Kişisel ve Mesleki Başarıya Ulaşmada

Beyin Gücünü Etkin Kullanma

Sağ Beyin Yöneticisi



Dr. Harry Alder

Dr. Harry Alder
Dr. Harry Alder

1
yönetim dizisi

KARİYER
DEVELOPER

Yayınevi : KARİYER YAYINCILIK İLETİŞİM
EĞİTİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.
Çatalçeşme Sokak No:50/3
34410 Cağaloğlu/İSTANBUL
Tel: (0212) 511 31 66
Fax: (0212) 511 28 69

Kitap Editörü : Canan Başoğlu

Yazarı : Dr. Harry Alder

Kitabın Orijinal ismi : The Right Brain Manager How to use the **power** of your **mind** to achieve personal and professional **success**
©1999, Dr. Harry Alder

Kariyer Yayınları : 2
Yönetim Dizisi : 1

Türkçesi : Fatma Can Akbaş
Yayına Hazırlayan : Uğur Kırlı
Sayfa Tasarımı : Şencan Fen
Düzeltme : Özlem Pala
Kapak Tasarımı : Paralel Tanıtım
Kapak Baskısı : Emirler Ofset
İç Baskı : Çalış Ofset
Cilt : Dilek Mücellit

Kesim Telif Hakları Ajansı Aracılığıyla
©2000, **KARİYER YAYINCILIK İLETİŞİM, EĞİTİM HİZ. LTD. ŞTİ.**
Türkiye'deki tüm yayın hakları Kariyer Yayınları'na aittir. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

Birinci Baskı : İstanbul, Eylül 2000
ISBN : 0975-8515-02-0

Dr. Harry Alder

KİŞİSEL ve MESLEKİ BAŞARIYA ULAŞMADA

Beyin Gücünü Etkin Kullanma

Sağ Beyin Yöneticisi

Türkçesi
Fatma Can Akbaş

KARİYER DEVELOPER

İÇİNDEKİLER

9 Önsöz

BİRİNCİ BÖLÜM

11 DAHA İYİ BİR DÜŞÜNME TARZI

13 Genel Amaçlı Bilgisayar

14 Sınırsız Beyin Gücünüz

İKİNCİ BÖLÜM

17 ZİHİN

18 Beyni Ayırma Deneyleri

20 Sağ ve Sol Beynin Çalışma Şekli

24 Sağ Beyninizin Resmedilmesi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

39 DUYU ve DUYUSALLIK

40 Geleceğe Dönüş

42 Ne Düşüneceğinize Karar Verebilirsiniz

44 Düşünce Becerilerinizi Kullanmayı Öğrenmek

52 Başkalarının Düşünce Sistemini Anlamak

62 Gerçekliğinizi Değiştirmek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

65 BAKIŞ AÇINIZI DEĞİŞTİRMEK

66 Gözlerinizle Gördükleriniz

68 Beyninizin Dosyalama Sistemi

70 Zihinsel Alışkanlıkların Gücü

72 Gerçek Dünyayı Algılamak

73 Nesneleri Farklı Bir Açıdan Görmek

79 Yeniden Çerçevelemenin Avantajları

BEŞİNCİ BÖLÜM

81 RUH HALİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

82 Hedefler Oluşturmak

85 Doğru Ruh Haline Ulaşmak

ALTINCI BÖLÜM

95 HAYAL ETME, SEZGİ ve RÜYALARIN GÜCÜ

97 "Evraka" Anları

99 Hayal Edebilme Gücü

101 Sol ve Sağ Beyin Uyumu

102 Önsezimiz ve Hayalimiz İçin Bir Oda Kurmak

105 İşinizde Sezgiye Başvurmak

110 Hayal Gücünü Salıvermek

113 Rüyadan Faydalanmak

YEDİNCİ BÖLÜM

119 ***HATIRLAMA***

120 Hafızanızı Değerlendirin

121 İyi Bir Hafızanın Prensipleri

125 Anlamın Önemi

128 Betimleme Teknikleri

SEKİZİNCİ BÖLÜM

141 ***ÖZ GÜVENİNİZİN DENGE UNSURU OLMASI***

143 Öz Güveninizin Gücü

150 Kendi Öz Güveninizi Tanıyın

159 Öngargının Güvenli Gölgesi

161 İş Dünyasındaki Yöneticilerin Önyargısı

165 Değişiklikler Yapma

DOKUZUNCU BÖLÜM

173 ***BAŞARI EGZERSİZLERİ***

177 Kendi Özel Alanınız

180 Zihinsel Uygulamayı Ne Zaman Kullanırız?

182 Problem Çözme

186 Zaman Yönetimi

193 Kendi Geleceğini Oluşturmak

ONUNCU BÖLÜM

201 ***KOLLEKTİF YÖNETİCİ 2000***

202 Bir Kurumun İçinde Bulunmak

210 Yeni Bir Yönetici Tipi

215 Büyük Değişiklikler Olacak

ÖNSÖZ

Okuyacağınız bu kitap, farklı bir yönetim kitabıdır. Yöneticilik rolünüzle ilgili tüm önyargılarınızı bir kenara bırakıp, zihninizin şimdiye kadar keşfedilmemiş alanlarına doğru bir yolculuğa çıkacaksınız.

Sizin de farkedeceğiniz gibi düşünceleriniz, hayattaki çalışmalarınız ve başarılarınızda temel noktadır. Kendi zihninizi kontrol altında tutarak gerçeği tamamıyla değiştirme gücüne sahipsiniz.

Fakat bu kontrolü kazanmak için hem teorik, hem de uygulamalı bir zihinsel eğitim kursundan geçmelisiniz. Bu kitap, size ihtiyacınız olan bu eğitimi sağlayacaktır.

Sağ Beyin Yönetici'yi okurken size pek de tanıdık gelmeyen terimlerle karşılaşabilir ve bir yönetici olarak yaptığınız alışılmış uygulamalarınızın dışına çıkabilirsiniz. Fakat alıştırmalara devam ettiğiniz müddetçe yaratıcılığınızın, hayal gücünüzün ve sahip olduğunuz güçlerin, farkında bile olmadığınız sezginizin gücünün -ki bu güç hayatınızın her yönünü venilevecektir- farkına varacaksınız.

Yeni yönetici tipi, yeni milenyumun fırsatlarını değerlendirebilmeli ve yeni çağın meydan okumalarına karşı daha farklı niteliklerle donanmış olmalıdır: Yönetici 2000. Ortaklıklar, endüstriler ve dünyadaki toplumlar üzerindeki değişiklikleri gerçekleştiren düşünce devriminin bir parçası olabilmelisiniz.

1

Daha İyi Bir Düşünme Tarzı



Düşünmede orta ve mükemmel olmayı belirleyen pek çok delil mevcut elimizde. Yönetim, bir düşünce işidir. Artık en iyi yöneticiler fiziksel yetenekleri iyi olan ve bunlarla gurur duyanlar değil, düşünme konusunda mükemmel olmak için akıllıca davranabilenler olacaktır. Şundan emin olabiliriz ki hepimiz şu an kullanmakta olduğumuzun çok daha üstünde beyin gücüne sahibiz. Hesaplara göre hafızamız, ortalama 70 yıldan fazla olan hayatımızın her saniyesinde 11 olay kaydeder ve buna rağmen de potansiyel halde kullanılmayı bekleyen büyük bir boşluk beynimizde yer alır. Pek çok insan kötü performansları için hala beyinlerinin kapasitesinin sınırlılığını suçlamaktadırlar. "Artık beynim bunu almıyor!", "Beynim durdu!" ifadelerini günlük hayatta sık sık duymaktayız. Şundan emin olun ki bey-

niniz bu güce sahip. Onu kullanmanın sırrı, onun muazzam kapasitesini ve yaratıcılığını bilmekte yatmaktadır.

Kişisel etkinlik ve yönetimde etkin olmak, düşünce tarzınızın yanısıra bu konuda neler hissettiğinize de bağlıdır. Kimi zaman "berbat bir gün" geçirmiş olmanız alın yazınız gibi gelir. Duygular, tavırlar ve inançlar kimi zaman kontrolünüz dışında ve düşüncenizin ötesinde, içinizdedir ve bunu hiçbir yönetim kitabı da ele alıp anlatmaz. Oysa bütün bunlar insan başarısında büyük bir etkiye sahiptir. Beyninizin, güzelliklerin ve ilhamın kaynağı olan bu kullanılmayan kısmı oldukça büyük bir potansiyeldir.

Zihinsel gücümüzü daha da verimlileştirmek için beynimizin nasıl işlediğini öğrenmemiz gerekiyor. Anlamamızdaki temel faktör, beynimizin ikiye bölünmüş bir şekilde çalışmasıdır. Bazı iletişim hatlarıyla döşeli; fakat aynı zamanda da birbirinden bağımsız ve tamamen farklı şekilde çalışan, birbirine benzeyen iki ayrı yarımküre. Sağ taraf hayal gücü, sezgi ve vizyon merkezidir. Sol beyin ise mantıksal düşünce aşamaları ve dille ilgilenmektedir. Sol taraf geleneksel olarak doğru inançların, rasyonel düşüncelerin merkezi ve de bu tür düşünceler için güvendiğimiz dilin bekçisi olduğundan baskın taraf olarak bilinmektedir. Bu sebeple Batıdaki meslekî eğitim ve okul eğitimi sol beyne dayalıdır. Bu sebeple pek çok yetişkinin hayal gücüyle yüklü sağ beyni zamanla körelmektedir.

Tam olarak anlaşılmayan ve kötülenen sağ beyin hakkında son yıllarda daha fazla nokta açıklığa kavuşmaya başladı. Aynı zamanda da beyni bir bütün olarak kullanarak düşünmenin yeni ve daha iyi bir yolu keşfedildi. Bu yeni düşünme tarzı hem kişisel, hem de meslekî hayatımızın her kısmından daha fazla faydalanabilmemizi mümkün kılmaktadır.

Bu kitaptaki temel amacım sağ beynin nasıl işlediğini keşfetmenizi ve böylece günlük hayatınızda onun olağanüstü işleyişinden faydalanmanızı sağlamaktır. Bu araştırmamızda kimi zaman hayal gücü, hafıza, yaratıcılık ve kendimize ait imajımız gibi bilinen konuları ele alacağız. Özellikle de şu *evraka** anlarıyla, yani sezgi karelerinin yoğun çözümleri ve acaip yaratıcılığı ortaya çıkardığı durumlarla uğraşacağız. Fakat ilk olarak beyni bir hardware (bilgisayarın çalışmasını sağlayan kısmı, belleği) gibi algılayarak onu anlamayı kolaylaştırmamız gerekmektedir.

Genel Amaçlı Bilgisayar

İnsan beyni glukozla çalışan ve özel bir işçilik istemeden yapılmış genel amaçlı bir bilgisayar olarak tarif edilebilir. Maalesef beynimiz, el kitabı olmadan bizim kullanacağımız tek bilgisayardır. Bu sebeple de bizler nasıl gideceğimizi öğrenmek zorundayız.

1946'lardan önce Scientific Monyhly'de beyin ve hayal gücü üzerine yazılar yazan R. W. Gerard yaptığı açıklamada şunları söylemişti: "Bunu söylemek oldukça üzücü fakat bizim çoğumuzun zihni algılayışıdır.

Son zamanlarda füze, robotlar ve bilgisayarlar gibi sibernetik sistemlerle yapılan karşılaştırmalar ve örneklendirmeler beynin çalışmasını anlamada bize birtakım ipuçları vermektedir. Fakat her harika açıklamada olduğu gibi bunlar, bize sadece bu mükemmel ve karmaşık organ hakkında ne kadar az şey bildiğimiz ve öğrenecek çok fazla şey olduğunu belirten niteliktedirler.

* evraka anları: Bir problemin, bir sorunun birdenbire çözüldüğüanlar; Arşimentin hamamda suyun kaldırma kuvvetini farkettiği an gibi...

Eğer daha basit bir şekilde anlatılsaydı insan beynini anlamak oldukça kolaylaşabilirdi. Fakat beyin yıllardır anatomi, psikoloji, ruh, biyokimya, nörofizik ve biofizik tarafından araştırıldı. Son zamanlarda beynin çalışması daha kesin yöntemlerle ve bilinçli bir şekilde ölçülmeye başlandı, çünkü bilim adamları düşüncenin sürecini "izlemeye" başladılar. Fakat hâlâ bu düşüncelerin içeriği ve yapısıyla ilgili bir fikir edinilemedi.

Beynin çalışması hâlâ gizemini koruduğu için insan beynini tartışırken benzetmelere ve analojilere başvurmak zorunda kalıyoruz. 17. yüzyıl matematikçisi ve filozoflarından olan Descartes, beynin fonksiyonunu Kutsal Almanya'nın kraliyet bahçesindeki hidrolik sisteme benzetmekteydi. 20. yüzyıl başlarında bu konudaki popüler benzetme, dev bir telefon santraline benzetmek şekline dönüşmüştür. 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra bu benzetmenin dijital bilgisayarlara uyarlanması pek de şaşırtıcı değildir. 80'lerin başında araştırmacılar beyni, bilgisayarların birbirine bağlandığı bir ağ sistemine benzetiyorlardı. Bu ağların her biri dil, kısa dönem bellek, görme, işitme ve bunun gibi fonksiyonlarla donatılmıştı.

Sınırsız Beyin Gücünüz

Büyüleyici karmaşasından ayrı olarak beyin, tüm tanımlara meydan okuyan ve bunların çok üzerinde büyük bir kapasiteden başka birşey değildir. 7 ton ağırlığındaki Cray bilgisayarı, bir saniyede 400 milyon hesaplama yapsa bile, beynin bir dakikada yapabildiğini başarabilmesi 100 yıl gibi bir zaman alabilir. Tüm bunlar her yöneticinin duymaktan rahatsız olacağı şeylerdir. Bu yüzden daha fazla

çalışmak yerine daha akıllıca çalışmamız gerekiyor. Bu muazzam beyin kapasitemizi daha fazla kullanmalıyız. Ve bunu yapabilmek için de üçbuçuk libre, greyfurt büyüklüğündeki pek de hoş bir görüntüsü olmayan bu kütlenin gücüyle ilgili daha fazla bilgiye ihtiyacımız var. Onun işleyişine güvenmeye başlamalıyız. Onunla tasarladığımız her işi yapabilme kapasitesine sahip olduğumuza inanmalıyız.

İnsan beynini ilk kez mercek altına alıp inceleyen bilim adamlarının araştırmalarına bakmalıyız. Bilim adamları beynin, nöron adı verilen milyonlarca küçük alt hücrelerden oluştuğunu ortaya çıkardılar. Bilim adamları bu her bir beyin hücresinin ahtapotun dokunaçlarına benzediğini, ana bir merkezden ışınlar yaydığını keşfettiler. Ardından bu dokunaçların milyonlarca küçük çıkıntıları olduğu ve bu çıkıntıların da bir ahtapotun dokunaçları gibi yüzeylere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durumda ortalama bir beynin 10.000.000.000 nöron içerdiği tahmin edilmektedir.

Aynı zamanda diğer araştırmacılar da beynin büyüklüğünün zeka ile ilişkisini araştırmışlar, fakat böyle bir ilişki bulamamışlardır. "Küçük beyinli insanlar daha zeki, büyük beyinliler ise daha az zeki olmaktadırlar" diye bir durum sözkonusu değildir. Psikolog Pavlov'un gözetiminde araştırmalar yapan Profesör Pyotr Anokhin, zekayı beyin hücrelerinin sayısının değil, küçük çıkıntılar üzerindeki beyin hücresi dokunaçlarının etkilediğini ilk farkeden kişi olmuştur. Her bir çıkıntının en azından bir diğeriyle ilintili olduğunu ve böylelikle diğer hücreler ve diğer gruplarla elekro-kimyasal etkileşimler kurulduğunu açığa çıkarmıştır. Ve ardından da her bir beynin gerçekte bu milyarlarca çıkıntılarla birbirine kenetlenmiş bir model oluşturduğunu keşfetmiştir.

Hayatının son yıllarında Profesör Anokhin normal bir beynin kurabileceği bu bağlantıların ve yolların sayısını

hesaplamıştır. Bir bilim adamı olarak tahminlerinin kesin olduğunu vurgulamış ve son bildirisinde hiç kimsenin hayatının tamamında beyninin tümüne yakınını kullanamayacağını açıklamıştır. Onun hesapları hâlâ bilim dünyasını ve tüm dünyayı hayrette bırakacak niteliktedir. Hesaplarına göre bu bağlantıların sayısı, standart daktilo yazısıyla 1'in yanına eklenen 10 milyon kilometrelik bir sıfır dizisi uzunluğundadır!

Fakat bu, hikayenin sadece bir bölümü. Araştırmalar göstermiştir ki yaş kaç olursa olsun, eğer beyin uyarılırsa fiziksel olarak daha fazla çıkıntılar oluşmaya başlar ve böylece beynin kurmuş olduğu bağlantıların sayısı da buna bağlı olarak artar. Bu yeni bağlantılar hücrelerin normal ölüm sürelerinden daha hızlı bir şekilde üretilmektedirler. Bu, beyinlerinin sadece 18-24 yaşlarında en etkin dönemini yaşadığını ve bundan sonra hep gerilemeye mahkum olduğunu düşünen kırkının üzerindeki kişiler için oldukça sevindirici bir haberdir.

Buradan alınması geken mesaj oldukça açık. İnsanoğlu olarak potansiyelimiz yaşla, beynimizin fiziksel büyüklüğüyle veya herhangi bir kalıtsal özelliğimizle sınırlı değil. Hepimiz Einsteins veya Da Vincis'in potansiyeline sahibiz. Buradaki gizli nokta, bu büyüleyici kişisel kaynağımızı kendimizin kullandığıdır. Hardware (donanım) herkeste standarttır. İnsanoğlu olarak ne düşündüğümüzü oluşturan ise, işleyen software (yazılım) ve kendi arzumuzla bunun üzerinde yazdığımız ve yaptığımız değişikliklerdir.

Umduğunuzdan daha az bir çabayla, beyninizi nasıl daha etkin kullanacağınızı öğrenerek, yönetim ve kişisel başarınızı hayal bile edemeyeceğiniz bir seviyeye çıkarabilirsiniz. Fakat bu prensipleri uygulamadan önce beynin bu iki yarısı hakkında biraz daha bilgiye ihtiyacımız var.

2

Zihin



Oldukça yakın zamanlarda beynin her iki yarısını da anlama konusunda büyük bilimsel gelişmeler yaşanmış olmasına rağmen dilimizde bu iki yarımküreyle ilgili geçmiş yüzyıllara ait pek çok ifade yer almaktadır. Sağ beyinli olmanın iyi ya da güçlü olmakla, sol beyinli olmanın ise kötü ya da zayıf olmakla ilgili olduğu konusunda tarih boyunca dilimizde pek çok ifadeye rastlanır. Türkçe'de sol anlamına gelen "left" sözcüğü Latince'de "kötü" anlamında kullanılmaktadır. Sol elini kullanan çocukların ebeveynleri çocuklarını sağ ellerini kullanmaya zorlamaktadırlar. Beynin sağ yarısı tarafından kontrol edilen sol ele verilen düşük statünün pek çok örneği hayatımızın diğer alanlarında da mevcuttur.

Beyni Ayırma Deneyleri

Nobel ödülü kazanmış psikolog Roger Sperry ve ekibi, mevcut anlayışımızın çoğunun beynin fizyolojisinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ünlü beyni ayırma çalışmaları, beyninin her ikisi yarısı arasında iletişimi sağlayan ve 200 milyon sinir hücresi içeren corpus collosum'u ciddi bir cerrahi müdahale geçirmiş olan bir hasta üzerinde yaptıkları deneye dayanmaktadır. Lifler arasında bağlantı olmadığında araştırmacılar her bir 'zihnin' ayrı şekilde işlediğini ve onu eşi olan diğer yarıda neler olup bittiğiyle ilgili diğerinin bilgisinin olmadığını keşfettiler. Böylelikle ilk kez tek bir insan beyni üzerinde her iki parçanın da ayrı ayrı işleyişini inceleme imkanı elde ettiler. Sperry ve ekibi böylelikle hangi fonksiyonun hangi kısımda gerçekleştiğini belirlemeye çalıştılar.

Beynin fonksiyonları ile ilgili ilginç örnekler bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Örneğin bu ilk ayrı beyinli hastanın filmleri, onun elleriyle ilgili bir deneyde hastanın iki eli arasında bir savaş yaşandığını göstermektedir. Beynin her bir yarısı, kendi yaptığının diğerininkinden daha iyi olduğunu düşünmektedir. Sağ beyin tarafından kontrol edilen sol el şekiller ve resimler içeren testte ustayken; sol beyin tarafından kontrol edilen sağ elin bu konudaki yeteneği oldukça azdır. Fakat diğer tarafın bu konudaki üstünlüğünü de kabul etmemektedir. Ne, yaptığı işin farklı şekilde düşünüleceğini bilmektedir, ne de bu işi daha iyi yapacak kapasiteye sahiptir.

Peki o halde beynin hangi tarafı günlük işlerin yapılmasına dair istekte bulunmaktadır? Sperry ve arkadaşları hemen tepki verilmesi gereken bir deneyde, gereken çözümü hangi kısmın ilk olarak yerine getireceğini tespit et-

tiler. Bir başka ifadeyle sağ beyin yüzlere ve görsel ifadelere daha hızlı tepki veriyordu, sol ise kelimelere ve dile hızlı karşılık veriyordu. Zaman tanınıp herhangi ufak bir ayrıntı büyütüldüğünde ise pasif olan diğer kısım rahatlıkla yapılan bu işi diğerinin elinden almaya çalışıyordu. İdeal olarak her bir kısım, işini en iyi şekilde yapmaya çalışacaktı. Gerçekte ise sadece en iyiyi yaptığını düşünecekti. Bu şekilde yanlış davranışlar olabildiği için, yanlış yarımkürede hakim olan doğru kabiliyetler ifade edilmeden engellenmektedir. Siz ve ben beynin bu ikili işleyişini bilmeden bu şekildeki yanlış bir düşünceyi engelleyemez ve önüne geçemeyiz.

1964'te Roger Sperry kesin olarak şu sonuca vardı: "Şimdiye kadar incelediğimiz herşey göstermektedir ki cerrahi bu insanları iki ayrı bilinç alanına, yani iki ayrı zihne böldü. Her bir yarımküre kendine mahsus ayrı bir zihne sahip görünüyor.

Sperry'nin yapmış olduğu bu çalışmadan ayrı olarak bu hayret verici sonuçları desteklemek için başka hastalar üzerinde yapılan deneylerden de çıkarılan pek çok delil bulunmaktadır. Örneğin sabahları pantolonunu giyerken sağ ve sol eli birbiriyle çatışmaya giren bir adam vardı. Aynı hasta karısıyla bir tartışma içerisindeyken bir eli onu tutmaya çabalarken diğeri ilk elini iterek onu kurtarmaya çalışmaktaydı. Gardrobundan giysi seçmekte olan bir kadın ise bir eliyle bir şeyleri alırken diğer eli de gelip başka birşeyleri seçmeye çalışmaktaydı! Peki raflara kutuları yığamayan dükkan işçisine ne demeli! Bir eliyle kutuları raflara yerleştirirken diğer eli onları raflardan indirmeye uğraşıyordu!

Sizin ve benim hayatımızda böyle şaşırtıcı şeyler olmamasına, birbiriyle bağlantılı zihinlere sahip olmamıza rağ-

men, bu örnekler farklı düşünme işlemlerinin aynı anda gerçekleşebildiğini ve iki yarımkürenin taban tabana zıt iki komutu aynı anda verebildiğini göstermektedir. Hayatın nörolojik gerçeği gibi görünen bu iç çatışmadan ayrı olarak tüm bunların bir de olumlu yanı vardır. Problem çözmekte, karar vermede ve günlük işlerinizi halletmede kullanabileceğiniz iki ayrı zihniniz bulunmakta. Bir takımın güvenilir elemanları gibi, birlikte daha iyi düşünebilir, her bir kısım eşyaları daha farklı açılardan görebilir. Kaliteli bir düşüncenin temeli bu iki zihni bir kişide bütünleştirebilmektir.

Sağ ve Sol Beynin Çalışma Şekli

Her bir yarımkürenin özel yeteneklerini anlayabilmek için zihinsel gücünüzü daha etkin kullanabilmelisiniz ki böylelikle sağ beyin fonksiyonlarınıza yeniden hayat verip doğuştan gelen bu dengeyi yeniden oluşturabilesiniz. En iyi şekilde düşünmenizi ve herhangi bir yarımkürede daha verimli ve etkili olmayı sağlayacak olan da işte bu dengedir.

Heyecanlı bir romana kendinizi kaptırdığınızda hayal gücünüz devreye girmektedir ve ruhsal olarak da karakterleri, olayları ve durumları görüp hissetmektesiniz. Bu, sağ beynin faaliyette olduğu durumdur. O, hayaller ve duygularla ilgilenir. Büyük bir toplantıda tanıdık bir yüzü hemen farkettiğinizi düşünmenizi de sağ beyin sağlamaktadır. Sağ beyin; bütün bir resmi anında kavrayan ve bunu daha önceden gördüğünüz bütün yüzleri kaydettiğiniz muazzam hafıza dükkanınızdakilerle bağlantılandıran kısımdır. En sonunda, sol beyin de odanın öbür tarafındaki kişiyi, tıraş olmuş ya da yaşla birlikte dış görüntüsü değişmiş olsa bile bazı mantıksal bağlantılar ve birbirini izleyen yollarla tanıdığını onaylamaktadır.

Sağ beyin, çok fazla veriyi bilinçli herhangi bir çaba sarfetmeden, anlamlandırmadan ya da çözümler bulmaya çalışmadan otomatik olarak tutabilme kabiliyetine sahiptir. "Bu adamı daha önceden gördüğümü hissediyorum" dediğinizde duygular sağ beyne gelmektedir. Baskın sol beyniniz ise bunun imkansız olabileceğini düşünmektedir. Örneğin yabancı bir kasabada olabilirsiniz. Fakat sağ beyniniz genellikle haklıdır. "İçgüdülerinize güvenmek"; sağ beyninize, sezgilerinize ve kadınsı hislerinize güvenmek anlamına gelmektedir.

İki parça arasındaki temel ayırım, genellikle sözel ve soyut olarak belirlenir. Sağ beyin şekilleri, yerleri ve uzaklıkları çok iyi anlayabilir, sol beyin ise dil, mantıksal çıkarsamalar ve olayları mantıkla değerlendirme konusunda ustadır. Fakat yapılan son araştırmaların gösterdiğine göre beyin bu iki fonksiyonel ayrımdan yavaş yavaş uzaklaşmaktadır. Olayları birbirlerinin yaptığı şekliyle de yapmaktadırlar. Böylelikle, sol beyin temel olarak analitik (aşama aşama mantıksal sıra izlenen) işleri idare ederken, sağ beyin de bütünsel olarak algılayabilmekte, ya da buna paralel olan resimlere, sinemaya, mekansal ilişkilere ve buna bağlı gelişen duygulara elverişli olarak işleri düzenlemektedir.

Beynin her iki tarafı da belirli temel fonksiyonları icra etmektedir, fakat bunu karmaşık bir düzenleme içerisinde yapmaktadır. İnsanoğlunu, çeşitli başarılarında da görüldüğü gibi, çeşitli yollarla bunları tamamlamaktadırlar.

Örneğin

- Şair beyninin sağ kısmıyla derin duygularını ve keskin hayal gücünü çalıştırmaktadır; sol kısım ise bütün bu duygulara uygun kelimeleri bulmaktadır.

- Bir yönetici, biraz gevşediği bir anda birdenbire zor bir problemin çözümünü bulabilmektedir. Fakat sol beynini kullanarak olayları toparladıktan ve uzun uzun düşündükten sonra bunu yapabilmekte.
- Bir mimar mekansal ve estetik ilişkiler oluşturabilmek için sağ beynini kullanır; fakat boyut, gerilim tahminleri ve binanın düzenlenmesi ile ilgili konular sol beynin idare etmesine bağlıdır.
- Bir bilim adamı mantıklı sonuçlara ulaşabilmek için sol beynine ihtiyaç duyar; fakat kompleks problemleri çözmede kavrayış atılımlarını üreten de onun sezgisel sağ beynidir.

O halde bizim her iki zihnimizi de bilmeye ve onları başarmak istediğimiz amaca ulaşmada birlikte kullanmaya ihtiyacımız vardır. Hemen hemen bütün yönetim düşüncesinde sol beynin hakimiyeti vardır. Şimdi ise daha çok kazanmaya yönelik bir ortaklık için sağ beynimizi de işin içine katmamız gerekmektedir.

Bu noktada sağ ve sol beynimizin temel fonksiyonlarının kısa bir özetini çıkarmamız gerekmektedir.

Sol Beyin

Sözel: Bu taraf, konuşmayı kontrol eder ve okuyup yazabilmemizi sağlar. Olayları hatırlar, isimleri hafızaya alır ve onları nasıl telaffuz edeceğimizi bilir.

Analitik: Burası, mantıksal ve analitik kısımdır. Olaylara ait materyalleri rasyonel bir tarzda değerlendirir.

Literal: Bu kısım, kelimeleri sadece ve sadece kelime anlamlarıyla anlar.

Doğrusal (Linear): Bilgiler bu kısımda birbiri ardına dizilir.

Matematiksel: Numaraları ve sembolleri anlar; ileri düzeyde matematiksel ve hesaplamaya yönelik işlemlere olanak verir.

Vücudun sağ tarafındaki hareketleri kontrol eder.

Sağ Beyin

Sözel Olmayan: Bu kısım sözcüklerden ziyade imajlarla, hayallerle çalışır.

Bütünsel (Doğrusal Olmayan): Bu kısım aynı anda pek çok türde bilgiyi işleyebilir, problemleri bütünsel olarak görebilir ve büyük sezgi sıçrayışlarında bulunabilir. Bir anda büyük bir problemi değerlendirebilir. Sağ beyin yüzleri hatırlayabilir, özellikleri "bir bütün olarak" görebilir.

Mekansal: Yer ve mekanın algılanışı sağ beyin tarafından gerçekleştirilmektedir. Kesilmiş bulmaca parçalarının birleştirilmesi, kasabada, hatta evinizde kaybolduğunuzda yön tayininiz gibi işlemler sağ beyne aittir.

Müzikal: Doğuştan gelen müzikal yetenek ve müziğe tepki verebilme kabiliyeti -müziksel eğitimin büyük bir kısmının çalışması sol beyinde gerçekleşmesine rağmen- bir sağ beyin tahminidir.

Yaratıcı (Hayal Gücü Güçlü): Bu kısım fanteziler oluşturabilir, hikayeler kurabilir ve nasıl rol yapacağını bilebilir. "Farzedelim ki..." diye davette bulunabilir.

Ruhsal: Bu kısım, ibadet, dua ve mistik şeylerle uğraşan taraftır.

Rüya Görme: Rüyalar temel olarak sağ beynin bir fonksiyonudur.

Bilinçsizlik: Bilinçsiz bir şekilde olan düşünce ve çok kolay ifade edilemeyen duygular sağ beyin fonksiyonudur.

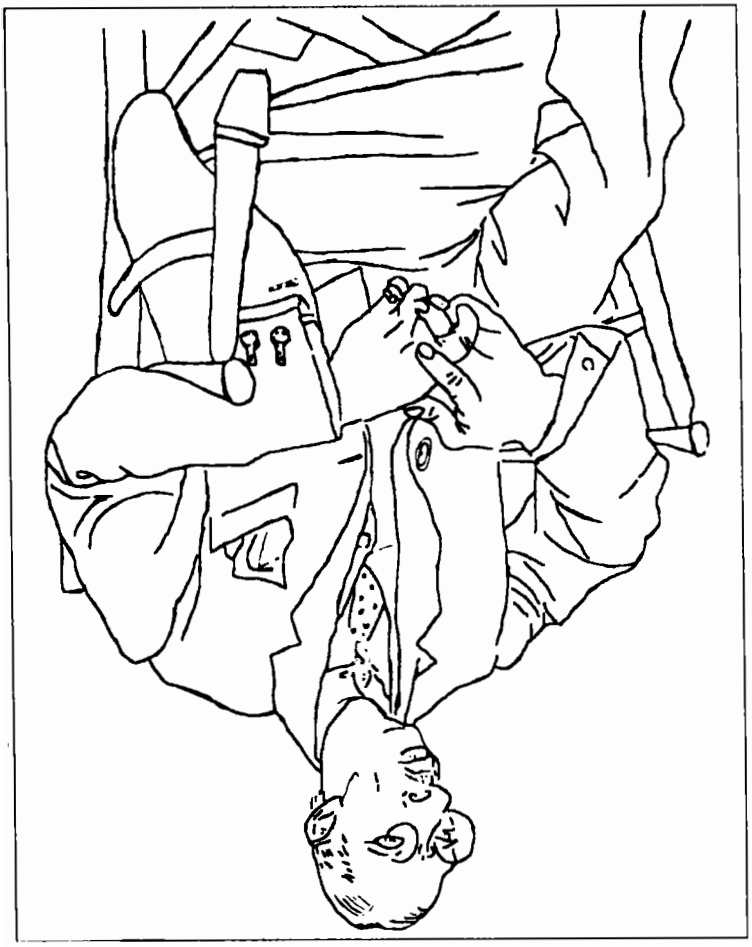
Sağ Beyninizin Resmedilmesi

Basit bir alıştırma bu konuyu açıklamak için örnek olarak verilebilir. Eğer bir ressam değilseniz bu alıştırma sonucunda sağ beynin çizimlerini yapabilmeniz sizi oldukça şaşırtabilir. Eğer zaten becerikli bir sanatçıysanız alıştırmayı sizi aydınlatıcı nitelikte bulabilirsiniz. Picasso'nun aşağıdaki Ivor Stravinsky'nin Portresi'nin taslağını kopyalamadan önce yönergeleri bir okuyun.

Çizimi normalde kullandığınız elinizi kullanarak yapabilirsiniz, fakat resim ters döndürülmüş durumda. Picasso'nun tablosu ters çevrilmiş durumda ve siz resmin sonuna kadar bakmadan ya da alıştırmanın sonuna kadar gelmeden onu doğru şekliyle göremezsiniz. Bay Stravinsky'i daha önce bu şekilde görmemiştiniz. Yönergeler şunlardır:

- Rahatsız edilmeden çalışabileceğiniz sessizlikte bir mekan bulun. Eğer seviyorsanız rahatlatıcı bir müzik de koyun. Çizimi bir oturuşta bitirmeye çalışın. Bu, 40 dakika ya da daha fazla bir zamanınızı alacaktır.
- Aşağıdan yukarıya çizimi bir iki dakika dikkatlice inceleyin. Çizgilerin, açıların, kesişimlerin birbirleriyle olan uyumuna ve onların tüm sayfadaki bütünlüğüne bakın.

- Tepeden başlayın ve çizgi çizgi aşağıya doğru inin. Herhangi bir adamın özelliklerini düşünmemeye çalışın. Unutmayın ki burada gördüğümüz, bir adam değil; sadece ve sadece çizgilerden ve şekillerden oluşan bir bütündür.



(Picasso'nun Igor Stravinsky çizimi (1920),
© DACS 1993.)

Çalıştıkça yavaş yavaş sol beyniniz kapanmaya başlayacaktır ve onu tanıdık bir şekil veya kavram (burun, kol, parmak gibi) olarak algılayamayacaksınız. Bu, kolay bir alıştırmadır. Onu karmaşıklaştırmamaya gayret edin. Sağ beyin modunda çalışmanın tadını çıkarmaya bakın. Tüm resim zaten gözünüzün önünde, hiçbir şey kaçırdığınız yok. Yapmanız gereken tek şey, şekilleri kopya etmek.

Umarım çizdiğiniz şeyin kalitesi sizi de şaşırtmıştır. Eğer sağ beyin modunda bunu düzenli olarak yaparsanız kısa sürede başarılı olabilir, sanatsal yeteneklerinizi ve gözlem gücünüzü geliştirebilirsiniz ki bunlar maalesef yönetimde çoğunlukla küçümsenen özelliklerdir. Beyninizi daha farklı kullanmanın yanısıra sağ beyin modunda olmanız zihinsel durumunuzda da bir değişime neden olacaktır. Bu alıştırma yaratıcı ve terapatik bir etkiye sahiptir.

Bu sağ beyin çizim tekniklerini kullanmanız Picasso olacağınız anlamında değil elbette. Bu özelliği, yöneticilere ve iş dünyasından insanlara sağ beyinle problem çözme ve yaratıcı olma teknikleri öğretirken rahatça kullanabilirsiniz.

Batının Sol Beyin Önyargısı

Eğer ağırlıklı olarak sol beyninize güvenmekteyseniz -ki bu durum Batı eğitim sistemi ve yetişme tarzının genel bir sonucudur- zihninizin sezgisel yaratıcı gücünü kaybedebilirsiniz. Böyle bir dengesizlik sizin tüm kabiliyetinizi etkileyebilir. Bu özelliği anlayarak ve beynin her iki yarımküresinin işleyiş özelliğini bilerek belirli görevleri belirli kısma yaptırabilir, ya da belirli problemleri çözebilirsiniz.

Batı kültüründe sağ beynin fonksiyonları ihmal edilmekte ve sol beynin fonksiyonlarına büyük önem verilmektedir. Okulda derste öğretilenleri hatırlamaya, özetler

çıkarmaya büyük bir önem verilip bunlar ödüllendirilirken gündüz düş kurmak, sağ beynin zevklerine düşkün olmak pek de kabul gören davranışlardan sayılmamaktadır. Sol beynin baskınlığı öğrenim ve meslekî eğitimimiz boyunca da kendini göstermektedir ve çok önem verilen bilimsel metod, rasyonel düşüncenin temelini teşkil etmektedir. Kısacası, bizler sol beynin fonksiyonları ağır basan bir toplumuz ve sağ beynimizin hayal gücünü bastırmaktayız. Fakat bu güç, beynimizin bu özelliklerini yansıtacak olan basit alıştırmalarla anlaşılabilir ve ortaya çıkarılabilir. İyi düzenlenmiş bir fiziksel egzersiz programına vücudunuzun olumlu tepkiler vermesi gibi beyniniz de bir düşünme programıyla ya da zihninizi eğitmek suretiyle bu ilk gücünü ve esnekliğini keşfedebilir.

Sağ-Sol Beyin Derecelendirmesinde Ne Durumdasınız?

Ciddi bir sağ beyin eğitimine başlamadan önce son düşünme modunuzu keşfetmeniz oldukça faydalı olacaktır. Aşağıdaki sorular yönetim seminerlerinde en çok kullanılanlar arasındadır. Bu, size sağ beyninizi mi yoksa sol beyninizi mi kullanmaya daha yatkın olduğunuzla ilgili genel bir bakış açısı kazandıracaktır. Soruları hızlı ve içinizden geldiği şekilde cevaplandırın. Bitirmeden puanlamayı düşünmeyin ve cevaplarınızın iyi ya da kötü olduğu konusunda endişelenmeyin. Unutmayın ki, iyi-kötü, yanlış-doğru diye bir şey yoktur. Bunlar, bizim konuyla ilgili değerlendirmelerimizdir.

Size en uygun olduğunu düşündüğünüz yalnız bir şıkkı işaretleyin.

(1) Problem çözme durumunda ne yaparsınız?

a. Kısa bir yürüyüşe çıkar ve onu tümüyle çözerim, ardından da değerlendirmesini yaparım.

b. Önce düşünür, tüm alternatifleri yazar, sonra onları öncelik sırasına göre düzenler ve en uygun olanını seçerim.

c. Geçmişte başarılı olan deneyimlerimi hatırlar ve onları uygularım.

d. Durumun kendi başına en uygun hale gelmesine kadar beklerim.

---

(2) Gündüz düşleri,

a. Zaman kaybıdır.

b. Büyüleyici ve dinlendiricidir.

c. Problem çözme ve yaratıcı düşünme aşamasında gerçekten işe yarayan bir araçtır.

d. Geleceğimi planlamak için iyi bir araçtır.

---

(3) Resme hızlıca bakın.



Yüz, gülümsüyor mu?

a. Evet. b. Hayır.

---

(4) Önsezilerim,

a. Güçlüdür ve onlara uyarım.

b. Güçlü önsezilerim vardır fakat onlara fazla güvenmem.

c. Arasıra önsezilerim olur ama onlara fazla güvenmem.

d. Önemli kararlar alırken önsezilerimin yardımı olacağına inanmam.

---

(5) Günlük aktivitelerinizi düşündüğünüzde hangisi sizin stilinize daha uygun gelmektedir?

a. Görmem gereken insanların ve yapmam gereken herşeyin bir listesini yaparım.

b. Göreceğim insanların ve yerlerin resmini çizerim.

c. Bekler ve neler olacağını görürüm.

d. Günlük planımı yaparım, her madde ve aktivitenin zamanında olmasına özen gösteririm.

---

(6) Herşeyiniz yerli yerinde mi? İşlerinizi yaptığınız belli bir sisteminiz var mı? Bilgilerinizi ve materyallerinizi organize etme kabiliyetiniz var mı?

a. Evet b. Hayır

---

(7) Mobilyalarınızın yerini ya da ev veya ofisinizin dekorasyonunu sık sık değiştirmekten hoşlanır mısınız?

a. Evet b. Hayır.

---

(8) Yapmaktan hoşlandığınız aktiviteleri işaretleyin.

- ☐ Yüzme
- ☐ Tenis
- ☐ Golf oynama
- ☐ Kamp Yapma / Kır yürüyüşleri
- ☐ Kayak Yapma
- ☐ Bahçe İşleri
- ☐ Bir Enstrüman Çalmak
- ☒ Evin Tamiriyle Uğraşmak
- ☐ Koleksiyon Yapma
- ☒ Yazma
- ☐ Satranç
- ☐ Briç
- ☐ Rulet
- ☐ Karakalem Çalışması
- ☐ Dans / Folklor Çalışmaları

- ☐ Dikiş İşleri
- ☒ Okumak
- ☐ Sanatlar / El Sanatları
- ☒ Yemek Pişirme
- ☐ Fotoğrafçılık
- ☐ Hiçbir Şey Yapmamak
- ☒ Seyahat
- ☒ Yürüyüş
- ☐ Koşu
- ☑ Kucaklama/Sarılma
- ☒ Öpme
- ☐ Dokunma
- ☒ Sohbet
- ☐ Tartışma
- ☐ Bisiklete Binmek

---

(9) Atletizm ve dansı hangi yolla daha iyi öğrenebilirsiniz?

a. Taklit yoluyla ya da müziği hissederek
b. Bu işin aşamalarını öğrenip zihinsel olarak bunları takip ederek

---

(10)Bir spor dalıyla uğraştığınızda veya herkesin önünde bir aktivitede bulunduğunuzda, çalışmanızın ve doğal kabiliyetlerinizin daha iyi ortaya çıktığını mı düşünürsünüz?

a. Evet b. Hayır

---

(11)Kendinizi sözel olarak iyi ifade edebiliyor musunuz?

a. Evet b. Hayır

---

(12)Amacınıza odaklanmış biri misinizdir?

a. Evet b. Hayır

---

(13)Bir isim ya da yeni birşeyin yönergelerini hatırlamak istediğinizde ne yaparsınız?

a. Bilgiyi görselleştiririm.
b. Not alırım.
c. (Kendi kendime ya da içimden) onu söylerim .
d. Onu daha önceki bilgilerimle bağlantılandırırım.

---

(14) Yüzleri kolayca hatırlar mısınız?

a. Evet b. Hayır

(15)Dili kullanırken,

a. Kelimeler uydururum.

b. Ritim kullanırım ve mecazlarla onları birleştiririm.

c. Kesin ve tam terimler kullanırım.

(16)Bir konuşmada hangi durumda kendinizi daha rahat hissedersiniz?

a. Dinleyici? b. Konuşmacı?

(17)Bir toplantıda irticalen (hazırlıksız/doğaçlama) bir konuşma yapmanız gerektiğinde;

a. Hızlı bir genel altyapı çıkarırım.

b. Hemen konuşmaya başlarım.

c. Odağı başka birine kaydırırım, ya da mümkün mertebe az konuşmaya çalışırım.

d. Yavaş ve dikkatli bir şekilde konuşurum.

(18)Bir tartışmada,

a. Sizin anlatmak istediğiniz şey kabul edilinceye kadar konuşma eğiliminde misiniz?

b. Sizin savunduklarınızı destekleyen bir otorite bulma eğiliminde misiniz?

c. Sıkıntı yaşarım

d. Kapıyı çarpar, masaya vurur ya da ses tonumu yükseltirim.

(19)Saatinize hiç bakmadan tam olarak ne kadar zaman geçtiğini söyleyebilir misiniz?

a) Evet b) Hayır

(20)Sosyal olayların

a) İleride planlanmış olmasını mı tercih edersiniz?

b) Kendiliğinden ortaya çıkmasını mı tercih edersiniz?

(21)Kendinizi yeni ve zor bir göreve hazırlarken,

a) Bu işi başarılı ve etkili bir şekilde bitirmeyi güçselleştiririm.

b) Aynı durumdaki geçmiş başarılarımı hatırlarım.

c) Konuyla ilgili geniş bir çalışma hazırlarım.

(22)Hangi şekilde çalışmayı tercih edersiniz?

a) Yalnız b) Grupla

(23)Kurallar "çiğnendiğinde" ya da şirket yasası değiştirildiğinde neler hissedersiniz?

a) Kurallara ve yasalara uyulmalıdır.

b) İlerleme yapıya karşı gelinerek gerçekleşir.

c) Kurallar çiğnenmek için vardır.

(24)Okulda aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz?

a) Cebir

b) Geometri

(25)Aşağıdaki el yazısı pozisyonlarının hangisi sizce en uygundur?

a) Normal sağ-el pozisyonu

b) Çengelli sağ el pozisyonu (parmaklarınız çenenize doğru yönelmiş durumda)

c) Normal sol el pozisyonu

d) Çengelli sol el pozisyonu (parmaklarınız çenenize doğru yönelmiş durumda)

(26)Not alırken,

a) Asla yazmam.

b) Notlarımı çoğunlukla yazarak alırım.

(27)Vücut hareketlerini,

a) Bir konuyu iyice belirtmek için kullanırım.

b) Duygularımı ifade etmek için kullanırım.

(28)Bir konunun doğru ya da yanlış olduğuna, hislerinize göre mi yoksa bilgiye dayalı olarak mı karar verirsiniz?

a) Hislerimle karar veririm

b) Bilgiye dayalı olarak karar veririm.

(29)Risk almaktan hoşlanır mısınız?

a) Evet

b) Hayır.

(30)Bir müzikale katıldığınızda,

a) Olayları hatırlarım.

b) Şarkı sözlerini hatırlarım.

(31)Bir kalem alın, kolunuzun uzunluğuna göre yere yatay olarak koyun. Görüş alanınızın ortasına ve bir çerçeve, tahta veya kapıyla aynı hizaya yerleştirin. Bu pozisyondayken sol gözünüzü kapatın. Kalemin hareket ettiğini gördünüz mü?

a) Evet b) Hayır.

(32)Rahat bir pozisyonda oturun ve ellerinizi rahatça birbirine kenetleyin. Hangi başparmağınız üstte?

a) Sol b) Sağ c) İkisi birbirine paralel.

(33)Kendinizle ilgili doğru olduğunu düşündüğünüz ifadeyi işaretleyin.

☐ Sözleşmeler, yıllık defterler ve yasal dökümanlardan somut anlamlar çıkarabilirim.

- ☐ Diagramlar ve planlarla çalışmayı tercih ederim.
- ☐ Sahnede, roman kurgusundaki karakterleri oldukça iyi canlandırabilirim.
- ☐ Arkadaşlarımın, ziyaret etmeden önce telefon etmelerini tercih ederim.
- ☐ Telefonda gevezelik etmekten hoşlanmam.
- ☐ Bir gezinin ayrıntılarını belirlemekten ve planlamaktan hoşlanırım.
- ☐ Telefon konuşmalarımı ertelerim.
- ☐ Sözlükten kelimeleri ve telefon rehberinden isimleri kolaylıkla bulurum.
- ☐ Sözcük oyunlarından/cinanslardan hoşlanırım.
- ☐ Toplantılarda ve derslerde notlar alırım.
- ☐ Stres altındayken mekanik şeyler kullanmak zorunda kaldığımda ne yapacağımı şaşırırım.
- ☐ Bir yerlerin dışındayken sık sık fikirler aklıma gelir.

---

(34) Modum,

a) Sık sık değişir.

b) Neredeyse hiç değişmez.

---

(35) Ben,

a) Beden dili konusunda fazla bilinçli değilim, genelde insanların söylediklerini dinlemeyi tercih ederim.

b) Beden dilini kullanmakta iyiyim.

c) İnsanların ne söylediklerini ve de beden dilini nasıl kullandıklarını anlamakta iyiyim.

Puanlama

Burada testin anahtarı bulunmakta.
Cevaplarınızın puanını işaretleyiniz.

(1)	a- 7	(2)	a- 1	(3)	a- 3
	b- 1		b- 5		b- 7
	c- 3		c- 7		
	d- 9		d- 9		
(4)	a- 9	(5)	a- 1	(6)	a- 1
	b- 7		b- 7		b- 9
	c- 3		c- 9	(7)	a- 9
	d- 9		d- 3		b- 1

(8)

Yüzme	9	Gezi	5
Tenis	4	Bisiklet	8
Golf	4	Koleksiyon	1
Kamp	7	Yüzme	2
Kayak	7	Satranç	2
Balık Tutma	8	Briç	2
Şarkı Söyleme	3	Rulet	7
Bahçe İşleri	5	Bulmaca	5
Bir Enstürüman Çalmak	4	Dans	7
Ev Düzenlemeleri	3	Yürüyüş	8
Dikiş	3	Koşu	8
Okuma	3	Kucaklaşma	9
Sanat/Zanaat	5	Öpme	9
Yemek Pişirme	5	Dokunma	9
Fotoğrafçılık	3	Sohbet	4
Bir Şey Yapmama	9	Tartışma	2

(9) a- 9 b- 1	(10) a- 9 b- 1	(11) a- 1 b- 7
(12) a- 1 b- 9	(13) a- 9 b- 1 c- 3 d- 5	(14) a- 7 b- 1
(15) a- 9 b- 5 c- 1	(16) a- 6 b- 3	(17) a- 1 b- 6 c- 9 d- 4
(18) a- 3 b- 1 c- 7 d- 9	(19) a- 1 b- 9	(20) a- 1 b- 9
(21) a- 9 b- 5 c- 1	(22) a- 3 b- 7	(23) a- 1 b- 5 c- 9
(24) a- 1 b- 9	(25) a- 1 b- 7 c- 9 d- 3	(26) a- 1 b- 9
(27) a- 2 b- 8	(28) a- 9 b- 1	(29) a- 7 b- 3

(30)	a- 9 b- 1	(31)	a- 8 b- 2	(32)	a- 1 b- 9 c- 3

(33)	Anlaşmalar	1	Kelimeler bulma	1
	Diagramlar	7	Kelime oyunu/cins	3
	Görselleştirme	9	Notlar	1
	Önceden	2	Donmak	3
	Sohbet/Konuşma	2	Biryerler	9
	Erteleme	7		

(34)	a- 9 b- 1	(35)	a- 1 b- 7 c- 5

Şimdi tüm puanınızı toplayın ve bu rakamı cevaplamış olduğunuz toplam soru sayısına bölün. Böldüğünüz toplam soru sayısı artabilir. Çünkü 8. ve 33. soruların pek çok alt bölümü var. Örneğin, eğer sonucunuz 40 cevapta toplam 300 puansa ortalamanız 7.5 olacaktır ki bu da sağ-beyin düşünce sistemine eğilimli olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki çizelge sonuçlarınızın ortalamasında hangi bölüme yakın olduğunu göstermektedir.

1	3	5	7	9
Sol				**Sağ**

3

Duyu ve Duyusallık



Araba kullanırken veya ofiste dosyaları düzenlerken kısa bir sürede kolaylıkla kötü alışkanlıklar edindiğimiz gibi, etkisiz düşünme yollarına da kolayca kayabiliriz. Bu sebeple nasıl düşündüğümüzü keşfetmeliyiz ki düşünce hayatımızın kontrolünü elde tutabilelim ve daha iyisi için değişiklikler yapabilelim.

Bunun için, sadece ne deneyimler edindiğimizin değil, aynı zamanda nasıl düşündüğümüzün ve hissettiğimizin temeli olan 5 duyuyla işe başlamak iyi bir başlangıçtır. Bu duyular sayesinde hayatta kalmayı öğreniriz. Bu sebeple güvenecek hiçbir şeyimizin olmadığı durumlarda bu duyularımıza güvenmeli ve bize ne söylediklerine inanmalıyız.

Fakat iletişim problemleriyle karşılaşan her yönetici çok iyi bilir ki kişisel algılamalar oldukça farklı olabilmek-

tedir. Kimi zaman insanlar sadece gördüklerini ve duyduklarını sandıkları şeyleri görür ve duyarlar ve hiçbir tartışma onların düşüncelerini değiştiremez. Açıkçası gözlerimizle görüp kulaklarımızla işittiklerimizden ziyade beynimizin bunları kaydediş şekli önemli olmaktadır. Gördüğümüzü düşündüğümüz şey bizim için realitedir.

Özelleşmiş beş alıcımızla -duyularımızla- algıladığımız bilgilere dayanan elektro kimyasal beyin dalgalarından "önleme", "tecrübe etme" ve "bilinçlilik" ortaya çıkar. Bunlar da bizim geçmişimiz, şimdiki halimiz ve geleceğimize yönelik düşüncelerimizle ilgilidir. Düşünme, bu beş duyunun içsel kayıtlarının kontrolüdür. Bu, anlamsız ışık ve ses dalgalarının bize anlamlı ve gerçek görünen eşyalara nasıl dönüştüğünü belirtmektedir. Yine bu, milyonlarca sayısız, renksiz, cansız ve tesadüfî enerjinin parlak güneş ışıklarına, tanıdık yüzlere veya sevilen tatlılara nasıl dönüştüğünü de açıklamaktadır.

Geleceğe Dönüş

Bazı şeyleri hatırladığınızda neler olmaktadır? Aslında siz, ilk deneyiminizde kaydedilen aynı duyusal algılamaları yeniden hatırlamakta; beyninizin elektro kimyasal olarak kaydettiği enerji dalgalarına ulaşmaktasınız.

Peki, sizin geleceğinizin kimi zaman oldukça keskin bir şekilde hayalinizde canlanmasına ne demeli? Aslında aynı içsel algıları resmetmekte, veya neler olacağını duyup hissetmektesiniz.

Herbir durumda da kendi geleceğinizi oluşturmak için içsel duyularınızı kullanmaktasınız. Beyniniz dış, maddesel dünyada varolduğunu düşündüğünüz şeylerle, net bir şe-

kilde hayal edilen imgeleri birbirinden ayırdedemez. Beynin korteksindeki ufak elektro kimyasal kayıtlar, "bilinçlilik" dediğimiz durumu oluşturur.

Bu, sizin düşünce gücünüzü kullanarak önce içsel gerçekliğinizi ve ardından (çünkü herzaman ardından bu gelir) dışsal davranışınızı, başarılarınızı nasıl değiştirmeye başlayacağınızı belirtir.

Öğrenmeyle kendi gerçekliğinizi oluşturarak geleceğinizi meydana getirebilirsiniz.

Okul hayatınızdaki düşünme becerilerinizi bir test edin. Gidebildiğiniz kadar geçmişe gidin ve okul öğretmeninizin yüzünü hatırlamaya çalışın. Bu kişiyi açık bir şekilde zihninizde görselleştirin.

Şimdi de onun sesini, karatahtadaki tebeşir sesini, okul jimnastik salonunda yankılanan sesleri ve okulla ilgili anılarınızı yaşarken zihninizde canlanan tüm sesleri hatırlamaya çalışın. Şimdi de duyguları, algıları, sıraların ahşap yüzeyini, soğuk bir yağmurdaki hislerinizi hatırlamaya çalışın. Hafızanızın ve düşüncelerinizin sizi içine çekmesine izin vermek sizi bir içsel algıdan diğerine alıp götürecektir ve geçmişteki gerçekliği yeniden yaşatacaktır.

Bunu yaparak, milyonlarcasıyla birlikte dosyalanan hafıza kayıtlarından belirlilerini başarılı bir şekilde geri getirip bu geçmiş deneyimleri zihinsel olarak yeniden yaşayacaksınızdır.

Fakat zihin sadece geçmiş ya da şu anki gerçeklikle sınırlı değildir. Patronunuz kocaman bir Wellington botta olsa neye benzerdi? Evinizin önünde devrilmiş bir otobüs olduğunu bir gökdelenin son katlarına tırmandığınızı hayal edin.

Her bir durumda da gerçek hayattaki bir durumu yansıtan algıları, düşünce süreçlerini uygulamaya hazır durumdasınız. Bu içsel algılar hatırlatıcı, uzun uzun düşündüren ve hayal gücünüzü zenginleştiren zihinsel cevherlerdir.

*N*e *D*üşüneceğinize *K*arar *V*erebilirsiniz

Düşüncelerinizi bu şekilde kontrol etmeyi öğrenmek, size olağanüstü faydalar sağlayacaktır. Öncelikle, ne düşüneceğinize -ne hatırlayacağınıza, neyi hayal edeceğinize, neyi uzun uzun düşüneceğinize ve ne düşünmeyeceğinize- karar verebilirsiniz. Objektif dış dünyanın aksine subjektif düşünceler sizin kontrolünüz altındadır. Eğer geçmiş bir deneyim size zevk veriyorsa bu deneyimi hatırlamak, aynı zevk duygusunu beraberinde getirecektir. Hafıza, mümkün olduğu kadar çok sayıda algıyla ne kadar çok birleştirilirse insan o kadar fazla haz duygusu yaşar.

Bunu, bir arkadaşınızın size haz veren bir durumunu gözlerinizi kapatıp izleyerek test edebilirsiniz. Omuzlarınızın düştüğünü, daha rahat bir pozisyona geçtiğinizi ve hafif bir gülümsemenin yüzünüze dalga dalga yayıldığını farkedeceksiniz. Tüm psikoloji zihinde neler olduğuna cevap verir. Tıbbi testler de kan dolaşımında, nefes alma oranında ve tüm metabolizmadaki değişiklikleri gösterecektir.

Bu, suni uyarıcılar ve depresentler verilmeden ve şartlar ne olursa olsun sadece düşünmeyle, bir anda gerçekleşir.

Pozitif hatıraların hatırlanmasının yanısıra gelecekteki olayların hayal edilmesinden de faydalanabilirsiniz. Eğer kolay olmadığını veya stresli olduğunu düşündüğünüz -ki bu sizi oldukça rahatsız eden birşey olabilir- bir iş almak zorundaysanız, kötüyü düşünmekten ziyade olabileceklerin en iyisini hayal etmeye çalışın. Pozitif düşüncenin terapatik etkisinden başka -vücuda zarar veren endişenin aksine- şu anki mevcut performansınız üzerinde düzeltici etkisi olacaktır.

Böylelikle "bilinmeyen" unsura gözetilir hayal etmenin tekrarlanması, benzer deneyimleri oluşturma etkisine sahiptir. Siz de zihinsel olarak olayı acıdan ziyade zevkle ilintilendirirsiniz ve böylelikle olumsuz çağrışımların üstesinden gelirsiniz.

Gördüğümüz gibi beyin mevcut algıyla (gerçekte olan, meydana gelenle) net bir şekilde hayal edilen veya hatırlanan düşünceleri birbirinden ayırt edemez. Bu sebeple çok etkili bir rüyadan aniden uyandığınızda kimi zaman bunun bir rüya mı yoksa gerçek mi olduğunu ayırdedemezsiniz. Her iki dünya da size eşit derecede gerçek görünür. Hissetme şeklinizde ve beyninizin kaydetmiş olduğu deneyim arasında fark yoktur.

Aynı şekilde, gündüz düşleri esnasında da bilincinizde ve objektif dünyada birtakım zaman boşlukları bulunmaktadır -ve siz sadece etrafınızda neler olup bittiğinin farkında değilsinizdir- ve bu boşluklar zihninizdeki subjektif iç dünyanız tarafından sanki gerçekmiş gibi doldurulmaktadır. Böylece objektif maddî dünyayla subjektif iç dünya bilincinizde, kişisel gerçeklik ve anlamada, aynı hammadde 5 duyu üzerine çizim yapmada tek bir dünya olmaktadır.

Sizin dünyanız benimkisinden farklıdır. Kişisel gerçeklik "haritalarımız" maddi dünyadaki "sınırlarla" aynı değildir. O sadece bize sığı, bazen bizim dünyayı farklılaştırdığımız tarzımızdır. İşte burada her kültürden ve her seviyeden yöneticiyi kuşatan onbinlerce iletişim probleminin anahtarı yatmaktadır.

O halde algılarınızı kullanmak, maddi dünyada neler olup bittiği konusunda daha uyanık ve gözlemci olmak demektir. Bu, düşünce yaşamınızı kullanarak neler hissettiğinizde, neler icra ettiğinizde ve neler başardığınızda ne gibi köklü değişimler yapacağınıza da işarettir.

*D*üşünce *B*ecerilerinizi *K*ullanmayı *Ö*ğrenmek

Araba kullanmak gibi otomatik beceriler, otomatikleşmede önce bir çaba sonucu öğrenilmelidir. Bu da, beceri zahmetsiz bir alışkanlık haline gelmeden önce bu konuda bilinçli bir düşünce ve direnç aşaması yaşamanız demektir. Düşünce becerileri de aynı şekilde öğrenilir. Biz de ilk olarak düşünce süreçlerimizin bilincine vararak işe başlamalıyız.

Eğer size, büyüdüğünüz kasabayı/şehri sorsam, zihninizde neler olur? Çeşitli sahneleri canlandırabilir, sesleri hayal edebilir ve hatta kokuları duyabilirsiniz. Bu, sizin içsel algılarınızı harekete geçirmeniz demektir ki bu algılardan bazıları, diğerlerinden daha güçlüdür. Algılarınızdan bir kısmı daha güçlü, daha net ya da bir başka algınıza ait daha fazla imaja sahip olabilirsiniz. Örneğin belki de resim sizi seslerden daha fazla mutlu ediyordur. Bunu, deneyip düşündüğünüzde size neler olacağını görün.

Zihninizde Resimler Kurma

Geçmişteki bazı şeyleri hatırlamak gibi düşünce resimleri de oluşturabilirsiniz. Belki de hakkında birşeyler okuduğunuz ama gidemeyeceğiniz kadar uzaklarda bir ülkeye ya da iyi yazılmış bir romana ait resimler olabilir bunlar. Bunu yapmak için filmlerden, kitaplardan ya da diğer tanımlardan elde ettiğimiz ikinci el deneyimlerin yanısıra sayısız hatıralarınızın bulunduğu hafıza dükkanınızdan bazı parçalara ihtiyacınız olacak.

Tüm bunlar, içsel algılar mozayiğinin yaşama uyarlanması için yeniden oluşturulur ve birleştirilir. Güzel bir ki-

tap okurken bunları hayal dünyanıza taşıyarak deneyim kazanabilirsiniz.

Radyodaki canlandırmalar da benzer etkiye sahiptir. Radyo dinlerken televizyonun aksine hayal gücünüzü daha fazla harekete geçirirsiniz. Keskin imajlar, yaşamdaki kadar gerçekçidir. Tüm bunlardan sonra içsel deneyimlerinizi dışsal deneyimler olarak yansıtabilmek için aynı nörolojik yolu kullanabilirsiniz. Biran en sevdiğiniz meyveyi yediğinizi hayal edin. Sadece beyninizdeki elektro kimyasal boşalımlarla, gerçek hayatta bunu yiyormuş gibi tepki vermekle kalmayacaksınız, bedensel olarak da aynı reaksiyonları vereceksiniz, hatta tükrük bile salgılamaya başlayacaksınız.

Bu düşünce sürecini daha derinlemesine keşfedelim. Sizden bir köknar ağacı hayal etmenizi istesem, resmi başınızın üzerinde görür müsünüz? Bir çam ormanında yürüdüğünüzü hayal etseniz, neler net bir şekilde görünür; ormanın sesi, kuşlar, belki ağaçlardaki sarmaşıklar, ya da dalların arasından parlayan güneş belki de düşen ağaç kozalaklarının ve ayağınızın altındaki ağaç parçacıklarının çıtırtısı? Yukarıdaki algılardan hangisi size daha doğal geldi? Çok uzak bir akrabanızın sesini duymayı ya da yüzünü görebilmeyi kolayca hayal edebiliyor musunuz?

Bu basit hafıza egzersizlerini yaparak görme, işitme ve hissetme duyularınızı hatırlama ve istediğiniz zihinsel sahneleri oluşturmak için kullanıyorsunuz. Daha da önemlisi, zihninizin içerisinde neler olduğunu düşünüyorsunuz. Bu, süreçlerin belirli amaçlar için kontrol edilebilmesinin ve kullanılabilmesinin ilk aşamasıdır.

Batı toplumunda temel duyular görme, işitme ve hissetmedir. Koku ve tat duyularımız oldukça güçlü olmasına

ve çok keskin hatıraları zihne beklenmedik bir şekilde getirmelerine rağmen günlük düşünce sistemimizde çok ufak bir yer kaplarlar. Böylece bazen içsel duyuları ele alırken hissetme ve dokunma birbirine karıştırılır. Farkında olmamamıza rağmen bu temel sistemdeki üç duyuyu her zaman kullanırız.

Algısal Birlik Tablosu

Hayal kurma duyusu bu 5 dış duyuya ayna tutmasına rağmen genelde "görselleştirme" hepsini kapsayacak şekilde kullanılır. Bizim nasıl görselleştirdiğimizi tespit etmek için pek çok araştırma yapıldı. Tipik bir çalışma gösterdi ki zihinsel imaj oluşturmanın en yaygın şekli işitmeyle birlikte gerçekleşen görselliktir. Dokunma duyusu daha az baskındı ve bunu azalan oranlarda tat ve koku duyusu izliyordu. Deneklere, birşeyler hayal ettiklerinde içsel duyu izlenimlerinin nasıl olduğu soruldu. Onlardan toplanan cevaplar yüzdeleriyle birlikte şöyledir:

% 97 görsel
% 93 işitsel
% 74 hareket
% 70 dokunma
% 67 tat
% 66 koku
% 54 acı
% 43 ısı

Bu bilgi, çok fazla şeyi ifade etmektedir. İlk olarak, görülüyor ki bazıları daha az oranlarda olmasına rağmen tüm duyular hayal edilebilir. Eğer bu tür düşünceler oluşturma-

da -ya da içsel duyularda -herhangi bir zorluk yaşıyorsanız, çok az bir çalışmayla bunu kazanmış olacağınız konusunda emin olun. İkincisi, görsel ve işitsel duyular -içsel olarak görme ve işitme- en çok hayal edilebilen duyulardır. O halde hayal gücünüzü kullanmanın en kolay yolu, öncelikle görme ve işitme üzerine yoğunlaşmaktır. Zamanla ve biraz uğraşmakla koku ve tat gibi diğer duyularınız da kolaylıkla diğerleri kadar popüler olmaya başlayacaklardır.

Düşünmenin Fiziksel Etkileri

Vücudumuz, düşünme sürecinden doğrudan etkilenir. Küçük bir çocuktan çok güçlü ve cesur olduğunu hayal etmesini isteyin ve onun yukarıya kalkıp öne doğru çıkan çenesini izleyin. Çocuklar kendilerini kolayca başka bir şekilde görebilirler ve beden de hemen bu yeni kimliğe bürünür.

Aynı şekilde eğer yetişkinler de rahat ve hoş bir sahneyi net bir şekilde görselleştirirlerse ya da travmatik bir durum hayal ederlerse bedenleri bu duruma uygun olarak tepki verir. Yaşanan bedensel tepkiler -iyi ya da kötü- sağlığımızı etkiler. Düşünme ve davranışı birbirinden ayırt edemeyiz. Her biri bir diğerini etkiler. Fakat davranışın doğuş noktası zihindir.

İçsel Duyularımızı Kullanmak

Çoğu insan güçlü, net zihinsel imajlar oluşturup bunları korumakta güçlük çeker. Bizim görselleştirilen düşüncelerimiz sıklıkla kısa süreli ve karmaşıktır. Bu da büyük ölçüde Batı eğitim ve iş dünyasında baskın olan rasyonel sol beyin yaklaşımına aşırı derecede önem verilmesinden

kaynaklanmaktadır. Yetişkinler olarak hayatımız içsel yansımalar ve meditasyondan ziyade dış şartlar ve maddî şeylere odaklanmıştır. Fakat hemen hemen hepimiz çocukken hayal gücümüzü kullanmışızdır. Bazı durumlarda da sanki gerçek hayatta varmış gibi hayalî arkadaşlarımız olmuştur.

Göründüğü gibi hayal gücümüz sadece kullanılmadığından dolayı köreliyor, pratik ve eğitimle çok kolay bir şekilde tekrar canlandırılabilir. Hepimizin oldukça fazla uyguladığı zihinsel becerilerden biri endişelenmektir. Endişeli yöneticiler yoğun bir şekilde tüm ortak kişileri hayal edebilirler. Fakat endişenin görsel canlandırmasını anımsamazlar. Bunu planladıkları için değil, yenildiklerinden dolayı yaparlar. Tüm zihinsel enerjimizi kontrolümüzde tutabilseydik ve bunları negatif değil de pozitif bir şekilde yönlendirebilseydik neler olabileceğini bir düşünün.

Bu bölümün başındaki görselleştirme egzersizlerine devam ettiğinizde neler oldu? 3 ya da 4 denemede geçmiş deneyimlerimizi yeniden gözümüzde canlandırdığımızda veya gelecekte olacak sahneleri hayal ettiğimizde kendimizdeki gözle görülür ilerlemeyi farkedebiliriz. Hafızanızı kullanırken mümkün olduğu kadar geçmişe gidin ve hafızanızda geçmişe ait ne kadar şeyi depolayabildiğinizi görün. Deneyimlerinizle ilgili bütünsel bir panorama oluşturabilmek için bir duyudan diğerine -görüntüler, sesler vs.- atlamayı unutmayın. Geçmişteki bir şeyleri hayal ettiğinizde imkansız gibi görünen değişiklikler oluşturmaya kendinizi hazırlayın, hayal gücünüzü genişletin. Düşüncelerinizin ve kendinizin kontrolünü elinizde tutabileceğinizi ispatlayın.

Tüm duyuların beyne ilk kaydedildiği haliyle temsil edildiği bir düşüncenizin olması mümkündür. Fakat siz tam olarak tüm bu duyuların farkında olamayabilirsiniz örneğin güneş ışığının farkındasınız ama martıların sesini

duymazsınız. Her bir duyunun tamamen farkında olabilmek için onları tek tek hatırlamalısınız.

Bu şekilde düşünce tarzınızı yönlendirebilir ve daha iyi bir hafıza, daha zengin bir hayal gücü kazanabilirsiniz. Bu sabah yataktan ilk kalktığınızda birkaç dakika içerisinde gördüğünüz ilk şeyin ne olduğunu düşünün. Bundan bağımsız olarak bu süre zarfında duymuş olduğunuz ilk sesi de hatırlamaya çalışın. Ardından duygularınızı hatırlamayı deneyin; elbiselerinizi giyerken, diş fırçanızın ağzınızdaki hissini, ya da bir fincan sıcak kahve veya çayın sizdeki duygusunu, kokusunu ve tadını zihninizde tek tek canlandırın.

Her bir duyguyu ayrı ayrı ve keskin şekilde hatırlayarak neler olduğunu tam olarak anlayabilir ve tarif edebilirsiniz. Keskin düşüncelerinizi yeniden yaşadığınızda tamamen uyanık ve duyarlı bir durumda olsanız bile dünyaya aldırış etmezsiniz. Zihinsel olarak bir şeylerle yoğun şekilde ilgilendiğinizde yemek yemeyi unuttuğunuz veya yemek yiyerek vakit kaybettiğinizi düşündüğünüz hiç oldu mu? Bu durumdayken (bilinçli olduğunuzda ilgilenmeniz gereken) acılar da belirgin bir şekilde azaltılabilir.

Herhangi bir zamanda hem dışsal algıları alabilir, hem de düşünme, hayal etme ve görselleştirme dediğimiz içsel duyularınızı harekete geçirebilirsiniz. Şu an sol ayağınızın farkında değilsiniz... ama şimdi farkındasınız! Sol ayağınızı çok önemli işler için kullandığınızda bile -yürüme veya araba kullanma gibi- onun farkında değilsinizdir. Hangi önemli amaç için olursa olsun bu geçerlidir. Şu an okurken sol beyninizi kullanarak bir ya da iki kelimeyi, zihninizin oluşturduğu ufak bağlantılarla ortaya çıkardığı hayalî bir resme hızla dalmak için bilinçli bir şekilde atlıyor olabilirsiniz. Muhtemelen şu an okuduğunuz konudan çok

uzakta bir yere gidebilirsiniz. Gördüğünüz ve okuduğunuz kelimeler olan dış uyarıcılar kadar içsel duygularınız ve resimleriniz de bu durumla bağlantılıdır. Okuyup anlam çıkardığınızda gerçek ya da hayâlin, içinizdeki ya da dış dünyadakinin ne olduğunun tam farkında değilsiniz. Bunlar sadece tanıma ve bilincinizde yoğun bir şekilde bulunmakta olan anlam örnekleridir.

Düşünme Önceliklerinizi Tanıma

Hepimiz her zaman tüm duyularımızı kullanmamıza rağmen bir kısım, önceliklerimiz vardır ve bir ya da ikisini diğerlerinden daha fazla kullanma eğilimindeyizdir. Bu önceliklerimiz genellikle çocukluk dönemimizde oluşur. Bazen içsel bir duyunun kullanımı, sizin dış dünyada da bu duyuyu alışkanlık olarak değil normal kullanma şekliyle yaptığınızı gösterir. Örneğin gözlemleme yeteneği iyi olan bir artist için içsel olarak görselleştirme kolay olabilir.

Mesleğinde veya önceliklerinde birilerini çok fazla dinlemek zorunda olan biri (çoğu yönetici böyledir) evinde de kendi iç sesleriyle birliktedir. Bu dinleme kabiliyeti müzisyenler için oldukça önemlidir. Öte yandan bir mimar bir binanın bitmiş halini görebilme yeteneğine sahip değilse başarılı olamaz.

Hepimizin bu duyularımızı değişik şekilde yansıtabileceğimiz önceliklerimiz ve yeteneklerimiz vardır. Aşağıda kişisel önceliklerimizi belirtmeye iyi birer örnek teşkil eden bazı ifadeler vardır.

Görsel

"Göremediği bir nokta var."
"Aynı fikirdeyiz."
"Bana öyle geliyor ki..."
"Bana şunu göstersene!"
"Bu konuya biraz ışık tutar mısınız?"
"Buna daha yakından bakıyoruz."
"Bana sanki..... gibi geliyor/görünüyor."

İşitsel

"Yabancı gelmiyor"
"Belirgin ve açık görünüyor."
"... duymamazlıktan geldi."
"Kelimesi kelimesine tarif etti."
"Aynı frekanstayız."

Duygular

"Soğuk bir müşteri."
"Dokunuyorum."
"Bir dakika şunu tutsana!"
"Yüzey çok sert."
"Rahat bir tepki verdi."

İçimizde neler olup bittiğini kelimelerle anlattığımız için dilin düşünce sisteminde önemli bir yere sahip olması şaşırtıcı değildir. Kimi zaman kelimeler görsel düşünce tarzının ifade edilmesinde çok etkilidir. Garip gelmesine

rağmen "Senin ne demek istediğini görebiliyorum" ifadesi çok kullanılan bir ifadedir. Bu ifade ancak, insanların düşüncelerini farklı şekilde ifade ettiklerini anladığımızda anlam kazanmaktadır. Kelimeler, elbette sadece kelime olarak görünmezler fakat dil, zihinde görsel duyularla ilgili bir dizi resmin canlanmasını sağlar.

*B*aşkalarının *D*üşünce *S*istemini *A*nlamak

Yönetimin önemli bir yönü de başkalarıyla uyuşabilme kabiliyetidir ve bunu yapabilmek için de takımın diğer üyelerinin düşünce tarzlarını anlayabilmemiz gerekir. Bunu anlamak için bazı ipuçları vardır...

Kartlarınızı masaya koyun

Kişisel mükemmelliğin bilimi olarak tanınan Nörolinguistik Program'ın (NLP) öncülerinden John Grinder ve Richard Bindler bir terapi grubunda basit ama ilginç bir deney geliştirdiler. Yeşil, sarı ve kırmızı kartlar aldılar ve insanlara bunları gruptaki ve çevrelerindeki insanlarla değiştirmelerini ve hangi kartı kiminle ve niye değiştirdiklerini belirtmelerini istediler. Duygularla ilgili çok fazla sözcük kullanan insanlar sarı kart aldı. İşitmeyle ilgili sözcükler ve ifadeler kullanan kişiler yeşil kart aldılar. Görme ile ilgili kelime kullanma eğilimindekiler de kırmızı kart aldı.

Sonra basit bir alıştırma yapıldı. Aynı renk kartları olanlar birlikte oturmalı ve 5 dakika birbirleriyle konuşmalıydılar. Sonra farklı kartları olanlar birlikte oturtuldu ve 5 dakika. konuşturuldu. Deney sonucunda bu insanlar ara-

sındaki ilişkide çok büyük farklar olduğu görüldü. Aynı renk kartları olanların daha iyi anlaşması şaşırtıcı değildi.

Eleştiri tekniği kullanılarak buna benzer deneyler yapıldı. Bu durumda, bir kişi karşısındaki eşinin beden dilini taklit ediyor ya da yansıtıyordu. Eğer eşi öne doğru eğiliyorsa diğeri de aynı şeyi yapıyordu. Bunu yaparken de hem hız, hem ses tonu hem de genel beden dili aynen taklit ediliyordu. Bizim genel psikolojimiz düşünce tarzımızı yansıttığı için, renkli kartlar deneyinde olduğu gibi bu deney de aynı iç-kişilik uyumunu yansıtmıştı. Mutlu insanlar gibi düşünen ve davranan kişiler kendilerini daha mutlu hissediyordu -elbette karşısındakinin mimiklerine yetişemeyen ya da ondan daha hızlı yapmaya başlayanlar hariç!

Gözlerin de Bir Dili Vardır

Bir insanın öncelikli düşünce sistemini göz hareketleri yoluyla da tanıyabiliriz. Bu hareketler "göz davranış hareketleri" diye de bilinir.

Bunu örneklendirelim. Ofisinizin kapısına doğru yürürken gördüğünüz ilk şey nedir? Bu soruyu cevaplamak için muhtemelen gözlerinizi hafifçe sola doğru döndürürsünüz. Bu davranış, sağ elini kullanan kişilerin imajları hatırlama şeklidir.

Eğer size, bir kediye çarptığınızda neler hissettiğinizi sorsam gözlerinizi yukarı doğru kaldırır ve sağa kaydırırsınız ki bu göz hareketi de insanların duygularını ifade etme şeklidir. Yani gözleriniz, siz duygularınızın farkında bile değilken duruma uygun tepkiler verir.

Bu göz hareketleri oldukça sistematik ve düşünürken iç duygularınızı ve durumunuzu kullanış şeklinizle ilgilidir. Nörolojik çalışmalar, aşağı yukarı her yöne doğru olan göz hareketlerinin beynin farklı kısımlarının çalıştırılışıyla ilgili

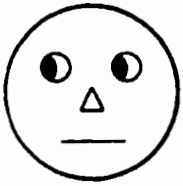
Görsel Yaratıcı İmajlar



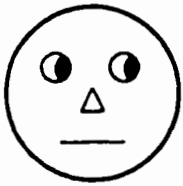
Görsel Hatırlanan İmajlar



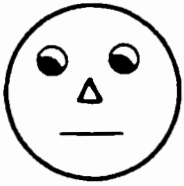
Yaratıcı Sesler



Hatırlanan Sesler



Duygular ve Bedensel Duyular



İç Diyalog



Göz Hareketi Örnekleri

olduğunu göstermiştir. Bu yüz hareketleri örnekleri dünyanın her tarafından insanlara uygulanmıştır. Sağ elini kullanan pek çok insanın göz hareketleri bir önceki sayfada gösterilen resimdeki gibidir.

Sizin de göreceğiniz gibi gözün pozisyonu; sahnelerin, bazı seslerin ve duyguların yaşanmış olup olmamasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ayrıca duyuların geçmişte hatırlanıp hatırlanmaması, zihinde hayallerin yaratılmasına da bağlıdır. Örneğin kendi kendimizle konuşurken gözlerimiz genelde aşağıya ve sola doğru kayar. Bir insanın göz hareketleri genellikle her zaman aynı olacaktır. Yan sayfada bulunan resimdeki genel örneğe uymasa bile her zaman aynı şekilde olmaya meyyaldir. Gözlerinizi istediğiniz tarafa bilinçli olarak çevirmenize rağmen, bilinçdışı olarak gözleriniz bu doğal pozisyonuna uygun davranacaktır.

Farklı iç temsil sistemlerini kullanmayı gerektiren bir dizi soru sorarak göz hareketlerinizi tespit edebilirsiniz.

Görsel hafızanızı harekete geçirmek için kendi kendinize;

- Kapının rengi nedir?
- Evinizdeki en büyük kitap nedir?
- Gördüğünüz ilk arabayı gözünüzde canlandıra- bilir misiniz?

sorularını sorabilirsiniz.

Belleğe dayalı olmayan üretken temsil sistemlerini harekete geçirmek için;

- Eğer sıra turkuvaz rengine boyansaydı nasıl görünürdü?
- Çift güvertesi olan bir Jaguar araba neye benzerdi acaba?

gibi sesleri, duyguları iç diyalogları hatırlatan ve açığa çıkaran sorular sorabilirsiniz.

Bunun duyguların içsel olarak kullanılmasını öğreten ve günlük hayattaki cevapları tam olarak yansıtan bir düşünce süreci olduğunu unutmayın. Bunların günlük hayattaki cevapları olmayabilir. Sadece gözlerin cevabını izleyin.

Ayrıca görselleştirme gerektirdiği düşünülen bir soru insanlar tarafından farklı şekilde cevaplandırılabilir. Örneğin bozuk bir parayı görselleştirmekten ziyade hissedebilirsiniz. Tutarsızmış gibi görünen bu göz hareketleri, bu kişiye düşündüğünün bir resim mi, bir şekil mi ya da bir durum mu olduğu sorusu sorularak kolayca açıklanabilir.

Kimi zaman bazı sorular, yakalanması çok zor olacak hızda göz hareketleriyle cevaplanır. Bazen de cevaplar çok uzun sürer. Örneğin birine evdeki en büyük kitabı sorduğumuzda kişinin, birkaç odada zihinsel bir gezinti yapması gerekebilir. Bu durumda kişi sadece kitabı bulmaz, aynı zamanda da kitaba bakar ve bu örneklerin her birinde göz hareketlerine bağlı olan bir dizi iç duyu izlenimleri olabilir.

Düşünce Sistemiyle İlgili Diğer İpuçları

Düşünce sisteminin nasıl işlediğini belirten başka ipuçları da vardır. Görsel modda konuşan biri genelde çok hızlı ve yüksek bir ses tonunda konuşur. Gözünün önünden hızla geçen resimleri yakalayabilmek için konuşması da hızlı olmalıdır!

Öte yandan, işitsel düşünürlerde net bir ses tonu, bir şeyler dinlerken aldıkları tavırdaki gibi bir vücut duruşu ve bedenlerinde ritmik hareketler farkedilebilir. Kendi içinden konuşanlarda da bazen o sözleri seslendiriyormuş gibi hafif göz hareketleri görülebilir. Renk kartlarıyla yapılan deney düşünüldüğünde başkalarıyla iletişime geçtiğinizde aynı iç temsil sistemlerini kullanmanın ne kadar önemli olduğunu fark edebilirsiniz.

Örneğin görsel ve duygusal bir insan arasında geçen bir konuşma oldukça sinir bozucu olabilir. Görsel düşünür çok aceleci davranırken duygusalı bu acelenin sebebini anlayamayacaktır.

Açıkçası iş ortamında, ailede ve arkadaşlarda öncelikle düşünce stilinin farkında olmak çok faydalıdır. Düşünce sisteminizi onlarınkiyle paralel tutarak iyi ilişkilerinizi artırmaya başlayabilirsiniz. Yöneticiler bu tekniği, elemanlarıyla olan ilişkilerini düzeltmede kullandıklarında tekniğin faydasının büyüklüğünü farkedeceklerdir. Ayrıca işleri satışla ilgili olanların bu teknikleri kullanmasının avantajları çok açıktır. Örneğin duygusal birine araba satarken ona yeni modellerinizin özelliklerini uzun uzun anlatmanız pek de etkili olmaz. Yine ona broşürler gösterip arabanın değişik açılardan görünüşü ile ilgili çizgileri belirtmeniz de zaman kaybı olacaktır. Onun yerine o insanla sürücü koltuğuna oturun, koltuğun ne kadar da rahat olduğunu, spor direksiyon rahatlığını, arabanın vitesini hissetmesine izin verin. Ve satışınızı gerçekleştirin!

Başkalarının farklı düşünce sistemlerini tanımanın başta zor olacağını düşünerek endişelenmeyin. Dille ilgili ipuçlarının, göz hareketlerinin, duruşun ve ses tonunun öneminin farkına vardığınızda, müşterilerinizle ve iş arka-

daşlarınızla olan günlük konuşmalarınızda bile bunları nasıl rahatlıkla anlayabileceğinizi farkedeceksiniz. Bu ipuçlarını birlikte ele alındığında başka insanların öncelikli düşünce tarzını tanımada size eşsiz bir bilgi sağlayacaktır.

Kendi düşünce sisteminizi anlamak için daha önce yaptığınız hafıza egzersizlerine dönün. Hafızanızdaki ilk duyu nedir ve siz bunu hangi deneyiminizi tekrarlayarak canlandırıp hatırladınız? Bir görüntü, bir ses ya da bir duygu muydu? Muhtemelen hatırlamıyorsunuz. Fakat bunu tekrar tekrar farklı hafıza deneyleriyle denerseniz, yinelenen bir öncelik noktası saptayabilirsiniz. Bu duyu başlangıç olarak hatırlamayı sağlayacaktır. Bu sizin "yönlendirici sisteminiz" olarak bilinir. İlginç bir şekilde sizin temel sisteminizle aynı olması gerekmemektedir. Sizin geçmişteki duyu önceliklerini şimdikinden farklı olabilmektedir. Ve bu değişik düşünce şekilleriyle çeşitlenebilir. Örneğin acı verici deneyimlere geri dönmek için resimler kullanırken; sesleri, zevkli şeyleri hatırlamakta kullanabilirsiniz. Şu an sahip olduğunuz hatırlama ve hayal çizginizin dışında, özellikle yönlendirici sisteminizi farkedeceğiniz değişik egzersizler deneyin.

Eğer bilinçsiz bir yönlendirme sistemi acı verici duygular ve imajlar tarafından yönlendiriliyorsa, bir insan sebebini bilmeksizin kendini kötü hissedecektir. Öncelikli temsil sisteminizin ne olduğunu bilmekle, hem hayal gücünüzü canlandırırsınız, hem de böylelikle düşünce sisteminizi kolayca tanımlayabilirsiniz. Tüm bunların yanısıra bu size kendinizi tanıma imkanı verir ki bu da insanın kendini düzeltmesindeki temel noktadır. Bu faydalar özellikle başkalarının öncelikli düşünce sistemlerini bilmenizi gerektiren bir işte çalışıyorsanız çoğaltılabilir.

Sizin Kişisel "Synesthesia"nız

Düşünürken bir duyudan diğerine geçebilme kabiliyetiniz "synesthesia" olarak bilinir. Örneğin sesler; görsel hatıralar, somut hayaller ya da renklerle ortaya çıkarılabilir. Bu içsel duyular arasında sıçrayışlar yapabilme kabiliyeti, iyi bir hafızası olan ya da artistik yeteneklerle donatılanların bir özelliğidir. Kimi zaman müzikte ton *renkleri* olduğundan, *sesli* renkler olduğundan veya *yumuşak* seslerden bahsederler. Resimde renkler *soğuk* maviden *sıcak* kırmızıya doğru sınıflandırılır. Duyular arasında geçişler yapabilme kabiliyeti oldukça yaygındır ve biz bununla doğuştan donatılmışızdır. Böylece insanlar bazı duyuların niye birtakım duyuları çağrıştırdığını anlamakta zorlanmaktadır.

Bunun yanısıra, insanların kan basıncı kırmızı bir ortamda artmakta, mavilerin hakim olduğu ortamda ise düşmektedir. Ve insanlar mavi bir odada ısı normalin üzerinde bile olsa serinlik hissettiklerini belirtmektedirler.

Kişisel synesthesia, otomatik olarak meydana gelir. Fakat bu beceriyi geliştirebiliriz. Hoş bir hatıra, bir duyudan diğerine yönlendirilebilir. Görsel sahneleri hatırlayarak sesleri de hatırlamamız kolaylaşır. Ardından anlaşılması daha zor duygular ve duyular gelir. Hafızayı bu yolla keşfederek zihinsel egzersizler yaptığınızda hatırlamayı oldukça kolaylaştırıcı güçlü bağlantılar oluşturacaksınız.

Niçin bunu denemiyorsunuz? Geçmişte size zevk vermiş olan bazı deneyimlerinizi düşünün. Bunun için gidebildiğiniz kadar geçmişe, belki de erken çocukluk dönemine dönebilirsiniz. Deneyimlerinizi yaşadıkça ve görüntülerin, seslerin ve duyguların tadına vardıkça varlığınızı çevreleyen, duygusal durumunuzu emniyet altına alan içsel duygularınızın toplamını yeniden yakalayacaksınız. Günümüze, maddî dünyaya döndüğünüzde daha güçlü bir zihinsel yapıyla, olaylara pozitif bir gözle bakabilirsiniz.

İçsel Duyularınızın Alt Durumları

Şimdiye kadar sadece temel duyular olan görme, işitme ve hissetme duyularını genel olarak ele aldık. Ama şimdi bu konuda daha fazla noktaya değineceğiz.

Örneğin görsel bir hatırayı ele alalım. Bunun ayrıntılarına bir bakalım. Resim büyük mü yoksa küçük mü? Net mi flu mu? Siyah beyaz mı, yoksa renkli mi? Resmi, kendi gözünüzün önündeymiş gibi görebiliyor musunuz? Yoksa ona dışardan bir gözlemci gibi mi bakıyorsunuz? Bir hareket var mı, yoksa sadece hareketsiz bir resim dizisi mi? Benzer sorular her bir temel "durum"a ya da görme, işitme ve hissetme gibi temsil sistemlerine uygulanabilir. Buradaki farklılıkların tanımlarının "alt durumlar" adı verilen pek çok yolu vardır.

Aşağıda bunların en çok kullanılanlarından oluşan bir liste bulunmaktadır.

Görme

Resim, bir film mi yoksa hareketsiz bir fotoğraf mı?

İmaj; parlak, solgun, ya da karanlık mı?

İmaj; size ne kadar yakın?

Resmin içinde misiniz yoksa onu dışarıdan mı izliyorsunuz?

Üç boyutlu mu yoksa iki boyutlu mu?

Özellikle odaklandığınız bir bölümü var mı?

İmaj sağda mı, solda mı yoksa ortalı mı?

İmajda sizde güçlü duygular uyandıran unsurlar var mı?

İşitme

Kendi kendinize mi bir şeyler söylemektesiniz yoksa başkalarından mı işitmektesiniz?

Sesin yüksekliği, hızı ve tonlaması nasıl?

Ses nereden gelmekte?

Sadece kelimeler mi yoksa başka sesler de duyuyor musunuz?

Sesten ne kadar uzaktasınız?

Sürekli bir ses mi yoksa kesik kesik mi?

Seste sizin için özel olan birşeyler var mı?

Sizde güçlü duygular uyandıran bir şeyler var mı?

Hissetme

Isı -sıcaklık-soğukluk nasıl?

Duygularınız sabit mi aralıklı mı?

Doku sert mi yumuşak mı?

Herhangi bir baskı var mı? Nereye yerleştirilmiş?

Ağır mı hafif mi?

Sizde güçlü duygular uyandıran bir şeyler var mı?

Bazı soruların cevapları olmayabilir fakat içsel duyularınızı mümkün olduğu kadar detaylı bir şekilde tarif edebilmeniz ve keşfedebilmeniz için bunları tespit etmeniz gerekebilir. Uygulanmasıyla bu alt durumların daha kolay farkına varılacaktır. Başlangıçta zorlanıyorsanız ya da bu işlemler size mantıksız geliyorsa, hayal kırıklığına uğramayın. İçinizde çok büyük bir hayal dünyası var ve bu dünyaya doğru bir yolculuğa çıkmak; uzayda bilimsel bir ke-

şifte bulunmak kadar şaşırtıcı ve heyecan verici ne olabilir? Bu ikisinin arasındaki fark, birinin sizin gerçekliğiniz olmasıdır. Tüm hareketlerinize ve başarılarınıza yansıyan kendi iç evreninizi oluşturabileceğinizi unutmayın. Kendi içinize ulaşmak için sarfedeceğiniz biraz sabır size de büyük bir kâr sağlayacaktır.

Gerçekliğinizi Değiştirmek

Tüm bu alt durumlar, sizin nasıl hissettiğiniz üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Mutlu, üretken hatıraları canlandırarak ve bunların alt durumlarını tanımlayarak alt modellerden hangisinin acı, hangisinin haz duygusu; hangisinin üretkenliği, hangisinin verimsizliği getirdiğini tespit edebilirsiniz ki bunlar da sizin davranışlarınızı değiştirmenize ve istediğiniz sonuçlara ulaşmanıza yardımcı olacaktır. Hoş olmayan bir hatıranızı hatırlayabilir ve bunun alt durumlarını tek tek değiştirerek bu deneyimle ilgili neler hissettiğinizi değiştirebilirsiniz.

Bu konuya somut bir örnek verelim. Çoğu yönetici için toplum önünde konuşmak "korktukları" şeyler listesinin başında gelir. Sunuş ve konuşmalar yapma konusundaki hislerinizi değiştirmek için bu alt durum anlayışını nasıl kullanabilirsiniz? Öncelikle, geçmişte size acı vermiş olan deneyimlerinizi hatırlayın. Belki de çok büyük sıkıntı çekmiştiniz ve bu sıkıntı, konuşmanızı altüst etmişti. Şimdi herşeyin iyi gittiği bir durum düşünün. Bu, bir başka konuşmanız ya da herhangi bir aktiviteniz olabilir. Her bir deneyimin alt durumlarını karşılaştırın. Hatırlandığı zaman farklı duygular uyandırdıklarına göre tamamen farklı olacaklardır elbette. Hafızanızı tamamen keşfetmek için yukarıda bulunan listedeki sorulara başvurabilirsiniz.

Şimdi size haz veren deneyiminizin farklı özelliklerini tanımlayın ve onları sizin için hoş olmayan deneyiminize uygulayın. Eğer haz verici deneyiminizin renklerini parlak bir şekilde görüyorsanız buradaki değişiklikler diğer hâtıralarda da değişiklikler oluşturacaktır. Farklı duyular ve herhangi bir konudaki duyularınız ve bunların alt durumları arasında bir denge vardır ve tüm bunları değiştirebilirsiniz. Örneğin kötü hatıralarınızı karanlığa, uzakta ve ilgi alanınız dışında bir yere itebilirsiniz. Eğer isterseniz sesleri bile çok farklılaştırabilirsiniz. İçinizde hiç sizi rahatsız eden ve sizi eleştiren bir iç ses duydunuz mu? Onu susturmaya, hızlandırmaya, ses tonunu değiştirmeye, yükseltmeye veya alçaltmaya çalışın. Bu değişikliklerin üzerinizdeki etkisini gözlemleyin.

Pek çok acı ve olumsuz durum insanlar ve onlarla olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

Belki de sizi sinir eden veya sizin kendinizi kötü hissetmenize neden olan bir iş arkadaşınız vardır. -İster patron ister sizinle aynı düzeyde isterse yardımcınız olan birisi- Buna alternatif olarak bu kişi bir müşteri, bir alıcı da olabilir ki bu durumda daha fazla duyarlılık gerekir. Bu, zayıf ilişkileri ve acı durumları daha da şiddetlendirir. Çoğu yönetici bu tür ilişkilerden dolayı problem yaşar. Yeni keşfettiğiniz kabiliyetinizi kullanıp alt durumlarınızı kontrol altında tutarak insanlara ve olaylara karşı bu köklü nefretinizi terkedebilirsiniz. Bunun için öncelikle mümkün olduğu kadar o zevk verici olaylar ve ilişkilere ait alt durumları keşfedin. Önceki sayfalarda vermiş olduğumuz listeye tekrar dönün. İmajın büyük-küçük, net-flu oluşumunu kendi gözünüzle ya da başka birinin sizin resminize bakışı gibi değerlendirin. Size haz verici, pozitif hatıraları canlandıran diğer duygular nelerdir? Ardından size hoş gelmeyen bu alt durumları haz verici olanlarla bir bir değiştirin. Acı verici deneyimleri hatırlayıp bunları olumlu alt model-

lerle değiştirmek, olaylar veya kişilerle irtibata geçerken sizin hissediş şeklinizi de değiştirmenizi mümkün kılacaktır. Bu, zihninizde oluşturmuş olduğunuz yeni bağlantılar sayesinde olmuştur. Yani önceden olumsuz olan negatif duygular vardı ve yoğun tekrarlarla bunlar muhtemelen iyice güçlendirilmişti.

Bunlar, istediğiniz herşeye uygulayabileceğiniz basit DIY teknikleridir. Kendi görev, olay, ilişkiler, sorumluluklar ve tatsız, acı veya olumsuz diye nitelediğiniz durumların listesini yapın. Bunlar sizin uygulamalarınız olacaktır. Şimdi de size genel değişiklikler yapmaya imkan tanıyacak olan birtakım ufak hoş olayları sıralayın. Alışkanlık haline getirdiğiniz bu zihinsel durumları değiştireceğiniz konusunda kendinize güvenin.

Siyah beyaz olan zihinsel bir sahneyi renklendirin. Bu konuda tekrar tekrar uğraşın; sahneyi yakınlaştırıp (büyültüp) uzaklaştırabilirsiniz (küçültebilirsiniz). Patronunuzun sesini 3 yaşındaki bir çocuğunkiyle değiştirebilirsiniz. Kısacası, zihninizin yeni düşünce ve davranışlarınızın efendisi sizsiniz. Olumsuz negatif duygularınızı bastırmak için sadece çok sayıda net ve pozitif görselleştirmelere ihtiyacınız olacak. Bu da davranışlarınız ve kişisel başarınızda göze çarpan bir etki bırakacaktır.

Vasat bir yönetici bu yolla seçkin bir lider olabilir, başarısız bir kişi başarılı birine dönüşebilir.

Şimdi zihninizin ulaşamadığınız ve bilmediğiniz bir kısmını kullanmaya başlıyorsunuz. Sessiz sağ beyniniz hayal gücünün muhteşem gücünü kullanmaya başladı, mantık ve dil kısmından ayrılıp bir yönetici olarak yaratıcılığınızı ve etkinliğinizi artıran kısma yöneldiniz. Diğer bölümde düşünce becerilerinizi daha fazla inceleyeceğiz.

4

Bakış Açınızı Değiştirmek



En popüler duyumuz elbetteki görmedir. Düşünürken, neler olduğunu tarif ederken zihinsel resimler -imajlar- yoluyla düşünme sürecinin tamamının açıklandığı görülür ve biz zaten bunun sağ beyin düşünce sisteminin bir özelliği olduğunu görmüştük.

Fakat "görme" işlemini gerçekleştirmemizin başka yolları da vardır. Gördüklerimizin yorumlanması -yani onları anlamlandırmamız- sadece yorumlayana özgüdür, her birimizin *algılaması* farklıdır.

Hepimiz eşyayı farklı bir açıdan gördüğümüzü söyleriz ki aslında bu, görmenin sadece tek bir kişinin bakış açısı olduğunu belirten bir ifadedir. Bir problemi çözerken başkalarının ne düşüneceğini, neler hissedeceğini ya da yapacağını kendi kendimize sorarız. Daha net bir şekilde

ifade etmek gerekirse anlayışımızı artıracak farklı bakış açılarını kendi alışkanlıklarımıza göre değil de başkalarının ne düşüneceğine göre belirleriz ki buna kimi zaman "yeniden çerçeveleme" adı verilmektedir.

Kimi zaman da kendi gözümüzün ve beynimizin bir ürünü olan düşüncelerimizi başkalarının düşüncesiymiş gibi sunarız. Her bir görüş tarzı, davranışlarımızı etkiler. O halde daha iyi bir "görüş"; daha başarılı ve amaca yönelik bir davranış anlamına gelmektedir. Bu tür bir yaklaşım da bizim kişisel ve mesleki başarıyı yakalamamızda temel etkendir.

Gözlerinizle Gördükleriniz

"Gözünüzün gördüğüne" inandığınızı düşünebilirsiniz fakat gözlerinizle gördükleriniz, gerçek dünyadaki imajlardan oldukça farklı şeylerdir. Beynimize iletilen trilyonlarca büyüleyici elektro manyetik enerjiden çok küçük bir kısmı gözde tutulur. Siz de aslında dünyanın çok az bir kısmını görürsünüz. Bu enerjinin çok büyük bir kısmı henüz sinir sisteminize bile ulaşamadan atılır.

Kurbağalar üzerinde yapılan bazı deneyler gözlerin, sizi ilgilendirmeyen görsel bilgileri beyne ulaştırmadığını göstermiştir. Massachustts Teknoloji Enstitüsü'nden Jerry Lettvin yaptığı bir deneyde, bir kurbağayı hareket edemeyecek bir şekilde 7 inçlik bir kürenin yarıçapına yerleştirdi. Daire içerisinde farklı noktalara çeşitli nesneler konuldu ve hareket ettirilmek suretiyle de yerleri değiştirildi .Ardından klasiklerin birinde denildiği gibi "Kurbağanın gözü, kurbağanın beynine ne diyor?" sorusunun cevabını bulmak için kurbağanın göz sinirlerine mikro elektrotlar yer-

leştirildi. Kurbağaya verilen -renkler, şekiller ve bunların kombinasyonları gibi- çok sayıda görsel örnekten sadece 4 tür mesajın retinadan beyne ulaştığı keşfedildi. Bu 4 görsel uyarı, kurbağanın hayatta kalabilmesi için gerekli olan uyarılardı. Örneğin belirli bir hareket veya ışığın miktarındaki ani bir artış, beyne ancak önemli bir olay olduğunda (düşman saldırısı vs.) beyne iletiliyordu. Bunun gibi görme alanına giren herhangi ufak siyah objeler böcek gibi algılanıyor, yiyecek gibi tanımlanıyor ve bunlar hayatta kalmaya yardımcı olan şeyler olarak algı merkezine ulaştırılıyordu.

Biz insanlar elbette gözümüzün önündekileri görme konusunda kurbağalar kadar duyarsız değiliz. Fakat deney bize, etrafımızdakilerle baş edebilmek için algı mekanizmalarımızı nasıl seçici kıldığımızı gösteren ilginç paralellikler sunmaktadır.

Muazzam bir fonksiyonu olan gözümüz,dış dünyadan bize ulaşan sayısız mesajlar arasından ancak küçük bir bölümünü algılamak üzere özelleştirilmiş ve seçici bir tavır takınması sağlanmıştır.

Popüler inancın aksine pek çok deney göstermiştir ki görme noktası göz içerisinde değil, gözlerin yardımı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Sürecin ilk aşamasında göz, gelen görüntüleri beyne iletmekte; ikinci aşamada ise beyin neleri göreceğini göze söylemektedir!

Gözümüzün seçtiği görsel bilgiler beyin tarafından anlamlandırılana kadar anlama, bilinç ve gerçeklik diye bir şey gerçekleşmez. Sizin ve benim için gerçeklik; beynimizin gösterdiği noktada başlar ve renksiz, şekilsiz maddi dünyadan; kişiye özgü bir anlam ancak o zaman oluşur.

*B*eyninizin *D*osyalama *S*istemi

Beyniniz gözlerinizin sağladığı verileri nasıl anlamlandırır ve gelen girdileri nasıl sınırlar?

Beyninizin de sizin dosyalama sisteminize benzeyen bir sistemi bulunmaktadır. Bilgiler alınır ve konularına göre tasnif edilir. Beyinde hemen hemen her şeyin bir yeri vardır ve yeni bilgiler rahatlıkla ilgili yere yerleştirilir. Diğer dosyalama sistemlerinde olduğu gibi konu başlıkları belli bir düzene göredir. Örneğin; Susan'ın okulu, Susan'ın diş ağrısı ve Susan hakkındaki herhangi bir bilgiyi içeren dosyalar mevcuttur. Yine "Aile" adını verdiği bir çekmecede dosyası var. "Öğrenci", "Bayan", "Kızlar" ise diğer dosyaları... Bunlar arasında da sürekli bir karşılıklı etkileşim mevcut. Örneğin diş ağrısı "Ağrılar" adlı genel bir dosyanın "Dişçi" adlı alt dosyası içerisinde yer almakta. Bu karşılıklı etkileşimler anlamlı bir şekildedir ve hemen bulunabilecek tarzda yerleştirilmiştir. Böylelikle Susan'ın diş ağrısı, metin içerisindeki diğer dosyalar arasından rahatlıkla bulunur.

Bilgiler beynimizde bu şekilde dosyalanmasına ve ihtiyaç anında hemen çağrılmasına rağmen bu sistem tamamlanıp bitmiş bir dosyalama sistemi değildir. Bunlar, kısmen tamamlanmış dosyalardır, çünkü gözlerimiz sınırlı veriyi ve çevremizdeki sayısız şeylerden sadece bir kısmını alır (görülebilecek olay veya durumların her zaman hepsini göremeyiz).

Zihinsel dosyalama sistemimizi bir sandalye ile örneklendirelim. Bu sandalyenin iki ayağı olsun. Fakat sizin beyniniz onun iki ayağı daha olduğunu bilir ve onu sandalye olarak sınıflandırır. Ama alternatif olarak da sağ çekmecesine bunun "kırık bir sandalye" olduğuna dair alt bir dos-

ya daha açar. Bu "kırılmış mobilya" tasnifi de aynı derecede hızlı ve etkili bir şekilde açılır.

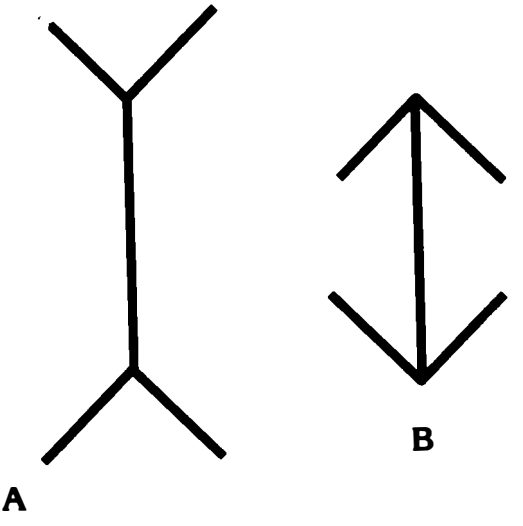
Bu sınıflandırma işlemi, baş edemeyeceğiniz miktardaki verileri anlamlandırmanızda günlük hayatta gereken yerlerde kullanılmak üzere çağırmada oldukça etkilidir. Örneğin yıllar öncesinden tanıdığınız birine rastladınız. Siz onu uzun süre öncesinden görmüş olsanız ve de şu anki görüntüsü çok değişmiş olsa bile bu kişi sizin dosyalama sisteminizin bir köşesinde durmaktadır. Bir iki dakika içerisinde bu yüze ait isim, ardından da onunla ilgili diğer bilgiler tek tek anlam kazanmaya başlar. Tüm bunlar o kadar bilinçsiz bir şekilde gerçekleşir ki bu kadar akıllıca bir dosyalama sistemi için günümüzdeki bilgisayar sistemlerinin örnek olarak gösterilmesi yetersiz kalacaktır.

Herşeyi dosyalama ve anlamlandırma eğiliminin faydalarının yanısıra zararları da vardır. Yaratıcı ve sıradışı düşünce sistemlerinin geliştiricilerinden Edvard de Bono bu durumu anlatmak için farklı bir örnek kullanmaktadır. O, beyni bir arazi parçası olarak tanımlar. Bu arazi parçasının kurak bir bölümüne yağmur (ki bu, beş duyuya örnektir) yağdığını düşünün. Yağan bu yağmurlar zamanla ufak yollar oluştururlar. Zamanla, sık sık yağan yağmurlarla bu yollar daha da belirginleşir. Yağmurlar sürekli olursa burada bir akarsu yatağı oluşmaya başlar. Bu yatak, yağmur damlalarının düştüğü her yerde değil; daha önceden oluşmuş olan küçük yollarda oluşur. Yağmurların devam etmesi halinde burada bir vadi oluşur ve bu derin vadiyi besleyen ufak kollar da açılır. Beynin sınıflandırma sistemi de aynı şekilde çalışır. Gelen algılar yağmur damlaları gibidir, yeniler daha önceden açılmış olan yollara yerleşir ve orada akmaya başlar. Yeni anlamlar ve sezgiler, eskilerinin daha etkin ve derin olması için kurban edilir.

Zihinsel Alışkanlıkların Gücü

Yaratıcı veya farklı düşünme diye adlandırılan düşünce sistemleri; alışkanlık haline getirdiğimiz düşünme modlarının kırılması, eski deneyimlere dokunulmaması ve eskilerden oluşan tasniflerle sınırlandırılmayıp yeni mesajlar için yepyeni akarsu vadileri açılması anlamına gelmektedir. Bu tür bütünsel bir bakış açısının temel özelliği de, sağ beynin düşünce sistemine ait olmasıdır. Rasyonelleştirme, sol beyne özgüdür ve bu da genellikle yöneticilerde ve mesleki eğitim almış kişilerde baskın olan bir düşünce sistemidir.

Basit bir örnekle düşüncelerimizi daha anlaşılır kılalım. Aşağıdaki iki çizime bakın ve hangi dikey çizginin daha uzun olduğunu söyleyin, A mı yoksa B mi?



Görsel algıya yönelik bu tür bir alıştırmayı daha önceden yapmış olsanız bile hiç şüphe etmeksizin A'nın B'den daha uzun olduğunu belirtirsiniz. Aslında ölçüldüğünde B'nin daha uzun olduğu görülmektedir!

Soldaki dikey çizginin sağdakinden daha uzun görünmesinin sebebi nedir, tersi neden geçerli değildir? Bunlar üzerinde hiç düşündünüz mü? Sebep ne olursa olsun gördüğünüz şey, gerçektekinden daha farklıdır. Bu tarz basit bir çizimde bile sizin önceden var olan bazı algılarınız işin içine karışmaktadır ve gerçek durumu değiştirecek kadar da etkili olabilmektedir.

Normal bir şekilde hareket etmek için dünyayı algılamaya yönelik pek çok varsayımınızın olması gerekir. Örmeğin size Bob adında birinin bir odada olduğunu söylediğimde siz odanın dört duvarı, bir kapısı, tavanı ve tabanı olduğu fikrini aklınıza getirirsiniz. Odanın duvarlarının dik bir açıyla kesişip kesişmediğini her seferinde ölçme ihtiyacı duymazsınız. Eğer çevremizdeki her şeyden şüphe etseydik dünya yaşanmaz bir yer olurdu ve yapacaklarınızı yetiştirmek için hiç vakit bulamazdınız.

Bu yüzden bazı varsayımlarımızın olması ve bunların doğruluğuna inanarak yaşamamız normal bir durumdur. Fakat bu varsayımlarımız bazen bizi yanıltabilir de. Örneğin tavanı alçak bir odada yürüyen birini gördüğümüzde bu kişi bize normalinden daha büyük görünür. Bu durumda odanın boyutlarında bir gariplik olduğu fikrini değil de daha imkansız olan adamın boyutlarındaki garipliği aklımıza getiririz.

Tüm bunlar beynimizin anlamlı algılar oluşturmak için birtakım hazır şablonlar oluşturmasından kaynaklanmaktadır.

Gerçek Dünyayı Algılamak

Her birimiz kendi kişisel dünyamızı bir gerçeklik gibi algılarız ve bu dünyamızın objektif gerçek dünya olduğu yanılgısına düşeriz. Beynimiz ve gözlerimiz de sistemimizin bu parçalarından biri olduğu için aynı hazır şablonları onlar da eğitim ve kültür dünyasında kullanırlar. Tüm bunlar uyumlu bir birliktelikle hareket ederek yaşamımıza yön verirler.

Fakat siz ve ben elbette kurbağadan daha akıllıyız. Okuduğumuz, düşündüğümüz ve hayal ettiğimiz zaman yüksek düzeydeki bilinçliliğimiz ve beynimizin sınırsız kavrama gücüyle düşünce sürecimizin de farkına varmaya başlıyoruz.

Hiç çaba harcamadan kara delikleri, nakit para akışını, kurbağanın görmesini ve Afrika'daki insanları anlayabilmekteyiz. Ayrıca bizler algılarımızı istediğimiz şekilde değiştirebilir, ne düşüneceğimize karar verebilir ve inanmaya karar verdiğimiz şeye inanırız. Tek sınırımız hayal gücümüzdür. İnsanoğlunun yaşam tecrübesi, onun sınırsız hayal gücünün bir ürünü olarak doğmuş ve zamanla gerçekliğe dönüşmüştür. Tek doğru gerçeklik de kendi gerçekliğimiz olduğu için de kendi dünyamızı (tek gerçek dünyayı) değiştirebilir ve geleceğimizi yeniden yaratabiliriz.

Bizler kurbağanın çevresinden daha geniş ve kompleks bir çevrede yaşamamıza rağmen bizlerin algıları da hayatta kalmaya yönelik bir çevre kurabilmek içindir. Kongo'daki Pgyme kabilesi kendine has bir çevrede yaşamaktadır. Ormanın derinliklerinde bulunmalarından dolayı uzak mesafeleri çok zor görürler. Bu yüzden bizdeki gibi güçlü bir mesafe duyusu geliştirememişlerdir. Bu kabile üzerinde çalışan Antropolog Colin Turnbull bir pygme rehberliğinde

orman dışına çıkar. Ovada çok uzaklarda bir bufalo sürüsü görürler. Turnbull'un aşağıdaki tesbiti algımızın çevreye göre şekillendiğini gösteren iyi bir örnektir.

Kongo ovayı gözüyle bir süzdü, birkaç mil ötedeki bufalo sürüsünü gördü. Onların hangi tür böcekler olduğunu sordu, ben de onların bufalo olduklarını söyledim. Ormandakilerden iki kat daha büyük olduklarını söylediğimde yüksek sesle güldü ve ona bu tür aptalca hikayeler anlatmamamı söyledi.... Arabaya bindik ve hayvanların otladıkları yere doğru gittik. Onların yavaş yavaş büyüdüklerini görünce pygmelar kadar cesur olduklarını belirtti ve bana yaklaşıp bunun bir büyü olduğunu mırıldandı. Onların gerçek bufalolar olduğunu anladığında ise gerçekte onların küçük olup da birden mi büyüdüğünü ve neden daha önceden küçücük göründüklerini anlayamadığını söyledi. Bu durumun bir hile olup olmadığı konusunda tereddütlüydü.

Alışık olmadığı görüntüler Kongo'nun zihnine bunun bir hile olabileceği fikrini getiriyordu. Bufalo kavramı onun mevcut şablon sisteminde bulunmamaktaydı.

Nesneleri Farklı Bir Açıdan Görmek

İnsanın görme süreciyle ilgili kısıtlamalarda bulunamazsınız ama eşyaya daha farklı bir açıdan bakmayı deneyebilirsiniz. "Yeniden Çerçeveleme" ya da eşyaları farklı bir açıdan görme bir yönetici olarak karşılaşacağınız problemlere çözümler sunabilir.

Örneğin adamın biri paslı yayları sırtına batan bir yatakta yatmaktadır. Bu yatak ona şansının açılmasını sağlayan bir proje geliştirmesini sağlar ve daha sonra, o şık yataklar üreten ve bunları pazarlayan başarılı biri olur.

Hikayenin doğruluğunu veya yanlışlığını tartışmayacağız. Bu bize yeniden çerçevelenmenin durumu ve olayları nasıl değiştirdiğini göstermektedir. Başta problem gibi görünen bir durum altın bir fırsata dönüşebilir. Bardaktan boşanırcasına yağan bir yağmur bir çiftçi için hızır gibi yetişen bir fırsatken bir köy için berbat bir hasardır. Çerçevenizi değiştirerek nasıl davrandığınızı ve nasıl hissettiğinizi dahi değiştirebilirsiniz.

Olayları farklı bir bakış açısıyla görmek sürekli karşılaştığımız bir durumdur. Bir noktalama işareti tüm cümlenin anlamını değiştirebildiği gibi bakış açısı da olayların gidişatını değiştirir. Olayları ve şartları bir çevreden bir başka duruma aktararak onlara anlam verebilirsiniz. Birşeye verdiğiniz anlama bağlı olarak da konu hakkında çok farklı düşünceleriniz oluşabilir. Zihinsel olarak algınızı değiştirmekle davranışlarınız ve duygularınız da gözle görülür oranda değişecektir. Değişen olaylar veya çevre değildir, değişim sizin bakış açınızda gerçekleşmiştir. Böylece geleceğiniz şimdiyle şekillenir ve değişir.

Neden siz de bir yönetici olarak sırtınıza batan bu yayları tesbit etmiyorsunuz? Sizlerin de bu tür yaratıcı çözümler üretip durumdan faydalanmanız gerekmekte. Probleme farklı bir gözle bakın. Sürekli sizi meşgul eden ve zamanınızı çalan elemanlarınız var ve siz bu durumdan oldukça rahatsız olmaktasınız. Elbette onların da sizi görmeleri gereken durumlar ve zamanlar var ve size ulaşabilmeleri de oldukça önemli. Peki kendinize açık kapı ve kapalı kapı politikası uygulayacak zamanlar tespit etmeye ne dersiniz? Kendinize, halletmeniz gereken hayati işleriniz için zaman ayırın. Mesela Cuma öğleden sonraları hariç hafta içi her gün sabahları açık kapı, öğleden sonraları kapalı kapı uygulamasına geçin ve bu zamanlarda bir-

kaç saat kendinizle ilgili işleri halledin. (ya da size tersi uygunsa onu da deneyebilirsiniz). Bu tür bir yeniden çerçeveleme, sadece probleminizi çözmekle kalmaz, sizin bütün etkinliğinizi de düzeltir ve zaman planlaması yapmanıza olanak sağlar. Ve bir yönetici olarak rolünüzü aksatmazken elemanlarınızdan da daha fazla saygı görmeye başlayacaksınız.

Mevcut bir problemi farklı açılardan görebilmek ne pahasına olursa olsun daha çok çeşitte faydalar sağlayacaktır. Bu da sağ beyin fonksiyonlarını, özellikle de hayal gücünü kullanmanızı sağlayacaktır. Çerçeveleme demek, herşeyi olduğunda daha iyi görmek demek değildir. Bu, pozitif düşünce ya da kendi kendinize pozitif telkinlerde bulunmanız da demek değildir. Herşeye farklı bir açıdan baktığınızda problem ortadan kalkmaz (kimi zaman böyle de olabilmesine rağmen); sadece çözüm bulabilmek için daha fazla şansa sahip olunduğu görülür. Bir fikre sahip olmak her zaman için oldukça iyidir; fakat birkaç alternatifin olması daha da iyidir!

Kişilerarası Yeniden Çerçeveleme

Yönetici olarak karşılaştığınız pek çok problem doğrudan veya dolaylı olarak iletişime ait problemlerdir ki bunlar kişilerarasında, birimler ve departmanlar arasında ortaya çıkabilir. Bu sebeple de yönetimi en fazla meşgul eden uğraşlar bu iletişim problemleridir. Bir olayı diğer kişinin bakış açısıyla da görebilmek daha iyi bir iletişim için vazgeçilmez şart değildir. Problem genellikle karşılıklı değerlendirilerek çözülür ve büyük bir zaman da böyle harcanır.

Herhangi bir anlaşma ya da satışta karşınızdakini nelerin motive ettiğini anlarsanız, aranızda anlaşmazlık çıkarabilecek noktalara da değinmezsiniz. Aynı zamanda sizin

için önemsiz olmasına rağmen karşı taraf için büyük önem arzeder ve her ikiniz için de başarılı olacak bir işi tamamlarsınız. Bunun için çok akıllıca tekniklere gerek yok. Sadece hayal gücü yeterli. Kendinize. "Kendimi nasıl hissederdim?", "Onun yerinde olsaydım ben nasıl davranırdım?" diye sorun. Doğru sorular doğru cevapları getirir ve karşınızdaki kişiyle empati (kendinizi onun yerine koymak) kurmak da doğuştan var olan bir yetenektir.

Yapı İçerisinde Yeniden Çerçeveleme

İki tür yeniden çerçeveleme vardır. İlki nesneleri farklı bir yapı içerisinde görebilmektir. Patronunuza bir dizi yalan söylemeniz sizi kariyerinizden edebilir ama bu, bir romancının kurgusu içerisinde görsel hayal gücüdür ve büyük başarı getirir. Negatif veya karşılıklı üretken bir yapıyı tespit ederek davranış pozitif olarak görülebilir, daha pozitif ve objektif bir tarzda değerlendirilebilir.

Karşılıklı veya bir grup içerisinde göz iletişimini sağlayamayan ve konuşma yapması gereken bir yöneticiyi ele alalım. Bu davranışı dinleyicilerin dikkatlerinin dağılmasına sebep olabilir. Oysa bazı kültürlerde de belli bir sosyal konumda olan birinin gözünün içine bakarak konuşmak saygısızlıktır. Buradaki ahlak kuralları gözün içine bakılmamasını gerektirir. Bu yapıda da göze bakmamak bir değer arzeder. Bir başka ifadeyle, yapıya bağlı olarak davranışın kabul görüp görmeyeceği belirlenir. Bunu objektif olarak tespit etmekle yönetici davranışını değiştirecektir, çünkü bu, Batı toplumu için saygı göstergesidir ve iletişimin etkinliğini artırmada bir unsur olarak görülür. Belli bir sebeple bunun değiştirilmesi bir problem değildir.

Yapı içerisinde yeniden çerçeveleme, insanların genellikle "keşke... yapmayı durdurabilseydim" veya "ben çok ..." gibi ifadelerinde yardımcı bir unsurdur. Hangi durumlarda bu tür ifadeler kabul görür ve saygıyla karşılanır? Eğer bu yeni kabul gören yapı görselleştirilir ve yeni yapıya uygun hale getirilirse, yeni yerleştirilen davranış kişiye acı vermez ve pozitif bir şekilde yerleştirilir.

Diyelim ki duygularınızı, isteklerinizi ve faydalı olabilecek görüşlerinizi şirket toplantılarında dışa vurmak size zor geliyor. Bazı durumlarda bunlar oldukça faydalı ve kabul gören tavırlardır. İçinde bulunduğunuz yapıya bağlı olarak bunların dışa vurulması size saygı da getirebilir, size gülünebilir de... Oysa toplantıdaki rolünüze bağlı olarak fırsatlar kaçırılmadan önce bunları dile getirmeye hazırlıklı olmanız oldukça iyi olabilir. Bu açıdan davranışlarınızı değiştirmeniz ve ayarlamanız bir problem değildir. Eşyaları objektif olarak görme ve kendinizi bir ayak bağı gibi değerlendirmemekle bir dahaki toplantıya büyük bir hazırlıkla gelebilir ve zihinsel olarak neler söyleyeceğinizi tasarlayabilirsiniz.

İçeriğin Yeniden Çerçevelenmesi

Yeniden çerçevelemenin diğer bir şekli de davranış veya durum içeriğinin yeniden çerçevelenmesidir. Bu, ne istediğinizin anlamını bilmek onun üzerine odaklanmakla gerçekleşir. Reklamcılar, bir insan ya da hizmete dikkat çekmek istediklerinde bunu hep yaparlar. Politikacılar da bunu kullanırlar. Nasıl anlamlandırmak istiyorlarsa o şekilde politik ve ekonomik figürler oluştururlar; onları alçaltır, içeriğini yeniden tanımlar, farklı bir tablo içerisinde tekrar sunarlar. Bir içeriği yeniden çerçevelemek için "Bu, başka ne anlama gelir?" ya da "Bu davranışı başka nasıl tanımlayabilirim?" sorusuna cevap aramaları gerekir.

Diyelim ki bir yönetici olarak % 100'lük bir kapasitenin % 15'inde düşüş var. Bu, kötü görünüyor. Oysa bunu, kulağa daha hoş gelen % 85 verim sağlandığı şeklinde sunabilirsiniz. İçeriği yeniden çerçevelerken aynı olanak rakip firma veya iş kolu örnek gösterilebilir; ya da uzun vadede kârını artıracak olan eleman moral seviyesinin yükseltilmesine çalışılabilir. Tek başına hiçbir bakış açısı tam değildir. Hepsinin kullanımı durumu açıklığa kavuşturur ve size derin bir anlayış sağlar.

Diğer Yeniden Çerçeveleme Teknikleri

Bir başka teknik, üzerinde fikir birliğine varılan bir kota (sınır) belirlemektir. Bir sayı (örneğin 10) belirlediğimizde hedefimiz, ne gerçekleştirilemeyecek kadar uç, ne de bizim yaratıcılığımızın ve kapasitemizin altında olmalıdır. Bu kota veya hedef sayının avantajı, sizin ilk düşüncenizden çok yeni hedefinizi gerçekleştirmeye olanak sağlamasıdır. Ayrıca yaptığınız hedefler belirgin olur ve mantıksal geçişlerin ölçüsü tespit edilir.

1950'lerin modası beyin fırtınası tekniği, gruptaki fikirlerin ortaya atılması için etkinliğini hala korumaktadır" "Provakasyon Tekniği" adı verilen bir başka teknik, daha büyük gruplarda kullanılmaktadır. Bu teknikte, "İfadenin tersinden" hareket edilir. Örneğin "ürün ömrünü uzatacak teknikler" yerine "ürün ömrünü kısa süreliğine uzatacak teknikler" ifadesi gibi... Bu tür yeniden çerçeveleme özellikle jilet, tükenmez kalem veya plastik bardak gibi kısa süreli kullanıma ait ürün geliştirmede idealdir.

Bir diğer basit ama etkili bir teknik de "metafor düşünme" olarak bilinir. Bu durumda fikirler problemden tama-

men farklı bir alana, örneğin tabiata, kaydırılır ve burayla bağlantılandırılır.

Tüm bunlar, sağ beyin düşünce modunu kullanmayı gerektiren tekniklerdir: Zihinsel görselleştirme yeteneği, ilgisiz şeyleri bağlantılandırabilme ve yeniden çerçeveleme...

Yeniden Çerçevelemenin Avantajları

Edward de Bono tarafından 1960'ların sonunda geliştirilen letaral (farklı) düşünme, eşyalara daha farklı bir gözle bakmayı gerektirir. Lateral düşünce mantıksal ve düz sol beyin düşünce sisteminden çok, yaratıcı düşün modunda olmayı gerektiren bir sistemdir.

Lateral düşünme ve yeniden çerçeveleme doğal bir süreçtir. Zihin, eşyayı yeni ve farklı bir açıdan görebilme kabiliyetine sahiptir. Oysa bizler bunu kullanmayarak düşüncelerimizi sınırlarız. Sol beyine problem çözmede "olayları sırala; avantaj ve dezavantajları belirle; fikirleri değerlendir, güçler, zayıflıklar, fırsatlar, korkulan vb'nin analizini yap" gibi metodları uygularız. Böylece dile ait sol yarıyı problemi çözmeye çağırırız. Fakat sağ beyin kaynaklarını kullanarak farklı düşünebilmek ve farklı görmek istiyorsak alternatif düşünce sistemlerine ihtiyacımız var.

Sol beyin veya bizim "doğal randıman"da "iyi" bir çözüme ulaştığımızda farklı alternatiflere bakmayız. Sol beyin amacını gerçekleştirmiştir, bir probleme çözüm bulunmuştur ve şimdi yönetimde bunu uygulamak gerekmektedir. Oysa lateral araştırmada zihinsel çalışma devam eder, bir çözüm ardından bir diğeri ve diğeri... Ve sonunda bu farklı çözümler içinden en iyisinin tespiti. Sol beyin, kendisine

inanılmaz gelen fikirleri eler; çünkü onun inanılıra tahammülü yoktur. Fakat sağ beyin düşünceleri böyle kategorize etmez.

Çözümler arasında en iyisi sorgulanır.

Sorgulama bile tek başına, yerleşmiş zihinsel yapılarının kırılması demektir. Yaratıcı insanlar en iyiyi sorarlar ki böylece en iyi cevabı da bulabilsinler. Yeterince büyük bir "niçin" sorusuyla "nasıl" birşeyler aradığımızı keşfederiz.

Yaratıcı düşünce spontan (kendiliğinden) veya sezgi yansımaları olmasına rağmen, lateral araştırmayla da bir şekilde zihnimizin bu kısmını harekete geçirmek zorundayız. Bu, ilk akla gelen çözümün en iyi çözüm olarak kabul edilmesi anlamına gelmemelidir, bu, bize sadece tek seçeneğin olmadığını gösterir. Tek seçenekte en göze çarpan çözüm seçilmez; çünkü o tektir. Oysa daha iyi, farklı tercihler de gizlidir. İkili seçenekler sizi ikilemde bırakır. Üç ya da daha fazla seçenek size özgürlük ve kontrol olanağı verir. Herhangi bir durumda çeşitli yaklaşımların araştırılmasını alışkanlık edinmek ve düşünce beçerilerini geliştirmek, geleceğiniz için faydalıdır.

Düşünme, hem fiziksel hem de algısal anlamda görmeyi kapsar. Gördüğünüzü düşündüğünüz şey, sizin hafızanızdaki kavramlar, anlamlar, değerler, inançlar ve eşsiz beyin yapınıza göre eşyayı algılayıp tarzınızla şekillenir. Gerçekte olayları gören sizin beyninizdir ve sağ beyninizi daha dolu dolu kullanarak bir başka dünyanın kapıları aralanır, imkanlar ve başarı dünyasına ulaşılır.

5

Ruh Halinin İyileştirilmesi



Olaylara bakış açınız, kendinizi mutlu veya hüzünlü; iyi veya kötü hissetmenize sebep olabilir. Bir şeyleri farklı görebilmeyi öğrenmeniz, hayata karşı tutumunuzu tamamen değiştirebilir. Zihninizi açık hissettiğiniz zaman, başarılı olmak istersiniz. Kendinizi yaratıcı hissettiğinizde, emin olun ki daha başarılı olursunuz. Daha iyi düşünürseniz bunun sonucunda zihninizin daha iyi bir konumda olduğunu görürsünüz ya da tam tersi de olabilir.

Işıkların, seslerin ve dokunuşların, hepsinin içselleştirilmesi, zihnimizin daha iyi konuma gelmesine katkıda bulunur. Gerçekten, bazı özel deneyimlerle ilgili olarak hissettiğimiz hüzün veya mutluluk, düşüncemizin oluşturduğu bir sorun değil; içimizde devam eden hisler, imajlar ve seslerin özel bir alt şeklidir. Karşılaştığımız bu alt şekillerin karışımı sebebiyle, benzer bir zihinsel yapı oluşturarak ta-

mamen farklı olayların, hoşlanmadığımız iki kötü hatırası kalmış olabilir. Tam tersi olarak da farklı satış görüşmeleri, Paris'e değişik uçuşlar, aylık personel toplantıları gibi birbirine benzer içerikleri olan olayları hatırlayabilirsiniz, bunların hepsinin farklı bir alt şekli vardır. Ve bunlar sizde çok farklı hisler uyandırabilir. Bir kısmı hoşunuza giderken bir kısmı size acı verebilir.

Acıyla veya sevinçle bağlantılandırılmış olarak yaptığınız her şey bu davranışın bir çağrışımıdır. Zevk almak istediğiniz veya acıları kendinizden uzaklaştırmak istediğiniz için ya da her ikisi için de yapmanız gereken şeyi yapın. Size acı veya sevinç vereceğine inandığınız şeylere bağlı hareketlerinizin ve bu inancınızın; o güne kadar yaptığınız şeylerin algılanış biçimine bağlı olduğuna yani zihinsel yapı veya hal olarak kendinizde oluşturduğunuz çağrışımlara bağlı olduğuna dikkat edin.

Kısaca özetlersek, psikolojinizin veya his dünyanızın kabaca, subjektif bir ölçüsünü elde etmek için hislerinizi terazide en uç seviyede acı ve çok büyük oranda zevk arasında bir yerlere yerleştirebilirsiniz.

Acı _____ **Zevk**

*H*edefler *O*luşturmak

Hedef belirleme çok uzun süredir, kişisel ve kurumsal başarıda en önemli faktör olarak kabul edilmiştir. Ne başarmak istediğimizi bilmek, davranışlardaki herhangi bir değişiklik için olması gereken ilk şeydir.

Fakat, kendi kendimize belirlediğimiz hedeflerimizin özellikleri neler olmalıdır? İlk olarak, bu hedefler genellikle dışa dönük, somut bir başarıyla ilgili olduğu kadar ruh

halimizle de ilgili olmalıdır. Örneğin, hedefimiz "finansal güvence"ye ulaşmak olabilir. Bunu kesin ifadelerle tanımlamak çok zordur ve bunun ne anlama geldiği kişiden kişiye değişebilir. Bu, tamamen ruh halinize bağlıdır, yani finansal iniş ve çıkışlardan etkilenmemek ve hayat standardı olarak kabul ettiğiniz şey her ne ise başkalarına muhtaç olmadan o konumda kalabilmek ile ilgilidir. Finansal güven ile bağlantılı olan mutluluğunuz -ruh halinizle bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde- gerçekten ele geçirmek için çabaladığınız hedefinizdir.

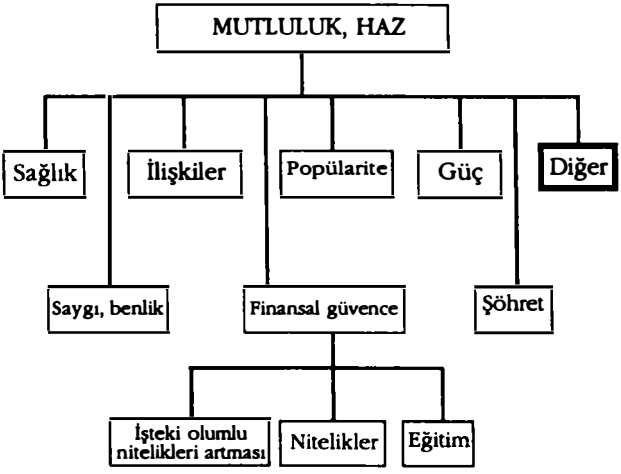
Geçici Hedefler

Zevk belki son hedef olabilir fakat birçok insan, çok somut arzular olmasa bile daha uzun vadeli hedeflere bir atlama taşı olacak nitelikte geçici hedefler belirlerler. Örneğin, belki siz işinizde daha da profesyonelleşmek veya başka özelliklerle de donanmış olmak veya daha iyi bir işe sahip olmak istiyorsunuz. Fakat bütün bunları sadece bu özelliklere sahip olmak için istemiyorsunuz da finansal güven, saygı, güç ve popülerlik getirmesi için arzuluyorsunuz. Aynı şekilde, kilo verme isteği genel olarak daha sağlıklı bir hayat tarzına kavuşmak için bir kilometre taşı olabilir. Her geçici hedef başka bir şey için sadece "bir adım" olduğundan tek bir hedefi başarmış olmak nadiren uzun süreli bir doyumu beraberinde getirir.

Kişisel Hedef Hiyerarşiniz

Bütün bu geçici hedefler, daha kalıcı olan bir şeyler için (sizin ve benim insan olarak elde etmeye çalıştığımız, zevk, mutluluk ve kişisel doyum gibi) ortaya koyduğumuz

şeylerdir. Geçici hedefleriniz bu sebeple sizi son hedefinize götürecek olan hiyerarşik bir yapı sergileyecektir. Bu son hedef, genellikle tanımlanması güç olan bir ruh hali, çok soyut bir kavramdır.



Bu şekil belki kendi hedef hiyerarşinizi oluşturabilmeniz için size yardım edebilir. Bu tabloda gösterilen bazı özellikler belki sizin konumunuza uymayabilir veya diğerleri de sizin ihtiyaçlarınızı karşılamayabilir. Her geçici hedef, çok fazla detaya yer verebilir. Örneğin, "taşınması gereken vasıflar" adımı, sizin istediğiniz özel nitelikler ve kurslara nasıl kabul edilebileceğiniz hususundaki daha küçük hedefler, onlar için parayı nereden bulacağınız veya çalışmak için nasıl zaman bulacağınız gibi daha detaylı ayrıntılarla zenginleştirilebilir. Mesela, sağlık hedefi, şüphesiz egzersiz ve diyet ile ilgili yardımcı öğelerle desteklenebilir.

Bu şekildeki kişisel hedef çalışmaları sadece kafanızdaki şeyleri netleştirmeyecek, aynı zamanda çatışma halin-

de olduğunuz hedeflerinizin altını çizecek, yani onları belirginleştirecektir. Bu hedef için saatlerce çalışmanız, daha fazla egzersiz yapmak için gösterdiğiniz kararlılık veya önemli olduğunu düşündüğünüz ilişkilere daha fazla zaman ayırmanız ile uyum içinde olmayabilir.

Çalışmalarınızı, hayatınızda problemlere sebep olmaya başlamadan önce ortaya çıkarmanız daha iyidir.

Bununla birlikte, son hedef, -onu zevk, mutluluk veya her ne isterseniz öyle adlandırın- ruh halinizdir. Ruh halinizi, düşünce özelliklerinizi değiştirerek kendiniz oluşturabileceğinizden, son hedefiniz ulaşılabilirdir. Ne hissetmek istediğinize karar verebilirsiniz. Kendinizi artık geçici hedefleriniz için uğraşmadan, onları baypas etmenin yolunu keşfettiğiniz için doğrudan, gerçekten aradığınız mutluluğa yönelmiş birisi olarak bulabilirsiniz.

Zaten görmüş olduğumuz gibi bize acı veya zevk verip vermediklerine bakmaksızın farklı birçok olaylar, durumlar ve işlerle karşılaşırız. Ve onlar hakkında neler hissettiğimiz kaçınılmaz olarak bizim gerçek performansımızı etkiler. Fakat ruh halimiz değiştirilebilir. Yeter ki bu konuda birkaç tekniği öğrenmeye istekli olun.

Doğru Ruh Haline Ulaşmak

Farklı beyin dalgalarıyla ilgili gerek uyurken gerek çeşitli bilinçlilik hallerinde birçok araştırma yapıldı. Rahat, dinlenmiş ve algılama gücü iyi olan bir ruh halindeyken beyin dalga boyları -ki bunlar alfa dalgaları olarak bilinir- saniyede sekiz ve on dört devir veya hertz (hz) arasında nispeten düşük frekanstadırlar. Bu seviyede, genellikle zihnimiz sağ beyin lobuyla ilgili olan hayal edebilme ve bilinçaltının yaratıcı kavrayışına fazlasıyla açıktır.

Çok fazla bilinçli düşünce, baskın olarak yüksek frekanstaki sol beyni kullanır. Stres ve onun tüm zararlı sonuçlarını beraberinde getirir. Fakat rahat, uyanık ve kavrayışı yüksek olan fiziksel ve zihinsel hal üzere olabilmek her ne şekilde olursa olsun faydalıdır. Bu "hal"de zihnimizin yaratıcı bölümü kullanılabilir.

Fiziksel Dinlenme (Gevşeme)

Bu rahat alfa durumuna nasıl geçeceksiniz? Bu hal fiziksel gevşeme ile başlar ve temel kuralları basittir. Rahatsız edilmeyeceğiniz bir yer bulun ve rahat bir şekilde oturan veya uzanan bir pozisyona geçin. Derin ve yavaş yavaş nefes alıp verin. Nefesinizi kontrol etmeniz size fiziksel rahatlama ve zihinsel sükunet getirecektir. Sonra, vücudunuzun her yerinin ağırlaştığını, hem de çok ağırlaştığını hayal edin. Vücudunuzla çalışmaya devam edin. Kendinizde hoş bir gevşeme hissedene kadar sadece kolunuz bacağınızla değil, kaşınız, çeneniz, göz kapaklarınızla rahatlamaya çalışın. Çok derin bir şekilde gevşediğinizi hissettiğinizde, hislerinizde veya gerçekte bir titreme olduğunu hissedebilirsiniz veya artık kollarınızın ve bacaklarınızın sizin bir parçanız olmadığını hissetmeye başlayabilirsiniz. Ya da vücudunuzun giderek hafiflediğini hissetmeye başlayabilirsiniz. Bütün bunlar dinlendiğinizin, içine düştüğünüz subjektif durumun göstergeleridir.

Zihinsel Dinlenme (Gevşeme)

Vücudunuz dinlenmiş fakat kafanız hâlâ fazlasıyla meşgul ve alakasız bin bir şey düşünüyor olabilir. Bu yüzden bir sonraki aşama bedensel olduğu kadar zihinsel olarak da sakin ve dinlenmiş olmanızdır. Kendinizi düşüncelerinizden kurtarın ve hoş bir yere, sevdiğiniz şeylerin başına dönün. Bu yer size huzuru, güveni ve rahatlığı çağrıştırıyor olabilir. Bu yer çocukluğunuzdan veya unutamadığınız bir tatilinizden kalma gerçek bir yer de olabilir fakat tamamen sizi cezbedici bir yer olmalıdır. Her durum için, bu yeri en küçük ayrıntısına kadar gözünüzde canlandırın -bütün görüntüler, sesler ve hislerle- tek tek her birinin tadına varın. Sonra tüm zevk, güven ve rahatlık hislerinin zevkini yaşayın. Vücut ve zihin "bir" olduğu zaman, bu zihinsel tasavvur daha sonra sizi fiziksel olarak da rahatlatacak ve iç (sübjektif) dünyanıza gireceksiniz. Burası fikirlerin ortaya çıktığı, problemlerin çözüldüğü yerdir ve özel bir görselleştirme ile her ne isterseniz burada elde edebilirsiniz. Vücudun ve zihnin bu rahat hali yavaş alfa beyin dalgalarıyla ilgilidir. Aynı sonucu, bir akarsuya veya ateşe gözünüzü kırpmadan bakarsanız da alabilirsiniz. Sürekli bir hareket, canlandırma ve ses, rahatlatıcı alfa durumunu beraberinde getirir. Bu anlarda, yaratıcı sağ beyin devreye girer.

Bu rahatlama süreci ne kadar sürer ve en iyi ne zaman yapılabilir? Pratik yaparak onu günlük işlerinizde mümkün olabilecek en hızlı şekilde yapabileceksiniz. Bununla birlikte, ilk olarak, burada tarif edilen rahatlama ve bir şeyleri kafanızda canlandırabilmek için daha geniş zamanlara ihtiyaç duyabilirsiniz. Uyumadan önce yatağa uzandığınız

zamanlar bu rahatlama ve gevşeme çalışmaları için uygun olabilir. Yine aynı şekilde, sabahları uyanınca da daha kısa pratikler yapılabilir. Bu teknikler sizin için sıradan olduğu zaman, alfa durumunu tetikleyecek zihinsel çağrışımlar kullanarak zaman tasarrufuna başlayabilirsiniz.

Sayısal Çağrışımlar

Gevşemenin en derin aşamalarını veya subjektifliği çağrışım yoluyla elde etmenin en pratik yollarından biri geriye doğru sayma tekniğidir. Gevşeme egzersizlerini tarif edildiği gibi yaparken sahip olduğunuz zamana bağlı olarak 100'den 1'e, 50'den 1'e veya 10'dan 1'e geriye doğru sayın. Eğer bu sayma metodunu gevşeme ve görselleştirme egzersizinde her defasında yaparsanız, hızla bu gevşeme sürecine geri sayılan sayılarla başlayacaksınız ve sonlara doğru geldiğinizde (küçük sayılarda) düşük alfa beyin dalgaları çağrıştırılmış olacak. Hatta daha da basit bir teknikle, kısmen Jose Silva'nın metotlarıyla, fiziksel gevşemede tüm çağrışımı "3" rakamıyla yapabilirsiniz. Zihinsel sakinlik daha sonra "2" rakamıyla çağrıştırılır.

Zihinsel "hoş mekanınıza" adım attığınızda sadece kendinizi mutlu ve tatmin olmuş hissetmeyecek, aynı zamanda kafanızı zorla meşgul eden düşünceleri de kovacaksınız. Daha sonra "1" rakamı daha derin zihinsel aşamayı gösterecek, neredeyse alfa beyin frekansında olunacak ve burada bilinçaltınızdan ve aynı zamanda bilinçli uysal öneriler ve arzular kavranılabilir seviyede olacak. Bu "1" rakamında öznel dünyanıza tohumlar saçacaksınız ve bu tohumlar nesnel, objektif dünyada meyvelerini verecekler.

Bu sayısal çağrışımlar nasıl yapılabilir? Tarif edildiği gibi derin bir şekilde gevşenildiğinde ve açık seçik görselleştirmeyle zihinsel sükunet haline geçildiğinde; zihinsel bir ekran düzenindeymişçesine rakamları içinizden hem söylemeli hem de görmelisiniz. Böylece, derin ve yavaş yavaş nefes alıp verirken, zihinsel olarak "3" rakamını üç kere tekrar edip gözünüzde canlandırın. Sonra, tekrar yavaş yavaş nefes alıp verirken "2" rakamını, sonra da aynı şekilde "1" rakamını.

Sayıları zihninizde canlandırırken onları canlı, hatırlanabilir ve hareketli şeyler olarak düşünün. Onları sadece gördüğünüzü değil yazdığınızı da hayal edin. Bu, içimizdeki imajların gerçekliğini kuvvetlendirir ve daha güçlü bir çağrışım yapar. Üç rakamın her birini değişik şekillerde kullanmaya çalışın.

Örneğin, kendinizi şömine rafının üzerine "3" rakamını altın ile resmediyor olarak düşünün. "2" rakamı için, beyaz bir tahta üzerine özel renklerle onu yazın ve yazarken onun yumuşaklığını ve hatta bu ayırt edici mürekkebin kokusunu hissetmeye çalışın. "1" rakamı için, farklı bir dinamik yöntem düşünün. Eğer karatahtaya tebeşir ile yazı yazmayı hatırlayacak kadar büyükseniz, tahta üzerinde tebeşirin çıkardığı sesi ve dökülen tebeşir tozlarını birlikte görselleştirme için kullanabilirsiniz. Fakat önemli olan, sizin için özel anlamlar içeren kendi imajlarınızı oluşturmanızdır. Sonra, her ne zaman zihinsel olarak o rakamın özel imajını hatırlarsanız, hemen o uygun zihinsel durumla çağrışım yapacaktır ve hemen bu hale girecektir. Bu yöntemle her ne zaman ihtiyacınız olursa alfa dalgalarını kullanabileceksiniz. Önemli bir toplantıdan önce, kendinizi stres altında hissettiğinizde, kendinizi daha pozitif ve yaratıcı bir ruh halinde görmek istediğiniz zaman...

Gevşemek için çok az vaktiniz olduğunda, gün içinde kendinize ayıracak ancak birkaç dakikanız olduğunda, bütün organlarınızda tek tek ve yavaş yavaş gevşeme egzersizi yapmaksızın geri sayma sistemini kullanabilirsiniz. Vaktinizin süresine göre, 100'den 1'e, 50'den 1'e veya 10'dan 1'e geri geri sayarsınız. Tekrar söylersek, bu rakamları yazmış olmanız, görselleştirmenizi kolaylaştırır. Bu işlemi görselleştirmeyle çok hızlı yapabilirsiniz. 3-2-1 metodunu kullanarak, pratiğini dikkatle uygulayarak canlı imajlar ve çağrışımlara kendinizi bırakarak ruhunuzu, zihninizi dinlendirin. Bu kavrama modunda, kendi kendinizi istediğiniz gibi programlayabilirsiniz.

Aklınıza geçmişteki başarılarınızı ve hoşlandığınız şeyleri getirirseniz bu da size yardımcı olabilir. "Ben her zaman önemli kişilerin yanında rahatımdır ve iyi iş sergilerim." gibi pozitif yönlendirmeler veya işinize uygun olan şeyler, gün içindeki sorumluluklarınız alfa seviyesinde ortaya çıktıkları zaman doyurucu önerileriniz güçlü olduğunuzu ortaya koyacaktır. "Kendinizi pozitif olarak programladıktan" sonra 1'den 5'e kadar sayarak tamamen uyanık bir duruma dönebilirsiniz. 3'e geldiğinizde 5'te tamamen uyanacağınızı kendinize hatırlatın. Pozitif ve becerikli bir ruh haliyle, başarmak istediğiniz her şeyi başarmaya hazır olduğunuzu söyleyin (Bu veya buna benzer bir şey söyleyin ve bunu herkese haykırın veya sadece kendinize söyleyin). Sonra, parmaklarınızı şıklatın veya 5'i saydığınızda sizi "tetikleyebilecek" başka bir şey yapın. Bu, size tamamen uyanma konusunda çağrışım olacaktır ve sizi, kendinizi iyi hissettiğiniz hale geri getirecektir.

Sabah uyandıktan sonra yaptığınız bu kısa alfa seansı süresince, bir gün önce karşılaştığınız problemlerin cevabını alabilirsiniz veya uyumadan önce farkına vardığınız

bilinçaltınızla yüzleşebilirsiniz. Alternatif olarak, cevap gün boyunca yapılan diğer bir kısa seansta da gelebilir. Bu vakitler oldukça yaratıcı vakitlerdir. Bu sebeple aklınıza gelen fikirleri not etmek için yanınızda bir kalem ve defter bulundurmalısınız.

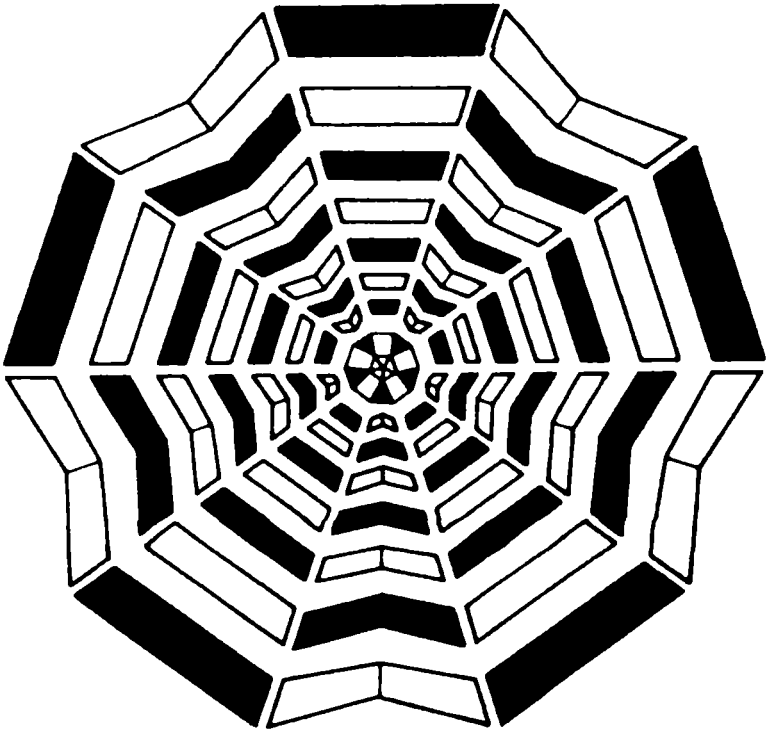
Gün içinde, sadece birkaç dakika rahatsız edilmezseniz, 10'dan 1'e kadar olan alfayı başarabileceksiniz ve sonra 3-2-1 metoduyla karşılaştığınız her şeye hazırlıklı olmak için kendinize gerçek bir zihinsel yardımda bulunacaksınız.

Mandalalar

Zihinsel gevşeme için diğer bir yardım da "mandala"dan gelebilir. Eğer ince bir sürgünden veya kar tanesinden bir kesiti mikroskop altında incelerseniz, ilahî olarak ortaya konulan karmaşık ve şahane şekillerin var olduğunu göreceksiniz. Bu şekiller mandalaların örnekleridir. Yani bir odak etrafındaki merkezleri ortak olan geometrik şekil dizilerinin oluşturduğu şekiller... Örneğin insan gözünde, gözbebeği merkezi oluşturur ve simetrik şekli de iris tamamlar. Bu şekilleri yontulmamış değerli taşlarda, çiçeklerde ve tohumlarda da görebilirsiniz.

Mandalalar, Doğu mistisizminde asırlardır konsantrasyonu arttırmak için ve zihnin kavrayış moduna geçmesi için kullanılmıştır. Rahatlama için bir mandala kullanmak; bu şeklin merkezine odaklanmak ve diğer bütün düşünceleri kafanızdan uzaklaştırmaktır. Birkaç dakika konsantre olduktan sonra, zihniniz daha bir sükun bulacak, genel iç diyalogların ve yoğun düşüncelerin yerini hoş bir sükunet hali alacaktır. Birkaç defa bunu yapmakla, bu teknik sayesinde hızla istenilmeyen düşünceleri kovacak ve böylece

zihnimiz rahat bir uyanıklık haline geçecektir. Burada da sağ beynin hayal gücü hemen devreye sokulabilir ve düşünceler, kavramlar kolayca ortaya çıkabilir. Buna yukarıdaki mandala şeklinde çalışabilirsiniz.



Öncelikle, gözlerinizi hiç ayırmadan, tam merkeze odaklanmış bir şekilde konsantre olmaya ihtiyacınız olacak. Şekiller ve resimler sözkonusu olduğunda ve aynı zamanda tüm imajı algılamak gerektiğinde sağ beyin iş ba-

şında olur ve imajdaki farklı detayları araştırma ihtiyacı hissetmez. Fakat sol beyin, şekilleri analiz ederek, farklı tekrarları hesaplayarak ve genellikle bazı mantıksal çıkarımlar yapmaya çalışarak işe başlamak ister. Az bir sebatla, sağ beyniniz üstün gelecektir ve sağ beynin imajlar oluşturabildiği, kavramlar geliştirdiği ve sol beyin düşünme şeklinin tabii baskısından kurtulduğunuz hoş, sakin bir ruh haline geçeceksiniz.

6

Hayal Etme, Sezgi ve Rüyaların Gücü



Profesyonel yöneticilerden en azından çalıştıkları saatler boyunca hislere sahip olmaları beklenilmez. Hayal gücü nadiren istenilen yönetimsel özellikler arasında yer alır. Hiçbir MBA derecesinde sezgiye yer yoktur ve sezgi hiçbir objektif metodoloji tarafından kabul edilen yönetim şeklinin bir parçası değildir. Bir yönetici olarak, sizin "Ben hissediyorum." demeniz sizden beklenen bir şey değildir. Bunun yerine "Ben biliyorum." demeniz gerekmektedir.

Aslında iş hayatının gerçekliğinde birçok karar sezgisel hislerimiz üzerine kurulur ve üst düzey yöneticilerin birçoğu da bunun farkındadır. Bilgi ve analiz kullanışlı araçlar olabilir fakat kesin kararlar verilmek zorunda olunduğunda genellikle sezgiye ihtiyaç duyulduğu görülür.

Analiz her zaman kesin bir "Evet" veya "Hayır" cevabını getirmeyebilir. Çok hızlı değişen iş çevresinde analiz için dikkatle toplanan bilgi hemen tehlikeli bir şekilde modası geçmiş duruma düşebilir. Acaba elde etmeyi düşünmediğiniz bilgiler için ne diyeceksiniz? Veya ulaşamadığınız bilgiler? Böyle durumlarda sezgimizi yardıma çağırırız. Fakat yönetim çevresinde dil değiştirilir. Önsezi "yargı" olur ve kalbimize doğan bir his "düşünülmüş bir fikir" olur. Burada problem, hâlâ profesyonel görülen, içinize doğan bir hissi açık bir şekilde nasıl ifade edeceğinizdir. Sol beynin raporları ve belki de sol beyni baskın olan bir patronla sağ beynin görüşlerini nasıl temize çıkaracaksınız acaba?

Sol beyin eğitim sisteminden geçmiş bir yönetici için zihnin geri planı kabul edilen, sakat olarak nitelenen gizemli şeylere güvenmek her zaman için oldukça zordur. Hatta bu, yaratıcı-yöneticilik taslayanlar için de zordur. Bilim adamlarının sezgisel keşiflerinde "evraka (buldum)" anlarına izin verilmiştir; akademisyenlerden tuhaf şeyler beklenilebilir; kendilerine özgü bir felsefeleri olan girişimciler içlerine doğan hislerle hareket edebilirler. Fakat bir yönetici, sürekli rasyonellikle dizginlenir.

Zirvedeki yönetim yazarlarından Henry Mintzberg sağ beyni baskın olan yöneticileri şöyle tanımlar: "Ayarlanmış kaosların ikliminde eğlenen bütüncül ve sezgi gücü olan düşünürler." Bu, ders kitaplarındaki yönetici tipine pek uymaz, fakat ele almamız gereken yaklaşımlardan biridir.

Kendi sezgimizin psikolojik gerçekliğini anlama, bize bu ani görüşlerimize ve önsezilerimize güvenmemiz ve onları aksiyona dönüştürmemiz gerektiğini söyler.

"Evraka" Anları

Hayatımızın her safhasında "evraka" anlarıyla karşılaşabiliriz. Onlar, insan gelişiminin uzun hikayesinin bir parçasıdır. Tanımlanmaktan ziyade tarif edilmelidir.

Eski Yunan fizikçilerinden Archimedes bir gün banyo yapıyorken Kral tarafından sorulan bir soruyu zihninde tartmakla meşguldü. "Krallık tacı saf altından mı yapılmıştır yoksa gümüş veya diğer daha ucuz metallerle karıştırılmış mıdır?" Bu esnada, banyosundan taşan su yolunu fark etti ve altın, gümüşten daha yoğun olduğu için sarı metalin ağırlığı dolayısıyla suya daha fazla batması gerektiğini düşündü. Keşfiyle sarhoş olmuş olarak, çırılçıplak sokağa fırlayan Archimedes "Evraka!" (Onu buldum!) diye bağırıyordu. Daha sonra buluşunu Krala gösterdi. Gerçekten de onun tacı alaşımdan oluşuyordu.

Sanatçılar, sezgisel güçleriyle kalıcı şeyler yapabilmişlerdir. İstimbotun mucidi olan Robert Fulton ve telgrafı keşfetmiş olan Samuel Morse hayatlarına sanatçı olarak başlamışlardır. Fakat sezgileriyle bir yerlere ulaşmışlardır. Heykeltraş Lazlo Biro'nun hayal gücüyle tükenmez kalem ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde, sporcular da bu özel anları sıkça yakalayanlardandır. Basketbol yıldızı Larry Bird "Korkunç bir şeydi. En iyi olduğum zaman istediğim her şeyi yapabilecek durumdaydım. Ve kimse beni durduramazdı. Her şeyi tamamen kontrol edebildiğimi hissediyordum." diyor. Bazen sevinçle filelerden uzaklaşıyor, fakat top daha yere düşmeden bir basket atabileceğini de biliyordu.

Bu tarz "zirvedeki" deneyimler azdır ve bu sebeple tadı çıkarılmalıdır. Bunlar genellikle bireyin "dışından" gelen şeyler, Tanrı'nın hediyeleri olarak tanımlanır.

Bilim adamları da bu gibi anlarını çok güzel bir şekilde anlatmışlardır. Aşağıdaki deneyime bakın:

Benim için, en iyi analoji bazen tekneyle çok şiddetli fırtınada yol almak gibidir. Normalinde, kuru tekne suyun içinde kalır ve sürüklenmeden oluşan sürtünme teknenin hızını büyük oranda azaltır. Fakat rüzgar fazlaysa, tekne su üstüne çıkar ve sürtünme neredeyse sıfırdır. Bu, insanda büyük bir elin sizi kapıp su üzerinde seke seke giden bir taş gibi fırlatmasına benzer. Bu, planlama olarak adlandırılır.

Bilimsel kariyerimi sadece birkaç olay üzerine, birkaç saniyede planladım. Muhtemelen Einstien ve Darwin, her şeyi sadece birkaç saatte planlamışlardı. Masamdaki yılların detaylarına sadece bu anlar sayesinde katlanılabilir. Onlardan birçoğunu kullanabilirim.

"Management Today" (Günümüzde Yönetim)'in üst düzey yazar ve editörü olan Joseph Heller, yıllar önce şunu yazmıştı: "Çoğu zaman onun merhametine kaldığımı bilmeme rağmen hayal kurma sürecini anlayamıyorum. Sanki bu fikirlerin havada uçuştuğunu hissediyorum ve onlara karar vermek için beni seçiyorlar. Fikirler bana geliyorlar. Onları bilinçli olarak üretmiyorum."

Girişimciler utanmadan sezgileriyle ve içlerine doğan hislerle hareket ederler. Bu genellikle onların çok hızlı hareket etmek zorunda olmalarından, riskli kararlar almalarından ve bazen de bilgi toplayacak zamanlarının olmamasından kaynaklanır. Bununla birlikte, onların birçoğu doğal olarak sezgi üzerine -onlara kazanan iş fırsatları tanıyan "altıncı his"- bir şeyleri bina etmeyi seçerler.

Amerikan milyoneri ve başkan adayı Ross Perot, bir dizi başarılı iş girişiminde içine doğan hisleri takip ediyordu.

O sezgiyi: "İşini bilme,..... endüstrisinde denediğin, hissettiğin, lezzetine vardığın ve gördüğün her şeyi bir olay üzerine bina edebilme" olarak tanımlar.

Sanatçılar, yazarlar ve girişimciler hepsi önsezilerini kullanırlar. Bugünün modern, kollektif yöneticisinin de bu özel hislere güvenme, teşvik etme ve tanıma adına biraz yardıma ihtiyacı vardır. Yönetimin hangi seviyesinde olursa olsun, bizim, sürekli bilinç altını araştıran ve değişik duyumları bilgi ve deneyim haline getiren; sonra da bunları yeni bilgilerle kaynaştırıp "evraka" çözümleri üreten beynin bunu nasıl yaptığını anlamaya ihtiyacımız vardır. Bunu yapmak için, sağ beynin sınırsız hayal gücünü araştırmamız gerekiyor.

Hayal Edebilme Gücü

Hayal edebilme kainattaki en büyük güç olarak tarif edilmiştir. Bilimdeki, tıptaki ve sosyal refah düzeyindeki birçok büyük ilerlemeler hayal güçleri zengin olan bireyler sayesinde olmuştur. Yönetim gibi bilim de gerçeklerle uğraşır. Formal mantığı oluşturan ve sonraları "bilimsel metod" olarak adlandırılan şeyin sadece sol beyin yeteneklerince kullanılacağı bekleniyor olabilir. Fakat rutin araştırmaların birçoğu özenli kayıtlar ve analizler gerektiriyor olmasına rağmen, araştırmanın tamamı demek değildir. Hem bilim hem de diğer alanlarda en büyük ilerlemeler, insanın hayal gücüne istediği gibi dolaşma imkanı verildiğinde ortaya çıkmıştır.

Örneğin Einstein, izafiyet teorisini masasının başında otururken değil, bir yaz günü bir tepenin üzerinde uzanıyorken keşfetmiştir. Gözleri yarı kapalı bir şekilde gökyüzünü seyrederken, kendi hesaplarına göre, güneş kirpiklerine

vuruyordu ve binlerce minicik güneş ışını kırılıyordu. O, bu güneş ışınlarının birinin üzerinde seyahat etmenin nasıl bir şey olacağını merak etti ve kendini bir güneş ışınının üzerinde kainatı dolaşıyor olarak hayal etti. Onu hayali öyle bir yere götürdü ki almış olduğu formal fizik eğitimi ona böyle bir şey olamaması gerektiğini söylüyordu. Bunun üzerinde düşününce, yazı tahtasının başına geri döndü ve hayalinin onun formal eğitiminden daha iyi olduğuna inanarak, beyninin ona söylemiş olduğu doğruyu açıklamak için yeni bir matematik üzerinde çalışmaya başladı.

Bir Alman kimyacı olan Kekule de yaratıcı hayal gücünü kullanarak önemli bir buluş yaptı. Benzinin moleküler yapısını saptamak için labaratuvarda epey zaman harcadıktan sonra, evine gitti ve yarı uyanık yarı uykulu ateşin önüne oturdu. Alevlerin ve kömürün ona ilham vermelerine izin verdi. Sonunda benzin çemberini nasıl keşfettiğini şöyle açıklıyor:

Sandalyemi ateşe çevirdim ve uyuklamaya başladım. Gözlerimin önünde atomlar sıçrıyorlardı. O zaman küçük bir grup alçakgönüllü bir şekilde arkada kalıyorlardı. Zihinsel gözüm, bu çeşit görüntüleri tekrarlayarak bunu çok net bir şekilde yapabiliyordu. Şimdi çeşit çeşit şekillerdeki daha büyük yapıları da ayırt edebiliyordu. Uzun diziler bazen birbirlerine fazlaca bir uyum içinde yaklaşıyorlar ve hepsi bir yılanın hareketleri gibi dönüyor ve bükülüyorlardı. Fakat, bakınız! O da nesi? Yılanlardan bir tanesi kendi kuyruğunu yakaladı ve bu şekil sanki alay ederek gözlerimin önünde dönmeye başladı. Yüzüme bir flaş patlamışçasına uyandım."

Hayal gücünün sağlayabileceği, yaratıcı "kavramà" gücünden faydalanmayacak olan yönetimin hiçbir alanı olmayacağından hayal edebilme gücünün çok önemli olduğuna karşı oluşturduğunuz zırhınızdan kurtulmanız gerekiyor.

*S*ol ve *S*ağ *B*eyin *U*yumu

Hayal edebilmenin gücünü bir kere keşfettikten sonra, birçok insan hayal ve mantığın (sol beyin mantıksal düşünce şeklini) ikisinden birini kullanma tuzağına düşmüştür. Gerçekteyse, insan beyni en iyi şekilde sol ve sağ olarak belli bir uyum içerisinde çalıştığında sonuç verir. Ve gerçek yaratıcılık, ancak beyindeki böylesi bir uyum sonucunda ortaya çıkar. Tarih boyunca büyük bilimsel ilerlemelerin olağanüstü hikayelerinde ortaya çıkan şey, bu başarıları gerçekleştiren insanların hayal ve sezgiyi; dikkatli ve mantıklı bir analiz ile birleştirmiş olmalarıdır. Bu, önemli farklılıkları olan sağ ve sol beynin ortaklıklarıdır. Einstien hayalini kabul edilebilir bir formüle dönüştürmüştür. Edison'un elektrik lambası üretilebilmeli ve güvenilir bir şekilde çalışmalıydı. Her başarılı girişimci görüşlerini, sonuçlara dönüştürmek zorundadır.

Öyleyse, hayal gücü "sıradan" bir düşünce ile nasıl ayırt edilebilir? Aralarında bir çatışma olması gerekmez mi? Onlar bazen birbirlerine çok zıt görünürler -çok çalışma ve mantıksal düşünme gerektiren çözülmesi zor bir probleme sonuç üretirken veya rahat, sezgisel bir sıçramayla ortada hiçbir şey yokken bundan bir sonuç üretebiliyor gibi görünme arasında olduğu gibi. Bazen, bu iki düşünce şeklinin, zihnin çalışma yöntemlerinde bir çekiç ve testere kadar farklılaştıkları görülür. Eve geç kalan bir çocuk hakkında çok endişelenen bir aile, olabilecek en kötü şeyleri düşünür. Mantıklı düşünmek için çok üzgün olduklarından ve bütün bu tasarladıkları şeyleri gerçekten oluyor gibi düşündüklerinden, o çocuk çok hararetli ve aktif olan hayal gücünün pasif kurbanı olur. İşte böyle durumlarda, bir parça sol beyin mantığı, endişeli insana bir şeyleri daha iyi değerlendirmesi için yardım edebilir.

Bununla beraber, bazen sağ ve sol beyin düşünme şekilleri iyice birbirine geçmiş olabilir. Bir adam Endonezya adalarının topografik ve jeolojik yapısıyla ilgili bir bilimsel makale okuyor. Ve gerçeklere dayanan her detayı dikkate alırken, zihinsel olarak da görüntüsünü oluşturuyor ve orada bulunmanın nasıl bir şey olacağını hissetmeye çalışıyor. Hem bir bilim adamı gibi düşünüyor, hem de hayal gücüyle bunu hayata, zevk alacağı bir şey olarak aktarıyor. Onun düşüncesiyle hayali, mutlu bir şekilde farklı fakat tamamlayıcı amaç için yan yana çalışıyor.

Başka bir örnek verirsek, bir tarihçi veya dedektif delil toplama işinde veya kronolojik detaylarda çok dikkatli olmak zorundadır. Aynı zamanda, bütün bu parçaları bir araya getirebilmesi ve bir sonuca ulaşabilmesi için yaratıcı ve sezgisel gücünün olması gerekir. Mantık ve hayal gücü aynı araştırma sürecinin birer parçası olurlar. Detaylar hayal gücü ile analiz edilmek zorunda olurken; hayal gücümüzle içimize değen kavrayışlarımız da mantık ve sağ duyu ile test edilmek durumundadırlar.

Önsezimiz ve Hayalimiz İçin Bir Oda Kurmak

Eğer hayal birçok dâhice görüşün ve anlayışın kaynağı ise, yöneticiler daha iyi olabilmek için onun gücünden nasıl faydalanabilirler? Altın kurallardan biri, bunu düşünmek ve yansıtmak için zamana ihtiyacımızın olduğudur.

Petrol endüstrisinin büyük şirketlerinden birinin genel müdürü olan bir yönetici bana her gün üç saatini düşünmeye ayırdığını söyledi. Bu, onun söylediğine göre, başa-

rısının kaynağı, görüşlerinin doğduğu ve en iyi çözümleri ortaya çıkardığı zaman dilimiydi. Onun seviyesindeki biri için bunun, işinin en can alıcı noktalarından biri olduğunu söyledi. Onun statüsü ve pozisyonu bu vakti kullanmaya müsait olduğu için şanslıydı. Onun ofisi ana binanın girişinde, kabul binasının yanındaydı. Aynı zamanda, yüzlerce çalışanının geliş ve gidişlerini de ofisinden görebiliyordu. Herkes patronlarının zamanının yarısını uyuyarak geçirdiğini biliyordu! Fakat hayal edebilme gücünün ve liderlik yeteneklerinin bir sonucu olarak hak ettiği saygıyı görüyordu.

Bana felsefesini anlattı. İşi götürebilecek çok sayıda birinci sınıf elemanı vardı. Operasyonun her aşamasına yerleştirilmiş birçok analiz, rasyonel karar verme ve yeterinden daha fazla sol beyin düşünce sistemi vardı. Sadece farklı bir seviyede değil aynı süreçte farklı bir şahsiyet olarak bir şeyler yapması beklenen ve onun için kendisine para ödenen tek kişi üst düzey yöneticiydi. O, geleceği düşünmek zorunda olan kimseydi. Yarışı uzaklaştırmak ve yeni piyasalar oluşturmak için yeni stratejiler geliştirmek zorunda olan kişi. Diğerleri yönetilirken onlara lider olmak zorunda olan birisi.

Daha alt seviyedeki birçok yöneticinin günde üç saatini sadece düşünmeye ayırması pek karşılaştığımız bir şey değil. Bu her yöneticinin programında olması gereken düşünmenin küçümsenmesinden kaynaklanmıyor, fakat birkaç şirketin bunun önemini daha yeni kavradıklarını ve sadece elemanlarındaki potansiyel yaratıcı gücün dizginlerini koyuverdiklerini gösteriyor.

Bununla birlikte, yönetimsel aktiviteleri günü gününe düşünmenin başka birçok yolu da vardır. Birçok yönetici zamanlarını işe veya işten sonra yaratıcı düşünme için iş

randevuları arasında gelip gitmelerinde kullanarak harcadıklarını söylüyor. Bir "otomatik pilot" kullanarak -onu bilinçli bir şekilde düşünmeksizin- zihinlerinden olan şeye dalmayı kolay buldular. İş ve ev arasında genellikle bitiş ve başlangıç vakitlerinde gidilip gelindiğinden işlerinde ve evlerinde en iyi olabilirlerdi.

Bazı durumlarda bu seyahatler, sağ beyin merkezli serbest düşünce için dikkatle düzenlenmiş bir düşünme zamanı olabilir. Bir grup moda dükkanı ve fabrikasının genel müdürü bana sistemlerini anlattı. O, haftada bir Galler ülkesindeki fabrikayı ziyaret etmek zorundaydı. Bilinçli bir şekilde, daha hızlı olabilecekken, daha rahat bir güzergah olan üç saatlik yolu tercih ediyordu. Karşılaşacağını bildiği fakat tam hazırlanamadığı birçok sorun ve kararı ortaya koyup düşünüyor ve yerel yöneticilere soracağı soruları netleştiriyor, ortaya çıkacak birçok probleme çözüm buluyor ve uzun süreli tehditleri de içselleştiriyordu. Bu uzun yolculuklar boyunca onun bilinçaltının derinliklerinden gelen şeyler, fabrikanın yönetim takımına çok dikkatli araştırılmış ve analiz edilmiş sonuçlar gibi gelmeliydi. Ek olarak, bu kurumlar doğru zamanlamayı kanıtlamış olmalıydılar. Bu yönetici hayal gücünün ve önsezinin önemini biliyordu ve aslında sıkıntı, bunların ortaya çıkacağı zaman sorunuydu. Haftada bir, üç saatlik bu seyahat çok değerli kişisel bir yönetim kaynağı olabilmişti.

Ayrıca tıraş olurken, duş alırken veya "düşünmeksizin" yapacağınız diğer rutin işleri yaparken sağ beyin düşünme sistemine yer verebilirsiniz. Üst düzey bir mühendis yönetici, her sabah tıraş olurken kullandığı zamanın sadece içimizde olan kavrayış anları olmadığını, kendini aynada gör-

menin de yönetimde hayatî bir rolü olduğunu bizlere göstermişti. Her gün birden daha fazla şekillerde, "kendisiyle yüzleşir." Bu yönetici için, önsezinin zamanı da kişisel gelişim ve anlama için önemlidir.

Bu tür anlarda elde ettiğimiz bu düşünceler belki geçici olabilir ve tamamlanmayabilir; bunun için onların belli bir şekilde kaydedilmesi de önemlidir.

Eğer düşüncenizi veya düşüncenizin bir kısmını bir yerlere karalarsanız, ihtiyaç duyduğunuzda o orada olacaktır. Bir yönetici için araba telefonu çok faydalı olabilir -hemen bir arkadaşıyla görüşebilir veya olan herhangi bir şeyi ona iletebilir. Diğer bir üst düzey yönetici arabasına telefon almaz, çünkü düşünme saati olarak düşündüğü yol süresince kesintiye uğratılmak istemez. Kendi sisteminizi kurmaya ihtiyacınız olacak. Fakat unutmamanız gereken şey, aklınıza en iyi fikirlerin dinlenmiş ve rahatlamış olduğunuz zamanda geldiğidir -Gece boyunca, hatta rüya görüyorken veya sabahları ilk olarak gerçekleşen şey-. Fakat bu fikirler işe gittikten sonra unutulur. Onun için yanınızda hep bir defter veya not alabileceğiniz başka bir şey bulundurmanızda fayda var.

İşinizde Sezgiye Başvurmak

Yöneticilerin sezgisel düşünmelerini kullanabilecekleri birçok yöntemin var olduğunu gördüm. Örneğin oldukça geniş bir şirketin başkanı veya genel müdürü olan birisi bana bir olay üzerine o büyük binaya girdiği zaman içgüdüsel olarak yapılan işin, olması gerekenin altında olduğunu anladığını söyledi. Böyle karmaşık bir yerin, böyle bir ölçümü tamamen fiziksel bir ölçüm olmadan nere-

deyse imkansızdır. İlk olarak onun içgüdüsel olarak söylediği şey site yöneticisi tarafından reddedilmiş fakat daha sonra onun haklı olduğu anlaşılmış. Uzun süre buradaki çalışmalar üzerine denemeler yapıldı. Benzer şekilde birkaç yönetici daha aynı yargıda bulunabilir. Sadece bütünsel sağ beyni işleyebilenler böyle bir başarı gösterebilirler.

Bu özel yöneticiler, gayet tabi ki alanlarında uzmandılar ve inşaat endüstrisinde yetişmişlerdi. Diğer olaylarda yargılar uzman olmayanlar tarafından sorgulandı. Örneğin, satış konusunda uzman olan üst düzey yöneticilerden biriyle görüştüm ve "Biz vergi kaçırabilir miyiz?" diye sormaya cesaret edebildi. Şirket olarak tamamen birbirinden ayrı olan iki çok uluslu işle bağlantılıydı ve vergiyle mükellefti. Daha önce karşılamış olduğu şirketlerin sorumluluklarını kullanarak aile şirketlerinden birinde vergi kaybı oluşturup oluşturamayacağını merak ediyordu. Cevap negatifti. Teknikle ilgili hiçbir bilgisi olmamasına rağmen, o içgüdüsel olarak bunun yanlış olduğunu anladı ve sorgulamasını sürdürdü. Sonunda, biraz daha ısrar ettikten sonra, aile şirketinin uzmanları, şirketi bir konsorsiyum gibi niteleyerek kabul ettiler. Gerçekten de vergi kayıpları olabilirdi. Büyük vergi kurtarmaları yapıldı ve para akışından büyük kârlar elde edildi. Sezgi gücüne değerinin altında kıymet biçmek, onu bir ısrar olarak görmek veya sadece "sağduyulu" bir görüş arka alanı olarak algılamak kolaydır.

İnsanlara Uygulanan Önsezi

Öğrenmiş olduğum sezginin büyük bölümü insanlarla ve onlar arasındaki "kimya" ile ilgilidir. Örneğin, iş adaylarıyla yapılan görüşmelerden sonra verilecek son karar ge-

nellikle bu tarif edilemez kimyaya bağlıdır. İçgüdüsel olarak sevmeye veya sevmemeye ya da kişiyi şirket kültürü içerisinde ve varolan yönetim takımında çalışıyor olarak "görebilme" yeteneğine bağlıdır. Bir şirkette tesisatçı olarak çalışan birisi aile işine başlamak için işinden ayrıldı, fakat başarısız olunca eski işine tekrar başlamak ümidiyle daha sonra geri döndü. Onun düzeni bozan bir karakter olduğu görülüyordu ve o gidince bir rahatlama olmuştu. Ustabaşının onu tavsiye etmesinin artık onu saklayamayacağı açıktı. Fakat daha sonra üst düzey sorumluluğu olan bir yönetici, kısa bir görüşmeden sonra onu tekrar işe alması gerektiğini hissetti. Onun hakkında "bir şey olmalıydı" ki yönetici ona tekrar bir şans vermek istedi. Tam tersinin olması için verilen onca tavsiyeye rağmen, adam işine geri döndü. İyi bir şekilde yerleştirildi ve ekstra bir eğitim alarak başladı ve şirketin bilgisayar destekli dizayn programında kilit rolünü oynadı. Standartlara göre şirket için değerli bir konumdaydı ve bu da yöneticinin yaptığı mükemmel görüşme sonucunda gerçekleşmişti.

Bu sezgisel "insan kararları" genellikle personelle ilgili olduğu kadar yatırımcılar ve müşterilerle de ilgilidir. Kayda değer bir sağ beyin kararı, Uzak Doğu'da görüşmeler yapan bir satış yöneticisi tarafından yapıldı. Alıcı ile iki gün programladı ve ertesi gün de şirketin acentasıyla aynı şeyi yaptı. Hemen ikinci gün İngiltere'de acil bir iş ortaya çıktı. Fakat bu, kontrat görüşmelerinin başarısı yanında önemsiz kalıyordu. İkinci günün sabahında alıcıyla tanıştırılıyordu ve o alıcı gülümsüyordu. Bu gülüşün temelinde; aynı günün sonunda yönetici, görüşmeleri bitirmek yönünde bir karar vermişti ve aynı gece de geriye dönüş için uçmuştu! O, alıcıyı tartışmaları en sonunda ipe asan bir çeşit karakter olarak değerlendirdiğinden ertesi günü geç va-

kitlere kadar bir anlaşmaya yanaşmadı. Bunun olmayacağını hissedince ne satıcı firmaya herhangi bir fırsat verdi, ne de bunu kendi tarzı olan görüşme stilinde yaptı. Bu gülümseme üzerine içine doğan çürük hisler sebebiyle, satış yöneticisi aynı gece uçmayı planladı. Büyük bir rahatlıkla, ayrılmadan kısa bir süre önce kontratı güvence altına aldı. Bu kontrat hem kendisi hem de şirketi için hayatî öneme sahipti.

Kârda Önsezi

Emlak gelişimi ile ilgilendiğim zamanlarda, arabamda radyo dinliyordum ve yeni şehir Skelmersdale hakkında bazı şeyler yapıldığını duydum. Yıllarca neredeyse bir hayalet şehir olduktan sonra, Milton Keynes ve diğer gelişimler gibi farkedilir bir ekonomik büyüme sergilemeye başladı. Skelmersdale ile ilgili ne bir bilgim vardı, ne de burayla ilgileniyordum. Bildiğim sadece pek de net olmayan bir şekilde bu şehrin Kuzey Batı İngiltere'de bir yerlerde olduğuydu. Fakat arabamı oraya doğru sürmek için içimde dayanılmaz bir istek duyuyordum ve bazı emlaklar arıyordum. O anda içimden geçen bu şeyi yaptım ve üç ayrı alandan önemli bir kâr elde ettim. Beni bu emlakları almaya iten şey neydi?

O günlerde doktora çalışmalarımı yapıyordum ve Londra'dan taşraya doğru tahmin edilebilir bir "dalgalanmayla" artan ev fiyatlarının haritasını çıkarıyordum. Er veya geç, bu fiyatların kuzey batıda da artacağını biliyordum. Aynı zamanda aylık bina-toplum istatistiklerini alıyordum ve oradan da fark etmiştim ki kuzey batı da artışa hazır bekliyordu. Fakat burası henüz yaygın olan emlak enflasyonundan etkilenmemişti. Böylece doktora te-

zimden arta kalan bilgiler ve kuzey batıyla ilgili toplum istatistiklerinden aklımda kalanlar, bilinçaltımın bir yerlerinde gizlenmiş bekliyorlarmış. Bütün bunlar tesadüfen bir araya geldi ve Skelmersdale için referans oldu. Kafamda uzun süredir gömülü olan bilgi bana ülkenin bir kısmı için bir şeyler söyledi ve çağrışımlar yaptı. Aksi takdirde tamamen anlamsız sayılacak bir bilgi yığını, çok sayıdaki istatistik tahminlere karşı çağrışımlar yaparak ve net bir şekilde görebildiğim hedeflerime uygun olacak şekilde bir araya geldi. Bu girişimcinin önsezisidir; bilim adamının "evrakası"; yazarın ilhamıdır ve hiç ummadığımız bir zamanda mucizevî bir şekilde özel bir kavrayış biçimi olarak bilincimize doğar.

Her yöneticinin bu gizemli buharları zaman zaman bilinçaltından çekip çıkarması gerekir. Mantık ve analiz sizi şu ana kadar bulunduğunuz yere getirmiş olabilir, fakat bir kararı son anda "doğru" yapan şey nedir? Son ve en önemli engeli aşmak için değerlendirme tekniğine mi, karar verme modeline mi ihtiyacınız olacak? Gerçekten, dış dünyadan gelen tüm faktörleri değerlendirmeye alabiliyor musunuz?

Yukarıda bahsedilen sezgi gücü gelip geçici bir özelliktir ve kolayca fırsatı kaçırabilirsiniz. Geodezik kubbe dizaynçısı olan, son zamanların iş felsefecisi R. Buckmaster Fuller, sezgiyi "kozmik avlama" diye adlandırdı ve şöyle devam etti: "Bir kere yemin kemirildiğini hissedince, balığı tutma gücüne sahip olursunuz." Kaç tane devrimsel, hayat standardını yükseltici fikir, zihnin bilinçaltındaki büyük yeraltı mağaralarının sessizliğinde zayıf düştü ve gün ışığına ulaşmayı başaramadı? Eğer önseziyle verdiğimiz kararlarımıza güvenebiliyorsak uzun süreli düşünüldüğünde hemen hemen hep haklı çıkacağız.

Hayal Gücünü Salıvermek

İçimizdeki bu kavrayışa zaman ayırmaktan veya ona güvenmeye hazır olmaktan başka, bir yönetici olarak hayal gücünü verimliliğimizi arttıracak bir unsur olarak nasıl kullanabiliriz? Öncelikle, beyinlerimizin hayalî ve sezgisel yanlarını kullanma denemeleriyle işe başlama ihtiyacı içindeyiz. Birçok insan, hayal gücünü az kullandığı için onu soldurmuş ve kesintiye uğratmıştır. Zayıflayan bir kasımız veya organımız gibi hayal gücümüzün de tekrar uyanması için nazikçe egzersizlere tabi tutulması gerekir.

İlk olarak, kısa süreliğine de olsa ara vermeyecek şekilde denemeler yapmak konusunda anlaşalım. Sonra vücudunuzun farklı kısımlarını çalıştırarak onları tek tek gevşetin ve hafif hafif nefes alıp verin. Şimdi gözlerinizi kapatın ve onları yirmi derece kadar yukarı kaldırıp tam gözlerinizin önüne değil de uzaklara bakın.

Önünüzde sesli olarak söylenen isminizi bir ekranın üzerindeymişçesine gözünüzde canlandırmaya çalışın. Onu bir yazı tahtasının üzerine yazılmış gibi görmeyi başarabildiniz mi? Onun tahta üzerinden silindiğini görebildiniz mi? Şimdi onu aynı tahta üzerine tebeşir ile yazdığınızı düşünün. Bunu yapınca, yazılmış bir isimden ziyade elinizi ve hareketlerini de göreceksiniz. Tebeşirin gıcırtısını işitebildiniz mi? Tebeşir tozunun kokusunu alabildiniz mi? Bu nasıl bir şey? Eğer bütün bunları yapamamışsanız, tekrar başlayın; fakat iyi ve rahat olduğunuzdan ve tamamen konsantre olabildiğinizden emin olun. Şimdi basit bir şekli gözünüzde canlandırmayı deneyin. Bir kare, sonra bir üçgen sonra da bir daire. Eğer imajlar bulanıksa ve hemen kaybolup gidiyorlarsa sebat edin ve daha iyisine ulaşana kadar pratik yapmaya devam edin.

Eğer bu egzersizlerde herhangi bir zorluk ile karşılaşmıyorsanız bazı tanıtıcı renkleri kullanmayı deneyin. Niçin isminizin her harfi farklı bir renk olmasın? Kendinizi beyaz bir tahta üzerine renkli bir kalemle bir şeyler yazıyor olduğunuz şeklinizle kolayca görebiliyor musunuz? Şimdi, ne çeşit bir odanın içerisindesiniz? Odayı bir güzel inceleyin ve mobilyalara diğer ayrıntılara dikkat edin. Duvarları parlak sarı yapın. Orada başka bir insan var mı? Niçin oraya bir insan yerleştirmiyorsunuz? Bu istediğiniz, hatta sadece televizyonda görüp kişisel olarak tanışmadığınız bir kimse de olabilir. Hangi sesleri işitebiliyorsunuz? Dikkatle dinleyin. Kulağınıza çok uzaktan veya yan odadan sesler gelecek. Hayal gücünüzde normalinde işittiğiniz zaman dikkatinizi çekmeyen bu sesleri daha güçlü yapın.

İsteyen okuyucularımız zil sesi, televizyondaki haber sesi veya eşinin, yakın arkadaşının ya da bir akrabasının sesi gibi farklı sesleri de deneyebilirler. Önce alışıldık, kolay şeylerden başlayın, sonra daha fazla hayal gücü gerektirecek egzersizlere doğru ilerleyin. İnsan zihni, fantastik imajlarla ve sürprizlerle dolu keşfedilmemiş büyük bir okyanustur.

Şimdi "birkaç zihinsel hareket"e çalışalım. Hayalinizde biraz yürüyün, koşun ve bir dizi egzersiz yapın. Eğer özel bir spora ilgi duyuyorsanız onun bazı hareketlerini kafanızda canlandırın. Eğer bir yüzücüyseniz soğuk suyun vücudunuzda bıraktığı duyguyu ve suyun zevkini hissedin. Bu teknikleri, ilgi duyduğunuz spordaki yeteneklerinizi geliştirmek için kullanabilirsiniz. Bazı insanlara hisleri hayal edebilmek daha kolay gelir. Bir kediyi veya köpeği ya da bir atı okşamaya ne dersiniz? Bir kürkün üzerinde ellerinizi gezdirdiğiniz zaman hissettiğiniz şey neye benziyor? Ellerinizi buz gibi bir suya daldırmaya çalışın. Hem soğukluğu hem de ıslaklığı hissedin.

Hazır olduğunuz zaman kokuları ve tatları deneyin; petrol kokusunu veya yenice pişmiş bir ekmek kokusunu alabiliyor musunuz? Sirkeli veya sıcak sütlü bir içeceğin tadına varabiliyor musunuz? Bu duyuları kolayca hayal edebiliyorsanız, zihninizi pozitif, yapıcı amaçlar için kullanabilecek seviyedesiniz demektir. Düzenli kullanılırsa hayal edebilme gücü günden güne güçlenecektir. Pratik yapılarak, görselleştirmeyle elde ettiğimiz duyumlar neredeyse gerçeklerinden ayrılamayacak seviyeye çıkabilirler. Özellikle rahatlamış, alıcı "alfa" durumunda iseniz.

Bütün bunları daha sonra işinizle ilgili herhangi bir duruma uyarlayabilirsiniz. Bir yönetici olarak, en büyük üç probleminizi düşünün. Daha sonra onların çözülmüş olmasının nasıl bir şey olacağını hayal edin. Bununla ilgili olan insanların tutumu nasıl farklılaştı? Sen kendin neler hissediyorsun? Yeni durumu bütün detaylarıyla hissetmek, işitmek ve görmek için hayal gücünüzü esnetin. Bunu yaparak, içinizde yeni bir gerçek oluşturuyorsunuz ve işte burası değişikliklerin başladığı yerdir.

Zihninizi yeni iş imkanlarına açmaya -yani yeni ve ileri ürünler, servisler ve yeni pazarlar- ne dersiniz? Aynı şekilde fiyatları koruma yöntemlerini düşünmekte de eşit şekilde yaratıcı olabilirsiniz. Geleneksel olarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasında grup beyin fırtınalarının yapılıyor olmasına rağmen, bu üretken yaratıcılığı kişisel olarak kullanmayı teşvik edici yeteneğe de sahipsiniz. Fakat görüşlerin bir listesiyle işe başlamaktan ziyade tüm yeni senaryoları ve hatta alternatif senaryoları en can alıcı ayrıntılarına kadar kendiniz hayal edebilir ve hatta yönlendirebilirsiniz. Neyin doğru olduğunu hissetmeyi ve neyin işe yarayacağı-

nı kafanızda sübjektif olarak deneyerek anlayabilmeyi öğreneceksiniz. Kullandığımız ve geliştirmeye çalıştığımız tüm bu özellikler, vizyon sahibi liderlerin ve yenilikçilerin yeteneklerindendir.

Her gün gevşeme, subjektif dünyanızı araştırma ve düşüncelerinizi kontrol etme denemeleri yapmalısınız. Sonra hayal gücünüzü kullanmaya başlayın ve hayalinize ve sezginize kişisel hayatınızda ve iş hayatınızda güvenmeyi öğrenin.

Rüyadan Faydalanmak

Çok analitik ve hiç de yaratıcı olmayan bir yönetici bile uyuyorken her hafta birçok saatini üst düzey sağ beyin modunda geçirir. Herkes her gece çeşitli periyotlarda rüya görür ve bu periyotlar hızlı göz hareketleri (REM) diye nitelendirilir. Eğer bir hasta REM uykusu esnasında uyandırılırsa o mutlaka rüyasını hatırlar. Hepimiz rüyalar görürüz fakat bazılarımız düzenli olarak rüyalarımızı hatırlarken bazılarımız hatırlamayız. Bununla birlikte sağ beyni baskın olan düşünürlerin sol beyni baskın olan düşünürlere göre rüyalarını daha fazla hatırlamaları bizim için sürpriz bir şey değildir. Gayet tabi rüya görmek daha çok sağ beyin aktivitesidir. Rüyalar genellikle dil ve mantıkla anlayamadığımız kendi görsel yapısına sahiptir. Bu sebeple rüyaları hatırlama ve onları anlatma bu imajları uyanıkken içinde bulunduğumuz bilinç haline dönüştürmeyle olur. Yani sağ beyinden sol beyne yapılan bir transfer söz konusudur. Rüya görme zihnin oldukça özel bir yapısıdır ve sağ beynin çok özel kullanımı söz konusudur.

Rüya Görmenin Amacı

Niçin rüya görüyoruz? Gece boyunca gördüğümüz bu olayların herhangi bir pratik kullanımı var mıdır? Rüya görme bir çeşit zihinsel ev idaresi ve fiziksel sağlığın ve hijyenin devam etmesi kadar önemli olan bir şey olarak görülebilir. Biz zaten bilinçli yaptığımız bazı şeylerin bilinçaltımızla ilgili olduğunu görmüştük. Bu bağlamda bazı problemlerimizin çözümleri bir iç kavrama ve keşif olarak tekrar bilincimize dönerler. Birçok yönetici aradıkları cevapların sabah uyandıklarında karşılaştıkları ilk şey olduğunu görürler. Bu, bilinçten ziyade belki de uykudan önce yoğun olarak düşünmekle ilgilidir. Öyleyse 'bir problem üzerine uyumak' olarak bilinen genel doğrunun gerçekle büyük bir bağlantısı vardır. Bu problem çözme rolünden başka, rüya görmenin farklı ve daha da önemli fonksiyonları vardır. Hergün karşılaştığımız alışıldık problemler kadar bilinçaltımızdaki bazı çatışmaları da zihnimiz her zaman çözmek için uğraşır. Her birimizde, kişiliğimizle ilgili derinlere dayanan inançlarımız gibi saldırılara açık alanlar vardır. Yaptığımız şeyler ve inançlarımız arasında olan her uyuşmazlık veya yanlış eşleşme her zaman bir yerlerde depolanır ve bize yeni bir deneyimimizde geri döner. Gerilimler oluşturur ve bu gerilimlerde rüyalarımızda su yüzüne çıkar. Var olan gerilim veya onunla bağlantılı olan his bizde hislerimizi araştırma veya olayların üzerine bir ışık tutarak onları daha iyi bir düzene yerleştirme isteği doğurur. Bu iyileştirici, temizleyici süreç sadece rüyalarımız esnasında başarılabilir. Rüyalarımız; onlarsız yapamayacağımız, zihinsel kendi kendine temizleme mekanizmalarıdır.

Rüyalarımızdan hatırladığımız değişik olaylar ve imajlar devam eden araştırma, kategorilere ayırma ve duyuları oluşturacak bilgilerin tekrar oluşturulmasıyla ilgili bir süreçle bağlantılı görünüyorlar. Bu aynen her günün sonunda bütün kitapları doğru yerlerine yerleştiren bir kütüphanecinin yaptığı şey gibidir. Rüyanın dili bilinçli (sol beyin ürünü) değildir. Mantıksal olan sol beyin asla bu kadar çok bilgiyi araştırmanın ve sınıflara ayırmanın üstesinden gelemez. Bunun yerine farklı bütünsel bir işletim sistemine ihtiyaç vardır ve bu da sağ beyin tarafından sağlanır. Geçmişimizden acayip imajlar rüyalarımızda görülür. Bazen çocukluğumuza kadar uzanılır. İşte bütün bunlar gerekli olan çözümü bulmak için devam eden araştırmayı gösterir. Daha sonra bizim acayip, saçma görüntüler olarak algıladığımız şeylerin hepsi içimizdeki iletişimin sağ beyin modunda özel bir parçası gibi görünürler.

Bununla birlikte rüyaları anlamaya pek önem vermesek de üç temel sebep için onun önemi daha da bir ortaya çıkıyor. İlk olarak rüyalarımız genellikle hayatımızdaki aktif sorunlarla bağlantılıdır. Karşılaştığımız problemleri farklı bir şekilde ele alırlar. İkinci olarak rüyalar tamamen sol beynin bilincinin ulaşamayacağı yerlerdeki hatıralardan ve geçmişten geçerli olan hisleri ve bilgileri alıp harekete geçirebilir. Üçüncü olarak rüyalar bize gerçeklerin acı yüzünü gösterir. Rüyaları anlama ve onları yorumlamanın sınırları ne olursa olsun ilgilendiğimiz şey, kendimizin korkutucu gerçeklerini yansıtan bir parçamızdır.

Rüyalarınızın Kullanımı

Rüyalarımızı özel ve planlanmış bir şekilde kullanabilir miyiz? En basit şekliyle rüyaların kontrol edilmesi onların özel bazı problemlerin çözümüne yardım etmelerini is-

tememizle ilgilidir. Biz zaten problemleri sağ beynin güçleri ile çözmenin yollarını araştırıyoruz ve daha sonraları bu problemlerin çözümü için içimizde var olan kavramları kullanmaya başladık. Fakat bunun bilinçli olarak uyanık olduğumuz zamandan daha ziyade bilinçsiz uyku halinde olması daha da mistik olacaktır.

Bununla birlikte uyku esnasında bilinçli olmamamıza rağmen şüphesiz bir şeylerin farkındayız da. Bazı insanlar istedikleri zaman saat kurmaksızın uyku esnasında çalışan kendini zihinsel olarak programlama metotlarıyla uyanabilirler. Bir anne her çeşit gürültünün içinde uyuyabilirken bebeğinin en küçük bir hareketiyle uyanacak şekilde programlanmıştır. Aynı şekilde uyku esnasında birisi sizin isminizi söylese uyanırsınız. Fakat başka bir isimle size seslenilse uyanmazsınız. Bütün bunlar bize beynin dış dünyaya karşı bilinçli olmamasına rağmen aktif ve uyanık olduğunu gösteriyor.

Bir rüya yönlendirmesini nasıl verebilirsiniz? Bunu uyumadan önce alfa halindeyken yapabilirsiniz. 3-2-1 metodunu kullanın. Zaten biliyor olduğunuz görselleştirme ile problemi net bir şekilde gözünüzde canlandırın ve ona cevap bulmayı deneyin. Eğer istiyorsanız bunu sesli de yapabilirsiniz. Kavrayışın açık olduğu alfa seviyesindeyken aynı zamanda rüyayı hatırlamak için doğru zamanda uyanmayı dileyin. Ve problemi çözmek için rüyanın anlamını doğru bir şekilde kavrayabilmeyi isteyin. Tamamen kontrolü sağlamayı da ummayın. Tüm diğer zihinsel teknikler gibi uzman olabilmeniz için her aşamayı bir süre denemeniz gerekecektir.

Önce alfa seviyesindeyken verdiğiniz yönlendirmelerle düzenli olarak tüm rüyalarınızı sadece hatırlayabilmekle işe başlayın. Daha sonra özel problemlere hitap etmeye

başlayın ve bunları içeren rüyaları hatırlamayı isteyin. Sonra rüyaların anlamlarını kavramayı isteyerek ilerlemeye devam edin. Böylece onları problemlerinize uygulayabilirsiniz. Her ne yaparsanız yapın bir kurşun kalemi veya defteri hazır bulundurmaksızın uyumayın. Hatırlanılan rüyalar çok çabuk unutulabilir ve hiçbir şey durumunuzu aydınlatacak bir rüya görmeniz fakat bunu unutmanız kadar engelleyici olamaz.

Rüya kavramları aşırı derecede özel olabilir. Örneğin bir genel müdür yan kuruluşlardan biri olan bir şirketin çok büyük oranlarda zarara sebep olduğu bir problemle karşı karşıya olabilir. Şirketin müşterilerinden birinin ismi, problemi çok derin bir şekilde düşündüğü sabahtan sonra onun aklına gelebilir. Bu onu belli belirsiz bir şekilde o gece gördüğü rüya ile bağlantılandırır (Genellikle rüyalarını hatırlamamasına rağmen). Fakat ismi olduğu kadar onun zihnine bu müşterinin kontratını yenilemeyerek onun işine de son vermek gibi acayip bir fikir gelir. Sorgulanan isim aylarca hiçbir raporda görülmez. Bu kesinlikle rüya sürecinin çözüldüğünü gösteriyor. Bu müşteri ile olan iş bitmiştir. Kayıtları kontrol ettiklerinde ödemelerin düzenli yapılmadığı bir kayıt bulurlar. Bütün bu faktörler yansıtılan iş hacmine bağlı olarak son görüşmede yapılan büyük indirimle birlikte önemli zararların neden kaynaklandığını ortaya koydu. Kısacası şirket bu müşterinin işi olmaksızın daha iyi olabilirdi. Şaşılacak şekilde bu çok özel rüya daha sonra değişik durumlarla iyi bir şekilde desteklendi ve her standarda uygun bir iş kararı ile doğrulandı. Bundan daha fazlası aynı prensiple diğer müşterilere de uygulandı. Bunlardan birçoğu kontratlarını kaybetme tehdidi karşısında işlerinin seviyesini düzelttiler ve daha düzenli ödemeler yaptılar. Böylece de tekrar kâr haline geçildi.

Hayal gücünüzü kullanarak siz de rüyalarınızı hatırlayabilir ve onları kullanabilirsiniz. Senoi kabilesi, Malay Yarımadasında bir ormanın derinliklerinde yaşıyor. Ve rüya konusunda çok güçlü bir gelenekleri var. Çocuklarına da daha küçük yaşlardan öğretiyorlar. Kabileden herkes rüyalarını hatırlıyor ve bu rüyalar kabile için yapılan önerilerde, kişisel gelişimde ve günlük hayatta kullanılıyor. Diğer sağ beyin fonksiyonlarında olduğu gibi Batı kültüründe biz rüyaya da çok az bir yer vermişiz. Yöneticiler olarak rüyaların sürpriz orijinallikleri bize, insan zihninin yaratıcı özelliğini tekrar tekrar hatırlatmalı. Bu güçlerin anlaşılması ve kullanımı kişisel ve yönetimsel başarının sırrıdır.

7

Hatırlama



Zihnin diğer özellikleri gibi hatırlama da beynin ana yapısında özel donanımlar veya kalıtsal harikalar gerektirmez. Hafızanın insanüstü özelliklerine çalışmak için özel bir insan olmak zorunda değilsiniz. Sirkte bir hokkabaz bile bu hediye ile doğmak zorundadır. O bilgi, uygulama ve biraz da sıkı çalışma ile ortaya çıkabilir. Fakat kârları zaman ve çabayı içerdiğinde daha da üstün olur.

Bir gün bir otelin asansörüne bindiğimde arkamdan da bir bayan bindi. Hemen beni ismimle selamladı ve şirketimde işlerin nasıl gittiği ile ilgili kısa bir konuşma yaptı. Ben onun ismini, hatta daha da kötüsü hangi şirketi kastettiğini ve bizim onunla nerede karşılaştığımızı hatırlayamadığım için çok utandım. Fakat yıllar önce onunla sadece tek bir iş toplantısında karşılaştığımı ve beni buradan hatırladığını söylediğinde utancım bir hayranlığa ve şaşkın-

lığa dönüştü. Her satıcı senin küçük Johnny'nin hobilerini hatırlayıp hatırlayamadığını veya Mary'nin bir ameliyat geçirip geçirmeyeceği gerçeğini bilir. Yani ihtiyacınız olan, bir satış elemanının satabilme yeteneğidir. Zihninizi kullanma yeteneği size yarışta büyük bir avantaj sağlar.

Gerçekten de her yönetim durumunda harikalar yaratabilir. Notlara bakmaksızın bir konuşma yapabilmek veya önemli bir görüşmede müşterilerin adlarını ve yaptıkları şeyleri hatırlayabilmek ya da takdir ettiğin bir personelin bütün kişisel bilgilerini bildiğini göstermek çok etkili olabilir. Birkaç basit tekniğin yardımıyla bilgileri hatırlayabilmek ve onları muhafaza etmek için neredeyse sınırsız kapasitenin hepsinden faydalanabilirsiniz.

*H*afızanızı *D*eğerlendirin

Hafızanızı nasıl ölçebilirsiniz? Bazı insanlar belli alanlarda diğerlerinden daha yeteneklidirler. Hobiler ve özel ilgi alanları gibi. Diğerleri de doğum günleri ve ehliyet numaraları gibi belirli bilgileri hatırlamakta daha kabiliyetlidirler. Fakat bunların zihinleri muhtemelen sadece bu konularda seçicidir. Bazı insanlar yıllar öncesini çok iyi hatırlayabildikleri halde, zihinlerinde "bugün" sanki yaşanmamıştır. Bütün bunlara rağmen zihin faaliyetlerini kesin olarak belirleyecek bir araç yoktur.

Fakat hemen hemen her durum için yeterli kapasite vardır. Kişinin zihnini kanalize edebilmesine göre; hafızasını; kişisel ilerleme, kariyer ve şirketin hedeflerinde başarıyı yakalama konusunda daha etkili kullanıma dönüştürmesinin birçok yolu vardır.

İlk olarak problemin sınırlarına bir göz atalım. Hafıza zayıflığı ile ilgili aşağıdaki belirtileri kendinizde görüyor musunuz?

- Koyduğunuz eşyaların yerlerini unutmak.
- Yanınıza almanız gereken şeyleri unutmak.
- Eskiden çok iyi bildiğiniz bir iş arkadaşınızın adını unutmak.
- Zihninizde tasarladığınız konuyu unutmak.
- Çok önemli kişisel bilgileri, telefon numaralarınızı, ehliyet numaranızı ve eşinizin doğum gününü unutmak.
- Önceden defalarca geldiğiniz bir şehirde veya binada kaybolmak.
- Kısa bir süre içinde aynı soruyu iki kere sormak.
- Başkalarının kolaylıkla kullandığı bazı yeni elektronik aletleri veya yeni oyunları kullanmakta zorlanmak.
- Bir hikaye veya makale okurken ne okuduğunu unutmak.

Bunlardan herhangi birisi ile karşılaşıyor musunuz? Bu arada sırada veya ayda bir, haftada bir mi, yoksa her zaman mı oluyor?

Eğer kendinizi iyi değerlendiremediyseniz merak edecek bir şey yok. Eğer aynı zamanda çok şey yapmak zorunda olan meşgul bir insansanız, çok şey unutacağınız kesindir. Önemli olan herkesin kendi hafızasını geliştirebilmesidir.

İyi Bir Hafızanın Prensipleri

Yıllardır hafıza ve onu nasıl geliştirebileceğimiz üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. 1870'lerde Alman filozofu Hermann Ebbinghaus, kendi üzerinde anlamsız ve

birbiri ardınca gelen heceleri ezberleme ve sonra neleri hatırlayıp neleri unuttuğunu ölçmek için önceden belirlenmiş aralıklarla çok dikkatli testler yaparak deneyler uyguladı. Onun ve diğerlerinin araştırmaları, muhtemel hafıza geliştiriciler için faydalı bazı prensipler ortaya koydu.

İlk olarak, zihnin bilgileri ne kadar hızlı aldığı kesinlikle sorun değildir. Beynimiz ve duyularımız, çok hızlı okuma ve bilinçaltına gönderilen mesajlar da dahil olmak üzere çok fazla bilgiyi bir süngerin suyu çekişi gibi alabilirler. Sorun her zaman öğrenilen bilginin hafızada tutulması ve hatırlanmasında ortaya çıkar.

İkinci olarak, bütün ilgiler ve amaçlar için beynin kapasitesi sınırsızdır. Bilgisayar tabiriyle, kalıcı hafızanın (harddisk) kapasitesini aşmanın bir sakıncası yoktur. Ne kadar fazla ve ne kadar hızlı bilgi yüklersek yükleyelim kesinlikle bir sorun çıkmaz. Bilgileri hızlı hatırlayabilmemiz onları kısaltmamızla ilgilidir. Böylece hafızayı geliştirme teknikleri, bilginin depolanma ve hatırlanma yöntemleriyle ilgilidir. Kendisiyle doğduğunuz bir hardware olan beyinden ziyade kendi şekillendirdiğiniz software programlarıyla hareket edersiniz.

Az ve Sık

Yıllar, kullanışlı başka prensipleri de beraberinde getirdi. Örneğin, "Toplam Zaman Hipotezi". Buna göre; hafızanızdaki bir bilgiyi hatırlayabilme, büyük oranda o bilgiyi hafızaya yerleştirmek için harcanan süreye bağlıdır.

Fakat bütün mesele bu değildir. Diğer bir hipoteze göre; hafıza çalışmalarında kısa süreli periyodlar halinde çalışmak uzun süreli çalışmalara göre daha iyi sonuç verir. Maalesef, bu temel prensipler yönetim eğitimi alanındaki

birçok kişi tarafından kabul edilmemektedir. Eğitim için bağlantı kurduğum çok uluslu bir şirket, mezun olan yeni yöneticileri için üç aylık yoğun bir kurs düzenledi. Üç aylık periyodun sonunda, hazırladığım konular programlandı ve katılımcılar gerçekten de daha fazla bir şeyler öğrenmek için bilgi sarhoşu olmuşlardı. Her öğrenme sürecinin zihinle bağlantısı kaçınılmazdır ve "az ve sık " prensibinden faydalanacaktır.

En İyi Oranda Öğrenme

Diğer bir hafıza prensibi de öğrenmenin hangi oranda olduğu ile ilgilidir. Örneğin; yabancı kelimelerin olduğu bir listeyi ele alalım. Bir kelimeyi tamamen öğrenip diğerine geçmek mi yoksa okunan her kelimenin arasında, bütün listenin okunmasından kaynaklanan belli bir sürenin geçtiği listenin tamamını okuma tekniği mi daha iyi sonuç verir?

Öncelikle, kelimelerin hızla hafızaya nakşedilebilmeleri için birbiri ardınca gelmeleri zorunludur, fakat kelimelerin hatırlanılmasında sürekli artan aralıklarla tekrar test edilmesine ihtiyaç vardır. Birçok öğrenme sürecinde bu prensibe başvurulabilir. Örnek olarak dört İngilizce kelime aşağıdaki şekilde ezberlenilebilir:

Öğretmen Söyler:	***Öğrenci Söyler:***
Sağlam-stable	
Sağlam?	stable
At-horse	
At?	Horse
Sağlam?	Stable
At?	Horse?
Çimen-grass	

Çimen?	Grass
Sağlam?	Stable
At?	Horse
Çimen?	Grass
Kilise-church	
Kilise?	Church
Çimen?	Grass
Kilise?	Church
Sağlam?	Stable
Çimen?	Grass
At?	Horse

Öğrenci yanlış karşılık verdiği zaman aynı kelime kısa bir süre sonra tekrar sorulur. Eğer kelimenin doğru karşılığını vermişse tekrar sorma süresi uzatılır. Bu yolla öğrenme en iyi şekilde gerçekleşecektir ve daha da önemlisi öğrenci sürekli yanlış cevap vermekten dolayı cesaretini kaybetmeyecektir. Bu hafıza metodu, bir şeyi en ileri düzeyde hafızada tutabilmek için oluşturulan bilgisayar destekli öğrenim metodlarıyla da birlikte kullanılabilir. Burada tanımlanan diğer hafıza prensipleri gibi bu da gerçekte yaygın olan görüşten daha fazlası değildir. Fakat, ne yazık ki, dünya eğitim ve öğretiminde çok yaygın değildir.

Öğrenme Motivasyonu

Öğrenmek ve hatırlamak için sahip olunan motivasyon, kullanılan teknikten daha önemli bir faktördür. İlginçtir ki insana hatırlama konusunda ödül veya ceza verilmesinin onun hatırlamasını önemli ölçüde etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte, her okul öğretmeninin bildiği gibi ödül vermek öğrencinin öğrenmek için daha fazla uğraşması de-

mektir. Bu da daha fazla hatırlamakla bağlantılıdır (Toplam Zaman Hipotezi). Eğer size bir şehir listesi versem ve her biri için bir peni ödesem; bir çiçek listesi versem ve ezberlediğiniz her çiçek için bir pound ödesem hangisinde daha başarılı olacağınızı biliyorum. Peni ödeyeceğim liste için vakit harcamayacaksınız. Bir şeyin üzerine harcayacağınız zaman ve çabayı içsel öğrenme süreci değil, neden öğreniyor olduğunuz daha fazla etkiler. Fakat ileride göreceğimiz gibi bu süreci geliştirmenin birçok yolu vardır.

Anlamın Önemi

Geçen yüzyılda Ebbinghaus'un seçtiği materyal herhangi bir anlam taşımadığı için özellikle seçilmişti. Hatırlanması daha kolay olan tanıdık hecelerdeki çarpıtmayı önlemek için kendisi *jıh, baz, fub* ve *yoz* gibi heceler uydurdu. Fakat pratikte kelimeler veya alınan bilgi anlamlıysa hatırlama da o oranda ileriydi. Çok özelde, sağ beynin yetenekleriyle ilgili olarak eğer bilgiler zihinsel resimlere dönüştürülürse veya görselleştirilirse hatırlama en ileri düzeyde gerçekleşir.

Bu hafıza prensibini kolayca test edebilirsiniz. Otuzar saniyede aşağıdaki listeleri öğrenmeye çalışın. Sonra her listeden kaç tanesini hatırladığınıza bakın.

Birinci Liste:

Kitap, tarla, kar, şapka, inek, baca, perde, demiryolu, baraj, marangoz

İkinci Liste:

Gurur, ümit, sükun, kızgınlık, dert, sessizlik, kanun, başkaldırı, acı, değer

Hangi listeyi daha iyi hafızanızda tutabildiniz ? Birçok insan somut şeyler olduğu için birinci listedeki kelimeleri daha kolay akıllarında tutabildi. Çünkü soyut kavramların görselleştirilmesi çok daha zordur. Bu sebeple birinci listedeki kelimelere "resmedilebilir" diyeceğiz.

Aynı zamanda genel bir anlam bütünlüğü olmadığı için birinci listeyi ezberlemek zordur. Tekdüzen mekanik bir ezber yeteneği gerektirir. Halbuki birçok kişinin ezberleme konusunda sorunu vardır. Aşağıdaki listeye bakarsak:

Şafak, yürümek, fırtına, düşmek, kurtarmak, ev, minnettar

Bu kelimelerden bir anlam çıkarılabilir. En azından hafızaya yardım ederler; hayalimiz kelimelerden bir resim oluşturabilir ve bunu bütün bir hikayeyi tamamlayabilmek için boşlukları doldurabilir. Bu sebeple böyle bir listenin hatırlanabilmesi çok daha kolaydır.

Eğer tam bir anlam verilirse on farklı kelime hemen hafızaya alınır ve derhal söylenebilir:

Siyah kedi alev alev yanan ateşin önüne oturdu.

Burada kelimeler (yani cümle) kelimeden fazla bir şeydir; bir resim, bir sahne, ateşin önünde bir kedi imajıdır. Sağ beyin bu tür işleri 'eğlenerek' yapar. O sol beynin dille uğraşmaktan zevk aldığı kadar imajlarla uğraşmaktan zevk alır. İki durumda da anlama ihtiyaç vardır fakat hatırlama sözkonusu olduğunda sağ beynin betimlemesi dilden daha güçlüdür.

Kelimelere anlam vermenin tek yolu cümleler değildir. Bölümlere ayırma diğer bir yoldur. Bölümlendirilmiş dosyalama sisteminizde muhtemelen genel konu başlıkları olur. Bu önce bir-iki kelimeyle tarif edilir. Sonra daha alt bölümleri gösteren kelimelere yer verilir ve mümkün olan

tek dosya haline getirilir. Dosya başlıklarının bu hiyerarşik yapısı onları daha anlamlı kılar ve bundan dolayı daha kullanışlıdırlar. Aynı şekilde anlamlı bir yapı bizim hatırlama yeteneğimizi geliştirir.

Aşağıdaki kelime gruplarına bir göz atalım:

GRUP 1: MİNERALLER

Metaller			***Taşlar***	
Az Bulunanlar	Çok Bulunanlar	Alaşımlar	Değerli Taşlar	Taşçılık
Platin	Alüminyum	Tunç	Safir taşı	Kireç
Gümüş	Bakır	Çelik	Zümrüt	Granit
Altın	Kurşun	Pirinç	Elmas	Mermer

GRUP 2:

Çam karaağaç, hercai menekşe, bahçe bitkileri, yabanî bitkiler, otsu bitkiler, kozalaklı ağaçlar, karahindiba, palmiye, dışbudak ağacı, menekşe, papatya, tropikal bitkiler, kestane, çiçekler, ladin, acı bakla, düğün çiçeği, ağaçlar, kışın yaprağını döken ağaçlar, hint kirazı, söğüt, gül.

Hangisini ezberlemeyi tercih edersiniz? Dikkatle bakılırsa ikinci listenin de aynı şekilde bölümlendirildiği görülmesine rağmen daha anlamlı olan birinci listenin ezberlenmesi daha kolaydır. Yapısal, anlamlı bilgiler daha kolay anlaşılır ve hatırlanır. Ve bu bize dosyalama sisteminin, raporların ve yatkın olduğumuz liste veya doküman şekillerinin ne kadar iyi olabileceğinin önemli ipuçlarını verir.

Betimleme Teknikleri

Hafıza sürecine katkıda bulunan diğer bir yöntem de görsel betimlemenin kullanılmasıdır. Böylece beynin sağ lobunun özel güçlerini kullanmış oluruz. Zihinde resimlerin kalıcılığı kelimeler ve dilden daha fazladır. Genellikle işittiğimiz yüksek hafızaya sahip insanların da kullandıkları yöntem budur.

Şu iki kelimeyi hatırlamanız gerektiğini varsayalım: "saat", "çaydanlık". Bu kelimeler hafızanızda kolayca canlandırılabileceği için, onları hayal etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmayacaksınız. Fakat bütün bir anlam çıkarmak için bu iki kelimeyi bir şekilde birbiriyle ilişkilendirmek zorundasınız. Eğer onlar "yapı" ve "kapı" gibi ses olarak ritimli kelimelerse veya birbirinin zıddıysa ya da iki dağ ismi gibi bir bağlantısı varsa gayet tabii hafızada tutulması kolay olur. Fakat bu iki kelime arasında açıkça bir ilgi yoktur. Ancak hayalinizi kullanarak bir ilişki oluşturabilirsiniz. Bu iki kelimeyi birbirine bağlayabilecek bir şey düşünün. Belki büyükbabanızın saatinin rakkasında bir çaydanlık asılı olduğunu düşünebilirsiniz. Veya çaydanlıktan birçok küçük saatlerin döküldüğünü düşünün! Çağrışımın ne olduğunun önemi yoktur. Ne kadar alışılmadık ve tuhaf olursa o kadar iyi olur. Çünkü hafızamızda bu imaja karşı hazır bir şablon olmadığı için hafızamızın ekstra bir dikkat göstermesi gerekir. Buna ek olarak, sağ beyin lobu özellikle yaratıcı ve hatırlanabilir zihinsel imajlara daha yatkındır. Bu sebeple çağrışımın saçma olmasının sakıncası yoktur. Anlamın, sol beyin lobundaki anlam gibi mantıklı olması gerekmez. Sağ beyin lobu yargılamalarda bulunmaz, sadece uygun bulduğu resimleri kabul eder.

Bu prensibi küçük bir alıştırma ile pratiğe dökelim. Bu teknik, daha önceki hafıza testlerinde zayıf olan veya görsel hayalinin iyi olmadığını düşünen kişiler üzerinde uygulanabilir.

İlk olarak üç veya dört kelime düşünerek ve onları biraz önce bahsettiğimiz gibi tuhaf görsel imajlarla ilişkilendirerek tekniğimize ısınalım. Hatırlayabilme yeteneğiniz sizi şaşırtacak.

Şimdi aşağıdaki rastgele verilmiş kelimelere bir bakalım:

Şövalye kolej çocuk çiftlik briç çek şişe kızak bilgisayar kayalık

Her kelimeyi hafızanızda canlandırın. Fakat her kelimenin bu on kelimeden oluşan bütün bir hikaye olabilmesi için birbiri ile bağlantısı olmalıdır. Bu canlandırmalar ve çağrışımlar sizin için anlamlı olmalıdır. Aynı zamanda alışılmadık ve hafızada tutulabilir olmalarına dikkat etmelisiniz. Bütün bu çağrışımlar hayal dünyanızı yansıtmalıdır. Bir örnek verelim:

Parlayan zırhıyla bir şövalye, bir çocukla kavga etmek için okula doğru geliyordu. Çocuk bir çiftçinin briç oynadığı en yakın çiftliğe atladı. Çiftçi oyununu bıraktı ve bir çek yazdı. Bunu bir şişenin içine koydu ve şişeyi bir kızağa bağlayarak yokuş aşağı bıraktı. Şişe kayanın üzerindeki bilgisayara çarptı.

Herkes kendi "aptalca" hikâyesini kurgular. Herkesin çağrışımları farklı olacağından hikâyeleri de farklı olacaktır. Önemli olan, kelimelerin sırasıyla hatırlanabilmesidir. Bu şekilde görselleştirilen kelimelerin hatırlanması kolay olacağından bir saat kadar başka bir işle uğraşılsa bile kelimeler yeni ezberlenmiş gibi kolayca hatırlanılabilir. Bunu deneyin. Tek kural; hikâyeyi oluşturacağınız imaj-

ların açık bir şekilde canlandırılması ve bunların yapabildiğiniz kadar saçma ve hafızada tutulabilecek şekilde olmasıdır. Hafızada canlandırma aynı zamanda her kelime ve bunu resmi arasında bağlantı kuracak bir hikaye demektir.

Daha sonra, eğer hikayenin başlangıcını hatırlayamıyorsanız (Bu başlangıç hikayenin kalan kısmını hemen aklımıza getirir) şövalyenin çağrışımına 'a' harfini veya '1' rakamını da ekleyin. Böylece başlangıcı hatırlamak istediğinizde zihnen 'a' veya '1'i düşünürsünüz. Bu da hemen ilk kelime-resmi aklımıza getirir. Hikâyeyi tersinden hatırlayarak kelimeleri tersinden de kolayca ezbere söyleyebilirsiniz. Eğer ilk ve son kelimeleri bir ilmikle birbirine tutturabildiyseniz ortadan bir kelime de bütün kelimeleri hatırlamanızı sağlayabilirdi. Örneğimizde; bilgisayar, koleje dörtnala gelmekte olan dikkatsiz şövalyenin sırtında olabilir. Hemen hatırlanılabilen bir hafıza modeli oluşturulursa başlangıçta veya sonda herhangi bir noktadan hatırlanılabilir. Sol beyin lobunun kelimelerinden ziyade sağ beyin lobunun bu kelimeleri canlandırma özelliğinden faydalanarak bilgiler daha kısa sürede ve daha kalıcı olmak üzere öğrenilebilir.

Bu metod aynı zamanda ezberlenemeyecek olan kelime ve değerlerin hafızaya yerleştirilmesinde kullanılabilir. Birçok idareci gibi belki siz de yarın 'yapılacak şeyler' listesi oluşturuyorsunuzdur. Bunu aklımızda tutmamız gerekli olmamasına rağmen belirli aralıklarla yazılı bir listeye bakmak zorunda olmamak verimliliği arttıracaktır. Aynı zamanda bu hafızanıza ciddi bir şekilde ihtiyaç duyacağınız zamanlar için de iyi bir pratik olacaktır. Örneğin, bir konuşma yapmanız gerektiğinde veya önemli bir toplantıya katıldığınızda.

Bu şekilde ezberlediğiniz kelime sayısında limit yoktur. Net bir imaj oluşturulursa ve devam eden bir hikaye şeklinde bir kelimeden diğer birine çağrışım kurulabilirse zihnimiz dinlenecektir. Etkili, parlak ve biraz da tuhaf bir imaj unutulmayacaktır. Bu arada sol beyin lobumuzu tamamen yok sayma gafletine de düşmeyelim! Beynimizin tamamına güvenelim ve kullanalım.

Askı Sistemi

Diğer bir basit fakat etkili hafıza yardım sistemi de 'askı sistemi'dir. Birçok versiyonu olmakla beraber burada bir tanesi anlatılacaktır.

İlk olarak, 1'den 10'a kadar ritimle çağrışım kurulabilen aşağıdaki kelimeleri ezberleyelim:

Bir — **kir**
İki — **peki**
Üç — **güç**
Dört — **ört**
Beş — **ateş**
Altı — **martı**
Yedi — **kedi**
Sekiz— **ikiz**
Dokuz — **topuz**
On — **son**

Bunları hızla ezberleyeceksiniz. Genellikle çağrışım için ritim yeterlidir fakat ihtiyaç duyulursa görsel bir bağlantı da kurulabilir. Örneğin sekiz sıfırın ikiz halidir. Sadece dikkat etmemiz gereken oluşturduğumuz resmin ve çağrışımların kendimize özgü olmasıdır.

Bir kere 'askı' kelimelerini tanıdıktan sonra hafızamızda canlandırarak aşağıdaki on kelimeyi yukarıdakilerle ilişkilendirelim:

1 **leke**
2 **ödül**
3 **dev**
4 **suç**
5 **yangın**
6 **deniz**
7 **fare**
8 **benzer**
9 **savaş**
10 **mutlu**

Çağrışımları kendinize göre oluşturun. Örneğin, bir martı denizin üzerinde uçarken fareye benzer bir savaş gemisi görür. Önceki teknikte olduğu gibi acayip bağlantıların kurulması daha dikkat çekici olur. Sonra, birden ona kadar sayıları hatırlarken ardarda 'asılan' kelimelerde hatırlanır. Bir kelime kendinden sonraki kelime için tetik görevi yapar. Oluşturulan imajların bütünlük oluşturmasına gerek yoktur. Bağlantıyı sağlamak için sayılar yeterlidir. Bu sistemin avantajı birkaç dakika içinde 'asılan' kelimeler hatırlandıktan sonra, bu sistem düzenli kullanılırsa, diğerleri 2x2= 4 gibi içgüdüsel olarak birbiri ardınca gelir.

Bu sistem önemli sayıların hatırlanmasına yardımcı olmak için tersine çevrilerek de kullanılabilir. Meşela kredi kartı numaranız 3688 olsun. Askı kelimeleri olarak 'üç', 'altı', 'ikiz', 'ikiz'i kullanalım. Bu sistemle önemli tarihleri uzun süre aklımızda tutabiliriz.

İsimler ve Yüzler

Diğer bir görsel hafıza tekniği de insanların yüzleri ve isimlerinin hatırlanması için kullanılabilir. Bu bazı işlerde ve sosyal pozisyonlarda bulunmaz bir tekniktir. Örneğin birçok personelden sorumlu idareciler, birçok müşteri ve firma sahibi ile diyalog kurması gerekenler ve normalin üstünde tanıdıkları olanlar için. Tanıştığınız bir insanın ismini birkaç saniye sonra unutuvermek kötü bir izlenim oluşturur. Aynı şekilde müşteriler ve personel, onlara isimleri ile hitap edilmesi ve onlarla ilgili özel bilgilerin bilinmesi kadar hiçbir şeyle memnun edilemezler. Onların sıkıntıları ile ilgilenir ve bireyler olarak ele alırsanız, size değer verirler.

"İnsanları Unutmama" (Remembering People) kitabının yazarı Harry Lorayne bir partinin veya konferansın hemen başlangıcında yüzlerce insanla tanışıyor ve onları hatırlayabiliyor. Onun "zihin eğitimi kursları"nı takip eden yüzlerce öğrencisi de kurstan sonra aynı başarıyı gösterebiliyor. Onun tekniği aynı zamanda görsel imajları kullanır ve öncelikle sağ beyin lobuyla ilgilidir.

Şöyle başlarsak; bir anda Winters, Brooks, Foreman gibi birçok isimle karşılaşıyoruz. Lorayne bunlardan kitabında 400 liste verir. Ve listeler ayrıntılı değildir. Bu durumlarda imajlar ne kadar alışılmadık olursa o kadar iyi sonuç verir. Birazcık uğraşı ile 400 liste genişletilebilir. Örneğin Fleming "flaming", Hobson "hop son" olabilir. Bunu yapmak çağrışımlarla imajlar oluşturarak oldukça kolaydır.

Şimdi bu imajlarla ne yapacağız? On ismi özel bir sırayla hatırlamamız gerektiğini varsayalım. Bu sizin büyük bir şirketi ziyaretinizde görüşeceğiniz insanların sıralanışı olabilir. Eğer birincisi yoksa diğerini sorun ve böylece devam edin. Bu metot da rasgele kelimelerden bir liste oluşturarak

yaptığımız daha önceki hikayelere benzer. Birinci ismin *Stillman* olduğunu düşünelim. Kafanızda canlandırdığınız imajın net olması şartıyla ***hâlâ(still)*** ayakta durmakta olan bir ***adam (man)*** düşünün. Bu adam duruşundaki sürekliliklе bir terzi mankenine benzetilebilir. Diğer isimse *Livingstone* olsun. ***Yaşayan (living)***, hareket eden bir ***taş (stone)*** düşünebilirsiniz. Bir hikaye bağlantısı kurabilmek için ayaktaki adam, ***(stillman)*** eline canlı bir taş ***(living stone)*** almış olsun. Ve hikaye bu şekilde devam eder gider. Daha sonra hikayeyi hatırlayarak doğru sırayla isimleri de hatırlayabilirsiniz. Niçin telefon rehberinden on kişilik bir liste oluşturarak bu basit tekniğin yardımı ile onları ezberlemeye çalışmıyorsunuz? Bu ezberleme işlemini tam yapıp yapmadığınızı anlamak için kafanızdaki hikayeyi tersinden düşünerek listenizdeki isimleri sonundan başına doğru okumaya çalışın.

Az bir düşünme ile birçok isim hafızada kalıcı zihinsel resimlere dönüşebilir. Fakat görsel çağrışımlar oluşturamayan isimleri nasıl öğreneceğiz? Böyle durumlarda ismi oluşturan hecelerin ve harflerin çağrışımlarından faydalanabiliriz. Birkaç saniye düşünme ile iyi bir hayal gücü birleşirse görsel çağrışımların oluşturulması çok zor olmayacaktır. Bu konuda pratik yapmamız da işimizi kolaylaştırır. Bulduğumuz 'resim karşılığı' tam olarak bir bağlantı oluşturmayabilir. İsimler çok soyut çağrışımlarla da aklımıza gelebilir. Bu, sağ beyin lobunun kolayca başarabileceği bir şeydir. Bu konuda alıştırmalar arttıkça yeni çağrışımların oluşması daha kolay olacaktır. Howe ismi, bir kızılderili şefinin selam vermesine benzetilebilir. Yine *Campbell* ismi bir ***kamptaki*** insanları uyandırmak için kullanılan büyük bir zile ***(bell)*** benzetilebilir.

Aynı şey isim ve soyadları için de kullanılabilir. *Marion* sözcüğünü *evlilikle (maryy)* bağlantılandırıp bazı düğün

imajlarını aklımıza getirebiliriz. Direk bir bağlantı olmamasına rağmen *Keith'i* hatırlamak için *anahtarlar (key)* düşünülebilir. Çağrışımlar yapmakta isimlerin okunuşu da aynı etkiyi yapabilir. Bu da yeterli değilse küçük bir çocuğun "Keyth" şeklinde peltek söyleyişini hatırlayın! Çağrışım oluşturmak zor bir işmiş gibi görünmesine rağmen kız arkadaşınız Keith'i hatırlamak için bir görselleştirme yetecektir.

Diyelim ki ismin 'resim karşılığını' buldunuz. Bunu yüz ile nasıl eşleştireceğiz? Bazı insanlar yüzleri zaten hatırlarlar fakat isimleri hatırlamakta zorlanırlar. Birisi ile ilk defa karşılaştığınız zaman onda farklı olan yüz hatlarını araştırın. Bu kişisel olarak hemen fark ettiğiniz bir özellik olabilir. Bu o kişinin anormal olduğu anlamına gelmez. Bu farklılık kulak, baş, burun vb.'de de olabilir. Örneğin, büyük bir burun olabilir. Böylece kafanızda *Miss Brooks*'un burnunun bir *ırmakta (brook)* yüzdüğünü düşünelim. Kafanızda tasarladığınız şey ne kadar aptalca olursa, hatırlanması o kadar kolay olacaktır. Önemli olan, saçma da olsa sizin için bir anlamı olmasıdır. Bu zihinsel çağrışımı yaptıktan sonra Bayan Brooks'a asla farklı bakamayacaksınız ve ilk karşılaşmanızın üzerinden yıllar geçmiş olsa bile adı hemen aklınıza gelecektir. Fakat düşüncelerinizi kendinize saklayın!

Bu tekniği kullanmanız sizi daha dikkatli yapacağından, otomatik olarak isimleri ve yüzleri hatırlamanız kolaylaşacaktır. Eğer bütün bunlar size çok fazla 'sağ beyin lobu' işi gibi geliyorsa daha kolay takip edebileceğiniz, isimleri ve yüzleri hatırlama yeteneğinize katkıda bulunabilecek birkaç ipucunu aşağıda göreceksiniz:

❶ İlk tanıştığınızda ismi duyduğunuzdan emin olun veya onu tekrar etmesini isteyin.

❷ Eğer tamamen alışılmadık bir isimse onu telaffuz etmeye çalışın. İsmini telaffuz etmesini istemeniz birçok insan için sizin onunla ilgilendiğinizi gösterdiğinden iltifat olarak kabul edilir ve asla onları gücendirmez.

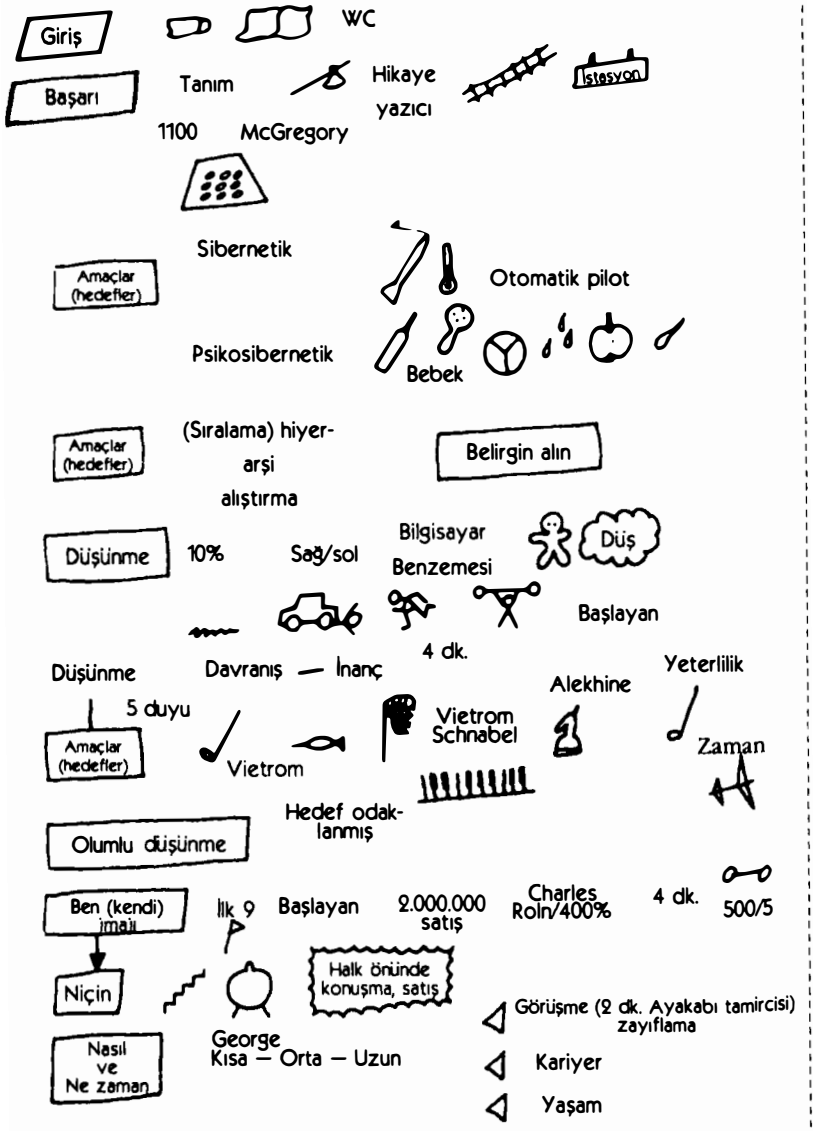
❸ 'Benim de bir zamanlar aynı isimde bir arkadaşım vardı.' diyecek kadar da olsa isme dikkat edin.

❹ Daha ilk konuşmanızda, sıradan ve dikkat çekmeyecek şekilde ismini kullanmaya çalışın. 'Ne kadar ilginç, falan bey.' Veya 'Önemli değil George...' gibi.

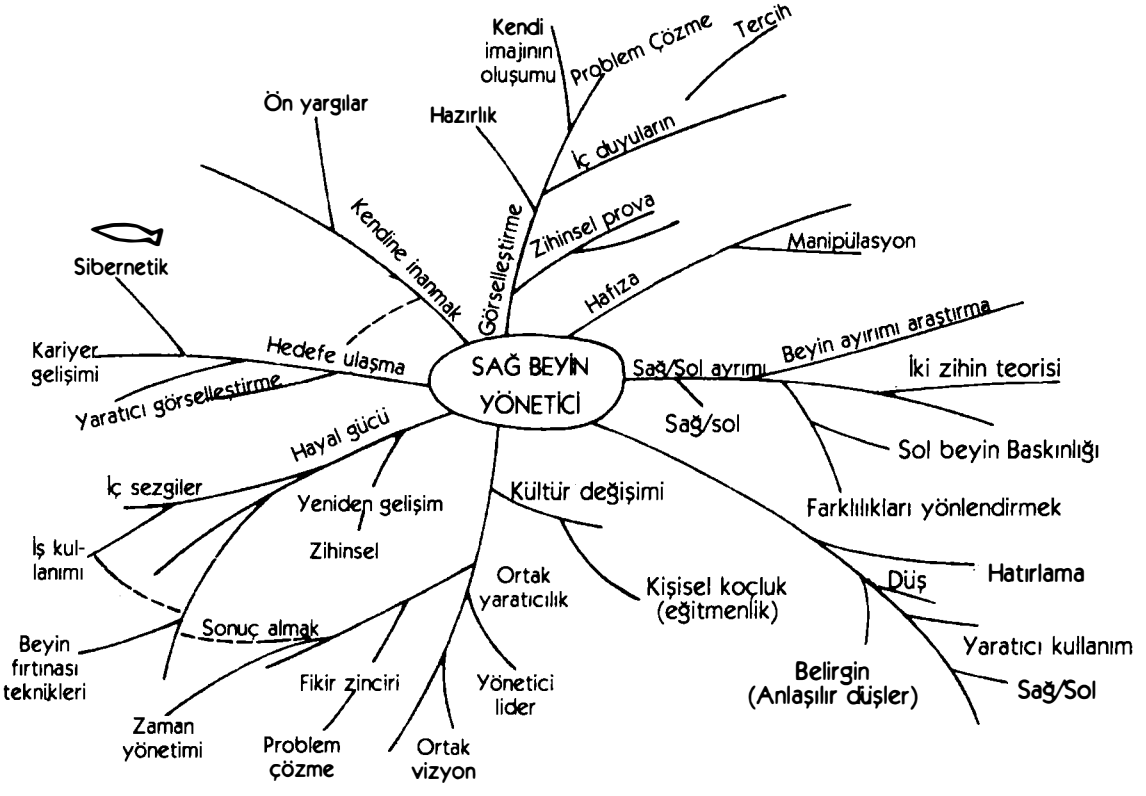
❺ Ayrılırken ismi kullanın. Bu da hafızayı güçlendirecektir.

Bu basit kurallar bile isimleri ve yüzleri hatırlamanıza katkıda bulunacaktır. Bu bölümde anlatılan görselleştirme tekniklerini de eklersek hafızanız oldukça güçlenecektir. Eğer sağ beyin lobunun hayal etme gücünü bu basit yöntemlere uygularsanız bir daha isimleri ve yüzleri unutma gibi bir probleminiz olmaz.

Bir kere resim gücünüzün farkına vardığınız zaman istediğiniz her alanda hafızanızı güçlendirebilirsiniz. Bu konuda kendi özel metotlarınızı ve araçlarınızı geliştireceksiniz. Eğer bir konuşmanın ana fikrini yakalamakta zorlanıyorsanız veya bir konuşmayı tamamen hafızanızda tutamıyorsanız yazılı metninizi resim şekline dönüştürebilirsiniz. Her konu başlığını veya fikri tek ve basit bir resme dönüştürünüz. Resimlerin ve sembollerin tamamen, ayrıntılarıyla çizilmesi gerekmiyor. Onların size özel bir noktayı veya konuyu genel olarak hatırlatması yeterlidir. Başlangıçta kelimeler yerine resimle çalışmaya güvenemeyeceksiniz. Fakat pratikte, sayfalarca sürmüş olan bir kelime denizinin karşılığı basit bir resimdir ve düşünce zincirinizi kaybetme ihtimaliniz daha azdır.



Bir konuşmanın resimlendirilmiş notları,


SAĞ BEYİN YÖNETİCİ
Kendi imajının oluşumu
Problem Çözme
Tercih
Ön yargılar
Hazırlık
İç duyuların
Kendine inanmak
Görselleştirme
Zihinsel prova
Manipülasyon
Sibernetik
Hafıza
Kariyer gelişimi
Hedefe ulaşma
Beyin ayırımı araştırma
Sağ/Sol ayrımı
İki zihin teorisi
Yaratıcı görselleştirme
Sağ/sol
Hayal gücü
Sol beyin Baskınlığı
İç sezgiler
Yeniden gelişim
Kültür değişimi
Farklılıkları yönlendirmek
İş kullanımı
Zihinsel
Ortak yaratıcılık
Hatırlama
Düş
Kişisel koçluk (eğitmenlik)
Sonuç almak
Yaratıcı kullanım
Beyin fırtınası teknikleri
Belirgin (Anlaşılır düşler)
Sağ/Sol
Fikir zinciri
Yönetici lider
Zaman yönetimi
Problem çözme
Ortak vizyon

Bir gün seminerde 137. sayfada bir örneğinin görüldüğü gibi A4 sayfasının bir yanında resimler, semboller ve garip kısaltmalar kullandım. Alternatif olarak bunu bir karta çizdim ve yüzümü seyirciden dönmeyecek şekilde okuyabileceğim kadar uzaklığa astım. Böylece her konuşmada yanımda bir tomar kağıt taşımaktan kurtuldum ve hafızam için çok etkili bir yardımcı bulmuş oldum.

Diğer basit teknikler, resimle olmasa da yaratıcılığa yardım edebilir ve not almayı sistemleştirmenizi sağlayabilir. Örneğin, konu başlığını sayfanın ortasına yazın. Sonra merkezden alt başlıkları göstermek için oklar çıkarın. Sayfa 138'deki örnekte görüldüğü gibi onları bir-iki kelimeyle tanımlayın. Alt başlıklar ana oklardan dallar çıkarılarak yapılabilir ve böylece tek bir sayfaya konunun karmaşık 'düşünce resmi' çıkarılabilir. Bu metod birçok konuyu genellemek istediğiniz zaman veya okları takip ederek bir konuyu açmak istediğinizde ya da aklınıza gelen bir şeyi eklemek için ve bu arada ana konuyla bağlantıyı koparmadan devam etmenizi sağlayan basit ama önemli bir hafıza güçlendirme aracıdır. Daha dinlerken de not alarak bir yapı oluşturabilirsiniz. Bu şekilde verilen noktaların sırasıyla basit bir listesini oluşturarak genel bir anlam çıkarabilirsiniz.

Bu tekniği bir konuşmada sunmak için dinleyici karşısına geçtiğinizde de kullanabilirsiniz. Böylece sayfalarca metin içinde yerinizi kaybetme riskiniz olmaz. Sadece anahtar noktalar kullanılır ve daha sonra hatırlayabilmeniz için küçük resimler de ekleyebilirsiniz.

Bu basit hafıza tekniklerini ihtiyacınız olduğu her durumda kullanabilirsiniz. Bütün bunlar idareci olarak verimliliğinizi hemen arttıracaktır. Eğer bunları diğer yaratıcı 'yan' düşünme yöntemleriyle birlikte kullanacak olursanız

başaramayacağınız şey yoktur. Gelecek bölümde işleyeceğimiz üzere eğitimde diğer önemli bir faktör de kendimizin kendimize nasıl göründüğüdür. İşe kendinizi hafızası güçlü olan biri olarak görmekle başlarsanız öyle biri olacaksınız.

8

Öz Güveninizin Denge Unsuru Olması



Kendi imajınızın farkında olun veya olmayın, o vardır ve hayatınızın her devresini etkiler ve kontrol eder. Öz güveniniz 'Ben nasıl bir insanım' demenizdir. Öz güven, kendimizi nasıl gördüğümüzdür. O, kendimizin, davranışlarımızın ve değerlerimizin ne olduğuna inanıyorsak odur. Kafamızda olan bir şeydir ve bu söylediğimiz veya yaptığımız şeylerle yansıtılır. Sıkça söylendiği gibi sağlıklı bir öz güven veya öz saygı, bir insan olarak kendinize verilen özel değerlerin farkında olmanız demektir. 'Ben yapabilirim' veya 'Ben' diyebilme tutumuyla ilgilidir. Kendine güven, kendi değerini bilme ve onur demektir. Diğer şeylere de saygı duymakla ilgili olmakla beraber öncelikle kendi-

siyle barışık olmak manasına gelir. Kendi arzularınız, düşünceleriniz, yetenekleriniz ve hisleriniz için sorumluluk alabilmek; güçlerinizi bilip buna göre hareket etmekle ilgilidir. Karmaşıktır. Çünkü insan karmaşıktır. Aynı zamanda 'Kendinizi nasıl buluyorsunuz?' sorusuyla özetlenebilecek kadar da basit tanımlanılabilir.

Liderlik pozisyonundaki bir yönetici için farkında olunması gereken fakat her an da değiştirilmeye hazır olunan bir şeydir.

Öz güveniniz yaptığınız her şeyi etkiler. Bağlantı kurduğunuz herkes için o 'Gerçek sizsinizdir.' Bütün fiziksel ve zihinsel güçlerinizin belki de bilinçsizce yönlendirildiği bir kopya kâğıdıdır. Kendinizi iyi hissetmeniz -pozitif öz güven de zaten bu anlama gelir- eğer özel hayatınızda ve işinizde başarılı olmak istiyorsanız yapıp yapmamanın size kaldığı bir seçenek değil, bir gerekliliktir.

Değişik alanlarda başarılı olan insanlar, öz güvenlerinin farkında olanlar ve kişiliklerinin bu bölümünü geliştirenler, yaratıcılıkta hayal gücünün öneminin farkında olanlardır. Değişik şekillerde ifade etmelerine rağmen onlar öz güvenlerinin hayatlarını kontrol ettiğini bilirler. Diğer bir deyişle, *eğer kendinizi başarılı bir insan olarak görmezseniz başaramazsınız.* Kısacası bir yalanı yaşayamazsınız.

Öz güven uzun sürede gelişmesine rağmen açıklanamayan bir şekilde iyiye veya kötüye değişebilen dinamik bir özelliktir. Temelinin büyük bir kısmı çocuklukta atılır. Bazen bilinçli bazen bilinçsiz gelişmesine rağmen öz güven; kendimizi, imkansıza, başkalarından, olaylardan ve dünyadan edindiğimiz anlaşılması zor ölçülere karşı sürekli değerlendirdiğimiz bir özelliktir. Fakat özel davranış mo-

dellerinizi ve hislerinizi zaten değiştirmiş olan aynı yaratıcı sağ beyin lobunun sembolleştirmesi ile değiştirilebilir.

Bununla birlikte öz güven zihinsel olarak hazırlanmak istediğiniz özel bir olay veya durum olarak ele alınamaz. Öz güven inançlardan oluştuğu için sadece eski düşüncelerin yerine yenileri konulabildiğinde değiştirilebilir. Kendinizi istenilen yeni rolde görmeye ihtiyacınız varsa ve kendiniz hakkındaki negatif düşünceleri değiştirmeye hazır iseniz böyle bir imaj güçlü ve açık olabilir.

Birinci adım öz güvenin tamamen ne olduğunu anlamaya ve onun hayatınız üzerindeki bütün etkisini kavramaya çalışmak olmalıdır. Sonra, öz güvenin üzerine bina edildiği kişisel inançlarınızı tanımaya, onların tutarsızlığını görmeye ve onları değiştirmeye istekli olmalısınız. Son olarak öz güveninizde istenilen değişiklikleri yapabilmek için görselleştirme tekniklerini kullanmaya ihtiyacınız olacaktır.

Öz Güveninizin Gücü

Son olarak Dr. Maxwell Maltz öz güven üzerine birçok araştırma yaptı. Bir plastik cerrah olarak ameliyattan sonra hastalarındaki büyük kişilik değişikliklerini ilk elden görme imkanı vardı. Burada değişen, beklenildiği üzere dış görünüşü ilgilendiren bir imaj farklılığıydı. Bununla birlikte doktor, ameliyat başarılı olmasına ve kendilerine değer vermemeleri için hiçbir dış sebep bulunmamasına rağmen öz güvenin düşük olmasından dolayı hayretlere düştü. 'Yara görülmeyebilirdi ama hâlâ orada' gibi gülünç şikayetler işitebiliyordu. Zayıf öz güven, görülen bütün kanıtların ter-

sine çok köklü kozmetik ameliyatlara rağmen devam edebilir. Açıkça görüldüğü üzere bu hastalarda dıştan hiçbir değişikliğin etkili olamayacağı konusunda kökleşmiş fikirler vardı. Bu sebeple Dr. Maltz daha önce görmüş olduğunuz görselleştirme metotlarını kullanarak onların 'duygusal' yaralarını tedavi etmeye başladı.

Doktor, nadiren dışarıya çıktığında yabancılardan çok korkan bir adamı anlattı. O adam pozitif görselleştirmeyi kullandıktan sonra hayatını vaiz olarak kazanmaya başladı. Bir tezgahtar 'hesabı hemen kesemediği' için istifa etmek üzereydi, fakat altı ay sonra yüz tezgahtarın şefi olmuştu. İşin tüm kaderi böyle döndürülür. Vakaların hepsinde fiziksel bir operasyon gerekli değildir. Sadece bireylerin kendileri hakkındaki görüşlerinin değiştirilmesi tutumlarda gerekli olan değişimi sağlamaya yeterlidir.

Öz güvenin gücünü göstermek için birkaç yıl önce Associated Press'in yayınladığı bir haberden daha iyisi olamazdı. 'Sadece Mantıklı Olduğunuzu Düşünün' başlığı altında makale şöyle devam ediyordu:

> "San Francisco. Los Angeles'da Gaziler Yönetimi'nden iki psikoloğun haber verdiğine göre; bazı akıl hastaları sadece normal olduklarını düşünerek hastanede kalış sürelerini kısaltabildiler, hatta zihinsel seviyelerini geliştirebildiler.
>
> Dr. Harry M. Grayson ve Dr. Leonard B. Olinger'in Amerikan Psikoloji Birliği'ne söylediklerine göre bu görüşü nöropsikiyatrideki kırk beş hasta üzerinde denediler.
>
> Hastalara önce sıradan bir kişilik testi verildi. Daha sonra etkileyici olmadan, test ikinci kere verildi ve

eğer isterlerse 'dışarıdaki uyumlu, sıradan bir insan gibi' cevap verebilecekleri söylendi.

Psikologların bildirdiğine göre onlardan dörtte üçü test performanslarını düzeltirken, bazılarının daha iyi olmak için yaptıkları değişiklikler oldukça göze çarpar boyuttaydı."

Bir insanın kendini tamamen mahvolmuş görmesi veya tam tersi süper hissetmesi arada sırada olan bir şeydir. Bir idareci olarak öz güveniniz çok yüksek olabilir fakat bazı sosyal ortamlarda kendinizi yetersiz görebilirsiniz. Aynı şekilde, yönetim yaklaşımınızı etkileyecek pozitif ve negatif olmak üzere iki dizi inancınız olacaktır. Örneğin, bir yönetici olarak kendinizi başkalarıyla diyalog noktasında çok iyi bulabilirsiniz fakat çözümleme yeteneği, zaman yönetimi veya işinizin gerektirdiği başka unsurlarda bu kadar iyi olmadığınızı düşünebilirsiniz.

Öz güven kolayca görülebileceği gibi karmaşık bir yapıdır. Bugüne kadar yaşadığınız tüm kişisel deneyimlerinizin duygusal karşılığı, korkularınız, hisleriniz, inançlarınız hepsi öz güvenin kapsamı içerisindedir. Etkisi her yere uzanmakla birlikte özel birkaç alanda yapılacak değişiklikler öz güveninizi daha da arttırır.

Alışkanlık haline gelen bir aktivite veya yeteneğiniz gibi öz güven de bilinçaltında veya düşünmenin otomatik bir aşaması olarak içimizde barındırılır. Gerçeği algılamanız öz güven merceklerinden süzülür. Genellikle gerçek olarak hayal ettiğiniz şeyler, bir zaman sonra sizin gerçekleriniz olur. Çok başarılı insanlar, olmak istedikleri insan prototipini hayal ederler, düşünürler -öz güven bu senaryoyu okur, ezberler- ve ona göre hareket eder. Öz güven inançlarınızla paralel hareket eder.

Kendinizi Başkalarıyla Karşılaştırmaktan Vazgeçin

Sürekli birbirimizin ölçütü olursak asla zirveye ulaşamayız. Bu fikre milyonda bir de olsa karşı çıkanlar vardır! Bu şekilde davranmaya devam edersek, düşüncelerimizin yetersiz ve ikinci sınıf olduğunu göstermiş oluruz. 'Mantıklı' sonuç, 'Ben değersizim', 'Mutluluğu ve başarıyı hak etmiyorum.' şeklinde olacaktır.

Birçoğumuz hayatımızın bazı devrelerinde kendimizi çok kötü hissetmişizdir. Bazıları ise hobilerinde veya kariyerlerinde en iyi olmuşlardır. Olimpiyatta altın madalya kazananlar bile kendi sporlarının dışındaki aktivitelerde mükemmel değillerdir. Gerçekten, insanların birçoğu hayatlarının bir kısmını aşağılık duygusuyla mahvetmektedirler. Benim vurguladığım kelime 'duygular'dır. Mükemmel olmadığımızı objektif olarak kabul etmenin bir zararı yoktur. Eğer bir piyanist iseniz, virtüözün çaldığı şeylerden büyüleniyorken, canlı bir piyano konçertosunun üstesinden kolaylıkla gelebilmenin ne demek olduğunu da bileceksiniz. Böyle bir durumda kendinizi nasıl değerlendireceksiniz? Böyle bir deneyimin aşağılık duygusuna neden olması gerekmez. Bir müzisyen olarak öz güveniniz aynen kalabilir.

Aşağılık duygusu gerçeklerin sonucu değildir. Biz onu kişisel algılamalarımızdan, inançlarımızdan veya deneyimlerimizi değerlendirmelerimizden çıkarırız. Belki de bu çıkarımlar rasyonel ilkeler değildir. Fakat biz onları değişmez gerçekler olarak algılar ve hayatlarımızı kontrol etmelerine izin veririz. Bir şeyin daha aşağı olduğu fikrinin öz değer duygumuzu etkilemesi veya davra-

nışlarımızı engellemesi gerekmez. Aşağılık duygusu ise genellikle engelleyecektir. *'Başaramadım'* tamamen bir gerçek olabilir. *'Ben başarısız biriyim'* demek ise esaslı bir temeli olmaksızın ortaya konulan basit bir düşüncedir.

Öz Güvenin Ortaya Çıkarılması

İnsanlar kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek, başarısızlıktan çok başarmak, problemlere takılıp kalmaktan ziyade üstesinden gelmek için programlanmışlardır. Bu sebeple kendinizi görme şekliniz sizin iç hedefiniz olur. Doğal olarak psikolojinizdeki ve merkezî sinir sisteminizdeki hedefi takip etme mekanizması hedefe ulaşılmasını sağlar. Bu eğilim, tüm kişisel başarılarda temeldir ve *'sibernetik'* olarak bilinen bilim dalının çalışma konusudur. *Sibernetik, hedefleri gerçekleştirme mekanizmalarını inceleme bilimidir.*

Sibernetik kelimesinin kökü 'yönetici adam' manasına gelir. Sibernetik sistemi bulunduğu pozisyondan sürekli gelen geribildirimleri alarak çalışır. Böylece kendi kendini doğrulayabilir ve hedefine ulaşır. Bu sisteme örnek olarak güdümlü füzeyi verebiliriz. Hedef çok iyi tanımlanmıştır ve birçok dış faktörün değerlendirmesi sürekli olarak füze yönlendirme merkezine geribildirim gönderir. Füze hedefine yaklaştıkça hata katsayısı sürekli düşer ve sonunda hedefe ulaşılır. Sistemin bütün parçaları tek ve net bir hedefe ulaşmak için dizayn edilmiştir.

Hayatımıza daha yakın bir örnek olarak ev ısıtma sistemini örnek verebiliriz. Hedefimiz sistemden beslenen istenen bir oda sıcaklığıdır. Bu sonucu etkileyen dış faktörler izlenir. (Bu olayda oda sıcaklığı) düzeltmeler iç güç

kaynakları (buhar kazanı) aracılığıyla yapılır. Hedeflenen sıcaklık böylece sürekli korunmuş olur.

Buraya kadar öğrendiğimiz şeylerden insan beyninin, merkezî sinir sisteminin ve kas sisteminin birlikte hayret verici bir şekilde karmaşık ve etkili, hedeflerini başarmak için dizayn edilmiş bir sibernetik mekanizmayı oluşturduklarını öğrenmek bizi şaşırtmadı. İçimizde kurulmuş, hedeflerimizi gerçekleştirmek ve karşılaştığımız engelleri aşmak için bize rehberlik eden bir 'kişisel yönetici' vardır. Bu güç sizi başarılı kılar. Öz güveniniz sürekli ona doğru yönlendirildiğiniz iç hedefinizdir. Bu, hangi yöne hareket etmeniz gerektiğini ve hedefinizin ne olduğunu belirler.

Bazı durumlarda sibernetik mekanizması tamamen bilinçaltından yönetilir. Diğer hayatî vücut fonksiyonlarımız gibi nabzımız ve nefes alıp vermemiz de bu şekilde kontrol edilir. Bunlara çok dikkat etmemenize rağmen vücudunuz sağlığınızın devamı için sürekli bir denge oluşturur. Örneğin, eğer üşürseniz gerekli ısıyı sağlamak için titrersiniz. Eğer ateşiniz çok yükselmişse aynı sistem vücut ısınızı 'hedeflenen' normal seviyesine döndürmek için terlemenizi sağlayacaktır. Ne kadar şanslıyız ki bu hayatî fiziksel dengeler kontrolümüzü gerektirmiyor. Eğer tüm bu aktiviteleri bilinçli olarak kontrol etmek isteseniz -örneğin nefes alıp verme oranınızı düşüne düşüne yapmaya kalkarsanız- yine de doğal olarak kurulan dengeye ulaşamayacaksınız. Bununla birlikte aynı sibernetik sistem, eğer isterseniz bilinçli olarak karar verdiğiniz herhangi bir hedefe ulaşmak için de kullanılabilir.

Bu akıl ve vücut birlikteliği 'psiko-sibernetik' biliminin konusudur ve bununla olağanüstü hedeflere 'sonuçlara' ulaşılabilir. Bu bağlamda, en büyük vurgu hedefle-

rin belirlenmesi üzerine yapılmalıdır. Yani iyi bir yönetimin temelleri ve kişisel etkililik üzerine olmalıdır. Bundan daha fazlası psiko-sibernetik bir çözümden veya yazılmış bir istekten daha fazlası olan hedeflerle uğraşır. Fakat kendi kendinize sahip olduğunuz son resim 'öz güveniniz'dir.

Hedef için çabalama olgusu hem tabii hem de evrenseldir; ilk çağlardan beri görülebilir. Küçük bir çocuk önce parlak, hareket eden objeleri fark etmeye başlar. Eliyle onları tutmaya çalışır. Çoğu zaman tutamasa da belli bir koordinasyonla bir yandan bir yana hareket eden şeyle beraber elini sallar. Yavaş yavaş daha az hata yapmaya başlar ve sonunda çıngırağı tutar. Ondan sonrası kolaydır. 'Kas hafızası' aynı şekilde bundan sonraki hedefi belirlemesini ve kolayca başarmasını sağlar.

Çocuğun bilinçli düşüncesi daha önemli işlere konsantre olabilmesi için sonraları daha da serbest olmaya başlar. Kaşıkla yemeyi öğrendikten sonra onun bilinçlenen beyni daha ayrıntılı şeyleri düşünebilir. Örneğin muhallebiyi sevip sevmediği gibi. Bu noktadan sonra bilinçli olan beyin sadece bir şey yapmaya karar verir ve otomatik pilot bunu yapar. Yönlendirmeler, istenildiği zaman hatırlanmak ve yerine getirilmek için kalıcı kimyasal değişiklikler olarak beyin dokusunda depolanır. Kaşığını doldur ve gerisini 'beyinciğe' bırak. Neredeyse yaptığımız şeylerin tamamı, sabahları elbisemizi giymekten araba kullanmaya kadar bu otomatik düşünme moduna havale edilmiştir. Fakat içimizde kurulan bu harika mekanizmaya *'güvenmeyi'* öğrenmek zorundasınız. Denemeksizin başarmayı öğrenmelisiniz. Bunun için 'nereye gitmek istiyorum'dan ziyade 'oraya nasıl gidebilirim'i düşünmelisiniz.

Davranışlarımızın mantıksız veya saçma da olsa her zaman inançlarımızı nasıl takip ettiği düşünülmeye değer. Hiç kimsenin onu sevmediğini düşünen ve bundan emin olan bir öğrenci, kendisini okuldaki sosyal yaşantıdan çekmiş demektir. Bütün tutumlarıyla -ifadesiyle, bilinçli haliyle, hoşnut olacağı girişimlerden aşırı kaygılanmasıyla- reddedilmeyi davet eder. Daha sonra ortaya çıkacak olan reddediliş onun zayıf öz güvenini daha da arttırır.

Büluğ çağlarındaki bir aile dostumuzu çok iyi hatırlıyorum. Bir gün mikrofondan saatlerce kendi yazdığı şarkıları seslendirmişti ve bunu yaparken bize ve yakın çevremize ne kadar acı verdiğinin farkında değildi. Birkaç yıl sonra aynı genç adamın profesyonelce doldurulmuş bir kasetini dinlediğimde çok şaşırdım. Müziği ve tarzı birinci sınıf standardındaydı. Kendi efsanesine olan inancı, her nasılsa kulağı iyi olan birine ümitsiz gibi görünen sesine, üstün gelmişti. İçindeki hedefe olan öz güveni gerçek olmuştu.

Kendi Öz Güveninizi Tanıyın

Öz güven bilinçli veya bilinçsiz olabilir. Arkadaşlarınız veya akrabalarınız öz güveninizin sinyallerini fark edebilirler. Fakat kendiniz çoğu zaman 'evi' içeriden göremeyebilirsiniz. Böylece öz güveninizi düzeltmek, kendinizi bilmekle, ortaya çıkacak işaretleri değerlendirmekle, yalanları ve rasyonel olmayan inançları görebilmekle olur.

Öz güveniniz hakkında farklı bir bakış açısına sahip olmanın en muhteşem yollarından biri baskın olmayan bir el yazısı ile egzersiz yapmaktır. Vücudunuzun fiziksel olarak iki yanının beyninizdeki iki zıt yan ile kontrol edildiğini hatırlayın. Bunun için sağ eliyle yazan bir insan daha za-

yıf olan sol elini kullandığı zaman beynin sağ tarafı kullanılır. Bu zıt beyin kontrolü ile ilgili olan fiziksel fonksiyonların açık olduğu yerlerde bu zıtlık önemli değildir. Fakat baskın olmayan elle yazı yazmak söz konusu olduğunda -bu dilde kullanılırsa dilsiz kısım- bazı ilginç şeyler görülebilir.

Kendinizi tarif eden kelimeler düşünmekle başlayın. Bunlar 'onur', 'sabırsız', 'hırslı', vs. gibi basit kelimeler olacak. Sizin genelde yazı yazdığınız el ile aklınıza gelen kelimeleri yazın. Bu listeyi bir yana koyun. Başka bir şey okumaya veya yapmaya devam edin. Kısa bir süre sonra baskın olmayan elinizi kullanarak başka bir liste oluşturun. Yavaş olacağınız ve kelimelerin zar zor okunabilecek kadar yazılabildiği kesindir fakat sabırla yazmaya devam edin. Daha başka bir şey düşünemeyene kadar aklınıza ne gelirse yazın. Daha sonra iki listeyi karşılaştırın. Bu ikinci liste bazen sizi şaşırtabilir. Çünkü baskın olmayan elle yazdığınız için beyninizin daha az alışık olduğunuz kısmı tarafından yönetilmiştir ve farkında olmadığınız özelliklerinizi ortaya çıkarabilir.

Seminerin birinde bir yönetici kendini hırslı olarak tarif ettiğini fark etti. Bu kelime onun birinci listesinde yoktu ve de o kendisini asla bu şekilde tanımlamaya yanaşmıyordu. Bu tabir onun yarım yamalak okunabilen sol elle yazdığı, neredeyse karalama durumundaki yazılarının arasından çıktı! Bununla birlikte onun yakın arkadaşları sağ beynin sürpriz tarifine katılıyorlardı. Diğer durumlarda da iki liste arasında kelimelerin bazıları birbiriyle sanki farklı insanları tanımlıyormuş gibi uyuşmuyordu. Farklı bir bakış açısına sahip olmak istediğiniz zaman bu şekilde baskın olmayan yazıyı kullanabilirsiniz. Bu yapılarak sol beynin alıştığımız şablonları kırılır ve kendimiz hakkında daha de-

rin doğrulara yol açan zihinsel bir yapıya ulaşırız. O değişiklikler getiren görselleştirme tekniklerini kullanabildiğiniz kendi düşüncelerinizdir.

İlk adım, pozitif öz güveni tanımlamaktır. Pozitif öz güvene sahip olmak demek:

- Kendinizi bilmeniz ve kendinizi olduğunuz gibi kabul etmeniz.
- Herhangi bir duruma bakmaksızın içinizdeki değere inanmanız.
- Pozisyonunuzu dünyada realistçe görmek fakat gelecek için iyimserliği unutmamak.
- Zayıflıklarınızı tanıyabilecek kapasitede olmak ve bunları daha iyiye dönüştürmek için istekli olmak.
- Kendi özgülüğünüzü tanımak ve sizi dünyada tek yapan kişisel özelliklerinizle gururlanmak.
- Kendi yeteneklerinize karşı sağlıklı bir hayran olma duygusu beslemek ve başardığınız şeylere pozitif bakabilmek.
- Yeni bir şeyler denemek için istekli olmak ve başarısızlıktan korkmamak.
- Hayatınızı ellerinize alma ve hayatta istediğinizi yapabilme cesaretinizin olması.

Kendi öz güveninizi tanımanız için listeyi şöyle bir kontrol etmeniz size yardım edecektir. Aynı zamanda nerede değişiklik yapmanız gerektiğini de göreceksiniz. Aşağıdakilerden size uyanlara işaret koyunuz:

- ❑ Ben iyimser bir insanım.
- ❑ Tatmin olduğum, dengeli bir hayatı yaşıyorum.

- ❑ Ben hayat dolu bir insanım.
- ❑ Pozitif bir öz güven yansıtıyorum.
- ❑ Yeni sosyal durumlarda rahatım.
- ❑ Başkalarındaki iyilikleri araştırırım.
- ❑ Samimi iltifatları kabul ve takdir ederim.
- ❑ İletişimlerimde göz diyaloğuna önem veririm.
- ❑ Hedefi olan bir insanım.
- ❑ Başkalarını ikna etmeyi önemsemem.
- ❑ Vücuduma bakarım ve iyi giyinmeye önem veririm.
- ❑ Hislerimi doğrudan gösterebilirim.
- ❑ Kendi yanlışlarıma ve kusurlarıma gülebilirim.
- ❑ Suçluluk duygusu hissetmeksizin yardım isteyebilirim.
- ❑ Başkalarının önünde konuşurken kendimi rahat hissederim.
- ❑ Engelleri bir meydan okuma olarak kabul ederim.
- ❑ İyi bir dinleyiciyim.
- ❑ Bütün düşüncelerimde ve aksiyonlarımda sorumluluk kabul ederim.

İşaretli olan şıkların çokluğu sizin öz güveninizin sağlıklı olduğunun göstergesidir. Bu sizin kendinizi pozitif gördüğünüzü ve iyi değerlendirdiğinizi gösterir. Kendinizin bu resmi, davranışlarınızı düzenleyen bir 'termostat' görünümündedir.

Hepimiz bu iç resme sahibiz ve o herkeste kendine özgü olduğu kadar açık ve detaylıdır da. Onu tarif etmekte zorlanmış bile olsak ve hatta bilinçli düşündüğümüzde kafamızda şekillendirememiş de olsak bütün sözlerimizde ve tutumlarımızda hemen görülebilir.

Bu günlerde yüksek bir öz değer ile yetişkinliğe ulaşabilmek kolay değil. Aile ve eğitim sistemi istemeyerek de olsa genellikle sınırlamalar getirir. Bir şeye uymak için tenkit ve baskı, her birimizin hoşlandığı sonsuz değer duygusunu, bireyselliği ve kendine özgü olmayı engeller. Bunlarsa sağlıklı bir öz güvenin parçalarıdır. Kendi öz güveninizi tanımak için ilk adım başarılı bir değişikliktir.

Başarınızı Engelleyen Önyargılarınız

Kendiniz hakkındaki çeşitli imajlardan bir kısmı gayet tabii pozitifken bir kısmı da negatiftir. Yani bazen istediğinizi başarmakta size yardım ederlerken bazen de sınırlarlar veya engellerler. Onlar sizi güçlü de kılabilirler zayıf da. Örneğin bazen kendinizi doğal olarak sempatik ve sosyal bir insan olarak görebilirsiniz ve bu sizin sağlıklı ve pozitif imajınıza uygun gerçek davranışlarınız olarak idareci yönünüzün etkili olmasını güçlendirir. Benzer şekilde kendinizi hesap işlerinde iyi görebilirsiniz. Yani bütçelerden ve fiyat kontrollerinden sorumlu bir yönetici için uygun kaliteye sahip olduğunuzu düşünebilirsiniz. Sizin sayılarla ilgili gerçek yeteneğiniz bundan sonra daha iyi olacaktır ve iş hayatınızda paralel olarak bundan faydalanacaktır. Bunun gibi negatif bir önyargı -belki 'Ben çok düzensizim' veya 'Asla zamanı iyi kullanamıyorum'- negatif sonuçlar verecektir ve bir idareci olarak etkililiğinizi engelleyecektir.

Bu pozitif ve negatif varsayımlarınız davranışlarınızı her açıdan kontrol eder ve belki de siz bunun farkına bile varmazsınız. Kendinizde olduğunu düşündüğünüz hatta fark etmeksizin kendi kendinize itiraf ettiğiniz bu düşüncelerin listesini yapmak iyi bir fikir olabilir. Önemli olma-

sına rağmen pozitif varsayımlar kendi içlerinde helezonik bir şekilde güçlenmeye devam etmekte mükemmeldirler. Negatif varsayımların fark edilmeye ihtiyaçları vardır ve daha sonra da değiştirilmelidirler. Aşağıdaki ifadeleri ne kadar sıklıkla işitiyorsunuz?

Düz bir çizgi çizemem.
Hiçbir şeye kulak asmam.
Eğer sen istersen bir konuşma yapamam.
İsimleri hatırlamak konusunda iyi değilim.
Kafam boş bir teneke gibi.
Olduğumdan daha yaşlı görünüyorum.
Teleffuzuma dayanamıyorum.
Yavaş bir okuyucuyum.
Mekanik şeylerde iyi değilim.
İnsanlar genellikle söylediğim şeyleri yanlış anlarlar.
Babam gibi inatçı olduğumu düşünüyorum.
Sürekli geç kalırım.
Gerçekten sağlıklı bir insan değilim.

Size bir pozitif, bir negatif olmak üzere kendi listenizi oluşturmanızı tavsiye ediyorum. Bu sizin daha objektif olmanıza ve kendinizi daha iyi tanımanıza yardım edecektir. Bu aynı zamanda size hangi görüşlerinizin mantıklı hangilerinin oldukça mantıksız olduğunu, hangilerinin hedeflerinizi başarmanıza yardım edip, hangilerinin sizi engellediğini fark etme konusunda yardım eder.

Önyargılarınızı açıkça anlamak, kendinizi anlamanızda ve gerçek potansiyelinizi hayata geçirmek için yapacağınız gerekli değişimleri gerçekleştirmekte gerekli olan en önemli ve ilk adımdır. Önyargılarınızı anlayabilmek için onların nelerden kaynaklandığını bilmeniz gereklidir.

Önyargıların Kaynakları

Önyargılarımızın birçoğu bilinçsiz olarak geçmiş deneyimlerimizden, başarılarımızdan ve başarısızlıklarımızdan, küçük düşürülmemizden ve göklere çıkarılmamızdan ve diğer insanlar ile olan ilişkilerimizden kaynaklanır. Bu tür inançların kökü ilk çocukluk dönemlerimize kadar uzanır ve etkisi bir ömür boyu sürer.

Örneğin kendinizi 'matematiksel düşünceden yoksun' görüyorsanız bütün davranışlarınız bu kişisel algılamaya uygun olacaktır. Bu imajla çatışan olaylar -örneğin 'sayılarla arasının iyi olmadığını' söyleyen biri matematik testinden yüksek not alırsa- genellikle çok farklı bir şekilde açıklanacaktır. İnsan beyni uyumsuzluklara karşı direnir. Bu sebeple de düşünceler ve aksiyonlar birbirlerine yönelir. 'Ben size söylemiştim... bu sadece bir şans.' şeklindeki bir sözde müthiş bir uyum vardır.

Kendi kendinize yaptığınız listedeki negatif önyargıların kaç tanesinin -belki genetik zayıflıklar dolayısıyla- değiştirilemez olduğunu sorun. Belki birkaç tanesi belki de hiçbiri. Onların kaynaklarını bulabilir misiniz? Şu anda kendinizde olduğunu varsaydığınız her önyargının mantıklı, gerçek bir sebebi var mı? Birçoğunun sanırım olmayacak. Bir örnek olarak işini oldukça seven ve kariyerinde başarılı olan Mandy'yi ele alalım.

İnsan zihni için zaman saatini otuz beş yıl önceye kurmak zor değildir. Mandy merdivenlerde oynuyor. Annesinin komşuyla oturma odasında yüksek sesle konuştuğunu işitiyor: 'Fakat Benjamin parlak biri...' Benjamin onun ağabeyidir. O anda zihni her şeye açık olan Mandy'nin beynine küçük bir tohum atıldı. Birkaç gün sonra okulda bir şeyi yanlış yaptı. Bundan sonraki hafta birisi ona 'aptal' de-

di. Tesadüfen ardarda gelen birkaç başarısızlık Mandy'nin genç beynine kazınan mesajı güçlendirdi. Ailesi de masumca birkaç şeyle bunu destekledi. Böylece şablon tamamlanmış oldu.

Hemen ertesinde gerçekten okul çalışmalarında zorlanıyordu ve küçük Mandy bunu anlayabilirdi. Ağabeyi Benjamin kadar parlak bir çocuk değildi. O günlerde Mandy kendine hemen 'Ben akademik biri olamam. Öğrenmekte oldukça yavaşım.' demeye hazırdı. Bu basit gibi görünen öz güvensizlik bilinçsizce ve güçlü bir şekilde Mandy'nin hayatını büyük oranda etkiledi. Bu an her zaman çocukluk yıllarında saldırıya maruz kaldığı ve hep o vakte geri dönülen şanssız bir olay olarak kaldı. Şans eseri olarak bu onda, başarmak konusunda ve öz saygısı açısından hep bir pozitif önyargı olarak kaldı. Fakat genç beyin doğru ve yalan arasındaki farkı anlamayabilirdi.

Takıntılarımızın kaynağı genellikle ilk çocukluk yıllarımızdadır. Bu sebeple pozitif varsayımlar ve rüyalar birçok başarılı insanda görülür. Conrad, Hilton Otellerinin şöhreti 'otelde çocuk gibi oynamakta' gösterdikleri rahatlıktadır. Napoleon gerçek bir savaşa katılmadan önce yıllarca askercilik çalışmaları yaptı. Dört yüz sayfalık notlarında, kendini bir kumandan olarak hayal ettiğini yazıyor ve '....Corsica'nın nerelerinde savunmalar yapabileceğimi gösteren haritalar çizdim ve matematiksel hassaslıkta hesaplar yapıyordum.'

Fakat birçoğumuzun ilk çocuklukta karşılaştığımız şeyler bizi negatif etkiler. En son çocukluk hayallerinin parçalandığı anı kesin olarak belirlemek için yapılan bir konferansa katıldım. Arabanın döndüğü ve amcasının ona 'Rugbide senin bir geleceğin olamaz. O senin içinde yok.' dediği yeri net bir şekilde hatırladı. Aynı zamanda spordan hoşlanan biri olarak tüm öz güveninin o noktada yıkıldığı-

nı ve anlaşılabilir bir içerleme hissettiğini hatırlayabildi. Bu hikâyenin alışılmadık tek yönü, negatif önyargısının kaynağını kesin olarak belirleyebilmesi ve bunun ne kadar mantıksız olduğunun farkında olmasıydı. Birçoğumuz hayatımızda baskın olan negatif önyargılarımızın, değerlerimizin ve alışkanlıklarımızın doğasından ve nerelere kadar uzandığından haberdar değilizdir. Sadece kesin başlangıcını bilebiliriz.

Asla, erken dönemlerde oluşan bir inancın gücünü küçümsemeyin. Daha küçük bir çocukken ablam bana mukavvadan yapılmış tuşların üzerinde piyano çalmasını öğretiyordu. Asla gerçek piyanoya dokunmamıştım. Hiçbir şey çalamazdım. Yanlış bir nota çalamazdım! Unutamayacağım bir gündü, ışıklar saçan gerçek piyanom getirildi. Mukavva piyanomdan bildiğim bütün melodileri çalmak için gerçek piyanoma doğru ilerledim. Fakat aylarca müthiş repertuarımı hısım akrabayı eğlendirmek için çalmak zorunda kaldım ve bu gün sadece melodileri aklımdan geçirerek çalmaya devam ediyorum.

Söylemem gereken ilk şey piyano çalabileceğime inanıyorum demek olmalıydı. Ve neden olmasın? Onu aylardır mukavvadan tuşlarda denememiş miydim? Benim bir piyanist olarak öz güven ölçüm Beethoven veya Liszt'in seviyesindeydi. Daha da fazlası uzun saatler boyunca başarısızlık için değil, başarı için çalışmıştım. Zihinsel olarak beni pes ettirebilecek bir başarısızlık tanımıyordum. Böylece piyano çaldığımda öz güvenim başarılı bir sanatçı, girişimci, yönetici veya spor yıldızınınki kadar yüksekti. Oradaki gerçek yanlış ise piyano çalmayı ilk denediğimde birçok insanın orada hazır bulunmuş olması ve "Bu bana benzemiyor" diye anormal algılanmam ve başarının "Bu

bana benziyor" diye normal karşılanmasıydı. Bunlar sağlıklı bir öz güvenin göstergeleriydi. "Başaramadım" demek "Ben başarısız biriyim" demek değildir. Psikolojik engeller aşıldığı zaman öğrenme ve başarma daireleri birbirini hızla takip eder. Böylece negatif önyargılarımızın kaynaklarını kabul ettiğimizde onların mantıksız olduğunu görmemiz de kolaylaşacaktır. Mantıksız olsun veya olmasın bu önyargılarımız değişmelidir.

Önyargının Güvenli Gölgesi

Eğer kafanızdaki şablona uygun hareket ederseniz kendinizi rahat hissedersiniz. Tutumlarımız pozitif veya negatif önyargılarımıza göre şekillenirler. Ve bu güvenli bölgeye doğru hareket eden sibernetik eğilim olağanüstü güçlü olabilir.

Son zamanlarda önyargı psikolojisi alanında öncü olan Prescott Lecky birçok araştırma yaptı. O, insan kişiliğini 'fikirler sistemi' olarak algıladı ve bu sistemde fikirlerin hepsi birbirleriyle tutarlıymış gibi görünmek zorundadır. Sistemle uyumlu olmayan fikirler reddedilir, yani onlara inanılmaz. Uyumlu görünen fikirler kabul edilir. Bütün bunların merkezinde kişinin şablonları, önyargıları vardır.

Lecky bir öğretmendi ve binlerce öğrenciyle ilgili deneyimleri vardı. Onun teorisine göre bir çocuk özel bir konuda öğrenme sıkıntısı çekiyorsa bu durum, o çocuğun, o konuyu öğrenmeye kendini uygun görmemesi sonucu ortaya çıkıyordu. Çocuğun algılamasına hitap edilerek konu hakkındaki görüşleri değiştirilebilirdi. Bunun sonucunda olağanüstü başarılar kaydedilebilirdi. Sürekli Latincede başarısız olan bir öğrenci 84 puan aldı. İngilizceye yeteneği

olmadığını söyleyen diğer bir öğrenci ertesi yıl edebiyat ödülü kazandı. İmlası %55 bozuk olan ve birçok konuda başarısız olan bir öğrenci okulun imlası en düzgün olan öğrencisi oldu ve ortalama müfredatın %91'ini başardı.

Bunu aynı zamanda iş ortamında da gözlemleyebiliriz. Yılda 20.000 paund alan bir tezgahtarın durumunu düşünün. O, şirketin satış gücü içerisindeki durumunu bilir ve işini iyi yapar. Komisyon ile yılda 20.000 pound kazanır. Bir malî yılın sonuna doğru zaten 20.000 pounda ulaşmışken bu satış elemanı tuhaf bir şekilde hastalandı ve iki üç hafta işe gelemedi. Doktoru onda bir hastalık bulgusuna rastlamadı. Sonra gizemli bir şekilde yeni malî yılın başlaması ile o iyileşti ve satışındaki normal konumuna geri döndü. Bu yılın 12. ayı sıralarında her zamanki satış hissesi çok aşağılardaydı. Onun 20.000 pounda ulaşması imkansız gibiydi. Sonra her nasılsa insan üstü bir güç sergiledi ve son ayda 20.000 poundluk hedefe çok yaklaşmış olarak malî yılı tamamladı.

Bu, kişisel 'termostat'ın gücünü göstermekte çok klasik bir örnektir. Yani herhangi bir alanda önyargılarımıza uygun olarak oluşturduğumuz güvenli alan ile. Birçoğu hipnoz altında olan inançlar, gerçek durumları tamamen bastırırlar ve vücudun tüm fonksiyonları bundan etkilenir. Tutum ve davranışlar, kendinizi gördüğünüz seviyeye çekilir: Hak ettiğinizi düşündüğünüz seviyeye veya orada olmanız gerektiğine inandığınız seviyeye. Eğer kişisel 'termostat' seviyenizin altındaysanız çalışmanız artar ve eğer daha da ileri giderseniz verim, kendinizi normal olarak gördüğünüz seviyeye düşer.

Önyargıların anlaşılması gerçekten şaşırtıcı sonuçlar verebilir. Bir yılda yüz bin pounda ulaşmak zorunda olduğunu düşünen bir satıcı doğal olarak, sibernetik olarak, sü-

rekli ve genellikle bilinçsiz olarak bu yüksek kişisel ölçüyü tutturmaya çalışır. İhtiyacınız olan tek değişiklik, neye inandığınız, doğal olarak ne yapabileceğinizdir. Teknikler, metodlar hakkında endişelenmenize ve kendinizi başarılı olmak zorunda hissetmenize gerek yoktur. Sadece inanmaya ihtiyacınız olacak. Niçin kendinizi sınırlayarak, mantıksız bir şekilde, yeteneklerinizi ve değerinizi inkar ederek kısa süreli değişikliklere mahkum ediyorsunuz? Genellikle arzu, inat, uyum ve hatta şans olarak tanımladığımız şey gerçekte kendi belirlediğimiz hedeflerimize otomatik bağlanmadır. O bir hayalin, bir amacın gücüdür ve hiç çalışmasak da olacağını sanırız. Bu kişisel mükemmelliğin, her ne yaparsanız başaracağınıza inanmanın getirdiği denge ve uyumun göstergesidir. Profesyonellik, eğitim, disiplin ve irade sizi ancak önyargılarınızın izin verdiği yere kadar götürebilir. Ancak kişisel güvenli bölgenizde bir şeyler yapabilirsiniz. Bunu değiştirmek için önyargılarınızı değiştirmek zorundasınız.

İş Dünyasındaki Yöneticilerin Önyargısı

Önyargılar sadece hayatınızın bir bölümüyle ilgili değillerdir. Birçok insan sosyal hayatlarında ve ev hayatlarında, profesyonel davranışlarına kadar kolayca yayılabilecek negatif önyargıları biriktirme eğilimindedirler.

Örneğin, bir organizasyonda veya bölümde bir ve iki numaralı pozisyonlar arasındaki büyük psikolojik bölünmeyi ele alalım. Teknik olarak iki bölüm arasında çok az farklılık vardır, fakat kaç yönetici yanlış bölümde bulun-

duklarını anladıklarında açmaza girecektir? Veya bir iş konuşmasında sıradan bir yönetim işi için ne söylenebilir? Bir konuşma yönetim kurulunda kendi ofisindekinden nasıl farklı olabilir? Bazıları için dünyalar kadar farklı olabilir. Soru 'Ben bunu yapabilir miyim?' şeklinde değil 'Kendimi nasıl gördüğümle yaptığım şey uygun mu? Bu ben miyim?' şeklinde olmalıdır. Gayet tabi cevap da kendinizi olmak istediğiniz gibi görecek şekilde olmalıdır. Kendinizi önceki hayatınızın tam tersi, farklı bir insan gibi görmek zorunda değilsiniz. Sadece daha önce tarif edilen görselleştirme egzersizlerini yapmaya ihtiyacınız var. Dış görünüşünüzde veya içinizde tekrarlardan kaçınarak 'Kalabalık önünde iyi değilim.' veya 'Herkesin bakışları bana yöneldiğinde kafamda hiçbir şey kalmıyor.' gibi oluşturmaya çalıştığınız pozitif değişikliklere tamamen ters düşen şikayetlerden kurtulun. Bir kere önyargınızı değiştirdiğiniz zaman bilinçaltınızdan kaynaklanan bütün düşünceler kendiliklerinden yok olacaklardır.

Yöneticiler arasındaki en önemli sorun olduğu için özellikle toplum içinde konuşmadan bahsettik. Bu negatif önyargı yöneticilik hayatınızı; bölümdeki bir toplantıdan, bir konferans veya seminerde konuşmaya, hatta bir partide hazırlıksız bir konuşma yapmaya kadar birçok açıdan etkiler. Bu kolayca çözülüverecek bir şey değildir. Eğer 'Topluluk karşısında konuşmakta iyi değilim.' diyorsanız ve bu sizin negatif önyargılarınızın listesindeyse er ya da geç ortaya çıkacak ve bir yönetici olarak başarınızı etkileyecektir.

Yöneticiliğin diğer önemli bir unsuru da liderliktir. Özel fiziksel, sosyal ve teknik yetenekleri olmadıkça birisini lider olarak yetiştirmek zordur. Bu sadece önyargıların

değiştirilmesi ile aynı görselleştirme sürecini kullanarak yapılabilecek bir şeydir. Bu konumda veya ötekilerde, diğer insanları da kapsıyorsa sizi takip eden insanları görmek zorundasınız. Emin olamadığınız insanlarsa asla ilgilenmeyin, çünkü size karşı tutumları değişmeyecektir. Onların kabulü sadece öznel deneyimlerin gerçekliğine bir ektir. Gayet tabi zamanla başkalarıyla iletişimlerinizi içeren birçok alanda değişeceksiniz. Bu da sizin durumunuzu ve geleceğinizi tamamen değiştirecektir.

On beş yaşında bir fabrikada yönetici olmuş olan biriyle tanıştım. Sizin de düşüneceğiniz gibi bu bir rüyaydı ve tanıdığı veya tanımadığı birçok kişiye örnek oldu. Önyargı deyimiyle, bu kadar kısa bir sürede kendini nasıl keşfedebilmişti. Emin olun yirmi bir yaşında ilk fabrikasını yönetiyordu. Şimdiyse pozitif inancını hızla arttırarak üst düzey bir yönetim biriminin başkanı olarak birçok büyük fabrikanın yöneticisi konumunda bulunuyor.

Barbara Jacques kişisel görünüm ve imaj konusunda ve diyet alanında başarılı bir yazar olarak uluslararası şirketlerini idare ediyor ve bütün dünyada geniş kitlelerin önünde konuşmalar yapıyor. Onunla tanıştıktan sonra izlenimim onda bulaşıcı olan hayat doluluk ve emekli aylığı alan biri olarak olması gerekenden en az yirmi yıl genç göstermesiydi. Fakat onun daha önceki konumu bütün bunları daha olağanüstü kılıyor. Hayatının ilk kırk yılında hastalık sebebiyle neredeyse bitkisel hayatta yaşıyordu. Onun en büyük ideali bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar olan yakın arkadaşlarına konuşmak veya bir kitap yazmaktı. Kısacası uzun süre kalıcı olabilecek bir şeyler yapmak istiyordu fakat bu, gülünç karşılanmıştı. Sonra o daha önce anlatmış olduğumuz yaratıcı görselleştirme tekniklerinin bazılarının anlatıldığı bir seminere katıldı. İki yıl-

lık bir boşluktan sonra onları kullanmaya başladı. Sonuçta onun hayatı inanılmaz derecede değişti. Bütün negatif önyargılarından kurtuldu. Alışıldık belgelerin hiçbirini taşımadığı halde yeni kariyerine başladı ve tam yerinde ifadesiyle olmayı hayal ettiği insan oldu. Bu; şansın, iradenin veya eğitimin sonucu değildi, sadece sağ beynin görselleştirme metodlarının kullanılması sonucu ortaya çıkmıştı.

Önyargılar veya şablonlarımız işte veya yöneticilikte farklılığı oluşturan şeylerdir. Liderlik ve başkalarını etkilemek için bazı davranışsal yeteneklerden ve bilgi donanımından daha fazlası gerekir. Mükemmellik, düşünme yönteminizle başlar. Şimdi bütün bu bilgileri nasıl uygulayacaksınız?

Malesef, 'Bu işe girmeliyim.', 'Bu alışkanlığımı bırakacağım.' gibi pozitif düşüncelerin veya telkinlerin hiçbirinin, önyargılarımızla paralel olmadıkça davranışlarımızda uzun süreli bir değişiklik yapamayacağını birçok deneyim bize göstermiştir. Samimi ve bilinçli olarak pozitif söylemlerinize inanmış olabileceğinizden bu çok sinir bozucu olabilir fakat güçlü ve hâkim olan önyargılarınızdan yani daha derindeki inançlarınızdan habersiz olursanız başarılı olamazsınız. Bütün pozitif düşünme kurallarını takip etmenize rağmen daha sonraki başarısızlıklar sadece başarısızlığı getirir ve tutumlarınızdaki düşüşü kuvvetlendirir.

Pozitif düşünme derken üzerinde durduğumuz nokta, üstesinden gelmek zorunda olduğumuz dış olaylar, problemler, engeller ve insanlar ile olan ilişkilerimizdir. Fakat gerçek sen -ne dediğinden ve yaptığından ziyade ne olduğun- değişmeden ve hatta tanınmadan kalabilir. Kabul ettiğin şeylere veya pozitif söylemlerine içinde var olan kendin inanmayabilir. İyi oluşturulmuş bir takip sistemine uygun değillerse niçin böyle davranmak zorundalar? Ömür

boyu kendisiyle barışık olabilmek başka neyle karşılaştırılabilir? Sadece pozitif düşünme yetmeyebilir. Daha esaslı bir şey gereklidir.

Değişiklikler Yapma

Öncelikle, değişiklik yapma teknikleri, bir şeyi gerçek dünyada olmazdan önce kafamızda gerçekleştirmek üzerine kurulmuştur. Yani daha önce yaptığınız görselleştirme çalışmaları, önyargınızda esaslı değişiklikler yapabilmek için net bir görüntü oluşturmanıza yardımcı olacaktır.

Negatif önyargıyı düzeltmek için uygulanan teknik, bir randevu gibi zihinsel olarak özel bir olaya hazırlanmakla karşılaştırıldığında temelde bir farklılık vardır. Önyargınızı düzeltmek ve o tasarladığınız insan olmak için yapmanız gereken şeyleri düşünmekten ziyade istediğiniz insan olmanın neye benzeyeceğini hayal etmeye uğraşmanız gereklidir. Eğer geçici tutumunuza odaklanırsanız var olan imaj hâlâ yeni tutumun birbiriyle çatışan imajlarından daha ağırlıklı olarak varlığını koruyacaktır.

Alışkanlıkları Kırmak

Görselleştirme yaptığınız zaman birçok değişikliklerin olduğunu düşünün ve bunun sizde ne gibi bir his uyandırdığını ve yeni bir insan olmanın doğal sonucu olan davranışlarınızı hayal edin. Bir bayan bana mektup yazdı ve kişisel gelişim seminerinden sonra on iki yıldır tam bir tiryaki olduğu halde sigarayı bırakabildiği için teşekkür etti. Şimdi bunu nasıl başardığına bakacağız. O yukarıda verilen genel öğütleri kendi özel durumuna uyarladı.

Kendini yaklaşmakta olan yeni yılda sigara kullanmayan biri olarak hayal etti. Görselleştirmesinde, o zaten sigarayı bırakmıştı ve kendini sigara içmeyen biri olarak farklı bir aile ortamında, farklı bir tatil ve farklı sosyal olaylar içinde gördü ve bu halini sevdi. Bu başarısından dolayı aldığı iltifatlardan zevk aldı ve hâlâ bu alışkanlıktan kurtulamayan insanların ondan öğüt ve yardım istemeleri hoşuna gitti. Görselleştirmesine sürekli ve canlı bir hayal olarak devam etti. Üzerinden haftalar geçtikçe bu resim daha bir gelişti ve netleşti. Mümkün olduğunca içindeki hisleri netleştirdi ve bu imajları daha da gerçek ve güçlü kılan detaylarla kurgusunu destekledi. O an ve yeni yıl arasında, tutumdaki gerçek değişiklik olduğunda, alışkanlığı yenmek için çok sıkıntılı ve zor şeyler yapmaya gerek kalmamıştı. Yeni insan kolayca 'nöbeti devralmış' eskisi de artık emekliye ayrılmıştı. Yeni yıl onun hayal ettiği yeni insanın yılı olmuştu. Onu başarmanın yollarından ziyade hedefe vurgu yapıldığında sonuç sır değildi. Aynı zamanda, içinde yarattığı insanın yaptığı şeyleri, yeni hislerini görselleştirmek için birçok alana zaman sahip olan yeni yıl periyoduna da odaklanabilmesi önemliydi.

Sosyal Toplantılar

Son seminerimde bir yönetici benim çok rastlanan bir negatif önyargı olarak gördüğüm bir şeyi tarif etti. Kendini geniş çaplı sosyal toplantılarda rahat hissetmiyordu. Özel olarak, insanlarla dolu olan bir odaya girdiğinde ve genel konuşmalara veya oradaki grubun yaklaşımlarına katılması gerektiğinde çok büyük sıkıntı çektiğini söyledi. Bu onun yöneticilik alanındaki en büyük engeliydi. Bunun üstesinden gelmek istemiş fakat başarılı olamamıştı. Bir so-

ru şeklinde olan öğüdüm aynı prensipler üzerine kurulmuştu. Eğer dışa dönük bir insan olsaydınız, resmî veya gayri resmî her çeşit sosyal olayda rahat olsaydınız kendinizi nasıl hissederdiniz? Bütün dikkatlerin kendinize çevrilmiş olduğu bir ortamın neye benzediğini hayal edebiliyor musunuz? Sadece kendiniz olmanız, karşılaştırmalar yapmamanız ve öz eleştiride bulunmamanız nasıl bir şey olurdu? Bunları kendinize uygulamak için detaylarıyla resmedebildiğiniz olayları seçin. İdeal olan, sürekli tekrarlanan bir olayı seçmenizdir. Böylece onu, odanın konumundan duyabileceğiniz tipik seslere kadar birçok açıdan hayalinizde canlandırabilirsiniz.

Aynı görselleştirme süreci önyargılarımızın, takıntılarımızın olduğu herhangi bir olaya uygulanabilir. Yapacağınız tek şey kendinizi yeni konumunuzda yeni birisi olarak düşlemektir. İnançlarınızla güreşmeyin. Kendinizi ne olmasını istiyorsanız onun olacağına inandırın. Sürekli hayalini kurmak, bu inancı oluşturacaktır ve bu daha sonra gerçek bir davranış değişikliği olarak kendini gösterecektir. Ayrıca hayalini kurduğunuz şeyin küçük, 'inanılabilir' olması gerekmiyor. Bir şeyi hayal ettiğiniz zaman en uç sınırlarda hayal edin ve ne olmak istiyorsanız o olun. Hayat niçin bir partinin ta kendisi olmasın ki!

Bununla birlikte, bu teknikleri hayata geçirme şansını yakaladığınız zaman önünüze gereksiz engeller koymayın. Belki sizin bir sonraki sosyal durumunuz yakın arkadaşlar ve geniş bir aileyle ilgili olabilir. Bir şeylerle uğraşırken acele etmeyin. Dönüşüm hemen de olabilir, biraz daha yavaş da olabilir. Önemli olan şey, sibernetik olarak şu andan itibaren yeni konumunuza, görselleştirdiğiniz hedefinize doğru sürekli hareket etmenizdir. Görselleştirdiğiniz hedefinizi yani içinizde zaten var olan yeni insanı sürekli tekrar etmeye ve onu rötuşlamaya devam edin.

Korkular ve Fobiler

Bir başka kıdemli yönetici bana özel olarak uçma korkusunun olduğundan bahsetti. İşinin doğası düşünüldüğünde ileri düzeyde bir negatif önyargı olan bu fobisi, kariyerini kolayca tehlikeye atabilirdi. Daha önce tarif ettiğimiz teknikler uygulanabilirdi; fakat bu tür korkularda veya değiştirmek istediğimiz kalıtsal alışkanlıklarımızda daha etkili olan ve daha çabuk sonuç veren başka teknikler de vardır.

İlk önce fobileri düşünelim ve gerçekten bu deneyimi yaşadığımızda neler olacağını kafamızda canlandıralım. Aynı görselleştirme sistemiyle çalışarak, bunu yapmak size acı da veriyor olsa, korktuğunuz hadiseyi tekrar yaşıyor gibi olana kadar görüntüleri, sesleri, o duyguları ve hatta uçak yakıtının kokusu gibi kokuları hafızanızda canlandırın. Bu olayda size uçmayla ilgili her şeyin hatırlatılabilmesi ve bunun maksatlı ve objektif bir şekilde korkunuzu anlama ve onu yenebilme amacıyla yapılmış olması önemli bir aşamadır. Bu objektifliğin dışında doğal hayal gücünüzü kullanarak bir yolculuğa çıkmadan önce benzer bir tasayı çekeceksiniz ve bu da havaalanına varmadan çok önce korkmanıza neden olacak. Fakat şimdi içinizde neler olduğunu düşünüyor olacaksınız.

Aynı deneyimi hatırladıktan sonra her bir alt modeli tanımlamalısınız. Dışarıdan bakıldığında veya kendinizi kendi gözlerinizle gördüğünüzde, kafanızdaki imaja uygun musunuz yoksa değil misiniz? Özellikle odaklandığınız bir bölüm var mı? Sesler ne kadar uzağınızdan geliyor? Bu deneyimdeki kendinize özel olan betimlemelerin muhtemel algılama yollarını size hatırlatacak olan üçüncü ünitedeki listeyi kullanabilirsiniz.

Şimdi uçmak size ne kadar sıkıntı veriyorsa o kadar zevk aldığınız başka bir şey düşünün. Detaylarıyla hatırlayabileceğiniz bir olay veya yaşadığınız, unutamadığınız bir şeyi seçin. Sonra aynı şekilde süreci işletin. Yani, net bir şekilde o hadiseyi gözünüzün önüne getirin ve farklı alt alanlarını belirleyin. Sonra zevk aldığınız ve acı çektiğiniz iki tecrübenizin birbirinden farklı olan alt alanlarının farkına varacaksınız ve onların önemli farklılıklar olduğunu anlayacaksınız. Bu, yaratıcı bir iş yaptığınızı gösterir. Zevk aldığınız aktiviteyi oluşturan alt alanları, mesela hoşlanmadığınız uçma olayında, uygulayın. Eğer bir imaj uydu diğeri uymadıysa negatif olanı (uçma alt alanını) pozitif olanla yer değiştirin. Sesleri, odaklandığınız şeyleri, ısıyı, büyüklüğü (yaşanılan şeyi tümüyle değiştirecek olan bütün özellikleri) değiştirin ve hoşlanmadığınız şeylerin yerine hoşlandıklarınızı, pozitif olanları koyun. Sonra tekrar hoşlanmadığınız şeyi tüm ayrıntılarıyla düşünün; fakat sizi kaygılandıran bu hadise zevk aldığınız tüm özellikleri taşıyor olsun. Bu bütün ilgileri ve o yaşanmışlığın üzerinizde bıraktığı tesirlerin hepsini tamamıyla değiştirir. 'Fobi'ye içimizdeki hislerin ve duyuların karışımıyla makyaj yapılır. Onlar değiştiği zaman yaşanılan olay ve onun bağlantılı olduğu şeyler de değişir. Onlar uzaklaştığı zaman korku da uzaklaşır.

Özellikle her uçuşunuzda hatta uçağın motorlarının çalıştığını her duyduğunuzda aynı şekilde yaşayacağınız uçak fobisinde, bunu bir adım daha ileriye götürebilirsiniz. Bunu yapmak için, sevmediğiniz şeyi yaşamak zorunda kaldığınızda hoşlandığınız şeylerden oluşan hafızanızı bağımsız ve objektif bir şekilde bu olaya ekleyebilecek bir 'tetikçiye' ihtiyacınız olacak. Bu, hoşlandığınız herhangi bir etken olabilir; parmağınızı şıklatmak, size yalnızca sevdiği-

niz bir şeyi hatırlatacak bir mimik olabilir. Pozitif hafızanızı hatırladığınız her vakit bu başlatıcı etkeni en pozitif ve en çok hoşlandığınız anda yapın. Her seferinde bu anı kesin olarak yakalayın ve kafanızda olayı zihinsel olarak da canlandırın. Sonra bütün bunlar, uçtuğunuz an gibi önemli zamanlarda başlatıcı bir etken veya demir atılacak bir şey olarak kullanılmak üzere kalır. Yani hoşlandığımız şeylerle dolu olan mutluluk hafızanız ile hemen bir bağlantı kurulur ve gerçekleştirilen tüm görselleştirme değişikliklerinin etkisi arttırılır ve tam zamanında görülür.

Belki bu metodu öncelikle tam bir fobiden ziyade daha hafif bir korkunuz üzerine uygulamalısınız. Böylece sizden korkmanız beklenmediği zamanlarda mutluluk hisleriyle nasıl dolup taştığınızı görmüş olursunuz. Hangi tekniği veya teknikleri kullanmış olduğunuz önemli değildir. Olması gereken, içinizde bir gerçeklik oluşturabilmeniz için sağ beyninizin tasvir edebilme tekniklerini kullanmanız ve bununla objektif bir uygulamanın kolaylıkla takip edebileceği sibernetik hedefler belirlemenizdir. Bazen hayal gücünüzün daha alt düzeyde olması daha iyi sonuç verebilir.

Engellerin Üzerinden Sıçramak

Bir şeyleri daha farklı perspektiflerden görmeye çalıştığımız yeniden tasarlama tekniğini hatırlayacaksınız. Başka şeyler meydana geldiğinde veya farklı bir durumda olunduğunda sonucun nasıl olacağını hayal ederek genellikle zihinsel engellerin üstesinden gelebilirsiniz. Bu teknik, özgüveninizin düşük olması sebebiyle performansınızın aşağılara çekildiği her durumda kullanılabilir. Toplan-

tıyı şöyle şöyle yönetseydiniz ne olurdu? Astronomik ücretlerle çalışan profesyonel bir konuşmacı olarak bu konferansı vermiş olsaydınız ne olurdu? Hemen karar vermek zorunda olsaydınız kararınız ne olurdu? Hoşlanmadığınız bu iş ay sonunda değil de bugün saat beşte bitiyor olsaydı değişen ne olurdu? Onun üstesinden gelemez veya onun için daha iyi şeyler mi hissederdiniz? Grafikler ile çalışmayı seviyor olsaydınız aylık bütçe grafiklerini çıkarmak sizin için nasıl bir şey olurdu? Evet onlardan nefret ediyorsunuz, fakat onları sevmiş olmanın nasıl bir şey olacağını düşünebiliyor musunuz? Evet bunu yapabilirsiniz. Kendiniz için oluşturabildiğiniz hayallerin sınırı yoktur. Eğer bir şeyi hayal edebiliyorsanız onu yapabilirsiniz de. Onu başarıyla tamamlayabilirsiniz ve olmasını istediğiniz şekilde oldurabilirsiniz de. Hayal etme işlemi, sağ beynin düşünmesini kullanarak içimizde oluşturduğumuz görselleştirme, gerçekleştirmek istediğimiz hedefi belirler.

Bu tarz değişiklik yapmak bazen korkunç olabilir. Öyle ki, bilinmeze atlamak zorunda kaldığınızda, sağ beynin anlaşılması zor güçlerine tamamen güvendiğinizde, belki de alışıldık desteklerden vazgeçtiğinizde tehlikelerle karşılaşabilirsiniz. Fakat size mutluluk ve kişisel başarı getirecek bazı değişiklikler, hayatınız için yaptığınız bu değişiklikler bazı zihinsel atlamalara değer. Negatif önyargılarınızın listesine uzun uzun ve dürüstçe bakın ve zamanında karar verdiğiniz değişiklikleri uygulamaya başlayın.

9

Başarı Egzersizleri



Sağ beynin tasavvurları genellikle bilinçsizdir. Bu sebeple de bazen aklımızdan geçen fikir akışını, rüyalarımızı ve sezgilerimizi kontrol etme imkanımız pek azdır. Fakat sağ beynin oluşturduğu canlandırmaları özel ve hedeflenen sonuçlara yönlendirebilen birkaç pozitif ve yapıcı yöntem vardır ki bunlar, 'yaratıcı görselleştirme' olarak adlandırılır. Bunlar yönetici olarak hayatında tatmin edici hedefleri olan birinin, problem çözmeden zamanını daha iyi kullanmaya kadar birçok konuda kullanabileceği tekniklerdir. Bu bölümde görselleştirmenin bazı pratik uygulamaları üzerine yoğunlaşılacaktır.

Başarılı olmak, başardığınız hedeflerle ilgilidir ve insanın sibernetik sistemi de bu hedeflere götürecek yollara göre ayarlanmıştır. Bununla birlikte kafanızda net bir görüntü oluşturabilen hedefleriniz bazı dış gerçeklerin önce

içinizde uygulanması ile başlar. Fakat ilk olarak bu yaratıcı görselleştirmenin gücünün nasıl işlediğini görelim.

Bir Amerikan savaş esiri Vietnam'da küçük bir hücreye kapatıldı. Eve döndüğünde üç kademeli golf oynayabiliyordu. (Golfü bilmeyenler için belirtelim ki bu, iyi bir şey demektir.) Her gün etrafındaki çok kötü şeylerden etkilenmeyerek zihinsel olarak hep golf üzerine pratikler yaptı. İlk olarak oynadığı her yorucu oyunu ve vuruşları bütün detayları ile aklından geçiriyordu. Tekrar tekrar yaşıyordu ve zihinsel olarak daha önceki oyunlarına göre daha iyi olduğunu düşünüyordu. Sonra sadece televizyonda seyretmiş olduğu oyunlarda 'oynamaya' ve bilmediği diğer meşhur oyunları başarılı bir şekilde hayal etmeye devam etti.

Kısa süre sonra serbest bırakıldı ve Amerika'ya geri döndüğünde bir yarışmada oynadı. Diğer golfcü arkadaşlarının ve basının şaşkın bakışları altında ortalamanın üstünde bir puan elde etti. Yani bu puan savaştan önceki en iyi puanıydı. Oyundan sonra bu başarısının sırrını sordular. Biraz kırgın bir şekilde Vietnam'da 6 ay her gün egzersiz yaptığını ve asla beşte üç başarı sağlayamadığını söyledi.

'Zihinsel prova'lar olarak adlandırılan bu denemelerin sonucu, daha sonra çok iyi bir şekilde araştırıldı. *Research Quarterly* dergisi zihinsel pratiğin sonuçları ile ilgili basketbolda serbest atış yeteneğinin geliştirilmesi üzerine yapılan bir deneyi duyurdu. Bir grup öğrenci yirmi gün boyunca her gün gerçek top ile sahada çalışmalar yaptılar. İlk ve son günkü puanları kaydedildi. İkinci grubun da ilk ve son günkü puanları kaydedildi, fakat bu ara'da egzersiz yapmadılar. Üçüncü grubun ilk günkü puanı kaydedildi ve sonra her gün yirmi dakika zihinsel pratik yaptılar.

Her gün yirmi dakika gerçek bir çalışma yapan ilk grubun puanları %24 oranında yükseldi. Çalışma yapmayan ikinci grup herhangi bir gelişme göstermedi. Sadece zihinsel pratik yapan üçüncü grup %23 oranında gelişme gösterdi. Neredeyse birinciye yakın olan bu sonuçlar hiçbir fiziksel pratik yapılmadan kazanıldı. Aynı deney disk atıcılığı ve okçulukta da uygulandı ve benzer sonuçlar alındı.

Bu 'zihinsel prova' birçok yöneticiye genellikle kullandıkları şeyin farkında olmasalar da düşüncelerinin içgüdüsel bir parçası olarak tanıdık gelecektir. Bizim seminerlerimize katılan bir yöneticinin deneyimi, tekniğin etkinliğini ve aslında bu tekniğe bilinçsiz olarak ne kadar sık başvurulduğunu gösterdi. O amatör bir planör pilotuydu ve eğer doğru hatırlıyorsam pilotluk lisansı almak için birkaç gün içinde büyük bir teste tabi tutulacaktı. Onun en büyük problemi sıkıntıya düştüğü birçok uçma denemeleri yapmasına rağmen sadece bir kez başarılı iniş yapmış olmasıydı ve bu durum test günü yaklaştıkça onda uykusuzluğa ve endişeye sebep oluyordu. Çok endişe duyduğu o büyük günden bir gece öncesinde uyanık bir şekilde yatağa uzandı ve sürekli kendini iniş yaparken (tabi başarılı inişler!) hayal etti.

Öbür gün testten sonra kurs hocasının tebriklerini zevkle kabul etti. Fakat hocasının söyledikleri daha önemliydi. Şimdiye kadar amatörlerle olduğu kadar profesyonellerle de birçok kurs yapmıştı, fakat bugün gördüğü iniş en mükemmeliydi! Mutlu yönetici sevinçten havalara uçuyordu. İlk inişinde mi en mükemmeli yakalamıştı? Hayır. Bir gece önce yatağa uzandığında birçok deneme yapmıştı ve bu başarı o zihinsel egzersizlerin sonucuydu. Görselleştirmeyle -zihinsel egzersizle- ihtiyacı olan güveni kazanmıştı, fakat kullandığı zihinsel tekniğin gücünü anlamaktan

uzaktı. Ve bu tekniğin ismini hiç duymamıştı. Zihinsel egzersiz başarısı gerçeğe dönüşmüş oldu.

Bu teknikler ticarette, özellikle de satışta, uzun süredir kullanılmaktadır.

Charles B. Roth "Yılda 25000 $'lık Satış Nasıl Yapılır?" (normal şartlarda 30 yılda kazanılabilir) adlı kitabında Detroit'te bir grup satıcının satışlarını %100 arttıran bir fikri nasıl uyguladıklarını anlatır. New York'ta diğer bir grup aynı görselleştirme tekniklerini kullanarak satışlarını %150 arttırdı ve tek tek satıcılar performanslarını %400'ün üzerine çıkardılar. Bu tekniğin nasıl çalıştığını Roth şöyle açıklıyor: "Bu kadar başarılı satış yapılmasının sebebi, farklı durumların birleşmesidir. Bir müşteri ile konuşulurken her zaman bir diğeri yaratılır. O size bir şeyler söyler veya bir soru sorar ya da fikrinize karşı çıkar. Her zaman onun söylediği şeylere nasıl karşılık vereceğinizi; sorularını nasıl cevaplayacağınızı veya itirazını nasıl ele alacağınızı bilirseniz satış yapabilirsiniz... Rolünü iyi oynayan bir satıcı gece yalnız kaldığı zaman bütün bu durum ve olayları zihninde canlandıracaktır. Olası müşteriyi en ince ayrıntılarına kadar kafasında canlandıracaktır. Sonra ona en iyi cevabı vermeye çalışacaktır... Hangi durumla karşılaştığının hiçbir önemi yoktur. Sen daha önce hayal ederek ona kendini hazırlayabilirsin ve olası müşteri ile yüz yüze geldiğinde onun itirazlarına, problemlerine uygun cevapları verebilirsin."

Roth'un satış elemanları da aynı zihinsel uygulama tekniğini kullanıyordu ve harika sonuçlar elde etmişlerdi. Aynı tekniği, kendinizi daha rahat hissetmek istediğiniz, karşılaştığınızda ne yapacağınızı bilmediğiniz herhangi bir iş konusunda uygulayabilirsiniz.

İki temel prensip zihinsel uygulamanın başarısını açıklamaya yardım edebilir. İlki şudur: Beyin, görselleştirdiğimiz, kafamızda canlandırdığımız uygulama ile bunun dış dünyadaki gerçek karşılığını ayırt edemez. Sinirsel mesajlar da aynıdır ve bu sebeple tüm eğilimlerimiz, amaçlarımız ve gerçek deneyimlerimiz kaydediliyor. İkinci olarak negatif pratiklere, yani zihinsel başarısızlıkların pratiğini yapmaya ihtiyaç yoktur. Sadece başarılar zihinde canlandırılır. Böylece fiziksel pratiklerle ilgili olan bütün başarısızlıklar baypas edilebilir. Zihinsel pratiğin bu tür engellerin üstesinden gelmeye ihtiyacı yoktur.

Kendi Özel Alanınız

Beşinci bölümde rahatlamanıza yardım edebilecek hoş bir görüntü veya yer canlandırabilmenin yolları tarif edildi. Fakat gündelik hayatınızda başarıyı uygulayacaksanız, bundan daha fazlasına ihtiyacınız olacak. Evet, özel bir yer... Öyle bir yer ki orada problem çözmekten negatif önyargılarınızı değiştirmeye kadar ihtiyacınız olan her türlü özel işinizi halledebilesiniz. Eğer isterseniz ihtiyacınız olduğunda elinizin altında olabilecek tüm kaynakları içeren hem ofis, hem kütüphane hem de laboratuar olabilecek bir mekanınız olsun.

Herkesin bir bakıma inzivaya çekilebileceği güvenli ve sakin, tapınak gibi özel bir yere ihtiyacı vardır. Gerçek hayatta tam olarak istediğimiz gibi bir yere çok azımız sahibiz. Fakat böyle bir yeri kafamızda oluşturabiliriz.

Eğer içinde bir şeyler oluşturabileceğiniz, çalışabileceğiniz ve üretken olabileceğiniz dünyanın en güzel yerini size verecek olsalar onun neresi olmasını isterdiniz? Ve bu

yer nasıl bir yer olurdu. Böyle bir yere sahip olduğunuzu hayal edin ve onu kafanızda oluşturmaya başlayın. Bu yer şehirde, kırda, dünyanın içinde ve hatta dışında istediğiniz herhangi bir mekan olabilir. Şimdi o yerin neresi olabileceğini dikkatle düşünün. En muhteşem manzaraları veya penceresinden bakınca size çok özel zevkler veren görüntüleri istemekten kaçınmayın. Aynı zamanda bu mekan bir tatilde ziyaret ettiğiniz gerçek bir yer veya çocukluk hafızanızın derinliklerinde kalan bir yer olabilir. Ya da bir kısmı hatırladığınız bir yer bir kısmı da kafanızda oluşturduğunuz bir yer olabilir. Kısacası bu mekanı istediğiniz gibi kurun.

Alfa eyaletinize girin, 3-2-1 metotlarını kullanın ve hayal etmeye başlayın. Bu çok eğlenceli bir deneyim olabilir. İlk evinizi döşemenin size nasıl heyecan verdiğini veya bir odayı tamamen istediğiniz gibi düzenlemenin, sadece size ait somut bir şeyler oluşturmanın, sizi nasıl mutlu ettiğini biliyorsunuz. Sizin hayalî yerinizi de aynı şekilde kurgulayın. Buna zaman ayırın. Acele etmenize gerek yok. Çünkü orası belki de bütün ömrünüzü geçireceğiniz bir sığınak veya yaratıcılığınızı ortaya çıkaracak bir atölye olacaktır. Bu sebeple zaman ayırmaya değer. Bütün döşemesi, istediğiniz tüm araç-gereçleri, kitapları kısacası üretken, yaratıcı ve dolu dolu yaşayabileceğiniz bir hayat için gerekli olan her şeyi düşünün. Peki müzik istiyor musunuz? Ne gibi bilgilere ihtiyacınız olabilir? Dünyada olan tüm bilgiler sizin için ulaşılabilirdir ve sizin *özel yerinizde* bulunabilir.

Şimdi de bu *özel yerinizde* bulunmasını istemediğiniz şeylerin bir listesini yapın. Bunlar asla ihtiyaç duymayacağınız şeyler olmalıdır. Gerçek hayatta mutluluğunuzu lekeleyen her şey, yasaklılar listesinde olabilir.

Kişisel Danışmanınız

Hayalinizde her ne zaman isterseniz bu odaya dönebilirsiniz. Favori sandalyenizi, nereye oturacağınızı, kitaplarınızın, masanızın ve diğer eşyaların nerelerde olacağını biliyor olacaksınız. Hiç kimse davetiniz olmadan sizi ziyaret edemeyecek. Fakat düzenli bir misafir olarak özel arkadaşa sahip olmak isteyebilirsiniz. Bu, gerçekte tanıdığınız veya tanımadığınız tamamen hayalî bir insan olabilir. Her ne isterseniz bu *özel insan* ile görüşebilirsiniz. O size tavsiyelerde bulunmak ve problemlerinizi çözmenize yardım etmek için her zaman hazır bulunacaktır.

Bunu nasıl yapacaksınız? Bir insanı hayalinizde net bir şekilde oluşturun ve ona her ne isterseniz sorun. Danışmanınızla çözümü hakkında hiçbir fikrinizin olmadığı konular da dahil her şeyi tartışın. Verilecek olan cevabı düşünün. Eğer zorlanıyorsanız size yardım ve öğüt için nelerin söylenebileceğini hayal edin. Bunu yaparken yavaş yavaş çekingenlikten kurtulacaksınız ve size verilen öğüde güvenmeyi öğreneceksiniz. Gayet tabi bu içinizdeki yaratıcılığı ortaya çıkaran bir yöntemdir; fakat onu çok saygı duyduğunuz veya hayran olduğunuz birini dinler gibi dinleyeceksiniz ve öyle hareket edeceksiniz. Tek kelimeyle sağ beyin fakültelerini daha aktif kullanacaksınız.

Böyle bir yer kurmak bilinç altınızda nelerin olduğunu bilmek adına önemli bir adımdır. Bu sizin daha uzun süreli isteklerinizi ateşleyebilir veya istediğiniz herhangi özel bir şeyi oluşturmanıza izin verebilir. Aynı zamanda bu yöntemle önceliklerinizi tanıyabilirsiniz ve sizin için gerçekten önemli olan şeylerle uğraşırsınız. Bu yeri bilmekle hislerinizin farkına varırsınız ve onları özel dünyanızda,

nesnel dünyada istediğiniz herhangi bir şeyi başarmak için kullanmaya başlayabilirsiniz.

Çok önemli yaratıcı bir adım attınız. Her ne zaman isterseniz, geriye sayarak *özel yerinize*, Alfa eyaletinize girebilirsiniz. Bu, sizin gizli inziva köşenizdir. Orada her zaman güvende olacaksınız. Nesnel dünyanızda her ne olursa olsun kendinizi her zaman mutlu hissedeceksiniz.

Şimdi evde kendi iç dünyanızda olduğunuzu hissetmeye başlayın. *Bilge insana* ve *özel yerinize* sahipsiniz. Ne isterseniz başarabilecek donanımlarınız var. Şimdi her zaman olduğu gibi başarmak için uygulamalar yapmaya başlayabilirsiniz.

Zihinsel Uygulamayı Ne Zaman Kullanırız?

Hangi durumlarda bu tekniğe ihtiyaç duyulacaktır? Öncelikle zihinsel bir alışkanlığınız (bir davranış, his, çağrışım veya inanç) en mükemmele ulaşmanızı engellediğinde. Sekizinci bölümde yaptığınız negatif önyargılar listesine geri dönün. Kendinizin bir parçası olan bunların her birini değiştirmek için pozitif pratiklere ihtiyacı olacaktır.

Aynı zamanda bu tekniği çok zor veya negatif hadiselere zihinsel olarak hazırlıklı olmayı istediğiniz zamanlarda kullanabilirsiniz. Bu, bir görüşmede cevap vermek zorunda olduğunuz sorular olabilir veya kafanızın üzerindeki bir lamba altında bir konuşma yapmak zorunda olduğunuzda ya da Charles Roth'un satıcılarının karşılaştığı gibi bilmediğiniz bir konuya hazırlıklı olmada da geçerli olabilir. Bu

tür problemlerle karşılaşsanız bile nihai başarı için pratik yaparak, size karşı yapılacak her tutuma hazırlıklı olarak kendinizi daha rahat hissedebileceksiniz. Bununla birlikte başarılı olamayabilirsiniz de. Brussels'de en son verdiğim önemli konferansların birinde benimle birlikte konuşmacı olarak katılan arkadaşım otelin dışında toplantıyı protesto eden kamyonların koma sesleri ile mücadele etmek zorunda kaldı. Aynı zamanda projektör lambası da tepemizdeydi. Ancak delegelerin konuşmacıyı çürük domatesle yaylım ateşine tutması bundan daha kötü olabilirdi. Veya olabilir miydi? Eğer böyle hadiselerin zihinsel olarak üstesinden gelebilmek için canlı bir betimleme yaparsanız bu tür bir hadise tüm dehşetini kaybeder.

Fakat deneme şansınızın olmadığı bazı hadiseler de vardır. Bu, olayların tabiatından kaynaklanır. Örneğin basında bir görüşme, bir yayına katılma veya büyük kalabalıklara hitap ettiğiniz bir konferansta deneme şansınız yoktur. Birçok yönetici için bu tür olaylar gerçek deneyimle güvenin yeterince inşa edilmesine izin verdiğinden pek sık gerçekleşmez. Bu kategori ilk defa yaptığınız çok zahmetli aktiviteleri içerir.

Şimdi böyle bir olaya örnek vereceğim. Yerel bir radyodaki benim uzmanlık alanım dışında yapılan bir programa telefonla misafir konuşmacı olarak katıldım. Daha önce hiçbir yayına katılmamıştım ve hatta herhangi bir radyo istasyonunda hiç bulunmamıştım. Fakat yönetmen bunun farkında değildi. Yayından önce birkaç defa telefonla görüşmemize rağmen o an gelene kadar ne konuşulacağı hakkında da bir bilgim yoktu. Uzun bekleme süremde bana nazikçe kahve servisinin yapıldığı binadan dışarı bağırmam pek de profesyonel görünmüyordu. Brifing, programın ilk kısmından sonra gelebildi ve bundan

sonra bir şeylere endişelenmek için çok geçti. Adrenalin ve sağlıklı sinir sistemime rağmen böyle yeni bir konunun üstesinden gelebilmem sadece hayalî olarak hazırlık yapmamla ve 'zihinsel pratik' ile mümkün olabilirdi. Sağ beyninizin işlevlerine ne kadar güvenirseniz karşılaştığınız yıldırma çalışmaları veya tatsız meydan okumaları o kadar kolay kabul edebilirsiniz ve başarma alışkanlığı kazanırsınız. Gerçek potansiyelinizin üzerinde yaşamaya başlarsınız.

Bu tür alanlarda çok az insan yeterince uygulama yapma şansına sahiptir. Bu tür olaylarla neredeyse her yönetici ara sıra da olsa karşılaşmak zorunda kalır. Örneğin birisini işten çıkarmak veya bir personeli cezalandırmak zorunda kalmak. Yöneticilikte bu tür işlerle belki az karşılaşılır fakat bunların profesyonelce ve etkili bir şekilde yapılmaları gerekir. Bu yüzden kendi uygulama şansınızı oluşturmanız lazım. %100 başarı elde edebilmek için -eğer onu hedef edinmişseniz her zaman başarırsınız- zihinsel pratik her şeyden daha etkilidir.

Problem Çözme

Problem çözme her yöneticinin sorumluluklarının geniş bir bölümünü oluşturur. Gerçekten de bu alanda başarılı olmak yöneticilikteki her şeyi yani insan problemlerini, iletişim problemlerini, müşteri problemlerini kapsar. Bir yönetici öncelikli olarak bir problem çözücüdür.

Hayal ve sezgi üzerine olan bir bölümde problemlere cevap bulan birçok yöneticinin tuhaf zamanlarda bu çözümleri üretebildiklerini göreceğiz. Mesela sabah uykudan kalktıklarında, arabayla seyahat ederlerken, tıraş

olurlarken veya duş alırlarken ya da hayal kurarlarken bir problemin çözümü akıllarına gelebilir. Maalesef bu tarzın, yapısallaştırılmamış bir problem çözümünün gerektiği zaman ortaya çıkabileceğinden emin olamayız. En iyi tavsiyemiz kendinize vakit ayırmanız ve *özel yerinizde* rahat bir şekilde deneyimler yaşamanızdır. Bu sorunların cevaplarının zihninizde su yüzüne çıkmasına izin verin. Her zaman yanınızda defteriniz ve kaleminiz de hazır bulunsun.

Ayna Tekniği

Aynı zamanda sağ beynin gücünü kullandığımız bazı özel problem çözme teknikleri de vardır. Bunlardan biri 'zihinsel ayna' olarak adlandırılır. Bu tekniği kullanmak için problemi büyük bir boy aynasındaymış gibi düşünün ve değiştirmek istediğiniz olayı yansıtan net bir imaj oluşturun. Gözlerinizi yaklaştırarak ve onları bir parça yukarı kaldırarak, tam gözünüzün önünde olmayacak şekilde aynadan az uzakta durun. Böylece daha net bir resme sahip olabilirsiniz. Sonra problemin cevabını yani problem artık olmadığında resmin neye benzediğini gözünüzde canlandırın. Örneğin eğer problem aşırı stok seviyesi ile ilgiliyse daha düşük bir seviyeyi gözünüzde canlandırın -depoda daha az fiziki stok, daha düşük fiyatlar ve daha iyi kâr-. Bu arada çözümün nasıl gerçekleşeceğini bilmiyor olabilirsiniz. Eğer problem evinizin satılmaması ile ilgili ise evinizi penceresinde satılık yazan levhasıyla gözünüzün önüne getirin.

Bunu rahat bir şekilde Alfa eyaletinizde 3-2-1 metodunu kullanarak yapın. Aynayı problemi ne kadar net göstermesini istiyorsanız o kadar büyüklükte yapabilirsiniz.

*'Problem aynası'*na mavi bir çerçeve ekleyin. Ve her zaman, herhangi bir problemi bu mavi çerçeveli ayna ile ilişkilendirin. Şimdi çözümün resmi problem aynasının hemen solunda başka bir aynada olsun. Bu aynanın çerçevesi beyaz olsun ve her ne zaman beyaz çerçeveli aynayı zihninizde canlandırsanız problemin çözümünü göreceksiniz. İmajı olabildiğince net oluşturun. İmajlar kadar farklı açılar, odaklar, sesler ve hisleri de kullanın. Ayna size istediğiniz çözümü gösterebilecek gerçek bir görüntüye açılan bir panorama gibidir. Bu iki görüntüyü Alfa eyaletinizden istediğiniz kadar sık görselleştirin, fakat her zaman problem aynasından çözüm aynasına geçerek (mavi çerçeveden beyaz çerçeveye) problemi çözmek için güçlü bir bağlantı oluşturun. Bundan sonra bilinçsiz olarak problemi düşündüğünüz zaman beyaz çerçeveli çözüm gözünüzün önüne gelecek. Ve bu sizin sibernetik olarak yöneleceğiniz hedefi gösterir. Bu teknik, çözümünü bildiğiniz tüm problemlere uygulanabilir. Fakat nasıl başaracağınızı belirlemez. Hepsinde problemi net bir şekilde belirlemeye ve aynı zamanda onun üstesinden gelindiğini görmeye ihtiyaç vardır. Aklıma gelmişken *özel yerinizde* bu aynalar için bir yer ayırmalısınız.

Eğer probleminiz kişisel ilişkilerinizle ilgiliyse -yani patronunuz, bir müşteriniz veya takımınızdan bir üyeyle- muhtemelen problemle ilgili durumu kolayca aklınızda canlandırabilirsiniz. Fakat problem devam edebilecek kadar canlı mı? Ne kadar net bir şekilde canlandırılabiliyor? Ve siz olacak şeyleri istiyor musunuz? O insan nasıl bakacak, konuşacak ve hareket edecek? Bu problemi çözmenin diğer faydalarını düşünün. Onları kafanızda canlandırın ve beyaz çerçeveli aynada görmekten mutluluk duyun.

Bu tekniği aynı zamanda herhangi bir negatif önyargınızın veya alışkanlığınızın üstesinden gelmek konusuna da adapte edebilirsiniz. Öncelikle kendinizi mavi çerçeveli aynada olduğunuz gibi görün. Sonra soldaki beyaz çerçeveli aynada kendinizi problemleri çözülmüş olarak, yani olmak istediğiniz gibi görün. Ek olarak, bu aynalarınızı kariyerinizi ilerletmek için de kullanabilirsiniz. Bu durumda sizin 'probleminiz' şu anda kariyer açısından istediğiniz yerde olamamanızdır. Basitçe nerede olmak istediğinize karar verin ve onu resmedin. Sonra da ortaya çıkan manzaranın zevkine varın. Bu sizin çözüm aynanızdaki imajdır.

Problemin çözümünü bilmediğinizde (yani hayal edemediğinizde) ne olacak? Bu durumda uyumadan önce alfa eyaletinizde problemin şöyle bir üstünden geçin. Yukarıda anlatıldığı gibi onu farklı açılardan görün. Bu, sadece rahatladığınız zaman problemi bakış açınıza getirmez; bazen de problemin çözümleri gözünüze küçük görünür ve endişeye yer vermez. Fakat problem üzerinde çalışması için bilinçaltınıza 'yönlendirmeler' verir. Öbür sabah uyandığınızda hızlı bir şekilde 3-2-1 metodu ile alfa eyaletinize dönün ve birkaç dakika problemi tekrar düşünün. Bu sürede genellikle cevaplar, yeni bakış açıları veya soru ile ilgili bir dizi şey ortaya çıkacaktır. Eğer bu ortaya çıkmıyorsa olayı fazla zorlamadan sadece deneyin ve gün boyu yeni düşüncelere açık kalın. Eğer geri sayım metodu ile alfa eyaletine girmeniz mümkünse daha başka fırsatlar bulmayı deneyin. Eğer düzenli olarak rüyalarınızı hatırlıyorsanız, Bölüm 6'da anlatılan rüya kontrol tekniklerini de problem çözmede kullanabilirsiniz.

Zaman Yönetimi

Problem çözme, iyi bir yönetimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Bir diğer unsur ise zamanı iyi yönetebilmedir.

Problemin boyutlarına bakmakla işe başlayalım. Amerikalı Dr. De Woot, üst düzey yönetim ile ilgili çarpıcı bulgular elde etti. Ona göre üst düzey yöneticileri zaman yönetimi eğitiminden yoksundu:

- Zamanlarının %49'u sekreterlerinin yapabileceği işlere harcanıyor.
- Zamanlarının %5'i daha alt düzeyde çalışanlara yönlendirilebilecek işler üzerine harcanıyor.
- Zamanlarının %43'lük bölümü meslektaşlarını görevlendirebilecekleri işlere harcanıyor.

Geriye sadece %3'lük bir kısım kalıyor. Daha gelişmiş bir zaman yönetimi ile -özel yerinizdeki bir parça yaratıcı görselleştirmeden bahsetmeden- işten geriye ev ve diğer hobileriniz için yeterince zaman kalabilir. Brüt maaş ve ekstralara dönüştürüldüğünde bu ona eşit olan sekreterlik ve daha alt düzeydeki fiyatlarla karşılaştırıldığında De Woot'un çizdiği resim bizim şirketlerdeki fazla harcamaları, kayıpları, ortak giderleri ve binlerce iflası anlamamıza yardım eder. Bu gerçek etkililiğin başladığı yerdir. Bizim fırsatları tamamen kapsayacak bir hayal gücüne ihtiyacımız vardır.

Yönetim kurslarında bulunanlarımız ve bu konu üzerine birkaç kitap okuyanlar Dr. De Woots'un çizdiği resim, yani zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almamış yöneticilerin uyguladığı tekniklerin yeterince verimli olma-

dığını anlatacaktır. Maalesef eğitim programlarının etkililiği ile ilgili diğer araştırmalar bu haftalık, aylık, yıllık programlarda uygulanan bilgilerin gereksiz ve kayıp olduğunu gösterdi. Zayıflığın olduğu bir alandan diğerine başarı transfer ettiğimiz zaman gelişim için bir şans var demektir.

Sağduyunun, "zamanınızı yağmalıyorsunuz" dediği şeyleri değiştirerek işe başlayabilirsiniz. Zaten bildiğiniz yaratıcı düşünce çeşitlerini uygulayarak bir miktar değişim yapabilirsiniz. Eğer kendi kendinizi haklı çıkarmak isterseniz, tartışmayı kolayca kazanacak ve zamanınızı koruyamadığınızı göreceksiniz. Önyargılar kendi kurallarını oluştururlar ve her zaman kazanırlar.

Aynı şekilde eğer geçmişte %10'dan daha iyi bir ilerleme gösterememişseniz diğer bir bilindik tartışmaya geçin. Çünkü daha fazlasını beklemeniz mantıksızdır. Bu tarz ardışık bir düşünce geleneksel eğitim ve öğretimin kalbinde, çağdaş zihinsel durum ve popüler zaman yönetim teorilerini yalancı çıkarır. Bu sıradanlığa gömülmüş beklentilerin hepsi kendimizi tatmin etme ile ilgilidir ve birçok geleneksel zaman yönetimi eğitim kurslarının başarısızlığını açıklamaya yardım eder. Kurs biter bitmez eski tutumlar tekrar gün yüzüne çıkar. Dışarıdaki düşmanlardan korkmamıza gerek yoktur fakat içerideki düşmanlardan korkmalıyız. Zaman, değişebilen bir alışkanlık değildir. Değişikliğin kendi içimizde olması gerekir.

Sol Beynin Kalıtsal Zaman Yönetimi Kuralları

Tarihî şartlanmamız başka hangi yollarla gelecekte yaptığımız şeyleri etkiler? Oluşturulan zaman yönetimi kurallarından biri belli bir zaman diliminde gerçekçi hedefler

belirlemektir. Bunu yapma sebebimiz başaracağımız şeyleri planlarken fazlaca iyimser olmamızdır. Günlük veya haftalık 'yapılacaklar' listesinde kaç tane maddeniz var? Eğer eskiden iki saatte yaptığımız bir işse, buna %10 'esneklik payı' katarak aynı zamanı ölçü olarak alabiliriz. Artık o iş bizim için ilk olarak yapılabilecek uygun bir iştir. Şimdi aynı olayı sağ beynimizle yani yaratıcı modda düşünelim. Eğer bu iş uzun bir tatile çıkmadan önce halledilmesi gereken son iş olarak tamamlanmak zorunda ise veya amirlerin verdiği yapılması gereken bir ödev ise oldukça güzel şeyler yapılabilir. Bir yolunu bulup imkansızı başarmak zorundasınız. Gülünç bir son teslim tarihi o şeyin imkansız olduğunu düşünmemizi sağlar. İşte burada etraflıca düşünmeli, sağ beyin düşüncesini, bütün yaratıcılıkları ve içimizdeki gücü kullanmalıyız. Bu arada hiç hesaba katmadığımız kısa aralar olabilir. Bunun için bir kısmını başkalarına yönlendirmeli, ana sonucu etkilemeyecek şekilde işi kenarından köşesinden kırpabilmelisiniz. Niçin böylesine mucizevî bir başarıyı bir günün sonuna kadar bitirmek veya acilen bitirilmesi gereken işlerle uğraşmak zorundasınız? Mantıklı, alışıldık ve düşey düşünme modundan çıktığınız zaman farklı zihinsel güçleri serbest bırakmış olursunuz. Bu, çalışma ortamında her yerde aynı zamanda bulunabilen sibernetik modeldir. Programlandığı hedef her ne olursa ona kilitlenir ve imkansıza inanmayı reddeder.

'...Mış Gibi' Yapmak

Buradaki sır, ...mış gibi yapmaktır. Eğer işi normalinin yarısı kadar sürede yapmak zorunda kalırsanız ne olacak? Ne değişecek? Veya aynı işi olması gerekenin çeyreği kadar bir sürede yaparsanız bunun sonucunda özel bir ödül,

promosyon veya herhangi bir şey elde edecek misiniz? Eğer işiniz yolunda gidiyorsa bu iyi yapılmış mı demektir? Bu cesur düşünme şekli sağ beynin yetki alanındadır. O, böylesine ...*mış gibi yapılan oyunlardan* hoşlanır. Daha önce anlatılan görselleştirme ve tasvir teknikleri kullanılarak bu zihinsel rezervlerinizi istediğiniz gibi göreve çağırabilirsiniz. İşinizin yapılacağından emin olmak için niçin çok meşgul bir insana gitmiyorsunuz? Çünkü o insan kendini yönetmenin, görünüşe bakılırsa yeni ve sınırsız sorumlulukları taşımanın, ne anlama gelirse gelsin hedeflere ulaşmanın sırrını öğrenmiştir. Böylece, eğer gerçek olaylar verimimizi göze çarpar bir şekilde arttırırsa -teslim tarihleri, net bir şekilde belirlenmiş hedefler ve öncelikler- sağ beynin zaman yönetimi yetenekleri bu zihinsel durumları ortaya çıkarmak için kullanılabilir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi beyin gerçek ve hayal edilmiş şeyler arasında ayırım yapmaz. Çocuklukta yaptığınız gibi her ne isterseniz hayal etmekten geri durmayın. Çok güçlü olan sağ beyin kaynakları, ihtiyaç duyulduğunda en basit zihinsel gereçlerle, çok zekice cevaplar vermek zorunda olduğunda safça sorular sorarak, bir şeyleri farklı şekilde görerek, zaman problemlerine, problem çözmedeki ayna tekniklerini uygulayarak yardıma çağırabilir.

Değeriniz Nedir?

Birçok zaman yönetimi kitabı öncelikle zamanınıza bir değer biçmenizi söyler. Bu analitik süreç ekonomi ile ilgilenmeyen insanlara yabancı gelebilir veya çok paragöz görünebilir. Fakat altı çizilen prensip dolar veya pound işaretlerinden daha fazlasıdır. Kastedilen şey, sağ beyin

kullanılarak bir şeyleri farklı açılardan görebilmektir. Böylesi bir zihinsel yöntem, basit fakat etkilidir. İş seyahatleri yapmanız gerekmiyor. Sadece yönlendirmeniz gereken görevler var. İşleri daha iyi ve daha hızlı yapma yöntemleri var. Takip edemeyeceğiniz birçok detay, içine dalamayacağınız birçok argüman, uzaklaştıracağınız birçok insan var. Bütün bunlar zamanınıza, saatinize hatta dakikanıza değer biçtiğiniz ve onların önemini düşünmeye başladığınız için oluyor. Ekstra fiyatları, genel giderleri, zamanınızı etkili kullanamamakta aşağı ve yukarı dalgalanmaları unutmayın.

Yönetimi etkili hale getirmek onda kısaltmalar yapmak olacak iş değildir. Detaylar önemli olduğu zaman sorumuz 'Hangi detaylar?' şeklinde olur. Ve burada zaman yönetimi puanı zirveye ulaşır. Nasıl mı? Esas soruna ulaşıldığında, en önemli hedefi gerçekleştirmek için detayların önemli olduğu bilindiğinde, zaman en iyi şekilde kullanılır. Burada küçük veya ilgisiz sorunları gün yüzüne çıkaranın sağ beyin fonksiyonları olduğundan şüphe yoktur. Sağ beyin anlamsız bütün bilgileri tarayabilir ve ilgili olanı işaretleyebilir. Aynı tarzdaki değişkenlere farklı şekilde bakabilir, yeni ihtimalleri ortaya çıkarabilir. Bu, paradoksal 'çok zoru denememe' tekniğidir. Daha sonraki analizleri incelemek yerine kendi içinize küçük bir bakışa ihtiyacınız vardır.

Zaman yönetimi kurslarında, çok fazla olan zaman kaybının sorumlusunun bulunması sürüncemede bırakılır. Bu, genellikle işle ilgili teknik yetersizlikten kaynaklanmaz; sadece başarısızlık korkusu veya başarı gibi tam olarak açıklanmayan zihinsel kısıtlamalardan kaynaklanır. Bu durum, kendinizi nasıl gördüğünüzle ve ne olduğunuz ve ne yaptığınız arasında bir eşleştirme yapıp yapamamakla

düzeltilir. Alışkanlık haline getirdiğimiz ertelemelerimizin kaynağında negatif önyargılar bulunur. Bunun için de kendinizi olmak istediğiniz insan gibi düşünmeniz, size ihtiyacınız olan iç yönelmeyi sağlayacaktır. Önemli kararlarınızı erteleme veya davranışlarınızı değiştirmek için yapmak zorunda olduğunuz zor şeyleri kafanızdan uzaklaştırma gayretlerinizi çözmeye çalışmak, genellikle başarısızlıkla sonuçlanır ve daha sonra da suçluluk psikolojisine girersiniz. Kendinizi olmak istediğiniz gibi görün ve belirlediğiniz son başarıya en iyi anlamı verecek olan sibernetik bilinçaltınıza sorunu havale edin.

Çok İyi Bir Organize Yaratıcılığı Engelleyebilir

Sağ beynin geleneksel zaman yönetimine uymayı reddettiği diğer bir yöntem vardır. Kolombia Üniversitesi'nden bir araştırmacı olan Dr. McGee Cooper araştırmasında organizenin ne olduğundan haberdar olmayan, masalarının her şey göz önünde olacak şekilde tepeleme yığılmış olduğu bazı insanlarda yüksek yaratıcılık özelliğinin olduğunu gözlemledi. Bu insanlarda genelde sağ beynin baskın olduğu görülüyordu. Bu tür insanlar geleneksel zaman yönetimi kurallarını çok sınırlayıcı buluyorlardı. Çünkü bu insanlar çalışırken sezgilerini ve doğal ilgilerini başıboş bırakmaya ihtiyaç duyuyorlardı. Kurallara ne kadar çok uymaya çalışırlarsa o kadar verimsiz ve engellenmiş oluyorlardı.

Harvard Üniversitesi'nden Ellen Langer de benzer bir şey söylüyor: Katı, otomatik, düşünmeye bağlı olan geleneksel zaman yönetimi teorisi sağ beyni baskın olan insanlarda 'beyinsizlik' olarak ortaya çıkıyor ve onların üretkenliğini azaltıyordu. O konuşmasına şöyle devam ediyor:

"Akıllılık', alışılmışın içinde yeniliği görmektir. Esnek ve yaratıcı olan sağ beynin baskın olduğu insanlar engelleri üretkenliğe dönüştürebilir ve bu da verimliliği arttırır. Akıllılık, insanları aynı problemlere yeni çözümler bulmaya motive ederek üzerlerindeki yükün azalmasıdır" diyor Langer. Buna göre sağ beyni baskın olan insanlar için geleneksel zaman yönetimi eğitimi ciddi bir şekilde üretkenliği engelleyen bir şey olabilir.

Daha önce tarif etmiş olduğumuz sezgi, geleneksel zaman yönetimi kurallarında çok az bir yere sahiptir. Bununla birlikte sağ beyin her şeyi, zamanınızı daha üretken kullanmaya nasıl karar vereceğiniz üzerine bina etmiştir. Dünyada hiçbir program eğer siz gerçekten çalışmak istemiyorsanız sizi üretken yapamaz. Böyle insanlarda üretkenliği arttırmak; listeler yaparak, yapılacak işlere öncelik vererek ve programlarla daha iyi bir organize yapılarak başarılamaz. Yapılması gereken, bu insanı motive edecek bir atmosferin oluşturulmasıdır ve bu, bir parça yaratıcılık ve sağ beyin düşünce sistemi ile başarılabilecek bir şeydir.

İş Çok Eğlence Yok...

İnsanın üretkenliğini arttıran anahtar öğelerden biri de eğlence duygusudur. Üretkenliği arttırmak için araştırmacılar daha az çalışıp daha çok oynamayı önerirler. Birçok zaman yönetimi teorisinin öğle aralarında veya bir görüşmeyi beklerken bile sürekli işi düşünmeyi önermesi artık pek geçerli değildir. Bunun yerine bu aralarda bir kitap veya bir magazin dergisi okuyarak rahatlayabilirsiniz. Birçok araştırmacı aynı zamanda egzersizin üretkenliğin artmasına ve üretkenliği düşüren stresi azaltarak insanların kendilerini mutlu hissetmesine yardımcı olduğunu ortaya

çıkardılar. Diğer teorisyenler bilincin rahat bir seviye tutturabilmesi için bir çeşit meditasyon önerdiler ve bu da genel olarak verimi arttıran bir öğe olarak kabul ediliyor. Katı programlar sağ beyni baskın olan insanları çok sınırladığı ve üretkenliklerini düşürdüğünden, belki de zamanı en iyi şekilde kullanmanın yolu sürekli saate bağımlı kalmamaktır.

Şimdiye kadar anlatılan her şey, içimizdeki yaratıcı fakültelerin daha da cesaretlendirilmesine ve kabulüne ihtiyaç olduğunu göstermekte. Anlaşılması gereken şey, profesyonel eğitimcilerin ve yönetim, geliştirmek için bütçe kontrollerini yapanların bu durumu, var olan ve planlı yönetim eğitimi kurslarına uygulamalarının gerekliliğidir.

Sağ beyni baskın olan bir yöneticinin, zaman baskısından ve onun getirdiği rahatsızlıklardan korkmasına gerek yoktur. O tüm zihnini, şimdiye kadar üstesinden gelinemeyecek hiçbir engel ve çözülemeyecek bir problem olmadığı konusunda kullanır. Dış dünyayı düşündüğü gibi zaman zaman da insan beyninin bilinen hiçbir sınırının olmadığını düşünür. Onun için tek kısıtlama, bir işin bir haftada, yedi günde bilinçli veya bilinçsiz karar verilerek bitirilmek zorunda olmasıdır.

Kendi Geleceğini Oluşturmak

Başarının uygulanması, tamamen kullanmadığımız sağ beynin özel güçlerinin anlaşılması ve daha önce anlatılan özel tekniklerin uygulanması ile ilgilidir. Bu prensipler ve teknikler kişisel hayatın ve yönetimin her safhasına uygulanabilir. Daha iyi şekilde düşünmenin ve yaşamanın yollarını gösterir. Problem çözmede sağ beynin düşünce sis-

teminin uygulanmasını ve zamanın daha iyi kullanımını, yönetim pratiğinin iki önemli alanı olarak gördük. Aynı zamanda olmasından korktuğumuz olaylar ve durumlarla karşılaşırken daha büyük bir güvene ihtiyacımız olduğunu da anladık. Aynı teknikler sekizinci bölümde incelediğimiz önyargıların değiştirilmesinde de önemli bir yere sahiptirler. Az bir hayal gücü ile sağ beynin kavramları ve teknikleri yönetimdeki her alana uygulanabilecektir. Burada problem çözme, zaman yönetimi ve liderlik, bu uygulamaların en büyük örnekleri olarak kullanıldı. Örneğin planlama istenen sonuçları görselleştirirken alternatif senaryolar kadar yazılı ve analitik süreçleri de kapsar. Bu zirvedeki yöneticilerin işlerini en iyi şekilde yaparken kullandıkları metodtur. Önceden de bahsettiğimiz gibi karar verme aşamasında sezgisel güçler oldukça ileri düzeyde kullanılabilir ve bu, herhangi bir analitik teknikten daha güvenilirdir.

Bu metodları uygulayarak değişmek günler, haftalar, aylar alabilir ve her bir başarı sizin gelecekte başka şeylerde başarma konusundaki güveninizi pekiştirir. Fazla uzun süreli kariyer değişiklikleri geliştirilmesi veya diğer 'hayatî hedefler' tabiatları gereği tamamlanabilmek için haftalardan ziyade yıllara ihtiyaç duyabilirler. Sibernetik deyimlerle hedefiniz kendiniz hakkında yeni inançlarla ilgili olabilir fakat aynı zamanda istediğiniz özel bir verim de gereklidir. Yani farklı bir iş, yetenek veya başardığınız işten tatmin olmanız gibi. Bütün görselleştirme teknikleri kullanılabilir fakat şimdi ıslah etmekten ziyade pozitif bir yöntem olarak kendi geleceğinizi kuruyorsunuz.

Kişisel arzularınız sınırsız olduğu için onları hayal gücünüzle sınırlandırın. Yapabileceğiniz her şey olmasını istediğiniz başarılarınıza uygulanmak için değiştirilebilecek bir örnek olarak elinizdedir.

Kollektif Başarının Pasaportu

Beş yıl içerisinde 100 milyon poundluk bir şirkete genel müdür olmayı bir hedef olarak belirleyelim. Sibernetiğe göre böyle bir hedefin başarılması için gerekli olan zaman belki de belirlenmemiş olmalıydı. Çünkü bu arada sistem, geri bildirilecek olan sayısız değişken tarafından etkilenecektir. Bu sebeple belki de hedefleriniz için üç beş yıl arasında veya beş yedi yıl arasında gibi daha genel bir zaman belirlemelisiniz. Eğer biraz acelecilik istiyorsanız, görselleştirilen hedef özel bir günlük veya takvim kullanılarak bir ölçüde güçlendirilebilir. Fakat tekniği kendinizi başbakanlık koltuğuna oturmuş ve gelecek perşembenin Financial Times gazetesini okuyan biri olarak görecek kadar da esnetmeyin.

Aynı zamanda şunu da vurgulamalıyım ki hedefimiz ille de somut başarılarla ilgili olmak zorunda değildir. Hedefimiz sıkıcı işleri bir yana bırakıp sakin ve hoş bir yerde kendine yetebilen bir varlık olmakla ilgili olabilir. Alternatif olarak hedef politika, spor ve edebiyat dünyası ile ilgili olabilir. Bütün bunlar sizin seçiminizdir. İhtiyacınız olan sadece sibernetik ve görselleştirme prensip ve tekniklerinin uygulanabilir olmasıdır. Sınırlayıcı tek faktör hayalinizdir. Yani kendinizi o rolde hayal edemezseniz onu başaramayacağınız da kesindir.

İlk olarak kendinizi bir doktor olarak düşünün. Daha önce gördüğümüz görselleştirme tekniklerini uygulayın. Detaylarıyla gözünüzde canlandırdığınız duyusal deneyimi istediğiniz sonucu elde edebilmek için netleştirin. Öyle ki deri koltuğun kokusunu duymanız ve yumuşaklığını hissetmeniz gerekecek. Ayağınızın altındaki halının zevkine varın ve konumunuzda kullanacağınız kelimeleri ve yapa-

cağınız şeyleri düşünün. Kendinizi işinize doğru giderken hayal edin. Olmak istediğiniz şeyi olacaksınız fakat bu, öncelikle kendi zihninizde başlayacak. Daha sonra yıllar geçtikçe bütün zihinsel ve fiziksel kaynaklarınız sibernetik geri bildirimlerle güçlendirilir ve karar verilen hedefe sürüklenir.

Aklınıza belki sol beyninizden kaynaklanan bir soru geldi. Beş yıllık süre boyunca davranışlarınızda bir revizyon olmadan veya yeni bir insan olma denemeleri yapmadan ne gerçekleşebilir? Bütün bunlar nasıl olur? Tutumlarınız, ilgileriniz ve davranışlarınız tarafından dikkatinizi değişik şeyler çektiği için hedefinize doğru içgüdüsel olarak yönlendirilirsiniz. Dikkatinizi çeken bu şeylerin bir şekilde görselleştirdiğiniz hedefinizle bağlantısı vardır. Örneğin arabanızı değiştirdiğiniz zaman ne oldu? Belki de yoldaki diğer tüm arabalar size aynı modelmiş gibi geldi. Arabanız kafanızda özel bir yer işgal ettiği için bununla ilgili farklı küçük bir dünya açıldı. Sizin için şu anda nelerin önemli olduğu ve onunla bağlantılı olan şeyleri şöyle bir düşünün. Bu bağlantılar genellikle bilinçaltı ile ilgilidir. Aynı şekilde mesela işinize giderken size anlamsız gibi gelen sözler, sesler ve imajlar sizi bir düşünce trenine sokabilir veya aklınıza bir fikir gelebilir ve bunlar daha sonra yapacağınız şeyleri etkileyebilir. Bu bağlantılar bilinçaltınızın derinliklerinde zaten ilgilendiğiniz bir şey ile ilgili olur. Bağlantıların bu bilinçaltı gücü aylar hatta yıllar sonra sizi bir şeye yönlendirebilir.

Bu bağlantı gücü bir genel müdürde kendini nasıl gösterebilir? Bir iş reklamı iki yıl sonra gözünüze çarpabilir. Bunun anlamı şimdiye kadar reklamın dikkatinizin dışında olması ve şu andaki gelişmelerle ilgili olmasıdır. Fakat iş şu anda muhtemel gibi görünüyor. Niçin? Çünkü okudu-

ğunuz veya açık olan zihninize ulaşan şey başarılı bir genel müdür olarak yeni önyargılarınıza uygundur. Sonra içinizdeki imajın verdiği yeni güvenle (bu arada özel bir görüşme tasavvuru size yardım edebilir) o iş elde edilir ve doğru yönde ilerlersiniz.

Bütün bunlar olurken içinizdeki yeni insana daha da uyacak şekilde giyinmeye, yürümeye, konuşmaya ve genel olarak farklı davranmaya başlarsınız. Arkadaşlarınız ve aileniz size daha da saygı göstermeye başlar. Aynı zamanda bilginizdeki, yeteneklerinizdeki ve deneyimlerinizdeki kusurlar da yeni imajınızın ışığı altında daha da fark edilir olmaya başlar. Bu sebeple yeni eğitim takipleri, okumalar ve diğer hazırlıklar kaçınılmaz olacaktır. Fakat bütün bunlar doğal olarak gerçekleşecektir ve size yapılması aşikar olan şeyler olarak görünecektir. Önemli olan, bütün bunlar içinizdeki hedefinizle ilgili olduğundan bu şeyleri yapmaktan zevk almanızdır. Her zaman bu büyük hedef için zaman ve enerji harcanması gerekecektir. Zamanında atılan bir adımla içinizdeki hedeflere ulaşabileceksiniz. Rüyalarınızın bir kısmı gerçek olacak, davranışlarınız değişecek, tasarladığınız hedefleriniz daha sonra belki tekrar gözden geçirilecek ve daha da netleştirilecektir. Başarı sizin için rastlantı olmaktan ziyade rutin olmaya başlayacaktır.

Hedefleri Gerçekleştirenlere İki Ders

Şu anda bulundukları yeri sağ beyin görselleştirmesini kullanarak elde eden üst düzey iki yönetici ile konuştuktan sonra bütün bu şaşırtıcı süreç hakkında öğrendiklerimden özellikle iki tanesi önemliydi.

İlk olarak şu anda kendinizi çalıştığınız hedefe ulaşmadan önce yeni hedefler oluşturduğunuzdan ve onları gör-

selleştirdiğinizden emin olun. Bir diğeri olmaksızın hayatî bir hedefe ulaşmaya çalışıldığında bu hedef zaten çok yüksek ve ileri düzeyde olacaktır ve şu andaki çalışmalarınız da zaten onun için olduğundan somut bir şeyin gerçekleştiğini göremeyecek ve beklediğiniz doyuma ulaşamayacaksınız. Yani her hedef geçicidir ve ulaşıldığında bize nihai mutluluğu getirecek hiçbir hedef yoktur. İnsan her zaman için yeni rüyalar ve zevkler isteyecektir. Birçok kıdemli yönetici ile görüştüm ve hepsinin de ya şu anda bulundukları kariyer içinde veya tamamen farklı alanlarda örneğin politika, yazarlık, kendini geliştirme veya ailesi ile ilgili büyük amaçları vardı. Bir sonraki hedefte seyahat etmekten zevk almaya devam ederlerken onlar şu andaki hedefleri gerçekleşmeden çok daha önce yeni hedefler, yeni hayaller oluşturmaya başlamışlardı. *Hayalî olmayan bir hayalperest, yarım bir insandır. Ve gerçekleştirilmiş bir hayal de artık hayal değildir.*

İkinci ders uzun süreli hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili çok sorulan bir soru ile bağlantılıdır. Benim kişisel düşüncelerim, onlara bağlı olacağım insanlardan kontrolüm dışındaki eşyalara kadar bütün dış faktörleri nasıl göz önünde bulundurabilecek? İlk olarak görselleştirilen hedefiniz, sadece ona ulaşma yöntemi değil bir sonucu olmalı. Eğer Edinburgh sizin hedefiniz ise (basit bir analoji yapmak için) oraya arabayla, uçakla, yürüyerek, trenle ve hatta ışınlanarak gidebilirsiniz. Bunu da hızlı, ucuz, doğrudan veya dolaylı yapabilirsiniz. Gerçekte, oraya ulaşmanın sonsuz kombinasyonları vardır ve belki birçok kere stratejinizi de değiştireceksiniz. Bir şeye bağlı kalmayın. Sibernetik mekanizmanın adım adım ve an be an bilinçaltınızdaki geniş kaynakları kazançlı bağlantılar için kullanarak seçim yapmasına izin verin. New York'a kilitlenmiş bir füze, yo-

lu üzerinde bulunan Grand Canyon'dan birkaç fantastik resim çekmeye programlanmaz.

Bunu örneklendirmeme izin verin. Sağ beyin eğilimleri çok güçlü olan ve elinde de görselleştirdiği hedefleri başarabilen bir genel müdür daha büyük bir kariyer hedefine ulaşmak üzereyken kendine olan inancını yitirdi. Onun yanlışı hedefinin ve bütün görselleştirme uygulamalarının, planlarını şu anda üzerine kurduğu yaşayan bir patrona dayanıyor olmasıydı. Bu patron kendi pozisyonunu kaybedince yönetici için de her şey alt üst oldu. Bu yöneticinin deneyiminden çıkarılacak kural açıktır: Bütün yumurtalarınızı bir sepete koymayın, özellikle de tek bir insanın sepetine. Kendinizi şu andaki şirketinizle sınırlandırmayın. Ömrünüzün sonuna kadar bu şirket var olmayabilir. Kendinizi öncelikle küçük sektörlerde deneyerek ihtiyatlı davranın. Yüzlerce yüz milyon poundluk iş hacmi olan müessese vardır ve bunların birçoğu şehir dışındadır (Odanız bir manzaraya bakıyorsa kendinizi daha serbest hissedersiniz). Hepsinin de bir genel müdüre ihtiyacı vardır ve doğru insan için aklınızdan geçirdiğiniz tüm güzel şeyleri teklif edebilirler. Ve siz kolayca hayatınızın akışını değiştirebilirsiniz. Düşündüğünüz hedefe sınırlamalar getirmeyin. Hedefinizin gerçekleşmesi için böylesi sınırlamalar gerekli değildir.

Bu görselleştirme sürecinin -hayatî hedefleriniz de dahil olmak üzere- nasıl ve neye göre gerçekleştiği konusunda birçok hipotez vardır. Fakat nerede olmak istediğinizden ziyade bu sürece odaklanırsanız bu durum ilerlemenizi engelleyecektir. Bilinçli olmayan sağ beyin sibernetik sistemi bilinçli müdahalelere ihtiyaç duymaz. Çok sıkı çalışmak başarıyı garantilemez. Bir hayalinizin olması gerekir ve bu hayal sizi ileriye götürebilmelidir. Bu, başarının uygulanmasından kastedilen şeydir.

10

Kollektif Yönetici 2000



Şirketlerin fikirleri olmaz, insanların ise olur. Genellikle kollektif kültürlere ve yapılara rağmen insanlar bir şeyleri yenileştirir ve onları başarı ile tamamlar. Fakat birçok insan küçük veya büyük bir organizasyon bağlamında çalışır. Bu yüzden bizim, bir yöneticinin rolünün, yeni bir düşünme sisteminde, tüm beynini kullanan yeni bir yönetici olma yolunda (Yönetici 2000) nasıl bir değişikliğe uğrayabileceğini görmeye ihtiyacımız var.

Kollektif etkililik bireysel yönetici ile başlar. Genellikle bir veya birkaç 'özel' insan muhteşem organizasyon başarıları hikayelerine imzalarını atmışlardır. Çok uluslu büyük şirketlerin birçoğunda başarı, kollektif çalışmadan veya programlardan ziyade, kişisel yaratıcı düşünmenin ve önsezisi kuvvetli bir liderliğin sonucudur.

Bir Kurumun İçinde Bulunmak

İmkansızı düşünmek şu anda içinde bulunduğunuz kurumdan vazgeçmek demek mi olacak? Sağ beyin düşünce sistemine geçmek veya önyargılarınızı değiştirmek tüm kariyer yolunuzu tekrar düşünmek anlamına mı gelecek? Belki. Fakat kollektif bir çevre içerisinde olan girişimciliğe artan ilgi ve bazı şirketlerin içsel yaratıcı gücü harekete geçirmekteki başarısının anlamı, işinizi seçeneklerden biri üzerine kurmak demektir.

Bazı durumlarda, çıkış seçeneği siz ve kurumunuz için daha iyi olabilir. Bulunduğu yere yakışmayan kimse pek mutlu olamaz ve kişisel doyuma da ulaşamaz. Bu konum kendisine ve şirketine sadece pişmanlık ve rahatsızlık getirir. Hedeflerinize sibernetik yön vermek sizi beklemediğiniz yollara çıkarabilir. Bununla birlikte sizin ileri düzeydeki yönetimsel verimliliğiniz, içinizde dışa göre daha büyük etki yapmanıza izin verebilir. İlk bakışta bu daha fazla etkinin gerekli olduğu daha üst düzey pozisyonlara uygulanacak gibi görünür. Fakat bu her zaman böyle olmak zorunda değildir. Bireysel yaratıcı çalışma ve daha önce gördüğümüz şekilde zihnini kullanma gayet tabi ki fark edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Ek olarak birçok yönetici kollektif bir çevrede diğer insanlarla çalışmaktan çok mutlu olabilir. Böyle insanlar için bağımsız bir yatırımcının hayatı belki de fazlaca izole edilmiştir.

Ayrıca iş dışında hiçbir kişisel ilişkisi olmayan bir işkolik değilseniz yeni bir düşünme şekli, kollektif hayatınızın bir bölümü olan sosyal ve ev hayatınızı zenginleştirecektir. Daha önceki 'insan kaynakları' düşüncesine ters olarak bu, yönetim gelişimi ile ilgili yeni bir yaklaşımdır. İleri görüşlü şirketler yöneticilerini her alanda aydınlatacak ve geliş-

tireceklerdir. Ve onun artan yaratıcılığından da faydalanacaklardır.

Personel yönetimi (önceki ifadesiyle) kurumu olduğu kadar bireyleri de içine alır. Bu sebeple kurum, yapı ve kültür hakkındaki bütün teoriler için motivasyon teorileri şeklinde kişisel yöne vurgu yapan bütünleyici teoriler vardır. İnsanları daha sıkı çalışmaya iten nedir? İnsanları işlerinde daha mutlu yapan nedir? 'Rol' teorilerinin ortasında giydiğimiz çok değişik 'şapkalar'la ilgili bir bölüm vardır. Yönetici olarak rolünüz diğer birçok rollerinizin içinden sadece biridir. Belki aynı zamanda annesiniz, zaman zaman bir günah keçisisiniz ve muhtemelen bir komşusunuz.

Birey üzerine kurulan bütün bu teorilerin üç temel eksiği vardır. *İlk olarak* onlar organizasyonun performansını geliştirmek için insanı daha iyi anlamaya çalışırlar. Fakat böyle bir hedef çoğu zaman anlamayı sınırlandırır. Çünkü insanlar sadece kollektif kaynaklar değillerdir. *İkinci olarak* bakış açıları çok baskın bir şekilde davranışsaldır. Fareleri seyretmek insan düşüncesini anlamaktan daha kolaydır. Yani inançlar, tutumlar ve hisler bilimsel çalışmaların sınırları dışında kalmaktadır. *Üçüncü olarak,* insanı bir bütün olarak ele alan bakış açısından mahrumdurlar. Sadece insanların organizasyon içerisindeki rollerine bakarlar. Bireydeki potansiyelin ve ihtiyaçların yani sağ beynin yaratıcı düşüncesinin farkında değillerdir.

Tüm bu noksanlıklar Batı toplumunun dar, rasyonel ve sol beyin kaynaklı önyargılarının işaretleridir. Şirketler, mevcut yapı ve üstün kültür her ne olursa olsun serbest düşünceye yol açan yöneticilere yer vermek zorundadır. Yönetim geliştirme programları, problem çözmede, zaman yönetiminde ve diğer yönetimle ilgili sorumluluklarda sağ beyin tekniklerini içeren programlar kullanmak zorundadırlar.

Yaratıcılığa Yer Ayırın

Amerika'da Kuzey Carolina'daki *Du Pont Yaratıcılık Merkezi, Yöneticiler* için yaratıcılığın ihtiyaç olduğunu fark etti. Merkezdeki David Tanner'in bazı özellikleri birçok üst düzey İngiliz yöneticilerinde gördüğüm sağ beyin özelliklerine yatkın olan yaratıcı düşünürleri tanımlayacak şekildeydi:

- Statükoya karşı kesin bir hoşnutsuzluk sergiliyorlardı.
- Problemlere alternatif çözümler arıyorlardı.
- Zihinleri geliştirilmişti ve fikirleri başlatabilecek olan 'tetikçiler'e karşı uyanıktılar.
- Pozitif düşünüyorlardı ve pozitif düşünce için çalışıyorlardı.

Tanner; 'Birçok insan bir şeyleri değiştirmek isteyenleri sorun çıkaranlar olarak görür, fakat sanırım daha fazla sorun çıkarıcıya ihtiyacımız var.' diyor.

Yıllarca yaratıcı eğitim iş dünyasından uzak tutuldu. Alex F. Osborn ilk öncüydü. 1942'de yaratıcılık üzerine ilk ciddi kitap olan *'How To Think Up'* adlı eserini yazdı. Bu kitap gerçekten de insanların gözünü yaratıcılığı harekete geçirmeleri için daha derin düşünmeleri konusunu, yani bireyin eğitimi konusunu ortaya attı. Kapsamlı düşünmenin başlatıcısı olan Edward De Bono aynı mesajı daha etkili bir şekilde tekrar etti. Son zamanlarda Nöro-Linguistik Programlama (NLP) daha da gelişti. Hatta bazen kişisel üstünlük bilimi olarak bile adlandırılan bu bilim dalı bize bir birey olarak doğamızı ve yaratıcı gücümüzü kontrol edebileceğimizi öğretti. Yeni düşünme teknolojisi ışığı altında hayatî hedeflerinizi başarmak ve kariyerinizi ilerletmek konusunda imkansız gibi görünen şeyler mümkün olabildi.

Ve sizin kendi içinizde olan değişiklikler kesin olarak kurumunuzu da etkiler.

Çevrenizdeki her türlü değişiklik ve kargaşayla ilgilenen alışılmadık bir yönetici olarak kişisel üstünlük ve insanların ön planda olduğu tekrar oluşturulan şirketler arasında bir bağsınız. Doğası gereği kişisel yaratıcılık, kurumsallaştırılamamasına ve alışkın olduğumuz kollektif modellere uygulanamamasına rağmen bir fenomen olarak - öğrenilebilen bir süreç olarak- anlaşılmak ve tanınmak zorundadır. Bu kollektif oluşum da yönetici 2000'nin ölçüsüdür. Bu, bireye dile getirilmemiş imkanları açabilen bütünsel bir yaklaşımdır. Kendinizi kurumsal bir kaynak, ortak bir mal olmaktan daha fazla bir şey olarak görmeye başlayın. Siz hayal edilemez yaratıcı potansiyeli ile dünyada sadece kendisine benzeyen bir kişisiniz. Sağ beyin lobunun erişilmez kaynaklarını kullanarak kendinize şirket içinde veya dışında daha iyi bir gelecek oluşturmaya başlayabilirsiniz.

Kişisel Mükemmellik

İnsanın kişisel mükemmelliği, doğası gereği olan ve bastırılamayan insan yaratıcılığı, herhangi bir kollektif veya organize başarı kumaşında bir iplik olmasıyla ilgilidir. Zihninizin sınırsız okyanusunda sadece kişisel bir isme sahip değil aynı zamanda bu okyanusun derinliğini keşfedebilecek yeteneğe ve onun hazinelerinden hoşlanabilme gücüne sahipsiniz.

Tom Peters ve Robert Waterman *'In Search of Excellence' (Mükemmellik Araştırması)* isimli kitaplarında başarılı şirketlerin iki önemli özelliğini şöyle tanımlarlar:

- *Özerklik ve girişimcilik.* Liderler ve bireysel yatırımcılara saygı duyulmalı ve onlar gözetilmelidir. Üretim, fikirler ve değişiklikler için şampiyonlara ihtiyaç vardır. Risk alma pozitif bir şekilde cesaretlendirilmelidir.
- *Değerler.* Organizasyonun temel değerleri ve felsefesi teknolojik ve ekonomik kaynak olmaktan ziyade yüksek başarıya yönelik olmalıdır. Başarılı şirketlerin güçlü inançları vardır.

Vizyonu Olan Liderler

Peters ve Waterman kollektif başarıda liderliğin rolünü daha aza indirgeyerek işe başladılar.

Bizim sımsıkı sarıldığımız görüşümüz şirketlerin mükemmelliği, onları diğerlerinden ayırabilecek, kendilerine has kültürel özelliklerinin olmasıdır. Eğer biz bu özellikleri yeterince anlayabilirsek 'Niçin J&J daha iyi?' gibi sorulara cevap vermekte sadece ağzında bir şeyler geveleyen 'liderlik'ten daha iyisini yapabiliriz.

Gerçekte onlar, neredeyse her mükemmel şirketi ilk olarak şirketini mükemmel yapmak için çok uğraşıyor görülen güçlü bir (veya iki) liderle bağlantılı gördüler. 'Bu şirketlerin birçoğu... temel karakterini çok özel bir insanın himayesi altında almış gibi görünüyor. Buna ek olarak onlar bunu gelişimlerinin daha ilk aşamalarında yaptılar.'

Böylece liderliğin değeri azalmış gibi görünüyor. Bireyin önemi açıktır. Daha sonraları onlar mükemmel şirketlerin sahip oldukları gelişmiş kültürlerin, büyük liderlerin değerleri ve pratiklerinden oluşmuş olduğunu ve paylaşılan bu değerlerin "guru (kişisel yetenekler)" denilen sisteme yönetim geçmeden önce sisteminde yıllarca yaşatıldığı

görülmektedir. Genellikle sol beynin baskın olduğu profesyonel yöneticilerden daha ziyade sağ beynin baskın olduğu girişimciler güçlü adımlar atarlar ve sözler söylerler.

Malesef 'In Search of Excellence (Mükemmelliğin araştırılması)' böylesi kişisel katkıların farkında olmasına rağmen kollektif başarı ölçüsünü yani strateji, sistemler ve yetenekleri temel edindi ve oluşturduğu modele onları uygun buldu. Son zamanlarda bu tür 'başarılı' şirketlerin ölümü, vurgunun kurumlardan daha çok kişiler üzerine yapılması gerektiği fikrini destekledi.

Kişisel vizyonun bir özelliği de birçok insandan daha kesin bir şekilde alışılmadık katkılar yapabilme yeteneğidir. Ve bu yetenek yönetimdeki ortak karar verme stili, merkezî veya merkezî olmayan sisteme adapte olma ve hatta motivasyon teorisinin anlaşılması sayesinde kazanılmaz. Bu yetenek kişisel vizyon, amaç ve başkaları ile paylaşılabilecek kadar net ve büyük olan hayallerden kaynaklanır. Böyle bir kişi liderdir ve insanları yönettiği için değil, insanlar onu takip etmek istediği için liderdir.

Yönetim biliminin önemli isimlerden biri olan Henry Mintzberg sağ beyinle ilgili olarak şöyle diyor:

"Tüm bu araştırmada sürekli yinelenen gerçek; temel yönetim süreçlerinin oldukça karmaşık ve gizemli olduğudur (Bir araştırmacı olarak benim için olduğu kadar bu süreçleri uygulayan yöneticiler için de). Çünkü çok belirsiz bilgilerle çalışılır ve hiç de açık olmayan zihinsel süreçler kullanılır. Bu süreçler zihinsel olmaktan daha çok sezgisel ve birbiri ardınca tek tek ve düzenli gelmekten ziyade bütün ve bağlantılı olarak görülüyor. (Özellikle vurguluyorum) Sağ beyin aktivitelerinin birçok özelliğine sahip görünüyorlar.

Burada sizin ve benim için ipuçları vardır. Bu büyük liderler sadece arka planlarında olan görüşlerle büyük görülüyorlar. Onların büyüklükleri çılgın bir fikir, amaç ve tohumunun ne zaman atıldığı bilinmeyen bir hayalle başlar. Kısacası onlar mantık kuralları kitabını takip etmezler.

İngiltere'nin üst düzey yöneticileri ile görüştüğüm zaman onların düşünme sisteminde 'doğruluğun merkezi' İngiltere'nin sağ beyin özellikleri olan sıradan özelliklerin izlerini bulmaya çalıştım. Yani onların sezgiyi, hayali ve analitik metod çeşitlerini kullandıklarını görmeye çalıştım. Fakat bu özelliklerin çok fazla ortaya çıktığını göremedim. Örneğin önseziye dayalı görüşler farklı zamanlarda, farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bir kısmı bir oylama süreci yaşamaksızın diğerlerinin yargılarına güvenirken, bazı yöneticiler görüşlerini meslektaşlarıyla paylaşıyorlardı. Bir kısmı da başkalarının açıkça onları değersiz görmelerine aldırmadan analizlerle destekledikleri sağ beyin yargılarını uyguluyorlardı. Bazıları ani kararlar alırken, bir kısmı da görüşlerinin netleşmesi için onları uzun zaman bekletiyorlardı. Fakat hepsinde bir sağ beyin özelliği net olarak görünüyordu: Geleceği gözlerinde canlandırma ve farklı senaryoları hayal edebilme yeteneği. İşte bu, kollektif liderlikte hayatî önemi olan öngörü kalitesidir.

Daha önce de gördüğümüz gibi görselleştirme yeteneği ne kalıtımsal bir efsâne, ne de bazı özel insanlara has olan zekânın bir sihridir. O, sadece hayal gücümüzü kullandığımız ve bastırılmış sağ beyin yaratıcılığımızı serbest bıraktığımız zaman doğal olarak ortaya çıkan bir düşünme tekniğidir. Zaten bildiğiniz üzere sizde olmayan bazı düşünme yetenekleri öğrenilebilir. Öngörülü birisi olarak nerede olduğunu ve kurumunuzun nereye gidebileceğini görebilen bir lider olabilirsiniz.

John Naisbitt ve Patricia Aburdene, *'Re-Inventing the Corporation' (Ortaklığın tekrar keşfi)* adlı eserlerinde sosyal değişiklik için iki önemli unsurun, yeni değerler ve ekonomik ihtiyaçlar olduğunu söylerler. 60'larda birçok değer değişti ve personel ve yönetim teorileri, bireyin önemi yönünde genel bir değişim geçirdiler. Fakat bu teoriler iş dünyasının özellikle de sürekli gelişen çok uluslu şirketlerin gündelik hayatına pek nüfuz edemedi. Douglas McGregor'un Y teorisinde kısaca, insanlara saygı gösterilirse onlar da daha iyi davranırlar ve daha üretken olurlar. Fakat bu teori zamanının çok ötesindeydi. Naisbitt'in görüşüne göre de gerçek değişim sürecinin başlaması için 60'lardaki değer değişimi kadar ve hatta daha çok ekonomik zorunluluklar etkiliydi. Kollektif hiyerarşiler, herhangi bir sosyal kurum kadar köklüdürler ve değişime pek kulak asmazlar. Şimdi, sonunda değişim yapısal rasyonalizasyonun veya belirlenmiş bir misyonun sonucu olarak değil; bireyin, kendi kendini geliştiren yöneticinin köklerinden başlayarak gerçekleşiyor.

Bütün bunlardan sonuç olarak çıkardığımız, kollektif ve birleşik bir şeye model olamayacağımızdır. Şirketlerin kavrama güçleri yoktur, fakat insanların vardır. Bununla birlikte güzel haber, bireysel yaratıcılığın ve yenileştirmenin öğrenilebilir olması ve bu bastırılmış fakat tabii özelliklerin kollektif bir ortamda her seviyede geliştirilebilme imkânının olmasıdır. Sadece pek önem vermediğimiz sezgisel atlamalar, karşılaştığımız karmaşık problemler ile eşleştirilebilir. Kollektif mükemmellik için yapılan araştırma, kişisel mükemmellik için yapılan bir araştırmaya dönüşmüştür ve kişisel mükemmellik için yapılan araştırma, yarınların sağ beyin eksenli yöneticileri için yapılan bir araştırma özelliği kazanmıştır.

*Y*eni *B*ir *Y*önetici *T*ipi

Yönetici 2000 rasyonel sol beyin açısı kaybedilmeksizin farklı, yeni bir perspektiften görülebilecektir. Yani, 2000 yılının yöneticisi, tüm beynin kullanımını gerektiren düşünce sisteminin bütünsel bakış açısına, çok renkliliğine ve dengesine sahip olacaktır. Amerika'da Stanford Üniversitesi'nden Harold Leavitt yönetim sürecini, birbiriyle etkileşen üç değişken olarak görür:

- ✧ Çığır açma
- ✧ Karar verme
- ✧ Yürürlüğe koyma

Rasyonel sol beyin modelindeki sorun, onun sadece ortadaki unsura yani 'karar vermeye' hitap etmesidir.

Leavitt değişik meslekleri üç kategoride topladı. *Karar verme kategorisindeki insanlar;* sistem analizcileri, mühendisler, istatistikçiler ve -sıkı durun- profesyonel yöneticiler, zıt oldukları halde bir gaye için birlikte çalışan fakat sol beyin yaklaşımına karşı birbirine benzeyen önyargıları olan insanlardır. *Yürürlüğe koymadakiler* sürecin sonunda sağ beyin yönü baskın olan 'insanlar' yani satıcılardır. Benzer şekilde *çığır açanlar* da estetik, içgüdüsel, sağ beyni baskın olanlar, dizayn süreci ve bizim eğitim ve yönetim sistemimize yabancı olanlardır. Gerçekte biz yönetim sürecinin bütün bu elementlerini, adapte etmek ve onları teorik modaya uydukları için terk etmek yerine bir araya getirmek zorundayız. Ve en azından gelecek 10 yıl için, sürecin baskın olan rasyonel karar verme parçası sadece dengeyi sağlamak için uzaklaştırılmalıdır.

Bir çığır açıcı olarak nerede olmak istediğinizi göreceksiniz ve sizinle gelmek isteyen diğerlerine ilham kaynağı olacaksınız. Kararları yürürlüğe koyan biri olarak açık olanı ve analitik olarak ispatlananı 'kabul ettirebileceksiniz.' İki rolde de sizinle birlikte olan insanlara ihtiyacınız olacak. İnsanlar diğer insanların çocuklarıyla değil, sadece kendi çocuklarıyla ilgilenirler. İnsanlar kollektif bir uyumla değil, kendi özgür seçimleri olarak bir şeylere inanmak zorundadırlar. Ve bu sizin arkadaşınız olan yöneticiler için de böyledir. İnsanlar güvenilir bir analizin veya tablonun etrafında toplanmazlar. Onlar bir insanı takip ederler. Bu sebeple kişisel vizyon ve sezgiyi kapsamayan rasyonel model hâlâ ölmemişse bir süreliğine dinlenmeye bırakılmalıdır.

Bu, her zaman bilimsel metodları kullanan bir yönetici için acı bir reçetedir. Hepsinden de öte 'yönetim bilimi' deyimini kazanmak yıllar alır. Fakat bilimin kendisi rasyonel modelle bağlantı noktasında zorlanıyor. Tipik bir bilimsel tez bazı yanlış başlangıçlar, sezgisel atlamalar, bağlantısız sonuçlar ve her bilim adamının alışık olduğu 'hoş' kazalar ortaya koyabilir. En kötüsü de bizim farklı kişisel algılamalarımızdan dolayı (hiçbir bilim adamı da bundan muaf tutulmamıştır) farkında olarak veya olmadan destekliyor göründükleri 'objektif doğruları' çarpıtabilmeleridir. Kısacası sol beyin düşünce sistemi artık vazgeçilemez bir sığınak değildir. Artık her şey planlara göre olmuyor ve küçük, düzenli modeller ve teorilere indirgenemiyor. Bu sebeple yeni bir yönetici tipine ihtiyacımız var: Değişim hızına yetişebilecek yaratıcı gücü olan, her zaman cepten kullandığı klasik cevaplar yerine ortaya atılan sorulara uygun cevaplar bulabilecek bir lidere.

Son zamanların klasiği olan *'On Becoming a Leader' (Liderlik Üzerine)* adlı eserde Warren Bennis modern bir liderde olması gereken özellikleri şöyle sıralıyor:

- Rehber olabilecek bir vizyon
- Tutku
- Dürüstlük
- Merak ve cesaret

Bunlar geleneksel yönetim kitabının özellikleri değildir. Kontrol ve planlama nerede, analiz ve rasyonel karar verme nerede ve 'en önemli şey' nerededir?

Yarınların yöneticisi eski hiyerarşik anlayışta olmazsa görüşleriyle ve etkileriyle lider olacaktır. Fakat ne dersek diyelim yöneticinin yeni rolü daha da netleşiyor. Bennis'in yönetici ve lider arasında yaptığı ayrımlar bize Yönetici 2000'i tanımlamakta yardım edecektir.

Kendinizi Bir Lider Olarak Ölçün

Aşağıdaki Bennis'in listesi yöneticiler tarafından geleneksel olarak kullanılan sol beyin özelliklerini ve liderlerle ilgili olan sağ beyin özelliklerini gösterir. Kendinizin yönetici mi yoksa lider mi olduğunu değerlendirebilmek için bu listeyi kullanabilirsiniz:

- Yönetici idare eder; lider yenilikler yapar.
- Yönetici sistem ve yapı üzerine vurgu yapar, lider insan üzerine.
- Lider uzak görüşlü, yönetici ise değildir.
- Yönetici gündelik olaylarla ilgilenirken lider gözlerini ufka dikmiştir.

- Yönetici taklit eder, lider yaratıcıdır.
- Yönetici statükoyu kabul eder, lider ona meydan okur.
- Yönetici klasik ve iyi bir askerdir, lider ise kendisidir.

Gerçek bir yönetici olmak için önce kendiniz olmalısınız ve bu sağ beyin liderlik özelliklerini göstermelisiniz. Bununla birlikte Bennis'in listesinde kendinizi ölçün ve değişikliğin kendi kontrolünüzde olduğunu unutmayın.

Yeni tip lider yöneticilerin ortaya çıkması çok gecikmiştir. Yönetim bilgisinin gelişigüzel tarihî eleştirisi ve son zamanlardaki uygulamaları profesyonel yönetimin asla çağdışı olmadığını gösterdi. Bu konuda zaten çok az teoriye sahibiz ve bunlar da yönetim modaları değiştikçe yavaş yavaş birbirlerinin yerini aldılar. Şu anda yap-bozun farklı parçalarını bir araya getirmek zorundayız.

Dokuz-Dakika Yöneticisi

Dikkatli araştırmasından sonra Henry Mintzberg bize zaten bildiğimiz şeyleri söyledi. Yani gerçekte hiç uygulanamayan kitapların söylediği şeyi... Yöneticiler mantıken 'analiz, plan, karar ve monitör' değillerdir. Bunun yerine iş dünyasının idare edilmesi güç görünen, değişimin ateşle savaşan ürünü insandı. Yönetim kitaplarının bize söylediği gibi büyük zaman dilimleri önemli işlere ayrılmıyor. Bir yöneticinin herhangi bir işe ayırdığı ortalama zaman 9 dakikaydı. Yöneticilerin ne yapmaları gerektiği onların ne yaptıklarından ışık yılı kadar uzaktaydı. İyi eğitimli profesyonel yöneticilerin objektif, analitik karar vermeyle bir şeyleri yönetmenin en mükemmel yöntem olduğu tezi geçerliydi ve bu da sol beyin düşünme sisteminin ifade ettiği şeydi.

Şimdi tüm bunlar çok iyi biliniyor ve sorumluluk daha geniş alana yayılıyor. Tom Peters en çok satan *'Thriving on Chaos' (Kaosa İyi Gelir)* adlı kitabıyla Amerikan iş dünyasında çok önemli bir atak yaptı. Ekonomik olaylar Atlantikin iki yakasında farklı sebepler getirse de hiçbir Avrupalı araştırmacı İngiltere'nin benzer yönetimsel sorunlardan şikayetçi olmadığını iddia edemez. İktisat fakülteleri durmadan çalışıyor. New York Times'da çıkan bir makale MBA'yı (İş Yönetimi Master Derecesi) problemin bir parçası olarak görüyor. Çünkü buralarda hâlâ geleneksel bir şekilde sayısal işlemler ve analizler okutuluyor. En doğru teşhisin vizyon, hayal etme ve değişen çevrede yenilikler yapabilme yeteneği yerine, sayılar ve analizlerle uğraşan sol beynin hakimiyeti altındaki eğitim olduğu görülüyor.

Başarılarını ispatlayan ticarî liderler görüşlerini şöyle açıklıyor:

'Sözde profesyonel yöneticiler sağ beyin perspektifinden yoksunlar.'

'...daha geniş vizyona ihtiyaçları var.'

'Birçok üst düzey yönetim cesur davranamıyor...'

'İş adamlarının büyük çoğunluğu sebeplerin zorbalığından kurtulamadıkları için orijinal düşünceler ortaya koyamıyorlar.'

Birçok üst düzey yönetim teorisyenleri ve uygulayıcıları ve hatta iktisat fakülteleri organizasyonuna dayalı öğretim sistemi olan MBA'ların değiştirilmesi gerektiğini yani, aynı hikayeyi söylemeye başladılar. Bütün bunlar yeni tip yöneticinin habercileridir.

Büyük Değişiklikler Olacak

Thomas Khun bilimdeki büyük ilerlemeleri tanımlarken 'paradigma hareketi'nden bahseder. Bu hareket bize fizikte izafiyet teorilerini ve yer biliminde katmanlarla ilgili teorileri verir. Er ya da geç geleneksel rasyonellik yerini tamamıyla farklı ve yeni bir şeylere bırakmak zorundadır. Bu da bizim düşünce sistemimizle başlatılır.

Bilimin ve teknolojinin bazı dallarında gerçekleşen şeyler bağlamında düşünürsek, bunlara paralel olarak yönetim ne kadar yol aldı? Önce merkezîleştik sonra sürekli yavaşlayan değişim hızımızla ayrıldık. Denge ekonomisi uygulandığı zaman *'büyük güzeldir'* felsefesiyle hareket etmiştik sonra *'küçük güzeldir'* ve birçok felaketin takip ettiği 'yapıya sadık kalmak' kültüne göre hareket ettik. Fakat yönetimsel sıçrayış, fizikte kuantum mekaniği veya bilgi ve iletişim endüstrisindeki silikon çip ile karşılaştırıldığında nerede kalır?

Yönetim teorilerinde ve uygulamalarında görülen ilerlemelerin, çevremizde bizi hayrete düşüren diğer değişikliklerle karşılaştırıldığında yerinde saydığı görülür. Üzülerek belirtmek gerek ki uygulamalı yönetim aşamasında kayda değer herhangi bir ilerleme olmadığı gibi sürekli mantar gibi biten iktisat fakültelerimizde de bir yenilik yoktur. Görülen sadece dış olaylara karşı geliştirilen reaksiyondur.

25 yıl kadar önce Jay Forrester *'New Corporate Design' (Yeni Kollektif Dizayn)* isimli kitabı yazdı. Onun bu muhteşem çalışması son 5 yılda gördüğümüz birçok değişikliği önceden haber veriyordu. O aynı zamanda olaylara psi-

kolojik açıdan bakmaksızın yönetimde sağ beyin düşünce sisteminin gerekliliğini vurguluyordu. O "Teknolojide, görüşlerimizi test edecek cesur deneyleri ve yeni bilgiler elde etmeyi umuyorduk. Bu bilgilerle önemli ilerlemeler kaydedecektik. Fakat sosyal organizasyonlarda, genellikle geleneksel uygulamaya yönelik çekingen değişiklikler önerebildik ve cesurca deneyler ve yenilikler karşısında korkak davrandık. Niçin?" diyordu.

Forrester bu sorusuna cevap veremedi fakat 'Yeni Kollektif Dizayn'ının tarifini yaptı. O, hiyerarşik yapıyı insan ruhunu bozan herkesin bir ast ve üstü olduğu bir sistem olarak gördü. Büyük oranda politik, ekonomik ve psikolojik kanıtlara bağlı olarak o 'sezgi ve yeniliklerin üzerine kurulu olan otoriter organizasyonların boğucu sonuçları'na işaret etti. O, ilişkilerin sürekli değişen yapısını ve bireylerin bu yapıya serbestçe katılımlarını kafasında canlandırıyordu. Açıkçası, bireysel yaratıcılık anarşinin tohumlarını ekmekten ziyade güçlü bir kollektif kültürün temeli olabilirdi. Ve bazı organizasyonlar zaten, kollektif sonuçları gerçekleştirmek için kişisel vizyonu ön plana çıkarıyor.

Her hafta yeni bir kollektif yönetici tipinin işaretleriyle karşılaşıyoruz. Böyle özel bir rol genetik olarak şanslı birkaç kişiye ait değildir. Bu rol daha iyi bir şekilde düşünmeyi öğrenen her sıradan yöneticiye aittir. Bu yönetici yaratıcılığını ve içindeki tanrısal güçleri rutin olarak kullanmayı öğrenmiştir. Ve onun içindeki subjektif dünya dışarıdaki objektif gerçekleri kavrayabilir ve onları tüm olacaklara karşı kullanabilir. Profesyonelce eğitilmiş bu kişinin ayakları yere sağlam basar ve olaylar gerektirdiğinde sol beyninin tüm güçlerini de kullanabilir. Bu onun sağ beynini kullanan bir yönetici olarak bilinmesini engellemez.

Harry

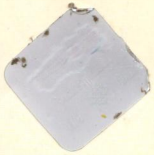
Dr. Harry Alder

Elinizdeki bu eser farklı bir yönetim kitabıdır. Bu eseri okumaya başladığınız andan itibaren bir yönetici olarak yöneticilik rolünüzle ilgili ön yargılarınızı, eski düşüncelerinizi unutun ve zihninizde gizli kalmış bir bölgeye doğru bir yolculuğa çıkmaya hazır olun!

Sizinde göreceğiniz gibi düşünceleriniz, davranışlarınızın ve hayattaki başarılarınızın kaynağıdır. Zihninizi kontrol ederek hayatınızı da kontrol etme ve değiştirme imkanı sizin elinizde.

Bu zihinsel kontrolü kazanabilmek için beyninizin farklı şekilde davranışlar sergilemenize yol açan iki yarımküresini tanımanız ve bu iki yarımkürenin fonksiyonlarını iş hayatınızda dengeli bir şekilde kullanmanız gerekmekte.

Bu kitap size, bir yönetici olarak -aslında hepimiz bir şeyler yönetmekteyiz, en başta da kendi hayatımızı- sağ beynin yaratıcı fonksiyonlarını kullanmayı öğretecek teknikler sunmaktadır.



ISBN 975-8515-02-0



Alder