızlıdır. Her yeni şey öğrendiğinizde, atınız bir adım ilerleyecek."

Arkadaşım "beyin" ifadesinden o kadar emin değildi. Babası ona her zaman, "Kendini geliştirebilmek için çenen fazla düşük, çenene göre de çok küçük bir beynin var" demişti. Üstelik herkesin atı öğrenme koşusuna katılmışken. Özellikle de sınıfın dâhileri Hank ve Billy'nin atları kendilerini bir anda herkesin önüne geçmişken, onun atı başlangıç noktasında sadece oturuyor gibiydi. Ama arkadaşım yarışa devam etti. Becerilerini geliştirmek için annesiyle çizgi romanlar okumayı sürdürdü ve anneannesiyle okey oynarken sayılarla toplama yapmaya devam etti.

Ve yakında benim besili aygırım
Whirlaway gibi fırladı,*
Ve onu durduracak
Hiç kimse olmadı.
Haftalar, aylar boyunca
Herkesi tek tek geçerek
İleriye doğru aktı.
Baharın son döneminde,
Öndeydi Hank ve Billy'nin ağızları
Birkaç çıkarma alıştırması kadar.
Son okul zili çaldığında,
Kazanan benim atımdı, "Burun farkıyla."
Sonra anladım ki bir beynim vardı,
Onu ispatlamak için bir de atım.

-PAUL WORTMAN

Tabi ki, öğrenmek bir yarış olmamalı. Ama bu yarış arkadaşıma beynini keşfetmesi için yardım etti ve onu eğitime tekrar bağladı.

Üniversite'ye Geçiş

Başka bir geçiş dönemi, başka bir bunalım. Üniversite, lisede beynini kullananların topluca gittiği yerlerdir. Bizim yüksek lisans öğrencilerimiz gibi, dün tepelerin kralıydılar. Peki bugün, onlar kimler?

Tahttan indirilme kaygısı, hiçbir yerde tıp fakültelerinin kimya sınıflarında olduğu kadar somut değildir. Geçen bölümde bir tıp

* Eski bir şampiyon yarış atı.

fakültesinde, kimya dersini ilk kez alan gergin ama umutlu lisans öğrencileri üzerine yaptığımız çalışmadan bahsetmiştim. Bu ders onların tıp fakültesindeki eğitimlerini sürdürüp sürdüremeyeceklerine karar veren dersti. Öğrencilerin bu derste iyi sonuç almaları için her şeyi yapacakları iyi bilinir.

Dönem başında, öğrencilerin düşünce tarzlarını ölçtük ve aldıkları notları takip ederek, onlara öğrenme yöntemlerini sorarak onları dönem boyunca izledik. Bir kez daha gelişme düşüncesine sahip olanların daha iyi notlar aldıklarını ortaya çıkardık. Belirli bir sınavdan kötü not almış olsalar bile, başa dönüp bir sonraki sınav için çalışmaya başladılar. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler kötü not aldıklarında ise bir ilerleme kaydedemediler.

Bu derse herkes çalıştı ancak çalışmak için farklı yollar vardı. Birçok öğrenci ders kitabını ve ders notlarını okuyarak çalışır. Ellerindeki dersin notları gerçekten zorsa, hepsini tekrar okurlar. Ya da ezberleyebilecekleri her şeyi ezberlemeyi denerler, elektrik süpürgesi gibi. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler böyle çalıştılar. Sınavdan kötü sonuç almışlarsa, kimyanın onlara uygun bir ders olmadığı sonucuna vardılar. Nihayetinde, "Elimden gelen her şeyi yaptım, değil mi?"

Bilakis, bu öğrenciler gelişme düşüncesine sahip öğrencilerin ne yaptıklarını öğrenseler çok şaşırırlardı. Ben bile dikkate değer buluyorum.

Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler öğrenmelerinin ve öğrenme isteklerinin kontrolünü tamamen ellerine almışlardı. Ders notlarını düşünmeden ezberlemeye dalmak yerine, şöyle dediler: "Dersler ışığında başlıklara ve belli başlı noktaları aradım", "Konuların tamamını anladığımdan emin olana kadar yaptığım hataları görmezden geldim." Onlar sınavdan en iyi sonucu almak için değil öğrenmek için çalışıyorlardı. Aslında bu, yüksek not almalarının asıl nedeniydi. Daha akıllı oldukları veya daha iyi bir bilim temeline sahip oldukları için değil.

Ders zorlaştığında ve sıkıcı olduğunda isteklerini kaybetmek yerine, şöyle dediler: "Derse olan ilgimi sürdürdüm", "Kimya dersi almaya olumlu bakıyorum", "Kendimi çalışmak için istekli tutmaya devam ettim." Ders kitabının sıkıcı, ders hocasının baş belası olduğunu düşündüklerinde bile, isteklerinin uçup gitmesine izin vermediler.

Onlara gelişme düşüncesini öğrettikten hemen sonra, lisans öğrencilerimin birinden bir e-posta aldım. Öğrencim, eskiden şöyle çalışıyordu : "Zor bir ders notuyla karşılaştığımda, notları tekrar tekrar okumaya meyilliydim." Gelişmen düşüncesini öğrendikten sonra daha iyi yöntemler kullanmaya başladı ve bu, işe yaradı:

Profesör Dweck;

Heidi (eğitim yardımcısı) sınav sonuçlarımı söylediğinde ağlasam mı otursam mı bilemedim. Heidi size anlatır, lotoyu kazanmış gibi görünüyordum (böyle de hissettim)! O kadar iyi yaptığıma inanamadım! Bu sınavı geçemeyeceğimi düşünüyordum. Beni cesaretlendirdiniz.

Asil bir rütbe kazandığımı hissediyorum ama bunu tek başıma kazanmadım. Prof. Dweck, siz sadece teoriyi öğretmiyorsunuz, siz yöntemi gösteriyorsunuz. Verdiğiniz ders için teşekkür ederim. Çok değerliydi, belki de Columbia Üniversitesi'nde öğrendiğim en değerli dersti. Tabi, bunu (aynı yöntemleri kullanarak) her sınavdan önce yapıyor olacağım!

Size çok, çok teşekkür ederim. (Ve Heidi'ye de)!

Artık çaresiz olmayan,

June

Onlar öğrenmeyi temel alarak düşünüyorlar; gelişme düşüncesine sahip insanlar, öğrenmenin birbirinden farklı tüm yollarının farkındalar.

Gariptir, kimya sınıfındaki sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrencilerimiz iyi bir not için neredeyse her şeyi yapacaklardı, iyi not alabilmek için sürecin kontrolünü ele almak dışında her şeyi.

Eşit mi Yaratıldık?

Bu, doğru düşünce tarzına sahip bir kimsenin iyi işler yapacağı anlamına mı gelir? Bütün çocuklar eşit mi yaratılmıştır? Gelin önce ikinci soruyu ele alalım. Hayır, bazı çocuklar farklıdırlar. Ellen Winner, Doğuştan Yetenekli Çocuklar *(Gifted Children)* adlı kitabında bizlere, dâhilerin akıl almaz betimlemelerini sunar. Bu çocuklar abartılmış yeteneklere ve akıllarından hiç çıkmayan ilgi alanlarına sahip olarak dünyaya gelmiş gibi görünen, bu ilgi alanlarının amansız takibi sonrası inanılmaz başarılı olan çocuklardır.

Michael erken gelişmiş çocuklardan biriydi. Durmadan, içinde harfler ve rakamlar olan oyunlar oynardı. Ailesini harfler ve rakamlar hakkındaki sayısız soruyu cevaplamak zorunda bırakırdı. Şaşırtıcı bir şekilde çok erken yaşta konuştu, okumaya başladı ve dört işlem yapmaya başladı. Annesi onun dört aylıkken "Anne, baba, akşam yemekte ne var?" diye sorduğunu bildiriyor. On aylıkken süpermarkette işaretlerdeki yazıları okuyarak insanları oldukça şaşırtmıştı. Herkes annesinin karnından konuşarak sanki o konuşuyormuş gibi yaptığını düşünüyordu. Babası, o üç yaşındayken sadece cebir hesaplamaları yapmadığını ayrıca cebir kurallarını keşfettiğini ve ispatlarını yaptığını söylüyor. Her gün, babası işten eve geldiğinde Michael onu matematik kitaplarının yanına götürür ve "Baba, hadi çalışmaya başlayalım" derdi.

Michael özel bir yetenekle dünyaya gelmiş olmalı ama benim için en göze çarpan özellik onun aşırı derecedeki öğrenme sevgisi ve meydan okuma isteğidir. Ailesi onu emek isteyen eylemlerden alıkoyamadı. Aynısı birçok dâhi için de geçerlidir.

İnsanlar, doğuştan gelenin yeteneğin kendisi olduğuna inanırlar. Ancak bu; yeteneği besleyen sürekli, hiç bitmeyen merak ve zorluklara meydan okumaktır.

Yetenek mi, düşünce tarzı mı? Mozart'ın müziği yetenek miydi, çirkinleşene kadar çalıştığı gerçeği miydi? Darwin'inki bilimsel yeteneği miydi, çocukluğundan beri hiç durmadan örnekleri biriktirmesi gerçeği miydi?

Dâhi oluşumuz ya da olmayışımız, hepimizin yeteneklerimize işleyecek ilgi alanları vardır. Çocukken, insanlar tarafından büyülenirdim, özellikle de yetişkinler tarafından. Merak ederdim: *Onların böyle davranmasını sağlayan nedir?* Kuzenlerimden biri birkaç yıl önce biz beş yaşındayken meydana gelmiş bir olayı anlattı. Anneannemlerin evindeydik. Kuzenim annesi ile şekerleri ne zaman yiyebileceği konusunda kavga etmişti. Biraz sonra dışarıda basamaklar üstünde oturuyorduk, ona dedim ki: "Bu kadar aptal olma. Yetişkinler her şeyi onlar kontrol ediyormuş gibi düşünmeyi severler. Sadece evet de ve sonra git ne zaman istersen şekerlerini ye."

Bu laflar gelişme çağındaki bir psikologun lafları mıydı? Bildiğim tek şey kuzenimin daha sonra bana bu tavsiyeden çok eleştiri aldığıydı. (İlginçtir ki o da bir diş hekimi oldu.)

Herkes İyi İşler Yapabilir mi?

Şimdi birinci soruya dönelim. Herkes doğru düşünce tarzı ile harika şeyler başarabilecek kapasiteye sahip midir? Şehrinizdeki en kötü lisenin öğrencilerine üniversite matematiği öğretebilir misiniz?

Eğer yapabilseydiniz, bir şey çok net olurdu: Doğru düşünce tarzıyla ve doğru öğretme şekliyle insanlar düşündüğümüzden çok daha fazlasını yapabilirler.

Garfield Lisesi, Los Angeles'teki en kötü okullardan biriydi. Öğrencilerin aklını çalıştırmaktan vazgeçmiş, öğretmenlerin içindeki arzunun tükenmiş olduğunu söylemek bile okulun ne kadar kötü durumda olduğunu anlatmaya yetmez. Ama Jaime Escalante hiç tereddüt etmeden, bu okulun Latin Amerika göçmeni öğrencilerine matematik öğretti. Sahip olduğu gelişme düşüncesi tarzıyla kendisine, "Onlara nasıl öğretebilirim?" diye sordu ama "Onlara öğretebilir miyim?" diye sormadı. "En iyi nasıl öğrenirler?" diye sordu ama "Öğrenebilirler mi?" diye sormadı.

Onlara sadece matematik öğretmekle kalmadı, o ve meslektaşı Benjamin Jimenez bu öğrencileri ulusal matematik sıralamasında en üst sıraya taşıdılar. 1987 yılında bu okuldan başka sadece üç devlet okulu İleri Matematik Yerleştirme Sınavı uyguluyordu. Bu diğer üç okulun arasında New York'un elit, matematik-fen ağırlıklı okulları olan Stuyvesant Lisesi ve Bronx Fen Lisesi bulunuyordu.

Dahası Garfield öğrencileri sınavda üniversite bursu kazanmalarını sağlayacak kadar yüksek sonuçlar elde ettiler. O yıl tüm ülkede sadece birkaç yüz Meksika asıllı Amerikan öğrenci o seviyede bu sınavı geçtiler. Bu, öğrencilerin kabiliyetlerini hafife alarak, boşa harcanan nice zekâların var olduğu anlamına gelir.

Marva Collins

Çocuklara, geride kaldığı zaman -mesela bir sınıf tekrarı yaptıkları zaman- daha fazlasını kavrayamayacakları düşünülerek, basitleştirilmiş ders notları çocuklara verilir. Bu fikir sabitlenmiş düşünce tarzından gelir: Bu öğrenciler, bu durumda aynı basit şeyleri tekrar ederken öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Öyleyse, sonuçlar iç karartıcı-

dır. Öğrenciler bütün bir dönemi önceden biliyor olduklarından, yeni hiçbir şey öğrenmeden tekrar etmiş olurlar.

Bunun yerine, Marva Collins devlet okullarında başarısız olmuş yoksul Chicago çocuklarını aldı ve onlara her biri birer dâhiymiş gibi davrandı. Öncesinde birçoğu "öğrenme engelli", "gelişimi durmuş" ve "duygusal olarak altüst olmuş" olarak etiketlenmişti. Fiilen öğrencilerin hepsi bu duruma kayıtsızlardı. Ne gözlerinde bir parıltı ne de yüzlerinde bir umut vardı.

Collins'in ikinci sınıf devlet okulu öğrencileri, oradaki en düşük okuma düzeyi ile başladılar. Haziran'dan önce beşinci sınıf düzeyini yakalamışlardı. Aristo, Ezop, Tolstoy, Shakespeare, Poe, Frost ve Dickinson okuyorlardı.

Daha sonra Collins kendi okulunda başladığında, Chicago Sun-Times gazetesi köşe yazarı Zay Smith okula uğradı. Dört yaşındaki öğrencilerin "Fizikçiye bakınız", "Ezop fabllar yazdı" gibi cümleler yazdıklarını ve dilbilgisiyle ilgili detayları konuşabildiklerini gördü. İkinci sınıf öğrencilerinin Shakespeare, Longfellow ve Kipling'in yazılarını ezbere okuduklarını gözlemledi. Kısa süre önce şehrin zengin mahallelerinden birinde daha önce Shakespeare'i hiç duymamış öğrencilerin bulunduğu bir liseyi ziyaret etmişti. "Yani bu zengin lise öğrencileri Shakespeare'in 1564'te doğduğunu ve 1616'da öldüğünü bilmiyorlar" diye söylendi Collins'in öğrencilerinden biri.

Öğrenciler çok okuyorlardı, yaz tatillerinde bile. Okula "gelişimi durmuş" olarak girmiş altı yaşındaki bir öğrenci, dört yıl sonra şimdi yaz boyunca içinde İki Şehrin *Hikâyesi* ve *Jane Eyre* kitaplarının da olduğu yirmi üç kitap okumuştu. Öğrenciler içten ve özenli okudular. Üç ve dört yaşındakiler Deadalus ve Icarus hakkında okurlarken, dört yaşındaki bir çocuk "Bayan Collins, öğrenmezsek ve çok çalışmazsak hiçbir yere varamayız" diye haykırdı. Macbeth ile ilgili büyük tartışmalar da yaygındı.

Alfred Binet bir kişinin, aklının özelliklerini değiştirebileceğine inanır. Şüphesiz ki değiştirebilirsiniz. Bu çocukları ister bilgilerinin

genişliğiyle ister sınavlar yardımıyla ölçün, onların beyinlerinin dönüşüme uğradığını görebilirsiniz.

Saygın eğitim araştırmacısı Benjamin Bloom seçkin, 120 başarılı insan üzerinde çalıştı. Bu insanlar piyano sanatçısı, heykeltıraş, olimpiyat yüzücüsü, dünya klasmanı tenis sporcuları, matematikçiler ve nöroloji araştırmacılarıydı. Çoğu çocukken dikkat çeken kimseler değillerdi ve ciddi çalışmaya başlamadan önce hiçbiri bir yeteneğe sahip olduklarına dair bir belirti göstermiyorlardı. Gençlik çağlarının erken dönemlerinde bile, onların gelecekte elde edecekleri başarıları, var olan yeteneklerinden öngöremezdiniz. Sadece, sahip oldukları devamlı çalışma arzusu ve kendilerini o işe adamaları, verilen destekle birlikte onları zirveye taşıdı.

Bloom şöyle demiştir: "Amerika ve dünyadaki okul eğitimi üzerine yaptığım 40 yıl süren yoğun araştırmalarım sonrası elde ettiğim önemli sonuç şu: Bu dünyada herhangi bir insanın öğrenebileceği şey, bugünkü uygun öğrenme önkoşulları sağlanırsa neredeyse tüm insanların öğrenebileceği şeydir." Bloom çocukların yüzde 2-3'ünün sahip olduğu ağır noksanlıkları ve diğer uç noktadaki Michael gibi çocukları barındıran yüzde 1-2'sini de katıyor. Bloom, herkesin yapabileceğini söylüyor.

Yetenek Düzeyleri ve Takip Etme

Ama öğrenciler farklı yetenek düzeylerine göre bir sebep için ayrılmamışlar mıydı? Sınav sonuçları ve onların geçmiş başarıları yeteneklerinin ne olduğunu göstermemiş miydi?

Unutmayın, sınav sonuçları ve başarı ölçümleri size bir öğrencinin nerede olduğunu söyleyebilir ama onun nerede olabileceğini söylemez.

Almanya'da araştırmalar yapan Falko Rheinberg, farklı düşünce tarzlarına sahip okul öğretmenleri üzerinde çalıştı. Bazı öğretmenler sabitlenmiş düşünce tarzlarına sahipti ve sınıflarına farklı başarı düzeyleri ile gelen öğrencilerin oldukça farklı olduklarına ve bu farklılıkların kalıcı olduklarına inanıyorlardı.

"Benim tecrübelerime göre öğrencilerin başarıları yıl boyunca aynı kalıyor."

"Eğer öğrencilerin zekâlarını bilirsem, okul yaşamlarını önceden kestirebilirim."

"Bir öğretmen olarak öğrencilerin akılsal yetenekleri üzerinde hiçbir etki sağlayamam."

Altıncı sınıf öğretmenim Bayan Wilson gibi bu öğretmenler, sabitlenmiş düşünce tarzları üzerine vaaz veriyorlar ve bu tarzda düşünüyorlardı. Sınıflarında yüksek yetenek grubunda döneme başlamış öğrenciler yılı yine o grupta tamamlıyorlardı; düşük yetenek grubunda yıla başlamış öğrenciler yılı yine düşük yetenek grubunda tamamlıyorlardı.

Ama bazı öğretmenler gelişme düşüncesini benimsemişlerdi. Onlar bütün çocukların becerilerini geliştirebileceği fikri üzerine odaklanmışlardı. Sınıflarında ise garip bir şey oldu. Öğrencilerin hangi yetenek grubunda yıla başladıkları fark etmedi. İki grup da yılı yüksek yetenek grubunda bitirdi. Bu bulguları görmek etkili bir deneyimdir. Grup farklılıkları, öğrencileri gelişim için eğiten öğretmenlerin rehberliğinde ortadan kaybolmuştu. Bu öğretmenler "düşük yetenekli" öğrencilere ulaşmanın bir yolunu bulmuşlardı.

Öğretmenlerin gelişme düşüncesini uygulamaya nasıl koydukları kitabın sonraki bir bölümünün konusu. Burada ise ünlü öğretmen Marva Collins'in bunu nasıl yaptığına dair bir ön izleme bulunmakta. Okulun ilk günü geride kalmaya terk edilmiş ve okulun bir parçası olmak istemeyen Freddie'ye Collins yaklaştı, "Hadi bakalım, fıstık" dedi, yüzünü ellerinin arasına alarak. "Yapmamız gereken işler var. Öyle durduğun yerde daha akıllı olamazsın...

Sana söz veriyorum; daha akıllı olacaksın, üreteceksin. Başarısız olmana izin vermeyeceğim."

Özet

Sabitlenmiş düşünce tarzı başarıyı sınırlar. İnsanların beyinleri karışık düşüncelerle doldurur, çabalamayı tatsız hâle getirir. Sıradan öğrenme yöntemlerinin belirmesine yol açar. Dahası, etraftaki diğer insanların onları yargıladıklarını düşünürler. İster Darwin hakkında, ister üniversite öğrencileri hakkında konuşalım.

Önemli başarılar tam bir odaklanma, kararlı bir şekilde çaba sarf etme ve sürekli öğrenmeyi gerektirir.

Buna ek olarak bir de öğrenme yandaşları gerektirir. Gelişme düşüncesi tarzının insanlara verdiği işte budur. Yeteneklerinin gelişmesine ve meyve vermesine bu yüzden yardımcı olur.

SANATSAL YETENEK DOĞUŞTAN GELEN BİR ŞEY Mİ?

Zekânın sonradan elde edilen değil, doğuştan gelen bir şey olduğunda dair var olan yaygın kanıya rağmen, üzerine düşündüğümüz zaman insanların akılsal yeteneklerini geliştirebileceklerini hayal etmek o kadar da zor değildir. Zekâ çok yönlüdür. Edebi yeteneklerinizi veya matematiksel-bilimsel yeteneklerinizi, diğer bütün yeteneklerinizi geliştirebilirsiniz. Ama iş sanatsal yeteneğe geldiğinde, durum daha çok Tanrı vergisi bir yetenekmiş gibi görülür. Örneğin, insanlar doğuştan iyi ya da kötü çizim yapar...

Ben bile buna inandım. Bazı arkadaşlarım hiç çaba göstermeden, hiçbir eğitim almadan daha iyi çizim yaparlarken, benim çizim yeteneğim ilkokulun ilk zamanlarında yetersizdi. Deneyebildiğim kadar çok denememe rağmen, teşebbüslerim başarısız oldu ve umudum kırıldı. Başka yönlerde sanatsal yeteneklerim vardı. Tasarlayabilirim, renklerle aram çok iyidir, kompozisyona dair ince hislerim vardır. Peki, neden çizim yapamıyordum? Demek ki bu yetenek bende doğuştan var yoktu.

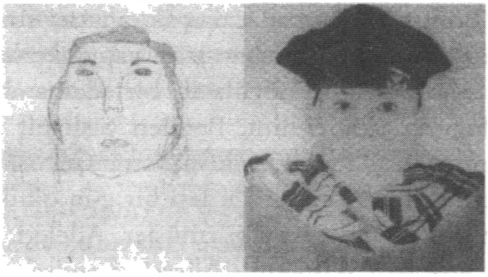
Bunun beni o kadar da çok rahatsız etmediğini itiraf etmeliyim. Nihayetinde, ne zaman çizim yapmak zorunda kalacaktım ki? Bu sorunun cevabını büyüleyici bir adama akşam yemeği için misafir olduğumda öğrendim. Benden yaşlı bir adamdı, Yahudi soykırımından kaçmış bir psikiyatristti. Çekoslovakya'da on yaşında bir çocukken o ve erkek kardeşi bir gün okuldan gelmişler ve ailelerinin gitmiş olduğunu görmüşler. Aileleri tutuklanmış. İngiltere'de bir amcaları olduğunu bilerek Londra'ya yürüyerek gitmişler ve amcalarını bulmuşlar.

Beni konuk eden bu adam, birkaç yıl sonra yaşı hakkında yalan söyleyerek Kraliyet Hava Kuvvetleri'ne katılmış ve İngiltere için savaşmış. Savaşta yaralandığında, ona bakan hemşiresi ile evlenmiş. Tıp fakültesine gitmiş ve Amerika'da başarılı bir çalışma yapmış.

Yıllar geçtikçe baykuşlara karşı ilgi duymaya başlamış. Onları hayran olduğu kişilik özelliklerinin bir bütünü olarak düşünmüş. Kendisini baykuş gibi düşünmekten hoşlanmış. Evini süslediği baykuş heykellerinin dışında, baykuşla ilişkilendirişmiş bir de ziyaretçi defteri varmış. Yeni tanıştığı birinden hoşlandıysa, onlardan bu deftere bir baykuş çizip yanına da onun için ufak bir not yazmasını istermiş. Defteri bana uzattığında ve defterin onun için önemini anlattığında, kendimi hem onurlandırılmış hissettim hem de oldukça korktum. Aslında daha çok, korktum çünkü çizimim defterin orta yerinde kaybolup gitmeyecekti, son sayfasını olacaktı.

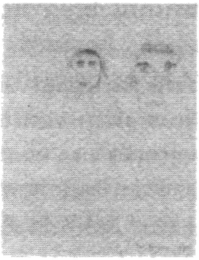














Duyduğum rahatsızlığın yoğunluğu ve sanatsal çalışmamın kötülüğü üzerinde durmayacağım, bunlar zaten üzücü şekilde ortada. Bu hikâyeyi *Beynin Doğru Tarafına Çizim Yapmak* adlı kitabı okuduğumda duyduğum heyecan ve sevincin bir başlangıcı olarak anlatıyorum. Diğer sayfada insanların yazar *Betty Edwards*'dan kısa bir çizim dersi almadan önce ve aldıktan sonra çizdikleri portrelerin resimleri var. Bu resimler, dersi alan öğrencilerin kurstan önce ve beş gün sonra kurs bitiminde yaptıkları kendi portrelerinin çizimleridir.

Şaşırtıcı değiller mi? Başlangıçta bu insanların hiçbiri sanatsal yeteneğe sahip görünmüyorlar. Resimlerin çoğu bana çizdiğim baykuşu hatırlatıyor ama sadece birkaç gün sonra, herkes gerçekten çizmeyi başarmış! Edwards bu grubun kendisine özgü olduğuna yemin ediyor. Bu imkânsız görünüyor.

Edwards da insanların çizim yapmayı büyülü bir yetenek olarak gördüğü fikrine katılıyor. Onlara göre bu yeteneğe sadece birkaçı sahip, gelecekte de sadece birkaçı sahip olacak. Bunun nedeni insanların çizim yapmanın öğrenilebilen bileşenlerini anlamaması. Aslında Edwards bizi bilgilendirdiği üzere bu yetenekler çizim yapma yetenekleri değil, görebilme yetenekleridir. Bu köşeleri, boşlukları, ilişkileri, ışığı, gölgeyi kavrayabilme yeteneğidir. Çizim bizden her bileşen beceriyi öğrenmemizi ve bunları tek bir işlemde birleştirmemizi istiyor. Bazı insanlar bu becerileri yaşamları içindeki doğal derslerden alırlar, diğerleri ise onları öğrenmek ve bir araya getirmek zorundadırlar. Kurs bitiminde yapılan portrelerden gördüğümüz üzere bunu herkes yapabilir.

Bazı insanlar bazı şeyleri ufak bir eğitimle ya da hiç eğitim almadan yapabiliyorlar diye, bu diğerlerinin o şeyleri asla yapamayacağı anlamına gelmez (hatta bazen diğerleri daha iyi yaparlar).

Bu oldukça önemlidir çünkü sabitlenmiş düşünce tarzına sahip birçok insan erken gösterilen icraatın, yeteneğiniz ve geleceğiniz hakkında bilmeniz gereken her şeyi anlatacağını düşünüyor.

Jackson Pollock

Böyle bir sebep yüzünden insanlar Jackson Pollock'un cesaretini kırsalardı, gerçekten utanılacak bir şey olurdu. Uzmanlar Pollock'un sanat için az bir doğal yeteneği olduğu konusunda hemfikirler. Pollock'un ilk zamanlardaki eserlerine baktığınızda da bu durum bellidir. Uzmanlar ayrıca Pollock'un yirminci yüzyılın en büyük Amerikan ressamlarından biri olduğu konusunda da birleşiyorlar ve onun modern sanatta devrim yaptığını belirtiyorlar. Peki, Pollock nasıl başarılı oldu?

Dünyaca ünlü koreograf ve dansçı Twyla Tharp, *Yaratıcı Alışkanlık (The Creative Habit)* adlı bir kitap yazdı. Başlıktan da tahmin edebileceğiniz gibi, yaratıcılığın sihirli bir ilhamla ilgili olmadığını iddia ediyor. Yaratıcılık, çok çalışma ve kendini adamanın bir sonucudur. *Mozart için bile böyleydi. Amadeus* filmini hatırlıyor musunuz? Filmin, rakibi Salieri kıskançlıktan ölürken Mozart'ın eserlerini arka arkaya ürettiğini nasıl gösterdiğini hatırlayın. Öyle ya, Tharp o film üzerinde çalıştı ve diyor ki: Aptalca! Saçmalık! 'Doğuştan dâhi' diye bir şey yoktur.

Jackson Pollock'un bir yerlere gelmesinin sebebi, kendini o işe adamasıdır. Pollock sanatçı olma fikrine âşıktı. Her dakika sanat hakkında düşünüyordu. Her dakika sanat eserleri üretiyordu. Tehlikeli şeyler yapmaya o kadar hevesliydi ki, etrafındaki insanların onu ciddiye almalarını ve ona akıl hocalığı yapmalarını sağlıyordu. Etrafta öğrenmesi gereken ne varsa öğrenene kadar bunu sürdürüyordu ve özgün çalışmalarını üretmeye başlıyordu. Onun her biri tamamen eşsiz ve özgün resimleri, istemsiz olarak yoğun duygularını aktarabilmesinin kanıtıydı. Birkaç yıl önce New York Modern Sa-

nat Müzesi'nde onun bu resimlerinin bir sergisini görebilme şansını yakaladım. Ayrı ayrı her bir çalışmanın gücü ve güzelliği beni çok etkilemişti.

Herhangi bir kimse herhangi bir şeyi yapabilir mi? Cevabı gerçekten bilmiyorum ancak sanırım hepimiz şu konuda hemfikir olabiliriz; insanlar onlar hakkında edindiğimiz ilk izlenimlerden çok daha fazlasını yapabilir.

ÖVGÜLERİN VE OLUMLU ETİKETLERİN TEHLİKESİ

İnsanların başarmak için böyle güçleri varsa, bu güçlerine inancı nasıl kazandırabilirler? Başarmak için gerekli olan özgüveni onlara nasıl verebiliriz? Sahip oldukları yeteneklerin başarmak için ihtiyaç duydukları her şeyi barındırdığı mesajını onlara verebilmek için, yeteneklerini övmeye ne dersiniz? Aslında konuştuğumuz ailelerin yüzde 80'i çocukların yeteneklerini övmenin, onların özgüvenlerini beslemek ve başarılarını teşvik etmek için gerekli olduğunu bizlere anlattılar. Bilirsiniz, bu kulağa çok mantıklı gelir.

Sonra düşündük ve endişelenmeye başladık. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların kendi yeteneklerine ne kadar çok odaklanmış olduklarını düşündük: "Yeterince iyi yerde mi?", "İyi olabilecek mi?" İnsanların yeteneklerini övmek, onlara daha fazla odaklanmalarını sağlamak olmaz mı? Onlara değer verdiğimiz şeyin yetenekleri olduğunu, hatta daha da kötüsü onları derinden okuyabildiğimizi ve ortaya koydukları çalışmalarda yeteneklerinin altını çiziyor olduğumuzu söylemek olmaz mı? Onlara sabitlenmiş düşünce tarzını empoze ediyor olmaz mıyız?

Adam Guettel'ın prensinin oynayacağı müzikal oyunun kurtarıcısı olduğu ilan edilmişti. *Oklahoma! Atlı Karınca* klasiklerine müzikler yazmış olan Richard Rodgers'ın torunuydu. Guettel'ın annesi, oğlunun dehasından dolayı gururluydu. Diğer herkes gibi... *New*

York Times'ta bir yazıda "Yetenek orada ve bu en önemli şey" diye saçma bir cümle yazıyordu. Soru; bu türden bir övgünün insanları cesaretlendirip cesaretlendirmediğidir.

Araştırmalarımız hakkındaki en harika şey; bu soruları sorabilmeniz ve sonra cevapları bulmaya yönelebilmenizdir. Çoğunluğu büyüme çağında olan yüzlerce öğrenciyle çalışmalar yürüttük. Öncelikle her öğrenciye sözel olmayan bir IQ testinden uygun olan on soru yönelttik. Öğrencilerin çoğu bu soruları yapabildiler, bitirdiklerinde öğrencileri övdük.

Bazı öğrencileri sahip oldukları yetenekleri için övdük. Bu öğrencileri, "İnanılmaz, sekiz doğru cevabın var. Gerçekten iyi bir sonuç elde etmişsin. Bu işte çok iyisin" gibi cümlelerle övdük. Adam Guettel'ın "öyle yeteneklisin ki" denilen durumundaydılar.

Diğer öğrencileri gösterdikleri çaba için övdük: "İnanılmaz, sekiz doğru cevabın var. Gerçekten iyi bir sonuç elde etmişsin. Çok çalışmış olmalısın." Özel bir yetenekleri varmış gibi hissettirilmediler, başarmak için gereken neyse onu yaptıkları için övüldüler.

İki grupta başlangıçta aynı durumdaydılar ancak övgülerden hemen sonra, farklılaşmaya başladılar. Korktuğumuz gibi, övgüler öğrencileri sabitlenmiş düşünce tarzına doğru itti, bu düşüncenin bütün işaretlerini de bizlere gösterdiler: Onlara bir seçim sunduk, ondan yeni şeyler öğrenebilecekleri zor bir deneyimi reddettiler. Kusurlarını ortaya çıkaracak ve yeteneklerini sorgulayacak hiçbir şeyi yapmak istemediler.

Guettel on üç yaşındayken, Metropol Opera yayınında ve ayrıca *Amahl ve Gece Ziyaretçileri* televizyon filminde yıldız olmaya tamamen hazır hâle getirilmişti. Guettel başını eğerek kenara çekildi, sesi kısılmıştı. "Sesimin değiştiğini uydurmuştum, taklit yapıyordum... Üzerimdeki baskının üstesinden gelmek istemedim."

Buna karşın, öğrenciler çabaları için övüldükleri zaman, öğrencilerin yüzde 90'ı ondan yeni şeyler öğrenebilecekleri başka bir deneyim daha yaşamak istediklerini belirttiler.

Bundan sonra öğrencilere sorular verdik. Bu soruları çözmede pek de başarılı olamadılar. Yetenekli çocuklar şimdi o kadar da akıllı olmadıklarını düşünüyorlardı. Başarı onların zeki oldukları anlamına geliyorsa, daha az başarı da eksiklikleri olduğu anlamına geliyordu.

Guettel bize şunu hatırlatıyor: "Benim ailemde, iyi olmak başarısızlık demektir. Çok iyi olmak başarısızlık demektir... Başarısızlık barındırmayan tek şey harika olmaktır."

Çabalayan çocuklar, zorluğun "Daha fazla çaba göster" anlamına geldiğini düşündüler. Yetenekli çocuklar, bunun artık eğlenceli olmadığını söylediler. İddianız şöhretse ve yeteneğiniz de tehlike altındaysa, o iş eğlenceli olamaz.

Bakın Adam Guettel ne diyor: "Keşke sadece eğlenebilsem ve rahatlasam. Bir çeşit harika adam olabilecek o gücün sorumluluğuna keşke sahip olmasam." Çalışmalarımızdaki çocuklar gibi yeteneklerini taşımanın getirdiği sorumluluk, çalışmalarından aldığı zevki öldürüyordu.

Çabaları övülen öğrenciler soruları hâlâ seviyorlardı ve çoğu en zor soruların en eğlenceli şeyler olduğunu söyledi.

Sonra öğrencilerin başarılarına baktık. Zorlu bir deneyden sonra, yetenekleri övülen çocuklar düşüşe geçtiler; onlara daha sonra biraz daha kolay sorular vermiş olmamıza rağmen. Yeteneklerine olan inançlarını kaybetmişlerdi. Başlangıçta elde ettiklerinden daha kötü sonuçlar elde ediyorlardı. Çabalayan çocuklar daha iyi sonuçlar elde ettiler. Zor soruları yeteneklerini geliştirmek için kullandılar, kolay sorulara döndükleri zaman da zaten yolun oldukça ilerisindeydiler.

Bunun bir çeşit IQ testi olduğunu göz önünde bulundurarak, çocukların yeteneklerini övmenin IQ seviyelerini düşürdüğünü ve çabalarını övmenin IQ seviyelerini yükselttiğini söyleyebilirsiniz.

Guettel gelişim göstermiyordu. Şüpheli duygularla kendisini gösteren tikleri, yenmiş tırnakları yüzünden eleştiriliyordu. "Onun-

la bir dakika geçirin -sadece bir dakika yeterli- tiklerinin arkasındaki korkunun resmi yavaşça ortaya çıkmaya başlıyor" diyor bir gazeteci. Guettel ciddi uyuşturucu problemleriyle de savaştı. Güçleneceği yerde "doğuştan gelen yeteneği" içini korku ve şüphe ile doldurdu. Yeteneğini başarıya dönüştürmek yerine, bu büyük bestekâr hayatını ondan kaçarak geçirdi.

Bir şey ise ümit verici: Takip etmesi gereken kendisine ait, başkaları tarafından kabul ettirilmemiş ve sahip olduğu yeteneği ve başkaları tarafından değerlendirilmemiş bir yaşam dersinin var olduğunun farkında olması. Bir gece dedesini rüyasında görmüş. "Onunla bir asansöre doğru yürüyordum. Ona iyi bir şeye sahip olup olmadığımı sordum. O da oldukça kibarca 'Kendi sesin var' dedi."

Bu ses, sonunda ortaya çıkıyor mu? Oldukça romantik bir müzikal olan *The Light in the Piazza*'nın sonrası, Guettel 2005 Tony Ödülü'nü kazandı. Guettel bu ödülü yeteneğine yapılmış bir övgü olarak mı kabul edecek yoksa gösterdiği çaba için verilen bir takdir olarak mı? Umarım ikincisidir.

Çalışmalarımızda bulduğumuz dikkat çekici, bir o kadar da can sıkıcı bir şey daha var. Her öğrenciye şöyle dedik: "Bildiğiniz gibi diğer okullara da gideceğiz, bahse girerim ki o okullardaki çocuklar soruların ne olduğunu bilmek isteyeceklerdir." Böylece öğrencilere fikirlerini yazmaları için kâğıtlar verdik, ayrıca onlara çözdükleri sorulardan aldıkları puanları yazmaları için boş yer de bıraktık.

İnanır mısınız, yetenekleri övülmüş çocukların yüzde 40'ı aldıkları puanları doğru olarak yazmadılar. Fikirleri de hep aynı yöndeydi. Sabitlenmiş düşünce tarzında mükemmel olamamak utanç vericidir -özellikle de yetenekliyseniz- bu yüzden yalan söyleyerek geçiştirdiler.

Bizleri telaşlandıran şey ise; sıradan çocukları alıp onlara sadece akıllı olduklarını anlatarak yalancı hâline getirmiş olmamızdı.

Ben bu paragrafları yazdıktan hemen sonra üniversite sınavları için çocuklara ders veren genç bir adamla tanıştım. Öğrencile-

rinden biri ile ilgili danışmak için bana gelmişti. Öğrencisi deneme sınavları yapıyor ve sonucu hakkında ona yalan söylüyordu. Öğrenciye bilmediği konulara göre ders vermeliydi ama öğrenci bilmediği şeyler hakkında doğruyu söyleyemiyordu ve bunun için para ödüyordu.

Sonunda çocuklara akıllı olduklarını söylemek, onların daha aptal hissetmelerine, daha aptal davranmalarına yol açtı. İnsanlara olumlu etiketleri -doğuştan yetenekli, kabiliyetli, parlak zekâlı- koyarken amaçladığımız şeyin bu olduğunu düşünmüyorum. Onları zorluklara karşı mücadele ederken alacakları tattan yoksun bırakma niyetinde değiliz. Başarı tariflerini ellerinden almak niyetinde değiliz ama tehlike işte budur.

Çalışmalarımı okumuş bir adamdan bana gelen bir mektup:

Sayın Dr. Dweck;

Kitabınızın o bölümünü okumak can sıkıcıydı. Okudukça kendi yaptıklarımı fark ediyordum.

Doğuştan Yetenekli Çocuklar Topluluğu'nun bir üyesiydim. Zekâmı devamlı övüyordum. Umduklarımı başaramadığım bir yaşamdan sonra (şu an 49 yaşındayım) kendimi bir göreve uygun görmeyi öğreniyorum. Ayrıca başarısızlığı bir aptallık işareti olarak görmemeyi de öğreniyorum. Başarısızlık, deneyim ve beceri eksikliğinden başka bir şey değil. Kitabınızın bu bölümü kendimi yeni bir aydınlıkta görmemi sağladı.

Seth Abrams

Olumlu etiketlerin tehlikesi budur. Bu durum için seçenekler var ve bu seçeneklere aile, öğretmenler ve eğitimciler hakkındaki bölümde tekrar döneceğim.

OLUMSUZ ETİKETLER VE ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ

Bir zamanlar matematik ustasıydım. Lisede cebirden 99, geometriden 99, bir 99 da trigonometriden almıştım. Ayrıca okulun matematik takımındaydım. Erkek çocuklarla Hava Kuvvetleri yetenek yarışmasında yüksek sonuçlar almıştım. Yıllar boyunca Hava Kuvvetleri'nden yeni asker alımı ile ilgili broşürlerin evime gelme nedeni buydu.

Sonra Bay Hellman öğretmenim oldu. Kızların matematik yapabileceğine inanmıyordu. Notlarım düştü ve bir daha hiç matematik dersi almadım.

Bay Hellman'ın fikrine neredeyse katılıyordum ama benim için geçerli olduğunu düşünmedim. Diğer kızlar matematikte başarılı olamıyorlardı. Bay Hellman, fikrin benim için de geçerli olduğunu düşünüyordu ve ben de sonrasında karşı koyamadım.

Herkes olumsuz etiketlerin kötü olduğunu bilir. Sanırım bu yüzden bu bölümün kısa süreceğini düşünüyorsunuz. Ama kısa bir bölüm değil, çünkü psikologlar olumsuz etiketlerin başarıya nasıl zarar verdiğini halen öğreniyorlar.

Kimse basmakalıp düşünceye maruz kalmış grupların üyeleri kadar, yeteneksiz etiketinin ne demek olduğunu bilemez. Örneğin, Afrikalı Amerikalıların zekâ düşüklüğü yaşadıklarına dair kalıplaşmış düşünceler vardır. Kadınların matematik ve fen bilimlerinde iyi olmadıklarına dair bir düşünce vardır. Bu basmakalıp düşüncelerin ne kadar saçma olduğunu bilip bilmediklerinden emin değilim.

Claude Steele ve Joshua Aronson tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, ırkınızı veya cinsiyetinizi belirten bir anket kutucuğunu işaretlemenizin bile kafanızdaki basmakalıp düşüncenin tetiğini çekebileceğini ve bunun da sınav sonucunuzu düşürebileceğini gösterir. Sınavdan önce sizin siyah olduğunuzu veya bayan olduğunuzu hatırlatacak en ufak şey bile, kötü olmanız gereken o konuda sınav sonucunuzu etkileyebilir, hem de çok. Çalışmalarının birçoğunda basmakalıp düşünceler hatırlatılmadığı zaman, siyahlar ve beyazla-

rın başarıları eşitti, kızların ve erkeklerin başarıları eşitti. Ancak bir matematik sınavından önce sınıfa daha çok erkek öğrenci gelmişse, kızların not sonuçları düşecektir.

Sebebi şu: Bu düşünceler hatırlatıldıklarında, insanların beyinlerini dikkat dağıtan düşünceler ile dolduruyor, düşünceyi doğrulayan gizli korkularla dolduruyor. İnsanlar bile çoğu zaman bunun farkında değiller ama sınavda ellerinden gelenin en iyisini yapacak motivasyonları kalmıyor.

Oysaki bu, herkesin başına gelmez; genellikle sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların başına gelir. İnsanlar sabit özellikler çerçevesinden düşünmeye başladıkları zaman bu basmakalıp düşünceler onları yakalar. Kalıplaşmış olumsuz düşünceler, örneğin "Sen ve grubun, sürekli sıradansınız" gibi bir mesaj, sadece sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlarda yankı yapar.

Öyleyse sabitlenmiş düşünce tarzında, hem olumlu hem de olumsuz etiketler aklınızı allak bullak edebilir.

Size olumlu bir etiket uygun görüldüğünde onu kaybetmekten korkarsınız ama size olumsuz bir etiket isabet ettiğinde de onu hak edip etmediğinizi düşünürsünüz.

İnsanlar gelişme düşüncesine sahip olduklarında ise kalıplaşmış düşünce onların başarılarını etkilemez. Gelişme düşüncesi tarzı, düşünceyi güçlendirir ve insanların daha güçlü biçimde tekrar savaşmalarını sağlar. Sürekli sıradanlığa inanmazlar. Gerideler ise, o zaman daha çok çalışırlar ve diğerlerini yakalamayı denerler.

Gelişme düşüncesi endişe verici çevrelerde bile insanların alabileceklerini almalarını ve ihtiyaç duyduklarını edinebilmelerini sağlar. Afrika kökenli Amerikalı öğrencilerden bir yarışmaya katılmak için

kompozisyon yazmalarını istedik. Yazmayı bitirdiklerinde, kompozisyonlarının Sarmaşık Birliği* okullarından gelen seçkin Profesör Edward Caldwell III tarafından değerlendirileceğini söyledik.

Edward Caldwell III'ün değerlendirmeleri çok hassastı ama ayrıca yararlıydı da. Öğrencilerin tepkileri çok büyük farklılıklar gösteriyordu. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar bunu bir tehdit, bir hakaret, bir saldırı gibi gördüler. Caldwell'in değerlendirmelerini reddettiler.

Bakın sabitlenmiş düşünce tarzına sahip bir öğrenci nasıl düşünmüş: "O kaba biri. Doğru puanlandırma yapmıyor. Belli ki o önyargılı biri. Benden hoşlanmıyor."

Bir başka öğrenci ise şöyle dedi: "O bir pislik... Görünen o ki, yapılan çalışmaları kötülemek için sebepler arıyor."

Ve bir başkası, Profesörün değerlendirmelerini suçlamaya dönüştürüyor: "Benim fikirlerimdeki inceliği anlamıyor. Yazımın anlaşılmaz olduğunu düşündü çünkü okurken sabırlı değildi. Yaratıcılıktan hoşlanmıyor."

Hiçbiri Edward Caldwell III'ün değerlendirmelerinden bir şey öğrenmeyecek.

Gelişme düşüncesine sahip insanlar da onu bir dinozor olarak görmüş olabilirler. Ama o dinozor, ondan bir şey öğrenebilecekleri bir dinozordu.

"Değerlendirmeden önce, kibirli ve çok şey isteyen bir hâlde yanıma geldi. Değerlendirmeden sonra, 'adil' akıllara gelen ilk kelime gibi görünüyor... Yeni bir meydan okuma gibiydi."

"Kibirli, göz korkutan, hor gören biriymiş gibi geldi: Değerlendirmesi dürüst ve kesin gibi görünüyor. Daha iyi çalışmalar üretebilmek için bu şekilde değerlendirme teşvik edici olabilir..."

"Kibirli olmaktan gurur duyuyor gibi görünüyor: Oldukça hassastı... Yorumları faydalı ve açıktı. Ondan çok şey öğreneceğimi hissediyorum."

* Sarmaşık Birliği: *Ivy League*, Amerika'da seçkin sekiz üniversitenin oluşturduğu birliğin adıdır. Aslen spor ligi olarak kurulmuş ancak zamanla daha geniş bir anlama kazanmıştır.

Gelişme düşüncesi tarzı Afrika kökenli Amerikalı öğrencilerin Edward Caldwell III'ü kendi amaçları doğrultusunda iyileştirmelerine olanak tanıdı.

Buraya mı Aidim?

İnsanların yeteneklerini gasp etmenin yanında, basmakalıp düşünceler, insanların aitlik duygusunu bozarak onlara zarar verir. Birçok azınlık üniversiteyi terk eder. Kadınlar matematik ve fen bilimlerini bırakır çünkü o derse veya o sınıfa uymadıklarını hissederler.

Bunun nasıl gerçekleştiğini bulmak için üniversiteli bayanları, dönemdeki matematik dersi boyunca takip ettik. Bu zaman sıklıkla öğrencilerin, matematiğin ya da matematik içeren kariyerlerinin onlara uygun olup olmadığına karar verdikleri zamandır. Dönem boyunca bayanlardan matematik hakkındaki hislerini ve matematiğe karşı sahip oldukları aitlik duygusunu bizlere bildirmelerini istedik. Örneğin, matematik hakkında düşündüklerinde, matematik topluluklarının gerçek bir üyesi olduklarını hissediyorlar mıydı ya da aykırı gibi mi hissediyorlardı; kendilerini rahat mı hissediyorlardı yoksa gergin mi hissediyorlardı; matematik yetenekleri hakkında iyi mi hissediyorlardı, kötü mü hissediyorlardı?

Gelişme düşüncesine tarzına sahip bayanlar -matematiksel yeteneklerinin geliştirilebilir olduğunu düşünenler- oldukça güçlü ve dengeli bir aidiyet duygusuna sahiptiler. Hatta etrafta birçok kalıplaşmış olumsuz düşünce dolanırken bile bu duygularını koruyabiliyorlar. Bir öğrenci şöyle tanımladı: "Matematik dersinde, bayan öğrenciler yanlış yapmasalar da onlara yanlış yaptıkları söyleniyordu, aslında çözümleri yeni yöntemlerle yapıyorlardı. Bu yeni yol saçmaydı ve öğretmene yansıdı. Öğretmen, öğrencilerin geçerli nedenlerini görmüyordu. Pek sorun olmadı çünkü gruplar hâlinde çalışıyorduk ve öğrenciler olarak birbirimize yardım ediyorduk... İlginç fikirlerimizi kendi aramızda tartışıyorduk."

Kalıplaşmış düşünceler onlar için rahatsızlık vericiydi (olması gerektiği gibi) ama kendilerini hâlâ rahat hissedebiliyorlardı ve matematikte kendilerine güvenebiliyorlardı. Savaştılar.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip bayanlar, dönem boyunca zayıf bir aidiyet duygusuna sahip olduklarını hissettiler. Sınıflarındaki kalıplaşmış düşüncelerin varlığını hissettikçe, matematik hakkındaki rahatlıkları o kadar çabuk kayboluyordu. Bir öğrenci aidiyet duygusunun gittiğini söyledi: "Profesörün yorumlarıyla saygısızlığa uğradım. Ne zaman doğru bir cevap söylesem, 'Bu iyi bir tahmin' diyordu."

Düşük yeteneğe dair kalıplaşmış düşünce, onları ele geçirebilecekti -onları tanımlamak için- rahatlıklarını ve güvenlerini ellerinden alabilecekti. Hiçbir şekilde bunun onların suçu olduğunu söylemiyorum. Önyargı, insanlar olgunlaşmamışken içlerine işleyen sosyal bir sorun. Bu sorunun kurbanlarını suçlamak istemiyorum. Sadece gelişme düşüncesi tarzının, insanlara önyargıların ne olduğunu görmelerine yardımcı olduğunu söylüyorum. Gelişme düşüncesinin, kendilerine duydukları özgüven ve değişmeyen yetenekleriyle bu önyargılara karşı koyabilmelerine yardımcı olduğunu söylüyorum.

İnsanların Fikirlerine Güvenmek

Bayanların sadece kalıplaşmış düşüncelerle sorunları yoktur, insanların bayanlar hakkındaki bütün fikirlerinde sorunlar vardır. Bu fikirlere fazlaca güvenirler.

Hawaii'de bir gün diş ipi ve deodorant almak için bir eczaneye gittim. Alacaklarımı topladıktan sonra sıraya geçtim. Önümde ödeme yapmayı bekleyen iki kadın vardı. Zaman kaybını sevmeyen biri olduğum için paramı hazırlamaya karar verdim. Biraz ileri yürüdüm, aldıklarımı tezgâhın üstüne koydum ve cüzdanım içindeki

dağılmış olan paraları toplamaya başladım. Önümdeki iki kadın çılgına döndü. Hiçbir şekilde onların önüne geçmeye çalışmadığımı onlara açıkladım. Sadece sıra bana geleceği için paramı hazırlıyordum. Olayın çözüldüğünü sanmıştım ki, dükkânı terk ettiğimde iki kadın da beni bekliyordu. Yüzüme baktılar ve bağırdılar *"Kötü karakterli bir insansın."*

Olayı başından sonuna kadar izleyen eşim, kadınların deli olduğunu düşünmüştü ama kadınlar üzerimde garip ve rahatsız edici bir etki yapmışlardı. Verdikleri hükümden kendimi kurtarmam zaman aldı.

Bu savunmasızlık birçok başarılı kadına acı verir. Neden böyle olmalıdır? Bu kadınlar küçükken, genelde mükemmel kızlardır ve insanların onları böyle düşünmelerine bayılırlar. Öyle iyi huylu, öyle tatlı, öyle yardımseverlerdir ki kızlar insanların onlar hakkındaki değerlendirmelerine güvenmeyi öğrenirler. "Herkes bana karşı o kadar kibar ki, eğer beni eleştirirlerse bu doğru olmalıdır." En iyi üniversitelerdeki bayanlar bile diğer insanların fikirlerini dikkate almanın, yeteneklerini tanımada iyi bir yöntem olduğunu söylerler.

Erkekler ise sürekli yaramazdır ve cezalandırılırlar. İlköğretim okulu sınıflarını gözlemlediğimizde, erkek çocukların davranışları için kızlara göre sekiz kat daha fazla eleştiri aldığını gördük. Erkekler birbirlerine durmadan sersem ve aptal diyorlardı. Değerlendirmeler, güçlerinden çok şey kaybettirmişti.

Bir keresinde erkek arkadaşlarımdan biri beni bana "sersem" demişti. Evimde yemeğe davetliydi ve biz o sırada yemek yiyorduk, bluzuma biraz yemek damlatmıştım. "Sersemin teki olduğun için..." demişti. Şaşırmıştım. Erkekler bunu birbirlerine her dakika söylerler. Söylenmesi kibar olan bir şey değil belki, şaka olarak bile ama bu laflar, erkek çocukların diğer insanların değerlendirmelerini ciddiye almadan önce iki kere düşünmelerini sağlıyor.

Kadınlar başarının zirvesine ulaştıklarında bile diğer insanların tavırları onları yakalayabilir. Frances Conley dünyadaki en

seçkin beyin cerrahlarından biridir. Aslında o, bir Amerikan Tıp Fakültesi'nde sinir cerrahisinde görev almayı başarmış ilk kadındır. Ancak erkek meslektaşlarından -hatta asistanlarından- gelen dikkatsiz yorumlar kendinden şüphe etmesine neden olabilir. Bir gün bir ameliyat sırasında bir adam ona küçümser bir şekilde "tatlım" diye seslendi. İltifatı geri çevirmek yerine kendisini sorguladı. "Tatlı şey" diye merak etti "özellikle bu *tatlı şey*, bu ameliyatı yapacak kadar iyi ve yetenekli mi?"

Sabitlenmiş düşünce tarzı artı basmakalıp düşünceler artı bayanların insanların değerlendirmelerine olan güveni... Sanırım matematik ve fen bilimlerinde niçin böyle bir cinsiyet farkı olduğunu anlamaya başlayabiliriz.

Bu fark ileri teknoloji dünyasında üzücü bir şekilde kendisini belli eder. Mesleğinde ilerleyen teknisyen Julie Lynch lise ikinci sınıftayken bilgisayar kodları yazıyordu. Babası ve erkek kardeşleri teknoloji işinde çalışıyorlardı. O da buna bayılıyordu. Sonra bilgisayar programlama dersi öğretmeni onu eleştirdi. Bir bilgisayar programı yazmıştı ve program gayet iyi çalışıyordu ama öğretmen onun kullandığı kısa yoldan hoşlanmamıştı. Bilgisayarlara olan ilgisi uçup gitti. Onun yerine, üniversitede toplum ilişkileri bölümünü okudu.

Matematik ve fen bilimleri kadınlar için daha ılımlı yerler hâline getirilmelidir ve kadınların bu alanlarda hak ettikleri yerleri kazanmaları için toplayabildikleri tüm gelişme düşüncelerine ihtiyaçları vardır.

İşler Ne Zaman İyi Gider?

Gelin işlerin iyi gittiği zamanlara bir bakalım.

Polgar ailesi en başarılı bayan satranç oyuncularından üçünü yetiştirdi. Nasıl mı? Üç oyuncudan biri olan Susan şöyle diyor: "Ba-

bam, bireyin kendisinde olan yeteneğinin hiçbir şey olmadığını söylüyor; başarının yüzde 99'unun çalışmak olduğuna inanıyor. Ben de ona katılıyorum." En genç kızları Judit, şu an tüm zamanların en iyi satranç oyuncusu olarak kabul ediliyor. Judit aralarında en yetenekli olan değildi. Susan, "Judit yavaş başladı ama çok çalışkandı" diye anlatıyor.

Meslektaşlarımdan birinin matematikte çok yetenekli iki kızı var. Bir kızı en iyi üniversitelerin birinde matematik yüksek lisansı yapıyor. Diğer kızı, saygın matematik sınavlarından birinde birinci olan ilk kız öğrenci oldu. Ulusal matematik yarışmasını kazandı. Şu an en iyi üniversitelerin birinde sinirbilim okuyor. Onların sırları nedir? Bu özelliklerini genler yoluyla mı aldılar? Ben bu özelliklerin düşünce tarzları aracılığıyla onlara geçtiğine inanıyorum. Onlar benim gördüğüm, gelişme düşüncesine en çok sahip aileydi.

Aslında babaları gelişme düşüncesi tarzını her şeyde kullanıyordu. Birkaç yıl önce onunla yapmış olduğum bir sohbeti hiç unutmayacağım. O zamanlar bekârdım ve bana bir eş bulabilme planımın ne olduğunu sordu. Hiçbir planımın olmadığını söylediğimde donup kalmıştı. "Çalışmalarının kendi kendilerini hazırlamaları mümkün mü, değil. Bu neden ondan farklı olsun ki?" Amaçlar doğrultusunda adımlar atılmıyor olması, onun için hayal bile edilemez bir şeydi.

Kısaca, gelişme düşüncesi tarzı, insanların -olumsuz etiketlerin hedefi olmuş insanların bile- akıllarını tamamen kullanmalarına ve onu en doğru şekilde geliştirmelerine izin veriyor. Kafaları sınırlı düşüncelerle, kırılgan aidiyet duygularıyla ve diğer insanların onları tanımlayabileceği inancıyla doldurmuyor.

Düşünce Tarzınızı Geliştirin

- Kahramanınızı düşünün. Kahramanınız olan bu insanı az çaba ile olağanüstü şeyler başarmış biri olarak mı görüyorsunuz? Şimdi gerçeği keşfedin. Başarılarına kattığı muazzam çabayı keşfedin ve onlara daha çok hayranlık duyun.
- Diğer insanların sizi geçtiği ve sizin de onları çok zeki ya da yetenekli kişiler olarak kabul ettiğiniz zamanları düşünün. Şimdi de onların daha iyi yöntemler kullanmış oldukları, daha fazla şey öğrenmiş oldukları, daha çok çalıştıkları, engellere karşı çareler bulmuş oldukları fikrini ele alın. İsterseniz bunu siz de yapabilirsiniz.
- Konsantrasyonunuzun azaldığı, kesildiği anlar var mıdır? Bu tip durumlarda gelişme düşüncesiyle bakın -öğrenmeyi ve gelişmeyi düşünün, yargılamayı unutun- ve bunları tekrar birbirine bağlayın.
- Çocuklarınıza tanımlar yakıştırır mısınız? Bu çocuğum sanatçıdır ve bu çocuğum ise bilim adamıdır. Bir sonraki sefer, çocuklarınıza bu şekilde yardımcı olmadığınızı hatırlayın, onları övüyor olsanız bile. Övgü alan çocukların IQ sonuçlarında düşüş gösterdikleri çalışmamızı hatırlayın. Onlara iltifat etmek için bir gelişen düşünce yöntemi bulun.
- Toplumumuzun yarısı kalıplaşmış, olumsuz düşünceler grubuna aittir. Onlara göre tüm kadınların başarılı olmalarına gerek yoktur, sonra da diğer tüm gruplar için. Bu insanlara gelişme düşüncesinin hediyesini verin. Hayatınızdaki çocuk ve yetişkinlerin gelişme düşüncesini öğrenebilecekleri bir ortam yaratın, özellikle de kalıplaşmış olumsuz düşüncelerin hedefi olan insanların. Böylece önlerine olumsuz tanımlamalar çıksa dahi, kendi öğrenimlerinin yöneticisi olarak kalmaya devam edeceklerdir.

Bölüm 4

SPOR: BİR ŞAMPİYONUN DÜŞÜNCE TARZI





Sporda, herkes yeteneğe inanır. Hatta uzmanlar dahi buna inanır. Aslında spor "doğal olan" fikrinin geldiği yerdir. Atlet gibi görünen, atlet gibi koşan kişi bir atlettir, hem de hiç denenmeden. Doğal yeteneğe olan inanç o kadar büyüktür ki, birçok menajer ve teknik direktör sadece doğal yetenek arar. Takımlar yetenekli oyuncuları kadrolarına katmak için birbirleriyle yarışırlar.

Billy Beane doğal bir yetenekti. Herkes onun bir sonraki Bebe Ruth olduğu konusunda hem fikirdi.

Ama Billy Beane'de bir şey eksikti: Bir şampiyon gibi düşünme tarzı.

Michael Lewis'in *Paratopu (Moneyball)* kitabında anlattığına göre, Beane lise ikinci sınıftayken basketbolda en çok sayı atan oyuncuydu, Amerikan futbol takımında savunma oyuncusuydu ve beyzbol takımındaki en iyi vurucuydu. Gerçekten yetenekliydi.

Ama işlerin kötü gittiği dakika, Beane ara vermek için bir sebep aradı. "Olay sadece başarısızlıktan hoşlanmıyor olması değildi, nasıl başarısız olunacağını bilmiyor olmasıydı."

Beyzbolda alt liglerden üst liglere doğru çıktıkça işler daha da kötüye gitti. Her vuruş bir kâbustu, her fırsat küçük düşmesine neden oluyordu, topu her kaçırışında altüst oluyordu. Bir menajerin dediği gibi, "Billy hiçbir çıkış yolu bulamayacağı fikrine sahipti." Tanıdık geliyor mu?

Beane sorunlarını yapıcı şekilde düzeltmeyi denedi mi? Hayır, tabi ki hayır çünkü bu sabitlenmiş düşünce tarzının bir sonucu. Doğal yetenek çabalamaya ihtiyaç duymamalıdır. Çabalama, daha az yeteneği olanlar içindir. Doğal yetenek, yardım talep etmez. Bu, zayıf-

lığın bir kabulüdür. Kısaca doğal olan eksikliklerini tartmaz, onların üstünde çalışmaz. Eksikliklerin var olduğu düşüncesi ürkütücüdür.

Sabitlenmiş düşünce tarzının böyle aşılanmış olmasıyla Beane, dev yeteneği tarafından kapana kıstırılmıştı. Oyuncu Beane sabitlenmiş düşünce tarzından kendini hiçbir zaman kurtaramadı ama inanılmaz başarılı bir birinci lig oyuncusu oldu. Bu nasıl gerçekleşti?

Beane ile alt ve üst liglerde birlikte oynamış başka bir oyuncu daha vardı, Lenny Dykstra. Dykstra, Beane'in sahip olduğu yeteneğin en ufak bir parçasına bile sahip değildi ama Beane hayranlık duyarak onu izledi. Beane'in daha sonra ifade ettiği gibi, "Onda başarısızlık kavramı yoktu. Bende ise tam tersiydi."

Beane devam eder, "Bir beyzbol oyuncusunun ne olduğuna dair bazı özellikler fark ettim ve onların bende olmadığımı görebiliyordum. O, Lenny'di."

Beane onu izledi, onu dinledi. Düşünüp taşındı. Sonunda düşünce tarzının, yetenekten daha önemli olduğunu anladı. Bundan kısa süre sonra oyuncu takibi ve yönetiminde çığır açan bir grubun parçası olarak, beyzbolun bütün amacı olan sayı koşularının yetenekten çok yöntemle ilgili olduğuna inanmaya başladı.

Bu anlayışla donanan Beane, Oakland Athletics'in 2002 yılındaki genel menajeri olarak, takımını 103 galibiyete taşıdı. Şampiyonayı kazandı ve neredeyse üst üste maç kazanma rekorunu kırıyordu. Takım ise beyzbolda verilen en düşük ikinci maaşı alıyordu. Onlar yetenek satın almadılar, düşünce tarzı satın aldılar.

DOĞUŞTAN GELEN DÜŞÜNCESİ

Onu Görüyorsunuz, Şimdi Görmüyorsunuz

Doğuştan gelen fiziksel yetenek, akılsal yetenek gibi değildir. Görülebilirdir. Boyut, yapı, çeviklik hepsi görülebilirdir. Egzersiz ve antrenman da izlenilebilir, bunlar gözle görülebilir sonuçlar doğu-

rurlar. Bunun doğuştan gelen efsaneyi alt üst edeceğini düşünebilirdiniz. Muggsy Bogues'i 1.60 boyuyla NBA'de basketbol oynarken görebilirdiniz. New England Patriots ve San Diego Chargers için savunma oynayan Doug Flutie'yi görebilirdiniz. Tek kollu basketbolcu Pete Gray'i birinci liglerde oynarken görebilirdiniz. Saygınlıktan yoksun tüm zamanların en iyi golf sporcusu Ben Hogan'ı, kötü bir şekilde yanmış ve zarar görmüş bacakları olan Glenn Cunningham'ı fark edebilirdiniz. Larry Bird'ü ve onun çeviklik eksikliğini görebilirdiniz. Küçük ya da saygın olmayan hatta "engelli" olup da başaranları ve başaramayanları görebilirsiniz. Bu insanları görseydiniz onlara hiçbir şey anlatmamayı mı seçerdiniz?

Boks uzmanları doğal yetenekleri belirlemek için "bant efsaneleri" adlı fiziksel ölçümlere güvendiler. Dövüşçünün yumruğunun, menzilinin, ağırlığının ve göğüs kafesinin genişlemesinin ölçümlerini de eklediler. Muhammed Ali bu ölçümleri geçemedi. Doğuştan gelen özelliklere sahip değildi. Çok hızlıydı ama büyük bir dövüşçünün fiziğine sahip değildi. Klasik hareketleri de bilmiyordu. Aslında boksu tamamen yanlış yapıyordu. Yumrukları, kolları ve dirsekleriyle engellemiyordu. Amatörler gibi üst üste yumruk atıyordu. Çenesini açıkta bırakıyordu. Gelen yumruklardan kaçınmak için geri çekiliyordu. Jose Torres'in söylediğine göre bu "Birinin tren rayının tam ortasında birazdan çarpacak olan trenden sakınmaya çalışması gibiydi. Rayın sağına ya da soluna hareket etmeyerek ray üstünde geriye doğru gitmeye benziyordu."

Ali'nin rakibi Sonny Liston doğuştan boksördü. Her şeye sahipti: Fizik, kuvvet, deneyim. Efsanevi bir gücü vardı. Ali'nin Sonny Liston'ı yeneceği hayal bile edilemezdi. Bu eşleşme o kadar komikti ki, izlemeye gelenler salonun sadece yarısını doldurmuşlardı.

Hızının dışında, Ali'nin parlak bir zekâsı vardı. Gücü adaleleri değil, beyniydi. Rakibini ölçüp biçtikten sonra, rakibinin boynuna yüklendi. Liston'ın dövüş tekniğini incelemekle kalmamış, ring dışında Liston'ın nasıl bir insan olduğunu da gözlemlemişti: "Bulabildiğim tüm röportajlarını okuyup; onun çevresindeki, onunla ko-

nuşan insanlarla görüşmüştüm. Yatağa uzanır, tüm bunları kafamda birleştirirdim ve bunları düşünürdüm. Beyninin nasıl çalıştığını anlamaya uğraşırdım." Sonra bütün bunları rakibine karşı kullandı.

Ali niçin her dövüşten önce "delirmiş" gibi görünürdü? Çünkü Torres'in dediğine göre, galibiyet yumruğu, rakiplerin geldiğini göremediği yumruktur, Ali bunu biliyordu. Ali, "Liston benim deli olduğuma inanıyordu. Her şeyi yapabilecek biri olduğumu düşünüyordu. Ben de ağzımdan başka hiçbir şeyi görememesini isterdim. Ağzım, görmesini istediğim tek şeydi!"

Kelebek gibi süzül,
Arı gibi sok,
Gözlerinin göremediğine
Ellerin vuramaz.

Ali'nin Liston'a karşı galibiyeti boksta tarihi bir olaydır. Ünlü boks menajeri, Ali hakkında:

"O bir paradokstu. Ringdeki fiziksel icraatı kesinlikle yanlıştı ama beyni her zaman mükemmel çalışır durumdaydı. Bütün zaferlerin buradan geldiğini gösterdi" dedi, işaret parmağıyla alnını göstererek. Sonra iki yumruğunu da kaldırdı. "Bunlardan değil."

Bu olay, insanların doğuştan gelen fiziksel özelliklere dair önyargılarını değiştirmedi. Şimdi sadece Muhammed Ali'ye tekrar bakalım. Onda büyük bir boksörün vücudunu görün. Böyle keskin bir zekâya sahip olması, böyle eğlenceli şiirler yazabilmesi kolay kazanılmış özellikler olmuş olabilirler ama bizler hâlâ onun büyüklüğünün fiziğinde yattığını düşünüyoruz ve uzmanların bu büyüklüğü en başından nasıl göremediklerini anlamıyoruz.

Michael Jordan

Zihinsel dayanıklılık ve yürek, sahip olabileceğiniz fiziksel üstünlüklerden daha güçlüdür.

Michael Jordan da basketbola doğuştan gelen bir yeteneğe sahip değildi. O belki de spor tarihindeki en çalışkan sporcuydu.

Michael Jordan'ın lise takımından atıldığı iyi bilinen bir hikâyedir, onu gönderen çalıştırıcıya gülüyoruz. Oynamak istediği üniversite takımı (North Carolina State) tarafından da kabul edilmemişti. Peki, *onlar* aptalca davranmamışlar mı? Seçme ihtimali olan bir-iki NBA takımı da onu seçmedi. Ne kadar da utanç verici bir hata! Bugün, onun gelmiş geçmiş en iyi basketbol oyuncusu olduğunu biliyoruz ve bunun daha en başından beri belli olması gerektiğini düşünüyoruz. Ona baktığımızda "Büyük Michael Jordan"ı görüyoruz ancak o sadece Michael Jordan'dı.

Jordan lise takımından çıkarıldığı zaman mahvolmuştu. Annesi, "Ona o anda, geri gitmesini ve kendini yetiştirmesini söyledim" diyor. Annesini dinledi. Evden her sabah saat altı da çıkar okuldan önce antrenman yapardı. North Carolina Üniversitesi'nde, sürekli zayıf yönleri üzerine çalıştı; savunması, topu kavraması ve şutları üzerine çalıştı. Takımın koçu, onun diğer herkesten daha fazla çalışmayı istemesine çok şaşırıyordu. Bir keresinde, sezonun en önemli maçını kaybetmelerinden sonra Jordan saatlerce şut çalıştı. Bir sonraki yıla hazırlanıyordu. Başarısının zirvesinde bile -kendisini atletik bir deha olarak ilan ettikten sonra bile- onun bu azimli çalışmaları efsane olarak hatırlanmaya devam etti. Chicago Bulls takımının eski yardımcı koçu John Bach, onu, "dehasını sürekli büyütmek isteyen bir dahi" olarak anıyordu.

Jordan'a göre başarı zihinden gelir. "Zihinsel dayanıklılık ve yürek, sahip olabileceğiniz fiziksel üstünlüklerden daha güçlüdür. Her zaman bunu söyledim ve her zaman buna inandım." Ama diğer insanlar buna inanmıyor. Onlar Michael Jordan'a bakıyorlar ve onun başarısına kaçınılmaz bir şekilde öncülük eden, fiziksel kusursuzluğunu görüyorlar.

Bebe Ruth

Peki ya Bebe Ruth? Bu günden geçmişe baktığımızda onda fiziksel kusursuzlarla dolu olduğunu açıkça görebiliyoruz. O, meşhur bir iştaha ve formasından sarkan dev bir göbeğe sahipti. Peki, bu onu daha doğal yapmıyor mu? O, bütün gece içki âlemleri yapıp ertesi gün beyzbol kalesine geçip ev sahibi takımın avantajlarını kesmedi mi?

Bebe de doğal yeteneğe sahip değildi. Profesyonel kariyerinin başlarında Bebe Ruth iyi bir vurucu değildi. Çok güçlüydü ve gücü sopasını her salladığında sahip olduğu kararlılıktan geliyordu. Topa isabet ettiğinde, sonuç nefes kesiciydi ama çok tutarsız biriydi. Bunu her zaman yapamıyordu.

İnsanı şaşırtacak kadar likör ve hayal edilemeyecek kadar çok yemek yediği doğruydu. İyi bir yemekten sonra bir ya da birden fazla pastanın tamamını tatlı niyetine yiyebiliyordu ama gerektiği zaman kendisini terbiye etmesini de biliyordu. Birçok kış, lig tatilinin tamamını spor salonlarında daha formda olmak için çalışarak geçirirdi. Aslında, 1925 sezonu sonrası bir daha hiç başarılı olamayacak gibi görünüyordu ama kendisine tekrar forma giyeceğine dair söz verdi ve başardı. 1926 - 1931 arasında 0.354 isabet sağladı, ortalama 50 iç koşu yaptı ve 155 koşu içeriye isabet etti. Biyografisini yazan Robert Creamer'a göre, "Ruth başından sonuna kadar hep aynı vuruş başarısını korudu, beyzbol tarihinin en iyi vuruşlarını sergiledi. 1925 yılının küllerinin arasından, Bebe

Ruth bir roket gibi fırladı." Bunu kendisine uyguladığı disiplin sayesinde başardı.

Çalışmayı da ayrıca severdi. Boston Red Sox'a katıldığı zaman, takımın eski oyuncuları, her zaman vuruş çalışması yapmak istemesinden dolayı ona kızarlardı. O sadece bir acemi değil, başlangıç seviyesindeki bir top atıcıydı; kim oluyordu da vuruş çalışması yapmayı deneyebileceğini düşünebiliyordu? Kariyerinin ortalarındayken bir keresinde, çalıştırıcılar tarafından bir maç oynamama cezasına çarptırılmıştı. Bu önemsiz bir şeydi ancak ona çalışma izni vermeyecek olmaları gerçekten acıydı.

Ty Cobb top atıcı olmanın Ruth'un vuruşlarının gelişmesine fayda sağlamış olduğunu ileri sürdü. Top atıcı olmak vuruşlara neden fayda sağlasın ki? "Beyzbol kalesinde bunu gözlemleyebiliyordu" dedi Cobb. "Kimse bir vurucunun topu sağa sola vurmasını ya da sopaya kötü bakmasını umursamaz. Ruth o büyük sopayı kullanırken kaçırsaydı da fark etmezdi... Zaman geçtikçe de o büyük sopayı nasıl kontrol edeceği hakkında daha çok şey öğrendi ve sopayı topla buluşturdu. Takımından ayrılmadan hemen önce tamamen hazır hâle gelmişti."

Hemen Stephen Jay Gould'un çağrısına kulak verelim. "Beyzbol oyuncularının et parçaları olduklarına dair ortak kanaat; doğanın onlara sağladığı yeteneği açıkça sergiliyor."

Dünyadaki En Hızlı Kadınlar

Peki ya Wilma Rudolph, 1960 yılı Roma Olimpiyatları'nda sürat ve bayrak koşularında üç altın madalya kazandıktan sonra dünyanın en hızlı kadını olarak anılmaya başlamadı mı? Gençken harika bir fiziğe sahip olduğunu söylemek imkânsızdı. Vaktinden önce doğmuştu. Ailesinin yirmi iki çocuğunun yirmincisiydi. Sürekli hasta olan bir çocuktu. Dört yaşındayken neredeyse zatür-

reden ölüyordu. Sol ayağı da neredeyse tamamen felç olmuştu. Doktorlar ayağını tekrar kullanabilmesinin çok düşük bir ihtimal olduğunu söylüyorlardı. Sekiz yıl boyunca yoğun fizik tedavi gördü. On iki yaşına kadar değnekle gezdi ve sonra normal yürümeye başladı.

Bu, fiziksel becerilerin geliştirilebileceğine dair bir ders değil de neydi? Bu dersi hemen basketbola ve yarışlara uyguladı. Katıldığı ilk resmi atletizm müsabakasında girdiği her yarışı kaybetti. İnanılmaz kariyerinin sonunda, "Çok çalışkan bir bayan olarak hatırlanmak istiyorum" dedi.

Peki ya Jackie Joyner-Kersee, tüm zamanların en büyük bayan atleti olarak anılmıyor mu? 1985'ten 1996'nın başına kadar katıldığı bütün heptatlonları kazandı. Heptatlon tam olarak nedir? İki gün süren; 100 metre engelli, yüksek atlama, cirit atma, 200 metre koşusu, uzun atlama, gülle atma ve 800 metre koşusu dâhil yedi bölümden oluşan bir yarış türüdür. Kazananın, dünyanın en iyi atleti olarak anılıyor olmasına şaşırmamak gerek. Joyner-Kersee spor tarihindeki en yüksek altı sonucun da sahibiydi. Dünya rekorları kırdı ve iki olimpik altın madalyanın (diğer yarışmaları da sayarsak altı) yanında iki dünya şampiyonası kazandı.

Doğuştan gelen bir yeteneğe mi sahipti? Yeteneği vardı ama koşulara başladığında uzunca bir süre hep son sıralarda kaldı. Daha çok çalıştıkça daha da hızlandı ama hiç yarış kazanamadı. Sonunda kazanmaya başladı. Ne değişmişti? "Bazıları bu dönüşümü genetik nedenlere dayandırıyor ama bence kötü yollarda, mahalle kaldırımlarında ve okul koridorlarındaki saatlerce çalışmamın bir ödülüydü."

Devam eden başarısını anlatırken, "Kendimi gelişirken görmemde bir şey var ve bu beni heyecanlandırıyor. Altı olimpiyat madalyasından ve beş dünya rekorundan sonra şimdi yol bu. Ben lise üçüncü sınıfta yarışlara yeni katılmaya başladığımda da yol buydu."

Son iki madalyasını (bir dünya şampiyonluğu ve bir olimpiyat madalyası) astım nöbeti sırasında ve ağrıyan bir topuk sakatlığı var-

ken kazandı. Beklenen sona ulaşan, doğuştan gelen yetenek değildi. Son sözü söyleyen düşünce tarzıydı.

Doğuştan Gelen Yetenekler Çabalamaya İhtiyaç Duymamalı

Eskiden insanların kendilerini fiziksel olarak golf sporuna hazırlayamayacağına dair bir inancın var olduğunu biliyor muydunuz? Bu inanca göre eğer güçlenirseniz, "dokunuşunuzu" kaybederdiniz. Bu anlayış Tiger Woods çalışma düzeni ve sert antrenmanları ile ortaya çıkıp, her turnuvayı kazanana kadar varlığını sürdürdü.

Bazı kültürlerde eğitimle doğuştan sahip oldukları yeteneklerin üstüne çıkmak isteyen insanlar, toplum tarafından kabul görmezler. Siz yaşamdaki durumunuzu kabullenmelisinizdir. Bu kültürler Maury Wills'ten nefret ederlerdi. Wills 1950 ve 1960'lı yıllarda birinci ligde oynamak isteyen hevesli bir beyzbol oyuncusuydu. Onun problemi ise vuruşlarının yeterince iyi olmamasıydı. Dodgers onu kadrosuna kattığı zaman, Wills'i alt lige yolladılar. O ise arkadaşlarına gururla, "İki yıl içinde Brooklyn'de Jackie Robinson ile oynayacağım" diyordu.

Yanıldı. İyimser tahminine ve günlük çalışmalarına rağmen alt ligde sekiz buçuk yıl boyunca süründü. Yedi buçuk yıl geçtiğinde takım menajeri bir öneride bulundu. "Sen yedi buçuk yıldır düşüştesin, kaybedecek hiçbir şeyin yok" dedi Wills'e. Kısa süre sonra, Dodgers takımının oyuncularından biri ayak parmağını kırdığı zaman, takıma Wills çağırıldı. Böylece bir şans elde etti.

Vuruşları hâlâ daha iyi değildi ancak vazgeçmeye hazır değildi, yardım almak için birinci koça gitti. Wills'in günlük çalışmaları dışında her gün saatlerce fazladan çalıştılar. Hâlâ yeterince iyi değildi. Dayanıklı Wills bile artık çalışmayı bırakmaya hazırken, koç bunu yapmasına izin vermedi. Şimdi parçalar yerli yerine oturuyordu, Wills zihni üzerine çalışmalıydı.

Vurmaya başladı ve inanılmaz hızıyla beysleri yakalamaya başladı. Zıt taraftaki atıcıların ve yakalayıcıların atışlarını çalıştı, beysi yakalamak için en uygun anı anlamaya çalıştı. Ani kalkışlar ve etkili kaymalar geliştirdi. Atıcıların dikkatini dağıtmaya başladı, yakalayıcılardan kurtuldu ve taraftarı coşturdu. Ty Coob'un beys rekorunu kırdı, kırk yedi yıldır yanına bile yaklaşılamayan rekoru. O yıl, ulusal ligdeki en değerli oyuncu seçildi.

Spor IQ'su

Spor dünyasının, çalışma ve gelişme arasındaki bağlantıyı görmek zorunda kalacaklarını düşünürdünüz -akıl ile başarı arasındaki- ve doğuştan gelen fiziksel yeteneğin üstünde durmayı bırakacaklarını düşünürdünüz. Bugünse sanki görmeyi reddediyor gibiler. Belki bunun nedeni Malcolm Gladwell'in ileri sürdüğü gibi, insanların sonradan kazanılmış yeteneklerden daha çok doğuştan gelen yeteneklere değer vermeleridir. Onun önerisine göre, kültürümüz bireysel çabadan ve kişisel gelişimden konuştukça, derinlerde doğuştan gelen yeteneklere saygı duyar hâle geliyoruz. Bizlerden farklı doğan şampiyonları ve süper kahraman idollerini düşünmekten hoşlanıyoruz. Onları, kendilerini sonradan geliştirmiş, sıradan doğmuş insanlar olarak düşünmekten hoşlanmıyoruz. Neden peki? Bana göre bu çok daha hayret verici.

Uzmanlar aklın rolünün farkına varmak istedikleri zaman bile, her şeyin doğuştan olduğu konusunda ısrar ediyorlar.

Bu beni, St. Louis Rams Amerikan futbolu takımının büyük koşucusu Marshall Faulk ile ilgili bir makaleyle karşılaştığımda etkiledi. Faulk kısa süre önce, takımına dört yıl boyunca üst üste iki bin yard kazandıran ilk oyuncu olmuştu.

2002 Super Bowl gecesi yazılan makale, Faulk'un sahada oyuncuların yerlerini nasıl bildiğine dair esrarengiz yeteneği hakkındaydı.

Faulk; koşan, yerlere düşen yirmi iki oyuncunun kargaşası içinde bile kimin nerede olduğunu bilirdi. Sadece nerede olduklarını değil, o noktalarda neler yaptıklarını ve biraz sonra neler yapacaklarını da bilirdi. Takım arkadaşlarına göre, o asla yanılmazdı.

İnanılmaz. Bunu nasıl yapıyordu? Faulk'un anlattığına göre, yıllar boyu Amerikan futbol maçlarını izledi durdu. Lisede yapmaktan nefret ediyor olmasına rağmen sadece üst düzey futbol izleyebilmek için stadyumlarda satış görevlisi olarak çalıştı. Maçları izlerken kendisine sorular soruyordu. Neden? "Neden bu yönde koşuyoruz?", "Neden bunu yapıyoruz?" diyor Faulk. "Bu sorular futbola daha derinden bağlanmamı sağladı." Üst düzey bir oyuncuyken de oyunun işleyişine dair derin soruları sormaktan hiç vazgeçmedi.

Şüphesiz ki Faulk becerilerini, doyumsuz merak duygusunun ve çalışma isteğinin bir sonucu olarak görüyor.

Oyuncular ve koçlar bunu ne olarak görürler? Doğuştan gelen bir yetenek olarak, "Marshall birlikte oynadığım oyuncular arasında en yüksek futbol IQ'suna sahip oyuncuydu" diyor eski bir takım arkadaşı. Diğer arkadaşları savunmadaki zaafları fark edebilen yeteneğini "bilginlerin doğal yeteneği" olarak tanımlıyorlar. Onun yeteneklerine hayran olan bir koç da şöyle açıklıyor: "Bunların hepsini yapabilmek için doğuştan futbol zekâsına sahip olmak gerekir."

"KARAKTER"

"Eğer okuyamama neden olacak bir rahatsızlığım olsaydı, hiçbir yarışı kazanamazdım çünkü hayatta başarılı olmak için seçilen yolun, çok çalışmak olduğunun hiçbir zaman farkına varamazdım."

Ama dışarıda bir yerlerde bu "yeteneğe" doğuştan sahip atletler yok mu? Evet var, tıpkı Billy Beane ve John McEnroe'da olduğu gibi. Onlar yeteneklerine yapılan övgüler, zorlanmaya ve çalışmaya çok az ihtiyaç duymaları yüzünden, kendilerini kolaylıkla sabitlenmiş düşünce tarzı içinde bulabilirler. Dekatlonda 1976 yılı altın madalya sahibi Bruce Jenner diyor ki, "Eğer disleksiye* sahip olsaydım, muhtemelen hiçbir yarışı kazanamazdım. Hayatta başarılı olmak için seçilen yolun, çok çalışmak olduğunun hiçbir zaman farkına varamazdım. Daha iyi bir okuyucu olmuş olsaydım, bunu yapmam daha kolay olurdu, spor yapmam daha kolay olurdu."

Doğuştan yeteneğe sahip insanlar, bu üstün yetenekleriyle devam ederler; çok çalışmayı, engelleri nasıl aşacaklarını öğrenmezler. Bu, Boston Red Sox'ın büyük vurucusu, ona en çok ihtiyaç duyulan zamanda kendini yok eden Pedro Martinezin öyküsüdür. Hatta çok büyük bir karakter öyküsüdür.

The New York Times ve *Boston Globe*'tan bir grup spor yazarı, Delta'yla Boston'a gidiyorlardı. Ben de onlarla birlikteydim. New York Yankees ile Boston Red Sox arasında oynanan 2003 Amerikan Ligi final serisi üçüncü maçını izlemeye gidiyorlardı. Yolda karakter hakkında konuşuyorlardı ve hepsi aynı fikirdeydi: Yankees maçı kazanmaya daha yakın taraftı. Boston spor yazarları ise yorumlarını öylesine yazıyorlardı.

Bu sırada, iki yıl önce Yankees takımının New York için neler yaptığını hatırladılar. 2001 yılı Ekim ayıydı. New York halkı 11 Eylül saldırılarının etkisini üzerlerinden yeni atıyordu. Ben de oradaydım, hepimiz mahvolmuştuk. Bir umuda ihtiyacımız vardı. Şehir, Yankees takımının Dünya Serisi'ni kazanmasına ihtiyaç duyuyordu. Ama Yankees oyuncuları da saldırıyı yaşamışlardı. Yaralı ve yorgundular. Hiçbir şeyleri kalmamış gibi duruyordu. Nasıl oldu bilmiyorum, durumu hissetmişlerdi. Önlerine çıkan her takımı sahadan sildiler, aldıkları her galibiyet bizleri biraz daha yaşama bağlıyordu,

* Disleksi: Bir kimsenin okumasını ve konuşmasını zorlaştıran hastalık türü.

her galibiyet bizleri geleceğe biraz daha umutla bakmamızı sağlıyordu. Bu arzumuzla beslenen takım, Amerikan Doğu Ligi şampiyonu oldu, sonra Amerikan Ligi şampiyonu olarak Dünya Serilerine katıldılar. Yürekli bir başarı gösterdiler, neredeyse kazanıyorlardı. Herkes Yankees takımından nefret eder. Yankees bütün ülkenin karşı olduğu takımdır. Ben de Yankees'den nefret ederek büyüdüm ama bu olaydan sonra onları sevmek zorundaydım. Spor yazarlarının *karakter* derken söylemek istedikleri şey budur.

Karakter dedi spor yazarları. Karakter, ne yapılması gerektiğini önceden bilme yeteneğidir. Her şey size karşı olsa dahi gerekeni yapabilmek için ihtiyaç duyulan gücü bulabilme yeteneğidir...

Ertesi gün göz kamaştıran ama çok şımartılmış Boston vurucusu Pedro Martinez, karakterin anlamını onun ne olmadığını göstererek ortaya koydu.

Kimse Amerikan Lig Şampiyonluğu'nu Boston Red Sox'tan daha fazla istiyor olamazdı. Bambino'nun lanetinden beri, 85 yıldır Dünya Serisi'ni kazanamamışlardı. Bu lanet, Sox takımının sahibi Harry Frazee, Bebe Ruth'u Broadway'de bir gösteriye para sağlamak için sattığı zamandan beri vardı. En iyi solak vurucusunu (o dönem de en iyi Ruth'tu) satması zaten yeterince kötüydü üstelik onu, adını anmaya kimsenin tenezzül bile etmediği rakip takıma satmıştı.

Yankees takımı beyzbol ligine hükmetmeye devam etti. Bitmek bilmeyen Dünya Serisi'ni kazanıyor görünüyorlardı. Bu arada Boston birkaç final serisi maçı oynadı. Hep kaybettiler üstelik en kötü şekilde... Tam kazanacaklarken maç sonuna doğru ani düşüş yaşıyorlardı. İşte burada, bu laneti ortadan kaldırma ve rakiplerini yenme şansını elde ettiler. Kazanırlarsa, Dünya Serisi'ne gideceklerdi ve Yankees evinde kalacaktı. Onların umudu Pedro Martinez'di. Aslında ligin ilk zamanlarında Pedro laneti beslemişti.

Hâlâ iyi bir oyun çıkaramamışlardı. Martinez soğukkanlılığını kaybetti ve diğer oyunculardan daha yavaş oynamaya başladı. Bu durumda ne yaptı peki? Topu bir oyuncuya attı, sopasına isabet etti

(Karim Garcia), diğerini topu kafasına atmakla tehdit etti (Jorge Posada) ve yetmiş iki yaşındaki yaşlı bir adamı yere devirdi (Yankee koçu Don Zimmer).

New York Times yazarı Jack Curry' nin yazdığı gibi, "Pedro ve Roger (Clemens)'ı unutulmaz bir günde Fenway Park'ta karşı karşıya bulacağımızı biliyorduk ama kimse Pedro'yu Garcia'ya karşı, Pedro'yu Posada'ya karşı, Pedro'yu Zimmer'e karşı izlemeyi beklemiyordu."

Boston yazarlarının bile ödü patlamıştı. Globe yazarı Dan Shaughnessy sordu: "Şu an hangisine sahip olmayı tercih ederdiniz? Bir üst lig oyuncusu gibi davranan, sakinliğini koruyan, sinirine rağmen takımı için maç kazanan Roger Clemens'e mi, yoksa geriye düşünce bir oyuncuyu vuran, Yankee yakalayıcısı Jorge Posada'nın başını hedef alan, 'Sıradaki sensin' diye tehdit eden Martinez'e mi? Red Sox taraftarları bunu duymaktan hoşlanmazlar ama Martinez o akşam bir utanç kaynağıydı, beyzbol için bir yüz karasıydı. Bu olaydan yakasını kurtardı çünkü o Pedro'ydu ve Sox yönetimi ona bu olanağı tanıdı. Martinez sadece bir kere olsun kalkıp hatalı olduğunu itiraf edemez miydi?"

Billy Beane gibi Pedro Martinez de düş kırıklığına nasıl dayanılacağını, olayları önceden sezmeyi ve karşısına çıkan önemli bir engeli nasıl önemli bir galibiyete dönüştüreceğini bilmiyor. Billy Beane gibi o da hatalarını itiraf edemiyor ve onlardan ders çıkaramıyor. İşi yapmak yerine sinirini dışa vuruyor. Yankees takımı maçı kazandı ve bir maçla final serisini kazanarak yoluna devam etti.

Uçakta spor yazarları karakterin her şey olduğu fikrinde birleştiler ama bunun nereden geldiğini anlamadıklarını da itiraf ettiler. Sanırım karakterin düşünce tarzından ortaya çıktığı fikrini henüz yeni kavrıyoruz.

İnsanların özel oluşlarının ve sahip oldukları yeteneklerin önemli olduğu fikrine kapılmalarını sağlayan bir düşüncenin var olduğunu biliyoruz. İşler kötü gittiğinde, dikkatleri dağılır ve yeteneklerini

kaybederler, istedikleri her şeyi -bu durumda takımın ve taraftarların umutsuzca istedikleri her şeyi- tehlikeye atarlar.

Ayrıca insanların başarısızlıkların üstesinden gelmelerine yardımcı, onlara faydalı yöntemleri gösteren, onlar için en doğrusunu yapmalarına olanak tanıyan bir düşünce daha olduğunu da biliyoruz.

Bekleyin, hikâye daha bitmedi. Bir yıl sonra Sox ve Yankees tekrar karşı karşıya geldiler. Yedi maçtan üçünü kazanan taraf Amerikan Ligi şampiyonu olacaktı ve Dünya serilerine katılacaktı. Yankees ilk üç maçı kazandı, Boston'ın onları küçümseyen bekleyişi bir kez daha sonuçsuz kalmış oldu.

Ancak o yıl, Boston oynadıkları oyunla adlarından söz ettirmişti. Bir oyuncularını sattılar, başka birini daha satmayı denediler (kimse onu istemedi) ve şu mesajı iletmiş oldular: Bu bir takım, yıldızlar grubu değil. Hepimiz birbirimiz için çok çalışıyoruz.

Dört maç sonra ise Amerikan Lig Şampiyonu olan takım Boston Red Sox oldu ve sonra dünya şampiyonu oldular. 1904'ten beri şampiyonluk serisinde Yankees'i ilk defa yendiler. Bu iki şeyi gösteriyordu: Birincisi lanet ortadan kalkmıştı, ikincisi karakter öğrenilebilir bir şeydi.

Karakter Hakkında Daha Fazlası

Gelin her şeyi Pete Sampras ve gelişme düşüncesi tarzı ile baştan alalım. 2000 yılında Sampras Wimbledon'daydı, on üçüncü Grand Slam tenis turnuvası zaferini kazanmaya çalışıyordu. Kazansaydı, Roy Emerson'ın on iki zaferlik rekorunu kıracaktı. Sampras finale kalmayı başarmasına rağmen, turnuva boyunca o kadar da iyi oynamamıştı. Genç ve güçlü Patrick Rafter karşısında kazanacağına dair iyimser düşüncelere sahip değildi.

Sampras ilk seti kaybetti ve ikinci seti de kaybetmek üzereydi. Beraberlik sonrası eşitliği bozmak için oynanan uzatma setinde 4-1

gerideydi. O bile, "Maçın elimden kayıp gittiğini hissettim" dedi. McEnroe bu durumda en yapardı? Pedro Martinez ne yapardı? Sampras ne yaptı?

William Rhoden'ın belirttiği gibi, "Onu bu durumdan kurtaracak bir örnek aradı." Sampras ise diyor ki, "Set arasında kenarda otururken ilk seti kaybettiğiniz ve sonra gelip üç set birden kazandığınız maçları düşünürsünüz. Zaman var. Geçmiş deneyimlerinize dayanırsınız ve kendinizi o durumdan kurtarırsınız."

Sampras aniden 5 sayılık bir seri yakaladı ve sonra iki sayı daha. İkinci seti kazanmıştı, maça tekrar ortak oldu.

"Geçen gece" diyor Rhoden, "Sampras bir kahramanın sahip olabileceği tüm özellikleri gösterdi: İlk seti kaybetti, mağlup olmaya o kadar yakındı ki, bir geri dönüş yaptı ve sonunda zafer kazandı."

Jackie Joyner-Kersee son dünya şampiyonluğunda ortaya çıkan astım nöbetinde kendi kendisiyle konuştu. 800 metre yarışındaydı, heptatlonun son ayağıydı. Nöbetin geldiğini fark edince kendisine, "Koşmaya devam et" diye emir verdi. "O kadar da kötü değil, devam et. Başarabilirsin. Çok kötü bir nöbet geçirmeyeceksin. Yeterince hava var. Bu yarışı kazanmak zorundasın! Son 200 metre... Koşabildiğin kadar hızlı koş Jackie!" Zafer yolunda kendisine emirler vermeye devam etti. "Söylemek zorundayım, bu benim en büyük zaferim. Yarışma boyunca yaşadığım inişleri ve çıkışları düşünüyorum da... Eğer kazanmak istiyorsam, hepsinin üstesinden gelmeliydim."

Son olimpiyatında korkulan şey oldu. Topuk kirşinde meydana gelen ciddi sakatlık sonucu heptatlonu bırakmak zorunda kaldı. Mahvolmuştu. Damga vurduğu etkinlikte artık bir yarışmacı değildi, peki birkaç gün sonraki uzun atlamada yarışmacı olabilecek miydi? İlk beş atlayış hayır dedi. Madalya alabilecek sonucun yakınından bile geçmiyordu. Ama altıncı atlayış ona bronz madalya kazandırdı, bu madalya altın olanından daha değerliydi. "Altıncı atlayış için gerekli güç, yıllar boyu bende biriken acılardan geldi...

Acılarımı topladım ve onları muazzam bir başarıya dönüştürdüm."

Joyner-Kersee de bir kahramanın tüm özelliklerini göstermişti: Kayıp, mağlubiyete olan yakınlık, bir geri dönüş ve sonunda bir zafer.

Karakter, Yürek, İrade ve Bir Şampiyonun Düşünce Tarzı

Sizin çalışmanızı, ne yapmanız gerektiğini önceden sezmenizi ve en çok ihtiyacınız olduğunda gücünüzü ortaya çıkarmanızı sağlayan şey, karakterdir.

İsimler farklı ama olay hep aynı. McEnroe'nun her maç kaybettiğinde onu yıkan olayları anlatışını hatırlayın. Onun kıskanç olduğu zamanlar vardı, üzgün olduğu zamanlar vardı ve çoğu zaman dikkatini toplayamıyordu. Ama Billie Jean King'in bizlere anlattığına göre bir şampiyonun farkı, işler o kadar da iyi değilken bile kazanabilme yeteneğidir. İyi oynamadığınız zamanlardaki duygularınız doğru duygular değildir. İşte King'in şampiyon olmanın ne demek olduğunu keşfinin hikâyesi:

King, Forest Hill'de finallerdeydi, başarısının zirvesinde olan Margaret Smith'e karşı oynuyordu (buranın adı daha sonra Margaret Smith sahası oldu). King daha önce onunla on kereden fazla maç yapmıştı ama sadece bir kez kazanabilmişti. İlk sette, King harika oynadı. Hiçbir vuruşu kaçırmadı, önemli üstünlük sağladı. Ansızın, set sona erdi, Smith seti kazanmıştı.

İkinci sette, King tekrar oyunda hükmeden bir üstünlük sağladı, bu ona galibiyeti getirecekti ancak ne olduğunu anlamadan, Smith önce ikinci seti sonra da maçı kazandı.

Başlarda King'in kafası karıştı. Daha önce hiçbir önemli maçta böylesine bir üstünlük sağlayamamıştı. Sonra ise *Eureka!** anını yaşadı. O anda bir şampiyonun ne olduğunu kavradı: Şampiyon, ihtiyacı olduğu zaman oyunun seviyesini yükseltebilen kişiydi. Maç elden giderken onlar kendilerine "üç kat daha sert oyna" derler.

Jackie Joyner-Kersee'de kendi *Eureka!* anını yaşamıştı. On beş yaşında, AAU Gençler Olimpiyatları'nda heptatlona katılmıştı. Her şey yarışın son ayağına, 800 metre koşusuna bağlıydı. Bu koşudan ödü kopuyordu. Çok yorulmuştu ve daha önce karşılaşmadığı usta bir koşucuya karşı yarışacaktı. Bu sefer başardı. "Kendimi yüksekte hissettim. Öyle çok istersem, gerçekten kazanabileceğimi ispatlayacaktım. Bu galibiyet sadece ülkedeki en iyi atletlerle yarışabileceğimi göstermedi, yarışı kazanmayı isteyebileceğimi de gösterdi."

Sıklıkla, dünyadaki en iyi bayan futbolcu olarak anılan Mia Hamm her zaman şunu sorduğunu söylüyor, "Mia, bir futbolcunun sahip olacağı en önemli şey nedir?" Tereddütsüz cevapladı, "Zihinsel dayanıklılık." Hiçbir doğal yeteneği ima etmedi. Sahada on bir oyuncu da sizi devirmek istediği zaman, yorgun olduğunuz ya da sakatlandığınız zaman, hakemler size karşı oldukları zaman, bu olumsuzlukların hiçbirinin sizin dikkatinizi etkilemesine izin veremezsiniz. Bunu nasıl yaparsınız? Nasıl yapıldığını öğrenmek zorundasınız. "Bu, futbolun en zor yanlarından biri ve benim her antrenmanda, her maçta boğuştuğum bir sorun."

Bu arada sizce, Hamm dünyadaki en iyi futbolcu olduğunu hiç düşündü mü, ne dersiniz? Hayır, "... ve bunu söylemediğim için belki en iyi olabilirdim" diye ekledi.

Sporda her zaman çok kararlı olunması gereken durumlar vardır. Bir oyuncu maçı kazanmak üzereyken ya da her şeyin bittiği zamanlarda kararlılık gerekir. Ünlü golf oyuncusu Jack Nicklaus, kariyerinde buna benzer birçok durumla karşılaştı, turnuvayı kazanmanın onun vuruşuna bağlı olduğu zamanlar kararlı olmak zorundaydı.

* Arşimet'e atfedilen ünlü bir ünlemdir. Sözcük "(Onu) buldum!" benzeri bir anlama sahiptir. Bunun sonucu "Eureka!" bir keşfi kutlarken kullanılan bir ünlem hâlini almıştır.

Eğer bir tahminde bulunmak zorunda olsanız, kaç vuruş kaçırmış olduğunu söylerdiniz? Cevap, bir'dir. Bir!

İşte bu, bir şampiyonun düşüncesidir. İşte bu, rakipleri kadar yetenekli olmayan insanların maçları nasıl kazandıklarıdır. Efsanevi basketbol koçu John Wooden, benim en sevdiğim hikâyelerden birini anlatır. Bir keresinde, Wooden lise takımı çalıştırıcılığı yaparken, bir oyuncu önemli maçlarda takıma alınmadığı için mutsuzmuş. Oyuncu Eddie Pawelski, Wooden'a bir şans vermesi için yalvarmış ve Wooden yumuşamış. "Pekâlâ, Eddie" demiş "Sana bir şans vereceğim. Yarın geceki Fort Wayne Central maçına seninle başlayacağım."

"Aniden" diye anlatıyor Wooden, "Bu kelimelerin kimin ağzından çıktığını merak etmeye başladım." Indiana eyaletinde bir numara olabilmek için takım kıyasıya rekabet ediyordu. Ya onun takımı ya da diğeri Fort Wayne Central, yarınki gecenin takımı olacaktı.

Ertesi akşam Wooden, Eddie ile maça başladı. Wooden, Fort Wayne takımındaki eyaletin en güçlü oyuncusu karşısında Eddie'nin ancak bir iki dakika dayanabileceğini anladı.

"Eddie onu tam olarak maçtan kopardı" diye bildiriyor Wooden. "Armstrong, kariyerinde bir maçta attığı en az sayıyı o maçta attı. Eddie 12 sayı attı ve takımımız yılın en dengeli oyununu sergiledi; attığı sayıların yanında, yaptığı savunma, potadan seken topları toplaması ve oyun kuruculuğu mükemmeldi." Eddie bundan sonraki maçlarda hiç kenarda oturtulmadı ve sonraki iki yıl boyunca en değerli oyuncusuydu.

Bu insanların hepsi karakter sahibiydi. Hiç biri özel insanlar olduklarını düşünmediler, kazanma hakkına sahip olarak doğduklarını düşünmediler. Bu insanlar çok çalışkan insanlardı, baskı altında bile dikkatlerini toplamayabilmeyi öğrenmişlerdi. Bir şeyi yapmak zorunda oldukları zaman, sıradan yeteneklerinin ötesine geçmeyi başarmış insanlardı.

Zirvede Kalmak

Karakter, zirveye ulaşmanıza ve orada kalmanıza olanak veren şeydir. Darryl Strawberry, Mike Tyson ve Martina Hingis zirveye ulaştılar ama orada kalmadılar. Bu, her tür sorunu ve sakatlığı yaşamaları yüzünden olmadı mı? Evet, öyle ama diğer birçok şampiyonun da benzer sorunları vardı. Ben Hogan'a otobüs çarpmıştı, vücudu darmadağın olmuştu ama tekrar zirveye çıkabildi.

"Yeteneğin sizi zirveye taşıyabileceğine inanıyorum" diye söyler koç John Wooden, "... ama sizi orada tutan şey karakterdir. Otomatik olarak 'zirveye çıkabileceğinizi' düşünmeye başlamak öyle kolaydır ki. Hâlbuki oraya çıktığınızda sizi orada tutmak için çok, belki daha önce hiç çalışmadığınız kadar çok çalışmaya iten şey, karakterdir. Bir atlet ya da tekrar tekrar kazanan bir takım hakkında bir şeyler okuduğunuz zaman şunu hatırlayın, 'Yeteneklerinden çok, karakterleri vardı.'"

Karakterin anlamını gelin daha detaylı inceleyelim. Düşünce tarzının, karakteri nasıl yarattığına bir bakalım. Stuart Biddle ve meslektaşları büyüme dönemindeki gençlerin ve genç yetişkinlerin atletik yetenekleriyle ilgili düşünce tarzlarını ölçtüler. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip gençler şuna inanıyorlardı:

"Sporda belirli bir miktar yeteneğiniz vardır ve onu değiştirmek için çok fazla şey yapamazsınız."

"Sporda başarılı olmak için doğuştan gelen yeteneğe sahip olmanız gerekir."

Buna karşı, gelişme düşüncesine sahip gençler şunda hem fikirdiler:

"Sporda ne kadar iyi olursanız olun; üstüne daha çok çalışırsanız, her zaman gelişirsiniz."

"Sporda başarılı olabilmek için yöntemleri ve becerileri öğrenmeye ve onlarla beraber düzenli çalışmaya ihtiyacınız vardır."

Gelişme düşüncesine sahip olanlar en karakterli ve en yürekli davranışı gösteren kişilerdi. Onlar bir şampiyon aklına sahip olan

kişilerdi. Sizce, ben ne anlatmak istiyorum? Gelin spor araştırmacılarının bulgularına bir bakalım ve ne anlatmak istediğimi beraberce görelim.

BAŞARI NEDİR?

Bulgu 1: Gelişme düşüncesine sahip olanlar başarıyı en iyiyi yapmakta, öğrenmekte ve gelişmekte buldular. Şampiyonlarda keşfettiğimiz tam olarak budur.

"Atletizmden aldığım zevk, hiçbir zaman kazanıyor olmaktan kaynaklanmadı" diye anlatıyor Jackie Joyner-Kersee."... sonuçlardan olduğu kadar o sonuca kadar geçen süreden de zevk alıyorum. Geliştiğimi gördükçe, kaybetmeyi önemsemiyorum. Yapabileceğimi yapmış gibi hissediyorum. Eğer kaybedersem, yapacağım sadece tekrar başa dönmek ve biraz daha fazla çalışmak."

Bu "*Kişisel başarı, en iyiyi ortaya koymak için çok çalışmaktır*" düşüncesi John Wooden'ın hayatının merkezindeydi. Aslında o der ki, "Kazandığımız on şampiyonluk maçı kadar bana zevk veren o kadar çok, o kadar çok maç var ki... Çünkü o maçlara da tam olarak hazırlanmıştık ve neredeyse oynayabileceğimiz en iyi oyunu sergilemiştik."

Tiger Woods ve Mia Hamm, bugüne kadar yaşamış en hırslı yarışmacılar oldular. İkisi de kazanmayı çok seviyordu ama onlar için en önemli olan şey ise kazanmasalar bile kazanmak için göstermiş oldukları çabaydı. Bununla gurur duyabilirlerdi. McEnroe ve Beane ise bu gururu duyamazlardı.

98 Ustalar Turnuvası'ndan sonra Woods, önceki yıl kazandığı turnuvayı tekrar kazanamadığı için hayal kırıklığına uğramıştı ama ilk onda bitirdiği için yine de kendini iyi hissediyordu: "Bu hafta ter havlumu kuruttum ve bir kenara astım. O sonucu alabilmek için yaptıklarımdan dolayı gurur duyuyorum." British Open turnuva-

sını üçüncü bitirdiğinde ise şöyle dedi: "Vuruşunuzdan o kadar da memnun değilseniz, işler o kadar iyi gitmiyorsa, böyle zamanlarda bir puan almanız size çok daha fazla tatmin sağlar."

Tiger gerçekten çok hırslı bir adam. En iyi olmak istiyor, bu güne kadar gelmiş geçmiş en iyi sporcu olmak istiyor. "Ancak benim en iyi oyunumu sergiliyor olmam daha önemlidir."

Mia Hamm şöyle anlatıyor: "Her maçtan, her antrenmandan sonra her şeyinizi verdiğinizi düşünerek golf sahasını terk ederseniz, gelecekte her zaman kazanan kişi olursunuz." Ülke onun takımına neden hayranlık duydu? "İnsanlar yaptığımız işi ne kadar çok sevdiğimizi gördüler, birbirimize sahip olduğumuz her şeyi verdik, sahip olduğumuz her şeyi her maçta ortaya koyduk."

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar için başarı, sadece üstünlüklerini pekiştiriyor olmaktır. Herhangi birinden daha değerli bir kimse olmaktır. "İtiraf edeyim, böyle bir zaman vardı" diyor McEnroe. "O zamanlar kendimi o kadar büyük görüyordum ki, kapıların arasından bile zor geçiriyordum." Burada çabalama ve kendiniz için en iyi olmak hakkında söylenen bir şey yok. "Bazı insanlar söylenecek lafları ezberlemek istemezler, sadece ortaya çıkıp oynamak isterler. Diğerleri ise önce yüz kere tekrar etmek isterler. Ben birinci gruptayım." Hatırlayın, sabitlenmiş düşünce tarzında çabalama gurur duyulacak bir şey değil; yeteneğinizden şüphe duymanızı sağlayan bir şeydir.

BAŞARISIZLIK NEDİR?

Bulgu 2: Gelişme düşüncesine sahip insanlar önlerine çıkan engelleri motive edici buluyorlar. Engeller öğreticidir, engeller uykudan uyandırır.

Michael Jordan kolay yoldan ilerlemeyi sadece bir kez denedi. Beyzbolda ölçüsünü alıp Chicago Bulls'a geri döndüğü seneydi

ve dersini aldı. Bulls final serisinde elendi. "Takımdan ayrıldıktan sonra geri dönüp oyunu tekrar elinize alacağınızı düşünemezsiniz. Şu andan sonra ise hem fiziksel olarak hem de zihinsel olarak hazır olacağım." Doğru sözler nadir söylenir. Sonraki üç yıl Bulls, NBA şampiyonluğunu kazandı.

Michael Jordan başarısızlıklarını sahiplendi. Hatta Nike firmasının en sevdiği reklamlarından birinde şöyle der: "Dokuz bin şuttan daha fazla şut kaçırdım. Neredeyse üç yüz maç kaybettim. Yirmi altı kez maçı kazandıracak son topu kullandım ve kaçırdım." Her seferinde başa dönüp yüzlerce şut çalıştığından emin olabilirsiniz.

İşte Kareem Abdul-Jabbar'ın üniversite liginde basketbol oynarken, kendisiyle özdeşleşmiş şut tarzı yasaklandığı zaman (sonradan hakları iade edildi) göstermiş olduğu tepkisi: Birçok kişi bu durumun onun zirveye çıkmasına engel olacağını düşündü. Jabbar ise bunun yerine diğer şut tarzlarını geliştirmek için iki kat daha fazla çalışmaya başladı: Potalı atışı, çengel atışı ve dönen turnikesi. Koç Wooden'ın gelişme düşüncesi tarzını özümsedi ve iyi yönde kullandı.

Sabitlenmiş düşünce tarzında, engeller sizi belirli kalıplara sığdırır.

John McEnroe kaybetme düşüncesine asla tahammül edemezdi. Bir yakınını kaybetme düşüncesi ise daha kötüydü. Bu onu daha az ayrıcalıklı yapardı. Örneğin, McEnroe onu önceki turda yenen en iyi arkadaşı Peter'in Maui'de kaybetmesini ümit etti. Kaybetmesini o kadar çok istemişti ki, maçı bile izleyememişti. Bir kere de Chicago'daki finallerde kardeşi Patrick ile oynamıştı. Kendisine, "Tanrım, eğer Patrick'i kaybedersem, bu iş benim için biter. Sears Kulesi'nden kendimi atarım!" dedi.

Bakın başarısızlık ona neler yaptırdı. 1979 yılında Wimbledon'da karışık çiftlerde oynadı. Sonraki yirmi yıl boyunca karışık çiftlerde oynamadı. Neden? O ve oyun arkadaşı maçta üç seti de farklı kaybetmişti. Buna ek olarak, McEnroe iki kez servis kaçırdı, o turnuvada kimse bir kere bile kaçırmamıştı. "Bu benim için çok büyük

bir utançtı. 'Burada biter, bir daha asla oynamayacağım' dedim. 'Bu utancı kaldıramam.'"

1981 yılında, McEnroe güzel siyah bir Les Paul model gitar satın aldı. O hafta Checkerboard Lounge'da çalan Buddy Guy'ı dinlemeye gitti. Gitar dersleri almak için yerine McEnroe, eve gitti ve gitarını parçalara ayırdı.

Gelin başarısızlığın, düşünce tarzı sorunlarının altın çocuğu Sergio Garcia'ya neler yaptırdığına bir bakalım. Garcia harika vuruşları ve çekiciliğiyle golf dünyasında adından söz ettirmişti. Genç Tiger'a (Woods) benziyordu ama başarısı düşüşe geçtiği zaman, çekiciliği de azaldı. Bir keresinde kayıp düşerek vuruşu kaçırdığında ayakkabısından yakındı. Ayakkabısını cezalandırmış olmak için, onları tekmeledi ve bir kenara attı. Üstelik neredeyse resmi görevliye isabet ediyordu. Bunların hepsi, başarısızlık için sabitlenmiş düşünce tarzı içinde üretilen yaratıcı çözümlerdir.

BAŞARININ İDARESİNİ ELE ALMAK

Bulgu 3: Gelişme düşüncesine sahip insanlar sporda (tıp fakültesindeki kimya dersinde olduğu gibi) başarı getirecek süreçlerin idarelerini ellerine alırlar ve bu başarının devamını sağlarlar.

Michael Jordan'ın becerileri yaşı artmasına rağmen nasıl oldu da bir düşüş yaşamadı? Yıllar geçtikçe dayanıklılığını ve çevikliğini biraz kaybetti ama bunları telafi edebilmek için, döner turnikesi ve çekilerek atış gibi hamleleri ve mevkiler üzerine daha çok çalıştı. Lige hamlelerde eksiklikleri olan bir smaççı olarak gelmişti fakat basketbolu, basketbolun tüm inceliklerini en çok yerine getiren oyuncu olarak terk etti.

Tiger Woods da bu süreçlerin idaresini eline aldı. Golf, kaprisli bir sevgilidir. Onu ele geçirdiğinizi sandığınız anda, muhakkak ki sizi terk eder. Ünlü koç Butch Harmon der ki, "Golf sopasını sal-

lamak sporun geliştirilebilen dallarına hiç benzemez. En güvenilir vuruşlar bu yüzden en çok tekrar edilebilenlerdir. Golf vuruşlarına çalışmak hiç bitmez." En büyük golf yıldızlarının sadece kısa süreli zaferler almaları, uzun süren zaferler kazanamayabilmeleri bu yüzdendir (Woods'un 2003-2004 yıllarında başına gelen budur). Bu çalışmanın idaresini üstlenmek bu yüzden çok önemlidir.

Bunun farkında olarak, Tiger'ın babası ona dikkatini ve taktiklerini nasıl yöneteceğini öğretti. Bay Woods, Tiger tam vuruş yapacakken gürültü yapar, ona bir şeyler fırlatırdı. Bu, konsantrasyonunun zamanla artmasını sağladı. (Böyle bir çalışmadan faydalanmış birini tanıyor musunuz?) Tiger daha üç yaşındayken, babası ona zamanı nasıl değerlendireceğini öğretiyordu. Tiger topu ağaçların arkasına attığı zaman, babası vurmadan önce ne planlamış olduğunu ona anlatmasını istiyordu.

Woods, babasının başlattığı şeyi devam ettirir. Maçın bütün yönlerinin yönetimini eline alır. Neyin işe yarayıp neyin yaramadığını sürekli deneyimler ama ayrıca onu yönlendiren uzun vadeli bir planı da vardır: "Oyunumu biliyorum. Ne başarmak istediğimi biliyorum, o noktaya nasıl ulaşacağımı biliyorum."

Michael Jordan gibi Woods da motivasyonunu yönetir. Bunu, çalışmalarını eğlenceli hâle getirerek yapar: "Vuruşlar üzerinde çalışmayı çok seviyorum, topu yönlendirmeyi çok seviyorum. Düşündüğüm yere vurabildiğimi kendime kanıtlamayı çok seviyorum." Ayrıca bunu yaparken hayali bir rakibi varmış gibi düşünür. "O, on iki yaşında. Çalışabilmem için bir neden yaratmalıyım. O, orada bir yerlerde. On iki yaşında."

Woods'un golf arkadaşı Mark O'Meara'nın bir seçim şansı vardı. Woods gibi olağanüstü birinin yanında oynamak kolay değildir. O'Meara'nın seçenekleri; ya Woods'un üstün oyununu kıskanıp kendisini küçülmüş hissetmek ya da ondan bir şeyler öğrenmekti. İkincisini seçti. O'Meara umduğu kadar başarılı olamamış o yetenekli oyunculardan biriydi. Yaptığı seçim -oyununun idaresini eline almak- her şeyi değiştirdi.

Woods yirmi bir yaşındayken Ustalar turnuvasını kazandı. O gece, ödülü olan ünlü yeşil ceketle* birlikte uyudu. Bir yıl sonra ise yeşil ceketi Mark O'Meara'ya giydirdi.

McEnroe'den yönetimi ele almakla ilgili birkaç söz duyarız. O zirvedeyken, zirvede kalabilmek için yaptığı çalışmalara dair birkaç söz duyarız. İşler onun için kötü giderken, kendi yansımalarına ya da çözümlemelerine (suçu başkalarına atması dışında) dair bir şeyler duyarız. Mesela, 82'de olduğu kadar iyi olmadığı zamanlarda, "Beni oyunumdan uzaklaştıran ufak tefek şeyler oldu ve oyuna hükmetmemi engelledi" der.

Her zaman dış kuvvetlerden biri sorumludur. Her şeye rağmen neden idareyi eline alıp daha iyi nasıl uygulayacağını öğrenmedi? Sabitlenmiş düşünce tarzının yöntemi bu değildir. Aslında, bu kuvvetler ile savaşmak ya da sorunları düzeltmek yerine, bizlere takım oyunu gerektiren bir spor dalında oynamış olmayı dilediğini söylüyor. Böylece kusurlarının üstünü örtebilirdi: "Eğer çok iyi değilseniz bile, takım sporlarında bunu çok daha kolay saklayabilirsiniz."

McEnroe yaşadığı öfke nöbetlerinin, genelde sorununu örtmek için ortaya çıktığını ve işleri sadece daha kötü hâle getirdiğini itiraf ediyor. Peki, öyleyse ne yaptı? Hiçbir şey. Başkasının onun için bir şeyler yapmasını diledi. "Kendinizi idare edemediğiniz zaman, başkasının sizi idare etmesini istersiniz. Benim bir takım sporcusu olmayı dilediğim an da böyle bir andı. İnsanların benimle çalışmış olmasını istedim, beni eğitmesini istedim."

"Sistem daha fazla ilerlememe izin vermiyor." Sisteme sinirlenmiş! Merhaba, John. Bu senin hayatındı. Hiç sorumluluk almayı düşündün mü?

Hayır, çünkü sabitlenmiş düşünce tarzında yeteneklerinizin ve motivasyonunuzun yönetimi elinizde değildir. Yeteneğinizin sizi alıp götürmesini beklersiniz. Peki, götürmediği zaman ne yaparsınız? Sa-

* Yeşil ceket: Ustalar turnuvasının geleneklerinden biridir. Her yıl turnuvayı kazanan sporcuya verilir, sporcu bir yıl sonra ceketi iade etmek zorundadır.

bitlenmiş düşünce tarzına göre siz işleyen bir sürecin parçası değilsiniz, hazırlığı tamamlanmış bir ürünsünüz ve bitmiş ürünler kendilerini korumak zorundadırlar, acı çekmek zorundadırlar, başkalarını suçlamak zorundadırlar. Sorumluluk almak dışında her şeyi yaparlar.

YILDIZ OLMAK NE ANLAMA GELİR?

Bir yıldızın, takıma karşı diğer oyunculara göre daha az mı sorumluluğu vardır? Onların yapması gereken şey sadece harika olmak ve maç kazanmak mıdır ya da bir yıldızın diğerlerinden daha fazla sorumluluğumu mu vardır? Michael Jordan bu konu hakkında ne düşünüyor?

"Toplumumuzda, yıldız olmaya çalışmak yerine gereken işi yapmanın önemini kavramak bazen zordur" diyor Jordan. Bir yıldızın yetenekleri maç kazandırabilir ama şampiyonlukları kazandıran takım çalışmasıdır.

Koç John Wooden, taktik bilgisinin ortalama düzeyde olduğunu iddia ediyor. Peki, o zaman on kez nasıl şampiyon oldu? Söylediğine göre bunun en önemli nedenlerinden biri, oyuncuların takımın bir parçası olarak yerine getirmeleri gereken şeyleri yapmalarını sağlamış olmasıydı. "Şuna inanırım, örneğin, Kareem (Abdul-Jabbar)'ı üniversite liginin gelmiş geçmiş en çok sayı atan oyuncusu yapabilirdim. Bunu, onun yeteneğini geliştirerek yapabilirdim ama o uçlardayken üç ulusal şampiyonluk kazanır mıydık? Asla!"

Sabitlenmiş düşünce tarzında, sporcular yeteneklerini onaylamak isterler. Yani bu, bir yıldız olmamanın sadece takım oyuncusu olmamak anlamına gelmesidir. Ama Pedro Martinez'de olduğu gibi bu düşünce tarzı, başarmak istedikleri önemli zaferlerin önüne geçer.

Patrick Ewing'in basketbol şampiyonu olmuş olabileceğine dair bir hikâye anlatılır. Ewing'in seçmelere katıldığı yıl -yılın en heyecanlı seçmesiydi- Knicks takımı kazandı ve Ewing'i takımlarına seç-

tiler. Takımın artık "ikiz kuleleri" vardı: Ewing ve en çok sayı atan beş numaraları Bill Cartwright. Başarmak için şansları çok fazlaydı.

Ewing'in dört numarada oynamasına ihtiyaç vardı. O ise bu durumdan hoşnut değildi. Belki de dört numarada oynayan bir oyuncunun atması gereken karşı vuruşları yapabileceğinden emin değildi. Her şeyini o mevkide nasıl oynanacağını öğrenmeye adasaydı ne olurdu? (Beyzbolun savunma oyuncusu Alex Rodriguez, Yankees'e katıldığında üçüncü beyste oynamayı kabul etmişti. Kendisini eğitmek zorunda kaldı ve belirli bir süre için o ünlü Rodriguez olamadı.) Bunun yerine, Cartwright, Bulls takımına gönderildi ve Ewing'in Knicks'i hiçbir zaman şampiyon olamadı.

Sırada son derece yetenekli, kendisini büyüklüğünü ispatlamaya adamış, futbolcu Keyshawn Johnson'ın öyküsü var. Maçlardan önce karşı takımın yıldızlarından biriyle kendisini karşılaştırması istendiğinde, "Bir el feneri ile bir yıldızı karşılaştırmaya uğraşıyorsunuz. El fenerleri belirli bir süre yanarlar, gökyüzündeki yıldız ise sonsuza dek parıldar."

O bir takım oyuncusu muydu? "Ben bir takım oyuncusuyum ama önce özgün bir bireyim. Futboldaki bir numaralı adam olmak zorundayım. İki numara, üç numara olamam. Eğer bir numaralı adam değilsem, faydalı olmam. Size yardımcı olamam." Bu ne demektir? *Takım oyuncusu* için yaptığı tanımlama yüzünden Jets takımı onu satışa çıkardı ve sonra Tampa Bay Buccaneers takımından da uzaklaştırıldı.

İlginç bir şey fark ettim. Bazı yıldızlar ile maçtan sonra röportaj yapıldığı zaman, biz diye konuşurlar. Onlar takımın bir parçasıdırlar ve kendilerini böyle görürler. Diğerleri ise ben derler. Takım arkadaşlarının onlardan uzak kişiler olduklarını ima ederler; takım arkadaşlarından, onların büyüklüklerine katkıda bulunma ayrıcalığına kavuşmuş insanlarmış gibi bahsederler.

Her Spor Türü Bir Takım Sporudur

Bilirsiniz, aslında her spor türü bir çeşit takım sporudur. Kimse hiçbir şeyi yalnız yapamaz. Tenis, golf gibi bireysel sporlarda bile büyük sporcuların bir takımı vardır; koçlar, çalıştırıcılar, masörler, yöneticiler, danışmanlar. Uzun mesafe yüzme rekorlarının sahibi Diana Nyad hakkında okuduğum şeyler, beni gerçekten çok etkilemişti. Yüzmeden başka hangi spor dalı daha bireysel olabilir ki? Belki güvenliğiniz için sizi takip etmesi gereken bir tekne dışında.

Nyad, planlarını hazırladığı zaman, erkekler ve bayanlar için uzun mesafe yüzme rekoru doksan altı kilometre kadardı. O ise yüz altmış kilometre yüzmek istedi. Aylar boyu süren zorlu çalışmalar sonrası artık hazırdı. Ancak bir danışman ekip (rüzgârı ve hava durumunu ölçmek, denizde bulunabilecek engelleri gözlemek için), dalgıçlar (köpek balıklarından korunmak için), NASA uzmanları (beslenme ve dayanıklılık hakkında danışmanlık yapmak için -saatte bin yüz kaloriye ihtiyaç duyuyordu- ve tüm yolculuk boyunca on üç kilo kaybetti) ve eğitmenler onunla birlikte gittiler. Eğitmenler de yolculuk boyunca olabilecek heyecan, bulantı, halüsinasyon ve umutsuzluğa kapılma gibi sorunları giderebilmek için oradaydılar. Yeni rekoru -164 kilometre- hâlâ geçerliliğini koruyor. Rekor kitaplarında onun ismi yazıyor ama onunla beraber gelen elli bir kişinin isimleri ortada yok.

DÜŞÜNCELERİ DİNLEMEK

Genç atletlerdeki düşünceleri şu an bile duyabilirsiniz. Onları dinleyin.

Yıl 2004. Iciss Tillis üniversitede bir basketbol yıldızı. Duke Üniversitesi bayan basketbol takımında forvet oyuncusu. Babası James "Hızlı Tillis", kendisinin bir resmini onu motive etmesi için okul dolabına yapıştırmış. "Ama resim bir övgü değildi" diyor spor yaza-

rı Viv Bernstein. "Onun hiçbir zaman gerçekleştiremeyeceği bütün Tillis umutlarının bir hatırlatıcısıydı."

Hızlı Tillis 1980 yılında yarışmacıydı. 81'de ağır sıklet şampiyonluğu için dövüştü, 85'te *The Color Purple* (Mor Renk) filminde boksör olarak oynadı ve 86'da Mike Tyson ile 10 raunt dövüşebilen ilk boksördü ama hiçbir zaman zirveye çıkamadı.

Son sınıf öğrencisi Iciss Tillis, "Bu yıl ulusal şampiyonayı kazanma yılı. Başarısız olacakmışım ya da geri çekilecekmişim gibi hissediyorum ve sonum babam gibi olacak: Hiç kimse olacağım."

Ah, hayır. Bu, *bir kimse veya hiç kimse olma* hastalığı. *Kazanırsam 'bir kimse' olacağım, kaybedersem 'hiç kimse'.*

Tillis'in babasına duyduğu öfke belki haklı bulunabilir. Babası onu çocukken terk etmişti. Ama bu düşünce onun karşısına çıkıyor. "Üniversite bayanlar düzeyinde belki kimse boy, beceri, çabukluk ve vizyon bütünlüğüne sahip değildir" diyor Bernstein. "Henüz birkaç kişi Tillis'i ülkedeki en iyi sporcudan üstün olarak değerlendiriyordu: Connecticutlı Diana Taurasi ve (Dukelu Alana) Beard." Tillis'in gücü onun yeteneğiyle baş edemiyordu.

İnsanların yüksek beklentileri yüzünden endişeli ve daha iyi oynamak istiyor. "Sahaya çıkıp her şeyi yapacakmışım (sayı üretme, potadan seken topları toplama ve sayı paslarında iki haneli rakamlara ulaşmak) gibi, 360 derece smaç basacakmışım gibi hissediyorum. Böylece belki insanlar, 'O kadar da kötü değil' derler."

İnsanların imkânsızı istediklerini düşünmüyorum. Bence sadece onun sahip olduğu yeteneği en iyi şekilde kullanmasını istiyorlar. Amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu yeteneği geliştirebilmesini istiyorlar.

Hiç kimse olmaktan dolayı duyulan endişe sizi motive eden ve şampiyonluklara taşıyan bir düşünce değildir. Kabul etmesi belki zor ama belki de Tillis babasına hayranlık duymalıdır. Babası başaramadığı için aşağılanmış hissetmek yerine, yapmak istediklerinin peşinden koşmuş. 'Bir kimse' kazanıp kazanmadığından dolayı kararsız olan insan değildir. O kimse(ler) bütün sahip oldukları ile

birlikte, yapmak istediklerinin peşinden koşan insanlardır. Eğer her şeyinle hedeflerini -sadece maçlarda değil, aynı zamanda çalışmalarında da- kovalarsan Iciss Tillis, zaten 'bir kimse' olmuş olacaksın.

İşte burada da başka bir düşünce tarzı daha var. On yedi yaşında, Chicago yakınlarında bulunan Naperville Central Lisesi'nde son sınıf öğrencisiyken, Lady Vols'te oynamak için Tennessee'ye giden Candace Parker ve harika koçları Pat Summitt'in düşüncelerine bir bakalım.

Candace'in ona farklı bir ders öğreten, Iciss'in babasından çok farklı bir babası vardı: "Bir şey için çok çalışırsan, ne koyduysan onu alırsın."

Birkaç yıl önce babası, onun takımının koçuyken bir turnuva maçında soğukkanlılığını kaybetti. Candace maçta potadan seken topları almak için mücadele etmiyordu. Potaya yakın oynayarak uzun boyunu kullanmak yerine, uzaktan ve gelişigüzel şutlar atıyordu. Savunmada çaba göstermiyordu. "Hadi oraya çıkalım ve zor olanı başaralım." Peki, sonra ne oldu? Candace sahaya çıktı ve ikinci yarıda yirmi sayı attı ve on kez potadan seken topu almayı başardı. Karşı takımı sahadan sildiler. "Babam, bendeki fitili ateşledi ve haklı olduğunu biliyordum."

Candace şu anda kendi fitilini ateşliyor. Yıldız olmaktan memnun olmak yerine, durmadan kendini geliştirmeye uğraşıyor. Diz ameliyatından sonra tekrar oynamaya başladığı zaman, nelere çalışması gerektiğini biliyordu: Zamanlaması, atakları ve turnikelerdeki çabukluğu. Üç sayılık atışları sayı olmadığı zamanlar, babasından salona gelmesini ve onu çalıştırmasını istiyordu. "İster basketbolda olsun, ister hayatta... Hiçbir şey önünüze hazır gelmez."

Sadece haftalar sonra düşünce tarzının kehanetleri gerçek oluyordu. İki şey gerçekleşti. Biri, ne yazık ki Tillis'in takımının şampiyona dışında kalmasıydı. Diğeri ise, Candace Parker'ın smaç yarışmasını kazanan ilk bayan sporcu olmasıydı. Beş adama karşı yarıştı.

Karakter, yürek, bir şampiyonun aklı; harika sporcular yaratan şeyler bunlardı. Kişisel gelişme, isteklendirme ve sorumluluklarımızı ön plana çıkartan şeyler bunlardır. Gelişme düşüncesinden gelen şeyler işte bunlardır.

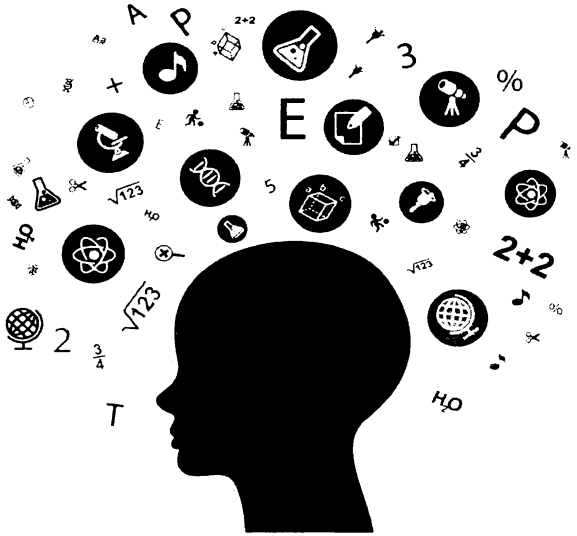
En iyi sporcular bile rekabetçidirler ve en iyi olmak isterler. Büyüklük sabitlenmiş düşünce tarzının egosundan gelmez. *Bir kimse*, hiç kimse hastalığından dolayı ortaya çıkmaz. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip birçok sporcu "doğuştan gelen yetenek"lere sahipti. Peki, ama şunun farkında mısınız: John Wooden'ın söylediği gibi, bu sporcuların çoğunu hatırlamıyoruz.

Düşünce Tarzınızı Geliştirin

- Hiçbir zaman yapamayacağınızı düşündüğünüz spor dalları var mı? Belki yapabiliyorsunuz, belki de yapamıyorsunuz. Yeterince çaba gösterene kadar bu, cevabını bilebileceğiniz bir soru değildir. Dünyanın en iyi atletlerinden bazıları spora o kadar heyecanlı başlamıyorlar. Spor için bir tutkunuz varsa, çaba gösterin ve sonucu kendiniz görün.
- Bazen doğuştan yeteneğe sahip az kişilerden biri olmak bir çeşit lanettir. Bu atletler sabitlenmiş düşünce tarzı içinde kalabilirler ve güçlüklerle iyi başa çıkamayabilirler. Aniden kolunuzu kaldıramayacak duruma gelinceye kadar, yapmayı kolaylıkla becerebileceğiniz bir spor dalı var mı? Bunu bir de gelişme düşüncesiyle değerlendirin ve tekrar yapmaya uğraşın.
- "Karakter" spor dünyasında önemli bir kavramdır ve gelişme düşüncesi tarzından gelir. Zor karşılaşmalarda ne yapacağınızı önceden bilmeye ihtiyaç duyduğunuz zamanları bir düşünün. Bu bölümde adı geçen gelişme düşüncesi tarzı şampiyonlarını ve nasıl başardıklarını bir düşünün. Bir sonraki sefer ihtiyacınız olduğu anda, gelişme düşüncesine sahip olduğunuzdan emin olmak için neler yapabilirsiniz?
- Gelişme düşüncesine sahip sporcular başarıyı öğrenmek ve gelişmekte buluyorlar, sadece kazanmakta bulmuyorlar. Siz de bunu yapabildiğiniz sürece, sporda daha başarılı olacaksınız ve tabii sizinle birlikte mücadele eden insanlar da daha başarılı olacaklar!

Bölüm 5

İŞ YAŞAMI:
DÜŞÜNCE TARZI VE LİDERLİK



ENRON VE YETENEK DÜŞÜNCESİ

2001 yılında şirketler dünyasını sarsan bir haber geldi. Enron -kurumsal poster çocuk, geleceğin şirketi- iflas etti. Ne olmuştu? Bu kadar umut vadeden bir şirket, nasıl oldu da böyle bir felaket yaşadı? Beceriksizlik yüzünden mi? Yozlaşma yüzünden mi?

Düşünce tarzı yüzünden iflas etti. *The New Yorker* yazarı Malcolm Gladwell'e göre Amerikan şirketleri yetenekler ile takıntılı hâle geldiler. Gerçekten de ülkenin önde gelen yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey & Company'nin guruları, bugünün şirket başarısının "yetenek düşüncesi"ne ihtiyaç duyduğu konusunda ısrar ediyorlardı. Spordaki doğuştan gelen yetenekler gibi, iş yaşamında da doğuştan gelen yetenekler vardı. Sporda takımların büyük yetenekleri kadrolarına katmak için büyük paralar ödedikleri gibi, şirketler de yetenekli insanları kadrolarına katmak için harcama yapmalıydı. Bu gizli silahtı. Yarışmayı kazanmanın anahtarıydı.

Gladwell devam ediyor: "Bu 'yetenek düşüncesi' Amerikan işletmesinin yeni inancıdır." Bu kurgu Enron kültürünün planlarını gerçekleştirdi ve çöküşünün tohumlarını attı.

Enron şirketi büyük yetenekleri, daha çok özel derecelere sahip insanları kadrosuna kattı. Aslında kendi içinde bu o kadar da kötü bir şey değildi. Onlara büyük ücretler ödediler. Bu da o kadar korkutucu değildi ama şirket bütün inançlarını yetenek üstüne kurarak, çok kötü bir şey yaptı: Yeteneğe tapan bir kültür yarattı. Bu sayede çalışanlarını olağanüstü yeteneklilermiş gibi davranmaya zorladı. Aslında onları sabitlenmiş düşünce tarzını benimsemeye zorladı ve

bu düşünce hakkında çok şey biliyoruz. Çalışmalarımızdan biliyoruz ki, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar eksikliklerini itiraf etmiyorlar ve onları geliştirmiyorlar.

Tüm derslerin İngilizce olduğu Hong Kong Üniversitesi'ndeki öğrencilerle üzerinde yaptığımız çalışmayı hatırlayın. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler eksiklikleri varmış gibi görünmekten o kadar korkuyorlardı ki, İngilizcelerini geliştirecek kursa yazılmayı reddetmişlerdi. Risk alabilecekleri ruhsal bir dünyada yaşamıyorlardı.

Ayrıca yeteneklerini överek onları sabitlenmiş düşünce tarzı içine soktuğumuz öğrencileri hatırlayın. Bazı zor sorulardan sonra çocuklardan bu çalışmadaki tecrübelerini başka bir okuldaki bir kimseye anlatan bir mektup yazmalarını istemiştik. Yazdıkları mektupları okuduğumuz zaman çok şaşırmıştık: Öğrencilerin yüzde 40'ı aldıkları sonuçlar hakkında yalan söylemişlerdi. Hepsi daha yüksek puanlar aldıklarını yazmışlardı. Sabitlenmiş düşünce tarzı, bir kusuru katlanamaz hale getirmişti.

Gladwell şu sonuca varıyor. İnsanlar doğuştan gelen yetenekleri için saygı gösterilen bir çevrede yaşadıkları zaman, insanlar karşısındaki olumlu izlenimleri sarsılınca ciddi zorluklar yaşıyorlar: "İyileştirici yönü seçmeyecekler. Yatırımcıların ve toplumun karşısına çıkıp hatalı olduklarını itiraf etmeyecekler. Bunun yerine ise çok geçmeden yalan söyleyeceklerdir."

Görünen o ki, kendi hatalarını düzeltmeyen bir şirket gelişemez.

Eğer Enron kendi sabitlenmiş düşünce tarzı tarafından çok yorulmuş olsa, gelişme düşüncesine sahip, gelişen şirketleri takip eder mi? Gelin bir bakalım.

BÜYÜYEN İŞLETMELER

Jim Collins bazı şirketleri iyi olmaktan çok iyi olmaya ulaştıran şeyin ne olduğunu keşfetmek için işe koyuldu. Diğer şirketler iyide

takılıp kalmışlarken, onların bu büyüklüğe sıçramalarına olanak veren ve orada kalmalarını sağlayan şey neydi?

Bu sorunun cevabını bulmak için o ve araştırma ekibi beş yıllık bir çalışmaya giriştiler. Kendi alanlarındaki diğer şirketler karşısında hisse ödemeleri bir anda fırlayan ve en az on beş yıl bu durumu koruyan on bir şirket seçtiler. Aynı endüstrideki benzer kaynaklara sahip ancak atılım yapmamış şirketleri birbirleriyle eşleştirdiler. Collins ayrıca üçüncü bir şirketler grubunu daha inceledi: İyiden çok iyiye sıçrama yapmış ama bunu devam ettirememiş olanlar.

Gelişen şirketleri diğerlerinden ayıran şey neydi? Birkaç tane önemli etken var. Collins, bunları *İyiden Mükemmele* (Good to Great) adlı kitabında belirtiyor ama biri kesinlikle anahtar rol üstleniyor. Her durumda şirketi büyüklüğe taşıyabilen türden bir lider önemli bir etkendir. Bu liderler kendilerini hayattan daha üstün hisseden, egolarını fazla kaçıran, yeteneklerini önemli ilan eden karizmatik tipler değildirler. Bu liderler kendilerini geri planda tutan, en gaddar cevaplara bile karşı koyabilecek yeteneğe sahip kişilerdirler. Bu, sonunda başaracağınız inancını korurken hatalarla yüz yüze gelmektir, hatalar size ait olsa bile.

Bu size tanıdık geliyor mu? Collins, etkili liderlerin bu belirli özelliklere neden sahip olduklarını merak ediyor. Bu özellikler onların yöntemlerinde neden birlikte işlemek durumdalar? Bu liderler, bu özellikleri nasıl kazandılar? Cevabı biz biliyoruz: Onlar gelişme düşüncesine sahipler. İnsanın gelişebileceğine inanıyorlar. İşte ayırıcı özellikler:

Onlar sürekli diğerlerinden daha iyi olduklarını kanıtlamaya çalışmıyorlar. Örneğin, kıdem sırasında kendilerini en üstte görmüyorlar. Başka insanların sağladığı katkıları, kendilerinin yaptıklarını iddia etmiyorlar. Kendilerini güçlü hissetmek için başkalarının kuyusunu kazmıyorlar.

Bunun yerine sürekli gelişmeye çalışıyorlar. Kendilerini, bulabildikleri en becerikli insanlar ile donatıyorlar, kendi hatalarına ve

kendi eksikliklerine doğru bakıyorlar, dürüstçe kendilerinin ve şirketin nelere ihtiyaç duyduğunu soruyorlar ve bu yüzden, gerçeklere dayanan güven duygusu ile ileriye gidebiliyorlar. Yetenekleri üzerine kurdukları hayal ürünleriyle hareket etmiyorlar.

Collins; dev elektronik zinciri Circuit City'nin CEO'su Alan Wurtzel'in, odasında tartışmalara ev sahipliği yapmış olduğunu bildirir. Wurtzel, yönetim kurulu üyelerini etkilemeyi tercih etmek yerine, onları yeni şeyler öğrenmek için kullandı. Şirketin hangi noktada olduğuna ve nereye gitmesi gerektiğine dair kafasında açık bir resim oluşturana kadar idareci takımıyla birlikte sorguladı, tartıştı, kışkırttı. "Eskiden bana sorgucu diye seslenirlerdi çünkü bir soru üzerinde takılıp kalırdım" diye söyledi, Collins'e Wurtzel. "Bilirsin, bir buldok köpeği gibi. Anlayana kadar konunun değiştirilmesine izin vermezdim. Neden, neden, neden?"

Wurtzel kendisini, "toprağa gübre karıştıran bir at" olarak görürdü. Çalışkan, normal bir adamdı ama iflasın eşiğine gelmiş bir şirketi aldı ve sonraki on beş yıl boyunca New York Borsası'nda hissedarlara en çok para kazandıran şirketlerden biri yaptı.

YÖNETİM KARARLARI VE BİR DÜŞÜNCE TARZI ÇALIŞMASI

Robert Wood ve Albert Bandura, birçoğu yönetim tecrübesine sahip işletme yüksek lisans öğrencileri ile etkileyici bir çalışma yaptılar. Çalışmalarında insanları farklı düşünce tarzlarına koyarak Enron türü yöneticiler ile Wurtzel türü yöneticiler yarattılar.

Wood ve Bandura, mesleğinde yeni yeni ilerleyen bu liderlere karmaşık bir yönetim görevi verdiler. Bu görevde genç liderler modellenmiş hayali bir işletmeyi, bir mobilya şirketini yönetmek zorundaydılar. Bilgisayar üzerinde gerçekleştirilecek olan bu görevde, çalışanları doğru göreve yerleştirmek, bu çalışanları en iyi nasıl

yönlendireceklerine ve en iyi nasıl motive edeceklerine karar vermek zorundaydılar. En iyi yöntemleri keşfetmek için, çalışan üretkenliği üzerinden aldıkları verilere göre kararlarını durmadan gözden geçirmek zorundaydılar.

Araştırmacılar işletme öğrencilerini ikiye böldüler. Bir grup, sabitlenmiş düşünce tarzına konulan öğrencilerdi. Onlara bu görevin onların temel, esaslı yeterliliklerini ölçtüğü anlatıldı. Yeterlilikleri ne kadar yüksekse, yaptıkları iş o kadar iyi olacaktı. Diğer grup ise, gelişme düşüncesine konulan öğrencilerdi. Onlara yönetim becerilerinin çalışma ile geliştiği ve bu görevin becerilerini geliştirmek için bir fırsat olduğu anlatıldı.

Görev zordu, çünkü öğrenciler yüksek üretim beklentilerini karşılamak durumundaydılar ve -özellikle ilk denemelerinde- bu hedefe erişemediler. Enron'da olduğu gibi, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar yaptıkları hatalardan faydalanamadılar.

Gelişme düşüncesine sahip olanlar ise öğrenmeyi sürdürdüler. Durumun onların sabit yeteneklerini ölçüp ölçmediği konusunda kaygılanmıyorlar ya da onları koruyamamaktan endişe duymuyorlardı. Doğrudan yaptıkları hatalara baktılar, çalışanlardan aldıkları verileri kullandılar ve bu verilere göre yöntemlerini değiştirdiler. Çalışanları görevlendirme kararlarını daha iyi verdiler ve onlarda çalışma isteği uyandırmakta daha etkili oldular. Üretkenlikleri artmaya devam etti. Hatta, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlara göre daha üretken bir sona ulaştılar. Ayrıca gelişme düşüncesine sahip olanlar, bu karmaşık görev boyunca özgüven duygularını güçlü biçimde korudular. İşletmeyi Alan Wurtzel gibi yönettiler.

LİDERLİK VE SABİTLENMİŞ DÜŞÜNCE TARZI

Alan Wurtzel'in aksine, Collins'in karşılaştırdığı şirketlerin yöneticileri sabitlenmiş düşünce tarzına ait her türlü belirtiyi gösteriyorlardı.

Sabitlenmiş düşüncedeki liderleri, genelde diğer sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlarda olduğu gibi bazı insanların üstün, diğerlerinin ise sıradan olduğu bir dünyada yaşarlar. Onlar, üstün olduklarını durmadan doğrulamalıdırlar ve şirket bunu gerçekleştirebilecekleri bir yerdir.

Collins'in karşılaştırdığı liderler genelde "kişisel büyüklük için gerekli itibar"ları ile o kadar ilgilidirler ki, saltanatları sona erdiği zaman genelde şirketi başarısız olmaya ayarlarlar. Collins'in de belirttiği gibi, "Nihayetinde siz ayrıldıktan sonra eğer şirket başarısız olursa, kişisel büyüklüğünüzü bundan başka ne daha iyi hatırlatır ki?"

Araştırmacılar bu liderlerin üçte ikisinden fazlasında "büyük bir kişisel ego" gördüler. Bu ego, ya şirketin devrini hızlandırıyordu ya da şirketi kötü durumda bırakıyordu. Şirketi için mucizevî bir toparlanma sağlamış olan Chrysler'in başındaki isim Lee Iacocca bir zamanlar böyle bir liderdi. Sonra ise namını düzeltmekle o kadar çok vakit harcadı ki, çalışma süresinin ikinci yarısında şirket tekrar ancak vasat dönemine geri döndü.

Karşılaştırılan şirketlerin birçoğu Collins'in "çok yardımcılı dâhi" olarak adlandırdığı kalıba göre işletildiler. İyiden çok iyiye yükselmiş şirketlerin yaptığı gibi olağanüstü yönetim takımları oluşturmak yerine şirketleri, sabitlenmiş düşünce tarzındaki öngörülere göre işlettiler. Büyük dâhilerin büyük takımlara ihtiyaçları yoktu. Onlar sadece parlak fikirleri taşımayı kolaylaştıracak küçük yardımcılara ihtiyaç duyuyorlardı.

Bu büyük dâhilerin büyük takımlar *istemediklerini* unutmayın. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar tabaktaki tek büyük balık olmak isterler, böylece kendilerini etraftakiler ile karşılaştırdıkları zaman herkesin üstünde olduklarını hissedebilirler. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip her CEO'nun biyografisinde, koçluk yapmak ve çalışan geliştirme programları hakkında şeyler okudum. Her gelişme düşüncesine göre yazılmış biyografi de ise kişisel gelişim üzerine bir ilgi ve geniş bir tartışma vardı.

Son olarak şu var. Enron'da olduğu gibi, dâhiler eksikliklerine bakmayı reddettiler. Collins der ki: İyiden çok iyiye büyüyen Kroger, manav zinciri, 70'lerin tehlikelerini -eski moda manavların nesillerinin tükenmekte olduğunu- cesurca ele aldı. Bu sırada dünyadaki en büyük perakende şirketi A&P yeni bir mağaza açtı ve bu yeni mağaza eskisinden daha başarılı görünüyordu ama bu mağazayı kapattılar çünkü istedikleri yeni standartları olan bir mağaza değildi. Buna karşın, Kroger yeni süpermarket standartlarına uymayan tüm mağazaları kapattı ya da eskileri yeniledi ve böylece 1990'ların sonuna kadar ülkedeki bir numaralı manav zinciri oldular.

CEO'lar ve Büyük Ego

CEO ve *büyük ego* nasıl eş anlamlı hâle geldi? Eğer endüstrinin gerçek önderleri gelişme düşüncesine sahip ve kendilerini arka planda tutan insanlar ise, bu kadar çok şirket neden kendilerini hayattan üstün gören liderler arıyor?. Bu liderler, nihayetinde kendi benliklerine şirketlere olduğundan daha bağlı olsalar bile.

Iacocca'yı suçlayın. *Slate* yazarı James Surowiecki'ye göre, Iacocca'nın yükselişinin öne çıkması Amerikan iş yaşamı için bir dönüm noktası oldu. Ondan önce, zengin iş adamlarının ve nüfuzlu kimselerin günleri çok geçmişte kalmış görünüyordu. Toplumun aklında CEO, "takım elbiseli şirket insanı, iyi eğitim görmüş, iyi kazanan ama özellikle mülayim ve karaktersiz" biri anlamına geliyordu. Iacocca ile bunların hepsi değişti. Ekonomi gazetecileri, yöneticileri "bir sonraki J.P. Morgan" ya da "bir sonraki Henry Ford" diye adlandırmaya başladılar ve sabitlenmiş düşünce tarzına sahip yöneticiler bu etiketler için rekabet ettiler.

Surowiecki bu değişime kadar olan skandalların bile izini sürer. Eğilim devam ettikçe, CEO'lar da süper kahramanlar hâline geldiler. Ancak, büyük egoları olan ve kişisel görüntülerine önem veren

insanlar, uzun vadeli şirket gelişimini teşvik eden insanlarla aynı kişiler değiller.

Belki de Iacocca rock'n roll seven, uygarlığın çöküşü için suçlanan sadece karizmatik bir insandır. Bu adil mi? Gelin ona ve sabitlenmiş düşünce tarzına sahip CEO'lara bir bakalım: Scott Paper and Sunbeam'den Albert Dunlap, AOL Time Warner'dan Jerry Levin ve Steve Case ve Enron'dan Kenneth Lay ve Jeffrey Skilling.

Hepsinin, bazı insanların üstün olduğu fikriyle yola çıktıklarını göreceksiniz. Hepsi üstünlüklerini kanıtlama ve gösterme ihtiyacı içerisindeler. Emirlerindeki insanları şirket gelişimini teşvik etmek yerine, bu ihtiyacı beslemek için kullanırlar ve sonunda şirketlerini bu ihtiyaç uğruna kurban ederler. Sabitlenmiş düşünce tarzı yaklaşımı bu büyük egoların nereden geldiklerini anlamamıza açıklıyor, bu egoların nasıl çalıştığını ve neden bireyi yıkan bir hâl aldığını anlamamızı sağlıyorlar.

SABİTLENMİŞ DÜŞÜNCEYE SAHİP LİDERLERİN UYGULAMALARI

Iacocca: Ben Bir Kahramanım

Liderlik gurusu Warren Bennis dünyanın en iyi şirket liderleri üzerinde çalıştı. Bu büyük liderler, lider olmak için yola koyulmadıklarını söylediler. Kendilerini kanıtlamaya hiç ilgi duymadılar. Sadece muazzam dürtü ve coşku ile sevdikleri şeyi yaptılar ve bu onları bugünkü yerlerine götürdü.

Iacocca ise böyle değildi. Evet, araba endüstrisini çok sevdi ama Ford'da önemli bir mevki sahibi olmak her şeyden önemliydi. II. Henry Ford olmak için yalvarıyor ve büronun krallara layık takımlarına sahip olmak için can atıyordu. Bunlar kendisini ölçebileceği, onun *bir kimse* olduğunu kanıtlayacak şeylerdi. *Krallara layık* sözünü kullanmamın önemli bir sebebi var. Iacocca, Ford yöneticilerinin

bulunduğu Glass House'u bir saray, Henry Ford'un da bir kral olduğunu anlatıyor. Dahası, "Eğer Henry kralsa, ben de gelecekte tahta oturacak olan prenstim", "Ben majestelerinin sevilen adamıydım", "Hepimiz kraliyet sarayında iyi bir hayat yaşadık. Birinci sınıfın ötesinde bir şeyin parçasıydık, kraliyet sınıfının. Beyaz önlüklü hizmetliler gün boyunca göreve hazırdılar ve hepimiz öğlen yemeğini yönetici yemek odasında yedik. Dover dil balıkları, günlük olarak İngiltere'den getiriliyordu."

Iacocca, Ford şirketinde Mustang'i büyütmek ve tanıtmak gibi harika işler başardı ve Henry Ford'un mevkisine ulaşmayı, şirketin CEO'su olmayı istiyordu. Ancak Henry Ford'un başka fikirleri vardı ve Iaccoca'yı şaşırtıcı bir şekilde ayrılmaya zorladı. Iacocca'nın buna şaşırması ve Henry Ford'a karşı öfke beslemesi ilginçtir. Sonunda Henry Ford'un üst mevkilerdeki insanları da kovduğunu görmüştü ve Iacocca baltayı başkaları üstünde özgürce kullanmıştı. Şirketteki oynanabilecek oyunlarını iyi biliyordu. O zamana kadar sabitlenmiş düşünce tarzı, gerçekleri fark etmesini engellemişti: "Her zaman farklı olduğum, bir şekilde herkesten *daha akıllı* ya da *daha şanslı* olduğum fikrine kapılmıştım. Böyle bir şeyin benim başıma geleceğini hiç düşünmedim."

Doğuştan gelen üstünlüğe olan inancı, onu kör etmişti. Şimdi ise sabitlenmiş düşüncenin farklı bir düşünce olaya dâhil oluyordu. Henry Ford'un onda herhangi bir kusur belirleyip belirlemediğini merak etti. Belki de üstün bir insan değildi. Bu yüzden bu düşüncenin kafasından uçup gitmesine izin vermedi. Yıllar sonra, ikinci eşi bu düşünceden kurtulmasını söyledi. "Henry Ford'un sana nasıl bir iyilik yaptığının farkına varmıyorsun. Ford'dan kovulmak sana büyüklüğü getirdi. Daha zenginsin, daha ünlüsün ve Henry Ford sayesinde daha sözü geçen birisin. Ona teşekkür et." Kısa bir süre sonra Iacocca eşinden boşandı.

Yani önceden kendisini yetenekli ve değerli olarak tanımlayan kral, şimdi kendisini kusurlu görüyordu. Aşırı enerji ile Iacocca kendisine büyük bir görevi; başka insanların saygısını kaybetmeme

görevini uygun gördü ve bunun aşamalarından biri olarak Chrysler Motors'u kurtarmaya girişti. Bir zamanlar Ford'un büyüyen rakibi Chrysler ölümün eşiğindeydi ama yeni CEO Iacocca doğru insanları işe almak için hızlı davrandı, piyasaya yeni araba modelleri sürdü, kurtarma kredileri için yönetimle kulis yaptı. Ford'dan aşağılayıcı bir şekilde ayrılışından birkaç yıl sonra zafer kazanmış bir biyografi yazabiliyor ve bu biyografisinde şunu ilan ediyordu: "Bugün, ben bir kahramanım."

Nasıl olduysa kısa süre içinde Chyrsler tekrar sorunlarla boğuşmaya başladı. Iacocca'nın sabitlenmiş düşünce tarzı onu sürekli etkisi altına alıyordu. Büyüklüğünü; kendisine, Henry Ford'a hatta dünyaya kanıtlamaya ihtiyaç duyuyordu. Şirketteki zamanlarını toplumda ona karşı olan genel kanıyı iyileştirmek için harcadı ve şirketin parasını Wall Street'i etkilemek ve Chrysler'in hisse fiyatlarını yükseltmek için harcadı. Ancak bütün bunları yeni araba tasarımlarına yatırım yapmak ya da imalat geliştirmeleri için para harcamak yerine yaptı. Bunlar şirketi uzun vadede kazançlı tutacak şeylerdi.

Iacocca ayrıca tarihi de göz önüne aldı. Nasıl yargılanacağını ve nasıl hatırlanacağını düşündü. Ancak bu endişesine, şirketi geliştirerek karşılık vermedi. Tam tersini yaptı. Onun biyografilerinden birine göre emrindeki kimseler yeni, başarılı tasarımlarıyla beğeni toplayabilirlerdi; bu yüzden Iacocca bu tasarımlara onay vermekten kaçındı. Şundan endişe duyuyordu: Chrysler bocalarken, onun emrinde çalışanlar yeni kurtarıcılar olarak görülebilirlerdi, onlardan kurtulmaya çalıştı. Chrysler tarihinden silineceğinden korktu. Şirkette etkisini kaybetmesinden uzun süre sonra bile CEO olarak kalmayı umuyordu.

Iacocca fark yaratmak, arkasında büyük bir miras bırakmak için altın bir fırsat elde etmişti. Amerikan araba endüstrisi tarihindeki en büyük zorlukla karşı karşıyaydı. Japon ithalatı Amerikan pazarının yönetimini ele geçiriyordu. Olay basitti: Duruma daha iyi baktılar ve daha iyi yönettiler. Iacocca'nın kendi çalışanları Honda

üzerine detaylı bir çalışma yapmışlardı. Ona mükemmel önerilerde bulunmuşlardı.

Bu zorlukla mücadele etmek ve daha iyi arabalar yaratmayı tercih etmek yerine, Iacocca sabitlenmiş düşüncenin çamuruna battı. Suçlamalar ve bahaneler yarattı. Tantanalara devam etti, Japonlara küçük düşürücü eleştirilerde bulundu ve Amerikan hükümetinden onları durduracak yeni vergiler ve kota talep etti. Iacocca'ya karşı olan başyazıların birinde *The New York Times* gazetesi şöyle çıkıştı: "Çözüm bu ülke için daha iyi arabalar yapmakta yatıyor, Japonlar hakkındaki yaratılacak daha öfkeli bahanelerde yatmıyor."

Iacocca kendi iş gücünün bir lideri olarak büyümüyordu. Çevresinden uzakta, dar kafalı, cezalandırıcı bir zalime dönüşüyor, küçülüyordu. Henry Ford'u böyle olmakla suçlamıştı. Sadece onu eleştiren insanları kovmakla kalmıyordu, şirketi kurtarmak için fedakârlık yapan çalışanları ödüllendirmek için çok az şey yapıyordu. Para oluk gibi akıyor olsa bile, bu parayı çalışanlarla paylaşmaya gereken önemi vermiyordu. Maaşlar düşüktü ve çalışma koşulları iyileştirilmedi. Yine de Chrysler kötü durumdayken bile, krallara layık bir yaşam şeklini sürdürdü. New York'ta Waldorf'taki şirket dairesini yenilemek için iki milyon dolar harcandı.

Sonunda, Chrysler'i kurtarmak için hâlâ vakit varken, yönetim kurulu üyeleri Iacocca'nın işi bırakmasını sağladılar. Ona büyük bir emeklilik ikramiyesi verdiler, birçok hisseye daha ucuzdan sahip olabilmesi için seçenekler sundular ve şirketin ona yaptığı ek ödemelere devam ettiler ama o, buna rağmen öfkeliydi, özellikle de onun yerini alan kişi şirketi yönetmekte oldukça başarılı olduktan sonra. Bu yüzden, tahtı tekrar geri kazanmak için düşmanca bir intikam hareketine katıldı, bu hareket Chrysler'in geleceğini tehlikeye atıyordu. Başarısız oldu. Ama birçok kişiye göre, Iacocca'nın egosunu şirketin refahından daha ön planda tuttuğu şüphesi doğrulanmış oldu.

Iacocca sabitlenmiş düşünce tarzını benimsemişti. Araba endüstrisini sevmesine ve şaşırtıcı buluşlar üretmesine rağmen, üstünlüğünü kanıtlama ihtiyacı baskın gelmeye başladı ve sonunda işten aldığı

zevki ve yaratıcılığını öldürdü. Zaman geçtikçe ve o rekabet koşullarının doğurduğu zorluklarla daha az mücadeleci hâle geldikçe, sabitlenmiş düşünce tarzının en büyük silahlarına sığındı; suçlama, bahane üretme, eleştiriye ve rakiplere tahammülsüzlük duygusu...

Genelde sabitlenmiş düşünce tarzında görüldüğü üzere bu bahsettiğimiz davranışlar yüzünden Iacocca, ortaya koymak için can attığı yeteneklerinin başkaları tarafından onaylanması şansını da kaybetti.

Öğrenciler sınavda başarısız olduklarında ve atletler yarışları kaybettiklerinde, bu onlara topu ellerinden kaçırdıklarını anlatır. Ama CEO'ların sahip olduğu güç, onlara ihtiyaç duydukları onaylanma duygusunu gece gündüz temin edecek bir dünya yaratma imkânı sunar. Onlara çevrelerini, mükemmelliklerine ve şirketin başarısına dair iyi haberlerle donatma imkânı sunar, uyarı işaretlerinin neler olabileceğinin hiçbir önemi yoktur. Sizin de fark edebileceğiniz gibi, bu bir CEO hastalığıdır ve sabitlenmiş düşünce tarzının yarattığı bir tehlikedir.

Yakın zamanda Iacocca'nın bu CEO hastalığını tedavi edip edemediğini merak ettim. Şu an diyabet hastalıkları tedavisi araştırmaları için para topluyor ve kendisi de önemli bir miktar destek veriyor. Çevre dostu araçların gelişimi için çalışıyor. Belki de kendini ispatlama görevinden kurtulmuş olarak, gerçekten değer verdiği şeyleri gerçekleştirmeye yöneliyor.

Albert Dunlap: Ben Bir Yıldızım

Albert Dunlap batan şirketleri kurtardı, aslında kurtardı sözcüğünün doğru sözcük olup olmadığından emin değilim. Bu şirketleri gelecekte gelişebilecek şekilde hazırlamadı. Onları, satılarak kâr elde edilebilecek şirketler olarak bıraktı, örneğin binlerce çalışanı kovarak ve gerçekten kâr elde etti. Scott Paper'ın tekrar toparlanmasın-

dan ve satışından yüz milyon dolar kazandı. Bir buçuk yıllık küçük bir çalışma için tam yüz milyon dolar aldı. "Bu parayı kazandım mı? Kahretsin, kesinlikle kazandım. Alanımda bir yıldızım, basketboldaki Michael Jordan ve rock müzikteki Bruce Springsteen gibiyim."

Iacocca takım çalışmasını, küçük adamın önemini ve diğer iyi şeyleri desteklediğini söyledi ama bu desteğini kanıtlayacak hiçbir şey yapmadı. Albert Dunlap desteklediğini söylemedi bile: "Eğer iş yaşamının içindeyseniz, bu yaşamda tek bir şey için varsınız; para kazanmak."

Scott Paper'daki bir çalışan toplantısında yaşadığı kazayı gururla anlatıyor. Bir kadın ayağa kalkmış ve sormuş: "Artık şirket geliştiğine göre, hayır kurumlarına bağış yapmaya başlayabilir miyiz?" O ise bu soruya şu cevabı vermiş: "Kendi paranı vermek istiyorsan, bu senin sorunun ve bunu yapman için seni cesaretlendiririm ama bu şirket para kazanmak için var. Cevap tek bir kelimeyle; hayır."

Burada iş yaşamının para kazanmak olup olmadığını tartışmayacağım ama sormak istiyorum: Dunlap neden paraya bu kadar çok odaklanmıştı?

Gelin onun açıklamasına izin verelim. "Bu dünyada kendi yöntemimi belirlemek benim için bir kişisel saygı sorununa dönüştü, kendisinin bir şeylere değer olduğunu ispatlamaya çalışan bir çocuğun sorununu gibi... Bu güne kadar kendimi devamlı ispatlamak zorunda hissettim." Eğer kendini ispatlamak zorundaysa, bir ölçüye ihtiyacı var. Çalışan memnuniyeti veya topluma karşı sorumluluklar ya da hayırsever katkılar onun için yeterli ölçüler değildir. Bunlar, onun değerini temsil edecek tek bir noktaya indirgenemezler ancak hissedarların elde ettiği kârlar bunu yapabilir.

Kendi deyişiyle, "Bugünlerde toplantı odalarında duyduğum en aptalca terim; dolaylı yatırımcılar." Bu terim çalışanları, toplumu, şirketten beslenen diğer şirketleri ima ediyor. "Başarıyı birkaç dolaylı yatırımcının ilgisiyle ölçemezsiniz. Başarıyı hissedarların kazançlarıyla ölçebilirsiniz."

Uzun uçuşlar Dunlap'e hitap etmiyor. Bir şirket hakkında gerçekten bir şeyler öğreniyor olmak ve onun nasıl büyütüleceğini keşfetmek, ona süper kahraman içeceğinden tatmasını sağlamamış. "Sonunda, gittiğim her yerden sıkıldım." Kitabında, "Analistleri Etkilemek" diye koca bir bölüm var ama bir işletmenin başarılı olmasının nasıl sağlanacağına dair bir bölüm yok. Başka bir deyişle, iş yaşamı her zaman Dunlap'in dehasını ispatlamasıyla ilgiliydi.

Sonra 1996 yılında Dunlap, Sunbeam şirketinin başına geçti. Kendine özgü "Al (Dunlap) Elektrikli Testere" yöntemiyle Sunbeam fabrikalarının üçte ikisini ya kapattı ya da sattı ve on iki bin çalışanın yarısını işten çıkardı. İlginç bir şekilde Sunbeam'in hisseleri o kadar yükseldi ki, bu onun şirketi satma planlarını mahvetti. Şirket satın almak için çok pahalıydı! Bu durumda şirketi işletmek zorundaydı. Şimdi onu kârlı bir şirket olarak korumak zorundaydı ya da en azından kazançlı görünmesini sağlamalıydı. Ama çalışanlarına dönüp, ne yapması gerektiğini öğrenmek yerine gelirleri şişirdi, yaptıklarını sorgulayan çalışanları kovdu ve şirketin içinde olduğu müthiş sıkıntıları örtbas etti. Kitabında kendisini süper yıldız ilan ettikten sonra henüz iki yıl dolmadan Dunlap durumla daha fazla ilgilenemez oldu ve atıldı. O ayrılırken Sunbeam şirketi, Güvenlik ve Dönüşüm Komisyonu tarafından inceleniyordu ve şirketin 1.7 milyar dolarlık banka kredisini ödemekte zorlanacağı tespiti yapıldı.

Dunlap, Michael Jordan ve Bruce Springsteen'i gerçekten yanlış anlamıştı. Bu iki yıldız da zirveye ulaştılar ve orada uzun süre kaldılar, çünkü sürekli kendilerini geliştirmeye uğraştılar, zorluklara karşı mücadele ettiler ve büyümeye devam ettiler. Al Dunlap doğuştan üstün bir insan olduğunu düşündü, bu yüzden başarmasına yardımcı olabilecek öğrenme çeşidini hayatından çıkardı.

Odadaki En Akıllı Adamlar

Evet, tarih, kaçınılmaz şekilde Iacocca'dan 1990'ların önemli adamlarına öncülük etmiş olmasına rağmen, Enron'un liderleri Kenneth Lay ve Jeffrey Skilling'e ettiği kadar etmedi.

Şirketin kurucusu Ken Lay, yönetim kurulu başkanı ve CEO'ydu. Kendisini büyük bir hayalperest olarak görüyordu. *Odadaki En Akıllı Adamlar* (The Smartest Guys in the Room) kitabının yazarları Bethany McLean ve Peter Elkind'e göre Lay şirketi gerçekten yöneten insanlara tepeden bakardı, tıpkı bir kralın hizmetkârlarına baktığı gibi. Şirketin hedeflerine ulaşması için kolları sıvayan Enron Başkanı Rich Kinder'e de böyle baktı. Kinder, Lay'in krallara layık bir yaşamını mümkün kılmış olan adamdı. Kinder ayrıca sürekli kendilerini aldatıp aldatmadıklarını soran tepedeki tek kişiydi: "Kendi tütünümüzü mü yakıyoruz? Kendi viskimizi mi içiyoruz?"

Elbette ki şirkette günleri sayılıydı. Ancak duyarlı ve kurnaz yöntemiyle, şirketten ayrılırken bir Enron mülkünü satın almak için hazırlandı. Bu mülk doğuştan değerliydi ama Enron bu mülkün varlığını küçümsüyordu. Enerji borularını satın aldı. 2003 yılının ortasına gelmeden Kinder'in şirketinin pazar değeri yedi milyar doları buldu.

Lay kendi düşüncesi ve bu düşünceyi desteklemek için gösterdiği asil davranışları tarafından bitirilmiş olsa da, insanlar tarafından tam olarak inanılan ve saygı duyulan, "iyi ve düşünceli adam" olarak görülmek istedi. Enron yaşamın acısını kurbanlarından keyifle çıkarmış olsa da, Lay çalışanlarına şöyle yazdı: "Merhametsizlik, şefkatsizlik ve kibir buraya ait değildir. Biz müşterilerimiz ve bizle çalışmak isteyen insanlarla açık, dürüst ve samimi bir şekilde iş yapıyoruz." Iacocca ve diğerlerinde algılama -genelde Wall Street'in algılaması- önemli olan tek şeydi. Gerçek ise böyle değil.

Jeff Skilling sadece akıllı değildi, aynı zamanda "tanıştığım en akıllı insan" ve "oldukça parlak zekâlı" biri olarak anılıyordu. Düşünce tarzını kullandı ama nasıl olduysa öğrenmek için değil göz korkutmak için kullandı. Başkalarından daha akıllı olduğunu dü-

şündüğü zaman ki neredeyse her zaman böyle olduğunu düşünürdü, onlara kaba davranırdı ve onunla aynı fikirde olmayan kişiler, o fikri kavrayacak kadar parlak zekâlı değillerdi. Harikulâde yönetim becerilerine sahip ikinci CEO yardım etmek üzere olaya dâhil olduğu zaman Skilling hayatının zor zamanlarından birini yaşardı. Skilling onu küçümserdi: "Ron olayı anlamıyor." Mali analizciler ya da Wall Strett tücarları ona münasip açıklamalarının ötesine geçmesi için baskı yaptıklarında, sanki onlara aptallarmış gibi davranırdı. "O kadar açık ki, nasıl anlayamıyorsunuz?"

Dâhimiz Skilling'in kendi fikirlerine sonsuz inancı vardı. Fikirlerine o kadar çok inancı vardı ki, o ve çalışanları kâr elde etmeyi olanaklı kılan bir fikre sahip olur olmaz, Enron'un kâr açıklaması gerektiğine inanıyordu. Bu sabitlenmiş düşünce tarzının temel uzantısıdır*: Benim deham sadece beni tanımlar ve beni tasdik eder. Şirketi tanımlar ve tasdik eder. Deham, değerleri yaratan şeydir. Deham kazançtır*. Vay!

Aslında bu, Enron'ın nasıl yönetilmeye başladığının işaretidir. McLean ve Elkind'ın bildirdiği gibi, Enron "güncel hesaplarda bir oynama bile yapmadan milyonlarca dolar kâr" kaydetti. Tabi ki, yaratıcı bir hareketten sonra kimse detayları umursamaz. Bu onların altındaydı. Böylece, genelde de olmadığı gibi, hiçbir zaman kazanç meydana gelmedi. Eğer deha eşittir kazançsa, bazen Enron insanlarının birbirleriyle rekabet ederken milyonları boşa harcaması hiç önemli değildi. Enron yöneticilerinden biri olan Amanda Martin, "Birini kandırmak yaratıcılık ve büyüklük işaretidir" diye açıkladı.

Skilling sadece herkesten akıllı olduğunu düşünmedi, Iacocca gibi onlardan daha şanslı olduğunu da düşündü. İç yüzünü bilenlere göre imkânsız olanı bile başarabileceğini düşündü. Neden kendisini savunmasız hissetsin ki? Hiçbir hata yoktu. Skilling, hâlâ herhangi bir hata olduğunu itiraf etmiyor. Dünya onu anlayacak kadar parlak zekâya sahip değil ki(!)

İki Deha Ters Düşer

Dâhilerimiz AOL ve Time Warner şirketlerini de neredeyse deviriyorlardı. AOL'den Steve Case ve Time Warner'dan Jerry Levin şirketlerini birleştiren sabitlenmiş düşünce tarzına sahip iki CEO'ydular. Sonu şimdiden görebiliyor musunuz?

Case ve Levin'in ortak birçok noktası vardı. İkisi de müthiş zekâlar geliştirdiler. İkisi de parlak zekâlarıyla insanların gözünü korkutmaya çalıştılar ve ikisi de hak ettiklerinden daha fazla itibar kazanmalarıyla biliniyorlardı. Yerleşik dehalar olarak ikisi de şikâyet duymak istemiyordu ve ikisi de "takım oyuncusu" olmayan insanları kovmaya hazırlardı. Bu insanlardan kast ettikleri kişiler, kurdukları düzene ayak uyduramayan insanlardı.

Birleşme gerçekleştiğinde, AOL öylesine çok borcun içindeydi ki, batmanın eşiğine gelmişti. İki CEO'nun da beraber çalışabileceklerini düşünmüş olabilirsiniz, yarattıkları şirketleri korumak için kaynaklarını birleştirebilirlerdi. Bunun yerine, Levin ve Case bireysel güç için mücadele ettiler.

Levin ilk kaybeden kişiydi ama Case de işlerin yürümesi için uğraşmıyordu. Aslında yeni CEO Richard Parsons AOL'yi düzeltmesi için birini yolladı, Case buna karşıydı. Eğer biri AOL'yi düzeltecekse, o biri itibarı kazanacaktı. Iacocca'da olduğu gibi, şirketin çökmesi başka bir prensin tacı takmasından iyiydi. Case'e istifa etmesi önerildiği zaman ise öfkeliydi. Iacocca gibi şirketin sorunlarına dair tüm sorumlulukları reddetti ve ona karşı gelenlere günlerini göstereceğine ant içti.

Bu dehalar yüzünden AOL Time Warner şirketi 2002 yılını neredeyse yüz milyar dolar kayıpla kapadı. Bu, Amerikan tarihinde bir yıl içinde gerçekleşen en büyük kayıptı.

Dayanıklı, Yenilmeyen ve Unvan Sahibi

Iacocca, Dunlap, Lay ve Skilling, Case ve Levin. Bu insanlar, şirketlerin yönetimi sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlara verildiği zaman nelerin meydana gelebileceğini gösterdiler. Parlak bir adam şirketini tehlikeye attı çünkü kendisini ve mirasını ölçmek her şeyin üstünde geliyordu. Onlar genel anlamda şeytan değillerdi. Zarar vermek için ortaya çıkmadılar. Ama önemli karar anlarında, onların iyi hissetmesini sağlayacak şeylerde karar kıldılar ve şirketlere uzun vadede hizmet edecek şeyleri görmezden geldiler. Başkalarını suçla, hataların üstünü ört, hisse fiyatlarını şişir, rakiplere ve eleştirilere tahammül etme, ufak adamları boş ver; bunlar standart yönetim usulleriydi.

Çarpıcı olan ise onların şirketlerini yıkıma taşımalarıydı. Bu liderlerin hepsi kendilerini dayanıklı ve yenilmeyen insanlar olarak hissettiler. Birçok durumda, yüksek rekabet içerisindeki sektörlerin içindeydiler, azgın rakiplerden gelen acımasız eleştiriler ile yüzleşiyorlardı ama onlar kendi doğrularıyla yaşadılar.

Bu kişisel büyüklüğün ve unvan sahibi olmanın dünyasıydı. Kenneth Lay unvan sahibi olmaktan dolayı güçlü bir hissiyata sahipti. Enron'dan her yıl telafi olarak milyonlar alıyor olsa dahi, şirketten büyük miktarda kişisel krediler alıyor, yakınlarına iş veriyor ve şirket jetini aile aracı gibi kullanıyordu. Chyrsler'in kötü zamanlarında bile Iacocca, şirket ileri gelenleri için savurgan Noel partileri veriyordu. Her partide, kral olarak, faturası daha sonra yöneticilere çıkarılacak olan pahalı bir hediye ile kendisini sunuyordu. AOL yöneticilerinden konuşurken, şirketin eski bir görevlisi şöyle söyledi: "Siz, kendisinde her şeyi yapma hakkı gören adamlar hakkında konuşuyorsunuz."

Bu liderler kendilerini asalet merdivenlerinin altında gizleyip, etraflarını onların faziletlerini öven çıkarcı kişilerle çevirip, sorunlardan saklanırlarken; kendilerini yenilmez hissetmelerine hiç şaşırmamak gerekir. Sahip oldukları sabitlenmiş düşünce tarzı içerisinde,

kralın mükemmeliyetini ve parlaklığını sürekli tasdik eden sihirli bir âlem yaratmışlardı. Bu düşünce tarzı ile umdukları kadar başarıyı yakalamışlardı. Dışarıda siğillerin çirkin gerçekliği ve başarısızlığın kendisiyle yüzleşeceklerken, neden bu âlemden dışarı adım atmak istesinler ki?

Morgan McCall'ın *Yüksekten Uçanlar* (High Flyers) adlı kitabında belirttiği gibi, "Maalesef insanlar genelde gelişmelerine engel olan şeyleri severler. Güçlerini kullanmayı severler. Hızlı ve etkileyici sonuçlar elde etmek için daha sonra da ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirmiyorlar. İnsanlar diğer insanların söylediği kadar iyi olduklarına inanmayı severler ve güçsüzlüklerini o kadar da ciddiye almazlar. İnsanlar kötü haberler duymaktan ve eleştiri almaktan hoşlanmazlar.

Bir kimsenin yeni bir şeyin efendisi olmak için bir şeyi iyi yapmayı denemesi tehlikelidir. Sabitlenmiş düşünce tarzı, bu tehlikenin daha da büyümesine neden olur.

Zalim Patronlar

McCall, liderlerin kendilerini ne zaman doğuştan daha iyi hissettiklerini belirtmeye devam eder. Liderler daha az iyi olan insanların ihtiyaçlarının ve duygularının görmezden gelinebileceğine inanmaya başlayabilirler. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip liderlerimizden hiç biri ufak adamları umursamadı ve birçoğu şirket hiyerarşisinde altında olan bu insanları hor gördü. Bu bizi nereye götürür? İnsanların her şeyi yapabilmeye hazır oldukları düşüncesiyle patronlar çalışanlarına kötü davranabilirler.

Iacocca, yöneticilerinin dengesini bozmak için onlara oyunlar oynadı. Time Warner'dan Jerry Levin meslektaşları tarafından zalim Roma

imparatoru Caligula'ya benzetiliyordu. Skilling, ondan daha az zeki olduğunu düşündüğü insanlar ile kabaca dalga geçmesiyle bilinirdi.

Şirket liderliğinde bir uzman olan Harvey Hornstein, *Zalim Patronlar* (Brutal Bosses) adlı kitabında bu türden suiistimallerin, patronların *kişisel güçlerini yükseltme, yeterliliklerini ve onların altında çalışan kişinin değerlerini harcamaktaki* arzularını temsil ettiğinden bahsediyor. Çalışmalarımızdaki sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların, kendilerini onlardan daha kötü insanlarla nasıl karşılaştırmak istediklerini hatırlıyor musunuz? Yöntem aynı ama önemli bir fark var: Bu patronlar insanları daha kötü hâle getirebilecek güce sahipler ve bunu yaptıkları zaman, kendilerini daha iyi hissediyorlar.

Hornstein, Sunbeam şirketinin eski CEO'su Paul Kazarian'ı anlatıyor. O, kendisini "mükemmeliyetçi" olarak anıyordu ama bu "suiistimal"in bir tür gizlenmesiydi. Altında çalışan insanlar onu üzdüklerinde onlara bir şeyler atardı. Bir gün Bay Kazarian'ı memnun edememesinin hemen ardından, denetçi havada kendisine doğru gelen bir portakal suyu kutusu gördü.

Bazı zamanlar kurbanlar patronların daha az yetenekli olarak gördüğü kişilerdir. Bu onların üstünlük duygularını besleyebilir ama genelde kurbanlar en yeterli insanlardır çünkü onlar sabitlenmiş düşünce tarzına sahip patronlar için en çok tehdit oluşturanlardır. Belli başlı uçak üretim şirketlerinin birinde bir mühendis ile Hornstein röportaj yaptı ve patronu hakkında konuştular: "Onun hedefi genelde aramızdan en yetenekli olan kişiydi. Söylemek istediğim, eğer başarınız hakkında gerçekten endişe duymuyorsanız, en iyi işi yapan insanlara sataşmazsınız." Ancak biz biliyoruz ki yeterliliğinizden endişe duyuyorsanız sataşırsınız.

Patronlar aşağılamaya başladığı zaman, işyerinde bir değişim meydana gelir. Her şey patronu memnun etme çerçevesinde işler. İyiden Harikaya adlı kitabında Collins, karşılaştırdığı şirketlerde (iyiden çok iyiye sıçrayan şirketlerde değil ama çok iyi olup sonra tekrar düşüş yaşayanlar arasında) liderin insanların endişe duyduğu temel şey hâline geldiğinin altını çiziyor. "Liderin kendisini, insanların ondan endişe

duyduğu öncelikli gerçeklik olmasına izin verdiği ilk dakika, üstelik gerçeklik değil öncelikli gerçeklik olduğunuz zaman, sıradanlık ya da daha kötüsü için artık bir reçeteniz var demektir."

1960'lı ve 70'li yıllarda Chase Manhattan Bankası, aşırı derecede kontrolcü David Rockefeller tarafından yönetiliyordu. *Sonsuzluğa Kurulu* (Built to Last) adlı kitapta Collins ve Porras'a göre, banka müdürleri her gün ayıplanma kaygısını yaşıyorlardı. Her günün sonunda rahatlama belirtileri gösteriyorlardı: "Oh! Bir gün daha geçti ve başım dertte değil." En parlak dönemi geçtikten uzun süre sonra bile, müdürler yeni bir fikri uygulamaya girişmeyi kabul etmiyorlardı. "David belki hoşlanmayabilir." Burroughs'dan Ray Macdonald, Collins ve Porras'ın bildirdiğine göre, müdürlerinin yaptıkları hataları onları yeni şeyler keşfetmekten alıkoyma noktasına gelene kadar alenen ifşa ediyor ve dalga geçiyordu. Bunun sonucu olarak da, Burroughs'un bilgisayar endüstrisinin daha ilk yıllarında IBM'in başında olmasına rağmen, şirket kaybetti. Aynı şey bilgisayarın heyecan verici ilk günlerinde Texas Instruments şirketinde bir başka lidere de oldu. Mark Shepherd ve Fred Bucy, bir sunumu beğenmedikleri zaman bağırırlardı, tahtalara vururlardı, konuşmacıya hakaret ederlerdi ve eşyaları fırlatırlardı. Çalışanlarının atılgan ruhlarını kaybettiklerine hiç şüphe yok.

Patronlar kontrolcü ve çalışanları suiistimal eder hâle geldikleri zaman, herkesi sabitlenmiş düşünce tarzı içine koyarlar. Bu şu anlama gelir; öğrenmek, büyümek ve şirketi ileriye götürmek yerine herkes yargılanacak olmaktan endişe duymaya başlar. Bu, patronların yargılanma korkusuyla başlar ve herkesi bir yargılanma kaygısı sarar.

Şirketin tamamını ele geçirmiş bir sabitlenmiş düşünce tarzı içinde, cesaret ve yeniliğin hayatta kalması çok zordur.

GELİŞME DÜŞÜNCESİNE SAHİP LİDERLERİN UYGULAMALARI

Andrew Carnegie bir keresinde şöyle demişti: "Mezar taşımda şöyle yazmasını isterdim: 'Burada, kendisinden daha çok şey bilen adamlarla çalışmayı akıl edecek kadar bilgin bir adam yatıyor.' "

Peki, gelin pencereleri açalım ve içeriyi biraz havalandıralım. Sabitlenmiş düşünce tarzı insanı oldukça boğuyor. Bu liderler dünyayı dolaşan ve diğer insanlarla yakın ilişkiler kuran insanlar olsalar dahi, dünyaları çok küçük ve sınırlı görünüyor çünkü düşünce tarzları tek bir şey üstüne kurulu: *Beni onayla!*

Gelişme düşüncesine sahip liderlerin dünyalarına girdiğinizde, her şey değişir. Dünya parlaklaşır, genişler, enerji ile dolar, olasılıklar ile dolar. *Eğlenceli görünüyor* diye düşünebilirsiniz. Bu benim aklıma bir şirkete liderlik etmek için girmedi ama bu liderlerin neler yaptığını öğrendiğim zaman, dünyadaki en heyecan verici şey olduğunu düşündüm.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip liderlerin bir karşıtı olarak bu liderlerden üç tanesini seçtim. General Elektrik'ten Jack Welch'i seçtim çünkü o kendisini hayattan üstün gören, kontrol edebildiği bir egonun sahibi bir şahsiyet; kendisini doğrudan geri planda tutan gelişme düşüncesine sahip biri değil. Lou Gerstner'i seçtim (IBM'e gelen ve şirketi kurtaran adam) ve diğer şirketleri hayata geri döndürme uzmanı Alfred Dunlap'in karşıtı olarak Anne Mulcahy'i seçtim (Xerox'u tekrar hayata döndüren kadın).

Jack Welch, Lou Gerstner ve Anne Mulcahy etkileyici isimler çünkü onlar şirketlerini dönüştürdüler. Bunu, sabitlenmiş düşünce tarzının kökünü kazıyarak ve gelişme düşüncesi kültürünü yerleştirerek yaptılar. Takım çalışmasını ait olduğu yere koydular. Gerstner ile IBM'i izlemek, Enron'un gelişme düşüncesi tarzına dönüşünü izlemek gibi bir şeydi.

Gelişme düşüncesine sahip liderler, insanın yapabileceklerine ve gelişmelerine olan inançla işe başlarlar, bu hem kendi hem de diğer

insanların gelişebilecekleri şeklindedir. Şirketi büyüklüğe giden bir araç olarak kullanmaktansa; kendileri, çalışanları ve şirketin tamamı için onu bir büyüme sistemi olarak kullanırlar.

Warren Bennis çok fazla patronun sürüldüğünü ve sürdüğünü ama hiçbir yere gitmediklerini söyledi. Ama bu insanlar böyle değiller. Onlar asalet hakkında konuşmazlar, yolculuğu konuşurlar. Her şeyi içine alan, öğrenme dolu, eğlenceli bir yolculuğu konuşurlar.

Jack: Dinleme, Güvenme, Eğitme

Jack Welch 1980 yılında General Elektrik'in başına geçtiği zaman, şirkete on dört milyar dolar değer biçiliyordu. Yirmi yıl sonra, Wall Street tarafından 490 milyar dolar değer biçildi. Dünyadaki en değerli şirketti. *Fortune* dergisi Welch'i "zamanının en çok hayran duyulan, en çok araştırılmış, en çok taklit edilen CEO'su... Yaptığı ekonomik etkinin hesaplanması imkânsızdır ama GE'deki başarısıyla örtüşüyor" diye yazmıştı.

Benim için en etkileyici olanı *The New York Times* gazetesindeki Steve Bennett'in makalesiydi. "General Elektrik'te geçirdiğim zamanda Jack Welch'ten çalışanları eğitmeyi öğrendim. Neler olup bittiğini öğrenmek için doğrudan önde gelen çalışana giderdi. 1990'ların ilk zamanlarıydı, onu Louisville'de buzdolabı üretilen bir fabrikada gördüm... Montaj bölümündeki çalışanlara gitti ve söyleyeceklerini dinledi. Ben de önde gelen çalışanlarla sıklıkla sohbet ediyorum. Bunu Jack'ten öğrendim."

Bu hikâye çok şey anlatıyor. Jack belli ki meşgul bir adamdı. Önemli bir adamdı ama işleri Iacocca gibi lüks bürolardan yönetmedi, buralarda en sık görüşülen kişiler beyaz eldivenli hizmetçiler olurdu. Welch fabrikaları ziyaret etmeyi ve çalışanlarla konuşmayı hiç bırakmadı. Çalışanlar; onun saygı duyduğu, onlardan bir şeyler öğrendiği ve karşılığında onları eğittiği insanlardı.

Takım çalışmasına da vurgu vardı, asil "Ben" vurgusu yoktu. Welch'in otobiyografisinde bunu doğrudan görebilirdiniz -biyografinin "İthaflar" bölümünde ve "Yazardan notlar" bölümünde- bir şeylerin farklı olduğunu bilirdiniz. Bu vurgu Lee Iacocca'nın "Ben kahramanım"ı değildi, Alfred Dunlap'in "Ben bir yıldızım"ı değildi halbuki ikisini de rahatlıkla iddia edebilirdi.

Bunun yerine vurgu şuydu: "İşleri tek başıma yapmaktan nefret ediyorum. Hayatımdaki hemen her şeyi başka insanlar ile birlikte başardım. Bu sayfalarda *ben* kelimesini gördüğünüzde lütfen şunu hatırlayın; bu kelime bütün meslektaşlarımı, arkadaşlarımı ve bahsetmeyi unuttuğum bazı kişileri ima etmektedir." Veya "Bu insanlar, yolculuğumu, öğrenme ve büyük eğlence ile doldurdular. Çoğu zaman olduğumdan daha iyi görünmemi sağladılar."

Şu an bile *ben-ben-ben* onayına aç CEO'dan, gelişme düşüncesinin *biz* ve *bizim*'ine geçişi görebiliyoruz.

İlginçtir, Welch sabitlenmiş düşünce tarzının kökünü kazımadan önce, aklındaki düşüncenin kökünü kazımak zorunda kaldı ve inanın bana; Welch bunun için çok uğraştı. Aslında her zaman sonradan olmayı öğrendiği o lider değildi. 1971 yılında GE insan kaynakları başkanı ihtiyatlı bir not hazırlarken, ona bir terfi yapılması gündeme geldi. Başkan, Welch'in birçok güçlü yönüne rağmen şunun altı çizdi; atama "normalden daha fazla risk içeriyor." Welch'in kibirli biri olduğunu, eleştiriyi kabullenemediğini ve çok çalışma yerine yeteneğine ve bilgili ekibine güvendiğini söyledi. Bunlar olumlu işaretler değillerdi.

Neyse ki başarıyı her düşündüğünde bir uyanma çağrısı aldı. Bir gün genç "Dr." Welch, havalı takım elbisesini giydi ve üstü açılabilen arabasına bindi. Tavanı açmaya yeltendi ve bir anda simsiyah yağ üstüne sıçradı. Takım elbisesini ve çok sevdiği arabasının boyasını berbat etti. "O an orada, kendimi hayattan daha üstün görüyordum ama o tokat bana bazı şeyleri hatırlattı ve beni gerçek dünyaya geri getirdi. Harika bir ders oldu."

Kitabında "Kendimle Çok Doluyum" adlı koca bir bölüm var. Bölüm, bir kazanç döneminde hiçbir hata yapmaması gerektiğini hissettiği bir zamanı anlatır. Sonra ise Enron türü bir kültüre sahip, Wall Street yatırım bankacılığı şirketi Kidder, Peabody'yi satın aldı. GE'nin milyonlarca dolar kaybettiği bir felaketti bu. "Kidder tecrübesi beni hiç bırakmadı." Bu olay ona özgüven ve kibir *gölgesindeyken bir hata yapmanın çok tehlikeli* olduğunu öğretti. "Bu sefer ise kibir kazandı ve bana unutamayacağım bir ders verdi."

Gerçek özgüven; yeniliklere açık olma cesaretidir, değişiklikleri ve kaynağı ne olursa olsun yeni fikirleri hoş karşılamaktır. Gerçek özgüven bir unvandan, pahalı bir takım elbiseden, havalı bir arabadan ya da kazançlar serisine yansımaz. Gerçek özgüven düşünce tarzınıza yansır, gelişmeye hazır olmanıza yansır.

Peki, tevazu bir başlangıçtır ama ya yönetim becerileri?

Onun deneyimlerinden açıklayayım. Welch, olmak istediği yönetici türü hakkında her gün daha fazla şey öğrendi: Gelişme düşüncesine sahip bir müdür, bir rehber... Bir yargıç değil... Welch, GE'de genç bir mühendisken, çalıştığı binanın çatısını havaya uçuran kimyasal bir patlamaya neden olmuştu. Olanlardan duygusal olarak etkilenmişken, gergin bir şekilde yüzlerce kilometre araba kullandı ve tepkilerle yüzleşmek ve patrona doğrudan açıklama yapmak için şirket merkez binasına gitti. Ama oraya vardığı zaman gördüğü tavırlar anlayışlı ve destekleyiciydi. Bunu asla unutmadı. "Charlie'nin tepkisi üzerimde büyük bir etki yaptı. Eğer bir hatada kendini yiyip bitirecek kadar iyi insanlar ile çalışıyorsak, işimiz onlara bu sorunların üstesinden gelmeleri için yardım etmektir."

İnsanları nasıl seçeceğini öğrendi: Düşünce tarzlarına göre seçmeliydi, soyağaçlarına göre değil. Aslında akademik geçmişler onu etkilerdi MIT, Princeton ve California Teknik Üniversitesi'nden mühendisleri işe alırdı. Ama bir süre sonra önemli olan şeyin bu olmadığını anladı. "Sonunda öğrendim ki, aradığım insanlar tutkuyla ve işleri bitirme arzusuyla dolu olan insanlardı. Bir özgeçmiş bana insanın içindeki açıklıklar hakkında fazla bir şey anlatmıyordu."

Sonra CEO olma şansını yakaladı. Görüşmelerde üç aday da, ondan öncesinde görevi yürüten CEO'yu o iş için en iyi kişi olduklarına ikna etmek zorundaydı. Tanıtımını, sahip olduğu kendini geliştirme yeteneği üzerine kurdu. Bir dâhi olduğunu ya da şu an kadar yaşamış en büyük lider olduğunu iddia etmedi. Gelişeceğine söz verdi. İşi aldı ve vaat ettiği gibi iyi işler yaptı.

Derhal çalışanların dürüstçe fikirlerini belirtebilecekleri diyalog kapılarını açtı. Yöneticilere şirkette sevdikleri ve sevmedikleri şeyin neler olduğunu sordu, nelerin değişime ihtiyaç duyduğunu düşündüklerini öğrenmeye koyuldu. Çalışanlar şaşırdı. Aslında, patronları memnun etmek üzere öyle çok kullanılmışlardı ki, zihinlerini bu sorulara alıştıramıyorlardı.

Sonunda şu sözleri sarf etti: Bu şirket gelişme ile ilgilidir, bireysel önem ile ilgili değildir.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip liderlerin tam aksine, seçkinlerin idaresini sona erdirdi. Bir akşam, önemli insanların görüldüğü ve onları görmek için gidilen, GE'deki bir seçkin yöneticiler kulübünde konuşma yaptı. Bu önemli insanları şaşırtan bir şekilde, onların ne kadar harika olduklarını anlatmadı. Onlara, "Yaptığın şeyde hiçbir değer göremiyorum" dedi. Bunun yerine, kendileri ve şirket için daha anlamlı bir rol üzerinde düşünmelerini istedi. Bir ay sonra kulübün başkanı Welch'e yeni bir fikir sundu: Kulübü toplum gönüllüleri gücüne çevirmek. Yirmi yıl sonra bütün çalışanlara açık olan o programın kırk iki bin üyesi oldu. Yoksul mahallelerdeki okullarda danışmanlık hizmeti yürüttüler, parklar ve oyun alanları inşa ettiler, toplumun ihtiyaç duyduğu yeni kütüphaneler açtılar.

Onlar artık kendi egolarına değil, başkalarının da gelişimine katkıda bulunuyorlardı.

Zalim patronlardan kurtuldu. Iacocca zalim patronlara tahammül ederdi, hatta çalışanların üretmesini sağlayan zalim patronlara hayranlık bile duyardı. Bu, şirketin kazancına hizmet ederdi. Welch de bu yola sıkça başvurmuş olduğunu itiraf etti ama tecrübe ettiği yeni yönetim şeklinde bunu yapamazdı. Beş yüz yöneticinin önünde, "Önceki yıl içerisinde dört şirket memurundan neden ayrılmaları istendiğini açıkladım -şirkete mali kazanç getirmiş bir başarı göstermiş olsalar bile... Onlardan ayrılmaları istendi çünkü bizim değerlerimizi uygulamıyorlardı." Üretimi teşvik etmek için kullanılan onaylanmış yöntem artık danışmanlık yapmaktı, terör estirmek değildi.

Takım çalışmasını bireysel dâhilikten daha çok ödüllendirdi. Yıllar boyunca GE tıpkı Enron gibi tek kişiye ait yaratıcı fikirleri ödüllendirmişti ama şimdi Welch, amacına ulaşan fikirleri yaratan takımları ödüllendirmek istiyordu. "Bunun sonucu olarak liderler kazandıkları itibarın tamamını üzerlerine almak yerine, paylaşmaları için cesaretlendirildiler. Bu, birbirimizle ilişkilerimizde çok büyük bir fark yarattı."

Jack Welch mükemmel bir insan değildi ama kendisini gelişime adamıştı. Bu, kendini adama egosuna hükmetmesini sağladı, onun gerçekle olan bağlantısını sürdürdü ve insanlığıyla iletişim hâlinde olmasını sağladı. Sonunda bu, onun yolculuğunu binlerce insan için refah dolu hâle getirdi.

Lou: Sabitlenmiş Düşünce Tarzının Kökünü Kazımak

1980'lerin sonuna gelmeden IBM bir istisna haricinde Enron hâline geldi. Yönetim kurulu üyeleri şirketin sorunları olduğunu biliyorlardı.

IBM kendini beğenmişlik kültürüne sahipti ve seçkinlerin yönetimi altındaydı. Şirket içinde '*Biz asaletin kendisiyiz ama ben senden daha asilim*' hastalığı vardı. Takım çalışması yoktu, çim sahada oynanan savaşlar vardı. Anlaşmalar vardı ama bu anlaşmaları uygulayan kimse yoktu. Müşteri memnuniyeti üzerine hiçbir irdeleme yoktu. Şirket sorunlarla boğuşuyor olmasaydı, bu durum bugüne kadar kimseyi rahatsız etmezdi.

1993 yılında Lou Gerstner'e döndüler ve yeni CEO olmasını istediler. "Hayır" dedi. Ona tekrar sordular. "Bunu Amerika'ya borçlusun. Başkan Clinton'ı arayacağız ve sana işi kabul etmeni söylemesini sağlayacağız. Lütfen, lütfen, lütfen! Amerikan Express ve RJR'deki yöntemin aynısını ve yarattığın kültür değişimini istiyoruz."

Sonunda Lou teslim oldu, gerçi sebebini hatırlamıyor. Artık IBM kişisel gelişime ve bu gelişimi teşvik edecek bir şirket kültürü yaratılmasına inanan bir lidere sahipti. Bu kültürü IBM'de nasıl oluşturdu?

İlk olarak, Welch'in de yaptığı gibi, şirket içinde iletişim kanallarını kurdu. Şirkete geldikten altı gün sonra tüm IBM çalışanlarına bir not yolladı ve onlara "Önümüzdeki birkaç ay boyunca şirket işletmelerini ve bürolarını mümkün olduğunca çok ziyaret etmeyi planlıyorum ve eğer mümkün olursa birçoğunuzla tanışarak şirketi birlikte nasıl güçlendirebileceğimiz hakkında konuşmak istiyorum."

Yazdığı kitabı çalışanlarına ithaf etti: "Bu kitap şirketten asla umudunu kesmemiş binlerce IBM çalışanına ithaf edilmiştir. IBM'in yeniden keşfinin gerçek kahramanları onlardır."

Welch'in yaptığı gibi, seçkinlere karşı saldırı başlattı. Enron gibi orada da kültür, şirket içindeki kişisel konumları korumak ile ilgiliydi. Gerstner, IBM yöneticileri için en nihai güç olan yönetim komitelerini dağıttı ve bilirkişi bilgisi almak için genelde dışarıya başvurdu. Gelişme düşüncesinden gelen bir yöntemle bir şeyler sunabilecek kişileri ayırmak değildi bu. "Hiyerarşi benim için çok şey ifade etmez. Gelin bir sorunun çözümüne yardım edecek insanları bir toplantıda bir araya getirelim, konumları ne olursa olsun."

Sonra ise takım çalışması geldi. Gerstner entrikaları hoş gören politikacıları kovdu. IBM satış bölümlerinin, yeni işler kazanmak için birbirlerini alt etmelerini durdurdu. Yöneticilerin ödüllerini birimlerin başarılarından çok, IBM'in ortalama başarısı üzerine dağıtmaya başladı. Mesaj şuydu: Birkaç prense taç takmaya çalışmıyoruz, takım olarak çalışmaya ihtiyaç duyuyoruz.

Enron'da olduğu gibi sorun göz kamaştıranlardaydı. Gerstner kararlar ve anlaşmalardaki bitmeyen başarısızlıklar ve şirketin sınırsız tahammülü yüzünden dehşete kapıldı. Daha iyi uygulamalar talep etti ve onlara ilham kaynağı oldu. Mesaj şuydu: Deha yeterli değildir, işleri bitirmeye ihtiyaç duyuyoruz.

Sonunda da Gerstner müşteriye odaklandı. IBM müşterileri ihanete uğramış gibi hissetmişlerdi ve sinirliydiler. IBM o kadar çok kendi içine dönmüştü ki, müşterilerinin bilgisayarla ilgili ihtiyaçlarını karşılamıyordu. Müşteriler fiyatlandırmadan hoşnut değillerdi. IBM'deki bürokrasi tarafından hayal kırıklığına uğratılmışlardı. IBM'in sistemlerini bütünlememesi yüzünden tedirginlerdi. Amerika'nın en büyük şirketlerinden 175 bilgilendirme memurunun bulunduğu bir toplantıda, Gerstner IBM'in müşteriyi önem sırasında en tepeye koyacağını duyurdu ve yüksek bilgisayar fiyatlarında yapılan büyük indirim açıklamasıyla duyurusunu destekledi. Mesaj şuydu: Bizler asalete kalıtsal olarak sahip olan insanlar değiliz, müşterilerimizin memnuniyeti için çalışıyoruz.

Güçlüklerle dolu ilk üç ayın ardından Gerstner'e Wall Street raporu ulaştı. "IBM hissesi hiç değişime uğramadı çünkü şirket hiçbir şey yapmadı."

Azarlanmıştı ancak cesur bir şekilde, seçkinler karşıtı kampanyasına devam etti ve IBM'i faaliyet durdurmanın eşiğinden döndürdü. Bu bir koşuydu. Bu nokta Dunlap'in parasını alıp kaçacağı noktaydı. Onun önünde ise, IBM pazarda tekrar lider konuma gelene kadar hareket tarzını koruması gereken çok daha zor görevler vardı. Bu bir maratondu. IBM'i IBM'cilere geri vermeden önce, 2002 yılının Mart ayında hisse değerleri yüzde 800 yükseldi ve

IBM "dünyada bilgi işlem hizmetleri, donanım, şirket yazılımları (PC yazılımları dâhil) ve özel tasarım, yüksek verim alınan bilgisayar çipleri" konularında bir numaralı şirket hâline geldi. Daha da önemlisi şuydu; IBM bir kez daha endüstrinin geleceğini tanımlayan şirket olmuştu.

Anne: Öğrenmek, Zorluk ve Merhamet

Alın IBM'i on yedi milyar dolar borca sokun, kredibilitesini mahvedin, Menkul Kıymetler Borsa Komisyonu'nun araştırmalarının hedefi hâline getirin ve hisse fiyatlarını 63.69 dolardan 4.43 dolara düşürün... Ne elde edersiniz? Xerox şirketini.

Anne Mulcahy, Xerox'un başına geçtiğinde durumu böyleydi. Şirket farklılaşmayı başaramamakla kalmamıştı, ürettiği yazıcılarını da artık satamıyordu. Ama üç yıl sonra, Xerox dört kazançlı çeyrek yıl geçirdi ve 2004 yılında *Fortune* dergisi Mulcahy'nin yaptıklarını "Lou Gerstner'den bu yana yapılan en hırslı geri dönüş hareketi" olarak isimlendirdi.

Mulcahy kendisini, Xerox'un hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu CEO hâline getirmek için, inanılmaz bir öğrenme çabası içine girmişti. O ve şirketin tepesindeki insanlar, Ursula Burns gibi, şirketin tüm temel özelliklerini öğrendiler. Örneğin *Fortune* yazarı Betsy Morris'in anlattığına göre, Mulcahy Bilanço 101 ders notlarını aldı. Borç, stok, vergiler ve nakit hakkında o kadar çok şey öğrendi ki, verdiği her kararın bilanço üzerinde oynayacağı rolü önceden tahmin edebiliyordu. Her hafta sonu kalın kitapları alıyor ve pazartesi günü final sınavı varmış gibi kendini bu kitaplara veriyordu. İdareyi eline aldığı zaman, Xerox birimlerindeki insanlar ona yaptıkları ve sattıkları şeyler ya da görevin başında kimin olduğu hakkında basit cevaplar veremezlerdi. Mulcahy, bunların yanıtlarını ve yanıtları nerede bulabileceğini bilen bir CEO hâline geldi.

Katı biriydi. Herkese duymak istemediği, Xerox iş modelinin geçerli olmadığı veya şirketin para sıkıntısı çekmeye ne kadar yakın olduğu gibi soğuk ve acı gerçekleri söylerdi. Çalışan listesini yüzde otuz azalttı ama Kereste Kesen Al (Dunlap) gibi olmadı. Verdiği kararların yarattığı duygusal darbelere, koridorlardaki amaçsız gezmelere, çalışanlar ile vakit geçirip onlara "Üzgünüm" demelere katlandı. Katıydı ama merhametliydi. Hatta gecenin ortasında uyanır ve eğer şirket çökerse kalan çalışanlara ve emekli olacaklara ne olacağı hakkında endişe duyardı.

Çalışanlarının moral ve gelişimleri hakkında sürekli endişe duydu, işten çıkarmalarda bile Xerox kültürünün harika ve eşsiz olan bölümlerini kurban vermeyi reddetti. Xerox iş yaşamında emekli olacaklara parti vermesi ve emekli buluşmalarına ev sahipliği yapması ile ünlü bir şirketti. Çalışanları onunla omuz omuza mücadele verirken, kazandıkları paradaki artışları kesmeyi reddetti, moralleri artıracak bir iyi niyet gösterisi de yaparak, tüm çalışanlarına doğum günlerinde izin verdi. Şirketi tek vücut olarak kurtarmak istiyordu, şirketin ruhunu kaybetmesini istemiyordu. Kendisi ya da egosu için değil, şirket için sınırlarını zorlayan tüm insanlar için kurtarmak istiyordu.

İki yıl köle gibi çalıştıktan sonra, Mulcahy, *Time* dergisini kapakta Tyco ve WorldCom şirketlerinin başındaki kişilerle çektirdiği fotoğrafını görmek için aradı, bu kişiler zamanın en büyük yönetim felaketinden sorumlu insanlardı.

Ancak bir yıl sonra, sıkı çalışmasının sonunda meyvesini vereceğini biliyordu. Yönetim kurulu üyelerinden biri, Procter&Gamble'ın eski CEO'su ona şöyle söyledi: "İsmimin bu şirketle anılmasından gurur duyacağımı hiç düşünmemiştim. Yanılmışım."

Mulcahy koşuyu kazanıyordu. Sırada ise maraton vardı. Xerox bunu da kazanabilir miydi? Belki de ünü üzerinde çok fazla dinlenmişti, değişime direnmişti ve birçok fırsatın kaçıp gitmesine izin vermişti ya da belki de gelişme düşüncesi tarzı -Mulcahy'nin kendisini ve şirketi dönüştürme amacı- bir başka Amerikan kurumunun kurtarılmasına yardım edecekti.

Jack, Lou ve Anne; hepsi gelişime inandılar, hepsinin bardakları ağzına kadar tutku ile doluydu ve hepsi liderliğin gelişme ve tutku ile ilgili olduğuna inanıyorlardı, kişinin parlak oluşuyla ilgili olduğuna değil. Gelişme düşüncesine sahip liderler şükran doluydular. Onların bu yolculuklarını olanaklı kılan çalışanlarına minnet duygusu ile baktılar. Onları gerçek kahramanlar olarak adlandırdılar.

CEO ve Erkek Eşanlamlı mıdır?

CEO'lar hakkında yazılan kitaplara baktığınız zaman böyle düşünebilirsiniz. Jim Collins'in İyiden Harikaya adlı kitabındaki liderlerin (ve karşılaştırdığında o kadar da iyi olmayan liderlerin) hepsi erkekti. Belki de bu erkeklerin uzun süredir zirvede olmaları yüzündendi.

Birkaç yıl önce, bayanların büyük şirketlerin başında olmalarını düşünmekte zorluklar yaşıyor olabilirdiniz. Aslında büyük şirketleri yönetmiş birçok kadın o düşünceleri yaratmak zorundaydı, Mary Kay Ash (kozmetik zengini), Martha Stewart, Oprah Winfrey gibi kadınlar bunu yaratmak veya bu düşünceyi miras almak zorundaydılar; tıpkı Washington Post'un eski başkanı Katharine Graham gibi.

İşler değişmeye başlıyor. Kadınlar artık büyük şirketlerde daha anahtar mevkilere sahipler. Sadece Xerox'un CEO'su olmakla kalmadılar, eBay'in, Hewlett-Packard'ın, Viacom'un MTV Ağının, Time Warner'ın Time'ının, Lucent Teknolojileri'nin ve Rite Aid'in CEO'ları da oldular. Kadınlar Citigroup, Pepsi ve Verizon'da mali işler başkanı oldular. *Fortune* dergisi eBay'den Meg Whitman'ı "Belki de dünyanın en şehvetli şirketinde Amerika'nın en iyi CEO'su" olarak adlandırdı.

Kitabın bu bölümlerini birkaç yıl içinde başrollerde kadınların olduğu şekilde yazıp yazamayacağımı merak ediyorum. Diğer taraftan da diyorum ki, umarım yazamam. Birkaç yıl içinde, zirve-

deki en önemli şirketlerimizde sabitlenmiş düşünce tarzına sahip -kadın ya da erkek- liderler bulabilmenin çok zor olmasını arzuluyorum.

BİR GRUP SÜREÇLERİ ÇALIŞMASI

Araştırmacı Robert Wood ve çalışma arkadaşları harika bir çalışma yaptılar. Bu sefer yönetim grupları oluşturdular, her grupta üç kişinin bulunduğu otuz grup yarattılar. Grupların yarısındaki insanlar sabitlenmiş düşünce tarzına sahiptiler, diğer yarısındakiler de gelişme düşüncesine...

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar şuna inandılar: "İnsanların sabit bir yönetme yetenekleri vardır bunu değiştirmek için çok fazla şey yapamazlar." Bunun aksine gelişme düşüncesine sahip olanlar ise şuna inandılar: "İnsanlar yönetme yeteneklerine dair temel becerilerini, özünde her zaman değiştirebilirler." Yani bir grup o yeteneğe ya sahip olduğunuzu ya da olmadığınızı düşünürken, diğer grup tecrübe ile becerilerin gelişebileceğini düşünüyordu.

Her grup onlara verilen, daha önce de bahsettiğim görev üzerinde birkaç hafta boyunca çalıştılar: Modellenmiş hayali bir işletmeyi, bir mobilya şirketindeki karmaşık bir yönetim anlayışıyla yönetme görevi. Hatırlarsanız, bu görevde insanlar, çalışanları hangi işle nasıl eşleştireceklerini keşfetmek ve en fazla üretimi elde edebilmek için onları nasıl isteklendireceklerini bulmak zorundaydılar ama bu sefer bireysel çalışmak yerine insanlar bu seçimleri ve topladıkları verileri tartışabilecek, kararlarını geliştirmek için beraber çalışabileceklerdi.

İki düşünce tarzından birine sahip gruplar aynı yetenekle çalışmaya başladılar ama zaman ilerledikçe gelişme düşüncesine sahip grup, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip gruptan açık ara daha başarılı hâle geldi. Bu fark, gruplar çalıştıkça daha da arttı. Bir kez

daha gelişme düşüncesine sahip olanlar, hatalarından ve topladıkları verilerden sabitlenmiş düşünce tarzına sahip gruba göre çok daha iyi yararlandılar. Ancak daha ilginç olan durum ise, grupların işlevlerini nasıl yerine getirdikleriydi.

Gelişme düşüncesine sahip grubun üyeleri yönetim kararları hakkında birbirleriyle iletişim kurduklarında, fikirlerini dürüstçe ortaya koymaya ve katılmadıkları noktaları açıkça belirtmeye daha yatkındılar. Herkes öğrenme sürecinin bir parçasıydı. Sabitlenmiş düşünce tarzı grubunda ise -kimin akıllı, kimin aptal olduğu konusundaki endişeleri ya da fikirlerinin başkaları tarafından onaylanmayacak olması kaygısı yüzünden- o açık, üretken tartışma hiçbir zaman gerçekleşmedi. Yaptıkları daha çok grup düşüncesi gibiydi.

GRUP DÜŞÜNCESİNE KARŞI: BİZ DÜŞÜNÜYORUZ

70'li yılların ilk zamanlarında Irving Janis *grup düşüncesi* terimini popülerleştirdi. Bu bir gruptaki bütün insanların benzer düşünmesi anlamına gelir. Kimse bir düşünceye karşı gelmez. Kimse önemli bir duruş sergilemez. Grup düşüncesi, felâketle sonuçlanan kararların alınmasına neden olabilir ve Wood çalışmasının önerdiği gibi, genelde doğrudan sabitlenmiş düşünce tarzından gelebilir.

Grup düşüncesi, yetenekli bir lidere, bir dâhiye sonsuz inanç sergilendiğinde ortaya çıkabilir. Amerika'nın Küba'yı işgal ederek Castro'yu devirmek için yaptığı olgunlaşmamış planı Domuzlar Körfezi çıkarmasına neden olan şey budur. Başkan Kennedy'nin açıkgöz danışmanları hükümlerini askıya aldılar. Neden? Çünkü onlar Kennedy'nin altın bir adam olduğunu ve yaptığı her şeyin başarı getirdiğini düşündüler.

Kennedy'nin çevresinde bulunan, başkanın yeteneğine ve şansına sınırsız inancı olan, devlet içinden bir adam Arthur Schlesinger'e göre, "1956 yılından bu yana her şey onun lehineydi. Tüm tahmin-

lere rağmen adaylığı ve sonra da seçimi kazandı. Etrafındaki herkes onun dokunduğunu altın eden Midas dokunuşuna sahip olduğunu ve kaybedemeyeceğini düşünüyordu."

Schlesinger ayrıca, "Danışmanlarından biri bu maceraya karşı çıksa, sanırım Kennedy çıkarmayı iptal ederdi. Kimse onun söylediklerine karşı çıkmazdı." Bunun gerçekleşmesini engellemek için Winston Churchill özel bir birim kurmuştu. Diğerleri onun devasa kişiliğine hayranlık duyabilirlerdi ama Jim Collins'in anlattığına göre bu birimin görevi, Churchill'e en kötü haberleri vermekti. Böylece Churchill grup düşüncesine maruz kalmadan, yanlış bir güvenlik duygusunun ortaya çıkmadığını bilerek bütün gece rahat uyuyabilirdi.

Grup düşüncesi, grubun kendi parlaklığı ve grup üstünlüğüyle de ortaya çıkabilir. Enron'da yöneticiler kendilerinin parlak insanlar olduklarına inandıkları için fikirlerinin de parlak olduğuna inandılar. Hiçbir şey hatalı olamazdı. Şirket dışından bir danışman Enron çalışanlarına, "Hangi noktalarda zayıf olduğunuzu düşünüyorsunuz?" diye sordu. Kimse cevap vermedi. Kimse soruyu anlamamıştı bile. "Söylemek istediğinizi anladık" dedi üst düzey yönetici, "kurşungeçirmez olduğumuzu düşünmüş olduğumuz noktada."

General Motors'un eski CEO'su Alfred P. Sloan hoş bir tezat sunuyor. Sloan, fikir birliğine varmış gibi görünen, üst düzey politik bir gruba liderlik ediyordu. "Baylar" dedi, "burada hepimizin tam bir fikir birliği içinde olduğumuzu görüyorum. Öyleyse bu konuda vermemiz gereken diğer kararları bir sonraki toplantıya ertelememizi ve kendimize karşı görüş oluşturmak için zaman vermeyi öneriyorum. Belki de bu sayede bir kararın gerçekten ne olduğu anlayışını kazanırız."

Herodot, MÖ yazdığı yazılarında eski Perslilerin, Sloan'ın da uyguladığı gibi grup düşüncesini önleme tekniğinin bir uyarlamasını kullandıklarını belirtiyor. Grup ayıkken bir karara vardığında, aynı kararı sarhoş olduktan sonra tekrar gözden geçirirlerdi.

Grup düşüncesi, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip lider muhalif olanı cezalandırdığı zaman da ortaya çıkabilir. İnsanlar eleştirel düşünmeyi bırakmayabilir ama bu fikirlerini belirtmeyi durdururlar. Iacocca fikirlerini ve kararlarını eleştiren insanları susturmaya (onlardan kurtulmaya) çalışırdı. Biri yeni, yuvarlak hatlı arabaların uçan patateslere benzediğini söyledi ve bu onun sonu oldu. Chrysler ve onun kare arabaları pazar paylarını kaybederlerken, kimsenin farklılaşmasına izin verilmiyordu.

Diğer tarafta ise David Packard bir çalışanına ona karşı geldiği için madalya verdi. Hewlett Packard'ın ikinci kurucusu hikâyeyi anlatıyor. Yıllar önce Hewlett-Packard laboratuarında genç bir mühendise, görüntüsünü geliştirdiği monitör işini bırakmasını söylediler. Buna cevap olarak, genç mühendis "tatile" gitti ve California'yı gezerek, olası müşterilere uğrayarak onlara monitörü gösterdi. Monitöre gösterdikleri ilgileri ölçtü. Müşteriler monitörü çok sevdiler, mühendis üzerinde çalışmaya devam etti ve sonra müdürünü seri üretime geçmesi için ikna etti. Şirket bu monitörlerden on yedi bin taneden daha fazla sattı ve otuz beş milyon dolar gelir elde etti. Daha sonra bir Hewlett Packard mühendisleri toplantısında, Packard genç adama, "normal mühendislik görevlerinin gereksinimlerine karşı koyması ve göstermiş olduğu olağanüstü aşağılama" için bir madalya verdi.

Sabitlenmiş düşünce tarzının grup düşüncesini yaratması için o kadar çok yol var ki. Liderler hiç yanılmayan tanrılar gibi görünürler. Grup, kendisine özel yetenekler ve güç ile yatırım yapar. Liderler egolarını desteklemek için muhalifleri bastırırlar ya da liderlerinden onay bekleyen çalışanlar liderlerinin yaptıklarının aynısını yapmaya başlarlar. Önemli kararlar alırken gelişme düşüncesine sahip olmak bu yüzden önemlidir. Robert Wood'un çalışmasında bize gösterdiği gibi, bir gelişme düşüncesi -insanları yanılsamalarından kurtararak veya sabit yeteneklerini yükleyerek- tam ve açık tartışmalara ve gelişen kararlara önderlik eder.

ÖVÜLEN NESİL İŞ GÜCÜNÜ VURUR

Gelecekte sorunu gören liderlere sahip olacak mıyız? İşyerindeki bir övgü sorununun içinde yer almadığı bir dergi bulamazsınız ya da radyoyu her açtığınızda buna benzer haberleri duyarsınız. Onu görebiliyoruz.

Çocuklarının özsaygınlıklarını artırmak için onlara ne kadar akıllı ve yetenekli olduklarını anlatan, bu şekilde yardımcı olmaya çalışan fakat başarılı olamayan ebeveynler hakkında konuşmuştuk. Bu türden övgülerin yarattığı olumsuz etkileri de konuşmuştuk. Bu övülen çocuklar şimdi iş gücünün arasına katıldılar ve eminim ki çoğu, yaptıkları her şey için bir etiket almadan görevlerini yerine getiremiyorlar. Yıllık ödüller yerine bazı şirketler çeyrek yılda bir ya da hatta aylık ödüller bile veriyorlar. Şirketler fazlaca övülmüş nesle en iyi nasıl ödül dağıtacaklarını öğrenmek için danışmanları çağırırlar. Şimdi, sürekli güvenceye ihtiyaç duyan insanlarla dolu ve eleştiriye tahammül edemeyen bir iş gücüne sahibiz. Zorluklarla mücadele edilmesi gereken, dayanıklılık gösterilmesi gereken, hataların itiraf edilmesi ve düzeltilmesinin esas olduğu bir iş yaşamında, bu insanlar bir başarı tarifi oluşturmazlar.

Şirketler neden bu sorunu ebedileştiriyorlar? Çocuklarını fazlaca öven ailelerin yaptığı aynı hatalı davranışları neden devam ettiriyorlar ve danışmanlara bunu nasıl yapmaları gerektiğini göstermeleri için neden para ödüyorlar? Belki de bu sorundan bir adım geri çekilmeye ve olaya başka bir açıdan bakmaya ihtiyacımız vardır.

Eğer yanlış türden övgüler bu çocukları etiket verme, bağımlılık ve kırılganlık yoluna götürüyorsa; belki de doğru türden övgüler bu çocukları çok çalışma ve tahammül yoluna götürebilir. Araştırmalarımızda, doğru türden geribildirim ile yetişkinlerin bile zorluklara meydan okumayı ve hatalarıyla yüzleşmeyi seçmeye isteklendirilebileceğini gösterdik.

İşyerinde bu geribildirim neye benzer? Çalışanlara en akıllıca fikir için ödül vermek ya da parlak başarıları için onları övmek yerine

şöyle olsa: Çalışanlar girişkenlikleri için, zor bir görevin nasıl yapılacağını görebildikleri için, çabaları ve yeni bir şeyler öğrendikleri için, bir engelden korkmadıkları için, eleştiriye açık oldukları için övgü alsalar; belki bu sürekli övgüye ihtiyaç duymayan ama övülmeyi hak eden bir grup olabilir.

Çocukların nasıl sevilmesi gerektiğine dair yanlış bir düşünce nedeniyle, 90'lardaki birçok ebeveyn (ve maalesef 2000'lerdeki birçok ebeveyn de) sorumluluk almaktan vazgeçtiler. Şirketler genelde sorumluluğu ailelerin bıraktığı yerden almıyor olsalar da, bu sefer bu sorumluluğu almaları gerekebilir. Eğer şirketler daha olgun ve gelişen düşünce içinde bir iş gücü geliştirmek için gereken rolü oynamazlarsa, geleceğin liderleri nerelerden çıkacak?

MÜZAKERE EDEBİLMEK YETENEK Mİ YOKSA SONRADAN MI EDİNİLİYOR?

Başarılı bir iş adamının iyi olması gereken konulardan biri de müzakerelerdir. Aslında, bir şirketin becerikli müzakereciler dümende olmadan nasıl gelişebileceğini hayal etmek çok zordur. Laura Kray ve Michael Haselhuhn, düşünce tarzının müzakere başarısında önemli etkisi olduğunu gösterdiler. Bir çalışmada, insanlara müzakere yetenekleri hakkındaki sabitlenmiş ve gelişme düşüncesini öğrettiler. Katılımcıların yarısı "Müzakere Yeteneği Zamanla Değişmez" adlı bir makale okudu. Diğer yarısı ise "Müzakere Yeteneği Değişebilirdir ve Geliştirilebilir" adlı bir makale okudu. Size bu makalelerin fikrini kısaca anlatmak için şunu belirteyim: Gelişme düşüncesine ait makale "Eskiden müzakere yeteneklerinin sabit bir yetenek olduğu, insanların ya bu yetenekle doğdukları ya da bu yeteneğe sahip olmadıkları düşünülürken; bu alandaki uzmanlar bu becerinin değişken, ilerletilebilir ve yaşam boyu geliştirilebilir olduğunu söylüyorlar" diye başlıyor.

Katılımcılardan daha sonra istedikleri müzakere görevini seçmeleri istendi. Müzakere yeteneklerini gösteren ama yeni hiçbir şey öğrenmeyecekleri görevi ya da hatalar yapabilecekleri ve faydalı müzakere yöntemleri öğrenecekleri görevi seçebilirlerdi. Neredeyse sabitlenmiş düşünce tarzı öğretilen insanların yaklaşık yarısı (yüzde 47'si) yeteneklerini ortaya koyan görevi seçtiler ama gelişme düşüncesi öğretilen insanların sadece yüzde 12'si bu görevi seçti. Bu, gelişme düşüncesi öğretilen insanların yüzde 88'inin müzakere yeteneklerini geliştirecekleri görevi seçtikleri anlamına gelir.

Bir sonraki çalışmalarında Kray ve Haselhuhn, insanlar müzakerelerle uğraşırken onları görüntülediler. Yine, katılımcıların yarısına sabitlenmiş düşünce, diğer yarısına da gelişme düşüncesi verildi. İkişer olarak bir iş verme müzakeresi gerçekleştirdiler. Her çiftte bir kişi işe alınan, diğer kişi de işverendi. Maaş miktarı, tatil zamanları ve faydaları kapsayan sekiz konu üzerinde müzakere yaptılar. Müzakerenin bitiminde gelişme düşüncesine sahip olanlar açıkça birinci oluyorlardı, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlardan neredeyse iki kat daha başarılı oluyorlardı. Gelişme düşüncesini öğrenmiş olan insanlar pürüzlü noktalarda sebat ettiler ve daha fazla kazanç elde etmek için karşı tarafı köşeye sıkıştırdılar.

Son üç çalışmada ise araştırmacılar, müzakere dersine katılan MBA öğrencilerine baktılar. Şu ifadelere katılıp katılmadıklarını sorarak sahip oldukları düşünce tarzlarını ölçtüler. Sabitlenmiş düşüncenin ifadeleri, "Bir kimsenin ne türden bir müzakereci olduğu temel bir şeydir ve çok fazla değiştirilemez. İyi müzakereciler böyle doğmuşlardır." Gelişme düşüncesinin ifadeleri ise, "Tüm insanlar en temel müzakere yeteneklerini değiştirebilirler. Müzakerelerde, deneyim harika bir öğretmendir" şeklindeydi. Daha öncekine benzer bir şekilde, gelişme düşüncesine sahip öğrencilerin müzakere görevlerinde daha başarılı oldukları sonucuna vardılar.

Ama gelişme olan düşünce tarzı insanların kendi yollarından gitmelerini sağlamıyor mu? Genelde müzakerelerde karşıdaki insanın ihtiyaçlarını anlayan ve bu ihtiyaçlara hizmet etmeye çalışan kişi-

lere ihtiyaç duyulur. Müzakerenin sonunda iki taraf da ihtiyaçları karşılanmış hissine kapılırlar. Daha zorlu bir müzakere görevi çalışmasında, gelişme düşüncesine sahip olanlar ilk başarısızlıkların ötesine geçerek iki tarafın ihtiyaçlarının da altını çizen bir anlaşma yapabildiler. Böylece sadece gelişme düşüncesine sahip olanlar müzakereden kazançlı ayrılmadılar, daha da önemlisi çevredeki herkesin yararlanabileceği daha yaratıcı çözümler yarattılar.

Son olarak şunu söyleyelim. Gelişme düşüncesi tarzı daha etkili öğrenmeye ön ayak oluyor. Müzakere dersinin ilk gününde gelişme düşüncesi tarzını kabul etmiş olan MBA öğrencileri, ilerleyen haftalarda daha yüksek final notları elde ettiler. Bu not öğrencilerin yazılı ödevlerdeki başarıları, sınıf içi tartışmalar, ders sunumlarında göstermiş oldukları ilgiye göre veriliyordu. Bu not müzakere teorisi ve müzakere çalışmasının derin kavranışını yansıtıyordu.

ŞİRKET EĞİTİMİ: YÖNETİCİLİK YETENEK Mİ YOKSA SONRADAN MI KAZANILIYOR?

Liderlere ve yöneticilere, çalışanlarına nasıl eğitmenlik yapacaklarını ve onlara nasıl etkili bildirimler vereceklerini öğretmek için her yıl milyonlarca dolar, binlerce saat harcanıyor. Şu güne kadar bu eğitimlerin birçoğu etkisiz eğitimlerdi, bir sürü lider ve yönetici kötü koçlar olarak kalmaya devam ediyorlar. Bunun nedeni iyi bir eğitmen olmanın öğretilemez bir şey olması mıdır? Hayır, sebep bu değil. Araştırmalar şirket eğitimlerinin genelde neden başarısız oldukları gerçeğini aydınlatıyor.

Peter Heslin, Don VandeWalle ve Gary Latham tarafından yapılan çalışmalar birçok yöneticinin kişisel değişime inanmadıklarını gösterir. Bu sabitlenmiş düşünce tarzına sahip yöneticiler sadece var olan yetenekleri ararlar. Çalışanları işin başında yetenekli ya da yeteneksiz diye ayırırlar ve bu değişmez. Gelişmeye yönelik çok küçük

eğitmenlikler yaparlar ve çalışanlar gelişme gösterdikleri zaman çalışandan aldıkları ilk izlenime takılarak bunu fark edemeyebilirler. Dahası şudur, (Enron'daki yöneticiler gibi) çalışanlarından eleştiren bildirimler almaktan oldukça uzaktırlar. Değişemeyen çalışanları eğitmeye neden zahmet edesiniz ki? Siz değişemiyorsanız, çalışanlardan neden geribildirim alasınız?

Gelişme düşüncesine sahip yöneticiler yeteneğe sahip olmanın hoş bir şey olduğunu düşünürler ama onlar için bu sadece başlangıç noktasıdır. Bu yöneticiler çalışanlarının gelişmelerine ve kendi gelişmelerine daha sadıklardır. Gelişmeye yönelik çok daha fazla eğitim verirler, çalışanların gösterdikleri ilerlemeleri fark ederler ve onlardan gelen eleştirileri hoş karşılarlar.

En heyecan verici nokta ise gelişme düşüncesinin yönetici olmak için eğitilebilmesidir. Heslin ve meslektaşları iyi oturtulmuş psikoloji ilkeleri üzerine kurulu bir çalışma yönettiler. (Aklımdayken belirteyim, birkaç değişiklikle öğretmenlerde ve eğitmenlerde gelişme düşüncesine ön ayak olması için kolaylıkla kullanılabilir.) Bu çalışma beynin öğrenmeyle nasıl değiştiği ile ilgili bir video ve bilimsel bir makaleyle başladı. Bizim "Beyinoloji" çalışmamızda olduğu gibi (8. Bölümde anlatılacak), dinamik bir beynin nasıl olduğunu ve beynin öğrenmeyle nasıl değiştiğini anlamak insanlar için her zaman zorlayıcıdır. Makale, değişimin yaşam boyunca nasıl olanaklı olduğunu ve insanların eğitmenlik ve egzersiz içeren görevlerinin çoğunda yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerini anlatmaya devam eder. Yöneticiler iş için, tabii ki doğru insanı bulmak istedikleri hâlde, doğru insan her zaman karşılarına çıkmaz. Neyse ki, eğitim ve deneyim bu insanı şekillendirebilir ve başarılı hizmet için gereken özellikleri geliştirebilir.

Bu işyeri çalışması, daha sonra yöneticileri bir dizi alıştırmaya alır; a) İnsanların özelliklerini geliştirebileceğini anlamanın önemini göz önünde bulundururlar, b) Eskiden düşük becerileri oldukları ama şimdi başarı gösterdikleri alanları düşünürler, c) Kendilerini eğitmekte çaba gösteren bir büyüklerine yeteneklerini nasıl geliştiri-

lebilecekleri hakkında yazarlar ve d) Herhangi bir şeyi yapacaklarını daha önce hiç düşünmedikleri insanların, o şeyi yapmayı öğrendiklerini gördükleri zamanları hatırlarlar. Her durumda değişimin neden ve nasıl gerçekleştiğini tahmin ederler.

İşyeri çalışmasından sonra, çalışmaya katılan yöneticilerin, çalışanların gösterdiği gelişmeleri fark etmelerinde hızlı bir değişim yaşandı. Başarısız bir çalışanı eğitme arzularında farklılık oluştu. Verdikleri eğitim miktarları ve yaptıkları önerilerin niteliği arttı. Dahası, bu değişimler takip eden altı haftalık dönem boyunca sürdü.

Bu ne anlama gelir? Öncelikle bu en iyi iddiamızın, sadece bulabildiğimiz en yetenekli kişileri işe almak ve onları gevşek insanlara çevirmek olmadığı anlamına gelir. En iyi iddiamız, gelişme düşüncesini somutlaştıran yöneticiler aramaktır: Öğrenme ve öğretmeye bir çeşni, bildirim vermeye ve bildirim almaya açıklık, engellere karşı koyan ve üstesinden gelen bir yetenek aramaktır.

Bu ayrıca gelişime inanmak için liderler, yöneticiler ve çalışanlar yetiştirmeye ihtiyacımız olduğu anlamına gelir. Ayrıca onları etkili iletişimin ve danışmanlığın kendine özgü konuları içinde eğitmeye ihtiyacımız olduğu anlamına gelir. Gerçekten, bir gelişme düşüncesi çalışması, büyük eğitim programları için bir ilk adım olabilir.

Son olarak da şu var: Bu, içinde insanların gelişebileceği bir düşünce tarzı çerçevesi yaratmak anlamına gelir. Bu çerçeve,

- Becerilerin öğrenilebilir şeyler olarak sunulması
- İşletme değerlerinin iletimi ve üzerinde sonuna kadar diretilmesi, sadece hazır gelmiş dehaların ve yeteneklerin üzerinde diretilmemesi
- Öğrenme ve gelecek başarılara ön ayak olacak şekilde bildirimlerde bulunulması
- Yöneticilerin öğrenme için kullanılabilecek kaynaklar olarak sunulmasını gerektirir.

İnsan gelişimine olan inanç yoksa, bir çok şirket eğitim programı sınırlandırılmış değerlerin alıştırmaları hâline gelir. Gelişime olan inanç ile bu tür programlar "insan kaynakları" terimine anlam verir ve tıkalı olan yapılabilecekler musluğunu açabilirler.

LİDER DOĞULUR MU YOKSA SONRADAN MI OLUNUR?

Warren Bennis büyük liderler ile röportaj yaptığı zaman, "Hepsi liderlerin sonradan oldukları noktasında hem fikirdiler. Onlara göre liderler doğuştan gelmezlerdi. Dış etkilerin onları yaptığından çok onlar kendilerini lider yapmışlardı." Bennis de hemfikirdi: "Ben, herkesin, ne yaşta ve hangi durumda olursa olsun, bir dönüşüm yaşayabilecek kabiliyete sahip olduklarına inanıyorum." Bu herkesin lider olacağı demek değildi. Ne yazık ki, yöneticilerin ve CEO'ların çoğu patron olurlar, lider olmazlar. Güçlerini kendilerini, çalışanları ve işletmelerini dönüştürmek yerine başka şeyler için kullanırlar.

Bu neden böyledir? John Zenger ve Joseph Folkman, ilk defa yönetici olan çoğu insanın büyük bir öğrenme süreci içine girdiklerini işaret ediyorlar. Fazla çalışma yapıyor ve eğitim alıyorlar, fikirlere açıklar ve işlerini nasıl yapacakları hakkında uzun vadeli ve çok düşünüyorlar. Gelişmeyi umuyorlar. Ama temel bilgileri öğrendikleri anda, gelişecekleri çalışmayı durduruyorlar. Bu onlara çok fazla sorun çıkaracakmış gibi görünebiliyor ya da gelişimin onları nereye götüreceğini göremeyebiliyorlar. Kendilerini liderlere dönüştürmektense, işlerini yapmaktan daha memnun oluyorlar.

Veya Morgan McCall'ın ileri sürdüğü gibi, birçok işletme doğuştan gelen yeteneğe inanıyor ve gelişme ehliyetine sahip insanları aramıyor. Bu işletmeler sadece lider olabilecek insan havuzunu kaçırmıyor, aynı zamanda doğuştan gelen yeteneğe olan inançları aslında bu doğal yeteneklere sahip olduklarını düşündükleri insanları ezebiliyorlar. Onları kibirli yapabiliyor; savunmacı, hiçbir şey öğrenmeyen insanlara çevirebiliyor. Aldığımız ders şudur: Yeteneğin gelişimini ödüllendiren işletmeler yarat ve liderlerin doğuşunu izle.

Düşünce Tarzınızı Geliştirin

- Sabitlenmiş düşünce tarzına mı yoksa gelişme düşüncesine mi sahip bir işyerindesiniz? İnsanların sizi yargıladığını mı yoksa gelişmenize yardımcı olduklarını mı hissediyorsunuz? Belki işyerinizi gelişme düşüncesine daha çok sahip bir yer hâline getirebilirsiniz. Hatalarınızı daha az savunabileceğiniz bir yol var mı? Aldığınız geribildirimden daha çok fayda sağlayabilir misiniz? Kendiniz için daha fazla öğrenme deneyimi yaratabileceğiniz yöntemler var mı?
- İşyerinizdeki diğer insanlara nasıl davranırsınız? Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip bir patron musunuz, çalışanlarınızın iyi olmasından çok, güce mi odaklısınız? Başkalarını küçük düşürerek konumunuzu yeniden doğruladığınız olur mu? Sizi eleştirdikleri için yüksek başarı gösteren çalışanlarınızı geri planda tutmaya çalışır mısınız?

  Çalışanlarınızın yaptıkları işi geliştirebilmeleri için yöntemler düşünün: Stajyerlik? Fikir üretme çalışmaları? Eğitim Seansları? Çalışanlarınızı işbirlikçileriniz, ortaklarınız olarak görmeye ve onlara bu şekilde davranmaya nasıl başlayabileceğinizi düşünün. Bir yöntem listesi yapın ve bu yöntemleri deneyin. Bunu, kendinizi gelişme düşüncesine sahip bir patron olarak düşünüyorsanız bile yapın. İyi uygulanmış destek ve gelişime ön ayak olacak bildirimler, hiçbir zaman zarar vermez.
- Bir şirket yönetiyorsanız, şirketinize bir düşünce tarzının bakış açısı ile bakın. Şirket, sizin ona Lou Gerstner gibi davranmanıza ihtiyaç duyuyor mu? Seçkinlerin etkisini ve herkesin kendisini incelediği bir kültürü, açık iletişimi ve takım çalışmasını nasıl geliştirebileceğinizi ciddi şekilde düşünün. Bunun nasıl yapılacağını görmek için Gerstner'in Fillerin Dans Edemeyeceğini Kim Söylemiş? (Who Says Elephants Can't Dance?) adlı mükemmel kitabını okuyun.
- İşyeriniz grup düşüncesine ön ayak olacak şekilde mi kurulu? Eğer öyleyse, tüm karar verme aşamalarının başı derttedir.

Farklı görüşleri ve yapıcı eleştirileri teşvik eden yöntemler yaratın. Şeytanın avukatını oynayacak insanlar bulun, bu insanlar karşı görüşleri savunsunlar ki siz de mevkiinizdeki açıkları görün. Konunun farklı yönlerini tartışmayı sürdürecek insanlar bulun. Karar verme aşamasının bir parçası olarak, çalışanların katkıda bulunmak zorunlulukları oldukları, içindeki yazıların kimlerden geldiklerinin bilinmediği öneri kutularınız olsun. Unutmayın, insanlar aynı zamanda hem bağımsız düşünürler hem de takım oyuncuları olabilirler. Bu iki rolü de oynamalarına yardımcı olun.

Bölüm 6

İLİŞKİLER:
ÂŞIKLARIN DÜŞÜNCE TARZLARI



Hiçbir zaman düzgün yürümeyen gerçek aşkın gidişatı ile ilgili olan şey neydi? Aslında, gerçek aşka giden yol da o kadar düzgün değildir. O yola sıklıkla hüsran ve kalp kırıklıkları serpiştirilmiştir. Bazı insanlar bu deneyimlerin kendilerinde iz bırakmasına izin verirler ve gelecekte kendilerini tatmin edecek ilişkileri şekillendirmelerine de engel olurlar. Diğerleri ise tedavi olabilir ve yollarına devam ederler. Onları birbirinden ayıran şey nedir? Bunun ne olduğunu bulmak için yüzden fazla insan topladık ve yaşadıkları en korkunç reddedilme anını bizlere anlatmalarını istedik.

New York'a ilk geldiğim zaman inanılmaz derecede yalnızdım. Kimseyi tanımıyordum ve gerçekten buraya ait olmadığını hissediyordum. Bir yıllık zorlu bir süreçten sonra Jack ile tanıştım. Hemen birbirimize bağlandığımızı söylersem, hislerimizi gerçekten anlatmış olamam. Birbirimizi doğduğumuz günden beri tanıyor gibi hissettik. Beraber yaşamaya ve her şeyi beraber yapmaya başladığımızda, tanışıklığımızın üzerinden o kadar da çok vakit geçmemişti. Bütün yaşamımı onunla geçireceğimi düşünmüştüm ve o da aynı şekilde hissettiğini söylemişti. İki mutlu yıl geçti. Sonra bir gün eve geldim ve bir not buldum. Evi terk etmek zorunda olduğunu yazmış, onu bulmaya çalışmamam gerektiğini söylemişti. Sevdiğini bile yazmamıştı. Ondan daha sonra hiç haber almadım. Her telefon çaldığında sanki o arıyor olabilirmiş gibi geliyor.

Bu hikâyenin başka çeşitlerini tekrar tekrar dinledik. Her iki düşünce tarzına sahip insanların da buna benzer hikâyeleri var. Neredeyse herkes bir kere âşık olmuş ve bundan dolayı acı çekmiştir. Fark eden şey -etkileyici şekilde fark eden şey- bu acıyla nasıl başa çıkıldığıdır.

Bize hikâyelerini anlattıktan sonra, onlara takip eden soruları sorduk: Bu sizin için ne anlama geldi? Bu sorunu nasıl hallettiniz? Ne umuyordunuz?

İnsanlar sabitlenmiş düşünce tarzına sahip oldukları zaman, yargılanmış ve reddedilmiş olmaktan dolayı kendilerini etiketlenmiş hissederler. Kalıcı olarak etiketlenmiş. Bir hüküm verilmiş ve alınlarına damgalanmış gibi hissederler: *SEVİLMEYEN!* Bu yüzden etrafa saldırırlar.

Çünkü sabitlenmiş düşünce tarzı, onlara yaralarını tedavi etmeleri için bir reçete sunmaz, yapabildikleri tek şey buna sebep olan insanın da zarar görmesini ummaktır. Yukarıdaki öykü başından geçen Lydia; hiç dinmeyen, yoğun bir acı hissine sahip olduğunu anlatıyor: "Ona gidebilir ve fırsatı yakaladığımda bir şekilde onun canını yakabilirdim. O bunu hak ediyor."

Aslında sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar için bir numaralı amaç açıktır, kendisini yüksek sesle belli eder: İntikam. Bir adamın ortaya koyduğu gibi, "Beni terk ettiğinde değerimi de aldı. Bunu ona nasıl ödeteceğimi düşünmeden tek bir gün geçiremiyorum." Çalışmamız sırasında, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip arkadaşlarımdan birine yaşadığı boşanmayı sordum. Söylediği şeyi asla unutmayacağım. "Eğer ikimizden birinin arasında bir seçim şansım olsaydı, kesinlikle onun mutsuz olmasını isterdim."

İntikam tatlıdır -intikamın sizi duygularınızdan kurtaracağı fikri- ifadesini uyduran kişi sabitlenmiş düşünce tarzına sahip biri olmalı çünkü gelişme düşüncesine sahip insanlar buna çok az özlem duyarlar. Onların anlattığı hikâyeler de her yönüyle aynı derecede kalp kırıcıydı ama bu duruma tepkileri oldukça farklıydı.

Onlar için aşk acısı anlayış, affetme ve hayatlarına devam etmek ile ilgiliydi. Olanlardan derinden etkilenmiş olsalar da yaşadıklarından bir şeyler öğrenmek istediler: "Bu ilişki ve bitişi bana iletişimin önemini gerçekten öğretti. Eskiden aşkın her şeyin üstesinden geleceğini düşünürdüm ama şimdi yardıma oldukça ihtiyacı olduğunu biliyorum." Aynı kişi şunları söylemeye devam etti, "Ayrıca benim için doğru kişinin kim olduğunu da öğrendim. Belli ki yaşanan her ilişki kimin doğru kişi olduğuna dair daha fazla şey öğretiyor."

Bunun için Fransızca bir ifade var: "*Tout comprendre c'est tout pardonner.*" Yani "Her şeyi anlamak, her şeyi affetmektir." Tabi ki anlamı çok farklı yerlere çekilebilir ama bu konu anlamaya başlamak için iyi bir yer. Gelişme düşüncesine sahip insanlar için bir numaralı amaç affetmedir. Bir kadının söylediği gibi: "Ben bir azize değilim ama iç huzurum için affetmek ve unutmak zorunda olduğumu biliyorum. O benim canımı yaktı ama önümde beni bekleyen koskoca bir yaşam vardı ve eğer geçmişim içinde yaşayacak olsaydım, lanetlenirdim. Bir gün sadece 'Ona iyi şanslar, bana iyi şanslar' dedim"

Gelişme düşünceleri sayesinde, kalıcı şekilde damgalandıklarını hissetmiyorlardı. Bu yüzden, kendileri ve ilişkileri hakkında faydalı bir şeyler öğrenmeye çalışıyorlardı, gelecekte daha iyi bir deneyime sahip olmak için kullanabilecekleri bir şeyler. Ayrıca hayatlarına nasıl devam edeceklerini ve geleceği nasıl kucaklayacaklarını çok iyi biliyorlardı.

Kuzenim Cathy gelişme düşüncesini somutlaştırır. Yedi yıl önce, onlar evleneli yirmi üç yıl olmuştu ki kocası onu terk etti. Sonra yarasına tuz basar gibi üstüne bir de kaza geçirdi ve bacağını incitti. Orada, Cumartesi akşamı yalnız başına oturuyordu kendisine şöyle dediği anda, "Eğer burada oturacak ve kendim için üzüleceksem, lanetlenirim." (Belki de bu ifade gelişme düşüncesine ait bir dua olmalıdır.) Sonrasında dans etmek için (üstelik o bacakla) dışarı çıktı ve gelecekte kocası olacak olan adamla tanıştı.

Contos ailesi yapabileceği her şeyi yapmıştı. Nazik gelinliği içinde Nicole Contos bir Rolls-Royce içinde kiliseye geldi. Başrahip

töreni başlatmak için içeride onu bekliyordu. Düğüne yüzlerce arkadaşı ve dünyanın her yanından gelen akrabaları katılmışlardı. Her şey mükemmeldi ve nedime Nicole'e gitti ve haberleri ona aktardı. Damat gelmiyordu. Yaşadığı şoku ve acıyı hayal edebiliyor musunuz?

Aile, katılan yüzlerce misafiri düşünerek ikramları ve yemeği başlattı sonra da Nicole'ün yanına koşup ne yapmak istediğini sordular. Çok cesur bir davranış içinde gitti siyah elbiseleri giydi ve partiye katıldı. "Hayatta Kalacağım" şarkısıyla dans etti. Bu dansı yapacağını önceden görmemişti belki ama ertesi gün ulusal gazete pervasızlık ikonu olacağını tahmin etmişti. Nicole yanlış kaleye koşan futbolcu gibiydi. Burada onu tanımlayabilecek ve küçültebilecek bir etkinlik vardı. Aksine, bu etkinlik onu büyüttü.

İlginçtir, Nicole nikah töreninde öylece ayakta öylece kalmasının yarattığı acı ve travma hakkında defalarca konuştu ama hiçbir zaman "aşağılanma" sözcüğünü kullanmadı. Eğer kendisini yargılamış olsaydı, kusurlu ve değersiz -aşağılanmış- hissederdi ve kaçar saklanırdı. Bunun yerine açıklıkla yaşadığı acı, kendisini arkadaşlarının ve yakınlarının sevgisi ile çevirmesini ve tedavi sürecinin başlamasını sağladı.

Bu arada, damada ne oldu peki? Sonradan ortaya çıktı; balayına gitmiş, tek başına Tahiti'ye uçmuş. Nicole'e ne oldu? Birkaç yıl sonra aynı gelinlik içinde, aynı kilisede harika bir çocukla evlendi. Korkuyor muydu? Hayır, şöyle dedi: "Damadın orada olacağını biliyordum."

Reddedilmenin insanları sabitlenmiş düşünceyle nasıl yaralayacağını ve onları nasıl kızdıracağı hakkında düşündüğümüzde; sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocukların, şiddet içeren intikam duygularıyla hareket edecekleri sonucuna ulaşacağımıza hiç şüphe yoktur. Bu konuya daha sonra değineceğim.

İLİŞKİLER FARKLIDIR

Doğuştan yeteneğe sahip insanlar çalışmasında Benjamin Bloom piyanistleri, heykeltıraşları, olimpiyat yüzücülerini, tenis sporcularını, matematikçileri ve sinirbilim araştırmacılarını incelemiş fakat bireyler arası ilişkiler konusunda doğuştan yeteneğe sahip kişileri çalışmasına katmamıştı. Katmayı planladı. Nihayetinde bireyler arası becerilerde anahtar rol oynayan birçok meslek vardır; öğretmenler, psikologlar, idareciler, diplomatlar. Bloom ne kadar çok denese de sosyal yetenekleri ölçmenin üzerinde uzlaşılacak bir yol bir türlü bulamadı.

Bazen biz bile bunun bir yetenek olduğundan emin değilizdir. Olağanüstü bireyler arası becerilere sahip insanlar gördüğümüzde, onları doğuştan yetenekli kişiler olarak düşünmeyiz. Onları soğukkanlı, etkileyici insanlar olarak düşünürüz. Harika yürüyen bir evlilik gördüğümüz zaman, o insanların ilişki yürütebilen yetenekli insanlar olduklarını düşünmeyiz. Onlara iyi insanlar deriz ya da kimyaları uyuşmuş deriz. Ne düşünerek?

Toplum olarak ilişki becerilerini anlamadığımızı kastederiz. Henüz her şey toplum ilişkilerine bağlıdır. Belki de *Duygusal Zekâ* kitabında Daniel Goleman'ın bu duruma cevap veren bir tonda yazması bu yüzdendir. Kitapta şöyle diyordu: Size neler olduğunu söyleyebileceğim sosyal-duygusal beceriler vardır.

Düşünce tarzları işe başka bir boyut eklerler. İnsanların ihtiyaç duydukları becerileri neden öğrenmediklerini ya da sahip oldukları becerileri neden kullanmadıklarını anlamamıza yardımcı olurlar. İnsanların kendilerini yeni ilişkiler içine neden bu kadar umut dolu bir biçimde attıklarını, neden sadece kendilerini sarsmak için uğraştıklarını anlamamıza yardımcı olurlar. Aşkın genelde, katliamların gerçekleştiği bir savaş alanına neden döndüğünü anlamamıza yardım ederler ve en önemlisi neden sadece bazı insanların bitmeyen, onları tatmin eden ilişkiler kurabildiklerini anlamamıza yardımcı olurlar.

AŞKTA DÜŞÜNCE TARZLARI

Şimdiye kadar bir sabitlenmiş düşünce tarzı, kişisel özelliklerinizin sabitlenmiş olduğuna inanmak anlamına geldiğini anlattık ama ilişkilerde başka iki şey daha resme katılır; eşiniz ve ilişkinin kendisi. Şimdi üç farklı şey için sabitlenmiş bir düşünceye sahip olma ihtimaliniz var. Özelliklerinizin sabit olduğuna inanabilirsiniz, eşinizin özelliklerinin sabit olduğuna inanabilirsiniz ve ilişkinin özelliklerinin sabit olduğuna -ilişkilerin doğuştan iyi ya da kötü olduğuna, ilişkinin yürüyeceğine ya da yürümeyeceğine- inanabilirsiniz. Şimdi bunların hepsi tek bir hüküm için var.

Gelişme düşüncesine göre bunların hepsi geliştirilebilirdir. Hepsi -siz, eşiniz ve ilişki- gelişme ve değişme ehliyetine sahiptir.

Sabitlenmiş düşünce tarzında ideal olan ani, mükemmel ve sürekli uyumdur. Olması gerektiği gibidir. Gün batımına koşmak gibidir. "Bundan sonra mutlu mesut yaşadılar" gibidir.

Birçok insan ilişkilerinin özel olduğunu hissetmek istiyor, bir tesadüfün sonucu olduğunu düşünmek istemiyor. Bu makbul görünüyor. Peki, öyleyse sabitlenmiş düşünceyle yaşanan sorun nedir? İki sorun var:

1. Eğer uğruna çalışmak zorundaysanız, olmaması gerekiyordur.

Bir sorun, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların iyi olan her şeyin otomatik olarak gerçekleşmesini beklemeleridir. Eşlerin birbirlerine yardım etmek için çalışacak olmaları ve sorunlarını çözmeleri ya da beceriler kazanmaları değildir. Bunun aşkları sayesinde sihirli bir biçimde olacak olmasıdır. Uyuyan Güzel hikâyesinde olduğu gibi, bir prens gelecek ve öpücüğüyle onu uyandıracaktır ya da Sindirella'ya olduğu gibi bir prens gelecek ve onları aniden dönüştürecektir.

Charlene'in arkadaşları ona kasabaya yeni gelmiş müzisyen Max'ten bahsettiler. Senfoni orkestrası ile çello çalmak için gelmişti.

Ertesi gece Charlene ve arkadaşları orkestrayı sahnede dinlemek için gittiler ve konser sonrası sahne arkasına geçtiler, Max, Charlene'in elini tuttu ve "Bir daha ki sefere daha uzun görüşelim" dedi. Max'ın çarpıcı, romantik havasından etkilenmişti, Max da onun etkileyici tavırları ve sıra dışı bakışlarından etkilendi. Onlar çıkmaya devam ettikçe duygu yoğunluğu arttı. Birbirlerini içten anlıyor gibi göründüler. Aynı şeylerden hoşlanıyorlardı; yemek, insanları incelemek, seyahat etmek... İkisi de, *Bunca yıldır sen neredeydin?* diye düşündüler.

Buna rağmen zaman geçtikçe Max huysuzlaştı. Aslında bu onun her zamanki hâliydi. Sadece ilk anda kendisini göstermemişti. Huysuz olduğu zamanlarda yalnız kalmak isterdi. Charlene onu rahatsız eden şey hakkında konuşmak istedi ama bu onun sinirini bozdu. "Beni sadece yalnız bırak" diye daha güçlü şekilde ısrar ederdi. Charlene ise engellenmiş gibi hissederdi.

Ayrıca huysuzlukları uygun olmayan zamanlarda da ortaya çıkardı. Çift bazen dışarı çıkmayı önceden kararlaştırırdı. Bazen özel bir yemek planlarlardı. Max ya bunları yapmak istemezdi ya da Charlene onun tüm gece süren sessizliğine dayanmak zorunda kalırdı. Gündelik konulardan konuşmaya çalıştığında, Max hayal kırıklığına uğrardı: "Beni anlamış olduğunu sanıyordum."

Arkadaşları birbirlerine ne kadar değer verdiklerini görerek, onları bu sorunu çözmeye zorladılar ama ikisi de büyük bir kederle aynı düşüncedeydiler. Eğer ilişkileri doğru ilişki olsaydı, birbirlerinin ihtiyaçlarını anlayabiliyor olurlardı. Gittikçe birbirlerinden uzaklaştılar ve sonunda ayrıldılar.

Gelişme düşüncesi tarzı içinde başlangıçta heyecan verici tutuşmalar hâlâ olabilir ama bu düşüncedeki insanlar sihirli bir değneğin kendilerine ve ilişkilerine dokunmasını beklemezler. Bitmeyen, başarılı bir ilişkinin çabalamadan ve kaçınılmaz farklar üzerinde çalışmaktan geldiğini bilirler.

Ama sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar bunu anlamazlar. Sabitlenmiş düşünce nasıldır hatırlayın; yeteneğiniz varsa çok çalış-

manız gerekmez! Bu aynı düşüncenin ilişkilere uyarlanmış hâlidir: Uyumluysanız, her şey kendiliğinden gelişir.

Bekâr olan her ilişki uzmanı bu fikre karşı çıkar.

Ünlü evlilik uzmanı Aaron Beck, bir ilişki için en yıkıcı inancın "Üzerinde çalışmamız gereken bir şeyler varsa, ilişkimizde yanlış giden bir şeyler vardır" demek olduğunu söylüyor.

Önde gelen ilişki araştırmacılarından John Gottman şöyle der: "Her evlilik onu yolunda tutmak için bir çaba gerektirir; sizi birlikte tutan kuvvetlerde sürekli bir gerilim vardır ve bu gerilim ayrılmanıza neden olabilir."

Kişisel başarıda olduğu gibi bu inanç -başarının çabalamaya ihtiyaç duymadığı inancı- ilişkilerinin gelişmesi için ihtiyaç duydukları temel şeyden insanları yoksun bırakır. Bu kadar çok ilişkinin bozulmasının nedeni de muhtemelen budur çünkü insanlar âşık olmanın hiçbir vergisi olmadığına inanıyorlar.

İlişkilerin bozulmasına hatta sonlanmasına neden olan şey; sabit düşünce tarzına sahip kişilerin, aşkın hiçbir çaba gerektirmediğine inanıyor olmasıdır.

Düşünce Okuma

Az çabalama inancının bir parçası da çiftlerin birbirlerinin düşüncelerini okuyabildikleri fikridir: *Bir bütün gibiyiz. Eşim ne düşündüğümü, ne hissettiğimi ve neye ihtiyacım olduğunu bilmelidir ve ben de eşimin ne düşündüğünü, ne hissettiğini ve neye ihtiyacı olduğunu bilmeliyim.* Bu imkânsız. İletişim kurmak yerine düşünce okumaya çalışmak kaçınılmaz olarak geri teper.

Ünlü aile psikologu Elayne Savage, Tom ve Lucy'i tanımlıyor. Beraber geçirdikleri üç aydan sonra Tom, Lucy'ye ilişkilerinde bir

dengesizlik olduğunu söyledi. Lucy onun düşüncelerini okuyarak Tom'un bu ilişkiye ondan daha az önem verdiğini düşündü. Cesaretinin kırıldığını hissetti. İlişkiyi ondan önce bitirmeli miydi? Neyse ki bir terapi sonrası Lucy, Tom'un ne demek istediğini öğrenmek için cesaretini topladı. Ortaya çıktı ki; Tom ilişkilerinde ufak bir değişiklik yapma dileğini iletmek ve ilişkilerini bir sonraki düzeye taşımalarını önermek için bir müzik terimi kullanıyordu.

Ben de neredeyse aynı tuzağa düşüyordum. Eşim ve ben birkaç ay önce tanışmıştık ve her şey çok güzel gidiyordu. Sonra bir akşam birlikte otururken bana "Daha fazla boşluğa ihtiyacım var" dedi. Gözüm karardı. Duyduklarıma inanamadım. İlişkimiz hakkında tamamen yanılmış mıydım? Sonunda cesaretimi topladım ve "Ne demek istiyorsun?" diye sordum. O da bana "Biraz yana kayarsan bana da oturabilecek kadar yer kalır" dedi. Sorduğum için çok memnunum.

Her Durumda Hemfikir Olmak

Düşünce okumaya inanıyor olmak gariptir. Ama sabitlenmiş düşünce tarzına sahip birçok insanın *bir çift birbirlerinin tüm fikirlerini paylaşıyor olmalıdır* inancına sahip olduğunu gördüğünüz zaman, bir anlam ifade eder.

Eğer fikirleri paylaşıyorsanız, iletişim kurmaya ihtiyaç duymazsınız; eşinizin her şeye sizin baktığınız gibi baktığını farz edebilirsiniz.

Raymond Knee ve meslektaşları çiftleri aldılar ve ilişkileri hakkında düşünceleri üzerine tartıştırdılar. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar, küçük uyuşmazlıkları bile konuştuktan hemen sonra eşlerinin ilişkilerine olan bakışı hakkında gözleri korktu ve düşmanca bir hisse kapıldılar. Birbirlerinin fikirlerini paylaştıkları inancını küçük uyuşmazlıklar bile tehdit etmişti.

Bir çift için birbirlerini, varsayımlarını ve beklentilerini paylaşıyor olmak imkânsızdır. Biri karısının işi bırakacağını farz edip bu düşüncesinin destekleneceğini düşünürken, diğeri ise kendisinin eve eşit seviyede ekmek getirmesi gerektiğini düşünebilir. Biri kenar ma-

hallelerde ev sahibi olacaklarını farz ederken, diğeri bohem bir aşk yuvasına sahip olacaklarını düşünebilir.

Michael ve Robin üniversiteyi yeni bitirmişti ve evlenmek üzereydiler. Michael bohem aşk yuvası türünde bir adamdı. Evlendikten sonra birlikte Greenwich köyünün tadını çıkaracaklarını hayal ediyordu. Uygun apartmanı bulduğu zaman, Robin'in de çok hoşuna gideceğini düşündü. Robin daireyi gördüğünde çılgına döndü. Tüm hayatı boyunca ufacık dairelerde yaşamıştı ve o küçük daire yine karşısındaydı. Evli insanlar güzel evlerde yaşamalıydı, dışarıda yeni arabaları onları bekliyor olmalıydı. İkisi de ihanete uğramış gibi hissettiler ve o günden sonra araları hiç düzelmedi.

Çiftler hata yaparak, birbirlerinin görev ve hakları hakkında hemfikir olduklarına inanıyor olabilirler. Boşlukları doldurun:

"Eşimin kocası olarak, benim _____ hakkım var ve eşimin görevi ise _____."

"Eşimin karısı olarak, benim _____ hakkım var ve eşimin görevi ise _____."

Bazı şeyler eşleri, haklarının kısıtlanmasından daha çok kızdırabilir ve bazı şeyler bir eşi, diğer eşin onun aklına geldiğini düşünmediğiniz bir şey yapmaya yetkili olmasından daha çok kızdırabilir.

John Gottman bildiriyor: "Bana gururla yeni evlendiklerini anlatan bir adamlarla röportaj yaptım, 'Bulaşıkları yıkamayacağım başka yolu yok. Bu kadınların görevidir.' İki yıl sonra aynı adam bana sordu, 'Ben ve karım artık neden sevişmiyoruz?'"

Şimdi, bir çift geleneksel roller hakkında aynı düşüncede olabilir. Bu onlara bağlıdır. Ancak bu, bu durumu yetki olarak varsaymaktan farklıdır.

Janet (mali analizci) ve Phil (emlakçı) tanıştıkları zaman, Phil daha yeni bir daire almıştı ve bir taşınma partisi vermeyi, birkaç arkadaş için akşam yemeği hazırlamayı düşünüyordu. Janet "Bunu yapalım" dediğinde heyecanlandı. Janet'ın vurgusu, *biz yapalım* şeklindeydi çünkü parti verme ve yemek pişirme konusunda daha çok

tecrübesi vardı. Nasıl olduysa hazırlıkların çoğunu o yaptı, bunu severek yaptı. Onun bu etkinliği düzenlediği için ne kadar mutlu olduğunu görmekten memnuniyet duyuyordu. Sorun misafirler geldikten sonra başladı. Phil sadece partiye katıldı. Bir misafir gibi davrandı. Janet bütün hazırlığı kendisi yaptığı gibi parti sırasında da çalışmaya devam etti. Kudurmuştu.

Yapılması gereken olgun davranış bu durumu tartışmak üzere onu bir kenara çekmek olurdu. Bunun yerine ona dersini vermeye karar verdi. O da partiye katıldı. Neyse ki yetkilendirme ve intikam ilişkilerinin bir parçası değildi. İletişim kurmak ise bir parçasıydı. Gelecekte fikirler tartışılacaktı, varsayılmayacaktı.

Çaba gösterilmeyen bir ilişki talihsiz bir ilişkidir, harika bir ilişki değildir. Tam olarak iletişim kurmak çalışma gerektirir. Çatışan ümitleri ve inançları çözmek, onları terk etmek çalışma gerektirir. Bu durum, "Bundan sonra mutlu mesut yaşadılar" olmadığı anlamına gelmez ama daha çok, "Bundan sonra mutlu mesut yaşamak için çalıştılar" anlamına gelir.

2. Sorunlar Karakter Kusurlarını İşaret Eder

Sabitlenmiş düşünce tarzında yaşanan ikinci büyük zorluk, ortaya çıkan sorunların değişmesi zor büyük kusurların işareti olduğu inancıdır.

Engelleri aşmadan büyük başarılar elde edilemeyeceği gibi, çatışma ve sorun yaşanmayan harika bir ilişki de olamaz.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar yaşadıkları çatışmalar hakkında konuştukları zaman, suçlu insanlar belirler. Bazen kendilerini suçlarlar ama genelde eşlerini suçlarlar. Ayrıca bir özelliklerini de -bir karakter kusuru- suçlu ilan ederler.

Fakat suçlu belirleme burada bitmez. İnsanlar yaşadıklar sorun yüzünden eşlerinin kişiliklerini suçladıklarında, onlara karşı bıkkınlık ve öfke duyarlar.

Ve bu böyle hızla devam eder: Sorunlar sabitlenmiş özelliklerden kaynaklandığı için, sorun çözülemez.

Bu yüzden sadece sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar eşlerindeki kusurları görürler. Onlara karşı aşağılayıcı davranırlar, bütün ilişkiden tatmin olmaz hâle gelirler. (Gelişme düşüncesine sahip insanlar eşlerinin eksikliklerini görebilirler ama hâlâ iyi bir ilişkileri olduğunu düşünürler.)

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar bazen eşlerindeki ya da ilişkilerindeki sorunları kasten görmezden gelirler ki bu sayede o sorunla uğraşmak zorunda kalmazlar.

Herkes Yvonne'in biriyle çıktığını düşünüyordu. Gizemli telefonlar alıyordu. Çocukları almaya sıklıkla geç kalıyordu. Kızlarla geçirdiğini gecelerin sayısı ikiye katlanmıştı. Aklı başka yerdeydi. Kocası Charlie, hayatındaki bir evreyi geçiriyor olduğunu söyledi. "Bütün kadınlar buna benzer dönemleri yaşarlar" diye ısrar etti. "Bunlar başka biriyle olduğu anlamına gelmez."

Charlie'nin en iyi arkadaşı onun bu durumu irdelemesi için ısrar etti. Ama Charlie gerçekle yüzleşirse -ve gerçek düşündüğü gibi değilse- dünyası yıkılacak gibi hissetti. Sabitlenmiş düşünce tarzı içinde olsaydı şu fikirlerden biriyle yüzleşmek zorunda kalırdı: (1) Sevdiği kadın kötü bir insandı. (2) O kötü bir insandı ve karısını kendinden uzaklaştırdı ya da (3) İlişkileri kötüydü ve onarılamazdı.

Bu gerçeklerden hiç birine dayanamazdı. Çözümü olan sorunlar daha önce hiç oluşmamıştı. Eşinin onun duymasını gerçekten istediği herhangi bir mesaj hiç almamıştı: İhtiyacın olduğunda her zaman yanında olacağımı sanma. Benim daha fazla ilgiye ihtiyacım var.

Bir gelişme düşüncesi, böyle bir olayda Charlie'nin zorunlu olarak eşine karşı koyacağı anlamına gelmez. Duruma karşı koyacağı

anlamına gelir. Charlie neyin yanlış olduğunu düşünmeli belki durumu bir uzmanla incelemeliydi. Ne yapacağını başkalarıyla konuşup, bir kara vermeliydi. Eğer çözülecek sorunlar varsa, çözüm için de en azından bir ihtimal olmalıydı.

Herkes Bir Kaybedendir

Penelope'nin arkadaşları evde oturmuş, etrafta hiç iyi bir adam olmadığından yakınıyorlardı. Penelope dışarı çıktı ve bu iyi adamları buldu. Her defasında harika bir adam bulurdu ve onu bir anda sevmeye başlardı. "O aradığım kişi." Evlilik dergilerini karıştırır ve yerel gazeteye vereceği ilanı yazmaya çalışırken, arkadaşlarına tanıştığı adamı anlatırdı. Ona inanırlardı çünkü anlattığı adam her zaman çok iyi özelliklere sahip olurdu.

Ama sonra bir şeyler olurdu. Adam ona kötü bir doğum günü hediyesi aldığı zaman, her şey biterdi. Bir başkası yemeğine ketçap döktüğü için her şey bitti ve bir başkası da beyaz ayakkabılar giydiği için bitti. Bir başka adamın kötü elektronik alet alışkanlıkları vardı, cep telefonu modeli kötüydü ve çok fazla televizyon izliyordu. Bunlar listenin sadece küçük bir parçasını oluşturuyor.

Özelliklerin sabitlenmiş olduklarını varsaymak. Penelope bu kusurlar ile yaşayamayacağına karar verirdi fakat bu kusurların çoğu kısa konuşmalar ile düzeltilemeyecek derin, ciddi karakter sorunları değillerdi.

Kocam ve ben bir yıl kadar beraberdik ve doğum günüm yaklaşınca ona net bir isteğimi ilettim: "Paragöz biri değilim ama iyi hediyeleri severim." O da, "Düşünmek yeterli değil midir?" dedi ve ben de "Bu genelde insanların düşünmedikleri zaman söyledikleri bir şeydir" diye cevapladım.

"Yılda bir kere" diye devam ettim, "hepimizin kendine ait bir günü var. Seni seviyorum ve sana bir hediye seçmek için çabalıyorum, vakit ayırıyorum. Senin de bunu benim için yapmanı çok isterim" dedim. Beni hiçbir zaman hayal kırıklığına uğratmadı.

Penelope dışarıda bir yerlerde hâlihazırda mükemmel bir insan olduğunu varsayıyordu. İlişki uzmanı Daniel Wile eş seçmenin, bir dizi sorundan oluşan bir takım seçmek olduğunu söylüyor. Sorundan arındırılmış adaylar yoktur. İşin sırrı eşlerin birbirlerinin sınırlarını tanımasında ve ilişkiyi o sınırlar üstüne kurmaya başlamasındadır.

Kusurlar Uçar Gider

Brenda ve Jack, Daniel Wile'ın müvekkilleriydi. Bu hikâyeyi bize Wile anlatıyor. Brenda işten eve geldi ve Jack'e görünen hiçbir amacı olmayan uzun, detaylı bir hikâye anlattı. Jack çok sıkılmıştı ama kibar davranmak için bunu gizlemeye çalışıyordu. Neyse ki Brenda onun gerçek duygularını anladı ve daha eğlenceli olmasını umduğu başka bir hikâyeye geçti ve ayrıca işyerindeki bir projeyi anlattı. Jack patlamaya hazırdı. Akıllarından çeşitli düşünceler geçiriyorlardı. Wile'a göre ikisi de, *Brenda sıkıcı, Jack bencil ve ilişkimiz kötü* diye düşünüyorlardı.

Aslında ikisi de iyi niyetliydi. Brenda o gün büroda harika bir iş yaptığını doğrudan söylemekten çekiniyordu. Böbürlenmek istemedi. Bunun yerine projesinin ufak detayları hakkında konuştu. Jack kaba olmak istemiyordu, bu yüzden Brenda'ya sorular sormak ve şaşkınlığını ifade etmek yerine kendisini tuttu ve hikâyenin bitmesini bekledi.

Jack'in sadece şunu söylemesi gerekiyordu, "Hayatım biliyorsun, bu kadar çok detaya girdiğin zaman, anlatmak istediğin noktayı kaçırıyorum ve moralim bozuluyor. Bu proje hakkında neden bu kadar heyecanlandığını bana neden anlatmıyorsun? Gerçekten dinlemek isterim."

Bu bir iletişim sorunuydu, kişilik ya da karakter sorunu değildi. Yine de sabitlenmiş düşünce tarzı içinde suçlama hızlı ve öfkeli geldi.

Bu vesileyle söyleyeyim, bu hikâyeleri çok severim. Çocukken, Reader's Digit yayınevinin "Bu evlilik kurtarılabilir mi?" konusunda

bir yayını vardı. Genelde cevap evetti. Bu hikâyeleri yutardım, evliliklerin yanlış yerlere gidebilmesinden etkilenirdim, bu evliliklerin nasıl düzeltileceğinden ise daha çok etkilenirdim.

Aaron Beck tarafından anlatılan, Ted ve Karen'ın hikâyesi düşünce tarzına sahip iki insanın birbirlerinin gözünde tamamen nasıl kötü hâle geldiklerinin hikâyesidir.

Ted ve Karen tanıştıkları zaman zıt karakterli insanlardı. Karen doğallık ve neşe saçıyordu. Ted dünyanın yükü omuzlarında ciddi bir adamdı. Onun hiçbir şeyi umursamayan varlığının yaşamını dönüştürdüğünü hissetti. "Söylediği her söz, yaptığı her şey büyüleyici" diye içini döktü. Buna karşı Ted, Karen'ın daha önce hiç sahip olmadığı kaya gibi sert "baba figürünü" temsil etti. Ted, Karen'a güvende olduğunu hissettiren tutarlı, güvenilir biriydi.

Ama birkaç yıl sonra Ted, Karen'ı sorumsuz, aklı havada biri olarak görmeye başladı. "Hiçbir şeyi ciddiye almıyor. Ona güvenemiyorum." Karen da Ted'i her hareketini inceleyen, yargılayan bir despot olarak görmeye başlamıştı.

Sonunda evlilik kurtuldu, çünkü çift birbirine öfkeli tabirler olmadan, faydalı tavırlar ile cevap vermeyi öğrenmişti. Bir gün Karen işlerle boğuşurken Ted eve geldi. Evin dağınık olduğunu gördü. Sinirlendi ve onu azarlamak istedi ama Beck'ten öğrendiği şeyi kullanarak bunun yerine kendisine "Gösterilmesi gereken olgun davranış nedir?" diye sordu. Sorusuna etrafı toplayarak cevap verdi. Karen'ı yargılamak yerine ona yardım ediyordu.

Bu Evlilik Kurtarılabilir mi?

Aaron Beck danışmanlık alan çiftlerin bu sabitlenmiş düşünceye hiç kapılmadıklarını anlatır: *Eşim değişme ehliyetine sahip değil. İlişkimizi hiçbir şey iyileştiremez.* Bu fikirlerin neredeyse her zaman yanlış olduğunu söyler.

Bazı zamanlarda bu düşünceleri düşünmek çok zordur, Bill ve Hillary Clinton'ın durumlarında olduğu gibi. Clinton başkanken

ulusa ve eşine, Monica Lewinsky ile olan ilişkisi hakkında yalan söylemişti. Hillary onu savundu: "Eşimin kendine ait yanlışları olabilir ama bana asla yalan söylemedi."

İşin doğrusu ortaya çıktı, ortaya çıkarılma yöntemi varmış gibi ortaya çıktı, bir davacı ortaya çıktı ve yardım etti. İhanete uğramış, öfke dolu Hillary şimdi Bill'in kalıcı olarak kötü, değersiz bir koca mı yoksa yardıma ihtiyacı olan bir adam mı olduğuna karar vermek zorundaydı.

Önemli bir noktan bahsetmek için uygun bir zaman: Eşlerin değişme kabiliyetine sahip oldukları inancı, eşin değişeceği inancı ile karıştırılmamalıdır. Eş değişmeyi istemek zorundadır, değişime sadık olmak zorundadır ve somut adımlar atmalıdır.

Clinton'lar danışmanlık hizmeti aldılar, bir yıl boyunca haftada bir tam günlerini buna harcadılar. Danışmanlık süresince, alkolik bir ailenin çocuğu olan Bill, çift olarak bir yaşam sürmeyi nasıl öğrendiğini anlamaya başladı. Bir taraftan, erken yaşta aşırı sorumluluk almayı öğrenmişti. Örneğin, küçük bir çocuk olarak üvey babasının annesine vurmasını sert bir şekilde yasaklamıştı. Diğer tarafta ise küçük sorumluluklar üstlendiği, yaşamının diğer parçası vardı. Bu yaşamında işler nasıl giderse gitsin her şeyin iyi olacağına inandırılmıştı. Televizyona çıkıp samimi olarak Lewinsky ile ilişki yaşamadığına ant içebilmesi bu yüzdendir. O anda hiçbir sorumluluk almadığı, inkâr alanının içindeydi.

İnsanlar Hillary'ye onu affetmesi için ısrar ettiler. Bir akşam Stevie Wonder Beyaz Sarayı aradı ve geçerken uğrayıp uğrayamayacağını sordu. Affetmenin gücü hakkında bir şarkı yazmıştı, o gece ona bu şarkıyı çaldı.

Hillary yine de yalancı, hilekâr olarak gördüğü bir adamı affedemezdi. Sadece sorunlarıyla samimi bir şekilde uğraşan, gelişmeye çalıştığını düşündüğü bir adamı affedebilirdi.

DÜŞMAN OLARAK EŞİNİZ

Sabitlenmiş düşünce tarzı içinde, eşiniz hayatınızın bir anında yaşamınızı aydınlatan şeydir, başka bir anında rakibinizdir. İnsanlar sevdikleri kişiyi neden bir düşmana dönüştürmek isterler?

Başka görevlerde başarısız olduğunuzda, bir kimseyi suçlamak çok zordur. Ama bir ilişkide bir şeyler doğru gitmediği zaman, bir kimseyi suçlamak kolaydır. Aslında sabitlenmiş düşünce tarzı içinde sınırlı sayıda seçeneğe sahipsinizdir. Bu seçeneklerden biri değişmez özelliklerinizi suçlamaktır ve bir diğeri de eşinizin değişmez özelliklerini suçlamaktır. Suçu başkasına atmanın ne kadar cazip olduğunu görebilirsiniz.

Sabitlenmiş düşünce tarzının bir kalıntısı olarak, hâlâ kendimi savunmak için karşı konulamaz bir dürtüye sahibim ve bir ilişkide işler iyi gitmediğinde suçlu arıyorum. "Benim suçum değil!" Bu alışkanlığın üstesinden gelmek için kocam ve ben üçüncü bir şahıs yarattık, Maurice adında hayali bir adam. Suçlayacak birini aramaya başladığım zaman, ikimiz de Maurice'i çağırıp suçu ona atıyoruz.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar için bağışlamanın ne kadar zor bir şey olduğunu hatırlıyor musunuz? Bu zorluğun bir parçası da bir reddetme ya da bir ayrılık yaşadıkları zaman kendilerini damgalanmış hissediyor olmalarıdır. Bir diğer parçası da şudur: Eşlerini bağışlarlarsa, onları saygın insanlar olarak görürlerse, suçun daha fazla bölümünü üstlenmek zorunda kalırlar: Eşim iyi bir insansa o zaman ben kötü biriyimdir. Suçlu olan kişi ben olmalıyım.

Aynı şey ebeveynlerin de başına gelebilir. Ailenizle sorunlu bir ilişkiniz varsa, bunda suçlu kimdir? Aileniz size yeterince sevgi göstermediyse, kötü olan aileniz midir yoksa siz sevilemeyen bir çocuk musunuz? Bunlar bizi sabitlenmiş düşünce tarzı içinde peşimizi bırakmayan çirkin sorulardır. Bu sorulardan kurtulmanın bir yolu var mı?

Bu ikilemi yaşadım. Annem beni sevmedi. Hayatımda uzun yıllar bu durumla, onu suçlayıp kendimi daha iyi hissederek başa

çıkardım ama artık sadece kendimi koruyor olmaktan tatmin olmuyordum. Annemle sevgi dolu bir ilişkinin özlemini çektim. Yine ailelerine bir onay için yalvaran çocuklardan biri olmak, istediğim son şeydi. Sonra bir şeyin farkına vardım. İlişkinin yarısını idare etmiştim, bana düşen yarısını. Bana düşen bu yarıya sahip olabilirdim. En azından olmak istediğim, annesini seven kız olabilirdim. Bir bakıma onun ne yapmış olduğunun hiç önemi yoktu. Hâlâ geçmişte olduğumdan daha iyi olabilirdim.

Sonra ne oldu? Sahip olduğum acıyı dağıtan muazzam bir büyüme tecrübe ettim. Sevecen ilişkiye sahip olmak için adım atıyordum. Kalanı gerçekten çok alakasızdı çünkü bir onaylama arayışı içinde değildim ama yine de size anlatacağım. Beklenmedik bir şey oldu. Üç yıl sonra annem bana şöyle dedi: "Eğer biri bana çocuklarımı sevmediğimi söylemiş olsaydı, hakarete uğramış olurdum ama şimdi bunun doğru olduğunu düşünüyorum. Belki, ailemin beni sevmemesinden ya da belki de kendime çok düşkün olmam yüzünden ya da sevginin ne olduğunu bilmiyor olmam yüzünden, sebebini bilmiyorum ama artık sevginin ne olduğunu biliyorum."

O zamandan ölümüne kadar geçen yirmi beş yıl boyunca birbirimize gittikçe yakınlaştık. İkimiz de olabildiğince hayat doluyduk, birbirimizin varlığında yaşama daha çok bağlandık. Birkaç yıl önce felç geçirdi, doktorlar konuşamadığını ve belki de bir daha hiç konuşamayacağını söylediler. Odasına girdim, bana baktı ve "Carol kıyafetini çok sevdim" dedi.

Bana ilk adımı atma olanağını sunan şey, gelişmeyi seçmemi ve reddedilme olasılığını göze almamı sağlayan şey neydi? Sabitlenmiş düşünceyle, bir suçlu aramaya ve acı duymaya ihtiyacım vardı. Bu kendimi daha haklı, daha güçlü hissetmemi sağlamıştı. Gelişme olan düşünce ise suçlamaktan vazgeçmeme ve hayatıma devam etmeme olanak tanıdı. Gelişme düşüncesi bana bir anne verdi.

Çocukken dondurmayı ayağımıza dökmek gibi aptalca şeyler yaptığımızda arkadaşımıza dönüp "Bak, bana ne yaptırdın?" dediğimizi hatırlıyorum. Suçlama, kendinizi daha az aptal hissetmenizi

sağlayabilir fakat hâlâ üzerine dondurma dökülmüş bir ayakkabıya ve savunmaya geçen bir arkadaşa sahipsinizdir. Bir ilişkide gelişme düşüncesi tarzı, suçlamaların size egemen olmasına izin vermez, sorunu anlamanıza ve onu düzeltmenize -birlikte düzeltmenize- olanak tanır.

REKABET: EN İYİ KİM?

Sabitlenmiş düşünce tarzında, yeterliliğinizi ispat etmeyi sürdürmek zorunda olduğunuz sürece, sevgiliniz ile rekabete girmeniz kolaydır. Hanginiz daha akıllı, daha yetenekli, daha sevimli?

Susan'ın, sevgilisinin ilgi odağı olarak kendisinin bir kuyruk hâline gelmesinden endişelenen bir erkek arkadaşı vardı. Eğer Susan bir kimse olursa, o hiç kimse olacaktı ama Martin hiç kimse olmaktan çok uzaktı. Alanında çok başarılıydı, hatta büyük saygı duyulurdu. Yakışıklıydı ve sevilen biriydi de. Susan başlarda bütün bu düşünceyi aptalca buldu. Sonra beraber bir konferansa katıldılar. Konferansın yapıldığı otele ayrı ayrı gittiler. Otelde oda işlemlerini gerçekleştirirlerken Susan dost canlısı otel çalışanlarıyla sohbet etti. O akşam çift, lobi içinden geçerken çalışanlar Susan'ı içten selamladılar. Martin homurdandı. Sonra dışarıda yemek yemek için taksi tuttular. Yolun sonunda taksici Susan'a övgüler yağdırmaya başladı: "Onu elinizde tutsanız iyi ederseniz bayım, o iyi bir kız." Martin ürktü. Bütün hafta sonu bu şekilde geçti, evlerine geri dönene kadar ilişkileri oldukça gerildi.

Martin açıkça rekabet eden biri değildi. Susan'dan üstün gelmeye çalışmadı, sadece onun daha popüler oluşundan yakınıyordu ama bazı sevgililer yarışmak istediklerini açıkça ortaya koyarlar.

Bilim insanı Cynthia, neredeyse yaptığı her şeyde şaşılacak derecede iyiydi, o kadar iyiydi ki çalışma arkadaşlarını kolaylıkla geride bırakıyordu. Eğer başkalarının alanlarına girmeye cesaret etmeseydi

hiçbir sorun olmayabilirdi. Bir aktör ile evlendi ve sonra oyunlar yazmaya, yazdığı oyunlarda oynamaya başladı, hem de olağanüstü oynadı. Sadece eşinin yaşamını ve ilgi alanlarını paylaşmaya çalıştığını söyledi. Ama onun bu yarım günlük hobisi, eşinin kariyerini gölgede bıraktı. Eşi, kendisini tekrar bulmak için bu ilişkiden kaçmak zorunda olduğunu hissetti. Sonra harika yemek yapan bir müzisyen ile evlendi. Çok kısa bir zamanda piyano çalmaya ve inanılmaz yemek tarifleri ortaya koymaya başladı. Bir kez daha, sıkılan kocası sonunda onu terk etti. Cynthia sevgililerine kendi kimlikleri için hiç alan bırakmamıştı, sahip oldukları her beceride ya onlar kadar iyi olmalı ya da onlardan üstün olmalıydı.

Sevgililerimize destek vermek, onların yaşamlarına ilgili olduğumuzu göstermek için bir sürü iyi yol var. Bu yol onlardan biri değildir.

İLİŞKİLER İÇİNDE GELİŞMEK

İnsanlar bir ilişkiye başlamak istediklerinde, kendilerinden farklı bir insanla karşılaşmak isterler. Farklılıklarla nasıl uğraşacaklarını ise öğrenmemişlerdir. İyi bir ilişkide insanlar bu becerileri geliştirir ve genelde olduğu gibi iki taraf da gelişir ve ilişki derinleşir fakat bunun olması için insanların sevdikleri kişiyle aynı tarafta olduklarını hissetmeye ihtiyaçları vardır.

Laura şanslıydı. Bencil ve savunmacı olabiliyordu, bağırabiliyor, surat asabiliyordu ama James bunu asla kişisel olarak algılamazdı; Laura'nın ona ihtiyacı olduğu her zaman yanında olduğunu hissediyordu. Laura etrafa saldırdığı zaman onu sakinleştirirdi ve başından geçenler hakkında konuşmasını sağlardı. Zaman geçtikçe bağırma ve surat asma evresini geçmeye başladı.

Güven atmosferi geliştikçe, birbirlerinin gelişimine daha çok ilgi gösterir hâle geldiler. James bir şirket kuruyordu ve Laura, James'in

yaptığı planları ve karşılaştığı bazı sorunları onunla saatlerce tartışarak zamanını harcıyordu. Laura eskiden beri çocuk kitapları yazmanın hayalini kurardı. James, Laura'nın fikirlerini ortaya dökmesini sağladı ve ilk denemesini yazdırdı. Yayıncı bir tanıdıklarıyla iletişime geçmesi için ısrar etti. Bu ilişkide iki taraf da yapmak istedikleri şeyleri yapmak ve olmak istedikleri kişiler hâline gelmek için birbirlerine yardım ediyorlardı.

Kısa süre önce bir arkadaşımla, bazı insanların çocuk yetiştirme konusundaki bakışı üzerine konuşuyorduk, ailelerin az etkisi olduğunu söylüyorduk. Bu bakışı açıklarken arkadaşım durumu evlilikte yaşanan bir ilişkiye benzetti: "Çocuklar evlilikteki eşler gibi. Hepsi ilişkiye tamamen hazır bir hâlde geliyorlar ve eş kimse onu etkilemeyi ümit etmezsin."

"Ah, hayır" diye cevapladım. "Bana göre evliliğin amacı, eşinin gelişimine destek olmak ve onun da senin gelişimine destek olmasıdır."

Bununla, *Benim Tatlı Eşim (My Fair Lady)* türü bir şeyi, eşlere uç bir makyaj yapmaya kalkışarak onları eskiden olduğu kadar iyi hissetmemelerini sağlamayı ima etmedim. İlişkilerinde amaçlarına ulaşmaları ve umdukları kadar başarılı olmaları için, eşlerin birbirine yardımcı olmaları gerektiğini anlatmaya çalıştım. Bunu sağlayan gelişme düşüncesidir.

ARKADAŞLIK

Arkadaşlıklar ortaklıklar gibi, kişilerin birbirlerinin gelişimlerini artıracakları, birbirlerini onaylayacakları yerlerdir. İkisi de önemlidir. Arkadaşlar birbirlerine büyümeyi artırıcı kararları vermek için bilgelik ve cesaret verebilirler. Arkadaşlar iyi özelliklerine dair birbirlerine güven verebilirler. Övülen özelliklerin tehlikesine rağmen, birbirimize güven vermeye ihtiyaç duyduğumuz zamanlar vardır: "Erkek arkadaşımdan ayrılıyor olduğum için kötü bir insan olma-

dığımı söyle." "Sınavda hiçbir şey yapamamış olsam da aptal biri olmadığımı söyle."

Aslında bu durumlar birbirimizi desteklememize olanak tanır ve gelişme düşüncesinin mesajını vermemizi sağlar: "Bu ilişki uğruna üç yıl boyunca her şeyi yaptın ve o işleri iyileştirmek için hiç çaba sarf etmedi. Hayatına devam etmekle doğru bir karar verdiğini düşünüyorum." ya da "O sınavda ne oldu? Konuları anlıyor musun? Yeterince çalıştın mı? Bir eğitmene ihtiyacın olduğunu düşünüyor musun? Gel bunu bir konuşalım."

Bütün ilişkilerde olduğu gibi insanların kendilerini ispatlamaya olan ihtiyacı dengeyi yanlış yöne sürükleyebilir. Sheri Levy arkadaşlıkla ilgili olmayan bir çalışma yaptı fakat çalışması önemli ve bu konuyla alakalı bir noktaya vurgu yapıyor.

Levy, gelişme çağındaki erkek çocukların özsaygınlıklarını ölçtü ve kızlar hakkında söylenen kalıplaşmış olumsuz düşüncelere ne kadar inandıklarını sordu. Örneğin, kızların matematikte erkeklerden daha kötü olduklarına ve kızların erkeklere oranla daha az akılcı olduklarına ne kadar inandıklarını sordu. Sonra özsaygınlıklarını tekrar ölçtü.

Sabitlenmiş düşünce tarzına inanan çocuklar kalıplaşmış düşünceleri destekledikleri zaman özsaygınlıklarında artış görüldü. Kızların daha aptal ve sersem olduklarını düşünmek kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamıştı. (Gelişme düşüncesine sahip çocuklar kalıplaşmış düşüncelerin doğru olduğuna inanmaya daha az yatkındılar, inanıyor olsalar bile, egolarında bir artış olmasını sağlamıyordu.)

Bu zihniyet arkadaşlıkları zora sokabilir. Fikir, *Sen ne kadar küçülürsen ben kendimi o kadar daha iyi hissederimdir.*

Bir gün sevdiğim, bilgili bir arkadaşımla konuşuyordum. Bazı arkadaşlarının davranışlarını kabul ediyor olmasına şaşırmıştım. Aslında neden bu kişilerle arkadaşlık yapıyor olduğuna da şaşırıyordum. Biri sıklıkla sorumsuzca davranır, öteki utanmadan onun kocasına kur yapardı. Arkadaşımın cevabı herkesin erdemleri ve zayıf

yönlerinin olduğuydu. Ona göre, eğer sadece mükemmel insanları ararsam sosyal çevrem küçülürdü. Nasıl olduysa, onun da kabul edemeyeceği bir davranış vardı: Kendisini kötü hissetmesini sağlayan insanları kabul etmezdi.

Hepimiz bu insanları tanıyoruz. Parlak, etkileyici ve eğlenceli olabilirler ama onlarla vakit geçirdikten sonra, kendinizi küçülmüş hissedersiniz. Şunu sorabilirsiniz: "Kendime zarar veriyor olmuyor muyum?" ama genelde onlara zarar veriyorsunuzdur, onların üstünlüğünü ve sizin bayağılığınızı pekiştirerek onları övmeye çalışıyorsunuzdur. Kendinizi dibe batırarak da onlara zarar verebilirsiniz ya da bu onların size umursamaz bir şekilde davranmasıyla da ortaya çıkabilir. Her şekilde siz onların değerlerini doğrulayan bir araçsınızdır (ve değerlerini doğrulayan bir felaketsinizdir).

Bir arkadaşımın ellinci yaş günü partisindeydim ve kız kardeşi onun onuruna hitap eden bir konuşma yaptı. Kız kardeşi, arkadaşımın doymak bilmez seks arzusu hakkında konuştu ve bu durumun üstesinden gelecek genç bir adam bulup evlenmesinin ne büyük bir şans olduğundan bahsetti. "Hepsi de iyi eğleniyor" arkadaşımın bakışlarının, beyninin ve annelik becerisinin de üstesinden geldi. Bu övgülerden sonra aniden, "Böyle arkadaşlar varken, düşmanlara ihtiyacın olmaz" diyerek hatırlatmada bulundum.

Arkadaşlarınızın sizin için iyi olanı ne zaman istemediğini fark etmek zordur. Bir gece gördüğüm en canlı rüyayı gördüm. Biri, tanıdığım biri, evime geldi ve sahip olduğum değerli şeyleri tek tek aldı. Rüyada neler olduğunu görebiliyordum ama kim olduğunu göremiyordum. Rüyanın bir yerinde davetsiz misafire, "Bari onu bırakamaz mısın, benim için anlamı çok büyük?" diye sordum ama bu kişi değerli her şeyi almaya devam etti. Ertesi sabah onun kim olduğunu anladım ve rüyanın anlamını kavradım. Geçen yıl bir arkadaşım sürekli ona yardım etmem için beni çağırıyordu. Yardım ettim. Büyük sıkıntı içindeydi ve başlangıçta, ne beceriye sahipsem onun yararına kullanıyor olmaktan dolayı mutluydum ama bitmek bilmiyordu. Karşılığı yoktu ve üstüne üstlük bir de beni cezalandırdı: "Bir işi bu

kadar iyi yapabileceğini düşünme. Çalışmamı cilalamama yardımcı olabilirsin ama hiçbir zaman bu kadar yaratıcı olamayacaksın." Beni alçaltmaya ihtiyacı vardı ve böylece kendisini alçalmış hissetmeyecekti. Rüyam bana çizgiyi çekmenin zamanının geldiğini söylemişti.

Korkarım ki sabitlenmiş düşünce tarzı içinde ben de bir suçluydum. İnsanları alçalttığımı sanmıyorum ama onaylamaya ihtiyacınız olduğu zaman, bunun için insanları kullanırsınız. Yüksek lisans öğrencisiyken New York trenine binmiştim ve çok hoş bir iş adamının yanına oturmuştum. Bir buçuk saatlik yolculuk boyunca keyifli bir sohbet yaptığımızı sanıyordum ki, yolculuğun sonunda bana "Kendini anlattığın için teşekkür ederim" dedi. Bu beni gerçekten etkilemişti. Adam bir hayal onaylayıcısıydı; yakışıklı, zeki, başarılıydı ve ben onu bu yüzden kullanmıştım. Onun kişiliğine hiç ilgi göstermedim, o sadece mükemmelliğimi yansıtan bir aynaydı. Şansım vardı ki bana yansıttığı şey çok daha değerli bir dersti.

Geleneksel bilgelik; kimlerin sizin arkadaşlarınız olduğunu, bir şeye ihtiyacınız olduğu zaman anlarsınız der. Tabi ki bu görüşün bir erdemi vardır. Başınız dertte olduğu zaman sizinle omuz omuza kim duracaktır? Oysa bazen sorulması gereken çetin soru şudur: İyi şeyler gerçekleştiğinde siz bunları kiminle paylaşabilirsiniz? Harika bir sevgili bulduğunuz zaman, büyük bir iş teklifi ya da terfi aldığınız zaman, çocuklarınız başarılı oldukları zaman, bunları kim dinlemek ister?

Başarısızlıklarınız ve talihsizlikleriniz başkalarının özsaygılarını tehdit etmez. Bir şeye ihtiyacı olan birine sevimli görünmek kolaydır. Özsaygınlıklarını üstün olmaktan elde eden insanlar için asıl sorunlar, değerli varlıklarınız ve başarılarınızdır.

UTANGAÇLIK

Bazı bakımlardan utangaçlık, şu ana kadar konuştuklarımızın arsız yüzü olabilir. Kendi eksikliklerini gidermek için başkalarını kul-

lanan insanları inceliyorduk. Utangaç insanlar, başkalarının onları aşağılayacağından endişe duyarlar. Sosyal olarak sıklıkla yargılanacaklarından ya da utandırılacaklarından korkarlar.

İnsanların utangaçlıkları, onları arkadaşlıklar kurmak ve ilişki geliştirmekten alıkoyabilir. Utangaç insanlar, yeni insanlarla birlikte olduklarında huzursuz olduklarını söylerler. Kalpleri küt küt atar, yüzleri kızarır, göz temasından kaçınırlar ve konuşmayı mümkün olduğunca kısa tutmaya çalışırlar. Hepsinin altında yatan şey ise utangaç insanların harika ve ilginç olabileceğidir fakat bu yönlerini genelde yeni birine gösteremezler ve bunun farkındadırlar.

Düşünce tarzları utangaçlık hakkında bize ne öğretebilir? Jennifer Beer bu sorunun cevabını bulmak için yüzlerce insanı inceledi. İnsanların düşünce tarzlarını ölçtü, utangaçlıklarına değer biçti ve sonra bilgi toplamak için hepsini bir araya getirdi. Bütün çalışma kameraya kaydedildi ve sonra eğitilmiş gözlemciler kayıtları izlediler, bu insanların arasında geçen konuşmaları değerlendirdiler.

Beer öncelikle, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların utangaç olmaya daha eğilimli olduklarını buldu. Bu mantıklıdır. Sabitlenmiş düşünce tarzı, yargılamalar hakkında kaygılanmanızı sağlar ve bu sizi başkalarının sizin hakkınızda ne düşündükleri konusunda daha gergin ve daha huzursuz yapabilir. Ama bu çalışmada iki düşünce tarzına da sahip bir sürü utangaç insan vardı. Beer onları yakından incelediği zaman çok daha ilginç bir şey buldu.

Utangaçlık, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların sosyal etkileşimlerine zarar verdi ama gelişme düşüncesine sahip insanların ilişkilerine zarar vermedi. Gözlemcilerin değerlendirmeleri gösterdi ki, bütün insanlar etkileşimin ilk beş dakikası boyunca gergin gözükmelerine rağmen, bundan sonra gelişme düşüncesine sahip insanlar daha üstün olan sosyal becerilerini gösterdiler, daha sevimlilerdi ve daha eğlenceli bir etkileşim yarattılar. Hatta utangaç olmayan insanlar gibi görünmeye başladılar.

Bunun geçerli nedenleri var. Birinci neden, gelişme düşüncesine sahip utangaç insanların sosyal durumları meydan okunacak zorluklar olarak görmeleridir. Gergin hissetseler bile, yeni biriyle tanışma olasılıklarını etkin biçimde hoş karşıladılar. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip utangaç insanlar ise, sosyal becerileri onlarınkinden daha iyi olabilecek yeni bir kimse ile tanışmaktan kaçındılar. Bu insanlar hata yapmaktan korkuyor olduklarını söylediler. Öyleyse durum şudur; sabit ve gelişme düşüncesine sahip insanlar durumu farklı tavırlar ile karşılamışlardır. Biri zorluğu kucaklarken ötekisi tehlikeden korkmuştur.

Bu farklı tavırlarla donanmış bir hâlde gelişme düşüncesine sahip utangaç insanlar, etkileşim devam ederken kendilerini daha az utangaç ve daha az gergin hissetmişlerdir. Sabitlenmiş düşünceye sahip utangaç insanlar ise gergin olmayı sürdürmüş ve göz temasından kaçınmak ya da konuşmaktan kaçınmak gibi garip sosyal davranışlar sergilemeye devam etmişlerdir.

Bu farklı örneklerin arkadaşlıklar kurmayı nasıl etkileyeceğini görebilirsiniz. Gelişmekte olduğunu düşünen utangaç insanlar utangaçlıklarını idare ederler. Dışarı çıkar ve yeni insanlarla tanışırlar. Sinirleri yatıştıktan sonra da ilişkileri normal seyrinde ilerler. Utangaçlık onlara eziyet etmez.

Ama sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlarda utangaçlık idareyi ele geçirir. Onları yeni insanların bulunduğu sosyal durumların dışında tutar, bu durumların içine girdiklerinde ise utangaçlık insanların gardını indirmelerine izin vermez. Korkuların uzaklaşmasına izin vermez.

Psikiyatri Profesörü ve bir tedavi uzmanı olan Scott Wetzler, sabitlenmiş düşünceye sahip utangaç bir adamın, hastası George'un portresini resmetti. George inanılmaz derecede utangaçtı, özellikle de kadınlar konusunda. Soğukkanlı, esprili ve özgüvenli görünmeye öyle istekliydi ki -ve aşırı istek duyarak aptalca davranmaktan da çok korkuyordu- ağır hareket eder ve soğuk davranırdı. Çekici yardımcısı Jean ona kur yapmaya başladığı zaman o kadar telâşlandı ki, on-

dan kaçmaya başladı. Sonra bir gün bir kahve dükkânı yakınlarında Jean ona yaklaştı ve beraber kahve dükkânında oturup oturamayacaklarını sordu. O anda, onu etkilemek için akıllı bir cevap düşünemedi ve şöyle söyledi, "Oturup oturmaman benim için fark etmez."

George, *ne yapıyordu öyle?* Kendisini reddedilmekten korumaya çalışıyordu -çok da ilgili görünmeyerek- ve bu garip durumu sonlandırmaya gayret ediyordu. Garip bir şekilde bunu başardı da. Şüphesiz ki çok ilgili görünmedi ve sosyal etkileşim Jean'ın kısa süre sonra oradan çok hızlı biçimde uzaklaşmasıyla sona erdi. George tam da Jennifer Beer'ın çalışmasındaki insanlara benziyordu. Sosyal yargılanma korkusu tarafından idare ediliyor, iletişim kurmaktan sakınıyordu.

Wetzler, George'a yargılanmaya odaklanmayı atlatmasına yavaş yavaş yardımcı oldu. Jean'ın onu yargılamak ve aşağılamak için orada olmadığını görmeye başladı. Onu tanımaya uğraşıyordu. Odağını yargılanmaktan, ilişki gelişimine çevirmesiyle, George sonunda karşılık verebiliyordu. Gerginliğine rağmen Jean'a yaklaştı, kaba davranışı için özür diledi. Jean özrü kabul etti. Daha da önemlisi ne biliyor musunuz; Jean bu davranışa George'un korktuğu kadar titiz bile yaklaşmamıştı.

ZORBALAR VE KURBANLAR: İNTİKAMA GERİ DÖNÜŞ

Reddetmeye tekrar geri dönüyoruz çünkü insanlar reddedilmeyi sadece ilişkiler içerisinde tecrübe etmezler. Bu, okullarda her gün olan bir şeydir. İlkokuldan başlayarak bazı çocuklar kurban seçilirler. Bu çocuklarla dalga geçilir, onlara acı çektirilir. Bu çocuklar yanlış yapmadıkları şeyler için dövülürler. Bu durum onların ürkek kişiliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bakışlarından, geçmişlerinden, ne kadar akıllı olup olmadıklarından (bazen yeterince akıllı değillerdir, bazen de çok akıllılardır) kaynaklanıyor olabilir. Hayatı bir kâbusa çeviren ve yıllar boyu sürecek öfke ve sıkıntıya götüren şey günlük bir olay olabilir.

Okullar genelde bu tip durumları düzeltmek için hiçbir şey yapmazlar çünkü bu genelde öğretmenlerin görüş alanı dışında gerçekleşir ya da belki okulun en sevilen öğrencileri tarafından yapılır. Böyle bir durumda sorunlu, uyumsuz çocuklar zorbalar değil, kurbanlar olarak görülür.

Toplum olarak yakın zamana kadar buna çok dikkat etmedik ve sonra okullara yapılan saldırılar ortaya çıktı. Adı en kötüye çıkanlardan Columbine'de* iki çocuğa da yıllar boyu insafsızca zulmedildi. Bu zulme uğramış bir kurban arkadaş, onların lise de katlanmak zorunda oldukları durumu şöyle tanımlıyor:

Koridorlarda serseriler bu çocukları dolapların üstüne itip, onlara küçük düşürücü isimler verilerdi, herkes de bu gösteriye gülerdi. Öğle yemeğinde serseriler kurbanlarının yemek tepsilerine vururlardı, çelme takarlardı ya da üstlerine yemek artıkları atarlardı. Kurbanlar yemeklerini yerken biri tarafından masanın üstüne doğru ittirilebilirlerdi. Beden eğitimi derslerinden önce soyunma odalarında, öğretmenler etrafta olmadığı için zorbalar bu çocukları döverlerdi.

Zorbalar Kimlerdir?

Zorbalık yapmak yargılama ile ilgilidir. Kimin daha değerli ve daha önemli olduğunu belirlemek ile ilgilidir. Daha güçlü çocuklar daha güçsüz çocukları yargılarlar. Onları daha değersiz insanlar olarak görürler. Bunu her gün onlara hatırlatırlar. Zorbaların bundan ne elde ettiği açıktır. Sheri Levy'nin çalışmasındaki çocuklar gibi, özsaygınlıkları artar. Bu durumun zorbaların özsaygınlıklarının düşük olmasıyla ilgisi yoktur ama başkalarını yargılamak, onlara hakaret etmek onlara bir özsaygınlık sıçraması verebilir. Zorbalar ayrıca, bu davranışlarından sosyal kazanç da sağlarlar. Diğerleri onlara bakıp,

* Columbine Lisesi Katliamı: ABD'de 20 Nisan 1999 tarihinde iki öğrenci otomatik silahlarla okula saldırmış, 13 kişinin hayatını kaybetmesine neden olmuşlardır. Olay dünyada büyük yankı bulmuştur.

onların güçlü, soğukkanlı insanlar olduklarına hükmedebilir ya da bu davranışları onları korkutabilir. Her iki durumda da duruşlarını güçlendirirler.

Zorbalarda yüksek dozda sabitlenmiş düşünce vardır: Bazı insanlar üstündür, bazı insanlar değersizdir ve zorbalar yargıçlardır. Columbine saldırganlarından Eric Harris onların hedefindeydi. Göğüs kafesinde sakatlık vardı, kısaydı, bilgisayar bağımlısıydı. Bir yabancıydı, Colorado'dan değildi. Onu insafsızca yargıladılar.

Kurbanlar ve İntikam

Sabitlenmiş düşünce tarzının, kurbanların zorbalara verdiği tepkilerde de rolü vardır. İnsanlar reddedilmiş olmaktan dolayı gerçekten yargılandıklarını hissettikleri zaman, gösterdikleri tepki kendileri hakkında kötü hissetmek ve acıyla etrafa saldırmak şeklindedir. Zalimce küçültülmüşlerdir ve karşılığında başkalarını küçültmek isterler. Çalışmalarımızda reddedilmeye şiddetli fantezilerle yanıt veren tamamen normal insanlar -çocuklar ve yetişkinler- gördük.

Eğitim düzeyi yüksek, sağlık sorunu olmayan yetişkinler bizlere yaşadıkları ciddi bir reddedilme ya da bir ihaneti anlattıkları zaman, "Onun ölmesini istiyorum", "Onu kolayca boğabilirim" gibi şeyler söylediler ve bunu yapabileceklerini ima ettiler.

Okulda yaşanan şiddet olaylarını duyduğumuz zaman, genelde bu olaylara kötü ailelerden gelen, işleri kendi başlarına çözmekten aciz, kötü çocukların neden olduklarını düşünürüz. Ama sabitlenmiş düşünce tarzına sahip, orta hâlli çocukların şiddet dolu intikamları düşünüyor olmaları ürkütücüdür.

En sevdiğimiz okullardan birindeki sekizinci sınıf öğrencilerine zorbalıkla yapmakla ilgili bir senaryo verdik. Onlara neler olduğunu gözlerinde canlandırmalarını istedik.

Yeni bir okul ve işler iyi gidiyordur. Aniden bazı popüler çocuklar size sataşmaya ve isimler takmaya başlar. Başlarda dikkate almazsınız, buna benzer şeyler her zaman olur ama çocuklar devam eder. Sizi her gün takip ederler, sizinle alay ederler, kıyafetlerinizle dalga geçerler, görünüşünüzle dalga geçerler, herkesin önünde ezik biri olduğunuzu anlatırlar. Hem de her gün...

Sonra onlara böyle bir durumda ne düşüneceklerini, ne yapacaklarını ve ne yapmak isteyeceklerini yazmalarını istedik.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar olayı daha kişisel algıladılar. "Bir hiç kimse olduğumu ve kimsenin benden hoşlanmadığını düşünürdüm" dediler. "Aptal, garip ve uyumsuz olduğumu düşünürdüm."

Bu çocuklar, şiddetle intikam almayı istediler. Onları öfkeyle havaya uçuracaklarını, yüzlerine yumruk atacaklarını, üstlerine çullanacaklarını söylediler. Şu ifadeye fazlasıyla katılıyorlardı: "Öncelikli amacım intikam almak olurdu."

Yargılanmışlardı ve tepki olarak onları yargılamak istiyorlardı. Columbine saldırganları Eric Harris ve Dylan Klebold'un yaptığı da buydu. O insanları yargıladılar. Birkaç korkunç saatin ardından kimin yaşayacağına ve kimin öleceğine hükmettiler.

Çalışmamızda gelişme düşüncesine sahip çocuklar zorbalığa uğramış olmayı kim olduklarının bir yansıması olarak görmeye meyilli değillerdi. Bu durumu zorbaların psikolojik bir sorunu olarak gördüler; zorbaların mevki kazanmalarının, özsaygınlıklarını tatmin etmelerinin bir yolu olarak gördüler: "Beni bir sorunu olduğu için rahatsız ettiğini düşünürdüm. Muhtemelen evde bir sorunu vardı ya da okulda notları oldukça düşüktü." "Bir hayat kazanmaya ihtiyaçları var, sadece benim kötü hissetmemi sağlayarak iyi hissetmeye değil."

Planları genelde zorbaları eğitmek üzerineydi: "Onlarla gerçekten konuşurdum. Sorular sorardım, bu şeylerin hepsini neden söylüyorlardı, bunları neden yapıyorlardı" veya "O insanla yüzleş

ve sorunu tartış; o kadar da komik görünmediklerini anlamalarına yardım ederdim."

Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler şu görüşe de katıldılar: "Sonunda onları affetmek isterdim" ve "Öncelikli amacım daha iyi bir insan olmalarına yardım etmek olurdu."

Bu kararlı zorbaların eğitilebilmeleri, kişisel ıslahlar gerçekleştirmeyi başarmaları şüphelidir. Oysa muhakkak ki onları çiğnemekten daha yapıcı yollar var.

Eric Harris ve Dylan Klebold'un sınıf arkadaşı Brooks Brown üçüncü sınıftan bu yana zulme uğruyordu. Bundan çok çekti ama bugüne kadar hiç intikam almaya çalışmadı. Sabitlenmiş düşünce tarzını ve insanların başkalarını yargılama hakkını reddetti. "Ben bir futbolcuyum bu yüzden senden daha iyi durumdayım" veya "Ben bir basketbolcuyum... Sizi ezikler, benim seviyemde değilsiniz" laflarını reddetti.

Dahası, Brown gelişme düşüncesini benimsedi. Kendi deyişiyle, "İnsanlar değişme ehliyetine sahiptir." Hatta belki saldırganların çok daha umutsuz olan lideri Eric Harris'in bile. Brown birkaç yıl önce Eric Harris'le çok ciddi bir çekişme içindeymiş, ona ateşkes teklif etmiş. "Ona, o yıldan beri çok değiştiğimi söyledim ve onun da aynı şekilde hissetmesini umdum." Brooks eğer Eric'in değişmemiş olduğunu fark etmiş olsa, onu bu kötü hâlden çıkarmaya uğraşmış olabileceğini söylüyor. "Hâlbuki eğer büyümüşse, ona buna kanıtlaması için neden bir şans vermeyecektim ki?"

Brooks bu arzusundan vazgeçmedi. Hâlâ insanları değiştirmek istiyor. Dünyayı zorbalık sorununa karşı uyandırmak istiyor, kurbanlara ulaşmak, onların şiddet dolu fantezilerinin fişlerini çekmek istiyor. Bu yüzden film yapımcısı Michael Moore ile *Benim Cici Silahım (Bowling for Columbine)* filminde çalıştı ve zorba çocukların birbirleriyle iletişim kurabilecekleri ve cevabın öldürmek olmadığını öğrenecekleri, daha önce hiç yapılmamış bir web sitesi hazırladı. "Bu site, zihninizi kullanmanız ve etrafınızı iyileştirmeniz içindir."

Brooks da benim gibi saldırganları başka dünyadan gelen insanlar olarak görmüyor. Arkadaşı Dylan Klebold'un bir zamanlar ailesine bağlı, sevecen, normal bir çocuk olduğunu söylüyor. "Sırtımızı arkamıza yaslayıp bu saldırganları 'canavarlar, bizden tamamen farklı yaratıklar' olarak anabiliriz veya dışarıda bir yerlerde yavaş yavaş aynı yola sürüklenen başka Eric ve Dylan'lar olduğu gerçeğini kabul edebiliriz" diye uyarıyor.

Bir kurban böyle bir davranışta bulunmak için sabitlenmiş düşünce tarzına sahip değilse de devam eden zorbalık bu düşünceyi ona yavaş yavaş işleyebilir. Özellikle de diğer insanlar uzaktan izleyip hiçbir şey yapmadıkları zaman, hatta bu zorbalıklara katıldıkları zaman. Kurbanlar onlar alay edildikleri, hakarete uğradıkları zaman kimsenin onların savunmasına katkıda bulunmadığını söylüyorlar. Diğer insanların, kurbanların bu davranışları hak ettiklerine inanmaya başladıklarını söylüyorlar. İnsanlar kendilerini yargılamaya başlayıp daha güçsüz olduklarını düşündürüyorlar.

Zorbalar yargılar. Kurbanlar bunu kabullenir. Bazen bu kurbanların içinde bir yara olarak kalır ve onları umutsuzluk ve intihara götürebilir. Bazen şiddet patlaması yaşanır.

Ne Yapılabilir?

Yalnız kalan çocuklar zorbaları genelde durduramazlar, özellikle de zorbalar bir grup destekçi buldukları zaman ama okul onları durdurabilir, bütün okulun düşünce tarzını değiştirerek bunu yapabilir.

Okul kültürü genelde sabitlenmiş düşünce tarzını destekler, en azından kabul ederler. Bazı çocukların diğerlerine karşı üstün hissettiğini, tutunacak bir unvanları varmış gibi hissettiğini kabul ederler. Bazı çocukların çok da fazla yardım edilemeyecek, uyumsuz çocuklar olduklarını düşünürler.

Ancak bazı okullar yargılama atmosferiyle mücadele ederek, işbirliği ve kişisel gelişme yaratarak zorbalığı azaltmada inanılmaz bir aşama kaydettiler. Danışman, tedavi uzmanı ve okul idarecisi Stan Davis işe yarayan bir anti-zorbalık programı geliştirdi. Norveçli araştırmacı Dan Olweus'un çalışması üzerine inşa ederek oluşturduğu program zorbaların değişmesine yardım ediyor, kurbanları destekliyor ve kurbanların yardımına koşmaları için uzaktan izleyenleri güçlendiriyor. Bu programla fiziksel zorbalık yüzde 93 oranında, alay etme yüzde 53 oranında azaldı.

Üçüncü sınıf öğrencisi Darla fazla kiloluydu, garipti, bir "ağlayan bebek"ti. O kadar açık bir hedefti ki sınıfın yarısı her gün ona zorbalık ediyordu, onu dövüyordu ve birbirlerinin onaylarını alarak isimler takıyordu. Birkaç yıl sonra Davis'in programı sayesinde zorbalık kesildi. Darla, sosyal becerilerini geliştirdi ve hatta arkadaşlıklar kurdu. Sonra Darla ortaokula başladı bir yıl sonra neler olup bittiğini bildirmek için geri geldi. İlkokul arkadaşları kalbinin içini görmüşlerdi. Arkadaşlıklar kurmasına yardımcı olmuşlardı ve onu rahatsız etmek isteyen akranlarından korumuşlardı.

Davis zorbaları da değiştiriyor. Aslında ortaokulda Darla'nın yardımına koşan çocuklardan bazıları ona daha önce zorbalık yapan çocuklardı. Davis'in yaptığı şey şudur: Sürekli disiplini uygularken, zorbaları bireysel olarak yargılamaz. Bu davranışlara hiçbir eleştiri yöneltmez. Bunun yerine onların sevildiklerini hissetmelerini sağlar ve her gün onları karşılar. Sonra doğru yöne doğru attıkları her adımı över ancak tabii ki bireyi değil çabalamayı över. "Uzun süredir kavgadan uzak durduğunu fark ediyorum. Bu bana çalıştığını ve insanlarla iyi geçindiğini gösteriyor." Davis'in çocukları doğrudan gelişme düşüncesine yönlendirdiğini görebilirsiniz. Çocukların, davranışlarını gelişmeye çabalamanın bir parçası olarak görmelerine yardım ediyor. Zorbaların tarafındaki değişim maksatlı olmasa bile, artık zorbalar da değişmeye çalışabiliyorlar.

Stan Davis övgü, eleştiri ve düşünce tarzları üzerine yaptığımız çalışmamızı kendi programına uyguladı ve işe yaradı. İşte ondan aldığım mektup:

Sevgili Dr. Dweck;

Araştırmanız, çocuklarla olan çalışmamı kökten değiştirdi. Genç insanlara bildirimde bulunmak dilinin farklı kullanışlarının olumlu sonuçlarını şu an bile görebiliyorum. Gelecek yıl tüm okul [gelişim] bildirim üzerine kurulu öğrenci isteklendirmesini oluşturmak için girişimde bulunacak.

Sevgiler
Stan Davis

Ünlü çocuk psikologu Haim Ginott da ayrıca öğretmenlerin zorbaları yargılamadan uzaklaştırarak gelişme ve sevecenliğe nasıl yaklaştıracaklarını gösteriyor. Burada bir öğretmenin sekiz yaşındaki bir zorbaya yazdığı bir mektup var. Öğretmenin bu mektupta öğrencinin kötü bir insan olduğu vurgusu yapmadığına dikkat edin. Öğretmen, çocuğun liderliğine atıfta bulunarak ona saygı gösteriyor, saygılı kelimeler kullanıyor ve onun tavsiyesini istiyor.

Sevgili Jay;

Andy'nin annesi bana oğlunun bu yıl oldukça mutsuz olduğunu anlattı. İsim takılması ve dışlanma onu üzmüş ve yalnızlaştırmış. Bu durum hakkında endişeleniyorum. Sınıfında bir lider olarak yaşadığın tecrübe seni benim için sevecen bir çocuk yapıyor ve senden bir tavsiye bekliyorum. Acı çekenlerle yakınlık gösterme yeteneğine önem veriyorum. Lütfen bana Andy'ye nasıl yardım edebileceğimiz konusunda önerilerini yaz.

En içten dileklerimle...
Öğretmenin

The New York Times gazetesinde zorbalık hakkında yayınlanan bir makalede Eric Harris ve Dylan Klebold'dan "iki uyumsuz delikanlı" diye bahsedilir. Bu doğrudur. Uyum sağlamamışlardı. Ama zorbaların uyumsuz olduklarının ima edildiğini hiçbir zaman duymazsınız çünkü zorbalar uyumsuz değillerdi. Zorbalar tam uyum sağlar. Hatta onlar adeta okul kültürünü tanımladılar ve okula hükmettiler.

Bazı insanların başkalarına gaddarca davranma haklarının bulunduğu görüşü sağlıklı bir görüş değildir. Stan Davis insanların, siyahlara ve kadınlara gaddarca davranma haklarının bulunduğu fikrini ulus olarak reddetmiş olduğumuzu belirtiyor. Öyleyse insanların çocuklarımıza gaddarca davranma haklarının bulunduğunu niye kabul ederiz ki?

Böyle yaparak zorbalara da hakaret etmiş oluyoruz. Onlara daha fazlasını yapamayacaklarını söylemiş oluyoruz ve onlara daha iyisini yapabilmeleri için yardım etme fırsatını kaçırıyoruz.

Düşünce Tarzınızı Geliştirin

- Reddedildikten sonra kendinizi yargılanmış, acı dolu ve hırslanmış hisseder misiniz? Kendinizi yaralanmış hisseder ama affedeceğinizi, yeni şeyler öğreneceğinizi ve hayatınıza devam edeceğinizi düşünür müsünüz? Yaşadığınız en kötü reddedilme anını düşünün. O an yaşadığınız duygularla bağlantıya geçin ve o duyguları gelişme düşüncesiyle ile inceleyip inceleyemeyeceğinize bir bakın. O andan ne öğrendiniz? O an size hayatınızda istediğiniz ve istemediğiniz bir şey öğretti mi? Sonraki ilişkilerinizde faydalı olacak bir şey öğretti mi? Bu insanı affedip onun için iyi şeyler dileyebilecek misiniz? Acının sizden uzaklaşmasına izin verebilecek misiniz?
- İdeal ilişkinizi gözünüzün önüne getirin. O ilişki içinde mükemmel uyum var mı, fikir ayrılıklarının olmadığı, taviz vermenin gerekmediği, uğruna çalışmanın gerekmediği bir ilişki

mi? Lütfen tekrar düşünün. Her ilişkide bazı sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunlara gelişme düşüncesiyle bakmaya çalışın. Sorunlar anlayışa, daha büyük yakınlıklara giden yolda bir araç olabilir. Eşinize farklılıklarını solma olanağını tanıyın, onu dikkatle dinleyin ve ilgili tavırlarla, sabırla tartışın. Bu davranışların yaratacağı yakınlığa siz bile şaşırabilirsiniz.

- Siz de benim gibi suçu başkalarına atan biri misiniz? Her şeyi sevgilinizin üzerine atmak bir ilişki için iyi bir şey değildir. Kendi figürünüzü yaratın ve gerektiğinde onu suçlayın. Daha da iyisi, başkalarını suçlama ihtiyacınızı tedavi etmeye çalışın. Her dakika kusurlar ve başkalarını suçlama hakkında düşünmenin ötesine geçin. Bunu yapmaya uğraşırken de beni düşünün.
- Utangaç mısınız? O hâlde gerçekten gelişme düşüncesine ihtiyacınız vardır. Bu kurgu sizin utangaçlık sorununuzu tedavi etmese bile, sosyal etkileşimlerinizi berbat etmekten uzak durmanıza yardımcı olur. Sosyal bir etkinliğin içinde olduğunuz bir sonraki sefer bunları bir düşünün: Sosyal becerilerin nasıl iyileştirebileceğiniz şeyler olduklarını ve sosyal etkileşimlerin yargılama için değil, eğlenme ve öğrenme için olduğunu düşünün. Bunu uygulamayı sürdürün.

Bölüm 7

EBEVEYNLER, ÖĞRETMENLER VE ÇALIŞTIRICILAR: DÜŞÜNCE TARZLARI NEREDEN GELİR?



Hiçbir aile, "Çocuklarımı sarsmak, uğruna çaba sarf ettikleri şeyleri yıkmak, öğrenme dürtülerini sonlandırmak ve başarılarını sınırlandırmak için bugün ne yapabilirim?" diye tabi ki düşünmez. Onlar, "Çocuklarımın başarılı olmaları için her şeyimi veririm, gereken her şeyi yaparım" diye düşünürler. Oysa yaptıkları şeylerin çoğu ters teper. Yardım etmek isteyen yargılamaları, verdikleri dersler, isteklendirme teknikleri genelde yanlış mesaj gönderir.

Aslında, her sözcük, her davranış bir mesaj gönderebilir. Bunlar çocuklara -ya da öğrencilere, atletlere- kendileri hakkında nasıl düşüneceklerini anlatır. Bir davranış, bir sabitlenmiş düşünce mesajı olabilir ve şunu söyleyebilir: *Değişmez özelliklerin var ve ben onları yargılıyorum.* Davranış da bir gelişme düşüncesinin mesajı olabilir ve şöyle diyebilir: *Sen gelişen bir insansın ve ben senin gelişimine ilgi duyuyorum.*

Çocukların bu mesajlara karşı ne kadar hassas oldukları ve bu mesajlar hakkında ne kadar kaygılandıkları dikkat çekicidir. 1950 ile 70'ler arasında çocuk yetiştirme bilgesi olan Haim Ginott hikâyeyi anlatıyor: Beş yaşındaki Bruce annesi ile anaokuluna gitti. Okula vardıklarında Bruce duvardaki resimlere baktı ve "Bu çirkin resimleri kim yaptı?" diye sordu. Annesi lafını düzeltmek için araya girdi: "Bu kadar hoş resimlere çirkin demek hiç hoş değil" ama öğretmeni onun ne demek istediğini tam olarak biliyordu. "Burada hoş resimler yapmak zorunda değilsin. Eğer öyle hissedersen kaba resimler de yapabilirsin." Bruce ona içten gülümsedi. Öğretmen onun gerçek sorusunu cevaplamıştı: Bir erkek çocuk iyi resim yapmadığında ne olur?

Daha sonra Bruce bozuk bir itfaiye arabası tespit etti. Arabayı aldı ve kendinden emin bir ses tonuyla sordu, "Bu itfaiye arabasını kim kırdı?" Annesi tekrar araya girdi: "Arabayı kimin kırdığı neyi değiştirir ki? Sen buradaki kimseyi tanımıyorsun." Öğretmen anlamıştı. "Oyuncaklar oynamak için" dedi. "Bazen kırılıyorlar. Bu olabilir." Yine sorusu cevaplanmıştı: Oyuncakları kıran erkek çocuklara ne oluyor?

Bruce annesine el salladı ve anaokulundaki ilk günü başladı. Burası yargılanıp etiketleneceği bir yer değildi.

Bilirsiniz, bu mesajlara olan hassaslığımızdan hiç vazgeçmeyiz. Birkaç yıl önce kocam ve ben Fransa'nın güneyinde, Provence'da iki hafta geçirdik. Herkes bize harika davranıyordu, çok kibar ve çok cömertlerdi. Son gün öğle yemeği için İtalya'ya gittik. Oraya vardığımızda bir aile restoranı bulduk, gözlerimden yaşlar dökülmeye başladı. Kendimi beslenmiş gibi hissetim. David'e "Biliyorsun, Fransa'da insanlar kibar davrandığı zaman kendimi bir sınavdaymış gibi hissediyordum. Ama İtalya'da sınav falan yok."

Sabitlenmiş düşünce tarzı mesajını yollayan ebeveynler ve öğretmenler Fransa gibidir ve gelişme düşüncesi tarzı mesajını yollayan öğretmenler İtalya gibidir.

Gelin, çocuklarına mesaj yollayan ebeveynler ile başlayalım ama bildiğiniz gibi, öğretmenlerin öğrencilerine, antrenörlerin oyuncularına yolladığı mesajlar da var.

EBEVEYNLER (VE ÖĞRETMENLER)

BAŞARI VE BAŞARISIZLIK HAKKINDA MESAJLAR

Başarı Hakkındaki Mesajlar

Aşağıdaki örneklerdeki mesajı bulun:

"Bunu o kadar çabuk öğrendin ki! Çok akıllısın!"

"Şu resme bak. Martha, geleceğin Picasso'su değilse ne?"

"Çok zekisin, hiç çalışmadan bir A aldın!"

Eğer birçok aile gibiyseniz, bu lafları destekleyici, özgüven artırıcı mesajlar olarak okursunuz ama daha dikkatli okuyun. Başka bir mesaj duyup duyamayacağınıza bakın. Duyacağınız o mesaj bir çocuğun duyduğu mesajdır:

Eğer bir şeyi çabuk öğrenmezsem, akıllı değilimdir.

Daha zor bir şey resmetmeyi denememeliyim, yoksa Picasso olduğumu düşünmeyecekler.

Çalışmayı bıra*ksam iyi ederim yoksa zeki olduğumu düşünmeyecekler.*

Bunu nereden biliyorum? 3. Bölümü hatırlayın, ailelerin çocuklarına özgüven ve başarıyı cesaretlendirir umuduyla yağdırdıkları övgüler hakkında nasıl düşündüğümü hatırlayın. Çok akıllısın. Çok yeteneklisin. Atlet olarak dünyaya gelmişsin. Şöyle söylemiştim: Bir dakika! Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklar -kolay incinebilir çocuklar- bunları kafalarına takmıyorlar mıydı? Yetenek ve zekâ üzerinde ısrarla durmak bunları daha çok kafalarına takmalarına neden olmaz mı?

Çalışmamızı bu yüzden gözler önüne serdik. Yüzlerce çocukla yapılan yedi deney sonrası, bugüne kadar gördüğüm en açık bulgulara eriştik: Çocukları övmek, o işi yapma isteklerine ve başarılarına zarar veriyor.

Bu nasıl olabilir? Çocuklar övülmeyi sevmiyorlar mı?

Evet, çocuklar övülmeyi severler. Özellikle de yetenekleri ve zekâları için övülmeyi çok severler. Bu gerçekten onlara destek verir, özel bir coşku duymalarını sağlar ama sadece bir an için. Bir kez tökezlediklerinde özgüvenleri uçar gider ve arzuları yerin dibini boylar. Başarı akıllı oldukları anlamına geliyorsa, başarısızlık aptal oldukları anlamına gelir. Bu sabitlenmiş düşünce tarzıdır.

Yardım amaçlı ancak amacına ulaşmayan övgülerin etkilerini yaşamış bir annenin fikirleri:

Gerçek yaşam tecrübelerimi seninle paylaşmak istiyorum. Ben çok zeki bir beşinci sınıf öğrencisinin annesiyim. Oğlum matematik, dil ve fen bilgisi deneme sınavlarında sürekli 99 alır ama bazı hissedilir "özgüven" sorunlarına sahip. Kocam, o da zeki bir insandır, ailesinin onun zekâsına hiç değer vermediğini hissettiğini söylüyor ve oğlumuza onun zekâsını övmeye yeltenerek fazlasıyla karışıyor. Geçmiş yıllarda bunun bir soruna yol açtığından şüphelendim çünkü oğlum diğer öğrencileri kolaylıkla gölgede bıraktığı zaman, daha zor çalışmaları ya da projeleri üstlenmekte isteksiz görünüyor (tıpkı sizin çalışmalarınızın gösterdiği gibi) çünkü yaparsa akıllı olmadığını düşünecek. Yeteneklerine dair şişirilmiş bir bakış açısı tasarlıyor ve başkalarından daha iyi işler yapacağını iddia ediyor (hem zihinsel hem de fiziksel etkinliklerde) ama böyle etkinliklere hiç katılmayacak çünkü tabi ki başarısız olursa yıkılacak.

Burada da Columbia Üniversitesi öğrencilerimden birinin kendi hikâyesini hatalı bulan fikirleri:

Çabalarımdan çok zekâm için övgü aldığımı hatırlıyorum ve yavaş ama emin bir biçimde zorluklara karşı bir isteksizlik geliştirdim. Beni en çok şaşırtan şey ise bu isteksizliğimin akademik zorlukların ötesine geçmesi, atletik zorluklara hatta duygusal zorluklara sıçraması oldu. Bu yaşadığım en büyük öğrenme yetersizliğiydi. Başarımı karakterin bir yansıması olarak görme eğilimi vardı, bir şeyi tam olarak başarmazsam o görevi yapmaktan kaçıyordum ve onu küçümsüyordum.

Bu türden bir övgüye karşı konulmasının imkânsız olduğunu biliyorum. Sevdiğimiz kişilerin bizim onlara değer verdiğimizi bilmelerini isteriz ve başarılarına değer veririz. Ben bile bu tuzağa düştüm.

Bir gün eve geldim ve kocam David bir süredir nasıl düzelteceğimizi düşündüğümüz çok zor bir sorunu çözmüştü. Kendimi durduramadım, "Çok zekisin!" diye ağzımdan çıkıverdi. Beklenece ği gibi yaptığım şey yüzünden dehşete kapıldım, korku yüzüme yayılırken, David güven tazelemek için hızlıca araya girdi. "Bunu 'gelişme düşüncesi' yoluyla söylemeye çalıştığını biliyorum, bunun için yöntemler aradığımı, çalışmaya devam ettiğimi bütün çözümleri denediğimi ve sonunda başardığımı ima ettiğini biliyorum."

"Evet" dedim gülümseyerek, "Söylemek istediğim tam olarak buydu."

Aileler çocuklarının beyinlerini ve yeteneklerini överek onlara kalıcı özgüven verebileceklerini -bir hediye verir gibi- düşünürler. Bu işe yaramaz ve aslında ters etki yapar. Herhangi bir şey zorlaştığında, bir şeyler yanlış gittiğinde çocukların hemen kendinden şüphe etmesine neden olur. Yaptıkları hatalar nedeniyle heyecanlanmalı, çaba göstermekten hoşlanmalı ve öğrenmeye devam etmeliler. Bu şekilde çocuklar, övgülerin köleleri olmak zorunda kalmazlar. Özgüvenlerini inşa edip onardıkları uzun bir ömre sahip olurlar.

Aileler çocuklarına bir hediye vermek isterlerse yapabilecekleri en iyi şey, onlara zorlukları sevmesini öğretmektir.

Süreç ve Gelişim Hakkında Mesaj Yollamak

Peki, yetenek ve zekâları övmek yerine ne yapabiliriz? David'in beni rahatlatmak için gösterdiği güven tazeleme davranışı bir ipucu veriyor. Bakın öğrencilerimden biri daha fazlasını anlatıyor:

Bu hafta sonu eve gittim ve 12 yaşındaki kız kardeşimi okul yüzünden mest olmuş hâlde buldum. Neden bu kadar heyecanlı olduğunu sordum, o da bana, "Sosyal Bilimler sınavından 102

puan aldım" dedi. O hafta sonu bu lafı beş kere daha dinledim. O noktada derste öğrendiklerimizi gerçek yaşama uygulamaya karar verdim. Onun zekâsını ya da notunu övmekten çok bu sonucun, onun ortaya koyduğu çalışmanın bir yansıması olduğunu söyledim, geçen yıla göre ne kadar geliştiğinden bahsettim ve bunlar hakkında sorular sordum. Geçen yıl dönem ilerledikçe notları düşüyordu bu yüzden onu doğru yola doğru sürüklüyor olmanın benim için önemli olduğunu düşündüm.

Bu, onlar harika şeyler yaptıkları zaman çocuklarımızı hevesle övemeyeceğimiz anlamına mı geliyor? Başarılı olmaları için hayranlığımızı ifade etmeyi bir kenara mı bırakmalıyız? Hiç de öyle değil. Bu sadece belirli bir tür övgüyü kenara bırakmamız gerektiği anlamına gelir -onların zekâlarını ve yeteneklerini yargılayan övgüleri ya da onların çalışmalarından çok, zekâlarıyla ve yetenekleriyle gurur duyduğumuzu ima eden övgüleri.

Çocuklarımızı gelişime odaklı süreçlere yöneltmek için istediğimiz kadar övebiliriz. Çalışma, egzersiz, kararlılık ve iyi yöntemlerle başardıkları her şeyi övebiliriz. Onlara, yaptıkları çalışmalar hakkında gösterdikleri çabaları ve yaptıkları seçimleri öven sorular sorabiliriz.

"Sınavın için gerçekten çalıştın ve gelişimin bunu gösteriyor. Ders notlarını birkaç kez okudun önemli yerleri not ettin, öğrendiklerini sınadın. Gerçekten işe yaradı!"

"Matematik problemini çözmek için tüm yöntemleri kullanmayı denemen çok hoşuma gitti ve en sonunda neticeyi buldun. Çözüm için birçok yol düşündün ve biri işe yaradı!"

"Fen dersinde zorlayıcı bir proje seçmen çok hoşuma gitti. Çok çalışman gerekecek; araştırma yapman, araçları tasarlaman, gereken parçaları alman ve deney kurman gerekecek. O kadar çok şey öğreneceksin ki, harika şeyler..."

"Okul sana eskiden kolay geliyordu, biliyorum ve eskiden kendini tüm zamanların en zeki çocuğu gibi hissederdin ama gerçek

şu ki beyninin sınırlarını zorlamıyordun. Şimdi kendini zorluyor olmandan ve yeni zor şeyler öğrenmeye çalışmadan büyük heyecan duyuyorum."

"O ödev çok uzun ve detaylıydı. Çalışmaya odaklanmana ve ödevi bitirmene hayran kaldım."

"O resimde o kadar güzel renkler var ki... Bana onlardan bahsetsene..."

"Bu kompozisyonu yazmak için çok uğraşmışsın, Shakespeare'i yeni bir bakışla anlamama yardımcı oldu."

"Piyanoda o parçayı çalarken göstermiş olduğun tutku bana neşe saçtı. Sen çalarken neler hissediyorsun?"

Peki, çok çalışmış ama iyi sonuç alamamış çocuğa neler demeli?

"Göstermiş olduğun çaba çok hoşuma gitti ama gel birlikte çalışalım ve anlamadığın yerleri bulalım."

"Hepimizin değişik öğrenme şekilleri vardır. Bu konuyu anlaman ve kendini iyi hissetmen belki daha çok zaman alabilir ama bu şekilde çalışmaya devam edersen istediğin sonucu alırsın."

"Herkes farklı şekillerde öğrenir. Gel senin için doğru olan yolu bulmaya çalışmaya devam edelim."

(Bu, öğrenme engelli çocuklar için özellikle önemli olabilir. Genelde, onlar için işe yarayan sırf çabalama değildir, daha çok doğru yöntemi bulmaktır.)

Haim Ginott'un da hayatı boyunca çocuklarla yaptığı çalışmaların sonunda aynı sonuca varmış olduğunu öğrendiğimde çok heyecanlandım. "Övgü çocukların kişisel özellikleriyle ilgili olmamalıdır, çabaları ve başarılarıyla ilgili olmalıdır."

Bazen insanlar, çocuklarına gelişime odaklı övgüleri kullanmaya dikkat ederler ancak bu doğru hareketlerini başkaları hakkında konuştukları sırada mahvederler. Çocuklarının önünde "O doğuştan ezik biri", "O kız dâhi olarak doğmuş" ya da "Bezelye tanesi kadar beyni var" diyen ebeveynler gördüm. Çocuklar, ailelerinin başkaları-

na sabit yargılar yönettiklerini duydukları zaman bu onları sabitlenmiş düşünce tarzına bağlar ve merak etmek zorunda kalırlar. *Acaba sıradaki ben miyim?*

Bu uyarı öğretmenler için de geçerli! Bir çalışmada öğrencilere, matematik tarihi ile karıştırılmış yani büyük matematikçilerin hikâyelerini içeren, bir matematik dersi verdik. Öğrencilerin yarısına göre biz matematikçilerden sonuçlara kolayca ulaşan, kolayca keşifler yapan dâhiler olarak bahsetmiştik. Sadece bu bile çocukları sabitlenmiş düşünce tarzına sevk etti. Şu mesajı veriyordu: *Zeki doğan, matematik zekâsı olan bazı insanlar vardır ve onlar için her şey kolaydır. Onlardan başka da siz varsınız.* Sınıfın diğer yarısına göre biz matematikçilerden matematiğe tutkulu hâle gelmiş ve bu tutkuları sayesinde keşifler yapmış insanlar olarak bahsetmiştik. Bu, öğrencileri gelişme düşüncesine yönlendirdi. Mesaj şuydu: *Beceri ve başarı, çabalama ve sürekli çalışma sayesinde ortaya çıkar.* Çocukların masum açıklamalarımızdan bu sonuçları nasıl çıkardıkları şaşırtıcıdır.

Övgü hakkında söylenmesi gereken bir şey daha var. Çocuklarımıza, "Vay, bunu o kadar hızlı yaptın ki!" ya da "Bak, hiç hata yapmadın!" dediğimiz zaman onlara ne mesaj yolluyoruz? Onlara hız ve mükemmelliğe değer verdiğimizi anlatıyoruz. Hız ve mükemmellik zor şeyleri öğrenmenin düşmanıdır: "Hızlı ve hatasız olduğum zaman akıllı olduğumu düşünüyorsanız, zor olan hiçbir şeyi yapmayı denemeyeceğim." Öyleyse çocuklarımız bir görevi -örneğin bir matematik sorusunu- hızlı ve hatasız olarak tamamladıklarında onlara ne demeliyiz? Onları hak ettikleri övgüden yoksun mu bırakmalıyız? Evet. Böyle bir şey olduğu zaman ben şunu söylerim: "Ah, sanırım bu çok kolaydı. Vaktini boşa harcadığım için özür dilerim. Gel yeni şeyler öğrenebileceğin bir şeyler yapalım."

Çocuklara Duyduğumuz Güveni Tazelemek

Bir sınav ya da bir gösteriden önce çocuğunuzun kendisini güvende hissetmesini nasıl sağlarsınız? Aynı ilke burada da geçerlidir.

Çocukların zekâsına ve yeteneğine duyduğunuz güveni tazelemek ters teper. Sadece bir eksikliklerinin ortaya çıkmasından çok fazla korkarlar.

Kristina sınavlarda kötü sonuçları olan -bu onu utandırırdı- zeki bir lise öğrencisiydi. Derslerine her zaman çalışırdı ama iş sınava geldiğinde öyle heyecanlanırdı ki tüm bildikleri uçup giderdi. Notları çok kötüydü. Öğretmenlerini hayal kırıklığına uğrattı. Ailesinin beklentilerine cevap veremedi. Gitmek istediği okullar için üniversite sınavlarından alması gereken puanların çok yüksek olduğu gerçeğiyle yüzleştiğinde ise işler sadece daha da kötü gitmeye başladı.

Her sınavdan bir gece önce ailesi onun ne kadar perişan hâlde olduğunu görerek, kızlarının özgüvenini yerine getirmeye çalışıyorlardı. "Bak, ne kadar akıllı olduğunu biliyorsun ve biz de senin ne kadar akıllı olduğunu biliyoruz. Bu değişmez bir gerçek. Bırak artık endişelenmeyi."

Kızlarını desteklemenin böyle yapılacağını öğrenmişlerdi ve bildiklerini uyguladılar ancak bu korkuyu daha da artırıyordu. Bunun yerine ne söyleyebilirlerdi?

"Herkesin seni değerlendireceğini ve bildiklerini gösteremeyeceğini düşünmek korkunç bir şey olmalı. Bilmeni isteriz ki biz seni bu sınavla ölçmüyoruz. Biz öğrenmeyi önemsiyoruz ve gerekli her şeyi çalışıp öğrendiğini biliyoruz. Çalışmana sadık kalıp öğrenmeyi sürdürmüş olmandan dolayı seninle gurur duyuyoruz."

Başarısızlık Hakkında Mesajlar

Başarıyı övmek sorunlarımızın sonuncusu olmalı, değil mi? Başarısızlık çok daha hassas bir konu gibi görünüyor. Çocuklar kendilerini çoktan hevesleri kırılmış ve incinebilir hissediyor olabilirler. Gelin radyomuzu tekrar ayarlayalım ve bu sefer ailelerin çocuklarına başarısızlık zamanlarında gönderebilecekleri mesajları dinleyelim.

Dokuz yaşındaki Elizabeth, ilk jimnastik dersine gidiyordu. İnce uzun, esnek ve enerjik, jimnastiğe tam uyan biriydi ve jimnastiği çok sevdi. Tabii ki başkalarıyla yarışmaktan dolayı biraz gergindi ama jimnastikte iyiydi ve kendine güveniyordu. Kazanacağı madalyayı asmak için odasındaki en güzel yeri düşünüyordu.

İlk etkinlik, yer hareketleriydi. Yapan ilk kişi Elizabeth'ti. İyi bir iş çıkartmasına rağmen, puanlar birkaç kızdan sonra değişti ve Elizabeth kaybetti. Diğer etkinliklerde de iyi bir gösteri sundu ama kazanacak kadar iyi değildi. O akşamın sonunda hiçbir madalya kazanamamıştı, yıkılmıştı.

Elizabeth'in ailesi olsaydınız ne yapardınız?

1. Elizabeth'e yarışmada en iyinin o olduğunu düşündüğünüzü söyleyin.
2. Hakkı olan madalyanın elinden alındığını söyleyin.
3. Jimnastiğin o kadar da önemli olmadığını anlatın.
4. Jimnastik yeteneğine sahip olduğunu ve bir sonraki yarışmada kazanacağını söyleyin.
5. Kazanmayı hak etmediğini söyleyin.

Toplumumuzda çocukların özgüvenlerini nasıl artıracağımızla ilgili güçlü bir mesaj vardır. Mesajın ana bölümü şudur: Çocuklarını başarısızlıktan koru! Bu, çocukların hayal kırıklığı yaşadığı ani bir soruna yardımcı olabilir belki ama uzun vadede zararlı olabilir. Neden peki?

Gelin bu beş tepkiye düşünce tarzı açısından bakalım ve verdikleri mesajları dinleyelim:

Birinci tepki (onun en iyi olduğunu düşündüğünüz tepki) esasında samimi değildir. O en iyi değildi. Bunu siz de biliyorsunuz o da biliyor. Bu tepki ona duygularını iyileştirebileceği ve sonra da kendisini geliştirebileceği hiçbir reçete önermez.

İkinci tepki (madalyanın elinden alınması) suçu başkalarına atar.

Gerçekte problem, ortaya koymuş olduğu gösteriyle ilgilidir, jüriyle ilgili değildir. Onun kendi eksiklikleri için başkalarını suçlayarak mı büyümesini istiyorsunuz?

Üçüncü tepki (jimnastiğin o kadar önemli olmadığını söylediğiniz tepki) ona bir şeyi o anda iyi yapmadığında, kendi gözünde o şeyin değerini düşürmesini öğretir. Ona göndermek istediğiniz mesaj gerçekten bu mu?

Dördüncü tepki (yeteneğe sahip ve bir sonraki sefer kazanacak) belki de tüm mesajların en tehlikelisidir. Yetenek sizi otomatik olarak istediğiniz yere götürür mü? Elizabeth bu yarışmayı kazanamadıysa, diğerini neden kazansın ki?

Son tercih (kazanmayı hak etmediğini söylemeniz) bu durum da taş kalpli bir tepki olarak görünüyor. Tabi ki bunu tam da bu şekilde söylemezsiniz ancak onun gelişme düşüncesi tarzını benimseyen babası ona hemen şöyle söyledi:

"Elizabeth, nasıl hissettiğini biliyorum. Beklentilerini bu kadar yüksek tutmak ve kazanamamak insanı hayal kırıklığına uğratıyor. Ama biliyorsun kazanmayı gerçekten hak etmedin. Jimnastiği senden daha uzun süredir yapan ve senden daha çok çalışmış bir sürü kız vardı. Yarışmayı kazanmak senin gerçekten istediğin bir şeyse, çok çalışmak zorunda kalacaksın."

Ayrıca Elizabeth'e şunları da söyledi: Eğer jimnastiği sadece eğlenmek için yapmak istiyorsa, onun açısından hiçbir sorun yoktu ancak eğer yarışmalara girmek istiyorsa daha fazlası gerekliydi.

Elizabeth üzülmesine rağmen babasının söylediklerini dikkate aldı, günlük çalışmalarına daha fazla vakit ayırdı, daha fazla tekrar yaptı. Özellikle de zayıf olduğu hareketleri tekrar etti. Bir sonraki yarışmada bölgeden seksen kız katılmıştı. Elizabeth bireysel yarışmalarda beş madalya kazandı ve tüm yarışma ortalamasında şampiyon oldu. Eve dev bir kupa götürdü. O günden bugüne odasının her tarafını ödüllerle kapladı, duvarları görmekte zorlanabilirsiniz.

Esasında babası sadece gerçeği söylemekle kalmamıştı, ona hatalarından nasıl bir şeyler öğrenebileceğini de öğretmiş olmuştu. Başarmak için gereken her şeyin nasıl yapılacağını öğretti. Kızının yaşadığı hayal kırıklığıyla kendini özdeşleştirdi ama ona gelecekte başka hayal kırıklıkları yaşatacak sahte bir destek vermedi.

Birçok antrenörle tanıştım ve onlar bana, "Eğitilebilir atletlere ne oldu? Nereye gittiler?" diye soruyorlar. Antrenörlerin çoğu, atletlere hatalarını düzeltmek için bildirimlerde bulunduklarında, atletlerin özgüvenlerinin zarar gördüğüne dair söylenmelerinden yakınıyor. Bazen bu sporcular evi arıyor ve durumu ebeveynlerine şikâyet ediyorlarmış. Bu sporcular onlara sadece ne kadar yetenekli olduklarını söyleyen ve onları olduğu gibi bırakan antrenörler istiyor gibi görünüyorlar.

Antrenörler, eski zamanlarda önemsiz bir lig maçı sonrası ya da bir küçükler futbol karşılaşması sonrası, ailelerin evlerine dönerken karşılaşmayı yolda çocuklarıyla beraber analiz ettiklerini ve onlara küçük tavsiyelerde bulunduklarını söylüyor. Şimdi ise eve dönerken ailelerin, çocuklarının kötü oyunu ya da takımın başarısızlığı için antrenörleri ve hakemleri suçladıklarını anlatıyorlar. Aileler suçu çocuklarında bularak onların özgüvenlerine zarar vermek istemiyorlar.

Oysa yukarıda Elizabeth örneğinde de olduğu gibi çocukların dürüst ve yapıcı bildirimlere ihtiyacı var. Eğer çocuklar bu bildirimlerden "korunurlarsa" iyi öğrenmeyeceklerdir. Tavsiyeleri, çalıştırılmayı ve bildirimleri olumsuz ve sarsıcı bulacaklardır. Yapıcı eleştiri yapmaktan çekinmek çocukların özgüvenlerini geliştirmelerine yardımcı olmaz, çocukların geleceklerine zarar verir.

Yapıcı Eleştiri: Başarısızlık Mesajları Hakkında Daha Fazla Bilgi

Yapıcı eleştiri terimini her zaman duyarız. Ama herkes çocuklarına yaptıkları her eleştirinin yapıcı olduğunu düşünüyor mu? Eleştirinin yardımcı olmayacağını düşünseler, neden yapsınlar ki? Şu

ana kadar ise bu eleştirilerin çoğu hiç yardımcı olmamıştır. Çocukla ilgili yargılamalarla doludur. Yapıcı insan; çocuğa bir şeyleri düzeltmesine, daha iyi bir ürün üretmesine ya da daha iyi bir iş yapmasına yardımcı olan anlamına gelir.

Billy ödevlerini çabucak yaptı. Bazı soruları atladı, bazılarına ise yarım yamalak cevaplar verdi. Babasının tepesi attı. "Yaptığın ödev bu mu? Sen hiç doğru anlayamaz mısın? Ya kalın kafalısın ya da sorumsuzun tekisin. Hangisi?" Bu bildirim çocuğun zekâsını ve karakterini sorgulamayı amaçlıyor ancak aynı zamanda bu kusurların kalıcı olduğunu da ima ediyor.

Baba, oğluyla ilgili duyduğu hayal kırıklığını oğlunun niteliklerini öldürmeden nasıl ifade edebilirdi? İşte bazı yollar:

"Oğlum, işleri tam olarak yapmadığın zaman beni gerçekten üzüyorsun. Bunu ne zaman tamamlayacağını düşünüyorsun?"

"Oğlum, ödevde anlamadığın bir şey var mı? Konunun üzerinden beraber geçmemizi ister misin?"

"Oğlum, bir öğrenme fırsatını kaçırdığını gördüğümde üzülüyorum. Bu işi öğrenmene yardım edecek bir şekilde yapmayı düşünür müsün?"

"Oğlum, bu çok sıkıcı bir ödeve benziyor. Seni anlıyorum. Ödevi senin için daha ilginç bir hâle getirecek bir yol düşünebilir misin?" ya da "Gel sıkıntımızı azaltacak ve yine de iyi bir iş yapmamızı sağlayacak bir yöntem bulmaya çalışalım. Herhangi bir fikrin var mı?"

"Oğlum, bizi bıktıran şeylerin dikkatimizi toplamamızı öğrenmemize ne kadar yardımcı olduğunu söylediğimi hatırlıyor musun? Bu ödev gerçek bir meydan okuma. Bu ödev bütün dikkat toplama becerilerini kullanmanı gerektiriyor. Gel senin bu ödev boyunca dikkatini toplayıp toplayamadığını beraber görelim."

Bazen çocuklar kendilerini yargılarlar ve etiketlerler. Ginott bize on dört yaşındaki Philip'in hikâyesini anlatıyor. Philip babasıyla bir proje üzerinde çalışırken kazayla tüm çivileri yere döktü. Suçunu bilen bir hâlde babasına baktı ve dedi ki:

PHILIP: Hay aksi, çok sakarım.

BABA: Çiviler yere döküldüğünde söylediğimiz şey bu değil.

PHILIP: Sen ne söylerdin?

BABA: Sen söyle, çiviler yere döküldü. "Onları hemen toplayacağım!"

PHILIP: Aynen böyle mi?

BABA: Aynen böyle...

PHILIP: Teşekkürler baba.

Çocuklar Mesajları Öğrenir

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklar, bizlere ailelerinden sürekli yargılama mesajları aldıklarını anlatıyorlar. Özellikleri her dakika ölçülüyor gibi hissettiklerini söylüyorlar.

Soru: Farz edin ki aileleriniz ödevlerinize yardım etmeyi önerdi. Bunu ne sebeple yaparlardı?

Cevap: Gerçek sebep yaptığım ödevde ne kadar zeki olduğumu görmek istemeleri olurdu.

Soru: Düşünün ki aileniz iyi bir not aldığınız için mutlu oldular. Bu neden olur?

Cevap: Akıllı bir çocuk olduğumu görmekten dolayı olurlar.

Soru: Kötü bir not aldığınızda ailenizin sizinle okuldaki durumunuzu tartıştığını farz edin. Bunu neden yaparlardı?

Cevap: Okuldaki akıllı çocuklardan biri olmadığım için endişe duyuyor olabilirler. Kötü notların akıllı olmadığım anlamına geldiğini düşünürler.

Demek ki yeni bir durumda, bu çocuklar yargılama mesajları duyuyorlar.

Belki de tüm çocuklar ailelerinin onları yargıladıklarını düşünürler. Ebeveynlerin yaptığı bu değil mi? Söylenmek ve onları yargıla-

mak değil mi? Bu, gelişme düşüncesi tarzına sahip çocukların düşündüğü şey değil. Onlar ailelerinin onları yeni şeyler öğrenmeleri için cesaretlendirmeye ve iyi alışkanlıklar kazandırmaya çalıştıklarını düşünürler. İşte gelişme düşüncesi tarzına sahip çocukların ailelerinin dürtüleri hakkında düşündükleri:

Soru: Farz edin ki aileleriniz ödevlerinize yardım etmeyi önerdi. Bunu ne sebeple yaparlardı?

Cevap: Ödevimden olabildiğince çok şey öğrendiğimden emin olmak isterlerdi.

Soru: Düşünün ki aileniz iyi bir not aldığınız için mutlu oldular. Bu neden olur?

Cevap: Mutlular çünkü iyi not çok çalıştığımı gösteriyor.

Soru: Kötü bir not aldığınızda ailenizin sizinle okuldaki durumunuzu tartıştığını farz edin. Bunu neden yaparlardı?

Cevap: Gelecekte daha iyi çalışabileceğim yolları öğretmek isterlerdi.

Konu davranışlar ya da ilişkileri hakkında olduğunda bile, sabitlenmiş düşünceye sahip çocuklar kendilerini yargılanmış hissederler ama gelişme düşüncesine sahip çocuklar yardımcı olunduğu hissine kapılırlar.

Soru: Ailenizin, onların sizden yapmalarını istedikleri bir şeyi yapmadığınızda üzüldüklerini hayal edin. Neden böyle olurdu?

Sabitlenmiş kurguya sahip çocuk: Kötü bir çocuk olduğumdan endişe duyarlardı.

Gelişen kurguya sahip çocuk: Bana bir sonraki sefer daha iyi yapabilmem için yollar öğretmeye çalışırlardı.

Bütün çocuklar yanlış davranışlarda bulunur. Bir araştırma gösteriyor ki, normal genç çocuklar her üç dakikada bir yaramazlık yapıyor. Bu onların karakterlerinin yargılanması için bir fırsat olur mu ya da bu öğretmek için bir fırsat mıdır?

Soru: Başka çocuklarla paylaşımlarda bulunmadığınız için ailenizin mutsuz olduğunu hayal edin. Neden böyle olurdu?

Sabitlenmiş düşünceye sahip çocuk: Bu davranışımın onlara nasıl bir insan olduğumu gösterdiğini düşünürlerdi.

Gelişme düşüncesine sahip çocuk: Başka çocuklarla iyi geçinebilmem için daha iyi beceriler öğrenmemi isterlerdi.

Çocuklar bu dersleri erken yaşta öğrenirler. Yürüme yaşlarındayken bu mesajları ebeveynlerinden alırlar. Ya hatalarının yargılama ve cezaya layık olduğunu ya da hatalarının önerilere ve öğretmeye bir fırsat yarattığını öğrenirler.

İşte burada hiçbir zaman unutamayacağımız bir anasınıfı öğrencisi. Onu, ailesinden aldığı mesajları taklit ederken duyacaksınız. Durum şu: Okulda bazı sayılar yazmış ve yazarken hatalar yapmış. Şimdi ailesinin buna nasıl tepki vereceğini bize anlatıyor.

ANNE: Merhaba, neden üzgünsün?

ÇOCUK: Öğretmenime bazı sayılar yazdım verdim ama 8 sayısını atladım, şimdi kendimi mutsuz hissediyorum.

ANNE: Peki, burada seni neşelendirecek bir şey var.

ÇOCUK: Ne?

ANNE: Eğer öğretmenine en iyiye ulaşmak için her şeyini verdiğini söylersen, sana kızmaz. [Babaya dönerek] Biz kızgın değiliz, öyle değil mi?

BABA: Hayır, kızgınız! Oğlum, odana gitsen iyi edersin.

Keşke size annesinin gelişim odaklı mesajını dinlemiş olduğunu söyleyebilsem. Ama çalışmamızda, babasının yargılayıcı mesajına dikkat eder gibi, yanlışları yüzünden kendisini olduğundan daha küçük görür gibi göründü. Bunları düzeltmek için hiçbir planı yoktu. Neyse ki en azından hâlâ, gelecekte kullanabileceği, annesinden gelen çabalama mesajı var.

Ebeveynler daha ilk dakikadan itibaren çocuklarının davranışını yorumlamaya ve ona tepki göstermeye başlarlar. Yeni bir anne bebeğini emzirmeye çalışır. Bebek ağlar ve meme emmez ya da birkaç

kez emer gibi yapar, bırakır ve çığlık atmaya başlar. Bebek inatçı mıdır? Bebekte bir eksiklik mi vardır? Nihayetinde, meme emmek doğuştan gelen istemsiz bir hareket değil mi? Bebeklerin meme emmede "doğuştan yetenekli" olmaları gerekmez mi? Bebeğimin ne sorunu var?

Bu durumdaki yeni bir anne bana şunu anlattı: "Başlangıçta gerçekten hayal kırıklığına uğradım. Sonra sizin çalışmanızı aklıma getirdim. Bebeğime, 'Biz ikimiz bunu yapmayı öğreniyoruz' demeyi sürdürdüm. 'Aç olduğunu biliyorum. Moral bozucu biliyorum, ama öğreniyoruz.' Bu şekil düşünmek soğukkanlı kalmama yardımcı oldu ve işe yaradı. Ayrıca bebeğimi daha iyi anlamama da yardımcı oldu, bu sayede ona başka şeyleri nasıl öğreteceğimi de biliyordum."

Yargılamayın. Öğretin.
Bu bir öğrenme sürecidir.

Çocuklar Mesajları Başkalarına Aktarırlar

Çocukların bu mesajları öğrendiklerini anladığımız bir başka davranış daha var. Onların bu mesajları diğer çocuklara geçirdiklerini görebiliyoruz. Küçük yaştaki çocuklar bile öğrendikleri bilgeliği başkalarına geçirmeye hazırlar. İkinci sınıfa giden çocuklara sorduk: "Sınıfınızda matematik dersini anlamakta zorluk yaşayan bir çocuğa ne tavsiye ederdiniz?" İşte gelişme düşüncesine sahip bir çocuğun tavsiyesi:

Bir şeyi çözmeyi çabuk mu bırakıyorsun? Bir dakika düşünüp sonra hemen vazgeçip bırakıyor musun? Eğer böyleysen, uzun süre düşünmelisin -belki iki dakika- ve eğer anlayamıyorsan soruyu tekrar okumalısın. Yine anlayamıyorsan, parmak kaldırıp öğretmene sormalısın.

Bu en iyi tavsiye değil mi? Sabitlenmiş düşünceye sahip çocuklardan gelen tavsiyeler hiç de böyle yararlı tavsiyeler değiller. Sabitlenmiş düşünce tarzında başarı reçetesi olmadığından, onların tavsiyeleri kısa ve şirin olmaya daha yakındır. "Üzgünüm" bir çocuğun üzüntülerini belirtirken verdiği tavsiyeydi.

Bebekler bile aldıkları mesajları iletebilirler. Mary Main ve Carol George; ağladıkları, sızladıkları için aileleri tarafından yargılanmış, cezalandırılmış kısaca kötü davranılmış çocuklar üzerinde çalıştılar. Çocuklarına kötü davranan aileler, çocuğun ağlamasının ya da kesmesi söylendiğinde ağlamayı durduramamasının ihtiyaçlarının habercisi olduğunu genelde anlamazlar. Bunun yerine çocuklarının laf dinlemeyen, inatçı, kötü çocuklar olduğuna hükmederler.

Main ve George kötü davranılmış çocukları (bir ile üç yaş arasındaki çocuklar) bakım altındayken izlediler. Diğer çocuklar sıkıntılıyken ve ağlarlarken nasıl tepki verdiklerini gözlemlediler. Kötü davranılmış çocuklar, bu ağlayan çocuklara genelde sinirleniyorlardı. Bazıları onlara saldırmaya bile yeltendi. Ağlayan çocukların yargılanacak ve cezalandırılacak çocuklar oldukları mesajını almışlardı.

Çoğu kez sadece bu kötü davranışların kurbanlarının, çocuk sahibi olduklarında bu mirası çocuklarına devrettiklerini düşünürüz ama şaşırtıcı bir çalışma gösteriyor ki, çocuklar erken yaşta ibret alıyorlar ve ona göre davranıyorlar.

Peki, kötü davranılmamış çocuklar sıkıntılı sınıf arkadaşlarına karşı nasıl tepki verdiler? Onlara sevgi gösterdiler. Çoğu sorunun ne olduğunu görmek için arkadaşının yanına gitti. Yardım edebilecekleri bir şey var mı diye baktı.

Disiplin Öğretmek Değil midir?

Çoğu aile çocuklarını yargılayıp cezalandırdıkları zaman onlara bir ders verdiklerini düşünür ama bu, "Sana öyle bir ders vereceğim ki hiç unutmayacaksın" gibi bir ders vermektir. Aileler çocuklarına ne öğretiyorlar? Eğer ailenin kurallarına ve değerlerine karşı gelir-

lerse, yargılanacaklarını ve cezalandırılacaklarını öğretiyorlar. Çocukların sorunlar karşısında nasıl düşünmeleri gerektiğini, olgun bir karara nasıl varabileceklerini öğretmiyorlar.

Ve onlara bütün iletişim kanallarının açık olduğunu öğretmiyor olma olasılıkları da var.

On altı yaşındaki Alyssa annesine gitti, o ve arkadaşlarının içki içmeyi denemek istediklerini söyledi. Acaba onları bir "kokteyl partisine" davet edebilir miydi? Görünüşte bu çok çirkin bir şey olabilir ama işte Alyssa'nın söylemek istediği: O ve arkadaşları içki içmenin mümkün olduğu partilere gidiyorlardı ama içkiyi kendilerini güvende hissetmedikleri bir çevrede denemek istemiyorlardı. Ayrıca içki içtikten sonra araba kullanmak da istemiyorlardı. Onlar içkiyi ailelerinin izniyle, güvenli bir ortamda, daha sonra ailelerinin gelip onları alabileceği bir yerde denemek istediler.

Alyssa'nın ailesinin evet mi hayır mı dediklerinin bir önemi yok. Sorunu detaylı biçimde tartıştılar. Sonu sinirli bitecek, yargılayıcı bir tartışmadan oldukça açıklayıcı bir tartışma yaptılar.

Bu, gelişme düşüncesine sahip ailelerin çocuklarını memnun ettikleri, üzerine titredikleri anlamına gelmez. Hiç de değil. Onlar yüksek ölçütler belirlerler fakat çocuklarına bu ölçütlere nasıl ulaşacaklarını da öğretirler. Hayır derler ama bu adil, düşünceli ve saygılı bir hayırdır. Başkalarını disiplin altına almak durumunda olduğunuz zaman kendinize bir sorun. Burada gönderdiğim mesaj nedir: *Seni yargılayıp cezalandıracak mıyım yoksa düşünmene ve öğrenmene yardım mı edeceğim?*

Düşünce Tarzları Ölüm Kalım Meselesi Olabilir

Tabi ki aileler çocukları için en iyisini isterler ama bazen aileler çocuklarını tehlikeye atarlar. Columbia Üniversitesi'nde bölümümün lisans eğitimi idarecisi olarak, bir sürü öğrencinin başının dertte olduğunu görüyorum. İşte başarısız olan harika bir çocuğun hikâyesi:

Sandy mezuniyetten bir hafta önce odama geldi. Ana dalını psikolojiye çevirmek istediğini söyledi. Bu temelde mantıksız bir istek ama onun yaşadığı umutsuzluğu hissettim ve hikâyesini dinledim. Not kayıtlarına baktım, kayıt A+'lar ve F'ler ile doluydu. Sorun neydi?

Sandy ailesi tarafından Harvard'a gitmek üzere hazırlanıyordu. Sabitlenmiş düşünce tarzları yüzünden, Sandy'nin eğitiminin tek amacı Harvard'a gitme hakkı kazanarak değerini ve yeterliliğini (hatta belki de ailesinin değer ve yeterliliğini) ispatlamasıydı. Oraya gitmesi gerçekten zeki olduğu anlamına gelecekti. Onlar için olay öğrenmekle ilgili değildi. Kızlarının bilime duyduğu sevginin peşinden koşması değildi. Bilime büyük bir katkı yapmakla ilgili bile değildi. Bir etiketle ilgiliydi. Ama Sandy Harvard'a giremedi ve o günden beri bunalımdaydı. Bazı zamanlar etkili çalışarak A+ alıyordu, bazen de çalışmayarak F alıyordu.

Ona yardım etmezsem mezun olmayacağını biliyordum ve eğer mezun olmazsa ailesiyle yüzleşemeyecekti. Ailesiyle yüzleşemezse, ne olurdu bilmiyordum.

Yasal olarak mezun olmasına yardımcı olabilirdim ama önemli olan konu bu değildi. Sandy gibi parlak bir öğrenciyi alıp bu yakıştırmaların ağırlıyla ezmek gerçekten bir faciadır.

Umarım bu hikâyeler ailelere çocukları için "en iyisini istemenin" doğru yöntemlerini öğretir ve bunu onların ilgi alanlarını, gelişimlerini, öğrenmelerini teşvik ederek yaparlar.

En İyiyi En Kötü Şekilde İstemek

Gelin Sandy'nin ailesinden gelen mesaja daha yakından bakalım: *Senin kim olduğunu umursamıyoruz, neyle ilgilendiğini ve gelecekte nasıl biri olabileceğini umursamıyoruz. Öğrenmeyi umursamıyoruz. Sadece Harvard'a gidersen seni seveceğiz ve sana saygı duyacağız.*

Mark'ın ailesi de aynı duyguları taşıyordu. Mark istisnai bir matematik öğrencisiydi ve ortaokulu bitirdiğinde New York'ta sayısal

eğitim veren özel bir okul olan Stuyvesant Lisesi'ne gideceği için heyecanlanıyordu. O okulda en iyi öğretmenlerle matematik çalışacak ve en iyi öğrencilerle matematik konuşacaktı. Stuyvesant Lisesi, ayrıca o hazır olduğu zaman Columbia Üniversitesi'nde matematik dersi alacağı bir programa da sahipti.

Ama son dakikada ailesi o okula gitmesine izin vermedi. Stuyvesant Lisesi'nden Harvard'a gitmenin zor olduğunu duymuşlardı. Böylece başka bir okula gönderdiler.

Oğullarının ilgi alanın peşinden koşması ya da yeteneklerini geliştirmesi önemli değildi.

"Seni Seviyoruz -Kendi Koşullarımızda"

Bu sadece *seni yargılıyorum* demek değildir. *Seni yargılıyorum ve sadece benim dediğim şekilde başarırsan seni seveceğim,* demektir.

Yaşları altı ile on sekiz arasında değişen çocuklar üzerinde çalıştık. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar, ailelerinin arzularını yerine getirmezlerse onlar tarafından sevilmeyeceklerini ve saygı görmeyeceklerini hissediyorlar. Üniversite yaşındaki çocuklar dediler ki:

"Çoğu zaman eğer onların istediği kadar başarılı olamazsam ailemin bana değer vermeyeceğini düşünüyorum." veya

"Ailem ne istersem olabileceğimi söylüyor ama onların arzulamadıkları bir mesleği okursam beni onaylamayacaklarını hissediyorum."

John McEnroe'nun babası da böyleydi. Hüküm veriyordu -her şey ya siyahtı ya da beyaz- ve baskı yapıyordu. "Ailem beni zorladı. Bunu çoğu zaman babam yapardı. Ben küçükken sanki benim kariyerim için yaşıyor gibi görünüyordu. Babama bundan hoşlanmadığımı söylediğimi hatırlıyorum. Ona 'Her maça gelmek zorunda mısın? Bu antrenmana gelmek zorunda mısın? Birini kaçıramaz mısın?' derdim."

McEnroe, babasının arzuladığı başarıyı ona getirdi ama bunu yaparken hiçbir zaman zevk almadı. Başarının *sonuçlarından* zevk aldığını söylüyor; zirvede olmak, şımartılmak ve paradan. Ancak şöyle diyor: "Birçok sporcu oynamayı gerçekten seviyor görünür. Tenis oynarken bu duyguya kapıldığımı hiç sanmıyorum."

Bence ilk başlarda çok seviyordu çünkü başlangıçta topa vurabileceği bir sürü farklı yöntem var olduğu, yeni vuruş şekilleri yaratabildiği için ne kadar büyülenmiş olduğundan bahsediyor. Ancak bu duyguları sonraki zamanlarda da yaşadığını düşünmezsiniz. Bay McEnroe oğlunun teniste iyi olduğunu gördü ve baskı kurmaya, yargılamaya ve onu başarısına bağlı olarak sevmeye devam etti.

Tiger Woods'un babası ise tam tersi görünüyordu. Bu adamın da hırslı olduğuna hiç şüphe yok. Ayrıca oğlunu da tanrı vergisi bir kadere sahip seçilmiş kişi olarak görüyordu ama Tiger'ın golf sevgisini teşvik etti, gelişime ve öğrenmeye odaklanması için yetiştirdi. "Tiger tesisatçı olmak isteseydi, o çok iyi bir tesisatçı olduğu sürece hiç umursamazdım. Onun için belirlediğim amaç iyi bir insan olmasıydı. O harika biri." Buna karşı Tiger der ki, "Ailem hayatıma etki eden en büyük şey. Onlar bana kendimi, zamanımı, yeteneğimi ve en önemlisi sevgimi karşılık beklemeden vermeyi öğrettiler." Bu şunu gösterir: Çocuklarıyla çok ilgilenen, onların gelişimlerini kendi baskıları ve yargılamalarıyla değiştirmek yerine hâlâ teşvik eden ebeveynlere sahip olabilirsiniz.

Ünlü keman öğretmeni Dorothy Delay baskı üreten ailelerle çoğu zaman; çocuğun uzun vadeli öğreniminden çok yetenek, görüntü ve etiketi önemseyen ailelerle karşılaştı.

Bir aile sekiz yaşındaki oğullarını, Delay'e çalması için getirdi. Delay'in bütün uyarılarına rağmen Beethoven'ın keman konçertosunu ezberletmişlerdi. Notalarda hata yapmadı ama korku içindeki bir robot gibi çaldı. Aile aslında onun çalışını akıllarındaki yeteneğe uydururken mahvetmişti. Akıllarında "Benim oğlum Beethoven'ın keman konçertosunu çalabiliyor, senin oğlun ne çalabiliyor?" fikri vardı.

Delay, oğlunun ünlü bir ajansa yazılmasında ısrar eden bir anneyle saatlerce uğraştı. Peki, Delay'in tavsiyesini dinledi mi? Hayır. Delay anneyi bir süredir oğlunun yeterli repertuarı olmadığı konusunda uyarıyordu. Uzmanın tavsiyesini dikkate almak ve oğlunun gelişimini teşvik etmek yerine, anne böyle önemsiz bir sebep için oğlununki gibi bir yeteneğin geri çevrilebileceğine inanmayı reddetti.

Yura Lee'nin annesi ise tam tersiydi. Bayan Lee, Yura'nın dersleri sırasında sakin bir şekilde, bazı ailelerin yaptığı gibi heyecan içinde gereksiz notlar almadan otururdu. Gülümsedi, müzikle sallandı, keyif yaptı. Bunun sonucunda, Yura, aşırı beklenti içinde olan, yargılayıcı ailelerin çocukları gibi kaygılarını ve güvensizliklerini geliştirmedi. Yura, "Keman çaldığım zaman mutluyum" diyor.

İdealler

Ailelerin, çocukları için amaçlar belirlemesi ve onlar için ideallere sahip olmaları doğal bir şey değil mi? Evet öyle, ancak bazı idealler faydalıdır bazıları değildir. Üniversite öğrencilerinden, ideallerindeki üniversite öğrencilerini tanımlamalarını ve bu ideali kafalarında nasıl oluşturduklarını anlatmalarını istedik.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklar idealleri, ulaşılamayacak bir şey olarak tanımladılar. Ya ona sahipsinizdir ya da değilsinizdir.

"İdealimdeki başarılı öğrenci, doğuştan yeteneği olan öğrencidir."

"Dâhiler, fiziksel olarak uyum sağlıyor ve spor dallarında başarılılar. Onlar o noktaya doğal yetenekleri sayesinde geldiler."

O ideale nasıl ulaştıklarını düşündüler mi? Çoğu düşünmedi. Bunun yerine, bu ideallerin düşüncelerini dağıttığını, onları oyalandırdığını, pes ettirdiğini ve sıkıntıya soktuğunu söylediler. Hiçbir zaman ulaşmayacakları bir ideal tarafından cesaretleri kırılmıştı.

Gelişme düşüncesine sahip öğrenciler idealleri şöyle tanımladılar:

"Başarılı öğrenci; ilk amacı sahip olduğu bilgi birikimini, düşünme yöntemlerini geliştirmek ve dünyayı gözlemlemek olan kişidir. Notları kendi içlerindeki bir son olarak görmezler. Notlar büyümeye devam etme anlamına gelir." veya

"İdeal öğrenci, bilgiye kullanım alanları için olduğu kadar kendi gelişimi için de değer verir. Topluma büyük ölçüde katkı sağlamayı amaçlar."

Bu söylemler ideallerine benziyor mu? Benzetmeye uğraşıyorlar. "İdealime olabildiğince yakınım ve bu çaba gerektiriyor" veya "Uzun yıllar sınavların/notların en önemli şey olduklarına inandım ama şimdi bu düşüncenin ötesine geçmeye çalışıyorum." İdealleri onlara ilham kaynağı oluyordu.

Aileler çocuklarına sabitlenmiş düşünce tarzını öğretirken; onlardan parlak, yetenekli çocuk kalıplarına uymalarını isterler ya da layık olmadıklarını farz ederler. Hataya, çocuğun bireyselliğine, ilgi alanlarına, esprilerine, arzularına ve değerlerine yer yoktur. Ailelerin bana gelip, sıkıntıdan ellerini sıkarak çocuklarının nasıl isyan ettiklerini ya da okulu nasıl bıraktıklarını kaç kere anlattıklarını sayamadım.

Haim Ginott, on yedi yaşındaki Nicholas'ı anlatıyor:

> *Babamın aklında ideal evlada dair bir resim var. Beni onunla karşılaştırdığı zaman, derin hayal kırıklığı yaşıyor. Ben babamın hayaline göre yaşamıyorum. Çocukluğumdan beri onun yaşadığı bu hayal kırıklığının farkındayım. Babam bunu saklamaya çalıştı ama bu farklı şekillerde ortaya çıktı; ses tonunda, kelimelerinde, sessizliğinde... Hayallerini bana aynen uygulatmak için çok uğraştı. Başarısız olduğunda da benden umudu kesti ancak derin bir iz, kalıcı bir başarısızlık duygusu bıraktı.*

Aileler çocuklarına gelişme düşüncesi oluşturmalarına yardım ettikleri zaman, onlara uğruna çaba sarf edecekleri bir şey verirler. Ço-

cuklarına ayrıca alan da veriyorlar. Gelişip gerçek bir insan olacakları, kendilerini heyecanlandıracak şekilde topluma katkı yapacakları bir alan verirler. Gelişme düşüncesine sahip bir ailenin, "Çocuğum beni hayal kırıklığına uğrattı" dediğini çok az duydum. Bunun yerine ışıldayan bir gülümsemeyle derler ki, "Çocuğumun böyle inanılmaz biri olmasından etkilendim."

Aileler için söylediğim her şey öğretmenler için de geçerlidir. Ancak öğretmenlerin bunlardan başka endişeleri de vardır. Onlar farklı becerilere sahip, eğitim geçmişlerine şahit olamadıkları bir sınıf dolusu öğrenciyle yüz yüze gelirler. Bu öğrencileri eğitmek için en iyi yol nedir?

ÖĞRETMENLER (VE EBEVEYNLER): NASIL HARİKA BİR ÖĞRETMEN (YA DA EBEVEYN) OLUNUR?

Birçok eğitimci, çıtayı düşürmenin öğrencilere başarı tecrübeleri vereceğini, özgüvenlerini yükselteceğini ve başarılarını artıracağını düşünürler. Bu fazla övülen çocuklarda olduğu gibi aynı düşünceden gelir ve aslında işe yaramaz. Hedefi düşürmek, sadece kolay çalışma ve gereksiz övgüye bağlı hisseden, başarısız öğrenciler olmalarına neden olur.

Otuz beş yıl boyunca Sheila Schwartz, hevesli İngilizce öğretmenleri yetiştirdi. Yüksek hedefler belirlemeye çalıştı. Sonuçta onlar bilgilerini yeni nesillere aktaracaklardı ama öfkelendiler. "Yazıları dilbilgisi ve harf hatalarıyla dolu bir öğrenci, West Point'li* kocasıyla büroma geldi -üniformalıydı, önü rozetlerle kaplıydı- çünkü benim hataları, hecelemeleri düzeltmek için ısrar etmem onu incitmişti" diyor.

Başka bir öğrenciden, Harper Lee'nin cinayetle suçlanan bir siyahı savunan, adalet için savaşan güneyli bir avukatı konu alan eseri

* West Point Askeri Akademisi.

Bülbülü Öldürmek'in ana fikrini özetlemesi istendi. Öğrenci fikrin "Tüm insanlar aslında kibardır" olduğunda ısrar etti. Schwartz bu sonucu sorguladığında öğrenci sınıfı terk etti ve onu dekana şikâyet etti. Schwarzt hedefleri çok yüksek tuttuğu için azarlandı. Schwartz soruyor; geleceğin bu öğretmenlerinin düşük hedefleri, bir gün eğitecekleri çocukların ihtiyaçlarının üzerinde mi onurlandırılmalı?

Diğer taraftan, okullarımızda öğrencilere nasıl ulaşacaklarını öğretmeden sadece ölçütleri yükseltmek bir felâket reçetesidir. Bu kötü hazırlanmış ve başaramayan öğrencileri başarısızlığa ve okulun uzağına iter.

Hedefleri yükseltmenin ve öğrencilerin bu hedeflere ulaşmalarını sağlamanın bir yolu var mı?

Bölüm 3'te Falko Rheinberg'in çalışmasında, gelişme düşüncesine sahip öğretmenlerin düşük sonuçlar elde eden öğrencileri yüksek seviyelere çıkarttıklarını gördük. Jaime Escalante'nin gelişme düşüncesi tarzıyla, öğretiminde kenar mahalledeki lise öğrencilerinin daha çok matematik öğrendiklerini gördük ve Marva Collins'in öğretiminde kenar mahalledeki ilkokul çocuklarının Shakespeare okuyabildiklerini gördük. Bu bölümde daha fazlasını göreceğiz. Gelişme odaklı eğitimin çocukların akıllarını nasıl özgürce kullandıklarını göreceğiz.

Büyük Öğretmenler

Büyük öğretmenler zekânın ve yeteneğin gelişimine inanırlar ve öğrenme sürecine hayranlık duyarlar.

Marva Collins yargılanmış ve dışlanmış Chicago çocuklarına eğitim verdi. Çoğu için onun sınıfı son duraktı. Bir erkek öğrenci son dört yıl içinde on üç okul değiştirmişti. Biri çocuklara kurşun kalemle saldırmış ve zihinsel sağlık merkezinden atılmıştı. Sekiz yaşındaki bir çocuk kalemtıraşın üstündeki bıçağı çıkarır ve sınıf arkadaşlarının paltolarını, şapkalarını, eldivenlerini ve atkılarını keserdi. Bir çocuk söylediği her cümlede kendini öldürmeyi ima ederdi. Bir

başkası okulun ilk günü bir arkadaşına çekiçle vurmuştu. Bu çocuklar okulda fazla bir şey öğrenmemişlerdi ama herkes bunun çocukların kendi suçları olduğunu düşünüyordu ama Collins değil.

60 Minutes dergisi Collins'in sınıfında haber yaparken, muhabir Morley Safer bir çocuğa okulu sevmediğini söyletmek için elinden geleni yaptı. "Burası çok zor. Hiç tatil yok. Spor salonu yok. Sizi tüm gün çalıştırıyorlar. Öğle yemeği için kırk dakikanız var. Okulu neden seviyorsunuz. Yani çok zor." Öğrenci yanıt verdi: "Okulu bu yüzden seviyorum çünkü aklımızı daha çok kullanmamızı sağlıyor."

Chicago Sun-Times gazetesi yazarı Zay Smith çocuklardan biriyle röportaj yaptı: "Biz burada zor şeyler yapıyoruz. Zor şeyler beyninizi geliştirir."

Collins geri dönüp onları eğitmeye nasıl başladığına bakarken şöyle diyor: "Öğrenmekten her zaman büyülendim, yeni bir şeyleri keşfetme sürecinden hep etkilendim ve öğrencilerimle yapılan keşifleri paylaşmak da heyecan vericiydi." Okulun ilk günü öğrencilerine -tüm öğrencilerine- her zaman öğreneceklerine dair bir söz verdi. Onlarla bir anlaşma imzaladı.

"Biliyorum, çoğunuz adınızı heceleyemiyorsunuz. Alfabeyi bilmiyorsunuz, nasıl okunacağını bilmiyorsunuz, eşsesli sözcükleri ve nasıl hecelere ayıracağınızı bilmiyorsunuz. Size söz veriyorum hepsini öğreneceksiniz. Hiç biriniz başarısız değilsiniz. Okul sizi başarısız kılmış olabilir. Öyleyse başarısızlığa veda edin çocuklar. Başarıyı karşılayın. Burada zor kitaplar okuyacaksınız, okuduklarınızı anlayacaksınız. Her gün yazacaksınız ama size yardım edebilmem için siz bana yardım etmelisiniz."

Hiçbir şey vermiyorsanız, bir şey de beklemeyin.
Başarı size gelmez, siz ona gitmelisiniz.

Çocukların öğrenmekten aldığı keyif muazzamdı. Onlar "Sert bakışlı ve dalgın" çocuklardan heyecan dolu çocuklar hâline gelirken onlara dedi ki: "Aziz Peter'in benim için ne planladığını bilmiyorum ama siz çocuklar, bana bu dünyadaki cenneti veriyorsunuz."

Rafe Esquith, Los Angeles'li suça bulaşmış ikinci sınıf öğrencilerine eğitim veriyor. Bu çocukların çoğu alkol, uyuşturucu kullanan, duygusal sorunları olan insanlarla yaşıyorlar. O, her gün öğrencilerine onlardan daha akıllı kimsenin olmadığını anlatıyor, sadece onlardan daha tecrübelilerin var olduğunu söylüyor. Onların sürekli zihinsel olarak ne kadar geliştiklerini görmelerini sağlıyor; ödevler bir zamanlar ne kadar da zordu ama çalışma ve disiplin sayesinde daha kolay geliyor.

Collins'in ve Esquith'in okulundan farklı olarak Juilliard Müzik Okulu, sadece dünyadaki en yetenekli öğrencileri kabul eder. Okulun sunduğu fikrin şöyle olduğunu düşünebilirsiniz: *Hepiniz yeteneklisiniz, şimdi öğrenmeyi bir kenara bırakın.* Orada yetenekli ve deha olma fikri çok daha yaygındı. Aslında birçok öğretmen uğraşmayacakları öğrencileri en başta elerdi. Itzhak Perlman, Midori ve Sarah Chang'ın harika keman öğretmeni Dorothy Delay dışında.

Delay'in kocası, onun her şeyin mümkün olduğunu düşündüğü "orta batı" inancıyla alay etti. "Bak burada boş bir yeşillik, haydi bir şehir inşa edelim." Delay'in öğretmeyi sevmesinin nedeni tam da buydu. Onun için öğretmek, gözleri önünde bir şeyin büyümesini izlemekti ve zorluk denen şey, bunun olmasını nasıl sağlayacağını keşfetmekti. Öğrenciler doğru akortla çalamıyorlarsa, daha öğrenmemiş olmaları yüzündendi.

Juilliard'daki akıl hocası ve öğretmen arkadaşı Ivan Galamian derdi ki: "Kulağı yok. Vaktini hiç boşa harcama." Ama o bunu değiştirmek için çeşitli yollar denemekte ısrar ederdi. (Nasıl yapabilirim?) Genelde bir yol bulurdu. Daha fazla öğrenci bu düşüne tarzından faydalanmak istedikçe ve o vaktini daha çok "boşa" harcadıkça, Galamian okul müdürüne, onu kovdurmaya çalıştı.

İlginçtir, Delay ve Galamian, ikisi de yeteneğe değer veriyordu ama Galamian yeteneğin doğuştan olduğuna, Delay ise bunun kazanılabilecek bir özellik olduğuna inandı. "Bence bir öğretmen için 'Aman bu çocukta yetenek yok öyleyse vaktimi boşa harcamayayım' demek çok kolaydır. Birçok öğretmen yetenek eksikliklerini bu ifadenin arkasına saklıyor."

Delay her öğrencisine ayrı ayrı, elinden geleni yaptı. Itzhak Perlman onun öğrencisiydi ve kocası Toby de öyle. Toby, yaşam boyu çok az öğretmenin Itzhak Perlman gibi bir yetenekle karşılaştığını söylüyor. "Delay bütün ilgisini verdi ama onun Perlman'a bana verdiğinden daha fazlasını verdiğini sanmıyorum ve ben bir sürü insandan biri olduğuma inanıyorum." Bir keresinde Delay'e bu kadar az umut vadeden bir öğrenciye neden bu kadar çok vakit ayırdığı soruldu. "Onda özel bir şeyler olduğunu sanıyorum. Onun karakterinin içinde... Orada bir tür asalet var." Eğer Delay bu asalete keman çaldırabilirse o öğrenci özel bir kemancı olacaktı.

Yüksek Ölçütler ve Eğitici Bir Ortam

Büyük öğretmenler tüm öğrencileri için yüksek hedefler koyarlar, sadece başarılı olanlar için değil. Marva Collins son derece yüksek hedefler koymuştu. Başlangıçta öğrencilerinin anlaması zor kavramlar sundu. Oysa daha ilk günden öğrencilerin üreteceğine söz verdiği gibi gerçek bir eğilim ve ilgi kuruyordu: "Seni çok seveceğim. Seni zaten çok seviyorum ve sen kendini sevmediğin zaman bile seni çok seveceğim" hiç çabalamayan bir çocuğa böyle dedi.

Öğretmenler tüm öğrencilerini çok sevmek zorundalar mıdır? Hayır ama her öğrencileriyle ayrı ayrı ilgilenmek zorundadırlar.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğretmenler yargılayan bir ortam yaratırlar. Bu öğretmenler öğrencilerin başlangıçta ortaya koyduklarına bakarlar ve kimin akıllı olup, kimin aptal olduğuna karar

verirler. "Aptallardan" umutlarını keserler. "Onlar benim sorumluluğumda değiller."

Bu öğretmenler gelişmeye inanmazlar bu yüzden gelişmeyi yaratmayı denemezler. Üçüncü bölümde şunları söyleyen sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğretmenleri hatırlayın:

"Tecrübelerime göre öğrencilerin başarısı yıl içinde genelde sabit kalıyor."

"Bir öğretmen olarak öğrencilerin zihinsel yetenekleri üzerinde hiçbir katkım olamaz."

İşte size kalıplaşmış düşüncelerin çalışması. Kalıplaşmış düşünceler hangi grubun parlak, hangi grubun sönük olduğunu öğretmenlere anlatır. Böylece sabitlenmiş düşünce tarzına sahip öğrenciler daha tanışmadan hangi öğrencilerden umudu keseceklerini bilirler.

Yüksek Ölçütler ve Eğitici Ortam Hakkında Daha Fazlası

Benjamin Bloom dünya çapında konser piyanisti, heykeltıraş, yüzücü, tenis sporcusu, matematikçi ve sinirbilim araştırmacıları gibi 120 kişi üzerinde çalıştığı zaman şaşırtıcı bir şey buldu. Çoğunun ilk öğretmenleri onlara karşı inanılmaz sıcak ve kabulleniciydi. Onlar için düşük ölçütler koymadılar. Hiç de değil, ama bir güven ortamı yarattılar, yargılama ortamı yaratmadılar. Olay, "Ben sana öğreteceğim" idi "Yeteneğini yargılayacağım" değildi.

Collins ve Esquith'in öğrencilerinden -tüm öğrencilerinden- istediklerine baktığınızda, gördükleriniz neredeyse şok edicidir. Collins okulunu genç öğrencilerin de katılımını sağlamak için büyüttüğü zaman, Eylül ayında okula başlayan dört yaşındaki her öğrencinin Noel'den önce okuyor olmasını istedi ve hepsi de okuyorlardı. Üç ve dört yaşındakiler yeni kelimeler öğrenmek için *Lise Öğrencileri İçin Kelime Haznesi* adlı kitabı kullanıyorlardı. Yedi yaşındakiler

The Wall Street Journal gazetesini okuyordu. Daha büyük yaştakiler için Plato'nun *Cumhuriyet*'i tartışılıyordu. Bu tartışma onları; de Tocqueville'in *Amerika'da Demokrasi*, Orwell'in *Hayvan Çiftliği*, Machiavelli ve Chicago şehir meclisi tartışmalarına taşıdı. İlkokula geç başlayanlar için hazırlanan okuma listesi Anton Çehov'*un Tüm Oyunları*'nı, *Deney Yoluyla Fizik* ve *Canterbury Masalları*'nı barındırıyordu. Tabi bir de her zaman Shakespeare... Bıçaklarla dişlerini temizleyen erkekler bile, Collins'in söylediğine göre, Shakespeare'i çok sevdiler ve daha fazlası için yalvardılar.

Şimdiye dek Collins bu yüksek hedefleri olan, eğitici ortamı sürdürdü. Çok katı ve disiplinli fakat sevecen bir ortam... Onlara, ne sorunları olduğunu anlatmayı kariyerleri hâline getirmiş öğretmenlerden gelen çocuklara sahip olduğunu fark ederek, hemen ilerleyen zamanlarda yapacaklarına dair verdiği sözün bilinmesini sağladı.

Esquith ölçütlerin düşürülmesine karşı çıkıyor. Yakın zamanda okulu, okuma puanlarının ulusal ortalamanın yirmi puan altında olmasını kutlamış. Neden? Çünkü sonuç geçen yıla göre bir iki puan üstte çıkmış. "Belki işin iyi tarafına bakıp iyimser olmak önemli olabilir" diyor, "ama yanılgı sorunun cevabı değil. Eğer çocuklar geride iseler, birileri bunu onlara söylemek ve ortaya bir eylem planı koyup yetişmelerine yardımcı olmak zorunda."

Bütün beşinci sınıf öğrencileri *Fareler ve İnsanlar, Kalbimi Oraya Gömün, Joy Luck Kulübü, Anne Frank'in Günlüğü, Bülbülü Öldürmek ve Bir Başka Barış* kitaplarını kapsayan bir okuma listesine sahip. Altıncı sınıf öğrencilerinin her biri, sekiz ve dokuzuncu sınıf öğrencilerini ağlatacak kadar küçümseyici sonuçlarla cebir finallerinden geçiyor. Ancak, hepsi başarı eğilimli bir ortam içinde ve her öğrenciye içten verilen kişisel taahhütler ile başarılıyor.

"Zorluk ve eğitim" Delay'in eğitime yaklaşımını da tanımlar. Eski öğrencilerinden biri bu durumu şu şekilde ifade ediyor: "Bayan Delay'in başarısının sırrı; insanları ellerinden gelenin en iyisini yapacakları bir çerçevenin içine koyması... Çok az öğretmen sizi

nihai potansiyelinize ulaştırabilir. Bayan Delay'de bu doğal yetenek var. Size meydan okuyor ve aynı anda siz kendinizi eğitiliyor hissediyorsunuz."

Çok Çalışma ve Daha Çok Çalışma

FMeydan okuma ve sevgi yeterli mi? Pek değil. Bütün büyük öğretmenler öğrencilerine yüksek hedeflere nasıl ulaşacaklarını öğretirler. Collins ve Esquith öğrencilerine birer okuma listesi dağıtıp onlara *bon voyage** demediler. Collins'in öğrencileri sınıfta *Macbeth*'in her satırını okuyup tartıştı. Esquith derste hangi bölümleri okuyacaklarını planlamak için saatler harcadı. "Hangi çocuğun en zor bölümleri anlamaya uğraşacağını biliyorum ve yolculuğuna iyi bir okuyucu olarak başlayacak utangaç genç için de dikkatlice bir bölüm hazırlıyorum. Hiçbir şey şansa bırakılmıyor. Muazzam bir çaba gerektiriyor ama okumayı kestiğim zaman bir klasiğin her kelimesine takılıp daha fazlası için yalvaran genç zihinlerle aynı odada olmak, bütün bu planlamaya zaman harcamaya değer."

Bu yolda öğrencilere ne öğretiyorlar? Öğrenmeyi çok sevmeyi... Kendileri için öğrenmeyi, düşünmeyi ve temel noktalar üzerine çok çalışmalarını... Esquith'in sınıfı okul öncesi, okul sonrası ve tatillerde matematik ve İngilizcenin temellerine hâkim olmak için toplanırdı, özellikle de çalışmalar zorlaştığı zaman. Onun parolası şuydu: "Hiçbir kısa yol yoktur." Collins de sınıfına anlatırken aynı fikri hatırlatıyor, "Burada büyü falan yok. Bayan Collins mucize üreticisi değil. Ben su üstünde yürümem, denizleri ikiye bölmem. Ben sadece çocukları çok severim ve birçok insandan daha fazla çalışırım. Siz de öyle yapacaksınız."

Delay öğrencilerinden çok şey bekledi ancak gereğini de yaptı. Yetenek fikri birçok öğrencinin gözünü korkutur ve bu onları sa-

* Bon Voyage: (Fr) İyi Yolculuklar.

bitlenmiş düşünce tarzına hapseder fakat Delay yeteneğin gizemini bozdu. Bir öğrenci bir parçayı Itzhak Perlman kadar hızlı çalamayacağından emindi. Bu yüzden Delay öğrenci bunu başarana kadar, onun metronomu görmesine izin vermedi. "Şundan o kadar eminim ki eğer metronomu tutuyor olsaydı, o ritme yaklaştığı an kendisine, bunu asla Itzhak Perlman kadar hızlı yapamam, demek zorunda kalacaktı ve kendisini durduracaktı."

Bir başka öğrencinin gözü yetenekli kemancıların çıkardığı güzel bir ses tarafından korkutulmuştu. "Benim çıkardığım sesler üzerinde çalışıyorduk ve çaldığım o tek nota vardı. Bayan Delay beni durdurdu ve dedi ki, 'Bu çok güzel bir ses.'" Delay sonra her notanın nasıl güzel bir başlangıca, ortaya ve sona sahip olup diğer bir sonraki notaya götürdüğünü anlattı ve öğrenci şöyle düşündü: "Vay! Orada yapabiliyorsam, her yerde yapabilirim." Perlman'ın çıkardığı güzel ses bir anda anlam kazanmıştı ve korkutucu bir kavram olmaktan çıkmıştı.

Öğrenciler başkalarının yapabildiği bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmedikleri zaman, aradaki boşluk kapanmaz görünür. Bazı eğitmenler öğrencilere durumlarının iyi olduğuna dair güven vermeye çalışır. Gelişme düşüncesine sahip öğretmenler öğrencilere gerçeği söyler ve boşluğu kapatabilecekleri araçları verir. Marva Collins'in sınıf içinde soytarılık yapan bir çocuğa söylediği gibi, "Altıncı sınıfa gidiyorsun ve okuma puanın 1,1. Puanlarını bir klasörde saklamıyorum. Onları sana söylüyorum ki böylece ne yapmak zorunda olduğunu bilirsin. Artık soytarılık günlerin sona erdi."

Umursamayan Öğrenciler

Peki ya çalışmayacak, öğrenmeyi umursamayan öğrenciler? Burada Collins ve çalışmayı reddeden öğrenci Gary arasında geçen bir konuşmanın kısaltılmış uyarlaması var. Gary ödevlerini yapmıyor ve sınıfta derse hiç katılmıyor. Collins onu tahtaya kaldırmak ve soru çözdürmek istiyor:

COLLINS: Tatlım, ne yapacaksın? Hayatını çöpe mi atacaksın?

GARY: Hiçbir çalışma yapmayacağım.

COLLINS: Senden ümidimi kesmeyeceğim. Kendinden ümidini kesmene de izin vermeyeceğim. Tüm gün o duvara yaslanarak oturacaksan, sonun ya bir şeye ya da bir kimseye yaslanmak olacak. İçinde korunan bütün parıltı çöpe gidecek.

Bu noktada Gary tahtaya çıkmayı kabul etti ama sonra orada soru çözmeyi reddetti. Bir süre sonra Collins dedi ki:

"Katılmak istemiyorsan, telefona git ve annene 'Anne, bu okulda öğrenmek zorundayım ve Bayan Collins etrafta dolanamayacağımı söylüyor, lütfen gel beni al' de."

Gary yazmaya başladı. Sonrasında sınıfta derslere katılan hevesli, yazmaya doymayan bir öğrenci oldu. O yıl sınıf Macbeth'i ve onun yanlış düşüncesinin önceden onu nasıl engellemiş olduğunu tartışıyordu. "Sokrates'in dediği gibi değil mi Bayan Collins?" diye seslendi Gary. "Macbeth şunu bilmeliydi: 'Dik yaşamak dik düşünmeye öncülük eder.'" Bir ödevde şöyle yazdı, "Uyku tanrısı Somnus, lütfen bizi uykumuzdan uyandır. Biz uyurken, dünyada cehalet idareyi ele geçirdi. Üzerimizdeki büyünü kaldır. Cehalet dünyaya darbe yapacak, çok vaktimiz kalmadı."

Öğretmenler onları yargıladığı zaman, öğrenciler öğretmeni hiçbir şey yapmamaya çalışarak onu ele geçirmeye çalışacaklardır. Ancak öğrenciler okulun onlar için olduğunu anlarlar ise -onlar için akıllarını geliştirebilecekleri bir yol- kendilerini olumsuz etkilemek konusunda ısrar etmezler.

Çalışmalarımda daha akıllı olabileceklerinin farkına varan sert adamların gözyaşları döktüğüne tanık oldum. Öğrenciler arasında, okul içinde farklı olmak ve bir farklılık havası benimsemek yaygındır ama eğer herhangi bir öğrencinin etrafı umursamaktan vazgeçtiğini düşünürsek, hata yaparız.

Gelişme Düşüncesine Sahip Öğretmenler: Kim Bu İnsanlar?

Gelişme düşüncesine sahip öğretmenler nasıl bu kadar özverili olabiliyorlar, en kötü öğrencilere kendilerini saatler boyunca nasıl adıyorlar? Öğretmenler aziz mi? Herkesin aziz olabileceğini beklemek mantıklı mı? Cevap şu ki, onlar sadece özverili değiller. Onlar öğrenmeyi çok seviyorlar ve öğretmek öğrenmenin harika bir yoludur. İnsanlar hakkında öğrenmek, öğrettikleriniz hakkında, kendiniz hakkında ve yaşam hakkında öğrenmek harikadır.

Sabitlenmiş düşünce sahibi öğretmenler genelde kendilerini tükenmiş olarak görürler. Görevleri sadece bilgilerini açıklamaktır ama bu, yıllar geçtikçe sıkıcı olmaz mı? Yabancılarla dolu bir kalabalığın önünde durup bilgi açıklamak, bu zordur.

Seymour Sarason, yüksek lisans öğrencisiyken benim profesörümdü. Harika bir eğitmendi ve bize her zaman varsayımları sorgulamamız gerektiğini anlattı. "Okulların, öğrencilerin öğrenmesi için var olduğu bir varsayımdır" derdi, "Yani neden öğretmenler için de öğretici bir yer olarak düşünülmez?" Bunu hiç unutmadım. Verdiğim tüm derslerde beni neyin büyülediğini, daha başka neyi öğrenmeyi çok isteyeceğimi düşünürüm. Öğretmeyi gelişmek için kullanırım ve bu benim bu kadar yıldan sonra bile genç ve hevesli bir öğretmen olarak kalmamı sağlar.

Marva Collins'in ilk akıl hocalarından biri ona aynı şeyi öğretti; *her şey bir yana iyi bir öğretmen öğrencileriyle birlikte öğrenmeye devam eden öğretmendir* ve öğrencilerinin şunu bilmelerini sağladı: "Bazen diğer yetişkinlerden pek hoşlanmıyorum çünkü her şeyi bildiklerini düşünürler. Ben her şeyi bilmiyorum. Her an yeni şeyler öğrenebilirim."

Dorothy Delay'in olağanüstü bir öğretmen olmadığı söylenir çünkü o öğretmekle ilgilenmezdi. O öğrenmekle ilgilenirdi.

Peki, büyük öğretmenler doğuştan mıdırlar yoksa sonradan mı olmuşlardır? Herhangi bir kimse Collins, Esquith ya da Delay ola-

bilir mi? Her şey gelişme düşüncesiyle ile başlar; sahip olduğunuz düşünce ve çocuklarınızın sahip olduğu düşünce başlar. Çocukların her şeyi öğrenebileceklerini söyleyince iş bitmez, çocuklara ulaşmak ve onların zihinlerini ateşlemek için derin bir arzu gerekir. *The New York Times* gazetesinde Michael Lewis, ona bunu yapmış olan bir antrenörü anlatır. "Fazla çalışmak için yeni bir istek duyuyordum ve eğer beysbol sahasında gereken bu yeni azmi kalan şeylere de uygularsam, hayatımın daha iyi hâle geleceğini çabuk fark ettim. Bu beysbol çalıştırıcısı sanki o arzuya ulaşmış gibiydi, içimde *Kullanmaya Başlamadan Önce Açın* etiketli, paslı bir düğme buldu ve onu çevirdi."

Antrenörler de öğretmendirler ama öğrencilerinin başarıları ve başarısızlıkları kalabalıklar önünde belli olur, gazetelerde haber olur ve kayıtlara geçer. Onların işleri kazanacak insanlar yetiştirmekle ilgilidir. Gelin üç efsanevi antrenöre yakından bakalım ve onların düşünce tarzlarını uygulamada görelim.

İyi bir öğretmen öğrencileriyle birlikte öğrenmeye devam eden öğretmendir.

ÇALIŞTIRICILAR: DÜŞÜNCE TARZI SAYESİNDE KAZANMAK

Beni tanıyan herkes bir şeyin karmaşık olduğunu söylediğim zaman güler. "Onun hakkında ne düşünüyorsun?", "Ah, o karmaşık biri." Bu genelde bir iltifat değildir. Onun belki çekici, sıcak ve cömert biri olabileceği anlamına gelir ama altında patlak verebilecek bir ego vardır. Ona ne zaman güvenebileceğinizi hiçbir zaman bilemezsiniz.

Sabitlenmiş düşünce tarzı insanları karmaşıklaştırır. Sabit özel-

likleri hakkında endişe duymalarına neden olur ve bu özellikleri size zarar vererek belgeleme ihtiyacı yaratır. Ayrıca bu onları yargılayıcı kişiler yapar.

Uygulamada Sabitlenmiş Düşünce Sahibi Çalıştırıcı

Ünlü ve tartışılan üniversite basketbol çalıştırıcısı Bobby Knight karmaşıktır. İnanılmaz derecede kibar olabilir. Bir kez spor muhabiri olmak için önemli ve kazançlı bir fırsatı kaçırdı çünkü eski bir oyuncusu kötü bir kaza geçirmişti. Knight onun yanına koştu ve içinde olduğu acı tecrübeyi gördü.

Abartılı şekilde yardımsever olabilirdi. Çalıştırdığı basketbol takımının olimpik altın madalyayı kazanmasından sonra takımının önce koç Henry Iba'ya saygı göstermesinde ısrar etti. Iba daha önce hiçbir zaman olimpik başarıları yüzünden saygı görmemişti ve ne şekilde olursa olsun Knight bunu gerçekleştirmek istedi. Salonda koç Iba'yı takımının omuzlarında taşıttı.

Knight, oyuncularının akademik başarılarıyla da yakından ilgiliydi. Onların eğitim almasını isterdi ve ders ya da etüt kaçırmaya karşı katı kuralları vardı.

Ayrıca acımasız da olabilirdi ve bu acımasızlık sabitlenmiş düşünce tarzından geliyordu. *Season on the Brink* (Kötü Yılın Eşiğinde) adlı, Knight ve onun takımını konu alan kitabın yazarı John Feinstein şöyle anlatıyor: "Knight başarısızlığı göz ardı edebilme özelliğinden yoksundu. Kaybettiği her maç kişiseldi, *onun* takımı kaybetmişti, *onun* seçtiği oyuncular ve *onun* çalıştırdığı oyuncular Her düzeyde başarısızlık, özellikle de koçluk içinde yaşadığı başarısızlıklar onu fazlasıyla yıkardı çünkü ona kimliğini veren şey basketbol koçu olmasıydı. Onu özel yapan, başkalarından ayıran şey buydu." Bir maç kaybı onu başarısız yapardı, bir maç kaybı kimliğini yok ederdi. Bu yüzden o sizin çalıştırıcınız olduğu zaman -sizin başarıla-

rınız ve kayıplarınız onu ölçtüğü zaman- acımasızca yargılardı. Onu başarısız yapan oyuncuları küçük düşürmesi beklenileceği üzere çok daha kötüydü.

Daryl Thomas için Feinstein der ki, "Knight açığa çıkmamış dev bir güce sahip bir oyuncuyu gördü. Thomas koçların 'milyon dolarlık bebek' dediği şeye sahipti." Büyük ve güçlüydü ve ayrıca hızlıydı. İki eli ile de şut atabiliyordu. Knight, Thomas ve onun milyon dolarlık bebeğinin takıma başarı getirmeyeceği düşüncesiyle yaşayamazdı.

"Ne olduğunu biliyorsun değil mi Daryl? Sen bu okulda basket oynayan, gördüğüm en kötü korkaksın. Kesinlikle en kötüsüsün. Buradaki oyuncuların yüzde 95'inden daha yeteneklisin ama baştan aşağı bir korkaksın. Tam bir korkaksın. Üç yıl sonra sana dair değerlendirmem bu."

Benzer bir konuyu daha belirtmek için Knight bir keresinde Tampax'i bir dolabın içine kilitledi.

Thomas hassas bir çocuktu. Yardımcı koç ona şöyle bir tavsiyede bulundu: "Biri sana hakaret ettiği zaman onu dinleme ama sana neden hakaret ettiğini anlatmaya başlarsa, dur ve dinle. Bu şekilde daha iyi olabilirsin." Thomas bu tavsiyeyi dinlemedi. Başkalarından her şeyi duydu ama azar işittikten sonra, sahanın ortasında kalakaldı.

Yargılama baltası kaybetme cesareti olan oyuncuların üstüne düştü. Genelde Knight suçlu grupların takımın kalanıyla birlikte eve gitmesine izin vermezdi. Onlar artık saygılı davranışlara layık değillerdi. Bir keresinde takımı ulusal bir turnuvada (ama ulusal turnuvanın kendisinde değil) yarı finale çıktı. Knight'a bu takımda en çok neyi sevdiği soruldu. "En çok sevdiğim şey..." diye cevapladı, "Onları sadece bir maç daha izlemek zorunda olduğum gerçeğidir."

Bazı oyuncular bu durumu diğerlerinden daha iyi karşılar. Profesyonel kariyer sahibi Steve Alford belirli amaçlarla Indiana'ya gelmişti ve zamanın büyük bölümünde gelişime odaklanmayı sürdürebiliyordu. Knight'ın bilgeliğini duyabiliyor ve kullanabiliyordu ama

ağza alınmayacak sözleri, küçük düşüren azarlamaları duymazdan geliyordu. Ancak o bile takımın Knight'ın boyunduruğu altında nasıl yıkıldığını tanımlar ve kendisinin bazı noktalarda çok mutsuz olduğunu, böylece spordan aldığı zevki kaybettiğini anlatır.

"Atmosfer zehirliydi... Ben iyi oynarken, hep neşeliydim. Koçun nasıl bağırdığının hiçbir önemi yoktu ama onun olumsuzluğu sabrımı taşırdı, beni boğuyordu. Annem ve babam endişelendi. Oyuna duyduğum sevginin kaybolduğunu görebiliyorlardı."

Biri sana hakaret ettiği zaman onu dinleme ama sana neden hakaret ettiğini anlatmaya başlarsa, dur ve dinle. Bu şekilde daha iyi olabilirsin.

Kutsal Kâse: Hatalar Yok

Alford der ki, "Koçun kutsal kâsesi hatasız oynanan oyundur." Hangi düşünce tarzının hataları dayanılmaz olarak kabul ettiğini biliyoruz ve Knight'ın patlamaları efsaneviydi. Sandalyeyi sahanın öbür ucuna fırlattığı anlar vardı. Oyuncusunu formasından saha dışına çektiği anlar vardı. Oyuncusunu boğazından tuttuğu anlar vardı. Genelde takımı katılaştırmak istediğini, onları baskı altında oynamaya alıştırmak istediğini söyleyerek davranışlarını haklı göstermeye çalışırdı ama gerçek şuydu, kendisini kontrol edemiyordu. Sandalye fırlatmak eğitici bir alıştırma mıydı? Oyuncuyu boğazından tutup çekmek eğitici miydi?

Oyuncularını onlara saygı göstererek değil, onların gözünü korkutarak, korku sayesinde motive ederdi. Oyuncular onun yargılamalarından ve patlamalarından korkarlardı. İşe yaradı mı?

Bazı zamanlar işe "yaradı." Üç şampiyona takımı vardı. John Feinstein tarafından anlatılan "kötü yılın eşiğinde" takım büyüklüğe,

deneyime, çabukluğa sahip değildir ama onlar mücadele eden bir takımdırlar. Knight'ın büyük basketbol bilgisi ve çalıştırma becerileri sayesinde yirmi bir maç kazandılar.

Diğer zamanlarda işe yaramadı. Tek tek oyuncular ya da takımın tamamı başarısız oldu. Sezon sonunda da başarısız oldular. Bir önceki yıl da takım Knight'ın baskısı yüzünden başarısız olmuştu. Yıllar geçtikçe bazı oyuncular diğer okullara geçerek takımdan kaçtılar, kuralları çiğneyerek (derslere gitmeyerek ya da etüt saatlerini atlayarak) kaçtılar, Isiah Thomas'ın yaptığı gibi profesyonel takımlara erken giderek kaçtılar. Eğer Indiana'yı seçme hatasını yapmamış olsalardı, hangi okullara gitmiş olmaları gerektiği hakkında hayal kurarlardı.

Olay Knight'ın oyuncularının yetenekleri hakkında sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olması değildir. Knight oyuncuların gelişebilme kabiliyetlerine olan inançlarına sıkı sıkıya sarılmıştı. Ancak kendisi ve takım çalıştırma yeteneği hakkında sabitlenmiş bir düşünce tarzına sahipti. Takım onun ürünüydü ve her maça çıktıklarında onun yeteneğini ispatlamak zorundaydılar. Maç kaybetme, hata yapma, herhangi bir şekilde onu sorgulama hakları yoktu çünkü bu onun yeterliliğini yansıtacaktı ya da takımı isteklendirme yöntemleri işe yaramadığı zaman onları inceler gibi görünecekti. Belki de Daryl Thomas, alay ve küçük düşürmeden başka tür bir özendirmeye ihtiyaç duyuyordu.

Bizler kimiz ki bu karmaşık adamı geç oyunculara akıl hocası yapalım? Onun en büyük yıldızı Isiah Thomas, Knight hakkında içine işlemiş duygularını şöyle ifade ediyor. "Öyle zamanlar oldu ki eğer bir silahım olsa sanırım onu vururdum. Ayrıca onu kollarımın arasına almak istediğim, ona sarılmak ve çok sevdiğimi söylemek istediğim başka zamanlar da vardı."

Eğer en iyi öğrencim beni vurmayı düşünmüş olsaydı, kendimi niteliksiz bir başarı olarak görmezdim.

Uygulamada Gelişme Düşüncesi Sahibi Antrenör

Tüm Ligler İçin Bir Antrenör

Koç John Wooden spordaki en büyük şampiyonluk rekorlarından birini üretti. UCLA* basketbol takımını 1964, 1965, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973 ve 1975 yıllarında NCAA Şampiyonası'na götürdü. Takımının yenilmez olduğu yıllar vardı ve bir keresinde seksen sekiz maçlık galibiyet serisi yakalamışlardı. Bunların hepsini biliyor gibiydim.

Bilmediğim şey ise Wooden UCLA'ya geldiği zaman oranın basketbol ailesinden oldukça farklı olduğuydu. Aslında orada çalışmak istememişti bile, Minnesota'ya gitmek istiyordu.

Minnesota'nın onu saat altıda arayacağı ve ona işe alınıp alınmadığını söyleyeceği ayarlanmıştı. UCLA'ya kendisini saat yedide aramasını söyledi. Saat altıda kimse aramadı, altı buçuk oldu, yediye çeyrek vardı kimse aramadı. Bu yüzden UCLA onu saat yedide aradığında evet cevabını verdi. Telefonu kapatır kapatmaz da Minnesota'dan telefon geldi. Fırtına telefon hatlarını bozmuştu ve saat altıda gelecek iş teklifini önlemişti.

UCLA oldukça yetersiz tesislere sahipti. İlk on altı yılı boyunca Wooden kalabalık, karanlık kötü havalandırılmış, rüzgâr yüzünden ter kokusunun yayıldığı, koku ambarı olarak bilinen salonda antrenman yaptırdı. Aynı salonda basketbol çalışmalarıyla birlikte güreş karşılaşmaları, jimnastik antrenmanları, trambolin atlayışları ve pon pon kızlar dans takımı çalışmaları da yapılıyordu.

Maçlar için de hiç yer yoktu. İlk birkaç yıl boyunca koku ambarını kullanmak zorunda kaldılar ve sonraki on dört yıl boyunca okullardan ve kasabalardan salonları ödünç alarak seyahat etmek zorunda kaldılar.

Ayrıca oyuncular da vardı. Wooden onlara ilk defa çalıştırma yaptırdığı zaman yıkılmıştı. Oyuncular o kadar kötüydüler ki, işten

* UCLA: University of California at Los Angeles.

vazgeçebileceği onurlu bir yol bulabilseydi bırakırdı. Basın onun takımını (durumu anlayarak) gurubu sonuncu olarak bitirecek takım olarak seçti fakat Wooden çalışmaya devam etti ve bu gülünç takım yılı sonuncu bitirmedi. Takım birinci oldu, yıl boyunca yirmi bir galibiyet ve yedi mağlubiyet elde etti. Bir sonraki yıl NCAA final serisine gittiler.

Wooden onlara ne vermişti? Onlara temel becerilerde sürekli çalışma verdi, onlara dayanıklılık verdi ve onlara gelişme düşüncesini kazandırdı.

Kutsal Kâse: Tam Hazırlık Ve Tam Çaba

Wooden karmaşık değildi. Bilgeydi ve ilginçti ama karmaşık biri değildi. O sadece ileriye bakan gelişme düşüncesine sahip bir adamdı. Bu kuralla yaşıyordu: "Biraz daha iyi hâle gelmek için her gün çok çalışmak zorundasınız. Daha iyi olmak için çok çalıştığınızda, belli bir süre içinde her gün biraz daha iyi hâle gelecek ve sonra *oldukça* iyi hâle geleceksiniz."

Hatanın yapılmadığı maçlar istemedi. Oyuncularından hiç maç kaybetmemelerini talep etmedi. Onlardan tam bir hazırlık ve tam bir gayret göstermelerini istedi. "Kazandım mı? Kaybettim mi? Bunlar yanlış sorular. Doğru soru şu: En iyi gayretimi gösterdim mi?" Eğer öyleyse şunu söylüyor, "Belki geçilmiş olabilirsiniz ama asla kaybetmeyeceksiniz."

O duygusal biri değildi. Oyuncuların kolay yoldan gitmelerine müsaade etmedi. Eğer oyuncular çalışma sırasında kolay yolu seçiyorlarsa ışıkları kapatır salonu terk ederdi: "Beyler çalışma bitmiştir." Oyuncular o gün daha iyi olabilme fırsatlarını kaybetmiş olurlardı.

Eşit Davranmak

Delay gibi Wooden da tüm oyuncularına eşit zaman ayırır ve hepsine aynı dikkati gösterirdi, yetenekleri nasıl olursa olsun. Onlar

da bunun karşılığında her şeylerini verir, gelişirlerdi. İşte Wooden'ın UCLA'ya gelmiş iki yeni oyuncu hakkındaki konuşması: "Her birine neye sahip olduklarını görmek için baktım ve sonra kendime dedim ki, 'Takımımıza gerçek bir katkı sağlayabilirlerse, o zaman bizim ne kadar berbat olduğumuz anlamına gelir.' Oysa göremediğim şey bu adamların içlerinde ne sakladığıydı." İkisi de verebilecekleri her şeylerini verdiler ve takımda ilk beşe girdiler, biri ulusal şampiyonada pota altı olarak ilk beşteydi.

Tüm oyuncularına eşit olarak saygı gösterdi. Bilirsiniz bazı oyuncuların numaraları büyüklüklerine saygı olarak onlar hayatlarına devam ettikten sonra emekliye ayrılır. Hiçbir oyuncunun numarası, takımı Wooden çalıştırırken emekliye ayrılmadı, o dönemde Kerim Abdül Cabbar ve Bill Walton gibi tüm zamanların en iyi oyuncuları takımda olmasına rağmen. Daha sonra oyuncuların numaraları emekliye ayrıldığı zaman buna karşı çıktı. "Takımımızda oynamış diğer oyuncu arkadaşlarımız da bu numaraları giydi. Diğer oyuncularımızın bazıları neredeyse sahip oldukları her şeylerini verdiler. Forma ve üstündeki numara asla bir oyuncuya ait olamaz, o oyuncu ne kadar harika, ne kadar büyük bir yıldız olursa olsun. Bu takım olma kavramının tam karşıtıdır."

Bir dakika bekleyin. O maç kazanma peşindeydi. Yetenekli oyuncularınızla devam etmek ve ikinci planda kalanlara daha az şey vermek zorunda değil misiniz? O bütün oyuncularını eşit sürelerle oynatmadı ama tüm oyunculara her şeyde eşit davrandı. Örneğin Bill Walton'la aynı yıl takıma başka bir oyuncu aldığı zaman, ona Walton yüzünden maçlarda çok az oynayacağını söyledi fakat ona söz verdi, "Mezun olur olmaz profesyonel kontrat imzalayacaksın. O kadar iyi hâle geleceksin." Üçüncü yılında bu oyuncu Bill Walton'a, çalışmalarda üstesinden gelebileceği her şeyi veriyordu ve kontrat imzaladığı sene o yılın çaylak oyuncusu seçildi.

Oyuncuları Hayata Hazırlamak

Wooden bir dâhi miydi, sıradan oyuncuları şampiyonlara dönüştürebilen bir sihirbaz mıydı? Aslında basketbol bilgisinin ortalama düzeyde olduğunu itiraf ediyor. Gerçekten iyi olduğu şey, oyuncuları incelemesi ve onları isteklendirmesiydi. Bu becerileri sayesinde oyuncularının umdukları kadar başarılı olmalarına yardımcı oluyordu. Sadece basketbolda değil, hayatın içinde de. Bu, onun maçları kazanıyor olmaktan daha ödüllendirici bulduğu bir şeydi.

Wooden'ın yöntemleri işe yaradı mı? On şampiyonluk kazanması dışında, elimizde oyuncularının tanıklıkları da var. Hiçbiri ateşli silahlara atıfta bulunmuyor.

Bill Walton: "Tabi ki bizi hazırladığı gerçek yarış hayattı. Bizi sadece iyi oyuncular yapacak değil, aynı zamanda iyi insanlar olmamızı sağlayacak değer ve vasıfları da kazandırdı."

Başarılı koç Denny Crum: "Koç Wooden bana rehberlik etmeden hayatımın nasıl olacağını hayal edemiyorum. Yıllar geçtikçe ona daha fazla minnettar kaldım ve genç insanlar üzerinde, koçun benim üzerimde olduğunun yarısı kadar etkili olabilmek için dua edebiliyorum."

Kerim Abdül Cabbar: "Koç Wooden'ın bilgeliğinin bir sporcu olarak üzerimde derin bir etkisi oldu ancak bana insan olarak çok daha büyük bir etki yaptı. Bir bakıma bugün olduğum kişinin sorumlusu odur."

Bu hikâyeyi dinleyin:

Zafer anıydı. UCLA az önce ilk ulusal şampiyonluğunu kazanmıştı. Ancak koç Wooden, bu yıl her maça ilk beşte başlayan ve bu maça, şampiyonluk maçına kadar parlak bir yıl geçiren oyuncu Fred Slaughter hakkında endişeleniyordu. Oyun iyi gitmemişti ve gittikçe daha kötü hâle gelmişti. Wooden değişiklik yapma gerektiğini hissetti. Fred'i oyundan aldı. Yerine giren

oyuncu harika bir oyun çıkardı ve Wooden maçı fiilen kazanana kadar onu kenarda oturttu.

Zafer uç bir andı. Onlar sadece Duke'u yenerek ilk NCAA galibiyetlerini kazanmamışlardı, yılı da otuz galibiyetle namaglûp kapatmışlardı. Henüz hâlâ Wooden'ın Fred için duyduğu endişe, mutluluğunun tadını kaçırıyordu. Wooden basın toplantısını terk edip Fred'i bulmaya gitti, soyunma odasının kapısını açtı. Fred onu bekliyordu. "Koç, anladığımı bilmeni isterim. Doug'u oyunda tutmak zorundaydın çünkü çok iyi oynadı, bense oynamadım. Oynamayı çok istedim ama anlıyorum ve eğer biri üzgün olduğumu söylerse bu doğru değil. Hayal kırıklığına uğradım, evet ama üzgün müyüm, hayır. Ayrıca Doug için de mutluyum."

"Şampiyonlukları oyunculara diktatörce yaklaşarak kazanmış koçlar vardır, Vince Lombardi ve Bobby Knight bu koçların arasındadır. Ben ise başka bir görüşe sahiptim. Benim için ilgi, şefkat ve saygı her zaman öncelikliydi" diyor Wooden.

Fred Slaughter'ın hikâyesini tekrar okuyun ve bana aynı şartlar altında Daryl Thomas, koç Knight'ı avutmaya çalışır mıydı söyleyin. Knight hayal kırıklığı anında Thomas'a gururunu, saygınlığını ve cömertliğini bulması için fırsat tanır mıydı?

Düşman Hangisidir: Başarı mı Başarısızlık mı?

Pat Summitt, Tennessee bayan basketbol takımı Lady Vols'un koçudur. Onlara altı ulusal şampiyonada koçluk yaptı. Basketbola Wooden'ın bakış açısıyla yaklaşmadı ama başlarda daha çok Knight benzeri bir duruşu vardı. Takımı her maç kaybettiğinde, o maçı unutamıyordu. O anı yaşamaya devam ediyor, kendisine ve takıma işkence yapıyordu. Sonra kaybetmekle sevgi-nefret ilişkisine girdi.

Bazen kaybetmeyi seviyor, bazen nefret ediyordu. Bu onu duygusal olarak hâlâ hasta eder ama yaptığı işi seviyor. Yaptıkları, oyuncuları, koçları daha eksiksiz bir oyun geliştirmeye zorluyor. Düşman hâline gelen şey başarıydı.

Wooden bu durumu başarının "bulaşması" olarak adlandırır. Los Angeles Lakers takımının eski koçu Pat Riley ise bunu, "benim hastalığım" olarak adlandırır; başarının siz olduğunu düşünmek ve sizi oraya taşıyan disiplini ve çalışmayı bir kenara atmak. Summitt şöyle der, "Başarı sizi yatıştırır. En hırslı olanlarımızı bile hâlinden memnun duruma getirir, rahatlatır." Summitt konuşurken, Tennessee beş NCAA şampiyonluğu kazanmıştı ama sadece bir keresinde kazanmaları bekleniyordu. "Diğer her durumda üzgündük. Kazanmamızın beklendiği dört, beş şampiyonluğu kaybettik."

1996 şampiyonasından sonra takım hâlinden memnundu. Eski oyuncular ulusal şampiyonlardı ve sadece Tennessee'de oldukları için yeni oyuncuların şampiyon olması bekleniyordu. Olay tam bir felâketti. Kaybetmeye hatta kötü bir şekilde kaybetmeye başladılar. 15 Aralıkta evlerinde Stanford'a yenildiler. Birkaç maç sonra tekrar kaybettiler. Artık beş mağlubiyetleri vardı ve herkes onlardan umudu kesmişti. North Carolina koçu, Summitt'i rahatlatmak isteyerek, "Peki, gelecek seneye kadar cesur ve kararlı ol" dedi. HBO, Tennessee'ye belgesel çekmek için gelmişti ama yapımcılar şimdi başka bir takım arıyorlardı. Yardımcıları bile Mart ayındaki final serilerine katılamayacaklarını düşünüyorlardı.

Bir sonraki maçtan önce Summitt, takımla beş saat boyunca toplantı yaptı. O akşam ülke ikinci sınıf takımlarından Old Dominion ile oynayacaklardı. O yıl ilk defa her şeylerini verdiler. Ama tekrar kaybettiler. Kazanmak istediler, uğraştılar ve yine kaybettiler. Bazıları hıçkıra hıçkıra ağlıyordu, konuşamıyorlardı, hatta nefes bile alamıyorlardı. "Kaldırın kafalarınızı" dedi Summitt onlara. "Eğer her seferinde böyle çaba gösterirseniz, böyle savaşırsanız, size söylüyorum, size söz veriyorum, Mart ayında final serilerinde olacağız." İki ay sonra ülke şampiyonu oldular.

Sonuç? Başarıya aman dikkat edin. Sizi sabitlenmiş düşünce tarzına sevk edebilir: "Kazandım çünkü yeteneğim var. Bu yüzden kazanmayı sürdürüyorum." Başarı bir takıma bulaşabilir ya da tek bir kişiye bulaşabilir. Beysboldaki en iyi oyunculardan biri olan Alex Rodriguez'e başarı bulaşmamıştı. "Hiçbir zaman aynı kalmazsınız" diyor. "Ya bir yöne gidersiniz ya da diğerine..."

MİRASIMIZ

Ebeveynler, öğretmenler ve antrenörler olarak insanların yaşamlarıyla görevlendiriliyoruz. Onlar bizlerin sorumluluğundadır ve bizlerin mirasıdırlar. Artık şunu biliyoruz; gelişen düşünce tarzının, *bizlere* görevimizi gerçekleştirmemizde ve *onlara* umdukları kadar başarılı olmalarına yardımcı olmada anahtar bir rolü vardır.

Düşünce Tarzınızı Geliştirin

- Aileden gelen her söz ve her davranış, çocuğa bir mesaj gönderir. Çocuklarınıza ne söylediğinize kulak verin ve gönderdiğiniz mesajları anlamaya çalışın. Mesajlarınız; Kalıcı özelliklerin var ve ben onları yargılıyorum mu diyor, yoksa Sen gelişen bir insansın ve ben gelişiminle ilgileniyorum mu diyor?
- Övgüleri nasıl kullanırsınız? Çocukların zekâlarını ya da yeteneklerini övmenin ne kadar şaşırtıcı olsa da sabitlenmiş düşünce mesajı gönderdiğini unutmayın. Bu onların güven ve isteklerini daha kırılgan yapar. Bunun yerine, sürece -yöntemlerine çabalarına ve seçimlerine- odaklanmaya çalışın. Çocuklarınızla yaptığınız konuşmalarda süreç övgülerini kullanma egzersizi yapın.
- Çocuklarınız işleri yüzüne gözüne bulaştırdığı zaman kendinizi dikkatli bir şekilde izleyin ve dinleyin. Yapıcı eleştirinin çocuklara bir şeyi nasıl düzelteceklerini anlamalarına yardımcı bir geri bildirim olduğunu unutmayın. Yapıcı eleştiri onları

etiketleyen ve suçlayan bir bildirim değildir. Her günün sonunda çocuklarınıza söylediğiniz yapıcı eleştirileri (ve süreç hakkında övgülerinizi) not alın.

- Aileler genelde çocuklarının ulaşabileceği ölçütler belirlerler. Doğuştan yeteneğe sahip olmanın bir amaç olmadığını unutmayın. Becerileri ve bilgiyi genişletmek bir amaçtır. Çocuklarınız için belirlediğiniz amaçlara çok dikkat edin.
- Bir öğretmenseniz, ölçütleri düşürmenin çocukların özsaygılarını artırmadığını unutmayın. Çocuklara nasıl ulaşacaklarını öğretmeden ölçütleri yükseltmek de özsaygılarını artırmaz. Gelişen düşünce tarzı size yüksek ölçüt belirleme yolları verir ve çocukların o ölçütlere ulaşmalarını sağlar. Konuları gelişim çerçevesi içinde sunmayı ve öğrencilere süreç bildirimi vermeyi deneyin. Olacakların hoşunuza gideceğini sanıyorum.
- Yavaş öğrencilerinizin hiçbir zaman iyi öğrenemeyecek çocuklar olduğunu mu düşünüyorsunuz? Onların her zaman aptal olduklarını mı düşünüyorsunuz? Bunun yerine neleri anlamadıklarını ve hangi öğrenme yöntemlerine sahip olmadıklarını bulmaya çalışın. Unutmayın, büyük öğretmenler yetenek ve zekânın gelişimine inanır ve öğrenme sürecine hayranlık duyarlar.
- Sabitlenmiş düşünce tarzı sahibi bir koç musunuz? Önce isminizi ve başarınızı mı düşünürsünüz? Hatalara karşı hoşgörüsüz müsünüz? Oyuncularınızı yargılayarak mı isteklendirmeye çalışıyorsunuz? Sporcularınızın başarısını engelleyen şey belki de budur.

Gelişen düşünce tarzını deneyin. Hatasız oyunlar istemek yerine oyuna kendilerini vermelerini ve tam gayret göstermelerini isteyin. Oyuncuları yargılamak yerine onlara saygı gösterin ve gelişmek için ihtiyaç duydukları çalıştırmaları yaptırın.

- Ebeveynler, öğretmenler ve antrenörler olarak görevimiz; insanların yapabilecekleri şeyleri geliştirmektir. Gelin bunu gerçekleştirmek için gelişen düşünce tarzının bizlere verdiği tüm dersleri ve yapabildiğimiz her şeyi kullanalım.

Bölüm 8

DÜŞÜNCE TARZLARINI DEĞİŞTİRMEK



Gelişen düşünce tarzı, değişime olan inanç üstüne kuruludur ve işimin en keyif verici yanı da insanları değişirken izlemektir. İnsanların değer verdikleri şeylere ulaşmak için kendi yollarını buluyor olmalarını görmekten daha iyi hiçbir şey yoktur. Bu bölüm, yeteneklerini kullanmak için kendi yollarını bulmuş olan çocuklar ve yetişkinler ile hepimizin bunu nasıl yapabileceği hakkındadır.

DEĞİŞİMİN DOĞASI

Ailem taşındığı zaman ben birinci sınıfın ortalarındaydım. Aniden yeni bir okula gelmiştim. Her şey yabancıydı; öğretmen, öğrenciler ve çalışmalar. Beni korkutan, yapılan çalışmalardı. Yeni sınıfım eski sınıfımın çok önündeydi ya da bana öyle görünüyordu. Öğrenciler mektup yazıyorlardı, ben daha yazmayı öğrenmemiştim ve her şeyi yapmak için ben hariç herkesin biliyor göründüğü bir yol vardı. Bu yüzden öğretmen, "Çocuklar isimlerinizi kâğıtlarda doğru yere yazın" dediği zaman ne demek istediği hakkında hiçbir fikrim olmuyordu.

Bu yüzden çok ağladım. Her gün nasıl yapılacağını bilmediğim işler karşıma çıkıyordu. Her seferinde kendimi yitik ve mahvolmuş hissettim. Öğretmene neden "Bayan Kahn, bunu daha öğrenmedim. Bana nasıl yapılacağını gösterir misiniz" demiyordum?

Bir seferinde ailem bir yetişkin ve bir grup çocukla sinemaya gitmem için bana para verdi. Buluşma noktasına giderken köşeyi döndüğümde hepsinin gidiyor olduğunu gördüm. Arkalarından koşmak, "Beni bekleyin!" diye haykırmak yerine donmuş bir hâlde yerimde durdum, bozuk paraları sıkıca elimde tuttum onların uzaklaşmalarını izledim.

Çalışmalarımda buna benzer bir sürü çocuk görüyorum; parlak, becerikli ama engeller tarafından felç edilmiş çocuklar. Çalışmalarımızdan bazılarında işleri iyileştirmek için sadece en basit davranışı seçmek zorunda oluyorlar ama seçmiyorlar. Bu çocuklar sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklardır. İşler iyi gitmediği zamanlarda kendilerini güçsüz ve yetersiz hissederler.

Şimdi bile, bir şeyler iyi gitmediğinde ya da umut verici bir şey kayıp gittiğinde ben hâlâ güçsüzlükle bağdaşan bir duyguya sahip oluyorum. Bu değişmediğim anlamına mı geliyor?

Hayır, bu değişimin bir ameliyat gibi olmadığı anlamına gelir. Değişirken bile eski inançlar, yıpranmış kalça ya da diz gibi alınıp daha iyi olanlarıyla değiştirilmez. Yeni inançlar eskilerin yanında yerlerini alırlar ve bu inançlar güçlendikleri sürece size düşünmeniz, hissetmeniz ve harekete geçmeniz için farklı yollar gösterirler.

İnançlar Mutluluğa (ve Perişanlığa) Giden Anahtardır

1960 yılında psikiyatrist Aaron Beck, aniden sorunlara neden olan şeylerin inançlar olduğunu fark ettiğinde hastaları üzerinde çalışıyordu. Hastalar bir kaygı dalgası ve bunalım hissetmeden hemen önce akıllarını şu geliyordu: "Dr. Beck benim beceriksiz olduğumu düşünüyor" ya da "Bu tedavi hiç işe yaramayacak. Kendimi hiçbir zaman daha iyi hissetmeyeceğim." Bu tür inançlar olumsuz duygulara neden oluyordu, sadece tedavi süresinde değil, aynı zamanda kendi yaşamlarında da.

Bunlar insanların genelde farkında oldukları inançlar değillerdi. Beck yine de insanlara bunlara dikkat etmeyi ve bu inançları duymayı öğretebileceğini düşünüyordu ve sonra onlara bu inançlarla nasıl çalışacaklarını ve bu inançları nasıl değiştirebileceklerini öğretebileceğini keşfetti. İşte, bu güne kadar geliştirilmiş en etkili tedavilerden biri olan bilişsel terapi böyle doğdu.

Onlar farkında olsunlar ya da olmasınlar, tüm insanlar başlarına gelen şeyleri, o şeylerin ne anlama geldiklerini ve ne yapmak istediklerini akıllarında tutmaya devam ederler. Başka bir deyişle, aklımız olanları sürekli izler ve yorumlar. Yolda kalmamızı sağlayan şey budur. Ancak bazen yorumlama süreci çarpık gidebilir. Bazı insanlar, olan şeylere karşı daha uç yorumlar yaparlar ve sonra abartılı kaygılarla, bunalımlarla ve öfkeyle ya da üstünlük duygusuyla tepki verirler.

Düşünce Tarzları Daha İleriye Gider

Düşünce tarzları insanların akıllarında yer eden bu kayıtları düzenler. Düşünce tarzları tüm yorumlama sürecine rehberlik eder. Sabitlenmiş düşünce tarzı yargılanmaya odaklı bir iç monolog yaratır: "Bu ezik biri olduğum anlamına gelir", "Bu onlardan daha bir insan olduğum anlamına gelir", "Bu kötü bir koca olduğum anlamına gelir", "Bu eşimin bencil olduğu anlamına gelir" gibi.

Birkaç çalışmada, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların aldıkları bilgiler ile ilgilenme şeklini denedik. Aldıkları bilginin her parçasına sağlam bir değerlendirme yaptıkları sonucunu bulduk. İyi bir şey onları güçlü olumlu bir etikete götürdü ve kötü bir şey de onları güçlü olumsuz bir etikete götürdü.

Gelişen düşünce tarzına sahip insanlar da sürekli ne olduğunu izlerler ama onların iç monologu bu şekilde kendilerini ve başkalarını yargılamak ile ilgili değildir. Elbette ki onlar da olumlu ve olumsuz bilgiye karşı hassastırlar ama bu bilginin öğrenme ve yapıcı

hareket içeren anlamlarına kendilerini alıştırılırlar: Bundan ne öğrenebilirim? Nasıl gelişebilirim? Eşimin bunu daha iyi yapmasına nasıl yardımcı olabilirim?

Şimdi, bilişsel terapi temelde insanlara uç yargılamaları içinde dizginleri çekmeyi ve onları daha makul hâle getirmeyi öğretir. Örneğin, Alana'nın sınavda kötü not aldığını ve sonucu şöyle ortaya koyduğunu farz edin: "Ben aptalım." Bilişsel terapi ona, gerçeklere şunu sorarak daha yakından bakmasını öğretir: Vardığın sonucu destekleyen ve ona karşı olan kanıtlar nelerdir? Alana belki buna teşvik edildikten sonra geçmişte yeterli olduğu hâllerin bir listesiyle gelebilir ve sonra "Sanırım düşündüğüm kadar yetersiz değilmişim" diyebilir.

Ayrıca sınavda kötü not almasının nedeni olarak aptallık dışında başka şeyler düşünmesi için de cesaretlendirilebilir ve bu düşünce olumsuz yargılamalarını yumuşatabilir. Sonra bunu kendisi için nasıl yapacağını öğrenmiş olur böylece gelecekte kendisini olumsuz bir şekilde yargıladığı zaman vardığı hükmü çürütebilir ve kendisini daha iyi hissedebilir.

Bilişsel terapi bu şekilde insanların daha gerçekçi ve daha iyimser hükümler vermesine yardımcı olur. *Ancak sabitlenmiş düşünce tarzından ve yargılamalar dünyasından dışarı çıkarmaz.* Temel varsayımla yüzleştirmez -özelliklerin sabit olduğu düşüncesi- bu varsayımın sürekli kendilerini ölçmelerine neden olduğu varsayımıyla yüzleştirmez. Başka bir deyişle, yargılamadan gelişime geçişte onlara eşlik etmez.

Bu bölüm, iç monologu yargılayıcı olandan gelişim odaklı olana geçiş ile ilgilidir.

DÜŞÜNCE TARZI DERSLERİ

Gelişen düşünce tarzının insanların kendileri ve yaşamları hakkında düşünmelerinde büyük değişimlere neden olabileceğini öğreniyorduk.

Bu yüzden her yıl verdiğim lisans dersinde bu düşünce tarzlarını öğretirim; sadece dersin bir konusu oldukları için değil ayrıca öğrencilerin hangi baskılar altında olduklarını bildiğim için bunu öğretiyorum. Her yıl öğrenciler bana bu fikirlerin hayatlarının her alanında onları nasıl değiştirdiğini anlatırlar.

İşte yazar olmayı arzulayan Maggie:

Fark ettim ki, iş sanatsal ve yaratıcı gayrete geldiğinde sabitlenmiş düşünce tarzıyla özdeşleşiyordum. İnsanların ya özünde ya da yaratıcı olduklarına ve çaba sarf ederek bunları geliştiremeyeceğinize inanıyordum. Bu beni doğrudan etkiledi çünkü her zaman bir yazar olmak istedim ama yazma derslerini takip etmekten korkuyordum, yaratıcı yazılarımı başkalarıyla paylaşmaktan korkuyordum. Bu doğrudan düşünce tarzımla ilgiliydi çünkü herhangi bir olumsuz eleştiri, özümde bir yazar olmadığım anlamına geliyordu. Kendimi "doğal" yeteneğe sahip olmadığım olasılığıyla karşı karşıya getirmekten çok korkuyordum.

Şimdi derslerinizi dinledikten sonra, bir sonraki dönem yaratıcı yazım dersine katılmaya karar verdim ve uzun süredir hayalim olan bir ilgi alanımın peşinden koşmamı engelleyen şeyin ne olduğunu gerçekten anladığımı hissediyorum. Bu bilginin beni gerçekten güçlendirdiğini hissediyorum.

Maggie'nin iç monologu eskiden derdi ki: *Onu yapma, yazma derslerine gitme. Yazılarını başkalarıyla paylaşma. Bu riski almaya değmez. Hayallerin yıkılabilir. Kendine sakla onu.*

Şimdi ise diyor ki: *Peşinden koş. Gerçekleşmesini sağla. Becerilerini geliştir. Hayalinin peşinden koş.*

İşte sporcu Jason:

Columbia'da öğrenci olan bir sporcu olarak özel bir sabitlenmiş düşünce tarzına sahiptim. Kazanmak her şeydi ve öğrenmek o resmin içine girmiyordu. Neyse ki derslerinizi dinledikten sonra fark ettim ki, bu iyi bir düşünce tarzı değil. Devamlı gelişmeye devam edersem, çok daha iyi bir atlet olabilirim. Bunun farkında olarak, bir süredir rekabet ederken öğrenmek üzerine çalışıyorum.

Jason'ın iç monologu eskiden şöyleydi: *Kazan, kazan. Kazanmak zorundasın. Kendini ispatla. Her şey buna bağlı.*

Şimdi ise: *Gözlemle, öğren, geliş, daha iyi bir atlet ol.*

Ve işte son olarak iyileşen dâhi Tony:

Lisede az çalışarak ve az uyuyarak en yüksek notları alabiliyordum. Bunun her zaman böyle olacağına inanmaya başladım çünkü ben üstün anlama kabiliyetim ve üstün hafızamla doğuştan yetenekliydim. Ancak bir yıl kadar süren uyku eksikliğiyle anlama kabiliyetim ve hafızam artık o kadar da üstün olmamaya başladı. Neredeyse tüm özgüvenimi onlara bağladığım bu doğal yeteneklerim sorgulanınca, sizin birkaç hafta önce sınıfta düşünce tarzlarını tartıştığınız derse kadar süren kişisel bir buhran içinde girdim. Birçok sorunun aklımı "akıllı" olduğumu ispatlamak ile meşgul etmemin ve başarısızlıktan kaçınmamın bir sonucu olduğunu anlamak, bu yaşadığım yıkıcı düzenden kurtulmama yardımcı oldu.

Tony'nin iç monologu bundan: *Doğuştan yetenekliyim. Çalışmaya ihtiyacım yok. Uyumaya ihtiyacım yok. Üstün biriyim.*

Şuna dönüştü: *Onu kaybediyorum. Bazı şeyleri anlayamıyorum, bir* şeyleri hatırlayamıyorum. Ben artık neyim?

Sonra da: *Akıllı olmayı kafana takma. Başarısızlıklardan kaçın-*

*may*ı kafana takma. Bunlar yıkıcı hâ*le geliyor. Gel çalışmaya başla ve uykunu al. Kendine iyi bak.*

Tabi ki bu insanların da karşılarına engeller çıkacak, hayal kırıklıkları yaşayacaklar ve gelişen düşünce tarzına tutunmak her zaman kolay olmayabilir ama sadece düşüncelerinin ne olduğunu bilmek onlara başka bir yol gösterdi. Büyük yazar, büyük atlet, büyük deha hakkındaki göz korkutan fanteziler tarafından esir düşürülmüş olmak yerine, gelişen düşünce tarzı onlara hayallerini ve amaçlarını kucaklama cesaretini verdi. Ve daha da önemlisi onlara, bu hayallerini gerçekleştirmek için çalışabilecekleri bir yol açtı.

BİR DÜŞÜNCE TARZI ÇALIŞMASI

Gördüğünüz gibi ergenlik çağı, çocukların okuldan saptığı dönemlerdir. Onlar öğrenmekten uzaklaşmaya uğraşırken çılgınca koşuşmalarını duyabilirsiniz. Bu, öğrencilerin genç yaşamlarının en büyük zorluklarından biriyle yüzleştikleri zamandır ve kendilerini ağır bir şekilde değerlendirdikleri zamandır. Bu değerlendirmeyi genelde sabitlenmiş düşünce tarzıyla yaparlar. Büyük bir hızla istekleri ve notları düşen çocuklar; açık bir şekilde panik yapan, kusurlarını kapatmaya uğraşan sabitlenmiş düşünce tarzına sahip çocuklardır.

Geçtiğimiz birkaç yılda bu öğrenciler için bir çalışma geliştirdik. Bu çalışma onlara gelişen düşünce tarzını ve bu düşünceyi okul çalışmalarına nasıl uygulayacaklarını öğretiyor. İşte bu çalışmanın bize söyledikleri şeylerden bazıları:

Birçok insan, beyni, gizemli bir şey olarak düşünüyor. Zekâ hakkında ve zekânın nasıl çalıştığı hakkında fazla bir şey bilmiyorlar. Zekânın ne olduğu hakkında düşündükleri zaman, insanların ya akıllı ya ortalama zekâyla ya da düşük zekâyla doğduklarını ve yaşam boyu böyle kaldıklarına inanıyor ama yeni bir araştırma gösteriyor

ki beyin daha çok kasa benziyor, onu kullandıkça değişiyor ve güçleniyor. Bilim adamları bir süredir beynin öğrendikçe nasıl geliştiğini ve nasıl güçlendiğini gösterebiliyorlar.

Sonra biz insanlar çalışıp yeni şeyler öğrendikçe, beynin nasıl yeni bağlantılar oluşturduğunu ve nasıl "geliştiğini" betimliyoruz.

Yeni şeyler öğrendiğiniz zaman, beyindeki bu küçük bağlantılar aslında çoğalıyor ve güçleniyor. Sonra bir zamanlar size zor hatta imkânsız gelen şeyler -bir yabancı dili konuşmak ya da cebir soruları çözmek gibi- kolaylaşıyor görünüyor. Elde ettiğimiz sonuç daha güçlü bir akıl...

Bebeklere kimsenin gülmediğini ve ne kadar düşük zekâya sahip olduklarını söylemediğini biliyoruz çünkü konuşamıyorlar. Daha konuşmayı öğrenmediler. Öğrencilere, yaşamın ilk yıllarında bebeklere dikkat çekerken, dünyayı incelerken ve işlerin nasıl yapılacağını öğrenirlerken beyin bağlantılarının yoğunluğunun nasıl değiştiğine dair resimler gösteriyoruz.

Bir dizi oturum, etkinlik ve tartışma süresinde öğrencilere çalışma becerileri öğretiliyor ve gelişen düşünce tarzının onların çalışmalarına nasıl uygulanacağına dair dersler gösteriliyor.

Öğrenciler beyin hakkında öğrenmeyi çok seviyorlar ve tartışmalar hareketli geçiyor. Ancak daha da ödüllendirici olan şey, öğrencilerin kendileri hakkında yaptıkları yorumlar oluyor. Gelin Bölüm 3'teki kararlı, kendini dışarıya kapatmış Jimmy'yi tekrar ziyaret edelim. İlk grup çalışmamızda gözlerinde yaşlarla şunu söylüyor olduğunu duyduğumuzda çok şaşırmıştık: "Yani düşük zekâlı olmak zorunda olmadığımı mı söylüyorsunuz?"

Bu öğrencilerin kapalı olduklarını düşünebilirsiniz ancak ben onların umursamayı hiçbir zaman bırakmadıklarını gördüm. Kimse kendini aptal hissetmeye alışmaz. Çalışmamız Jimmy'e, "Aklının idaresi senin elinde. Onu doğru yolda kullanarak gelişmesine yar-

dımcı olabilirsin" dedi. Çalışma devam ederken Jimmy'nin öğretmeninin onun hakkında söyledikleri:

Hiç fazla çaba göstermeyen ve genelde ödevleri zamanında teslim etmeyen Jimmy, ödevi erken bitirip bana teslim etmek için gece geç saate kadar uyumamıştı. Böylece ben ödevi inceledikten sonra ona geri verebilecek ve ona düzeltmesi için bir şans verecektim. Ödevden B+ aldı (C ve daha düşük notlar alırdı).

Aklıma gelmişken, öğretmenler duymak istediklerimizi söyleyerek bize kibar davranmaya çalışmıyorlardı. Öğretmenler kimin gelişen düşünce tarzı grup çalışması içinde olduğunu bilmiyorlardı çünkü daha önce başka bir grup çalışması daha yapıyorduk. Bu diğer çalışma da birçok kez olduğu gibi beklentiyi karşıladı ve bu çalışmadaki öğrencilere daha fazla çalışma becerisi öğretti ve öğrenciler yardımcı eğitmenlerden fazlaca kişisel ilgi gördüler ama gelişen düşünce tarzını ve onu nasıl uygulayacaklarını öğrenmediler.

Öğretmenler öğrencilerin hangi grup çalışmasına gittiğini bilmiyorlardı ama yine de hâlâ Jimmy'yi ve gelişen düşünce tarzı içindeki öğrencilerden birçoğunu seçiyorlardı. Bizlere, öğrenme ve gelişme isteklerinde gerçek değişimler gördüklerini anlatıyorlardı.

Son zamanlarda bazı öğrencilerin gelişmenin değerini daha iyi anladığını fark ettim. R. ölçütlerin altında sonuçlar elde ediyordu. Gelişmeyi takdir etmeyi notlarının değişiminden öğrendi, notları 52, 46 ve 49 dan 67 ve 71'e yükseldi... Matematikteki gelişmesine değer verdi.

M. not ortalamasının altındaydı. Geçtiğimiz birkaç hafta öğle aralarında çalışmak için benden yardım istedi böylece

sınav sonuçlarını yükseltecekti. Son sınavda notu bir anda 84'e yükseldi.

K.'nın ve J.'nin istek ve davranışlarında olumlu değişimler fark ediliyor. Tutarlı biçimde çok çalışmaya başladılar.

Birkaç öğrenci öğle aralarında ya da okul sonrası gönüllü olarak yaşıtlarının etüt saatlerine katıldı. N. ve S. gibi öğrenciler, onlar yardım istediği zaman etüde uğruyor, sadece gelişme ihtimalleri yüzünden motive olmuşlar.

Grup çalışmasının öğrencilerin notlarını etkileyip etkilemediğini görmeyi çok istiyorduk, bu yüzden onların izniyle dönem sonunda öğrencilerin final notlarına baktık. Özellikle matematik notlarını gözden geçirdik çünkü matematik notları zorlayıcı yeni kavramların gerçek öğrenimini yansıtıyordu.

Bu çalışmalardan önce öğrencilerin matematik notları çok kötüydü. Sonra şaşırtıcıdır, gelişen düşünce tarzı içindeki öğrencilerin bu notları hızlı bir yükseliş gösterdi. Açık bir şekilde diğer grup çalışmasına katılan öğrencilerden daha iyi notlar aldılar.

Gelişen düşünce tarzı çalışması -sadece sekiz oturum sürer- gerçek bir etki yaptı. Öğrencilerin inançlarının güçlendirilmesi düşünce tarzlarını serbest bıraktı ve onlara çalışmaları ve başarmaları için ilham kaynağı oldu. Elbette ki onlar öğrencileri isteklendirmekten sorumlu öğretmenlerin bulunduğu bir okulun içindeydiler ve bu öğretmenler öğrenmelerine yardımcı olmak için fazlaca çalışıyorlardı. Öyle olsa bile, bu bulgular düşünce tarzlarını değiştirmenin gücünü gösterir.

Diğer çalışmadaki öğrenciler gelişim göstermediler. Çalışma becerileri üzerine yapılan sekiz oturum sonunda hiçbir kazanım oluşmadı çünkü onlara zihinleri hakkında farklı düşünmeleri öğ-

retilmiyordu, onlar becerilerini uygulamaya dökmeleri için isteklendirilmiyorlardı.

Düşünce tarzı çalışması, öğrencileri akıl idaresinden sorumlu yaptı. Sabitlenmiş düşünce tarzının mengenesinden kurtulmuş olarak Jimmy ve onun gibi olan diğerleri, artık zihinlerini tamamen ve daha özgürce kullanabiliyorlar.

BEYİNOLOJİ

Grup çalışmasında olan sorun şuydu: Çalışmayı yaymak için çok fazla çalışan gerekiyordu. Bu geniş bir kitle üzerinde uygulanabilir bir şey değildir. Ayrıca grup çalışmasına öğretmenler doğrudan katılmıyorlardı. Öğretmenler, öğrencilerin kazanımlarını sürdürmelerine yardım etmek için önemli bir etken olabilirlerdi. Bu yüzden çalışmamızı interaktif bilgisayar sitemlerine koyduk ve bu sistemler sayesinde öğretmenlere sınıflarına rehberlik ettirdik.

Eğitim, medya ve beyin uzmanlarının tavsiyesiyle "Beyinoloji" programını geliştirdik. Program canlandırılmış karakterler sunuyor, Chris ve Dahlia, soğukkanlı ama okul ile ilgili problemleri olan yedinci sınıf öğrencileridirler. Dahlia'nın İspanyolca dersiyle, Chris'in de matematik dersiyle ilgili sorunları var. Karakterlerimiz, tuhaf davranışları ve konuşmaları olan beyin bilimcisi Dr. Cerebrus'un laboratuarını ziyaret ederler. Doktor onlara beyin hakkında her şeyi, beyne bakmayı ve onu beslemeyi öğretir. Beyinden en yüksek verimi almak için ne yapmak gerektiğini (yeterince uyumak, doğru şeyleri yemek ve iyi çalışma yöntemleri kullanmak gibi) ve onlar öğrendikçe beynin nasıl geliştiğini öğretir. Program boyunca Chris ve Dahlia'nın bu dersleri çalışmalarına nasıl uyguladığı gösterilir. Programın etkileşimli bölümleri öğrencilere beyin deneyleri yapmaları, sorunları olan gerçek öğrencilerin ve çalışma yöntemlerinin videolarını izlemelerine olanak tanır. Öğrenciler Chris ve Dahlia için çalışma plan-

ları tavsiye edebilir ve kendi sorunları ve çalışma planlarının bir güncesini tutabilirler.

İşte bazı yedinci sınıf öğrencilerinin bu programın onları nasıl değiştirdiği ile ilgili yazdıkları:

Beyinolojiden sonra olaylara yeni bir şekilde bakıyorum. Artık sorunlu olduğum konulara karşı olan tavırlarıma ve becerilerime hâkim olmaya daha çok gayret sarf ediyorum... Zamanımı bir süredir daha akıllıca kullanıyorum. Her gün çalışıyor, aldığım notlara bakıyorum. Bu programa katıldığıma çok memnunum çünkü beyni daha fazla anlamamı sağladı.

Beynin nasıl çalıştığına dair aklımdaki düşünceleri değiştirdim ve işleri farklı yapıyorum. Daha çok gayret sarf edeceğim çünkü daha çok çalıştıkça beyin daha iyi çalışıyor.

Söyleyebileceğim tek şey beyinolojinin notlarımı değiştirdiği...

Beyinoloji programı okul için çalışma şeklimi değiştirmemi sağladı, artık beynimin nasıl çalıştığını ve ben öğrendiğimde beyinde neler meydana geldiğini biliyorum.

Daha fazla çalışmamızı sağladığınız ve beynimizi kuvvetlendirmemize yardımcı olduğunuz için sizlere teşekkür ederim. Nöronlarım daha fazla bağlantı kurdukça, onların büyüdüklerini gözümün önüne getirebiliyorum.

Öğretmenler bizlere eskiden kendini dışarıya kapatmış öğrencilerin şimdi nasıl Beyinoloji sohbetleri yaptıklarını anlattılar. Örneğin, onlara iyi çalışıp yeni bir şey öğrendikleri zaman, bilgiyi geçici depodan (çalışan hafıza) kalıcı depoya (uzun dönem hafıza) taşıdıkları öğ-

retildi. Şimdi birbirlerine şöyle diyorlar: "Bunu uzun dönem hafızama koymak zorundayım", "Üzgünüm, bu şey uzun dönem hafızam içerisinde değil", "Sanırım sadece çalışan hafızamı kullanıyordum."

Öğretmenler, öğrencilerin, beyindeki bağlantıların sağlanmasından emin olmak için birbirlerine çalışmayı, notlar almayı ve daha fazla dikkat etmeyi önerdiklerini de söylediler. Bir öğrencinin söylediği gibi:

"Evet, Beyinoloji programı çok yardımcı oldu. Çalışmamayı düşündüğüm her zaman, çalışırsam nöronlarımın büyüyeceğini hatırladım."

Öğretmenler de değişti. Onlar sadece öğrencilerin bu programdan nasıl yararlandığına dair güzel sözler söylemekle kalmadılar, kazandıkları anlayış hakkında da güzel şeyler anlattılar:

"Tüm öğrenciler öğrenebilir, matematikte ve kendini idare etmekte zorlananlar bile."

"Daha sabırlı olmak zorundayım çünkü öğrenme çok fazla zaman ve çalışma gerektiriyor."

"Beynin nasıl çalıştığını her öğrenen farklı öğreniyor. Beyinoloji, çeşitli öğrenme yöntemlerini öğretmede yardımcı oldu."

Çalışmamız yirmi okulda çocuklara uygulandı. Bazı çocuklar başta çalışmaya şüpheli yaklaştıklarını itiraf ettiler: "Eskiden bunun boş zaman aracı ve güzel bir çizgi film olduğunu düşünürdüm ama dinlemeye başladım ve söylediği şeyleri yapmaya başladım." Sonunda hemen hemen her çocuk anlamlı faydalar sağladıklarını bildirdi.

DEĞİŞİM HAKKINDA DAHA FAZLASI

Değişim zor mu, kolay mı? Buraya kadar kolay gibi geldi. Basit bir biçimde gelişen düşünce tarzını öğrenmek, insanları yeni zorluklarla karşılaşmaları ve azmetmeleri için hareketlendiriyor gibi görünür.

Önceki gün, eski yüksek lisans öğrencilerimden biri bir hikâye anlattı ama önce biraz bilgi vereyim. Alanımda, yayınlanması için bir araştırma sunduğunuzda, o araştırma genelde yıllar almış bir çalışmayı temsil eder. Birkaç ay sonra çalışmanız hakkında yapılan incelemeler size gelir: 10 ya da daha fazla sayfa eleştiri; hiç satır arası bırakılmamış sayfalar dolusu eleştiri. Editör hâlâ araştırmanın potansiyeli olduğunu düşünürse, çalışmada gerekli düzenlemeleri yapmanız ve *her eleştiriye gönderme yaparak* çalışmayı tekrar sunmanız rica edilir.

Öğrencim, tez çalışmasını alanımızdaki en saygın dergiye gönderdiği zamanı bana hatırlattı. İncelemeler ona ulaştığında mahvoldu. Yargılanmıştı, çalışma kusurluydu, bunun uzantısı olarak o da kusurluydu. Zaman geçti ama o, incelemelere bakıp, araştırması üzerinde tekrar çalışmasını bir türlü sağlayamadı.

Sonra ben ona düşünce tarzını değiştirmesini söyledim. "Bak" dedim, "durum seninle ilgili değil. Bu onların işi... Onların işi olası her yanlışı bulmaktır. Senin işin ise bu eleştirilerden ders çıkarmak ve araştırmanı daha iyi hâle getirmektir." Saatler içinde çalışmasını düzeltti ve o çalışması içten bir şekilde kabul edildi. Bana, "Bir daha asla yargılanmış hissetmedim. Asla! Her eleştiri aldığımda kendime, 'Bu onların işi' diyorum ve hemen işimi yapmaya geri dönüyorum" diye anlatır.

Ancak değişim aynı zamanda zordur.

İnsanlar sabitlenmiş düşünce tarzı içinde olduklarında bunun genelde bir sebebi vardır. Hayatlarının bazı noktalarında belirli bir şeyi başarmalarını sağlamıştır. Onlara kim olduklarını ve kim olmak istediklerini (akıllı, yetenekli bir çocuk) söylemiştir ve onlara nasıl böyle olunacağını (iyi işler yapılacağını) anlatmıştır. Bu şekilde onlara özsaygıları için bir formül üretmiş ve başkalarından sevgi ve saygı görmelerini sağlamıştır.

Çocukların değerli oldukları ve sevilecekleri fikri onlar için çok önemlidir ve -bir çocuk sevildiğinden ya da ona değer veril-

diğinden emin değilse- sabitlenmiş düşünce tarzı basit, apaçık bir yol sunar.

1900'lerin ortalarında çalışan psikolog Karen Horney ve Carl Rogers, çocukların duygusal gelişimiyle ilgili teoriler önerdiler. Çocuklar aileleri tarafından kabul edildiklerinden emin olmadıkları zaman, onların büyük bir endişe edindiklerine inandılar. Çocuklar karmaşık bir dünyada kendilerini yitik ve yalnız hissederler. Küçük yaşta oldukları için de sadece ailelerini reddederek "Sanırım hayatıma yalnız devam edeceğim" diyemezler. Ailelerine karşı kazanmak ve kendilerini güvende hissetmek için bir yol bulmak zorundadırlar.

İki psikolog da çocuklara bunu diğer "kendi"lerini yaratarak ya da hayal ederek yapmalarını önerdiler. Bu yeni kendiler, ailelerinin olmasını istediği ve belki aileler tarafından kabul edilebilecek olan şeylerdi.

Genelde bu adımlar o zamanki aile durumuna iyi bir uyum sağlamadır, çocukta güven duygusu oluşturur ve onlara umut verir.

Sorun ise bu yeni kendilerin -bu şu an olmaya çalıştıkları tamamen yeterli, güçlü, iyi kendiler- sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olmaya meyilli olmalarıdır. Zaman içinde sabit özellikler, kişinin kim olduğu duygusunu verir hâle gelebilir ve bu özellikleri tasdik etmek özgüvensizliğin ana nedeni olmaya başlayabilir.

Düşünce tarzı değişimi, insanlardan bundan vazgeçmelerini ister. Sizin de hayal edebileceğiniz gibi, uzun yıllar boyunca "kendiniz" gibi hissettiğiniz ve size özgüven kazanmanız için yol göstermiş şeyleri bırakmak kolay değildir. Özellikle de bunları size zorlukları -meydan okuma, çabalama, eleştiri, engeller- kucaklamanızı söyleyen bir düşünce tarzıyla değiştirmeniz hiç kolay değildir.

Düşünce tarzımı gelişme düşüncesiyle değiştirirken, kendimi ne kadar rahatsız hissettiğimin tam olarak farkındaydım. Örneğin, size sabit kurgucunun nasıl olduğunu anlattım, her gün başarılarımın izini sürdüm. İyi bir günün sonunda, sonuçlara bakabilir (zekâ ve

kişilik seviyemin yüksek sonuçlarına) ve kendimi iyi hissedebilirdim ama gelişme düşüncesini benimseyip başarılarımın izini sürmeyi bıraktığımda, bazı geceler hâlâ seviyemi kontrol ederdim ve rakamların sıfır olduğunu görürdüm. Zaferlerimi taşıyamamak güvensiz hissetmemi sağlıyordu.

Daha kötüsü ise, risk almaya başladığımdan bu yana, gün sonunda yaptıklarıma bakıyor, bütün hataları ve engelleri görüyordum ve kendimi çok mutsuz hissediyordum.

Dahası da var; sabitlenmiş düşünce tarzı beni kolay bir şekilde terk etmek istemiyordu. Eğer sabitlenmiş düşünce tarzı tüm iç monologunuzu idare ediyorsa, sayaçların sıfırı gösterdiğini görünce size bazı güçlü şeyler söyleyebilir: "Sen hiçbir şeysin." Hemen çıkıp yüksek sayılar elde etmek istemenizi sağlayabilir. Sabitlenmiş düşünce tarzı bir zamanlar size bu duygudan kaçıp saklanacağınız bir yer sunmuştu ve onu tekrar sunuyor.

Sakın kabul etmeyin.

Ayrıca bir de artık kendiniz olmayacağınız endişesi vardır. Sanki sabitlenmiş düşünce tarzı size hırsınızı, dayanıklılığınızı, bireyselliğinizi vermiş gibi hissedebilirsiniz. Belki de herkes gibi tekerlekteki uyumlu bir çark olmaktan korkarsınız, sıradan olmaktan.

Ancak kendinizi gelişmeye açmak sizi daha az değil, sizi daha çok siz yapar. Gördüğümüz gelişim odaklı bilim adamları, sanatçılar, sporcular ve CEO'lar duyguları tarafından zavallılaşmış insan olmaktan uzaktırlar. Onlar kendi kuvvet ve bireyselliklerine sahip dolu insanlardır.

İLK ADIMI ATMAK

Kitabın geri kalanı büyük ölçüde sizinle ilgili... Bölüm sizlerden benimle beraber parçası olmanızı isteyeceğim bir dizi ikilemin bulunduğu bir düşünce tarzı çalıştırmasıdır. Her durumda önce sabit-

lenmiş düşünce tarzı tepkilerini göreceksiniz ve sonra gelişme düşüncesi tarzı çözümüyle ilgileneceksiniz.

Birinci İkilem: Yüksek lisans başvurusu yaptığınızı hayal edin. Sadece bir okula başvurdunuz çünkü çok istediğiniz yer orası ve kabul edileceğinize dair kendinize güveniyorsunuz. Birçok insan alanınızda yaptığınız çalışmaları orijinal ve heyecan verici buldu ama kabul edilmediniz.

Sabitlenmiş Düşünce Tepkisi: İlk olarak kendinize kabul sürecinin aşırı rekabete dayanan bir süreç olduğunu söylersiniz, bu yüzden kabul edilmemek sahip olduğunuz fikirleri etkilemez. Büyük ihtimalle kabul edecekleri daha yüksek sonuçlara sahip çok aday vardı. Sonra kafanızdaki ses olaya dâhil olmaya başlar. Size kendinizi aptal yerine koyduğunuzu, bahane bulduğunuzu söyler. Başvuru komitesinin çalışmalarınızı vasat bulduğunu söyler. Bir süre sonra kendinize bunların muhtemelen doğru olduğunu söylersiniz. Çalışmanız büyük ihtimalle sıradandı, sıkıcıydı ve onlar bunu gördüler. Onlar bu işin uzmanları. Hüküm içinizdedir ve siz değerli değilsinizdir.

Biraz çabayla tekrar baştaki, makul ve daha gurur okşayıcı sonucunuza dönersiniz ve kendinizi iyi hissedersiniz. Sabitlenmiş düşünce tarzında (ve bir sürü bilişsel terapide) olayın sonu budur. Özgüveninizi tekrar kazanmışsınızdır ve iş bitmiştir, bu sadece ilk adımdır. Yaptığınız tek şey kendinizle konuşmak. Şimdi ise öğrenme ve kendini geliştirme bölümü gelir.

Gelişme Düşüncesi Adımı: Amacınızı ve o amacı gerçekleştirme yolunda kararlı olabilmek için ne yapabileceğinizi düşünün. Başarmanıza yardım etmek için hangi adımları atabilirdiniz? Hangi bilgileri toplayabilirdiniz?

Belki bir sonraki sefer daha fazla okula başvurabilirdiniz ya da belki bu arada, daha iyi bir başvurunun nasıl yapılacağına dair bilgi toplayabilirdiniz: Komite nasıl birini arıyor? Hangi tecrübeleri değerli buluyorlar? Bir sonraki başvurudan önce bu deneyimleri kendinize katmayı deneyebilirdiniz.

Bu gerçek bir hikâye olduğu için reddedilen adayın hangi adımı attığını biliyorum. Ona, sağlam gelişme düşüncesi tavsiyeleri verilmişti ve birkaç gün sonra okulu aradı. İlgili kişiyi bulup durumu anlattığı zaman, ona şöyle dedi: "Kararınızı tartışmak istemiyorum. Sadece gelecekte tekrar başvurmaya karar verirsem, başvurumu nasıl geliştirebileceğimi öğrenmek istiyorum. Bu konular hakkında bildirimlerde bulunursanız minnettar olurum."

Kimse dürüst bir yardım ricasını geri çevirmez. Birkaç gün sonra ilgili onu aradı ve kabul edildiğini söyledi. Utanç verici bir durumdu, onun başvurusunu tekrar göz önüne aldıklarında, bölüm o yıl bir kişi daha kabul edebileceğine karar vermişti. Ayrıca bulunduğu girişim hoşlarına gitmişti.

Yaşadığı tecrübeden ders almasına ve gelecekte kendini geliştirmesine olanak tanıyacak bilgiye uzanmıştı ama bu durumda işler tersine döndü ve başvurusunu iyileştirmek zorunda kalmadı. Artık yeni yüksek lisans programında hemen, öğrenmeye başlamak zorundaydı.

Uygulayacağınız Planlar ve Uygulamayacağınız Planlar

Adayımızın tepkisinin en önemli bölümü, okulu arayıp bilgi almayı istemesiydi. Bu kolay değildi. Her gün insanlar zor şeyleri yapmak için plan yapar ama planları uygulamazlar. "Yarın yapacağım" diye düşünürler ve sonra öbür gün yapacaklarına yemin ederler. Peter Gollwitzer ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma edilen yeminlerin, hatta kararlı yeminlerin genelde faydasız olduğunu gösteriyor. Öbür gün gelir ve öbür gün gider.

İşe yarayan şey etkili ve somut bir plan: "Yarın öğle arasında bir fincan çay alacağım, büromun kapısını kapatacağım ve okulu arayacağım" veya başka bir durumda "Çarşamba sabahı kalkıp dişlerimi fırçaladıktan hemen sonra masama oturacağım ve raporumu yazmaya başlayacağım" ya da "Bu akşam bulaşıkları bitirdikten hemen

sonra eşimle oturma odasında oturup o konuşmayı yapacağım ve ona 'Sevgilim, bizi daha mutlu yapacağını düşündüğüm bir şey hakkında konuşmak istiyorum' diyeceğim."

Yapmanız gereken bir şeyi, öğrenmek istediğiniz bir şeyi ya da yüzleşmek zorunda olduğunuz bir şeyi düşünün. O şey nedir? Şimdi somut bir plan yapın. Planınızı ne zaman uygulayacaksınız? Planı nerede gerçekleştireceksiniz? Nasıl yapacaksınız? Detaylı biçimde düşünün.

Bu bir şeyi *ne zaman, nerede ve nasıl* yapacağınızı anlatan somut planlar -hayalinizde canlandırabileceğiniz planlar- işleri gerçekten düşündüğünüz şekilde yapmanıza öncülük eder ki bu da başarı şansınızı artırır.

Öyleyse fikir, sadece gelişme düşüncesi tarzı planları yapmak değil, ayrıca o planı nasıl uygulayacağınızı somut bir şekilde hayalinizde canlandırmaktır.

Kendinizi Kötü Hissetmek, Fakat İyi İşler Yapmak

Yüksek lisans başvurunuzun reddedildiği yere, birkaç paragraf öncesine dönelim. Farz edin ki kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlama girişiminiz başarısız oldu. Hâlâ gelişme düşüncesi adımını atabilirdiniz. Kendinizi çok mutsuz hissedebilir ve hâlâ iyileşmenize yardım edecek bilgiye uzanabilirsiniz.

Bazen ben bir engelle karşılaştıktan sonra kendimle konuşma sürecine girerim. Kendi kendimle o engelin ne anlama geldiği ve o engelle nasıl uğraşacağım hakkında konuşurum. Ben uykuya dalana kadar her şey iyi görünür. Uykumda kaybetme, başarısızlık, reddedilme ve başıma gelen şeyler hakkında rüya üstüne rüya görürüm.

Bir keresinde bir kayıp yaşadığımda uykuya daldım ve şu rüyaları gördüm: Saçım döküldü, dişlerim döküldü, bebeğim oldu ve öldü, böyle devam ediyor... Başka bir sefer reddedildim ve rüyalarım sayısız reddedilme tecrübesi yarattı, gerçek veya hayal edilmiş tecrübeler. Her örnekte olay bir konuyu tetikliyordu ve benim fazla etkin hayal gücüm, konunun tüm çeşitlerini önüme koymak için topluyordu. Uyandığımda kendimi savaşlar atlatmış gibi hissederdim.

Eğer böyle olmasaydı çok güzel olacaktı ama bunun konuyla ilgisi yok. Kendimi iyi hissettiğim bir davranış için hareketlendirmek daha kolay olabilirdi ama çok da önemli değil. Plan plandır. Gelişme düşüncesine sahip bunalımdaki öğrencileri hatırlıyor musunuz? Kendilerini daha kötü hissettikçe, daha yapıcı şeyler yaptılar.

Önemli olan şey somut, gelişim odaklı bir plan yapmak ve ona bağlı kalmaktır.

Bir Numaralı Taslak Seçim

Son ikilem zor göründü ama esasında bir telefon konuşmasıyla çözüldü. Şimdi umut vadeden bir Amerikan futbolu oyun kurucusu olduğunuzu farz edin. Üniversite Amerikan futbol liginin en büyük ödülü olan Heisman kupasının galibi sizsiniz. Her zaman oynamayı hayal ettiğiniz takım olan Philadelphia Eagles takımının oyuncu seçim listesinde ilk sıradasınız. Öyleyse ikilem nedir?

İkinci İkilem: Baskı konulmayacak gibi. Maçlarda oynamayı özlüyorsunuz ama sizi denemek için her oyuna soktuklarında kaygılanıyor ve dikkatinizi kaybediyorsunuz. Baskı altında her zaman soğukkanlıydınız ama bu profesyoneller ligi. Şimdi gördüğünüz tek şey dev adamların size doğru koşuyor olmaları; beş yüz kilo ağırlığında adamlar, sizi oyun dışında bırakmak isteyen adamlar üstünüze geliyor. Bu dev adamlar düşündüğünüzden daha hızlı koşuyorlar. Endişeleniyorsunuz... Çaresizsiniz.

Sabitlenmiş Düşünce Tarzı Tepkisi: Oyun kurucunun bir lider olduğu ama sizin lider olmadığınız fikri ile kendinize işkence edersiniz. Siz, pas atacak ya da birkaç metre daha ilerleyecek etkili davranışlar göstermezseniz takım arkadaşlarınıza nasıl güven verebilirsiniz? İşleri daha kötü yapmak için spor muhabirleri sormaya devam ederler, *Harika çocuğa ne oldu?*

Aşağılanmayı en aza indirmek için sessiz bir yaşam sürdürürsünüz ve muhabirlerden kaçarsınız, maçtan hemen sonra kendinizi soyunma odasına atar gözden kaybolursunuz.

Başarı reçetesi bu mu? İşleri iyileştirmek için hangi adımları atabilirsiniz? Size yardım edebilecek kaynakları ve onları nasıl kullanabileceğinizi düşünün ama önce düşünce tarzınız hakkında düşünün.

Gelişme Düşüncesi Adımı: Gelişme düşüncesi tarzında, kendinize profesyonel lige geçmenin çok şey öğrenmeniz ve kendinizi alıştırmanız gereken büyük bir adım olduğunu söylersiniz. Daha muhtemelen bilemeyeceğiniz çok şeyler vardır ve neler olduklarını öğrenmeye başlasanız iyi edersiniz.

Eski oyun kurucularla daha fazla vakit geçirmeye çalışırsınız, onlara sorular sorarsınız ve eski maç görüntülerini beraber izlersiniz. Güvensizliklerinizi saklamak yerine, bu ligin üniversite liginden ne kadar farklı olduğu hakkında konuşursunuz. Onlar da karşılığında size tam da böyle hissetmiş olduklarını söylerler. Sizinle küçük düştükleri anları paylaşırlar.

Onlara başlangıçta yaşadıkları bu zorlukları aşmak için ne yaptıklarını sorarsınız ve onlar size zihinsel ve fiziksel yöntemlerini öğretir. Kendinizi takımla daha ilişkili hissetmeye başladığınızda, sizi yargılamak, alçaltmak değil büyümenize yardım etmek isteyen bir müessesenin bir parçası olduğunuzu fark edersiniz. Yeteneğinize hak ettiğinizden fazla para ödendiğinden endişe duymak yerine, onlara aldığınız paranın karşılığı olan çok çalışma ve takım ruhunu vermeye başlarsınız.

DEĞİŞMEK İSTEMEYEN İNSANLAR

Unvan Verme: Dünya Size Minnettardır

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip birçok insan dünyanın değişmesinin gerektiğini düşünür, kendilerinin değil. Onlar daha iyi bir şeyleri hak ettiklerini hissederler; daha iyi bir iş, daha iyi bir ev ya da daha iyi bir eş... Dünya onların özel vasıflarının farkına varmalıdır ve ona göre davranmalıdır. Gelin bir sonraki ikileme geçelim ve kendinizi bu durumda hayal edin.

Bir Sonraki İkilem: "İşte buradayım" diye düşünüyorsunuz, "Bu düşük seviyeli işteyim ve bu iş küçük düşürücü. Bu yeteneğimle bu işi yapıyor olmamalıydım. Yukarılarda büyük adamlarla birlikte olmalıyım, iyi bir hayatın tadını çıkarıyor olmalıyım." Patronunuz kötü bir tavrınız olduğunu düşünüyor. Daha fazla sorumluluk alacak birine ihtiyacı olduğu zaman, size gelmiyor. İkramiye verme zamanı geldiği zaman, listeye sizi dâhil etmiyor.

Sabitlenmiş Düşünce Tarzı Tepkisi. "Benim tarafımdan tehdit ediliyor" diye söylüyorsunuz keskin bir şekilde. Sabitlenmiş düşünce tarzınız size, kim olduğunuzla ilgili olarak iş yaşamının üst seviyelerine çıkarılıyor olmanız gerektiğini söylüyor. Size göre insanlar yeteneklerinizi görmeli ve sizi ödüllendirmelidir. Bunu yapmadıklarında, hiç de adil olmaz. Neden değişmelisiniz? Siz sadece hakkınızı istiyorsunuz.

Ama kendinizi gelişme düşüncesi tarzı içine koyarsanız, düşünebileceğiniz yeni yollar ve atabileceğiniz adımlar neler olur? Örneğin, çabalama hakkında düşünebileceğiniz yeni yollar neler olur? Peki ya öğrenme hakkında? Bu yeni düşünme yoluyla işinizde nasıl davranırsınız?

İşinizde daha çok çalışmayı düşünebilirdiniz ve insanlara iş yerinde daha çok yardımcı olabilirdiniz. Düşük seviyenizden şikâyet etmek yerine, zamanınızı içinde bulunduğunuz iş yaşamı hakkında daha fazla şey öğrenmek için kullanabilirdiniz. Gelin bunun nasıl görünebileceğine bakalım.

Gelişme Düşüncesi Adımı: Önce açık olalım. Uzun süredir üstün olma fikrinden vazgeçecek olmak korkutucu. Sıradan, hiçbir özelliği olmayan biri olmak, olmak istediğiniz şey değil. Artık tepeden baktığınız insanlardan daha değerli olmayacaksanız, kendinizi nasıl iyi hissedebilirsiniz?

Bazı insanların çalışma ve çabalama yüzünden göze çarptığı fikrini düşünmeye başlarsınız. Ufak ufak yaptığınız işlerde daha fazla çaba sarf etmeye başlarsınız ve ödüllerden daha fazla isteyip istemediğinizi görürsünüz. İstersiniz.

Çabalamanın gerekli bir şey olduğu fikrini yavaşça kabul edebilecek olmanıza rağmen, çabalamanın size hiçbir garanti vermeyeceği fikrini hâlâ kabul edemezsiniz. Zamanınızı şirket merdiveninin en dibinde harcıyor olmayı hakaret olarak görmek yerine, en dipte size yukarı çıkarken çok yardımcı olacak bir sürü şey öğrenebileceğinizi yavaşça görürsünüz. İşin kullanışlı detaylarını öğrenmek sonra size büyük bir üstünlük sağlayabilirdi. Zirvedeki gelişme düşüncesine sahip CEO'ların hepsi şirketlerini tepeden tırnağa biliyorlardı.

Meslektaşlarınızla yaptığınız tartışmaları istediğinizi elde etmek için yapılan zaman harcaması olarak görmek yerine, ilişki kurma fikrini hatta meslektaşlarına onların değer verdiği şekillerde yardım etme fikrini kavramaya başlarsınız. Bu yeni bir tatmin kaynağı olabilir.

Henüz gelişme düşüncesine sahip bir insan olmayı denediğiniz zaman bile, insanların size yardım etmeye, sizi desteklemeye başlamalarına şaşırırsınız. Onlar artık hak ettiğiniz şeyleri inkâr eden düşmanlar gibi görünmezler. Ortak bir amaca giden yolda daha çok iş arkadaşı olurlar. İlginçtir, diğer insanların davranışlarını da değiştirmeye başladınız ve değiştirdiniz.

Sonunda, sabitlenmiş düşünce tarzına sahip bir sürü insan, özel biri olma örtülerinin gerçekten kendilerini güçlü, değerli ve güvende hissetmek için ürettikleri bir zırh olduğunu anlar. Bu onları önce-

leri korumuş olsa da, daha sonra gelişimlerini sınırlandırmıştı, ortak arkadaşlıklardan uzak tutmuştur.

İnkâr: Hayatım Mükemmel

Sabitlenmiş düşünce tarzı içindeki insanlar genelde sorunlardan kaçarlar. Eğer hayatları kusurluysa, *onlar* da kusurludur. Her şeyin iyi olduğuna inanmayı sağlamak daha kolaydır. Bu ikilemi deneyin.

İkilem*:* Her şeye sahip görünüyorsunuz. Başarılı bir kariyeriniz var, mutlu bir evliliğiniz, harika çocuklarınız ve fedakâr arkadaşlarınız var ama bunlardan biri doğru değil. Siz farkında olmadan, evliliğiniz sona eriyor. Hiçbir belirti olmadığından dolayı farkında değilsiniz, belirtileri yanlış yorumlamayı seçtiniz. "Erkeğin rolü" ve "kadının rolü" fikirlerini yerine getiriyordunuz ve eşinizin daha fazla iletişim isteyen, hayatlarınızı daha çok paylaşmanızı isteyen arzularını duyamadınız. Uyanıp fark ettiğinizde artık çok geç olmuştu. Eşiniz bu ilişkiden duygusal olarak kopmuştu.

Sabitlenmiş Düşünce Tarzı Tepkisi. Boşanmış, terk edilmiş insanlar için hep üzülmüştünüz ve şimdi onlardan birisiniz. Tüm değer hislerinizi kaybedersiniz. Sizi yakından tanıyan eşiniz sizi artık istemiyor.

Aylar boyunca hayat durmuş gibi hissedersiniz, çocuklarınızın siz olmadan daha iyi durumda olacağına ikna olmuş olsanız bile. Kendinizi her şeyde yeterli ve faydalı hissettiğiniz noktaya gitmeniz biraz zaman alır ya da kendinizi umutlu hissettiğiniz noktaya. Şimdi ise zor bölüm gelir, kendinizi biraz daha iyi hissediyor olsanız bile hâlâ sabitlenmiş düşünce tarzı içindesiniz. Yargılayan bir hayat içinde seyrediyorsunuz. Olan tüm iyi şeylerle birlikte iç sesiniz diyor ki, *Belki de sonunda iyi olacak* ama kötü şeyler olduğunda iç ses *Eşim haklıydı*, diyor. Tanıştığınız her yeni insan da size ihanet edebilecek kişi olarak yargılarsınız.

Evliliğinizi, kendinizi ve yaşamınızı gelişme düşüncesi tarzıyla nasıl tekrar düşünürdünüz? Eşinizi dinlemekten neden korkuyordunuz? Ne yapabilirdiniz? Şimdi ne yapmalısınız?

Gelişme Düşüncesi Adımı: Öncelikle, eskiden doğuştan iyi olduğunu düşündüğünüz ama aniden her zaman kötü olduğu ortaya çıkan şey evlilik değil. Evlilik evrim geçiren, beslenme eksikliği yüzünden gelişimini durdurmuş bir şeydir. Hem sizin hem de eşinizin buna nasıl katkı sağladığınızı düşünmeye ihtiyacınız var ve özellikle de neden daha çok yakınlık ve paylaşma isteğini duyamadığınızı düşünmeye ihtiyacınız var.

Sizin de bunları tecrübe ederken, sabitlenmiş düşünce tarzı içinde, eşinizin isteklerini size karşı yapılan bir eleştiri olarak gördüğünüzü fark edersiniz. Bu yüzden bu istekleri duymak istemediniz. Ayrıca bir düzeyde eşinizin sizden istediği yakınlığı gösteremeyecek olmanızdan endişe duymuş olduğunuzu da fark edersiniz. Bu yüzden eşinizle bu sorunları keşfetmek yerine, sağır bir kulağa dönüştünüz, sorunların kaybolup gideceğini umarak.

Bir ilişki bozulmaya başladığı zaman, derinlerde keşfetmemiz gereken durumlar vardır, neyin kötü gittiğine dair kendimizi yargılamamız gerekir ama korkularımızın üstesinden gelmeye ve iletişim becerileri öğrenmeye ihtiyacımız vardır. Bu becerilerle gelecekte daha iyi ilişkiler kurar ve onları sürdürürüz. Sonunda gelişme düşüncesi tarzı, insanların yargılama ve acıyı değil, yeni anlayış ve yeni becerileri üretmesine olanak tanır.

Hayatınızda biri, duymayı reddettiğiniz bir şeyleri anlatmaya uğraşıyor mu? Gelişme düşüncesi tarzı ile bir adım atın ve tekrar dinleyin.

ÇOCUĞUNUZUN DÜŞÜNCE TARZINI DEĞİŞTİRMEK

En değerli kaynağımız çocuklarımızdan çoğu sabitlenmiş düşünce tarzı içine hapsolmuştur. Onlara kişisel Beyinoloji çalışması yapabilirsiniz. Gelin bunu yapmak için bazı yöntemlere bir bakalım.

Bacaksız Sabitlenmiş Düşünce Tarzı

Sabitlenmiş düşünce tarzını benimsemiş çoğu çocuk, çocukluklarının ilerleyen zamanlarına kadar tutkulu inançlılar hâline gelemezler. Ancak bazı çocuklar bu hâle çok daha erken gelirler.

İkilem: Genç oğlunuzun bir gün eve gelip size şöyle dediğini hayal edin, "Bazı çocuklar akıllı ve bazıları da aptal." Dehşete düşersiniz. "Bunu sana kim söyledi?" diye sorarsınız okula şikâyette bulunmaya hazırlanarak... "Bunu kendim buldum" der gururla oğlunuz. Bazı çocukların okuyabildiğini ve mektuplarını yazabildiğini, birçok sayıyı toplayabildiğini ve diğerlerinin bunları yapamadığını görmüştür. Sonuca vardı ve kararlı bir şekilde o sonuca inanmaya devam etti.

Oğlunuz sabitlenmiş düşünce tarzının her yönüyle tam bir bacaksız ve yakında o düşünce tarzı kendisini daha çok belli ediyor olacak. Oğlunuz çabalama için bir hoşlanmama duygusu geliştirir; akıllı beyninin, işleri onun için hızlıca yapmasını ister ve beyni de genelde yapar.

Oğlunuz satrancı hızlı oynamaya başladığı zaman eşiniz onu esinlendirmeyi düşünerek genç bir satranç şampiyonunu konu alan *Küçük Adam* (Searching For Bobby Fischer) filmini kiralar. Oğlunuzun filmden öğrendiği şey, kaybedebileceğiniz ama artık şampiyon olamayacağınızdır. Bu yüzden satrancı bırakır. "Ben bir satranç şampiyonuyum" diye herkese duyurur. Hiç satranç oynamayacak olan bir şampiyon.

Şimdi kaybetmenin ne demek olduğunu anladığı için, kaybetmekten kaçınmak adına ileri adımlar atar. Aile oyunlarında ve diğer oyunlarda hile yapmaya başlar.

Genelde kendisinin yapabildiği ve diğer çocukların yapamadığı şeyler hakkında konuşur. Siz ve eşiniz diğer çocukların aptal olmadıklarını, sadece onun kadar çok çalışmadıklarını söylediğinizde, inanmayı reddeder. Okulda olayları dikkatlice izler ve sonra eve gelir bunları anlatır. "Öğretmen bize yeni bir şey gösterdiği

zaman bile diğer çocuklardan daha iyi yaptım. Çalışmak zorunda değilim."

Bu çocuğun beyni için zaman harcanmış; büyümesini sağlayarak değil, övgüler yağdırılarak. Siz ona zaten bunun çalışma ve öğrenmeyle ilgili olduğunu, akıllı ya da akılsız olmakla ilgisi olmadığını söylediniz ama bunu anlamak istemiyor. Başka ne yapabilirsiniz? Başka hangi yollarla bu mesajın yerini bulmasını sağlayabilirsiniz?

Gelişme Düşüncesi Adımı: Siz oğlunuzu sabitlenmiş düşünce tarzından çıkarmak için onunla konuşmak yerine, kendinizin gelişme düşüncesi tarzı ile yaşamak zorunda olduğunuza karar verirsiniz. Her akşam yemek masasında siz ve eşiniz, tartışmayı gelişme düşüncesi tarzı üzerine yapılandırırsınız, çocuğa (ve birbirinize) sorarsınız: "Bugün ne öğrendin?", "Bugün sana bir şeyler öğreten ne hata yaptın?", "Bugün zor olan neyi denedin?" Her soruyu masadaki herkese, kendi ve bir başkasının çabalarını, yöntemlerini, karşılarına çıkan engelleri ve öğrenmelerini heyecanlı biçimde tartışarak sorarsınız.

Dün sahip olmadığınız ama gösterdiğiniz çaba yüzünden bugün sahip olduğunuz beceriler hakkında konuşursunuz. Çözümü mümkün kılan hatalarınızı gizemli bir hikâyeymiş gibi anlatarak canlandırırsınız. Uğraştığınız ve gelişme kaydettiğiniz keyifli şeyleri betimlersiniz. Kısa süre sonra çocuklar kendi hikâyelerini anlatmak için can atarlar. "Aman tanrım!" dersiniz hayretle, "Bugün kesinlikle daha akıllı olmuşsun."

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip oğlunuz işleri başka çocuklardan daha iyi yaptığını anlattığı zaman, herkes der ki, "Öyle mi, peki ama ne öğrendin?" Oğlunuz okuldaki şeylerin o ne kadar kolay geldiğini anlattığı zaman siz hepiniz dersiniz ki, "Bu çok kötü çünkü öğrenmiyorsun. Yapacak daha zor şeyler bulamaz mısın, böylece daha fazla şey öğrenebilirsin?" O şampiyon olmaktan gurur duyduğunda, "Şampiyonlar en çok çalışan insanlardır. Sen şampiyon *olabilirsin*. Yarın bana şampiyon olabilmek için yaptığın bir şeyi anlat" dersiniz.

Oğlunuz ödevlerini yaptığında ve onları kolay ve sıkıcı olarak adlandırdığında, ona ödevlerini daha eğlenceli ve zorlayıcı yapması için yeni yollar bulmasını öğretirsiniz. Kelimeler yazmak zorunda olduğu zaman, örneğin çocuk gibi bir kelime, ona sorarsınız. "O uyakları kullanan çocuk kelimesi ile birlikte kullanacağın kaç kelime bulabiliyorsun? Bulduklarını ayrı bir kâğıda yaz ve sonra yazdığın tüm kelimeleri barındıran bir cümle kuralım." Ödevini bitirdiği zaman, o oyunu oynarsınız. Sonunda ödevlerini daha zorlayıcı yapmak için kendi yöntemlerini geliştirir.

Olay sadece okul ya da spor değildir. Çocuklarınızı arkadaşlıklar kurmak için öğrendikleri yöntemler hakkında da konuşmaya veya başkalarını anlamayı ve onlara yardım etmeyi öğreniyor olmaları hakkında konuşmaya teşvik edersiniz. Zekânın etkileyici başarısının ya da fiziksel cesaretin, ilgilendiğiniz tek şey olmadığını anlatan bir şekilde iletişim kurmak istersiniz.

Uzun bir süre oğlunuz sabitlenmiş düşüncenin cazibesinde kalır. Doğuştan yetenekli olduğu fikrini çok sever; konu kapanmıştır. Ufak bir beceri ya da bilgi edinmek için her gün çok çalışmak zorunda olduğu fikrini sevmez. Yıldız olmak o kadar da zorlayıcı olmamalı. Yine de ailede değer sistemi gelişme düşüncesine doğru değiştiği için, bir oyuncu olmak ister. Bu yüzden düşündükleri şeylerin (şikâyet etme) gerekli olduğunu söylerler ve düşündükleri şeyleri yapmanın gerekli olduğunu (inat etmek) söylerler. Bütün bunların sonunda düşünce tarzının kölesi hâline gelirler. Aileden biri sabitlenmiş düşünceye kaydığı zaman, o anları yakalamak hoşuna gider. "Dilediğin şeylere dikkat et" diye eşinize şaka yaparsınız.

Sabitlenmiş düşünce tarzı insana çok cazip gelir. Çocuklara sadece orada oturdukları ve öyle oldukları için hayat boyu değer, başarı ve takdir vaat eder gibi görünür. İşte bu yüzden insanların sabitlenmiş düşünce tarzını kabul etmeye başladığı yerlerde, gelişme düşüncesi tarzını geliştirmek çok çalışma gerektirebilir.

Düşünüldüğü Gibi Gelişmeyen Çabalama

Bazen bir çocuğun sorunu çok az çaba göstermesi değildir. Fazla ve yanlış gayelere çaba göstermesidir. Gece yarılarına kadar ayakta kalıp her gece çalışan öğrencileri hepimiz duymuşuzdur ya da sınıf arkadaşlarını geçmesi için özel ders aldırılan çocukları. Bu çocuklar çok çalışıyorlar ama genellikle bir gelişme düşüncesinde değiller. Öğrenmeye odaklanmıyorlar. Onlar genelde ebeveynlerine kendilerini ispatlamaya uğraşıyorlar.

Bazı durumlarda ebeveynler bu gösterilen çaba sonucu oluşan şeylerden hoşlanırlar: Notlar, ödüller, büyük okullara kabul edilmeler. Gelin şunu nasıl halledeceğinize bakalım.

İkilem*:* Kızınız ile gurur duyuyorsunuz. Sınıfında birinci ve en yüksek notları getiriyor. O, ülkedeki en iyi öğretmenle çalışan bir yan flütçü ve şehirdeki en başarılı özel liseye gireceğinden eminsiniz ama okuldan önce her sabah mide bulantısı oluyor ve bazı günler istifra ediyor. Hassas midesi yüzünden onu tatsız besinlerle beslemeye devam edersiniz ama yardımcı olmaz. Daha önce hiç böyle gergin bir hâlde olmamıştı.

Kızınıza ülser teşhisi konduğunda, bu sizin için uyanma çağrısı olmalıdır ama siz ve eşiniz uyumaya devam edersiniz. Hastalığı mide-bağırsak sorunu olarak görmeye devam edersiniz. Doktor ise bir aile danışmanıyla görüşmenizde ısrar eder. Bunun, kızınızın tedavisinin yapılması yasal olarak zorunlu bir bölümü olduğunu anlatır ve size danışmanın isim ve numarasının olduğu bir kart verir.

Sabitlenmiş Düşünce Tepkisi: Danışman kızınızın daha az yorulmasını sağlamanız gerektiğini söyler: O kadar çok çalışmamanın makbul olduğunu anlatın. Daha fazla uyuduğundan emin olun. Söylenenleri uygulayarak kızınızın gece saat ondan önce yatağa girmesini sağlarsınız ama bu işleri daha da kötü yapar. Artık ondan beklenen şeyleri gerçekleştirebilmesi için daha az zamanı vardır.

Danışmanın söylediklerine rağmen, kızınızın sınıftaki diğer öğrencilerin gerisinde kalmasını istiyor olabileceği aklınıza gelmez ya

da flüt çalmada daha az başarılı olması ya da en başarılı liseye gitmeyi tehlikeye atmasını. Bu, onun için nasıl iyi olabilirdi ki?

Danışman ciddi bir işi olduğunu fark eder. İlk amacı sorunun ciddiyetini daha iyi anlamınızı sağlamak olur. İkinci amacı sorun içindeki rolünüzü anlamanızı sağlamak olur. Mükemmelliğe olan ihtiyacınızın bu soruna yol açtığını sizin ve eşinizin görmesi gerekir. Kızınız sizin onayınızı kaybetmekten korkmasaydı kendisini bu kadar yormazdı. Üçüncü amacı ikinizin de uygulayacağı somut bir plan üzerinde çalışmak olur.

Kızınızın gelişme düşüncesi tarzının içine girmesine yardım etmek için yapılabilecek ve bu sayede de rahatlayıp hayatından biraz zevk alabileceği bazı somut şeyleri düşünebiliyor musunuz?

Gelişme Düşüncesi Adımı: Danışmanın size sunduğu plan kızınızın yaptığı işlerden zevk almaya başlamasına olanak tanıyacaktır. Flüt dersleri durdurulur. Kızınıza yalnızca müzikten alacağı zevk kadar çalışması söylenir, başka bir şey için değil.

Okul derslerine çalışacak ve onlardan bir şeyler öğrenecektir, mümkün olan her şeyi kafasına sokmayacaktır. Danışman onu anlamak için nasıl çalışması gerektiğini öğreten bir eğitmene sevk eder. Eğitmen aynı zamanda çalışmayı ilginç ve eğlenceli hâle getiren bir şekilde okul notlarını onunla tartışır. Çalışmanın artık yeni bir anlamı vardır. Çalışmak, artık değerini ve zekâsını ailesine kanıtlamak için en yüksek notları alıyor olmak değildir.

Kızınızın öğretmenleri, kızınızın gelişime doğru bu yeniden yönlendirilmesini desteklemek için bir araya getirilir. Onunla sınavda aldığı sonuçlar yerine, öğrenme süreci hakkında konuşması (ve bunun için övülmesi) istenir. ("Benzetmeleri yazılarında nasıl kullanman gerektiğini gerçekten anlamış olduğunu görebiliyorum", "İknalar üzerine olan projen ile gerçekten ilgilendiğini görebiliyorum. Çalışmanı okuduğum zaman kendimi antik Peru'daymışım gibi hissettim.") Size de bu şekilde konuşmanız öğretilir.

Sonunda danışman, kızınızın daha önce düşündüğünüzden daha az sıkıntı getirecek bir liseye gitmesini ısrarla tavsiye eder. Notlara ve sınavlara daha az, öğrenmeye daha çok odaklanan başka iyi okullar vardır. Kızınızı alır ve bu okulların her birinde vakit geçirirsiniz. Sonra kızınız hangi okulların onu en çok heyecanlandırdığı ve hangi okullarda kendisini en huzurlu hissettiği hakkında sizinle ve danışmanla tartışır.

Yavaş yavaş kendi ihtiyaçlarını ve arzularınızı kızınızınkilerden ayırmayı öğrenirsiniz. Her şeyde bir numara olan bir kıza ihtiyaç duyuyor olabilirdiniz ama kızınız başka bir şeye ihtiyaç duyuyordu: Ailesinin onu kabullenmesine ve gelişme özgürlüğüne. Siz onu rahat bıraktıkça, kızınız yaptığı işlerle daha içten ilgilenmeye başlar. Onları ilgi duyduğu ve öğrenmek için yapar, yaptığı işleri gerçekten iyi yapar.

Çocuğunuz duymak istemediğiniz şeyleri mi söylemeye çalışıyor? Çocuğunuzun size anlatmaya çalıştığı şeyi duyamazsanız -sözlerde ya da davranışlarda- çocuğunuzun nerede olduğunu bilmezsiniz. Gelişme düşüncesine odaklanın ve daha çok dinleyin.

DÜŞÜNCE TARZI VE İRADE GÜCÜ

Bazen kendimizi çok fazla değiştirmeyi istemeyiz. Sadece birkaç kilo vermeyi ve öyle kalmayı isteriz, sigarayı bırakmayı ya da sinirimizi kontrol etmeyi...

Bazı insanlar bunu sabitlenmiş düşünce tarzı ile düşünür. Güçlüyseniz ve iradeniz varsa yapabilirsiniz ama eğer güçsüzseniz ve iradeniz yoksa yapamazsınız. Bu şekilde düşünen insanlar kesin olarak bir şeyi yapmayı çözebilir ama başarılarından emin olmak için hiçbir özel önlem almazlar. Bu insanlar, "Bırakmak kolaydır. Daha önce yüzlerce kez yaptım" diyen insanlardır.

Bu durum daha önce bahsettiğimiz kimya dersindeki öğrencilerin durumu gibidir. Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip olanlar, "Eğer yeteneğim varsa, iyi yaparım; yeteneğim yoksa yapamam" diye dü-

şündüler. Bunun bir sonucu olarak, kendilerine yardım etmek için bilge yöntemler kullanmadılar. Sadece ciddi ama yüzeysel bir şekilde çalıştılar ve en iyisini arzu ettiler.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar sınavlarında başarısız oldukları zaman -kimyada, diyet yapmada, sigara içmede ya da sinirlenmelerinde- kendilerini hırpalarlar. Onlar yetersiz, güçsüz ve kötü insanlardırlar. Bu noktadan sonra nereye gidersiniz ki?

Arkadaşım Nathan'ın yirmi beşinci lise buluşması yaklaşıyordu ve eski kız arkadaşının orada olacağını düşündüğünde, göbeğini eritmeye karar verdi. Lisede yakışıklı ve formda biriydi. Orta yaşlı şişman bir adam olarak ortaya çıkmak istemiyordu.

Nathan her zaman kadınlarla ve yaptıkları diyetlerle dalga geçti. Bu yaygara da nedir? Sadece biraz kendinizi idare etmenize ihtiyacınız var. Zayıflamak için tabaktakilerin sadece bir kısmını yemeye karar verdi ama her yemekte tabaktaki tüm yemek ortadan kayboluyordu. "Mahvettim" diyordu kendini başarısız hissederek ve bir tatlı ısmarlayarak; ya başarısızlığını mühürlemek ya da moralini düzeltmek için.

Ben, "Nathan, bu işe yaramıyor. Daha iyi bir yönteme ihtiyacın var. Neden en başta yemeğin bir kısmını kenara koymuyorsun ya da restorana eve götürmek için paket yaptırmıyorsun? Neden tabağını daha fazla sebzeyle doldurmuyorsun, böylece daha fazla yemek varmış gibi görünür? Yapabileceğin dolu şey var" derdim. O da "Hayır, güçlü olmak zorundayım" derdi.

Nathan sonunda o sıvı diyetlerinden birini uyguladı ve buluşmaya kadar kilo verdi. Buluşmadan sonra ise verdiğinden daha fazla kilo aldı. Bu nasıl güçlü olmaktı emin olamadım ve bazı basit yöntemleri kullanmak nasıl zayıf olmak oluyordu anlayamadım.

Diyet yapacağınız zaman Nathan'ı düşünün ve iradenin ya sahip olduğunuz ya da olmadığınız bir şey olmadığını hatırlayın. İrade gücünün yardıma ihtiyacı var. Bu noktaya tekrar döneceğim.

Öfke

Öfkeyi kontrol etmek birçok insan için sorun olan başka bir şeydir. Bir şey öfkelerini tetikler ve olay başlar, ne söylediklerinin farkında olmazlar ya da daha kötüsü olur. Bu durumda da insanlar bir sonraki sefer farklı olacaklarına yemin ederler. Öfke kontrolü eşler arasında ve ebeveynler ile çocuklar arasında önemli bir sorundur. Sadece eşlerimizi ve çocuklarımız bizleri kızdıran şeyler yaptıkları için değil, ayrıca biz de onlar bu davranışları sergiledikleri zaman kontrolsüz davranmaya daha fazla hakkımız olduğunu düşünebiliriz. Bu yüzden önemli bir sorundur.

İkilem: Genelde başkalarını önemseyen, kibar bir kişi olduğunuzu hayal edin, muhtemelen öylesinizdir. Eşinizi çok seviyorsunuz ve kendinizi onunla birlikte olduğunuz için şanslı hissediyorsunuz ama kurallarınızdan birini çiğnediğinde, örneğin çöpü boşaltmadan aşırı dolmasına izin vermek gibi, kendinizi ihanete uğramış hisseder ve eleştiriye başlarsınız. Eleştiri, "Sana bin kere söyledim" diye başlar ve sonra, "Hiçbir şeyi doğru yapmıyorsun" laflarına gider. Hâlâ yaptığı şeyden utanmış görünmüyorsa, hakaret ederek parlarsınız (Belki de çöpü hatırlayacak kadar akıllı değilsindir) ve karakterlerine ("Bu kadar sorumsuz olmasan, böyle yapmazdın", "Bir kez olsun kendinden başkalarını düşünsen zaten...") hakaret edersiniz. Öfkeyle dolup taşarak söylediklerinizi desteklemek için aklınıza gelen her şeyi söylemeye başlarsınız: "Annem de sana hiç güvenmezdi." ya da "Patronun sınırların olduğunu söylediği zaman haklıymış." Eşiniz, sizi biriken öfke sahasından çıkarmak için aklına gelen fikirleri söylemekten vazgeçmek zorunda kalır.

Sabitlenmiş Düşünce Tarzı Tepkisi: Bir süre öfkelenmenizin doğru olduğunu düşünürsünüz ama sonra çok ileri gittiğinizin farkına varırsınız. Aniden, eşinizin sizi destekleyen bir eş olduğunu söylemenin her yolunu denersiniz ve kendinizi oldukça suçlu hissedersiniz. Sonra kendi kendinize konuşur sizin de iyi bir insan olduğunuzu, sadece geçici olarak -iyi kişiliğinizi kaybettiğinizi- hata

yaptığınızı düşünürsünüz. "Dersimi gerçekten aldım" diye düşünürsünüz, "Bir daha bunu asla yapmayacağım."

Ancak o iyi insanı gelecekte kolaylıkla ön saflarda tutabileceğinize inanmakla, bir sonraki sefer böyle bir tartışmada parlamanızı önlemek için kullanabileceğiniz yöntemleri düşünmezsiniz. Bir sonraki tartışmanın öncekinin kopyası olmasının nedeni budur.

Gelişme Düşüncesi Tarzı ve Kendine Hâkim Olma

Bazı insanlar kilo vermeyi ya da öfkelerini kontrol etmeyi gelişme düşüncesi tarzı düşünür. Başarmak için, onlara uygun olan yöntemleri öğrenmeye ve uygulamaya ihtiyaçları olacağını fark ederler.

Bu durum gelişme düşüncesine sahip kimya dersindeki öğrencilerin durumuna benzer. Öğrenciler daha iyi çalışma tekniklerini kullandılar, çalışma zamanlarını dikkatlice planladılar ve çalışma isteklerini hep canlı tuttular. Başka bir deyişle, başardıklarından emin olmak için olası her yöntemi kullandılar.

Onlar gibi, gelişme düşüncesine sahip diğer insanlar da sadece yeni kararlar vermezler, o kararlara bağlı kalıp kalmayacaklarını görmek için beklerler. Zayıflamak için plan yapmaları gerektiğini anlarlar. Tatlıları evin dışında tutmaları gerekebilir ya da onun yerine restoranlarda ne söyleyeceklerini düşünmeleri ya da tatlıya haftada bir para harcamayı planlamaları ya da daha fazla spor yapmayı hesaba katmaları gerekebilir.

Etkin biçimde bu konu hakkında düşünürler. Edindikleri kazançları devam ettirmek için hangi alışkanlıkları geliştirmeleri gerekir?

Sonra bir de engeller vardır. Engellerin karşılarına çıkacaklarını bilirler. Bu yüzden yakınmak yerine sorarlar: "Bundan ne öğrenebilirim? Bir sonraki sefer böyle bir durumda ne yapacağım?" Bu bir öğrenme sürecidir; iyi siz ile kötü siz arasındaki bir savaş değildir.

Son bölümde, öfkenizle ne yapabilirdiniz? Önce neden o kadar heyecanlandığınızı düşünün. Eşiniz görevlerden kaçınıp, kurallarınızı çiğnediğinde kendinizi değeriniz düşürülmüş, saygısızlığa uğramış hissetmiş olabilirsiniz; size "Önemli biri değilsin. İhtiyaçların önemsiz. Zahmet edemem" denmiş gibi hissetmiş olabilirsiniz.

İlk tepkiniz sinirli bir şekilde onlara görevlerini hatırlatmak oldu ama bu misillemenizi yaptıktan hemen sonra bir çeşit "Peki o kadar önemli olduğunu düşünüyorsan bir de şunu dene" der gibiydi.

Eşiniz önemli biri olduğunuzun güvencesini vermek yerine sadece saldırıya karşı hazır bekledi. Bu sırada siz de onun bu suskunluğunu, onun kendini üstün hissettiğine dair bir kanıt olarak algıladınız ve bu sizin öfkenizi besledi.

Ne yapılabilir? Birkaç şey yapılabilir. Önce, eşiniz aklınızı okuyamaz bu yüzden öfkeyi tahrik eden durum daha da kızıştığında, tepkinizi belirtmeden bu durumun nasıl hissetmenizi sağladığını ona anlatın. "Neden böyle oluyor emin değilim ama sen bunu yapınca, kendimi önemsiz hissediyorum. Sanki benim için önemli olan şeyleri yapmak için zahmet etmezsin gibi."

O da karşılığında sizin kendinizi nasıl hissettiğinizi önemsediğine ve daha dikkatli olacağına dair güvence verir. ("Şaka mı yapıyorsun?" diyorsunuz. "Eşim bunu asla yapmaz." Yani, bunu doğrudan isteyebilirsiniz bazı zamanlar yapıldığı gibi: "Lütfen bana kendimi nasıl hissettiğimi umursadığını ve daha dikkatli olmaya çalışacağını söyle.")

Öfkenizin idaresini kaybettiğinizi hissettiğinizde, odayı terk etmeyi ve o anda muhtemelen olan gerçek şeyleri de içeren en kötü düşüncelerinizi bir kâğıda yazmayı öğrenebilirsiniz. ("Bunun benim için önemli olduğunu anlamıyor", "Ben öfkelendiğim zaman ne yapacağını bilmiyor.") Kendinizi yeterince sakin hissettiğinizde duruma geri dönebilirsiniz.

Kurallarınızdan bazılarını yumuşatmayı da öğrenebilirsiniz, artık

her biri eşinizin size olan saygısını test etmez. Zamanla o kurallarla ilgili bir espri anlayışı bile geliştirebilirsiniz. Örneğin, eşiniz oturma odasında çorap unuttuğunda ya da çöp kutularına yanlış şeyler koyduğunda, hoşa gitmeyen eşyaları gösterebilir, ciddi şekilde sorarsınız "Bunun anlamı nedir?" Gülebilirsiniz bile.

İnsanlar sabitlenmiş düşünce tarzından doğan iyi-kötü, güçlü-güçsüz düşüncelerini bırakırlarsa; otokontrollerine yardımcı olacak faydalı yöntemleri daha iyi öğrenir hâle gelirler. Her yanılma bunun devam edemeyeceği anlamına gelmez. Bu, gelişme düşüncesi tarzı içindeki herhangi bir şey gibidir. Sizin eksiklerinizin olduğunu hatırlatır ve bir sonraki sefer nasıl daha iyi yapacağınıza dair bir ipucu verir.

DEĞİŞİMİ SÜRDÜRMEK

İnsanlar kariyerlerinde daha ileriye gitmek için düşünce tarzlarını değiştirirlerse, bir kaybı düzeltirlerse, çocuklarının gelişmelerine yardım ederlerse, zayıflarlarsa ya da öfkelerini kontrol ederlerse değişimin sürdürülmesi gerekir. Şaşırtıcıdır; bir sorun iyileştiğinde, insanlar genelde onun iyileşmesini sağlayan şeyi yapmayı durdurur. Kendinizi iyi hissettiğinizde, ilaç almayı kesersiniz.

Ancak değişim böyle işlemez. Kilo verdiğiniz zaman, sorun ortadan kalkmaz. Çocuğunuz öğrenmeyi çok sevmeye başladığı zaman, sorun sonsuza dek çözülmüş olmaz. Siz ve sevgiliniz daha iyi iletişim kurmaya başladığınız zaman, sorun bitmez. Bu değişimler desteklenmelidir ya da ortaya çıktıklarından daha hızlı kaybolabilirler.

Belki de alkolikler herkesin ortasında her zaman alkolik olarak kalacaklarını bu yüzden söylerler. Böylece ileride hâllerinden memnun olmazlar ve ayık kalmaları için gerekli olan şeyleri yapmazlar. Bu bir çeşit "Her zaman savunmasız olacaksın" demektir.

İşte bu yüzden düşünce tarzı değişimi birkaç hile yapmak değildir. Hatta eğer biri sabitlenmiş düşünce tarzı içinde kalır ve gelişme düşüncesi yöntemlerini kullanırsa, bu ters tepebilir.

Sabitlenmiş düşünce tarzına sahip bir baba olan Wes, yapması gereken işler olduğundan çok mutsuz biriydi. İşten eve çok yorgun gelirdi ve oğlu Mickey işbirliği yapmayı reddederdi. Wes sessizlik istiyordu fakat Mickey gürültü çıkarıyordu. Wes onu uyarırdı fakat Mickey aynı şeyi yapmaya devam ederdi. Wes, onu inatçı, söz dinemez ve babalık haklarına saygısız olan bir çocuk olarak görürdü. Bütün sahne bağırma müsabakasına dönüşürdü ve sonunda Mickey cezalandırılırdı.

Sonunda kaybedecek hiçbir şeyi olmadığını hissederek Wes gelişim odaklı yöntemler denedi. Mickey'nin çabalarına saygı gösterdi ve empatik, yardımsever davrandığında onun yöntemlerini övdü. Mickey'nin davranışlarındaki değişim çarpıcıydı.

Değişim gerçekleşir gerçekleşmez de Wes bu yöntemleri kullanmayı bıraktı. İstediğini elde etmişti ve böyle devam edeceğini umuyordu. Böyle devam etmeyince daha da sinirli ve cezalandırıcı biri oldu. Mickey, onun istediği gibi davranabileceğini göstermişti ama şimdi öyle davranmayı reddediyordu.

Aynı şey, daha iyi iletişim kurmaya başlamış sabitlenmiş düşünce tarzı sahibi çiftlerin de başına gelir. Marlene ve Scott, benim ve kocamın "kavgacılar" olarak andığımız bir çiftti. Yaptıkları tek şey karşılıklı atışmaktı: "Neden toparlanmıyorsun?", "Böyle dırdırcı olmasaydın toplanabilirdim", "Eğer yapman gerekenleri yapsan böyle dırdır etmezdim", "Benim yapmam gerekenleri belirleme hakkını sana kim verdi?"

Önerilerimizle, Marlene ve Scott olumsuz şeylere atlamayı bıraktılar. Birbirlerinin yaptığı düşünceli hareketleri gittikçe daha fazla ödüllendirmeye başladılar. Öldüğünü sandıkları sevgi ve şefkat geri döndü. Ama geri döner dönmez, onlar eski hâllerine döndüler. Sabitlenmiş düşünce tarzında durumlar bu kadar çabaya ihtiyaç duy-

mamalıdır. İyi insanlar sadece iyi davranmalıdır ve iyi ilişkiler sadece iyi bir şekilde gelişmelidir.

Atışma devam ettiğinde, hiç olmadığı kadar sertleşmeye başladılar çünkü atışmaları hayal kırıklığına uğramış tüm beklentilerini yansıtıyordu.

Düşünce tarzı değişimi oradan buradan birkaç anlamlı sözü toplamakla ilgili değildir. Durumları yeni bir şekilde görmek ile ilgilidir. İnsanlar -çiftler, antrenörler, sporcular, yöneticiler ve işçiler, ebeveynler ve çocuklar, öğretmenler ve öğrenciler- gelişme düşüncesine yönlendikleri zaman, *yargılama ve yargılanma* çatısından öğren ve öğrenmeye yardımcı ol çatısına doğru değişirler. Onların taahhütleri gelişmeyedir ve gelişme bol zaman, çabalama ve karşılıklı destek gerektirir.

Öğren ve Öğrenmeye Yardımcı Ol

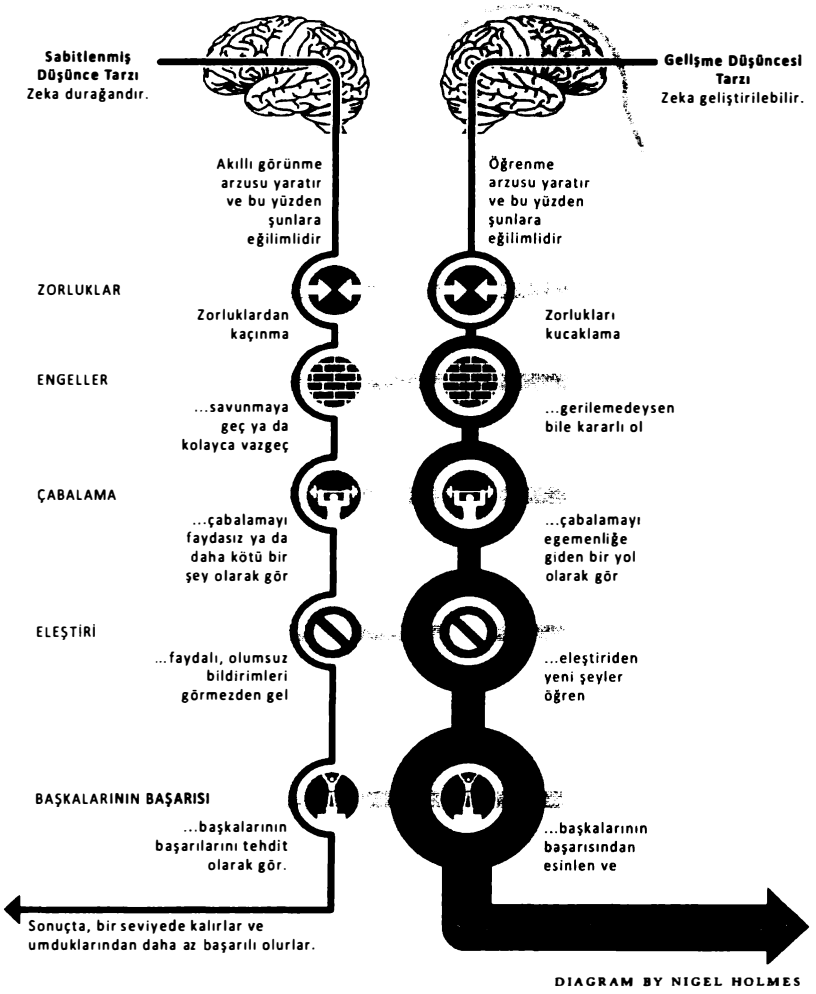
Her yeni gün size, gelişmeniz ve ilgilendiğiniz insanların gelişmesine yardım etmeniz için yollar sunar. Bu fırsatları bulmaya çalışmayı nasıl hatırlayabilirsiniz?

Önce, harika insan Nigel Holmes tarafından hazırlanan, iki düşünce tarzının özeti olan bu şeklin bir kopyasını yapın ve aynanıza yapıştırın. Her sabah, kendinize sabitlenmiş ve gelişme düşüncesi tarzları arasındaki farkları hatırlatmak için bu şekli kullanın. Gününüzü planlarken, kendinize şu soruları sormaya çalışın. Eğer aynanızda yer varsa bu soruları da kopyalayın ve oraya yapıştırın.

Bugün öğrenmek ve gelişmek için fırsatlar nelerdir? Kendim için? Etrafımdaki insanlar için?

Bu fırsatları düşünürken, bir plan oluşturun ve sorun:

Planımı uygulamaya ne zaman, nerede ve nasıl başlayacağım?



Ne zaman, nerede ve *nasıl;* plan oluşturun. *Nasıl* sorusu, planınızı hayata geçirmeniz ve işe yarar hale getirebilmeniz için size cevapları verir.

Kaçınılmaz engeller ve başarısızlıklar ile karşılaştıkça, yeni bir plan oluşturun ve kendinize tekrar sorun:

Yeni planımı ne zaman, nerede ve nasıl uygulayacağım?

Kendinizi ne kadar kötü hissedecek olursanız olun, yapın!

Başardığınızda, kendinize şunu sormayı unutmayın:

Gelişmeyi sürdürmek için ne yapmak zorundayım?

Büyük beyzbol oyuncusu Alex Rodriguez'in söylediği şeyi hatırlayın: "Ya bir yöne gidersiniz ya da diğerine..." Siz de doğru yöne karar veren kişi olabilirsiniz.

ÖNÜMÜZDEKİ YOL

Değişim zor olabilir ama değişimin bu zorluğa değmeyeceğini söyleyen birini hiç duymadım. Belki de zor olduğunu söylemeyerek sadece bu deneyimi akıllara yatırmaya çalışıyorlardır, başlangıçta acı dolu olan bu deneyimi geçirmiş insanlar buna değdiğini söylüyorlar. Ancak ve ancak değişmiş olan insanlar sizlere yaşamlarının nasıl iyileştiğini anlatabilirler. Onlar sizlere, şu an hiç sahip olamayacakları şeylere sahip olduklarını, kendilerini hiç hissetmeyecekleri kadar farklı hissediyor olduklarını anlatabilirler.

Gelişme düşüncesine doğru değişim, benim bütün sorunlarımı çözdü mü? Hayır ama bu değişim sayesinde artık farklı bir yaşa-

ma sahip olduğumu biliyorum; daha zengin bir yaşama sahibim ve bunun sayesinde daha canlıyım, daha cesurum ve daha açık bir insanım.

Değişimin sizin için doğru olup olmadığına siz karar vereceksiniz. Belki doğrudur, belki de değildir ama her durumda gelişme düşüncesi tarzını aklınızda tutmaya devam edin. Daha sonra, engellerin üstesinden geldiğiniz zaman, düşüncenize tekrar dönebilirsiniz. Gelişme düşüncesi tarzı, sizin için orada her zaman bekliyor olacak, geleceğe doğru bir yol göstererek.

NOTLAR

BÖLÜM 1 - DÜŞÜNCE TARZLARI

3 ***Genç bir araştırmacıyken:*** Bu araştırma Dick Reppucci ve Carol Diener ile birlikte yürütüldü.

4 ***Çağlar boyunca bu sözüm ona fiziksel farklılıklar:*** Bkz Steven J. Gould'un The Mismeasure of Man (New York: Norton, 1981), insanların insan farklılıklarını doğuştan gelen fiziksel karakteristikler dilinde nasıl açıklamaya çalıştıklarının tarihi için.

4 ***Böyle olduğunu bilmek sizi belki şaşırtabilir:*** Alfred Binet (Suzanne Heisler, ing çeviri) *Modern Ideas About Children*(Çocuklar Hakkında Modern Düşünceler) (Menlo Park, CA: Suzanne Heisler,1975)(orijinal çalışma 1911) Ayrıca Bkz: Robert S. Siegler "*The Other Alfred Binet*" (Öteki Alfred Binet), *Developmental Psychology*(Gelişen Psikoloji) 28 (1992), 179-190; René Zazzo "*Alfred Binet" Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education*(Alfred Binet, Manzaralar: Karşılaştırmalı Eğitimin İncelemesi) 23 (1993),101-112

5 ***Birkaç modern felsefeci:*** Binet, *Modern Ideas*(Çocuklar Hakkında Modern Düşünceler), 105-107

5 ***Hatta seçkin sinirbilimci Gilbert Gottlieb:*** Gilber Gottlieb, "*Normally Occuring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central Dogma to Probabilistic Epigenesis," Psychological Review* (Gen Faailyeti üzerinde Olağan Şekilde Meydana Gelen Çevresel ve Davranışsal Etkiler:Merkezi İnaçtan Olasılıksal Epigenetiğe doğru, Psikolojik İnceleme) 105 (1995), 792-802

5 ***Robert Sternberg:*** Robert Sternberg "*Intelligence, Competence and Expertise.*" In Andrew Elliot and Carol S. Dweck (eds.)(Zeka, Yeterlik, Uzman-

lık), *The Handbook of Competance and Motivation* (New York: Guilford Yayınları, 2005) (Yeterlik ve Motivasyonun El Kitabı)

7 ***İki Düşünce Tarzından Bir Bakış:*** Bu araştırma Wenjie Zhao ve Claudia Mueller ile birlikte yürütüldü.

11 ***Gerçekte çalışmalar insanların yeteneklerini ölçme konusunda çok kötü olduklarını gösteriyor:*** David Dunning'in hoş çalışmasına bakınız.

11 ***Yakın zamanda hangi insanların bu eğilimde olduklarını görmek için işe koyulduk:*** Bu araştırma Joyce Ehrlinger ile birlikte yürütüldü.

11 ***Howard Gardner:*** Howard Gardner, *Extraordinary Minds* (Olağanüstü Zihinler) (New York: Basic Books,1997)

12 ***143 yaratıcılık araştırmacısının bulunduğu bir oylamada:*** Robert J. Sternberg, *Handbook of Creativity* (Yaratıcılığın El Kitabı)(New York: Cambridge Üniversitesi Yayınları,1999)

12 ***Hangi düşünce tarzına sahipsiniz?:*** Bu ölçümler Sheri Levy, Valanne Mac Gyvers, C.Y. Chiu ve Ying-yi Hong ile birlikte geliştirildi.

BÖLÜM 2 - DÜŞÜNCE GÜÇLERİNİN DERİNLİKLERİNE DOĞRU

16 ***Seçkin sosyolog Benjamin Barber:*** Carole Hyatt ve Linda Gottlieb, *When Smart People Fail*(Akıllı İnsanlar Başarısız Olduğunda) (New York Penguin Kitapları, 1987/1993),232

16 ***Dört yaşındaki çocuklara bir seçenek sunduk:*** Bu araştırma Charlene Hebert ile yapıldı, Pat Smiley, Gail Heyman ve Kathy Cain ile takip edildi.

17 ***Yedinci sınıfa giden bir kız durumu özetledi:*** Bu alıntı için Nancy Kim'e teşekkürler.

17 ***Geleceğiniz için çok önemli bir fırsatı kabul etmemek başka bir şey:*** Bu çalışma Ying-Yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin ve Wendy Wan ile birlikte yapıldı.

18 ***Beyin Dalgaları:*** Bu araştırma Jennifer Mangels ve Catherine Good ile birlikte yönetildi. Üniversitemin eğitim departmanı tarafından da ödenek sağlandı.

18 ***İnsanlar sadece bu düşünce yöntemleri üzerine seçim yapmak zorunda değiller:*** Bu araştırma Stephanie Morris ve Melissa Kamins ile gerçekleştirildi.

20 ***Lee Iacocca'nın bu durumla ilgili kötü bir anısı var:*** Daron Levin, *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy* (Chrysler'deki Çarkın Perde Arkası: Iacocca Mirası) (New York: Harcourt Brace, 1995)

20 ***Kimberly-Clark'taki olağandışı çalışmasına bakarak Darwin Smith:*** Jim Collins'in *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't* kitabında bildiriliyor.

20 ***Albert Dunlap, kendisini eğiterek sabitlenmiş düşünce olmuş bu adam:*** Albert Dunlap Bob Andelman ile *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (Cimri Ticaret: Kötü Şirketleri Nasıl Kurtarırım ve İyi Şirketleri Nasıl Çok Büyütürüm?) (New York: HarperCollins Yayınları, 2001), 20.

20 ***Gelişme düşüncesi tarzını kabullenen Lou Gerstner:*** Lou Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (Fillerin Dans Edemeyeceğini Kim Söylüyor? IBM'in Tarihi Geri Dönüşünün Detayları) (New York: HarperCollins Yayınları, 2002)

21 ***"Hayatım boyunca elimden gelenin en iyisini yaptım...":*** Mia Hamm Aaron Heifetz ile, *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life* (Golün Peşinden: Futbolda ve Hayatta Kazanmak için Bir Şampiyonun Rehberi) (New York:HarperCollins Yayınları,1999),3.

21 ***Patricia Miranda atletik yapısı olmayan fakat güreş sporuyla uğraşmak isteyen hantal bir lise genciydi:*** Judy Battista, "A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling" The New York Times Gazetesi, 16 Mayıs, 2004

22 ***1995 yılında aktör Christopher Reeve:*** Christopher Reeve, Nothing is Impossible: Reflections on a New Life (Hiçbir Şey İmkansız Değildir: Yeni Bir Hayat Üzerine Yansımalar) (New York, Random House, 2002)

22 ***Bunun gerçekleştiğini Tıp hazırlık öğrencilerini Kimya dersinin ilk döneminde takip ederken gördüm:*** Bu çalışma Heidi Grant ile birlikte yapıldı.

23 ***Aynı şeyi daha genç öğrencilerde de gördük:*** Bu çalışma Claudia Mueller ile birlikte yapıldı.

23 ***Semyonava, öğrencilerini seçmede yepyeni bir yol icat eden harikulade bir Rus dansçısıydı ve dans öğretmeniydi:*** Margaret Henry, "Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet" The New York Times Gazetesi, 10 Ocak 1999

24 ***Ne Zaman Akıllı Hissedersiniz:*** Bu çalışma Elaine Elliott ve daha sonra Valanne MacGyvers ile gerçekleştirildi.

25 ***"Bizler yıldızlardık, vaktinden önce gelişmiş yıldızlar.":*** Stephen Glass, The Fabulist (Uydurukçu) (New York: Simon & Schuster Yayınevi, 2003) Her anı anlatan bir açıklama, Glass daha sonra kitap olarak yayınladı.

26 ***Bunu ortaya çıkarmak için:*** Bu çalışma Jeremy Stone ile birlikte yapıldı.

27 ***Potansiyelin şu an bilinebileceği fikri öyle yaygındır ki:*** Steve Young'ın *Great Failures of the Extremely Successful* (Olağanüstü Başarılıların Büyük Kusurları) kitabında bildiriliyor. (Los Angeles: Tallfellow Yayınları, 2002)

27 ***"Morton" dedi Kennedy:*** Aynı kitapta, 47

28 ***Gelişme düşüncesine sahip insanlar potansiyellerinin çiçekler açması için zaman gerektiğini bilirler:*** Bu inceleme Catharine Good ve Aneeta Rattan ile birlikte yönetildi.

29 ***Potansiyelimizi muhakeme etmek için başka bir yol var mı?:*** Charles C. Manz, *The Power of Failure* (Başarısızlığın Gücü) (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002), 38.

29 ***General Elektriğin göklere çıkarılan CEO'su Jack Welch:*** Jack Welch, John A. Byrne ile, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001)

31 ***John McEnroe sabitlenmiş düşünce tarzına sahipti:*** John McEnroe, James Kaplan ile, *You Cannot Be Serious* (Ciddi Olamazsın) (New York: Berkley, 2002)

31 ***McEnroe maç sırasında ellerindeki teri özümsemek için talaş tozu kullanıyordu:*** Aynı kitapta, 159.

31 ***Bir seferinde kendisine ev .....anlatmaya devam eder:*** Aynı kitapta, 160

31 ***"Senin hakkındaki her şey...":*** Aynı kitapta, 158.

32 ***"Oyuna geri dönüşümün yarattığı çarpıcılık düzeyine o kadar şaşırdım ki...":*** Janet Lowe'dan *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion* (Michael Jordan konuşuyor: Dünyanın En Büyük Şampiyonundan Dersler) (New York: John Wiley, 1999), 95.

32 ***Tom Wolfe, Boşluktaki Kahramanlar'da:*** Tom Wolfe, *The Right Stuff* (Boşluktaki Kahramanlar) (New York: Bantam, 1980), 31. Ayrıca; Mor-

gan W. McCall'un, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Yüksekten Uçanlar: Bir Sonraki Neslin Liderlerini Şekillendirmek) kitabında da alıntılandı. (Boston: Harvard Business School Press, 1998),5

32 ***"Doğuştan gelen özelliklere sahip pilot yoktur.":*** Chuck Yeager ve Leo Janos, *Yeager* (New York: Bantam, 1985), 406. Ayrıca McCall'un *High Flyers* (Yüksekten Uçanlar) kitabında da alıntılandı. (Boston: Harvard Business School Press, 1998)

33 ***Bir New York Times makalesinin...:*** Amy Waldman, *"Why Nobody Likes a Loser"*, The New York Times Gazetesi, 21 Ağustos 1999.

33 ***"Başka biri olurdum.":*** Clifton Brown *"Out of a Bunker, and Out of a Funk, Els Takes the Open"*, The New York Times Gazetesi, 22 Temmuz 2002

33 ***Her nisan ayında üniversitelerden incecik mektuplar:*** Amy Dickons, *"Skinny Envelopes"* (İncecik Mektuplar) Time Gazetesi, 3 Nisan 2000. (Bu makaleyi okumamı sağlayan Nellie Sabin' teşekkürler.)

33 ***Minnesota Vikings takımının defans eski oyuncusu Jim Marshall:*** Young, *Great Failures of the Extremely Successful* (Olağanüstü Başarılıların Büyük Kusurları), 7-11

34 ***Bernard Loiseau dünyanın zirvedeki şeflerinden biriydi:*** Elaine Ganley, *"Top Chef's Death Shocks France, Sparks Condemnation of Powerful Food Critics,"* (Zirvedeki Şefin Ölümü Fransayı Şok Etti, Güçlü Eleştirileri Şiddetle Kınıyor)Associated Press, 25 Şubat 2003.

35 ***Bir araştırmada, yedinci sınıflar bizlere:*** Bu çalışma Lisa Sorich Blackwell ve Kali Trzeniewski ile birlikte yapıldı.

36 ***Kötü geçen bir sınavdan sonra üniversite öğrencilerine:*** Bu çalışma David Nussbaum ile birlikte yapıldı.

36 ***Jim Collins ....anlatıyor:*** Collins, *Good to Great* (İyiden Harikaya), 80.

36 ***Hiçbir zaman onun suçu değildi:*** McEnroe, *You Cannot Be Serious* (Ciddi Olamazsın) (New York: Berkley, 2002)

37 ***Efsanevi basketbol çalıştırıcısı John Wooden:*** John Wooden, Steve Jamison ile, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997),55.

37 ***Enerji devi Enron:*** Bethany McLean ve Peter Elkind, *The Smartest Guy in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (Odadaki En

Akıllı Adam: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Skandal Çöküşü) (New York: Penguin Group, 2003).

37 ***Gelişme düşüncesi sahibi CEO Jack Welch:*** Welch, *Jack,* 224.

41 ***Malcolm Gladwell:*** Amerikan Psikoloji Derneğinin senelik toplantısının yapıldığı bir davette sundu, Ağustos, 2002.

41 ***Duke Üniversitesi'ndeki araştırmacıların raporu:*** *"Report of the Steering Committee for Women's Initiative at Duke University"*" Duke Üniversitesi Bayan Girişimleri İdaresi Raporu", Ağustos 2003.

41 ***Çabalamayı hor gören insanlar sadece Amerikalılar değiller:*** Jack Smith, *"In the Weight Rooms of Paris, There Is a Chic New Fragrance: Sweat",* The New York Times Gazetesi, 21 Haziran 2004.

41 ***Zafer Yolu:*** Laura Hillenbrand, *Seabiscuit: An American Legend* (Zafer Yolu: Bir Amerikan Efsanesi) (New York: Random House, 2001)

41 ***Zafer Yolu'nun yazarı Laura Hillenbrand'de aynı şekilde hareket ediyor:*** Laura Hillenbrand, "A Sudden Illness" (Ani Bir Hastalık), The New Yorker Gazetesi, 7 Temmuz 2003.

42 ***Nadja Salerno-Sonnenberg kemanıyla sahneye ilk defa on yaşındayken çıktı:*** Nadja Salerno-Sonnenberg, *Nadja, On My Way* (Nadja, Benim Yolum)(New York: Crown, 1989); Barbara L. Sand, *Teaching Genius: Dorothy DeLay and Making of a Musician*(Dâhileri Eğitmek: Dorothy DeLay ve Bir Müzisyen Yaratmak) (Portland, OR: Amadeus Yayınları, 2000).

42 ***"Eskiden başarıyordum":*** Salerno-Sonneberg *Nadja*, 49

42 ***"Yaşadığım her şey korku yüzündendi.":*** Aynı kitapta, 50.

42 ***Sonra bir gün:*** Aynı kitapta, 50.

44 ***1930 ile 1950 yılları arasında Clare Boothe Luce'den daha başarılı birkaç kadın vardı:*** Hyatt and Gottlieb, *When Smart People Fail* (Akıllı İnsanlar Başarısız Olduğunda) (New York Penguin Kitapları, 1987/1993), 25-27.

44 ***"'Başarı' kelimesini gerçekten anlamıyorum.":*** Aynı kitapta, 27.

44 ***"Sıklıkla düşündüm":*** Aynı kitapta, 25.

44 ***Bill Jean King... der:*** Billie Jean King, Kim Chapin ile, *Billie Jean* (New York: Harper&Row, 1974)

48 ***Bir avukat bankayla yedi yıl savaştı:*** Hyatt and Gottlieb, *When Smart People Fail* (Akıllı İnsanlar Başarısız Olduğunda) (New York Penguin Kitapları, 1987/1993), 224.

50 ***İnsanlar hakkında her şey değiştirilebilir mi?:*** Martin Seligman bu konu hakkında çok ilgin. Bir kitap yazdı: *What You Can Change... And What You Can't* (Neleri Değiştirebilir ..ve Neleri Değiştiremezsiniz) (New York: Fawcett, 1993)

51 ***Joseph Martocchio kısa süreli bilgisayar eğitimi alan bir grup eleman üzerinde bir çalışmaya rehberlik etti:*** Joseph J. Martocchio "Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self Efficacy and Learnin in Traning" *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), 819-825.

51 ***Aynı şey Berkeley öğrencilerinde de oldu:*** Richard Robins ve Jennifer Pals "Imlicit Self Theories in the Academic Domain: Implications for Goal Orientation, Attributions, Affect, and Self Esteem Change" *Self and Identity 1* (2002), 313-336.

51 ***Michelle Wie büyük adamlara karşı oynamak isteyen genç bir golf sporcusuydu:*** Clifton Brown, "An Education with Hard Courses" The New York Times Gazetesi, 13 Ocak 2004.

52 ***"Sanırım burada oynayabileceğimi öğrendim.":*** Clifton Brown, "Wie Shows Power but Her Putter Let Her Down," The New York Times Gazetesi, 16 Ocak 2004.

BÖLÜM 3 - YETENEK VE BAŞARI HAKKINDAKİ GERÇEK

55 ***Edison yalnız değildi:*** Paul Israel, Edison, *A Life of Invention* (New York: harika John Wiley&Sons, 1998)

56 ***Darwin'in şahaseri:*** Howard E. Gruber, *Darwin On Man: A Psychological Study of Scientific Creativity,* 2. Basım (Chicago: University of Chicago Press, 1981) Charles Darwin, *Autobiographies* (Michael Neve and Sharon Messenger) (New York: Penguin Books, 1903/2002).

56 ***Mozart bugün hayran olduğumuz çalışmalarını ortaya koymadan önce on yıldan fazla çalıştırdı:*** Robert W. Weisberg, "Creativity and Knowledge" yazısı Robert J. Sternberg'in *Handbook of Creativity* kitabı içinde. (New York: Cambridge University Press,1999)

57 ***Lise ikinci sınıftan üçüncü sınıfa geçen öğrencilerin düşünce tarzla-***

rını ölçtük: Bu çalışma Lisa Sorich Blackwell ve Kali Trzesniewski ile işbirliği içinde yapıldı. Öğrencilerden yapılan alıntıları biriktiren Nancy Kim'e de ayrıca teşekkürler.

58 ***George Danzig Berkeley Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiydi:*** Cynthia Kersey'in *Unstoppable* kitabında (Naperville, IL: Sourcebooks,1998) George Danzig tarafından anlatılıyor.

58 ***Büyük eğitimci John Holt:*** John Holt, *How Children Fail* (New York: Addison Wesley, 1964/1982), 14.

60 ***Üniversiteye Geçiş:*** Bu çalışma Heidi Grant ile birlikte yapıldı.

62 ***Ellen Winner, Doğuştan Yetenekli Çocuklar adlı kitabında:*** Ellen Winner, *Gifted Children: Myths and Realities* (New York: Basic Books, 1996)

62 ***Annesi onun dört aylıkken...bildiriyor:*** Aynı kitapta, 21.

64 ***Garfield Lisesi:*** Jay Matthews, *Escalante: The Best Teacher in America* (New York: Henry Holt, 1998)

64 ***Marva Collins:*** Marva Collins ve Civia Tamarkin, *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education* (Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990).

65 ***Dört yaşındaki öğrencilerin gördüğü:*** Aynı kitapta, 160.

65 ***Üç ve dört yaşındakiler okurlarken:*** Marva Collins, *"Ordinary" Children, Extraordinary Teachers* (Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 1992),4.

65 ***Benjamin Bloom:*** Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).

65 ***Bloom şu sonuca varır:*** Aynı kitapta, 4.

66 ***Almanya'da araştırmalar yapan Falko Rheinberg:*** Falko Rheinberg, *Leistungsbewertung und Lernmotivation* [Başarı Değerlendirmesi ve Öğrenme Motivasyonu] (Göttingen: Hografe,1980),87, 116. Ayrıca Amerikan Eğitim Araştırmaları Derneğinde bir konferansta bildirmiştir, Seattle, Nisan 2001.

67 ***"Hadi bakalım fıstık":*** Collins ve Tamarkin, 19. *Marva Collins' Way*

68 ***Diğer sayfada yazar Betty Edwards kısa bir çizim dersi almadan önce ve aldıktan sonra çizilen insan portrelerinin resimleri var:*** Betty Ed-

wards, *The New Drawning on the Right Side Of the Brain* (New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999),18-20.

70 ***Jackson Pollock:*** Elizabeth Frank, *Pollock* (New York, Abbeville Press, 1983); Evelyn Toynton, "A little Here, A Little There" The New York Time Gazetesi Kitap İncelemesi, 31 Ocak 1999.

70 ***Twyla Tharp:*** *The Creative Habit* (New York: Simon & Schuster, 2003).

70 ***"Doğuştan 'dâhi' diye bir şey yoktur.":*** Aynı kitapta, 7.

71 ***Övgülerin Tehlikesi:*** Bu çalışma Claudia Mueller ve Melissa Kamins ile birlikte yürütüldü.

71 ***Adam Guettel'ın prensi oynayacağı:*** Jesse Green, "A Complicated Gift," The New York Times Magazine, 6 Temmuz 2003.

75 ***Claude Steele ve Joshua Aronson tarafından gerçekleştirilen bir araştırma:*** Claude M. Steele ve Joshua Aronson, "Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African-Americans" Journal of Personality and Social Psychology 68 (1995), 797-811.

76 ***Afrikalı Amerikalı öğrencilerden bir yarışmaya katılmak için kompozisyon yazmalarını istedik:*** Bu araştırma Bonita Londan ile birlikte yapıldı.

77 ***Bunun nasıl gerçekleştiğini bulmak için:*** Bu çalışma Catherine Good ve Aneeta Rattan ile yapıldı, Ulusal Bilim Derneği tarafından maddi destek gördü.

78 ***Bayanların sadece kalıplaşmış düşüncelerle sorunları yoktur:*** Bu, Tomi-Ann Roberts ve Susan Nolen-Hoeksema tarafından araştırıldı.

79 ***İlköğretim okulu sınıflarını gözlemlediğimizde:*** Bu araştırma William Davidson, Sharon Nelson ve Bradley Enna ile birlikte yürütüldü.

79 ***Frances Conley:*** Frances K. Conley, *Walking Out On the Boys* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999).

79 ***"Tatlı şey" diye merak etti:*** Aynı kitapta, 65.

79 ***Mesleğinde ilerleyen teknisyen Julie Lynch:*** Michale J. Ybarra, "Why won't Women Write Code?" Sky, Aralık 1999.

80 ***Polgar Ailesi:*** Carlin Flora, "The Grandmaster Experiment," Psychology Today, Ağustos 2005.

BÖLÜM 4 - BİR ŞAMPİYONUN DÜŞÜNCE TARZI

82 ***Michael Lewis'in Paratopu(Moneyball) kitabında anlattığına göre:*** Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (New York: Norton, 2003).

82 ***"Olay sadece başarısızlıktan değildi.":*** Aynı kitapta, 9.

82 ***Bir oyuncu avcısının dediği gibi:*** Aynı kitapta, 48.

83 ***"Başarısızlık kavramı onda mevcut değildi":*** Aynı kitapta, 46.

83 ***Beane devam eder, "Beysbol oyuncusunun ne olduğuna dair...":*** Aynı kitapta, 47.

84 ***Muhammed Ali bu ölçümleri geçemedi:*** Felix Dennis ve Don Atyeo, *Muhammed Ali: The Glory* (New York: Hyperion, 2003).

84 ***Gelen yumruklarından kaçınmak için gövdesini geri çekiyordu:*** Aynı kitapta, 14.

84 ***Liston'ın döviş tekniğini incelemekle kalmamış:*** Aynı kitapta, 92.

85 ***Ali "Liston benim deli olduğuma inanmalıydı...":*** Aynı kitapta, 96.

85 ***Kelebek gibi süzül:*** Aynı kitapta, 74.

85 ***"O bir paradokstu":*** Aynı kitapta, 14.

85 ***Michael Jordan:*** Janet Lowe, *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Freatest Champion* (New York: John Wiley, 1999)

86 ***Annesi, "Onu geri gitmesini ve kendini...":*** Aynı kitapta, 7.

86 ***Chicago Bulls takımının eski yardımcı koçu John Bach:*** Aynı kitapta, 29.

86 ***Jordan için başarı düşünceden gelir:*** Aynı kitapta, 35.

86 ***Bebe'de doğuştan gelen yeteneğe sahip değildi:*** Robert W. Creamer, *Babe: The Legend Comes to Life* (New York: Penguin Books, 1974/1983).

87 ***Biyografisini yazan Robert Creamer'a göre:*** Creamer, *Babe,* 301.

87 ***"Beysbol kalesinde bunu gözlemleyebiliyordu.":*** Aynı kitapta, 109.

87 ***Hemen Stephen Jay Gould'un çağrısına kulak verelim:*** Stephen J. Gould, *Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball* (New York: Norton, 2003).

87 ***Peki ya Wilma Rudolph,:*** Tom Biracree, *Wilma Rudolph* (New York: Chelsea House, 1988).

88 ***İnanılmaz kariyerinden sonra: ....dedi:*** Aynı kitapta, 107.

88 ***Peki ya Jackie Joyner-Kersee,:*** Jackie Joyner-Kersee with Sonja Steptoe, *A Kind of Grace* (New York: Warner Books, 1997).

88 ***"Kendimi gelişirken görmemde bir şey var ve bu beni heyecanlandırıyor...":*** Aynı kitapta, 60.

88 ***Daha önce insanların kendilerini fiziksel olarak golf...biliyor muydunuz?:*** Clifton Brown, "On Golf: It's Not How for Tiger, It's Just by How Much," The New York Times Gazetesi, 25 Temmuz 2000.

89 ***Wills 1950 ve 1960lı yıllarda birinci ligde oynamak isteyen hevesli bir beysbol oyuncusuydu:*** Cynthia Kersey, *Unstoppable* (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998).

90 ***Bu beni, St. Lois Rams Amerikan futbolu takımının büyük koşucusu...etkiledi:*** Buster Olney, "Speedy Feet, but an Even Quicker Thinker," The New York Times Gazetesi, 1 Şubat 2002.

91 ***Dekatlonda 1976 yılı altın madalya sahibi Bruce Jenner diyor ki:*** Mike McGovern and Susan Shelly, *The Quotable Athlete* (New York: McGrew-Hill, 2000), 113.

92 ***Bambino'nun lanetinden beri, 85 yıldır Dünya Serisini kazanmamışlardı:*** Gould, *Triumph and Tragedy in Mudville.*

92 ***New York Times yazarı Jack Curry' nin yazdığı gibi:*** Jack Curry, "After Meele, Spin Control Takes Over," The New York Times Gazetesi, 13 Ekim 2003.

92 ***Boston yazarlarının bile ödü patlamıştı:*** Dan Shaughnessy, "It Is Time for Martinez to Grow Up," The New York Times Gazetesi, 13 Ekim 2003. (Final serileri sırasında Globe spor yazarlarının köşe yazıları New York Times'ta çıktı, tam tersi de oldu.)

94 ***Gelin her şeyi Pete Sampras ve gelişme düşüncesiyle baştan alalım:*** William Rhoden, "Momentous Victory, Most Notably Achieved," The New York Times Gazetesi, 10 Temmuz 2000.

94 ***"Koşmaya devam et.":*** Kersee, *A Kind of Grace*, 280.

95 ***"Altıncı atlayış için gerekli güç yıllar boyu bende biriken kederlerden geldi...":*** Aynı kitapta, 298.

95 ***Ama Billie Jean King'in bizlere anlattığına göre:*** King, *Billie Jean*, 236.

96 ***Maç elden giderken:*** Aynı kitapta, 78.

96 ***Jackie Joyner-Kersee'de kendi Eureka!, anını yaşamıştı:*** Joyner-Kersee, *A Kind of Grace,* 63.

96 ***Sıklıkla, dünyadaki en iyi bayan futbolcusu olarak anılan Mia Hamm:*** Mia Hamm with Aaron Heifetz, *Go fort he Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life* (New York: HarperCollins, 1999), 31.

96 ***"Bu," dedi Hamm:*** Aynı kitapta, 36.

96 ***Bu arada sizce, Hamm dünyadaki en iyi futbolcu olduğunu hiç düşündü mü?:*** Aynı kitapta, 3.

96 ***Ünlü golf sporcusu Jack Nicklaus:*** Tom Callahan, In Search of Tiger: *A Journey Through Gold with Tiger Woods* (New York: Crown, 2003), 24.

96 ***John Wooden:*** John Wooden with Jack Tobin, They Call me Coach (Waco, TX: Word Books, 1972), 63-65.

97 ***"Yeteneğin sizi zirveye taşıyabileceğine inanıyorum.":*** John Wooden with Steve Jaminson, Wooden (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997), 99.

97 ***Stuart Biddle ve meslektaşları:*** "Goal Orientation and Conceptions of the Nature of Sport Ability in Children: A Social Cognitive Approach," *British Journal of Social Psychology* 35 (1996), 399-414; "Motivation for Physical Activity Ability in Young People: Entity and Incremental Beliefs About Athletic Ability," *Journal of Sports Sciences* 21, (2003), 973-989. Ayrıca Bkn, Yngvar Ommudsen, "Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies in Physical Education Classes," *Educational Psychology* 23 (2003), 141-157 "Self-Handicapping Strategies in Physical Education Classes: The Influence of Implicit Theories of the Nature of Ability and Achievement Goal Orientations," *Psychology of Sport and Exercise 2* (2001), 139-156.

98 ***Bulgu#1:*** Bu Biddle ve meslektaşları tarafından yapılmış bir araştırmadan alınmıştır.

98 ***"Atletizmden aldığım zevk hiçbir zaman kazanıyor olmaktan kaynaklanmadı.":*** Joyner-Kersee, *A Kind of Grace*, 60.

98 ***Aslında o der ki:*** Wooden, *Wooden,* 53.

99 ***98' Ustalar turnuvasından sonra:*** Dave Anderson, "No Regrets for Woods," The New York Times Gazetesi, 4 Nisan 1998.

99 ***British Open turnuvasını sonra üçüncü bitirdiğinde ise:*** Callahan, *In Search of Tiger*, 219.

99 ***Tiger gerçekten çok hırslı bir adam:*** Aynı kitapta, 220.

99 ***Mia Hamm şöyle anlatıyor:*** Hamm, *Go for the Goal,* 201.

99 ***"İnsanlar yaptığımız işi ne kadar çok sevdiğimizi gördüler":*** Aynı kitapta, 243.

99 ***"İtiraf edeceğim, böyle bir zaman vardı":*** JohnMcEnroe with James Kaplan, *You Cannot Be Serious* (New York: Berkley, 2002), 10.

99 ***"Bazı insanlar söylenecek lafları ezberlemek istemezler":*** Aynı kitapta, 155.

99 ***Bulgu#2:*** Ommundsen, "Implicit Theories of Ability," 141-157.

99 ***"Takımdan ayrıldıktan sonra geri dönüp oyunu tekrar elinize alacağınızı düşünemezsiniz":*** Lowe, *Michael Jordan Speaks,* 99.

100 ***Michael Jordan başarısızlıklarını kucakladı:*** Aynı kitapta, 107.

100 ***İşte Kerim Abdül Jabbar'ın üniversite liginde basketbol oynarken:*** Wooden, *Wooden*, 100.

100 ***Örneğin, McEnroe onu önceki turda yenen:*** McEnroe, *You Cannot Be Serious*, 112.

100 ***"Tanrı'm, eğer Patrick'i kaybedersem...":*** Aynı kitapta, 259.

100 ***Bakın başarısızlık ona neler yaptırdı:*** Aynı kitapta, 119.

100 ***1981 yılında, McEnroe güzel siyah bir Les Paul model gitar satın aldı:*** Aynı kitapta, 274.

100 ***Gelin başarısızlığın Sergio Garcia'ya neler yaptırdığına bir bakalım:*** Callahan, *In Search of Tiger,* 164, 169.

101 ***Bulgu#3:*** Ommundsen, "Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies," *Educational Psychology*, 2003, 23, 141-157; "Self Handicapping Strategies," *Psychology of Sport and Exercise*, 2001 2, 139-156.

101 ***Michael Jordan'ın becerileri yaşı artmasına rağmen nasıl oldu da bir düşüş yaşamadı?:*** Lowe, *Michael Jordan Speaks*, 177.

101 ***Ünlü koç Butch Harmon:*** Callahan, *In Search of Tiger*, 75.

101 ***Bunun farkında olarak, Tiger'ın babası:*** Aynı kitapta, 237.

101 ***"Oyunumu biliyorum":*** Aynı kitapta, 219.

102 ***"Vuruşlar üzerinde çalışmayı çok seviyorum":*** Aynı kitapta, 300.

102 ***"O, on iki yaşında...":*** Aynı kitapta, 23.

102 ***Woods'un golf arkadaşı Mark O'Meara'nın:*** Aynı kitapta,25.

102 ***Mesela, '82 de olduğu kadar iyi yapamadığı zamanlarda:*** McEnroe, *You Cannot Be Serious*, 166.

102 ***"Aslında, bu kuvvetler ile savaşmak...":*** Aynı kitapta, 29.

102 ***Başkasının onun için bir şeyler yapmasını diledi:*** Aynı kitapta, 207.

102 ***"Sistem daha, daha fazlası ile uzaklaşmama izin veriyor...":*** Aynı kitapta, 190.

103 ***"Toplumumuzda yıldız olmaya çalışmak yerine...":*** Lowe, *Michael Jordan Speaks*, 37.

103 ***Koç John Wooden taktik bilgisinin ortalama düzeyde olduğunu iddia ediyor:*** Wooden, *Wooden*, 113.

103 ***"Şuna inanırım, örneğin...":*** Aynı kitapta, 78.

104 ***Maçlardan önce karşı takımın yıldızlarından biriyle kendisini karşılaştırması istendiğinde:*** Charlie Nobles, "Johnson Is Gone, So Bucs, Move On," The New York Times Gazetesi, 20 Kasım 2003; Dave Anderson, "Regarding Johnson, Jets Should Just Say No," The New York Times Gazetesi, 21 Kasım 2003.

104 ***"Ben bir takım oyuncusuyum ama...":*** Anderson, "Regarding Johnson."

104 ***Nyad planlarını hazırladığı zaman:*** Kersey, *Unstoppable*, 212.

105 ***Iciss Tillis üniversitede bir basketbol yıldızı:*** Viv Bernstein, "The Picture Doesn't Tell the Story," The New York Times Gazetesi, 24 Ocak 2004.

106 ***Candace Parker:*** Ira Berkow, "Stardom Awaits a Prodigy and Assist Goes to Her Father," The New York Times Gazetesi 20 Ocak 2004.

BÖLÜM 5 - İŞ YAŞAMI: DÜŞÜNCE TARZI VE LİDERLİK

108 ***Malcolm Gladwell'a Göre:*** Malcolm Gladwell, "The Talent Myth," The New Yorker, 22 Temmuz 2002.

109 ***Hong Kong Üniversitesindeki öğrencilerle üzerinde yaptığımız çalışmayı hatırlayın:*** Bu çalışma Ying-yi Hong, C.Y. Chiu, Derek Lin, and Wendy Wan tarafından yapıldı.

109 ***...onları sabitlenmiş düşünce tarzı içine soktuğumuz öğrencileri hatırlayın:*** Bu araştırma Claudia Mueller tarafından yönetildi.

109 ***Jim Collins bazı şirketleri ...şeyin ne olduğunu keşfetmek için işe koyuldu:*** Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: Harper-Collins,2001).

110 ***"Eskiden bana davacı diye seslenirlerdi":*** Aynı kitapta, 75.

111 ***Robert Wood ve Albert Bandura:*** Robert Wood ve Albert Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989), 407-415.

112 ***Collins'in de belirttiği gibi:*** Collins, *Good to Great*,26.

113 ***Collins der ki:*** İyiden çok iyiye sıçramış Kroger: Aynı kitapta, 65-69.

113 ***James Surowiecki'ye Göre:*** James Surowiecki, "Blame Iacocca: How the Former Chrysler CEO Caused the Corporate Scandals," Slate, 24 Temmuz 2002.

114 ***Liderlik gurusu Warren Bennis:*** Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Cambridge, MA: Perseus Yayıncılık, 1989/2003,xxix.

114 ***Iacocca ise böyle değildi:*** Lee Iacocca, William Novak ile beraber: *Iacocca: An Autobiography* (New York: Bantam Kitapları, 1984).

114 ***Dahası, "Eğer Henry kralsa...":*** Aynı kitapta, 101.

114 ***"Ben majestelerinin sevilen adamıydım":*** Aynı kitapta, 83.

114 ***"Hepimiz, kraliyet sarayında iyi bir hayat yaşadık.":*** Aynı kitapta, 101.

115 ***"Her zaman farklı olduğum fikrine kapılmıştım":*** Aynı kitapta, 144.

115 ***Henry Ford'un onda herhangi bir kusur belirleyip belirlemediğini merak etti:*** Doron P. Levin, *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy* (New York: Harcourt Brace, 1995), 31.

115 ***"Henry Ford'un sana nasıl bir iyilik yaptığının farkına varmıyorsun":*** Aynı kitapta, 231.

115 ***Ford'dan aşağılayıcı ayrılışından birkaç yıl sonra:*** Iacocca, Iacocca, xvii.

115 ***Nasıl olduysa kısa süre içinde Chyrsler:*** Levin, *Behind the Wheel at Chrysler.*

116 ***Iacocca'ya karşı olan başyazıların birinde:*** Aynı kitapta, 312.

116 ***Bu yüzden, tahtı tekrar geri kazanmak için:*** "Iacocca, Spurned in Return Attempts, Lashes Out," USA Today Gazetesi, 19 Mart 2002.

117 ***Albert Dunlap batan şirketleri kurtardı:*** Albert J. Dunlap, Bob Andelman ile birlikte, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside/Simon & Schuster,1996).

117 ***"Bu parayı kazandım mı?":*** Aynı kitapta, 21.

117 ***"Eğer iş yaşamının içindeyseniz...":*** Aynı kitapta, 199.

117 ***Bir kadın ayağa kalkmış ve sormuş:*** Aynı kitapta, 62.

118 ***"Bu dünyada kendi yöntemimi belirlemek...":*** Aynı kitapta, 107-108.

118 ***"Bugünlerde toplantı odalarında duyduğum en aptalca terim...":*** Aynı kitapta, 196.

118 ***"Sonunda, gittiğim her yerden sıkıldım.":*** Aynı kitapta, 26.

118 ***Sonra 1996 yılında:*** John A. Byrne, "How Al Dunlap Self-Destructed," *Business Week*, 6 Temmuz 1998.

119 ***Şirketin kurucusu Ken Lay:*** Bethany McLean ve Peter Elkind, *The Smartest Guy in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Penguin Group,2003)

119 ***Kinder ayrıca, soran tek kişiydi:*** Aynı kitapta, 92.

119 ***Lay kendi düşüncesi ve bu düşünceyi bitirmiş olsa da:*** Aynı kitapta, 89.

120 ***"Ron olayı anlamıyor.":*** Aynı kitapta, 69.

120 ***"O kadar belli ki, nasıl anlayamıyorsunuz?":*** Aynı kitapta, 233.

120 ***McLean ve Elkind'ın bildirdiği gibi:*** Aynı kitapta, 40.

120 ***Enron yöneticilerinden biri olan Amanda Martin:*** Aynı kitapta, 121.

121 ***İkamet eden dehalar AOL ve Time Warner şirketlerini de neredeyse yere indiriyorlardı:*** Alec Kein, *Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner* (New York: Simon & Schuster,2003).

122 ***AOL yöneticilerinden konuşurken:*** Aynı kitapta, 171.

122 ***Morgan McCall'un belirttiği gibi:*** Morgan W. McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Baskı,1998),xiii. McCall aynı zamanda gelişimdeki potansiyel yerine doğal yeteneğe inanmanın tüzel kültür üzerindeki etkilerini analiz ediyor. "High Flyers' daki mesaj, liderlik becerisinin öğrenilebileceği, yetenek gelişimini destekleyen şartlar oluşturmanın rekabete dayanan faydanın kaynağı haline gelebileceği ve liderlerin gelişmeleri başlı başına bir liderlik sorumluluğudur," diyor. xii.

123 ***Şirket liderliğinde bir uzman olan Harvey Hornstein:*** Harvey A. Hornstein, *Brutal Bosses and Their Prey* (New York: Riverhead Kitapları,1996),49.

123 ***Hornstein, Paul Kazarian'ı anlatıyor:*** Aynı kitapta, 10.

123 ***"Belli başlı uçak üretim şirketlerinin birinde bir mühendis ile...":*** Aynı kitapta, 54.

124 ***İyiden Harikaya adlı kitabında Collins:*** Jim Collins, *Good to Great*, 72.

124 ***Collins ve Porras'a göre:*** James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1994/2002), 165.

124 ***Burroughs'dan Ray Macdonald:*** Aynı kitapta, 166.

124 ***Aynı şey, Texas Instruments şirketinde başka bir lidere oldu:*** Aynı kitapta.

124 ***Andrew Carnegie bir keresinde:*** John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You* (Nashville, TN: Thomas Nelson,1995), 15.

125 ***Warren Bennis söyledi:*** Bennis, *On Becoming a Leader*,19.

125 ***Jeck Welch 1980 yılında General Elektrik'in başına geçtiği zaman:*** "Overvalued: Why Jack Welch Isn't God," The New Republic, 11 Haziran 2001. Welch'in neden tanrı gibi bir figür olarak göz önüne alınmaması gerektiğini anlatan bu makale bile onun olağanüstü başarılarını ayrıntılı anlatıyor.

125 ***Fortune dergisi Welch'i:*** Aynı kitapta.

126 ***Ama benim için en etkileyici olanı: Steve Bennett, "The Boss:*** Put It in Writing Please, " The New York Times, 9 Mayıs 2004.

126 ***Bunun yerine vurgu şuydu:*** Jack Welch, John A. Bryne, ile birlikte, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Kitapları,2001),ix.

126 ***Veya "[Bu insanlar] yolculuğumu öğrenme ve büyük eğlence ile doldurdular":*** Aynı kitapta, 439.

126 ***1971 yılında GE insan kaynakları ve terfi gündeme geldi:*** Aynı kitapta, 42.

127 ***Bir gün, genç "Dr." Welch:*** Aynı kitapta, 36.

127 ***"Kidder tecrübesi beni hiç bırakmadı":*** Aynı kitapta, 228-229.

127 ***Öğrendiği şey şuydu:*** Aynı kitapta, 384.

127 ***Welch GE 'de genç bir mühendisken:*** Aynı kitapta, 27.

128 ***"Sonunda öğrendim ki...":*** Aynı kitapta, 54.

128 ***Bir akşam... konuşma yaptı:*** Aynı kitapta, 97-98.

128 ***Beş yüz yöneticinin önünde:*** Aynı kitapta, 189.

129 ***"Bunun sonucu olarak, paylaşmaları için cesaretlendirildiler.":*** Aynı kitapta, 186.

129 ***"Bunu Amerika'ya borçlusun":*** Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM'S Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002),16.

129 ***Şirkete varışından altı gün sonra:*** Aynı kitapta, 78.

130 ***Yazdığı kitabı çalışanlarına ithaf etti:*** Aynı kitapta...

130 ***"Hiyerarşi benim için çok şey ifade etmez":*** Aynı kitapta, 24.

131 ***"[IBM Hissesi] hiç değişime uğramadı...":*** Aynı kitapta, 57.

131 ***Anne Mulcahy, Xerox'un başına geçtiğinde:*** Betsy Morris, "The Accidental CEO," Fortune, 23 Haziran 2003.

131 ***Fortune dergisi Mulcahy'i "Lou Gerstner'den bu yana yapılan en şehvetli geri dönüş hareketi":*** "Most Powerful Women in Business 2004," Fortune, October 18, 2004.

131 ***Örneğin Fortune yazarı Betsy Morris'in anlattığına göre:*** Morris, "The Accidental CEO."

131 ***Katı biriydi:*** Aynı kitapta.

132 ***İki yıl köle gibi çalıştıktan sonra:*** Aynı kitapta.

132 ***Ancak bir yıl sonra:*** Aynı kitapta.

133 ***Kadınlar artık büyük şirketlerde daha anahtar mevkilere sahipler:*** "Most Powerful Women in Business 2004."

133 ***Fortune dergisi eBay'den Meg Whitman'ı:*** Eryn Brown, "How Can a Dot-Com Be This Hot?" Fortune, 21 Ocak 2002; Patricia Sellers, "eBay's Secret," Fortune, 18 Ekim 2004.

133 ***Araştırmacı Robert Wood ve meslektaşları:*** Robert E. Wood, Katherine Williams Phillips, and Carmen Tabernero, "Implicit Theories of Ability, Processing Dynamics and Performance in Decision-Making Groups," Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.

134 ***70'li yılların ilk zamanlarda Irving Janis:*** Irving Janis, *Groupthink, 2nd ed.* (Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982).

135 ***"1956 yılından bu yana her şey onun lehineydi ...":*** Aynı kitapta, 35.

135 ***Schlesinger ayrıca:*** Aynı kitapta, 38.

135 ***Bunun gerçekleşmesini engellemek için:*** Collins, *Good to Great*, 71.

135 ***Şirket dışından bir danışman Enron çalışanlarına:*** McLean and Elkind, *The Smartest Guys in the Room,* 241.

135 ***"Söylemek istediğinizi anladık.":*** Aynı kitapta, 230.

135 ***General Motors'un eski CEOsu Alfred P. Sloan:*** Janis, *Groupthink*(Grup Düşüncesi), 71. From Peter F. Drucker, The Effective Executer (New York: Harper&Row,1966).

135 M.Ö. yazdığı yazılarında Heredot: Janis, *Groupthink*(Grup Düşüncesi), 71.

136 ***Biri yeni, yuvarlak hatlı arabaların uçan patateslere benzediğini:*** Levin, *Behind the Wheel*, 102-103.

136 ***Diğer tarafta ise David Packard:*** David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (New York: HarperCollins, 1995).

136 ***İşyerindeki bir övgü sorununun içinde yer almadığı bir dergi bulamazsınız:*** Jean M. Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled-and More Miserable Than Ever Before* (New York: Free Press,2007).

138 ***Laura Kay ve Michael Haselhuhn düşünce tarzlarının....gösterdi:*** Laura Krey and Michael Haselhuhn, "Implicit Theories of Negotiating Ability and Performance: Longitudinal and Experimental Evidence." *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007), 49-64.

139 ***Peter Heslin tarafından yapılmış çalışmalar:*** Peter Heslin, Gary Latham, and Don VandeWalle. "The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals." *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), 842-56; Peter Heslin, Don VandeWalle, and Gary Latham. "Keen to Help? Managers' IPT and Their Subsequent Employee Coaching." Personnel Pychology 59 (2006), 871-902.

141 ***Warren Bennis büyük liderler ile röportaj yaptığı zaman:*** Bennis, *On Becoming a Leader*, xxix.

141 ***Bennis de hemfikirdi:*** Aynı kitapta, xxxii.

142 ***John Zenger and Joseph Folkman:*** John H. Zenger and Joseph Folkman, *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (New York: McGraw-Hill,2002).

142 Veya Morgan McCall'un ileri sürdüğü gibi: McCall, *High Flyers.*

BÖLÜM 6: ÂŞIKLARIN DÜŞÜNCE TARZLARI

144 ***Onları birbirinden ayıran şey nedir?:*** Bu çalışma Israela Silberman ile beraber gerçekleştirildi.

146 ***Contos ailesi:*** Weddings on Wild'da gösterildi, ABC, 14 Haziran 2004.

147 ***Doğuştan yeteneğe sahip insanlar çalışmasında:*** Benjamin S. Bloom, Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985).

147 ***Belki de Duygusal Zeka kitabında Daniel Goleman'ın bu duruma cevap veren bir tonda yazması:*** Daniel, Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam,1995).

150 ***Ünlü evlilik uzmanı Aaron Beck:*** Aaron T. Beck, Love is Never Enough (New York: Harper&Row,1988),202.

150 ***Önde gelen ilişki araştırmacılarından John Gottman şöyle der:*** John Gottman, Nan Silver ile birlikte, *Why Marriages Succeed or Fail* (New York: Fireside/Simon&Schuster,1994),69.

150 ***Ünlü aile psikoloğu Elayne Savage:*** Elayne Savage, *Don't Take It Personally: The Art of Dealing with Rejection* (Oakland,CA: New Harbinger,1997).

151 ***Raymond Knee ve meslektaşları:*** C. Raymond Knee, "Implicit Theories of Relationships: Assessment and Prediction of Romantic Relationship Initiation, Coping, and Longevity," *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998), 360-370.

152 ***John Gottman bildiriyor:*** Gottman, *Why Marriages Succeed or Fail*,155.

152 ***... suçlu insanlar belirler:*** Bu Raymond Knee tarafından incelendi ve ben bunu Lara Kammrath ile olan çalışmamda buldum. (Frank Fincham'ın çalışmasına da bakın.)

153 ***Bu yüzden sadece sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanlar eşlerindeki kusurları görürler:*** Sabitlenmiş düşünce tarzının bir ilişkiyi sarsacağı fikri aynı zamanda Roy Eidelson ve Norman Epstein'ın ve Susan Hendrick ile Clyde Hendrick'in çalışmalarında da bulunabilir. Hor görmeye yol açan eleştiri fikri -eşin kişiliğine veya karakterine saldıran- John Gottman'ın çalışmasında araştırılır.

154 ***Brenda ve Jack, Daniel Wile'ın müvekkileriydi: Daniel B. Wile, After the Honeymoon:*** How Conflict Can Improve Your Relationship (New York: John Wiley&Sons, 1988).

155 ***Ted ve Karen'ın hikâyesi:*** Beck, *Love is Never Enough.*

155 ***"Söylediği her söz, yaptığı her şey büyüleyici.":*** Aynı kitapta, 36.

155 ***"Hiçbir şeyi ciddiye almıyor...":*** Aynı kitapta, 36.

155 ***"Gösterilmesi gereken olgun davranış nedir?":*** Aynı kitapta, 246.

156 ***Aaron Beck danışmanlık alan çiftlerin bu sabitlenmiş düşüncelere hiç kapılmadıklarını anlatır:*** Aynı kitapta, 199.

156 ***Hillary onu savundu:*** Hillary Rodham Clinton, *Living History* (New York: Simon&Schuster,2003), 465.

156 ***Danışmanlık süresince, ... çift yaşam sürmeyi nasıl öğrendiğini anlamaya başladı:*** Bill Clinton, *My Life* (New York: Knopf,2004); Bill Clinton on The Charlie Rose Show, 23 Haziran 2004.

156 ***Bir akşam Stevie Wonder:*** H.R. Clinton, *Living History.*

163 ***Jennifer Beer bu sorunun cevabını bulmak için yüzlerce insanı inceledi:*** Jennifer S. Beer, "Implicit Self-Theories of Shyness," Journal of Personality & Social Psychology 83. (2002), 1009-1024. Ayrıca Phil Zimbardo utangaçlık üzerine olan çalışmasına bkz.

164 ***Psikiyatri Profesörü ve bir tedavi uzmanı olan Scott Wetzler:*** Scott Wetzler, *Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game* (New York: HarperCollins,1998).

164 ***"Oturup oturmaman benim için fark etmez.":*** Aynı kitapta, 134

165 ***Adı en kötüye çıkanlardan Columbine'da:*** Brooks Brown and Rob Merritt, *No Easy Answers: The Truth Behind Death at Columbine* (New York: Lantern Kitapları,2002).

168 ***Eric Harris ve Dylan Klebold'un sınıf arkadaşı Brooks Brown:*** Aynı kitapta.

168 ***Sabitlenmiş düşünce tarzını ve insanların başkalarını yargılama hakkını reddetti:*** Aynı kitapta, 47.

168 ***Kendi deyişiyle:*** Aynı kitapta, 107.

168 ***"Bu site aklınızı kullanmanız ve etrafınızı iyileştirmeniz içindir.":*** Aynı kitapta, 263.

168 ***"Sırtımız yaslayıp bu saldırganları 'canavarlar, bizden tamamen farklı yaratıklar' olarak anabiliriz...":*** Aynı kitapta, 21.

169 ***Danışman, Tedavi uzmanı ve okul idarecisi Stan Davis:*** Stan Davis, *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying* (Wayne,. ME: Stop Bullying Now,2003). Dan Olweus'u Bullying at School'u da bakın. (Malden, MA: Blackwell,1993).

170 ***"Uzun süredir kavgadan uzak durduğunu fark ediyorum...":*** Aynı kitapta, 34.

170 ***Ünlü çocuk psikologu Haim Ginott:*** Haim G. Ginott, *Teacher and Child* (New York: Macmillan, 1972),167.

171 ***The New York Times gazetesinde zorbalık hakkında yayınlanan bir makalede:*** Jane, Gross, "Hot Topic at Summer Camps: Ending the Rule of the Bullies," *The New York Times Gazetesi*, 28 Haziran 2004.

BÖLÜM 7: EBEVEYNLER, ÖĞRETMENLER, ÇALIŞTIRICILAR: DÜŞÜNCE TARZLARI NEREDEN GELİR?

173 ***Çocuk yetiştirmede bilge olan Haim Ginott:*** Haim G. Ginott, *Between Parent and Child* (New York: Avon Kitapları, 1956),22-24.

175 ***3. Bölümü hatırlayın:*** Bu çalışma Claudia Mueller ve Melissa Kamins ile birlikteydi.

183 ***Ginott bize on dört yaşındaki Philip'in hikâyesini anlatıyor:*** Haim G. Ginott, *Between Parent and Teenager* (New York: Machillan,1969),88.

184 ***Çocuklar Mesajları Öğrenir:*** Bu araştırma Chauncy Lennon ve Eva Pomerantz ile birlikte yapıldı.

185 ***İşte burada hiçbir zaman unutamayacağımız bir anasınıfı öğrencisi:*** Bu model çalışması Gail Heyman ve Kathy Cain ile: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck, and Kathleen Cain, "Young Children's Vulnerability to Self-Blame and Helplessness," *Child Development* 63 /1992),

186 ***İkinci sınıfa giden çocuklara sorduk:*** Bu araştırma Gail Heyman ile yapıldı: Gail D. Heyman ve Carol S. Dweck, " Children's Thinking About Traits: Implications for Judgements of the Self and Others," *Child Development* 64 (1998), 391-403.

187 ***Mary Main ve Carol George:*** Mary Main ve Carol George, "Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in the Day Care Setting," *Developmental Psychology* 21 (1985), 407-412.

190 ***"Ailem beni zorladı...":*** John McEnroe James Kaplan ile beraber, *You Cannot Be Serious* (New York: Berkley, 2002), 31.

190 ***"Birçok sporcu oynamayı gerçekten seviyor görünür":*** Aynı kitapta, 30.

190 ***"Tiger tesisatçı olmak istemiş olsaydı:*** Tom Callahan, *In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods* (New York: Crown, 2003), 213.

190 ***Buna karşı Tiger der ki:*** Tiger Woods, *How I Play Golf* (New York: Warner Kitapları, 2001), 302.

191 ***Ünlü keman öğretmeni Dorothy Delay:*** Barbara L. Sand, *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician* (Portland, OR: Amadeus Yayın, 2000).

191 ***Bir aile sekiz yaşındaki oğullarını:*** Aynı kitapta, 79.

191 ***Delay, oğlunun ünlü bir ajansa yazılmasında ısrar eden bir anneyle saatlerce uğraştı:*** Aynı kitapta, 144.

191 ***Yura "Keman çaldığım her zaman mutluyum.", diyor:*** Aynı kitapta, 153.

191 Üniversite öğrencilerinden ideallerindeki üniversite öğrencilerini tanımlamalarını istedik: Bu çalışma Bonita London ile yapıldı.

192 ***Haim Ginott on yedi yaşındaki Nicholas'ı anlatıyor:*** Ginott, *Between Parent & Teenager,*132.

193 ***Otuz beş yıl boyunca:*** Sheila Schwartz, "Teaching's Unlettered Future," *The New York Times Gazetesi,* 6 Ağustos 1998.

194 ***Marva Collinse yargılanmış ve dışlanmış Chicago çocuklarına:*** Marva Collins ve Civia Tamarkin, *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education* (Los Angeles: Jeremy Teacher, 1982/1990); Marva Collins, *"Ordinary" Children, Extraordinary Teachers* (Charlottesville, VA: Hampton Roads Yayıncılık, 1992).

194 ***60 Minutes dergisi Collins'in sınıfında haber yaparken:*** Collins, *"Ordinary" Children,* 43-44.

195 ***Chicago Sun- Times gazetesi yazarı Zay Smith:*** Collins ve Tamarkin, *Marva Collins' Way,* 160.

195 ***Collins geri dönüp onları eğitmeye nasıl başladığına bakarken şöyle diyor:*** Aynı kitapta, 47.

195 ***"Biliyorum, çoğunuz adınızı heceleyemiyorsunuz.":*** Aynı kitapta, 21-22.

195 ***Onlar "Sert yüzlü ve dalgın gözlü" çocuklardan heyecan dolu çocuklara haline gelirken:*** Aynı kitapta, 68.

195 Rafe Esquith, Los Angeles'lı suça bulaşmış ikinci sınıf öğrencilerine: Rafe Esquith, *There Are No Shortcuts* (New York: Pantheon, 2003).

196 ***Delay'in kocası onun her şeyin mümkün olduğunu düşündüğü "orta batı" inancıyla alay etti:*** Sand, *Teaching Genius,* 23.

196 ***Juilliard'daki akıl hocası ve öğretmen arkadaşı:*** Aynı kitapta, 54.

196 ***"Bence bir öğretmen için... demek çok kolaydır.":*** Aynı kitapta, 70.

196 ***Itzhak Perlman onun öğrencisiydi:*** Aynı kitapta, 201.

196 ***"Onda özel bir şeyler olduğunu sanıyorum ...":*** Aynı kitapta, 85.

196 ***Oysa daha ilk günden öğrencilerin üreteceğine:*** Collins ve Tamarkin, *Marva Collins' Way,* 19.

197 ***Benjamin Bloom dünya çapında 120:*** Benjamin S. Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Kitapları, 1985).

197 ***Collins okulunu genç öğrencileri de içine katmak için genişlettiği zaman:*** Collins, *"Ordinary" Children.*

198 ***Esquith ölçütlerin düşürülmesine karşı çıkıyor:*** Esquith, *There Are No Shortcuts,* 53.

198 ***"Bayan DeLay'in dehasının bu parçası...":*** Sand, *Teaching Genius,* 219.

199 ***"Hangi çocuğun en zor bölümleri anlamaya uğraşacağını biliyorum":*** Esquith, *There Are No Shortcuts,* 40.

199 ***Collins'de sınıfına anlatırken aynı fikri hatırlatıyor:*** Collins ve Tamarkin, *Marva Collins' Way,* 21.

199 ***Bir öğrenci bir parçayı Itzhak Perlman kadar hızlı çalamayacağından emindi:*** Sand, *Teaching Genius,* 64.

199 ***Bir başka öğrencinin gözü yetenekli kemancıların çıkardığı güzel bir ses tarafından korkutulmuştu:*** Aynı kitapta, 114.

199-200 ***Marva Collins'in sınıf içinde soytarılık yapan bir çocuğa söylediği gibi:*** Collins ve Tamarkin, *Marva Collins' Way,* 208.

200 ***Collins ve çalışmayı reddeden öğrenci Gary:*** Aynı kitapta, 85-88.

200 ***"Sokrates'in dediğine benziyor değil mi Bayan Collins?":*** Aynı kitapta, 159.

200 ***Bir ödevde şöyle yazdı:*** Aynı kitapta, 165.

201 ***Ve öğrencilerinin şunu bilmelerini sağlardı:*** Aynı kitapta, 87.

202 ***The New York Times Gazetesinde Michael Lewis:*** Michael Lewis, "Coach Fitz's Management Theory," *The New York Times Magazine,* March 28, 2004.

202 ***Ünlü ve tartışılan üniversite basketbol çalıştırıcısı Bobby Knight:*** Bob Knight, Bob Hammel ile birlikte, *Knight: My Story* (New York: St. Martin's Yayını, 2002); Steve Alford, John Garrity ile beraber, *Playing for Knight* (New York: Fireside/ Simon & Schuster, 1989); John Feinstein, *A Season on the Brink: A Year with Bobby Knight and the Indiana Hoosiers* (New York: Fireside/ Simon & Schuster, 1987).

203 ***kitabın yazarı John Feinstein:*** Feinstein, *Season on the Brink,* 3.

203 ***Feinstein der ki, Daryl Thomas'ta:*** Aynı kitapta, 3-4.

203 ***"Ne olduğunu biliyorsun değil mi Daryl?":*** Aynı kitapta, 7.

204 ***Yardımcı koç ona şöyle bir tavsiyede bulundu:*** Aynı kitapta, 4.

204 ***"En çok sevdiğim şey":*** Aynı kitapta, 25.

204 ***Profesyonel kariyer sahibi Steve Alford:*** Alford, *Playing for Knight,* 101.

204 ***"Atmosfer zehirliydi...":*** Aynı kitapta, 169.

204 ***Alford der ki:*** Aynı kitapta, 63.

205 ***Kitapta yılsonunda başarısız oluyorlar:*** Feinstein, *Season on the Brink,* xi.

205 ***"Bazı zamanlar vardı ki eğer...":*** Aynı kitapta, 8-9.

206 ***Koç John Wooden spordaki en büyük:*** John Wooden, Jack Tobin ile birlikte, *They Call Me Coach* (Waco, TX: Word Books, 1972); John Wooden, Steve Jamison ile birlikte, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* (Lincolnwood, IL: Contemporary Kitapları, 1997).

207 ***"Biraz daha iyi hale gelmek için her gün çok çalışmak zorundasınız...":*** Wooden, *Wooden,* ıı.

207 ***"Kazandım mı? Kaybettim mi? ...":*** Aynı kitapta, 56.

207 ***Eğer öyleyse şunu söylüyor:*** Aynı kitapta, 55.

207 ***Eğer oyuncular çalışma sırasında kolay yolu seçiyorlarsa:*** Aynı kitapta, 119.

207 ***"Her birine neye sahip olduklarını görmek için baktım":*** Aynı kitapta, 95.

208 ***"Takımımızda oynamış diğer oyuncu arkadaşlarımız da bu numaraları giydi":*** Aynı kitapta, 67.

208 ***Fakat ona söz verdi:*** Aynı kitapta 141-142.

208 ***Bill Walton:*** Aynı kitapta, ix.

208 ***Başarılı koç Denny Crum:*** Aynı kitapta, xii.

209 ***Kerim Abdül Cabbar:*** Aynı kitapta, xiii.

209 ***Zafer anıydı:*** Wooden, *They Call Me Coach,* 9-10.

209 ***"Şampiyonlukları oyunculara diktatörce yaklaşarak kazanmış":*** Wooden, *Wooden,* 117.

209 ***Pat Summitt, Tennessee bayan basketbol takımı Lady Vols'un koçudur:*** Pat Summitt, Sally Jenkins ile birlikte, *Reach for the Summit* (New York: Broadway Kitapları, 1998).

210 ***Wooden bu durumu başarının "bulaşması" olarak adlandırır:*** Wooden, *Wooden.*

210 ***Los Angeles Lakers takımının eski koçu Pat Riley, ise bunu:*** Pat Riley, *The Winner Within* (New York: Putnam, 1993).

210 ***"Başarı sizi yatıştırır":*** Summitt, *Reach for the Summit*, 237.

210 ***North Carolina koçu:*** Aynı kitapta, 5.

210 ***"Kaldırın kafalarınızı":*** Aynı kitapta, 6.

211 ***"Hiçbir zaman aynı kalmazsınız.":*** Tyler Kepner, "The Complete Package: Why A-Rod Is the Best in Business, Even While Learning a New Position," *The New York Times,* April 4, 2004.

BÖLÜM 8: DÜŞÜNCE TARZLARINI DEĞİŞTİRMEK

214 ***1960 yılında psikiyatrist Aaron Beck:*** Aaron T. Beck, " Thinking and Depression: Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions, " *Archives of General Psychology* 9 (1963), 325-333; *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility and Violence* (New York: HarperCollins,1999). (Yaklaşık olarak aynı zamanda, terapist Albert Ellis benzer bir şeyi: inançların insanların nasıl hissettikleri konusunda anahtar öneminin olduğunu keşfediyordu.)

215 ***Birkaç çalışmada sabitlenmiş düşünce tarzına sahip insanların aldıkları bilgiler ile ilgilenme şeklini denedik:*** Bu çalışma Ying-yi Hong, C.Y. Chiu ve Russell Sacks ile birlikte yapıldı.

216 ***Temel varsayımla yüzleştirmez:*** Bununla beraber E. Young ve Janet Klosko, *Reinventing Your Life*'a da bakın. (New York: Plume/ Penguin, 1994). Young ve Klosko bilişsel terapi geleneği içinde çalışmalarına rağmen, yaklaşımları ve müşterilerine öğrettikleri, insanların çok kolay şekillerde değişebilmeleridir.

218 ***Bir Düşünce Tarzı Atölye Çalışması:*** Bu çalışma Lisa Sorich Blackwell ile William T. Grant Kurumu ve Spencer Kurumu ile geliştirildi: L. S. Blackwell, C.S. Dweck ve K. Trzesniewski, *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention,* 2003. Aynı zamanda düşünce tarzının gelişmesine dayalı kendi öğrenci atölyelerini geliştiren diğer psikologlara da dikkat çekmek istiyorum: Efficacy İnstitute'un kurucusu Jeff Howard, ve Joshua Aronson, Catherine Good ve Kolombiya Üniversitesi ve New York Universitesi'nden Michael Inzlicht.

219 ***Birçok insan beyni gizemli bir şey olarak düşünüyor:*** Bu, Lisa Sorich Blackwell'ın atölye çalışması için yazıldı.

221 ***Beyinoloji:*** Bilgisayar tabanlı Beyinoloji programı aynı zamanda Lisa Sorich Blackwell ve William T. Kuruluşundan bir destekçi ile geliştirildi.

224 ***psikolog Karen Horney ve Carl Rogers:*** Karen Horney, *Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization* (New York: Norton, 1950); *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis* (New York: Norton, 1945). Carl R. Rogers, *Client-Centered Therapy* (New York: Houghton Mifflin,1951); *On Becoming a Person* (New York: Houghton Mifflin,1961).

228 ***Peter Gollwitzer ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma:*** Peter M. Gollwitzer, "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans," *American Psychologist* 54 (1999),493-503.

239 ***Düşünce Tarzı ve İrade Gücü:*** Bu konuyu Abigail Scholer, Eran Magen ve James Gross ile araştırıyorum.

TAVSİYE EDİLEN KİTAPLAR

Beck, Aaron T. *Love is Never Enough.* New York: Harper & Row, 1988.

--------. *Prisoners of Hate.* New York: HarperCollins,1999.

Beck, Judith S. *Cognitive Therapy.* New York: Guilford Yayınevi, 1995.

Bennis, Warren. *On Becoming a Leader.* Cambridge, MA: Perseus Yayıncılık, 1989/2003.

Binet, Alfred (Suzanne Heisler, çev.). *Modern Ideas About Children.* Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975 (orijinal çalışma, 1909).

Bloom, Benjamin S. *Developing Talent in Young People.* New York: Ballantine Kitapları, 1985.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't.* New York: HarperCollins, 2001.

Collins, Marva, and Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education.* Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* New York: Harper & Row, 1990.

Davis, Stan. *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying.* Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003.

Edwards, Betty. *The New Drawing on the Right Side of the Braimn.* New York: Tarcher/ Putnam, 1979/1999.

Ellis, Albert. *Reason and Emotion in Psychotheraphy.* Secaucus, NJ: Citadel, 1962.

Ginott, Haim G. *Between Parent & Child.* New York: Avon Kitapları, 1956.

---------. *Between Parent & Teenager.* New York: Macmillan, 1969.

---------. *Teacher and Child.* New York: Macmillan, 1972.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* New York: Bantam, 1995.

Gottman, John, Nan Silver ile birlikte. *Why Marriages Succeed or Fail.* New York: Fireside/ Simon & Schuster, 1994.

Gould, Stephen J. *The Mismeasure of Man.* New York: Norton, 1981.

Holt, John. *How Children Fail.* New York: Addison Wesley, 1964/1982.

Hyatt, Carole, and Linda Gottlieb. *When Smart People Fail.* New York: Penguin Kitapları, 1987/1993.

Janis, Irving. *Groupthink*, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982.

Lewis, Michael. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game.* New York: Norton, 2003.

Lewis, Michael. *Coach: Lessons on the Game of Life*. New York: Norton, 2005.

McCall, Morgan W. *High Flyers: Develping the Next Generation of Leaders.* Boston: Harvard Business School Yayınevi, 1998.

McLean, Bethany, and Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron.* New York: Penguin Group, 2003.

Olweus, Dan. *Bullying at School.* Malden, MA: Blackwell, 1993.

Reeve, Christopher. *Nothing is Impossible: Reflections on a New Life.* New York: Random House, 2002.

Sand, Barbara L. *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician.* Portland, OR: Amadeus Yayınevi, 2000.

Seligman, Martin E.P. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life.* New York: Knopf, 1991.

Tharp, Twyla. *The Creative Habit.* New York: Simon & Schuster, 2003.

Wetzler, Scott. *Is It you or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game.* New York: HarperCollins, 1998.

Wooden, John Steve Jamison ile birlikte. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court.* Lincolnwood, IL: Contemporary Kitapları, 1997.