Ulrike Bossmann

Herkesi Memnun Etme Çabası

Uyum Tuzağından Kurtulma ve Vicdan Azabını Geride Bırakma Kılavuzu



iletişim

ULRIKE BOSSMANN

Herkesi Memnun Etme Çabası

ULRIKE BOSSMANN 1982'de doğdu. Güç durumlarda ruh sağlığını koruma konusunda doktorasını tamamladı. Ardından sistem terapisti ve pozitif psikoloji koçu olarak çalışmaya başladı. On yılı aşkın süredir bireylere ve profesyonellere yönelik eğitimler düzenliyor ve *soulsweet* aldı internet platformu üzerinden ruh sağlığı ve psikolojik dayanıklılık konularında danışmanlık veriyor. Halen eşiyle birlikte Karlsruhe'de yaşıyor.

People Pleasing.
Raus aus der Harmoniefalle und weg mit dem schlechten Gewissen
© 2023 Beltz Verlag
Bu kitabın yayın hakları Kalem Ajans aracılığıyla alınmıştır.

İletişim Yayınları 3679 • Psykhe 63
ISBN-13: 978-975-05-3970-1
© 2026 İletişim Yayıncılık A.Ş. / 1. BASIM
1. Baskı 2026, İstanbul

EDİTÖR Bahar Siber
KAPAK Suat Aysu
UYGULAMA Hüsnü Abbas
DÜZELTİ Berfin İnan

BASKI Ayhan Matbaası · SERTİFİKA NO. 44870
Mahmutbey Mahallesi, 2622. Sokak, No. 6/41
Bağcılar 34218 İstanbul · Tel: 212.445 32 38

CİLT Güven Mücellit · SERTİFİKA NO. 45003
Mahmutbey Mahallesi, 2622. Sokak, No. 6
Bağcılar 34218 İstanbul · Tel: 212.445 00 04

İletişim Yayınları · SERTİFİKA NO. 40387
Cumhuriyet Caddesi, No. 36, Daire 3, Seyhan Apartmanı,
Harbiye Mahallesi, Elmadağ, Şişli 34367 İstanbul
Tel: 212.516 22 60-61-62 • Faks: 212.516 12 58
e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

ULRIKE BOSSMANN

Herkesi Memnun Etme Çabası

Uyum Tuzağından Kurtulma ve Vicdan Azabını Geride Bırakma Kılavuzu

People Pleasing
Raus aus der Harmoniefalle und weg mit dem schlechten Gewissen

ÇEVİREN ***Atilla Dirim***

iletişim

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR 7

GİRİŞ 11

BİRİNCİ BÖLÜM
"BAŞKALARININ HOŞUNA GİTMEK, ASLA GÖZDEN DÜŞMEMEK!": HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER NEDEN HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞIRLAR? 17

İKİNCİ BÖLÜM
"BEN NEDEN BÖYLEYİM?": İNSANLAR NASIL HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLERE DÖNÜŞÜR? 33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
"HAYATIM BANA AİTMİŞ GİBİ HİSSETMİYORUM": HERKESİ MEMNUN ETME ÇABASININ OLUMSUZ SONUÇLARI 67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
"BİRAZ DA KENDİNİ DÜŞÜN!": İYİ NİYETLİ SÖZLER NEDEN KOLAYCA SÖYLENİR AMA ZOR UYGULANIR? 83

BEŞİNCİ BÖLÜM
**"BEN ÖNEMLİYİM!":
HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER
YENİDEN GÖRÜNÜR OLMAYI NASIL ÖĞRENİR?** **105**

ALTINCI BÖLÜM
**"EVET VE HAYIR DİYORUM!":
HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER İÇİN
İLETİŞİMİN TEMELLERİ** **161**

YEDİNCİ BÖLÜM
**"KENDİME ZAMAN AYIRIYORUM!":
HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER
VİCDAN AZABINI NASIL GERİDE BIRAKIR?** **205**

SEKİZİNCİ BÖLÜM
**"DAHA AZ DEĞİL, DAHA İYİ ÖNEMSE":
SÜREKLİ DEĞİŞİM NASIL BAŞARILIR?** **219**

TEŞEKKÜR

Bu kitap, burada andığım ve muhtemelen unuttuğum, bu yüzden de haksızlık ettiğim birçok başka insan sayesinde ortaya çıktı. Umarım beni affederler.

En büyük teşekkürüm, yıllarca yanımda olan ve kendileri olma yolunda destekleme şansına sahip olduğum tüm danışanlarıma. Onların hikâyelerine ve süreçlerine tanık olmak bir ayrıcalık. Yazım sürecinin başında kurulan WhatsApp grubunda, herkesi memnun etme deneyimlerini benimle paylaşan kadınlara özellikle teşekkür ederim. Bana güvendiğiniz, alıştırmaları denediğiniz, cesurca ve açık yüreklilikle deneyimlerinizi paylaştığınız için teşekkürler. Sizinle kurduğumuz bu diyalog, yazma pratiğimi daha parlak, daha renkli hale getirdi ve ortaya çok daha iyi bir kitabın çıkmasını sağladı.

Beltz Yayınevi'nden Doro Bühler'e, eşitlikçi, kolay, profesyonel ve samimi işbirliği için çok teşekkür ederim. AVA International'dan Susanne Wahl'a, beni bu süreçte böylesine iyi desteklediği ve yönlendirdiği için teşekkürler. Beltz ekibine, bu kitabın daha okunur hale gelmesi için arka planda yaptığı tüm çalışmalar için teşekkür ederim. Sonra Julia Matthias var; onsuz bu kitap olmazdı. İşbirliğimiz, yoğun bir yaz aşkı gibiydi – kısa ama kesinlikle muhteşem! Bu metnin, siz okurlara çok

şey vermesini umduğum bir kitaba dönüşmesine keskin zekâsı ve motive edici, nazik yaklaşımıyla yardım ettiği için ona minnettarım.

Isabell Prophet ve Melina Royer'a, beni cesaretlendirdikleri ve kitapla ilgili yaptığımız paylaşımlar için ne kadar teşekkür etsem az. Sizin sayesinde bu projeye evet dedim! Ayrıca Dr. Julika Zwack, Dr. Stefanie Neubrand, Prof. Dr. Christine Altstötter-Gleich, Prof. Dr. Beate Ditzen ve Prof. Dr. Christina Hunger-Schoppe'ye bilgilerini benimle paylaştıkları için teşekkür ederim. Dünyanın en iyi ekibine kalpten teşekkürler! Birlikte *soulsweet* platformunu şekillendirmemiz ve yazım sürecinde bana destek olup sırtımı kollamanız hiç de sıradan bir şey değildi.

Arkadaşım Eva'ya, ilk dakikadan itibaren beni yüreklendirdiği ve tam doğru anlarda Sign Cave'den PowerGIF'ler gönderdiği için teşekkürler. Sen, hayal edilebilecek en güzel Seyşeller Adası'sın. Aileme, anlayışınız, yeterince uyuyup uyumadığım konusundaki endişeleriniz, normalde düzenli görüştüğümüz halde kendinizi bilinçli olarak geri çektiğiniz, tam doğru anlarda gönderdiğiniz çiçekler ve mesajlar için teşekkür ederim. Yüzlerce kilometre uzaktan neye ihtiyacım olduğunu nasıl hissettiniz, bilmiyorum.

Kocama teşekkür ederim. Hayatımın en büyük şansı, seni bulmuş olmam. Sen benim hayatımın aşkı, her şeyimsin. Eğer hayatımda tek bir yerde herkesi memnun eden biri olmam gerekseydi, burası senin yanın olurdu. Senin güvenin, sabrın, mizahın ve bağlılığın olmadan kim olurdum, bilmiyorum. Senin sayende bu kitabı yazmış olmanın gururunu hissedebiliyorum. Bu yüzden, huzurunda iyileşeceğime söz veriyorum; normale dönmek –ve özgür hafta sonlarına kavuşmak– için elimden geleni yapacağım.

Bu kitap, kısmen bir yas döneminde yazıldı. Harika bir meslektaş, doktora danışmanım ve en önemlisi arkadaşım olan Jochen Schweitzer, ağır bir hastalıktan sonra çok erken yaşta vefat etti. Bu kitabı ona ithaf etmek istiyorum. Jochen'in eşsiz tarzı, büyük bir insani sıcaklıkla yapıcı bir meydan okuma

tutumunu birleştiriyordu. Ondan, farklı görüşlerde olsak bile saygılı bir şekilde tartışmanın mümkün olduğunu öğrendim. Onun büyük bir sıcaklık ve enerjiyle iyi ve değerli olan her şey için harekete geçmesini, kendini aşan bir düşünce tarzını hayranlıkla izledim. Daha fazla anlayışa katkıda bulunuyor, köprüler kuruyor – ve yine de kendisi kalıyordu.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için dileğim de bu. Olumlu değerlerini yaşamalarını ve bunları kendileri için dolu dolu bir yaşam kurmanın yanı sıra, küçük hesaplardan, önyargılardan ve sürekli öfke halinden uzak, anlayış, empati ve dayanışmaya dayalı bir topluma katkıda bulunmakta kullanmalarını istiyorum.

Zaman ayırdığınız için teşekkürler, sevgili okur! Tüm iyilikler sizinle olsun.

GİRİŞ

En önemli şeyi en başta söyleyelim: Bu kitabın niyeti sizi farklı bir insana dönüştürmek değil. Nezaket, duyarlılık, empati, yardımseverlik ve hoşgörü önemli nitelikler, değerler ve becerilerdir. Hayatımızda bunlara daha fazla ihtiyacımız var, daha az değil!

Amacımız kendimizi daha da katılaştırmak, yardıma ihtiyacı olanları görmezden gelmek ve birlikte yaşamanın bir parçası olan yükümlülüklerimizi bir kenara bırakmak olamaz. İnsanların kendini sevmek kisvesi altında etraflarına katı sınırlar çizdiği ve herkesin kendisi için azami faydayı sağlamaya çalıştığı bir toplumda yaşamak istemiyorum. Bu, insanlık olarak bizim için felaket anlamına geleceği gibi, kendi kişisel esenliğimize de en küçük bir fayda sağlamaz.

Hepimiz sosyal varlıklarız; aramızda ilişkiler kurmaya, bunları şekillendirmeye ve yaşatmaya ihtiyaç duyuyoruz. İster arkadaşlık veya partnerlik bağlamında, ister ailede, işte veya bir dernekte olsun, değer verdiğimiz gerçek ilişkiler hayatın anlam kazanması ve mutlulukla dolması için bize alan sunar.

Başkalarıyla olan ilişkilerimizin temeli, kendimizle kurduğumuz sağlam ilişkidir. Kendileriyle güvenilir, dostane bir ilişki kuran ve bunu aldıkları kararlarla ifade edenler, kendile-

riyle ve başkalarıyla daha iyi başa çıkmalarını sağlayan bir özgüven düzeyi geliştirirler. Sonuçta, kendileri olan ve kendi sorumluluklarını taşıyan insanlar, başkalarının yanında olmak ve toplumun yararı için bir şeyler yapmak için yeterli enerjiye sahip olurlar. Bu yolda önceden edinilmiş kendini koruma stratejilerini ve öğrenilmiş kalıpları bir kenara bırakmak önemlidir. Her zaman kendinizle temas halinde olun; bakın, duyumsayın ve bilinçli olarak karar verin: Şu anda kim olarak ve nasıl görünmek istiyorum?

İşte "herkesi memnun etmeye çalışan kişiler"in[1] yapamadıkları şey tam olarak budur. Başkalarının esenliğini her zaman kendilerininkinden üstün tutarlar. Verilecek tüm kararları öncelikle diğer insanları memnun edip etmeyecekleri süzgecinden geçirirler. Amaçları kimseyi kızdırmamak, can sıkmamak ve gözden düşmemektir.

Herkesi memnun etme çabasını sorunlu hale getiren şey, bunu yapmaya çalışan kişinin sürekli olarak tek taraflı kararlar vermesidir. Çünkü pek farkına varmasak bile, karar vermek aslında nefes almaktan pek de farklı değil. Her ikisi de hayatımızın vazgeçilmez bir parçası. Her ikisini de günde yaklaşık 20.000 kez yaparız. Ancak insanlar başkalarını pek de memnun etmeyeceğini düşünerek kendi ihtiyaçlarını geri plana attıklarında ya da başkaları azıcık da olsa çaba göstermek zorunda kalacağı için isteklerini dile getirmediklerinde ne olur? Bu ihtiyaç ve istekler kaybolur.

Bu kitabı yazmaya başlamadan önce, işe yarar bir şey yapıp yapmadığımı çok düşündüm. Ne de olsa herkesi memnun etmeye çalışan kişileri ilgilendiren, mesela hayır nasıl denir, özdeğer duygusu nasıl güçlendirilir, hedefler nasıl tespit edilir ya da başarılı iletişim nasıl kurulur gibi önemli konuları ele alan çok sayıda kitap var. Ama sonuçta bu kitabı elinizde tutuyorsunuz. Bunun benim için iki önemli nedeni var.

İlk olarak "herkesi memnun etme çabası" terimi, bu zamana kadar elle tutulamayan bir durumu tarif edilebilir hale getiriyor. Pek çok insan herkesi memnun etme çabasının etkilerini

1 İngilizce literatürde *people pleaser* olarak geçer – e.n.

bitkin düşerek, kendisini yiyip bitirerek, ağız tadı bozulmasın diye başkalarının beklediği şeyi yaptığı için vicdan azabı çekerek, kendisine kızıp durarak ya da bir kez daha uyum tuzağına düşerek her gün duyumsar. Herkesi memnun etme çabasının ne olduğu anlayan kişi, günlük hayatını belirleyen şeye artık bir isim vermiş, böylece bağlantıları daha iyi kavrama ve hayatını daha tatmin edici şekilde yaşama şansını yakalamış olur.

Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin boş bir umuda kapılmalarını da istemem. Çektikleri acı yeterince büyüdüğünde, kaçınılmaz olarak çözüm aramaya başlarlar. Örneğin iletişimle ilgili bir kitap okumaya başlarlar ve burada kendilerine –genellikle hayatlarının dizginlerini ellerine almanın vaktinin gelip de geçtiğine dair pek çok cesaretlendirici ifadeyle birlikte– çatışmalardan daha fazla kaçmamaları, aksine bunlarla yüzleşmeleri gerektiği söylenir. Ya da sosyal medyada veya bir dergide, canlarını sıkan her neyse artık içlerine atmamaya, aksine bu şeyi ifade etmeye ve kimsenin manipülasyonuna geçit vermemeye teşvik edilirler. Bu tavsiyelerden birine uyacak olursanız, bir süre sonra gururla yumruğunuzu masaya indirebilirsiniz: "İşte, nihayet hadlerini bildirebildim!"

Tabii ki sınır koymak önemlidir. Aynı şekilde, sürekli bastırılmak yerine, devam eden öfkenin ifade edilmesi gerekir. Bu kitapta da araçlar yer alıyor. Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için mesele araçlar değil, kişinin gerçekten kendisiyle bağlantı kurmasıdır. Ve öz-bilinç geliştirmektir – özgüven anlamında değil, kelimenin gerçek anlamıyla: kendi duygularının, değerlerinin, ihtiyaçlarının ve varsayımlarının farkına varmak ve karar alırken bu bilgiyi kullanmak.

Bu kitapla, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin kendileriyle bağlantı kurmalarına yardım etmek ve sonucu ne olursa olsun kendi kararlarının sorumluluğunu almalarına destek olmak istiyorum. Bu kitap, her gün başkaları için ellerinden gelenin en iyisini yapan, ancak kendilerine yeterince zaman ayırmayan, kendilerini tüketen ve her gün başardıkları onca şey için kendilerini kutlamak yerine sürekli eleştiren herkes içindir.

Amaç herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin kendilerini başkalarından daha önemli görmeleri değil, aksine başkalarına gösterdikleri duyarlılığı, nezaketi ve anlayışı kendilerine de göstermeleridir. Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için korkuların üstesinden gelmek, incinebilir olduğunu gösterme riskini almak, zaman zaman hayal kırıklığına uğramanın ve zaman zaman da başkalarını hayal kırıklığına uğratmanın hayatın bir parçası olduğunu kabul etmek anlamına gelir.

Bu kitapta, dönüşümlü olarak kâh psikolojik kâh pragmatik bölümler yer alıyor. Psikolojiyi, insanların kendilerini anlamalarını sağladığı için takdir ediyorum; bir şeyi neden öyle değil de böyle algılayıp yaptıklarını daha iyi kavramalarına yardımcı oluyor. Psikolojik açıdan bakıldığında, insanların neden herkesi memnun etmeye çalıştığı ve bu kalıptan genellikle yıllarca kurtulamadıkları çok iyi açıklanabilir. İpucu vereyim: Sebep "kendini beğenmiş" ya da "aptal" olmanız değil.

Bir sorunu daha iyi anlamak insanı rahatlatır ve bu, değişim yönünde atılan ilk adımdır. İşte tam da bu nedenle bu kitapta, bir psikolog olarak çalışmalarım sırasında "herkesi memnun etme çabası" konusunda çeşitli terapötik ekollerden öğrendiğim görüşleri ve değerli bilgileri, düşünme alıştırmalarını, pratik günlük stratejileri ve hepsinden önemlisi danışanlarımın (ve benim) hayatlarında fark yaratan her şeyi paylaşıyorum. Ayrıca ikilemlerle başa çıkma konusundaki kendi bilimsel araştırmalarıma da yer veriyorum.

Elbette, herkesi memnun etme çabası davranışını aşmanın nasıl mümkün olduğunu göstermeye özellikle önem veriyorum. Çünkü istenen özelliklerin ve davranışların abartılması, uzun vadede sadece kendinden ve dünyadan memnuniyetsizliğe yol açmakla kalmaz, aynı zamanda potansiyel olarak hastalıklara da neden olabilir. Yardımsever olmak harikadır, ancak başkaları için kendini feda edercesine sürekli kendi sınırlarını yok saymak harika falan değildir.

Hayatla uyumlu çözüm yaklaşımları ve araçların yanı sıra, bu kitapta herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için ayrıntılı bir iletişim rehberi de yer alıyor. Çünkü danışanlarım bir

noktada çok net bir şekilde bir şeyleri farklı yapmak istediklerini ve bunu hangi durumlarda istediklerini hissediyorlar. Ancak ne söyleyecekleri ve kendilerini nasıl ifade edecekleri konusunda somut fikirleri olmuyor. Bu belirsizlik, herkesi memnun etmeye çalışan kimseyi harekete geçmekten alıkoymamalı. Umarım bu kitabı sadece ilgi ve keyifle okumakla kalmaz, aynı zamanda uygulamaya da geçersiniz. Çünkü bilgi güç değildir, uygulanan bilgi güçtür.

Bu kitabı okurken ve üzerinde çalışırken kendinize zaman ve alan tanıyın. Köklü ve kalıcı değişiklikler, kendimiz ve dünya hakkındaki tutum ve temel inançlarımızdaki değişimden kaynaklanır. Hamburg'daki Elbphilharmonie binası nasıl bir gecede inşa edilmediyse ve gerçekten iyi bir şarap nasıl bir gecede olgunlaşmıyorsa, yıllar, bazen onyıllar boyunca uygulanan bir davranış kalıbı da bir gecede değişmeyecektir.

Her şeyi aynı anda uygulamak zorunda değilsiniz. Bazı denemeler yapın, şüpheniz varsa birkaç kez deneyin. Bazı sorular üzerinde "kafa yormak" ve "hiç de kolay olmayan" alıştırmaları hemen bir kenara atmamak, aksine bunları bir meydan okuma olarak kabul etmek faydalı olacaktır. Başkalarıyla fikir alışverişinde bulunun. Kendinize seçme izni verin – her şey sizin için aynı derecede önemli olmayacak. Herkesi memnun etme çabasından kurtulmanın birçok yolu var ve sorununuzun özüne göre, bazı şeyler daha umut verici ve faydalı, bazıları ise daha az etkili olacaktır. Bu kitap ilham ve tetikleyici düşünceler sunsa da, kesin bir çözüm sunmuyor ve bir terapinin yerini alma iddiası taşımıyor.

Bu kitapta kullandığım örnek vakalar genellikle kadınlara ait. Bunun nedeni, geçmiş yıllarda ağırlıklı olarak kadınlarla çalışmış olmam ve kadınların farklı sebeplerden dolayı erkeklere göre herkesi memnun etme çabasına daha yatkın olmaları. Ancak kendilerinde herkesi memnun etme eğilimi hisseden ya da partnerinin, kız kardeşinin veya sevgilisinin kafasının nasıl işlediğini anlamaya çalışan erkekler de bu kitabın içeriğinden faydalanabilir.

Bana göre, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler çok

önemli yeteneklere sahipler. Bunlar bir arada yaşamamız için vazgeçilmez oldukları gibi, bu kişilerin anlamlı, zengin ve başarılı bir yaşam sürmelerini de sağlayabilir. Genellikle duyarlıdırlar, yoğun hislere sahiptirler ve etraflarında olup bitenleri algılamalarını sağlayan hassas alıcıları vardır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler hasta olmadıkları gibi, yeteneksiz veya bozuk da değildirler. Karakterlerini, değerlerini ve özelliklerini kendileri ve dünya için kullanabilmeleri için, ağırlıklı olarak kendilerini korumanın ve kimsenin ayağına basmamanın yollarını aramayı bırakmalı, bunun yerine merak ve coşkuyla kendi içlerinde var olanlara yönelmelidirler.

Bu kitapta yazanların işe yaradığını biliyorum. Çünkü buna defalarca şahit oldum. Şimdi, herkesi memnun etme çabasının ne olduğunu, sizi etkileyip etkilemediğini, etkilediyse bunun yoğunluğunu derinlemesine anlamak için bir yolculuğa çıkmadan önce, bir dakikanızı ayırıp şu iki soru üzerinde düşünün:

* **Bu kitabı okuyarak ne elde etmeyi umuyorum?**

* **Bu kitabı ne zaman okuyacağım ve yapılacak daha acil ve önemli gibi görünen işler çıktığında bir kenara fırlatıp atmama nasıl engel olacağım?**

Uyarı

Bu kitapta "herkesi memnun etmeye çalışan kişiler" ifadesini okuma kolaylığı açısından ve metne çeşitlilik kattığı için kullanıyorum. Aslında "herkesi memnun etme eğilimi olan kişiler" ya da sadece "herkesi memnun etme çabası" demem gerekirdi. Çünkü burada bir kişinin (ya da bir kişilik özelliğinin) kimliksel tanımı değil, değişebilir davranışları söz konusu. Boyumun 1,63 metre olması pek de değiştirilebilir bir şey değil. Oysa "başkalarını memnun etmek" insanların yapabileceği –ve neyse ki yapmayı bırakabileceği– bir şeydir.

BİRİNCİ BÖLÜM

"BAŞKALARININ HOŞUNA GİTMEK, ASLA GÖZDEN DÜŞMEMEK!": HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER NEDEN HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞIRLAR?

> Herkesi memnun etmeye çalışmak, lanet olası DNA'mın bir parçası. Her şey için sürekli özür diliyorum. Özellikle de sorumlu olmadığım şeyler için bunu yapıyorum ve herkes tamamıyla memnun olmadan kendim için bir şey yapmıyorum.
>
> – HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİ

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin çoğu gibiyseniz, muhtemelen zaten herkesi memnun etmeye çalışan biri olduğunuzdan şüpheleniyorsunuzdur. Çünkü herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle davranış biçimlerinin kendilerinde bir şeylere mal olduğunu çok net bir şekilde hissederler – bu yüzden de bunun farkındadırlar. Ancak bu terimi yeni duyuyor ve şunu merak ediyor olabilirsiniz: Herkesi memnun etmeye çalışan biri olup olmadığımı tam olarak nasıl anlayabilirim?

İlerleyen sayfalarda herkesi memnun etme çabasının ne olduğuna ve herkesi memnun etme çabası eğiliminin sizde ne derece bulunduğunu fark etmenize yardımcı olacak açıklamalar bulacaksınız. Bu satırları okurken bir yandan da zihninizle şunu takip etmeye çalışın: Bütün bunlar bana ne kadar tanıdık geliyor?

ODAKTAKİ İKİ TEMEL İHTİYAÇ

İnsanların büyük kısmı kendilerine özgü tarzlarda herkesi memnun etmeye çalışırlar: Başkaları tarafından sevilmekten hoşlanırız ve kendimizi değerli hissetmek isteriz. Psikoterapist Klaus Grawe, yaptığı araştırmayla bütün insanların dört temel psikolojik ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur:[1]

- İlk sırada bağlanma ihtiyacı ve güvenilir, sürdürülebilir ilişkiler kurma arzusu yer alır;
- bunu yönlendirme ve kontrol ihtiyacı, yani duruma hâkim olma, işlerin nereye gittiğini bilme ve hedeflerine ulaşabilme ve bunları sürdürebilme adına gerekeni yapabilme arzusu takip eder;
- ardından özdeğerini artırma ve koruma ihtiyacı, yani kendini başarılı, sevilmeye değer ve iyi biri olarak deneyimleme ve başkaları tarafından tanınma, saygı görme, itibar görme ve anlaşılma arzusu gelir;
- sonuncusu da haz alma ya da haz alamama halinden kaçınma ihtiyacı, yani hoş, neşeli ve haz dolu deneyimler yaşama ve hoş olmayanlardan kaçınma arzusudur.

Tüm bu ihtiyaçlar içimizde evrimsel olarak oluşmuştur ve asgari seviyede de olsa karşılanmaları pazarlık konusu değildir. Nasıl ki sağlıklı kalmak için bir şeyler yemek, nefes almak ve uyumak gibi fizyolojik ihtiyaçlarımızı karşılamamız gerekiyorsa, aynı şey psikolojik ihtiyaçlarımız için de geçerlidir. Hepimiz bu ihtiyaçlarımızı her gün karşılamaya çalışırız, ancak günlük yaşamımızda bunlara verdiğimiz göreceli önem ve bunların karşılanmasını sağlama şeklimiz farklılık gösterir.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler iki eğilim gösterirler: Bağ kurmaya olduğu kadar, özdeğerini artırma veya koruma ihtiyacına da çok fazla zaman ve enerji harcarlar. Başkalarına dostça davranır, onlara yardım eder ve empati kurarlar. İyi bir şey yaptıklarında ve başkalarını memnun ettiklerini

1 K. Grawe, *Neuropsychotherapie*, Hogrefe, Göttingen, 2004.

düşündüklerinde kendilerini değerli hissederler. Aynı zamanda, bu iki ihtiyacı savunmacı bir şekilde yerine getirirler: Bir şeylere ait olma ve özdeğerlerini koruma ihtiyaçlarını güvence altına almak için başkalarını hayal kırıklığına uğratmayı, başlarından atmayı ya da sevilmeyen biri olarak bilinmeyi kesinlikle istemezler.

Bu noktada, herkesi memnun etme çabasını "normal" yardımseverlikten, "ortalama" affetme isteğinden ve başkaları tarafından takdir edilmekten duyulan anlaşılabilir sevinçten ayıran şeyin ne olduğu ortaya çıkar: Herkesi memnun etme çabası, kişinin başkalarının kendisi hakkında ne düşündüğüne dair duyduğu daimi endişeyle el ele gider. Kişi, kendi davranışlarını sürekli olarak başkalarının gözünden izler. Kendi düşünceleri, duyguları ve eylemleri, bu değerlendirmenin sonucuna göre belirlenir. Özdeğer geliştirmeye ya da onu korumaya yönelik psikolojik ihtiyaç, büyük ölçüde kişinin başkalarından aldığı geribildirimlere ve "sakın ha yanlış bir şey yapmamaya" dayanır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler buna o kadar çok önem verirler ki, bir noktadan sonra sadece başkalarına bakar ve kendilerini dikkate bile almazlar.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler her zaman refleks olarak başkalarının lehine hareket eder ve bunu kendileri için asla yapmazlar. Kendi aşırı yüksek standartlarına ulaşmak için sürekli kendilerini zorlarlar. İçlerinden geleni söylemeyi başaramazlar: Aslında "hayır" demek istediklerinde bile "evet" derler. Kendilerini başkalarının iyi olmasını sağlamaktan sorumlu hisseder ve kendilerini tamamen unuttuklarını çok geç fark ederler. Kendileri için bir şey yaptıklarında ise, vicdan azabı derhal kapıda beliriverir. Başkalarının haklarında olumsuz şeyler düşünmesinden ya da hata yapmaktan korktukları için hiçbir şey söylemezler. Çatışma onlar için bir korku kaynağıdır. Başkalarını gücendirme riskini göze almaktansa uyum sağlamayı tercih ederler.

Bu iki ihtiyacın karşılanmasına odaklanılması, diğer ihtiyaçların, yani temel fizyolojik ihtiyaçların, psikolojik yönlen-

dirme ve kontrol ihtiyaçlarının, haz alma ya da haz alamama halinden kaçınma ihtiyaçlarının karşılanmaması pahasına gerçekleşir.

Alıştırma: Karşılanmayan temel ihtiyaçlarım

Şu anda herkesi memnun etme çabası eğiliminden en çok hangi temel ihtiyaçlarınız zarar görüyor? Aşağıdaki soruları okuyun ve karar verin.

Temel fizyolojik ihtiyaçlar: Dış dünyaya fazlasıyla odaklandığım için en son ne zaman bir şey yemeyi, içmeyi veya tuvalete gitmeyi unuttum? En son ne zaman çok meşgul olduğum için yürüyüş ya da spor yapmaya zamanım olmadı? En son ne zaman güç toplamak için dinlenme ve uykuya zaman ayırdım?

Yönlendirme ve kontrol ihtiyacı: En son ne zaman başkaları tarafından değil de tamamıyla kendi kendimi belirlediğimi hissettim? En son ne zaman bir şeyi sadece kendi istediğim şekilde yapabildim? En son ne zaman bir tartışmada bir şeyleri açıkça savundum veya bir şeyleri kendi değerlerim doğrultusunda şekillendirdiğimi hissettim?

Haz alma veya haz alamama halinden kaçınma ihtiyacı: En son ne zaman aslında yapmayı istemediğim bir şeyi sırf başkaları benden beklediği, "yapılması gereken şey" olduğu ya da "kaçınılmaz olarak yapılması gerektiği" için yaptım? En son ne zaman paşa gönlümün istediği bir şeyi yapmak için vaktim ve uygun bir yerim oldu? En son ne zaman tembellik ettiğim için vicdan azabı çektim? Bana sevinç ve keyif veren şeyleri ne sıklıkla yapıyorum?

Başkalarını ihmal ederek belirli ihtiyaçlara tek taraflı odaklanmanın tüm biçimleri bizi uzun vadede hasta eder ve tatminsiz kılar. Çünkü beş temel ihtiyaç –dördü psikolojik ve biri fizyolojik–, içinden su çektiğimiz ama aynı zamanda yeniden doldurmamız gereken variller gibidir.

Tüm yumurtaları tek sepete koyarsanız, bir yere ait olmak için elinizden gelen her şeyi yapmaya ya da takdir edilmek yoluyla özdeğerinizi güvence altına almaya çalışırsanız, kendinizi bağımlı hale getirirsiniz. Herkesi memnun etmeye çalışan

pek çok kişi, kendini şu durumda bulur: Artık kimi memnun etmek isteyip istemediklerini seçmekte özgür değildirler.

YAPMAK YA DA YAPMAMAK

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler her zaman aynı sonucu elde etmeyi hedefler: Başkalarının beni sevmesi ve benim de onları hoşnut etmem için bazı şeyleri yaparım ya da yapmam. İnsanlar biriyle sorunsuz bir etkileşim içine girmeye gayret ettiklerinde, davranışlarını o kişinin beklentilerine uyarlamaya eğilimli olurlar.[2] Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler bunu aşırı derecede yaparlar. Arzu edilen etkiyi elde edebilmek için bazı şeyleri daha önemsiz hale getirirler. Bu, örneğin kendi duygudurumları olabilir:

- Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, aslında gözyaşlarına boğulmak istedikleri anlarda bile, gayet arkadaş canlısı görünürler.
- Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, birileri kendilerine çarptığında bile özür dilerler.
- İyi bir anne ya da baba, iyi bir kız ya da erkek kardeş, iyi bir iş arkadaşı ya da iyi bir eş olmak için her şeylerini ortaya koyarlar – bitkin düştüklerinde, harcayacak enerjileri ve zamanları olmadığında bile.

Ayrıca kimseyi kızdırmamak veya kırmamak için kendi çıkarlarını, görüşlerini veya eleştirilerini ikinci plana atarlar. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, başkalarının planlarına uymuyorsa kendi hedeflerinin peşinden gitmezler. Kendisinde herkesi memnun etme eğilimi olup olmadığını anlamak isteyenler, kendilerine şu iki soruyu sorabilirler:

2 M. Snyder ve J.A. Haugen, "Why does behavioral confirmation occur? A functional perspective on the role of the target", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt 21, sayı 9, 1995, s. 963-974.

★ **Başkalarının beni sevmesi benim için ne kadar önemli?**

★ **Davranışlarımla başkalarını hayal kırıklığına uğratmamayı, kırmamayı veya onlara yük olmamayı istiyor muyum?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, başkalarını memnun etmekten hoşlanırlar. Başkalarının yapması gereken işleri üstlenirler, herkesin kendini rahat ve takdir edilmiş hissetmesini isterler. Psikolojide bu tür hedefler *yaklaşma hedefleri* olarak bilinir. Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin derdi başkalarının gözüne girmek, hatta yağcılık yapmak değildir. Başkalarına empatiyle yaklaşmak onların doğasında vardır.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin baskın mantığı farklıdır: Başkalarını memnun edemedikleri takdirde ortaya çıkabilecek nahoş duygu ve düşüncelerden kaçınmak isterler. Günlük hayatta karşılaştığınız çeşitli durumları düşünün ve kendinize şunları sorun:

★ **Böyle durumlarda başkalarını memnun edemezsem ne olur?**

★ **Başkalarının hoşuna gitmeyen bir şey söylersem ne olur?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, muhtemelen daha bunu akıllarından geçirirken bile fiziksel bir rahatsızlık hissederler. Yaklaşma hedefleri temel ihtiyaçlarını tatmin etmeye hizmet ederken, *kaçınma hedefleri* bu temel ihtiyaçları tehdit edilmeye, yaralanmaya ya da hayal kırıklığına karşı korumaya hizmet eder. Kendilerini sınırlandıran ve hayır diyen, eleştirel bir görüş ifade eden ya da üçüncü bir tarafın istemediği bir şeyi yapan herkes çatışma ve dolayısıyla aidiyet kaybı riski taşır. Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin neden aslında ihtiyaçlarına uygun olmayan şeyleri tekrar tekrar yaptıklarını açıklar:

- Lena, bir dahaki sefer de davet edilmeyi garanti altına alabilmek için, aslında gitmeyi hiç de istemediği bir partiye gider. Bu şekilde dışlanmaktan kaçınır.
- Holger, ancak defalarca istedikten sonra borcunu ödediği bilinen bir komşusuna borç verir. Aslında bunu yapmayı istemez. Ancak komşuluk ilişkilerini zora sokmamak ister – ne de olsa yan yana yaşıyorlar.
- Sabine, işyerindeki meslektaşlarına tavsiyelerle ve pratik işlerle destek olur ve "ekibin iyilik perisi" olarak kabul edilir. Yapması gereken o kadar çok şey varken bile başkalarına zaman ayırır; bu nedenle kendi işlerini ancak fazla mesai yaparak tamamlar. Bu davranışıyla, iş arkadaşları tarafından ekip ruhuna aykırı kişi olarak damgalanmaktan kaçınır.

Bu örnekler, herkesi memnun etme çabasının yalnızca bağlanma ihtiyacını korumaya değil, aynı zamanda kişinin özdeğerini artırmaya veya korumaya da hizmet ettiğini açıkça ortaya koymaktadır. Başkaları onun varlığına değer verdiği ve her partinin aranan kişisi olduğu için Lena kendini iyi hisseder; herkesi memnun etme çabası sayesinde kimsenin onun bir oyunbozan olduğunu düşünmemesini güvence altına alır. Holger ve Sabine'nin davranışları, başkaları için önemli olmaktan beslenen özdeğerlerini güçlendirir. Başkalarının onlara ihtiyaç duyması, kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

Kendilerine verdikleri değerin, başkalarını memnun ve mutlu etme konusunda ne kadar başarılı olduklarıyla yakından bağlantılı olması, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin karakteristik özelliğidir. Takdir edilme, glikoz kadar hızlı bir enerji kaynağıdır: Kısa vadede insana güç verir, özdeğeri dengeler ve hatta belki de "bu şekilde devam edemez" veya "her şeyi farklı hayal etmiştin" diye uyarıp duran iç sesi bile kısa süreliğine susturur. Ancak umulan takdir edilme hali gerçekleşmezse, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin üzerinde hareket ettiği buzun ne kadar ince olduğu ortaya çı-

kar. Bu yüzden şu sorular da kişinin herkesi memnun etme çabasına dair önemli ipuçları verir:

★ **Tercih şansım var mı?**

★ **Başkalarını memnun etmek, bana kendimi ne kadar seçeneksiz hissettiriyor?**

Danışanlarımla yaptığım koçluk seanslarında, reddetmek için "nesnel" bir nedenleri olmasa bile, bir isteği veya bir daveti geri çevirip çeviremeyeceklerini tespit etmeye çalışıyorum.

Alıştırma: Ben ...

- Çocuklarıma yanlarına gidinceye kadar sabretmeleri gerektiğini söyleyebilir miyim?
- Amirim tarafından alınan ve etkili olmadığını düşündüğüm bir kararı eleştirebilir miyim?
- Komşumu sesini yükseltmekten men edebilir miyim?
- Partnerime stresli bir hizmet içi eğitim döneminde olduğu için anlayış gösterip ertelediğim yakınlık ihtiyacımı ifade edebilir ve bu konuda aktif olarak talepte bulunabilir miyim?
- Akşamı nasıl geçireceğimi hâlâ planlamadığım ya da sadece canım istemediği için akşam yemeği davetini iptal edebilir miyim?
- İyi bir arkadaşım ya da aileden biri, o gün yapacak işim olmadığı için sipariş ettiği mobilyaları teslim almamı rica ettiğinde, bu talebini geri çevirebilir miyim?

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin algılama odağı dışa yöneliktir: Her zaman önce çevrelerindeki insanları düşünürler. Başkalarının duyguları, ruh halleri ve isteklerini hemen algılayabilecek çok hassas antenleri ve gelişmiş radar sistemleri vardır. "Satır aralarını" okuyabilirler ve diğer insanlarla temas halindeyken üzerlerine boca edilen uyaranlara karşı da duyarlıdırlar.

Bir koçluk danışanım bu durumu şöyle tanımlıyor: "Başkalarını memnun etmek istediğim için, genellikle başkalarının ihtiyaçlarını onlar fark etmeden önce görüyorum." Örneğin düzenlenmesi gereken bir parti olduğunda, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kendilerinin ne istediğine değil, başkalarının başarılı bir akşamı nasıl hayal ettiğine odaklanırlar. Ayrıca birileri onlardan bir şey yapmalarını istemeden önce harekete geçtikleri durumlar bu kişilere tanıdık gelecektir. Örneğin, bir restoranda garsonun nerede olduğuna bakındıklarında, masadaki diğer kişinin kadehinin boşaldığını gördüklerinde ya da bir arkadaşlarına daha o bir şey söylemeden neler olup bittiğini sorduklarında. Bu dışsal odaklanma, herkesi memnun etmeye çalışan kişileri genellikle kendi ihtiyaç ve arzularına yabancılaştırır.

KORKU, UTANÇ VE SUÇLULUK DUYGULARI

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, hoş olmayan duygulardan kaçınarak hareket ederler. Burada korku, özellikle de başarısızlık ve reddedilme korkusu önemli rol oynar.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendi aşırı beklentilerini karşılayamazlarsa, suçluluk ve utanç duygularına kapılırlar. Bu duygular belirli düşüncelerle el ele gider. Suçluluk duygusu kendi davranışlarıyla ilgilidir: "Bu kadar uygunsuz bir şeyi nasıl söyleyebildim?" veya "Kız kardeşimi yalnız bırakmamalıydım!".

Utanç ise tamamıyla kişinin kendisiyle ilgilidir: "Nasıl bu kadar aptal olabildim?" veya "Gerçekten de bencilin tekiyim!"

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, diğer insanlara öfkelendiklerini belli etmekte çok zorlanırlar. Öfke, hayal kırıklığı veya kızgınlık genellikle yutulur. Birini kırmaktansa "kendilerini ölesiye zorlamayı" tercih ederler. Yaptıkları fedakârlıkların veya bitmek bilmeyen çabalarının yeterince görülmeyişi ve takdir edilmeyişi onları üzer ve öfkelendirir, ancak bunu belli etmezler.

Alıştırma: Temel korkularım

Listeyi gözden geçirin ve size tanıdık gelen tüm korkuları işaretleyin. Burada yer almayan bir korkunuz varsa listeye ekleyin.

- Reddedilmekten, geri çevrilmekten veya beğenilmemekten korkuyorum.
- Başkalarını hayal kırıklığına uğratmaktan, sinirlendirmekten ya da incitmekten korkuyorum.
- Bencil ya da kalpsiz görünmekten korkuyorum.
- Anlaşılmaz ya da tuhaf görünmekten korkuyorum.
- Başarısız olmaktan, zayıf ya da çaresiz görünmekten korkuyorum.
- Başkalarını üzmekten veya huysuz görünmekten korkuyorum.
- Eleştirilmekten, çatışmaktan veya yüzleşmekten korkuyorum.
- Kendimi aptal yerine koymaktan veya nahoş bir şekilde dikkat çekmekten korkuyorum.
- Yalnız kalmaktan ve başkalarının bana sırt çevirmesinden korkuyorum.

Korku, utanç ve suçluluk duyguları, herkesi memnun etmeye çalışan kişileri bu duyguları kontrol altında tutmak için bir şeyler yapmaya motive eder.

DÖRT DAVRANIŞ EĞİLİMİ

Günlük hayatımda herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde dört temel davranış eğilimi gözlemliyorum. Bunların hepsi onaylanmayı güvence altına almaya, uyumu korumaya, eleştirilerin hedefi olmaktan kaçınmaya, potansiyel çatışmaları önlemeye veya muğlak durumlarla karşılaşmamaya hizmet eder:

- *Aşırı uyumluluk*: Sadece başkalarının beklentisi olduğu düşünülen şeyleri söylemek ve yapmak, geri kalan her şeyi arka plana atmak.

- *Aşırı ödün verme*: Mükemmellik ve kusursuzluk için çabalamak.
- *Özveri*: Başkaları için her şeyini vermek, onlarla ve sorunlarıyla ilgilenmek, asla hayır dememek.
- *Çözünme*: Başkalarınınkinden farklı hedeflerin, arzuların, çıkarların ve/veya görüşlerin varlığını hissetmemek veya çatışmaları algılamayı reddetmek.

Bu dört davranış eğiliminin hepsinin aynı anda mevcut olması gerekmez. Herkesi memnun etmeye çalışan bazı kişiler hedeflerini veya fikirlerini çok net hissederler, ancak bunları ifade etmekten korkarlar. Başkaları fikirlerini söyleyecek veya eleştirecek özgüvene sahiptir, ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler tamamıyla onları destekleme çabası içinde kaybolurlar. Bazılarının görev duyguları o kadar güçlü ve kimlik sınırları o kadar zayıftır ki, ne istedikleri ve kim oldukları konusunda neredeyse hiçbir fikirleri yoktur.

Kendi hedefleri, arzuları ve çıkarları kaybolmuş, hatta bazen görünmez hale gelmiştir. Bu çözünme –tıpkı diğer tüm stratejiler gibi– bilinçli değil, bilinçsiz bir eylemdir.

ÖZDEĞERSİZLEŞTİRME VE ÖZELEŞTİRİ

Joachim Stoeber ve Kathleen Otto adlı psikologlar, yüksek mükemmeliyetçi standartların yan etkileri ve sonuçları üzerine yaptıkları çeşitli çalışmalarda, mükemmeliyetçilikle ilgili sorunun yüksek beklentiler olmadığını kanıtlamayı başarmışlardır. Yüksek standartlara; hatalara karşı yüksek bir hassasiyetin, kişinin kendi performansına ilişkin şüphelerin ya da başkalarının sizi yalnızca olağanüstü iyi performans gösterdiğinizde takdir edeceği hissinin eşlik edip etmediği çok daha önemlidir.[3] Sağlıklı kusursuzluk çabası, kişinin kendi eylem-

3 J. Stoeber ve K. Otto, "Positive conceptions of perfectionism: Approaches, evidence, challenges", *Personality and Social Psychology Review*, sayı 10, 2006, s. 295-319.

lerine ilişkin aşırı eleştirel bakış açısı yoluyla sağlıksız, potansiyel olarak patolojik mükemmeliyetçilikten ayrılır.

Bu bulguları herkesi memnun etme çabasına uygularsak, başkalarını memnun etmeyi istemenin kendi başına zararlı olmadığını varsayabiliriz. Yüksek standartta bir nezaket, yardımseverlik, empati ve hatta hoşgörü ve affetme isteği, bağlılığa katkıda bulunur, özgeci davranışları ve çok daha fazlasını teşvik eder. Herkesi memnun etme çabasını bu kadar sorunlu kılan şey, kişinin kendisini abartılı bir şekilde değersizleştirmesi ve eleştirmesinin yanı sıra, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bütün çabalarına rağmen tek tek insanları memnun edemeyecekleri gerçeğine tahammül edememeleridir.

Bu durum, kendi duygu ve özlemlerini bastırma ya da kara kara düşünme eğilimi gibi insanları potansiyel olarak hasta ve tatminsiz hale getirebilecek koruyucu stratejilerle sonuçlanır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, muhtemelen birileriyle sohbet ettikten sonra söylediklerinin nasıl algılandığını düşünerek ya da bunun için kendilerini kınayarak zaman geçirdikleri gerçeğine aşinadırlar. Çeşitli durumları kafalarında yüzlerce kez gözden geçirmeleri ve alternatif hareket tarzlarının neler olabileceği konusunda düşünüp taşınmaları daha da yaygındır.

Test: Başkalarının ne düşündüğü sizi endişelendiriyor mu?[4]

1 (= Kesinlikle katılmıyorum) ile 6 (= Kesinlikle katılıyorum) arasında bir ölçekte, aşağıdaki ifadelerin sizin için ne kadar geçerli olduğunu düşün.

Bu ifadelerin ne kadar fazlasına katılıyorsanız, başkalarının sizin hakkında ne düşündüğü konusunda o kadar endişe duyuyorsunuz demektir.

4 C.J. Robins, J. Ladd, J. Welkowitz, P. Blaney, R. Diaz ve G. Kutcher, "The personal style inventory: Preliminary validation studies of new measures of sociotropy and autonomy", *Journal of Psychopathology Behavioral Assessment*, sayı 16, 1994, s. 277-300.

- Başkalarından gelen eleştirilere karşı çok hassasım.
- Başkalarının dediklerine kolayca ikna oluyorum.
- Başkalarının beni beğenmesi veya bana hayranlık duyması benim için çok önemli.
- Diğer insanların verebileceği tepkiler beni endişelendiriyor.
- Birinin benden hoşlanıp hoşlanmadığından emin olmadığımda kendimi çok rahatsız hissederim.
- Davranışlarımın başkalarının benden beklentileriyle uyumlu olduğunu bildiğim zaman kendimi daha rahat hissederim.
- Kendimi başkalarının benim davranışlarım sonucunda ne hissettiğine göre değerlendiririm.

Başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğü konusunda endişelenmeniz doğaldır. Aksine, insanların reddedilmeyi hiç umursamaması tuhaf olurdu. Ancak bir kişi sürekli olarak beğenilip beğenilmediğini ve başkalarının kendisinden ne beklediğini düşünmekle meşgulse, artık kendi önemli ihtiyaç ve hedeflerinin peşinden gidemeyecektir.

Herkesi memnun etme çabası, genellikle düşük özdeğerle el ele gider. Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin kendilerini hiç sevmedikleri ya da kendileri hakkında sadece kötü düşündükleri anlamına gelmez. Ancak kendilerine verdikleri değer konusunda çok kolayca güvensiz hale gelebilirler.

EĞİLİMİNİZ GÜÇLÜ MÜ, ZAYIF MI?

Kendinde herkesi memnun etme çabası eğiliminin olduğunu bilmek bir şeydir, herkesi memnun etme eğiliminin ne kadar güçlü olduğunu bilmek ise başka bir şey. Amerikalı psikolog Taibi Kahler tarafından geliştirilen güdüleyici modeli[5] bunu öğrenmenize yardımcı olur. "Herkesi memnun et" güdüleyicisi, beş tipik güdüleyici dinamiğinden biridir. Bunlar insan

5 T. Kahler ve H. Capers, "The Miniscript", *Transactional Analysis Journal*, sayı 4, 1974, s. 26-42.

davranışının bir parçasıdır, nezaket ve dostça davranma gibi özünde olumlu olan tutumların çarpıtılmasını temsil ederler.

Ancak abartılmaları halinde kişinin kendisini sabote eden bir kaynak haline gelirler. Bunun nedeni daraltıcı olmaları ve "Her zaman nazik ol!", "Her zaman ve istisnasız dostça davran!" gibi mutlak kesinlik talebi nedeniyle uygulanamaz olmalarıdır (daha fazla bilgi için bkz. Dördüncü Bölüm). Aşağıdaki test[6] yardımıyla "Herkesi memnun et" güdüleyicisinin kendinizde ne kadar güçlü olduğunu tespit edebilirsiniz.

Puanınız ne kadar yüksekse, içinizdeki güdüleyici dinamiği sizi o kadar güçlü bir şekilde etkiliyor demektir. Hatta artık bazı durumlarda başka türlü davranma seçeneğinizin bulunduğunu fark bile edemeyebilirsiniz. Puanınız 30'un altındaysa, bunun pratikteki anlamı, güdüleyicinin hayatınıza olumlu etki etme ihtimalinin daha yüksek olduğudur. Değerleri 30'un üzerinde olan güdüleyiciler, zararlı bir etkiye sahip olabilecekleri için dikkatle incelenmelidir. Özellikle 35 ve üzeri puanlar, günlük davranışlar üzerinde güçlü bir etkisi olan oldukça etkili bir güdüleyiciye işaret eder. Puanınız 40'tan da yüksekse, güdüleyiciniz o kadar güçlüdür ki sağlığınızı tehlikeye atma potansiyeline dahi sahiptir. Çünkü bu kadar yüksek bir puanla, muhtemelen güdüleyiciye uymaktan başka bir şey yapamazsınız ve buna bağlı olarak kendi ihtiyaçlarınızı tamamen ihmal edersiniz. Okumaya devam etmeden önce bir an durup sonuçlarınızı değerlendirin.

Test: "Herkesi memnun et" güdüleyicim

- 1 (= hiç) ile 5 (= tamamen) arasında bir ölçekte, her bir ifadenin sizin için ne kadar geçerli olduğunu belirtin. Ardından tüm değerleri toplayın.
- Benimle muhatap olanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktan kendimi sorumlu hissederim.

6 K. Kälin ve P. Müri, *Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*, Ott, Thun, 2015.

- Sıklıkla gerçekten gerekli olandan daha fazlasını söylerim.
- Başkaları tarafından kabul görmek benim için önemlidir.
- Sıklıkla başkalarının benden ne beklediğini öğrenmeye çalışır, buna uygun şekilde davranırım.
- İşimi iyi yapıp yapmadığımı başkalarından duymak benim için önemlidir.
- Başkalarının ihtiyaçları için kendi arzu ve ihtiyaçlarımı bir kenara bırakırım.
- Diğer insanları eleştirmekten rahatsızlık duyarım.
- Tartışmalarda sık sık olumlama anlamında başımı sallarım.
- "Bir deneyin!" yerine "Bir deneseniz olmaz mı?" derim.
- Diplomatik davranırım.

★ **Test sonuçlarım benim için kişisel olarak ne ifade ediyor?**

★ **Güdüleyicinin varlığı günlük hayatımı ne şekilde etkiliyor?**

Güdüleyici testinin yanı sıra aşağıdaki üç kriter –yoğunluk, yaşam alanları, sonuçlar ve ıstırap– ve ilgili sorular, insanları memnun etme eğiliminizin ne kadar güçlü olduğuna dair iyi bir gösterge olabilir. *Yoğunluğu* belirlemek, bu davranış kalıbının üstesinden gelmenin ne kadar kolay olacağına dair gerçekçi bir beklenti geliştirmenize yardımcı olur. *Yaşam alanları* kriteri, bu kitapta verilen bilgi ve alıştırmaları hangi bağlamlarda deneyip uygulamanız gerektiğini gösterir. Aynı zamanda, insanları memnun etme konusunu insanlarla birlikte ele alabileceğiniz yaşam alanlarının da bir göstergesi olabilir. Herkesi memnun etmek isteyen kişiler başkalarıyla iletişim kurmak yerine kendi kendilerine bir şeyler yapma eğiliminde olduklarından, bu, bu davranış kalıbını bir ölçüde kırmaya yönelik önemli bir adım olabilir. *Sonuçlar ve ıstırap* kriteri, sorunu sadece tanımakla kalmayıp optimal durumda gerçekten aktif bir şekilde mücadele etme motivasyonunuzu artıracaktır.

Yoğunluk

- Bu bölümdeki tanımların hepsi mi bana uyuyor, yoksa sadece belirli birkaçı mı?
- Ne sıklıkla herkesi memnun etmeye çalışan biri gibi davranıyorum: Bazen mi, sık sık mı, her zaman mı?
- Herkesi memnun etmenin mümkün olmadığı durumlarda: Vicdan azabı beni ne kadar rahatsız ediyor?
- Aklıma istisnai durumlar geliyor mu? Yani başkalarını memnun etmediğim, fikrimi açıkça dile getirdiğim ya da çatışmaya girdiğim durumlar oluyor mu?

Yaşam alanları

- İnsanları memnun etmek hayatımın tüm alanlarını mı (örneğin iş, aile, arkadaşlar, komşular, boş zaman) yoksa sadece belirli alanları mı etkiliyor?
- Sadece bana çok yakın insanları mı, pek iyi tanımadığım insanları mı, yoksa tüm insanları mı memnun etme eğilimindeyim?
- Belirli durumlar benim için özellikle zorlayıcı mı (örneğin güç ilişkileri, hiyerarşik olarak benden yukarıdaki insanlarla muhatap olduğum zamanlar, kendi çekirdek ailem) yoksa bağlamın bir önemi yok mu?

Sonuçlar ve ıstırap

- İnsanları memnun etme çabam bana neye mal oluyor?
- Bu çabam benim için ne gibi istenmeyen sonuçlar doğuruyor?
- İnsanları memnun etmek hareket alanımı kısıtlıyor mu? Hiç mi, biraz mı, yoksa çok mu?
- Olduğum gibi davranırsam, bu kimin yararına olur?
- Davranışlarım beni ne kadar rahatsız ediyor?

İKİNCİ BÖLÜM

"BEN NEDEN BÖYLEYİM?": İNSANLAR NASIL HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLERE DÖNÜŞÜR?

> Bir şey açıklığa kavuştuğunda, artık bizi ilgilendirmemeye başlar.
>
> – FRIEDRICH NIETZSCHE

İnsanlar saçlarını sarıya boyamaya, vejetaryen beslenmeye ya da yeni bir araba almaya karar verirler. Neredeyse hiç kimse herkesi memnun etmeye çalışan biri olmaya karar vermez. Çünkü herkesi memnun etme çabası pek çok olumsuz sonuç doğurur. Ama yine de herkesi memnun etmeye çalışan pek çok insan var ve siz de onlardan birisiniz. Bu nasıl oluyor? Bunun cevabını bu bölümde bulacaksınız.

İnsanların herkesi memnun etmeye çalışması, elbette sadece bir tek faktöre bağlı değildir. Genellikle genetik veya nörobiyolojik yatkınlıklar, rol gerekliliklerine bağlı biyografik deneyimler ve toplumsal gelişmeler birbirine karışır. Herkesi memnun etmeye çalışmak, bir öğrenme sürecinin sonucudur: İnsanlar, herkesi memnun etmeye çalışmak eskiden de bugün de mantıklı olduğu için herkesi memnun etmeye çalışırlar.

İLİŞKİ DENEYİMLERİ VE AİLE DİNAMİKLERİ

Çocuklar hayata atılmak için sağlam bir çıkış takozuna ihtiyaç duyarlar. Tek ayağı sallanan bir sandalye bunun için yeterli

değildir. Evet, insanlar hayat boyu öğrenirler, ancak hayatlarının ilk yıllarındaki öğrenme deneyimleri özel bir öneme sahiptir. Bu dönemde yakın bağlanma figürleriyle yaşanan deneyimler, beyinlerindeki nöral kalıpları ve dünyayla olan ilişkilerini belirleyici biçimde şekillendirir. Bu deneyimler, insanların kendileri hakkında sahip oldukları imgeyi ve kişiler arası ilişkilerde kendilerine neyi izin verip neyi vermediklerini belirler.

Uta, bir papaz evinde büyümüş. Terapi seanslarımızdan birinde dönüp de geçmişe baktığında, çocukken ne zaman canlı ve neşeli olsa ve kendine alan açmaya çalışsa, "Bu ne cüret!", "Kendini ne kadar önemli sanıyorsun!" gibi cümleler ya da "Şşşşt!" gibi uyarılar duyduğunu fark etti.

Çocuklar başlangıçta ihtiyaçlarını tamamen özgürce gösterirler. Bu gerekli de bir şeydir, çünkü dünyaya kendi başının çaresine bakamayacak halde gelirler, bu yüzden de diğer insanların sevgi dolu ilgisine ve dikkatine muhtaçlardır. İhtiyaçlarını en baştan itibaren, örneğin terlediklerinde veya üşüdüklerinde ya da teselli edilmek istediklerinde, ağlayarak ifade ederler. İleride bunu sözlü olarak da yaparlar. Çocuklar, ilki çok lezzetli olduğu için ikinci bir dondurma ister ya da büyük amcanın evine gitmek istemediklerini, çünkü oranın sıkıcı olduğunu açıkça söylerler.

Burada belirleyici olan, çocukların bu davranışlarına ve "benliklerine" nasıl tepki gösterildiğidir. Çocuklar, kendilerini oldukları gibi ortaya koyup da kabul görmediklerini hissettiklerinde, duygularını göstermeyi ve onlarla bağlantı kurmayı bırakırlar. Dolayısıyla soru şudur:

★ **Başkalarına duygularımızı, karakter özelliklerimizi ve isteklerimizi açtığımızda, bize nasıl yaklaştılar, ne tür tepkiler aldık?**

İhtiyaçlarını ve isteklerini dile getirdikten veya kendi ilgileri doğrultusunda hareket ettikten sonra utandırılan kişi şunu

öğrenir: Kendini göstermek utandırılmak demektir ve kişi bundan şu sonucu çıkarır: Artık kendimi göstermesem daha iyi olur. Böylece bir daha utandırılmam veya dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmam. Tıpkı Uta gibi.

Yanlış anlaşılma olmasın: Utanç, kendi başına kötü bir şey değildir. Diğer tüm duygular gibi utanç da yararlı bir duygudur. Utanç, sosyal bir duygudur. Utanç duyduğumuz anlar, kendi davranışlarımızı yeniden düşünmemizi sağlar. Utanç sayesinde, grup içinde geçerli olan normlara uymayı ve sosyal ilişkilerimizde uygun davranışlar sergilemeyi öğreniriz.

Dokuz yaşındaki bir çocuğun, üç kardeş için alınmış çikolatayı tek başına yerken yakalandığı ânı ele alalım. Ebeveynlerin "Peki, aile anlayışın buysa, kendin bilirsin!" demesi, o anda çocuğu kesinlikle utandıracaktır. Ancak iyi ihtimalde, çocuk paylaşmanın sosyal ilişkiler için önemli olduğunu öğrenir. Bir çocuğun belirli durumlarda utanç duyması, eğitim sürecinin bir parçasıdır.

Herkesi memnun etme çabası, "bir kerelik" utanç verici bir hata yaptığımız veya "bir kerelik" utandırıldığımız için ortaya çıkmaz. Öyle olsaydı, hepimiz herkesi memnun etmeye çalışan insanlar olurduk. Aile veya okul hayatında utanç verici bir deneyim yaşamamış kimseyi tanımıyorum.

Örneğin, anne babam ve kız kardeşlerimle başkentleri tahmin etme oyunu oynadığımız ânı hâlâ çok net hatırlıyorum. Bugün hâlâ, Norveç'in başkenti sorusuna "Stockholm" cevabını verdiğim için ailem bana güldüğünde hissettiğim o korkunç duyguyu ve kızaran yanaklarımı vücudumun her zerresinde hissediyorum.

Çok az duygu utanç kadar acı vericidir. Utandırılan kişiler, bu duyguyu çok yoğun bir şekilde hissederler. Savunmasız ve zayıf olduklarını, yanlış davrandıklarını düşünürler. Ancak yanlış bir şey yapmak ile kişi olarak yanlış davranmak arasında fark vardır. Herkesi memnun etme çabası eğilimlerinin gelişimi için kritik olan, kişinin tercihleri, karakter özellikleri, görüşleri, arzuları veya duyguları nedeniyle utandırıldığı an-

lardır. Çünkü tüm bunlar kişinin kendi benliğiyle, kendi kimliğiyle yakından bağlantılıdır.

Utanan kişi, kendisini sorgular

Utanç duygusu, herkesi memnun etmeye çalışma yolunda temel ve önemli bir tetikleyicidir, çünkü kendimizi sorgulamamıza neden olur.[1] 2014'te Zürih'te yapılan bir araştırma, utanç ve suçluluk duygularının beynin amigdala ve insula gibi bölgelerini harekete geçirdiğini göstermiştir. Her iki bölge de limbik sistemin parçasıdır ve duyguların işlenmesi için önemlidir. Utanç durumunda, beyinde öz düşünüm ve öz değerlendirme ile ilişkili devrelerin, yani beynin ön lobunun merkezinde yer alan ve dorsomedial prefrontal korteks olarak adlandırılan yapıların özellikle aktif olduğu ortaya çıkartılmıştır.[2]

Bir duygu olarak utanç, kişinin bütünüyle ilgilidir. Utanç duyan kişiler, oldukları halleriyle iyi olmadıkları ya da bazı yönlerinin kötü ve değersiz olduğu izlenimini edinirler.[3]

Gudrun, eskiden gazetecilik ya da sunuculuk oyunu oynamayı sevdiğini hatırlıyor. Saç fırçasını mikrofon olarak kullanarak Dagmar Berghoff[4] olur ve haber bültenini sunarmış. Okumayı öğrenir öğrenmez de birbiri ardına kitapları devirerek, öğrendiklerini heyecanla annesine, babasına, kardeşlerine, büyükanne ve büyükbabasına anlatmaya çalışırmış. Ne yazık ki bu coşkusuna hiç aynı şekilde karşılık alamamış. Sık sık ona bakıp "Yeter artık, seni takip edemiyorum!" diyorlarmış. Haber bülteni sunma oyunu oynadığında ise, özellikle büyükbabasının "Kes şu saçmalığı!" ya da "Anlattıkların kimsenin umurunda değil!"

1 M. Pivetti, M. Camodeca ve M. Rapino, "Shame, Guilt, and Anger: Their Cognitive, Physiological, and Behavioral Correlates", *Current Psychology*, sayı 35, 2015, s. 4.

2 L. Roth, T. Kaffenberger, U. Herwig ve A.B. Brühl, "Brain activation associated with pride and shame", *Neuropsychobiology*, cilt 69, sayı 2, 2014, s. 95-106.

3 J. Tangney, J. Stuewig ve D. Mashek, "Moral Emotions and Moral Behavior", *Annual Review of Psychology*, cilt 58, sayı 1, 2007, s. 345-372.

4 Aslen oyuncu olan Alman televizyon haber sunucusu – e.n.

gibi şeyler söylediğini hatırlıyor. "Bizim gibiler televizyona çıkmaz!" ya da "Kendini çok mu akıllı sanıyorsun?" gibi cümleler, ona çocukken ailesinin "O çok akıllı hanımefendiler ve beyefendiler" grubuna ait olmadığını düzenli olarak hatırlatıyormuş.

Tüm bunlar Gudrun'u derinden utandırmış ve güvenini zedelemişti. Bu tür deneyimler çocuklarda iz bırakmadan geçmez. Oksijen nefes almak için ne kadar önemliyse, takdir edilmek de biz insanların esenliği için o kadar önemlidir. Rencide edilmek –takdir edilmenin zıddı olarak– nefesimizi kesebilir. Bu nedenle tekrarlanan utandırılma deneyimleri üzerimizde kalıcı bir etkiye sahiptir. Çocuk özünde doğru olmadığını, bir şekilde kusurlu, hasarlı olduğunu, yetersizliğini veya istenmediğini anlar. Utanç, güvensizliğe ve canını yakacak şekilde çocuğun kendisinden şüphelenmesine yol açar.

Utanç artık sıradanlaştığında, çocuk başkalarının kendisi hakkında düşünebilecekleri ve kendisini olduğu gibi gösterdiği takdirde başına gelebilecekler konusunda endişelenmeye başlar. Başkalarının beklentilerini karşılayamama ve bu nedenle reddedilme korkusu artık süreklilik kazanır. Diğer insanlar sizinle dalga geçebilir veya size yüz çevirebilir. Bu da kısıtlayıcı deneyim ve davranış kalıplarına yol açar. Bundan etkilenenlerin yalnızca iki seçeneği vardır: Ya yeryüzünden yok olup gitmek ya da her koşulda mükemmel bir izlenim bırakmak, kendisini tamamıyla başkalarına adamak ve asla hayır dememek.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, hayal kırıklığıyla başa çıkamadıkları için, örneğin çekingen davranarak ve hiçbir şey söylemeyerek, zayıflıklarını çevrelerinden gizlemeye veya hatadan kaçınmaya çalışmazlar. Başkalarını hayal kırıklığına uğratma korkusunun arkasında utanç duygusu yatar. Başarısızlık korkusu ile utanç duygusu birbiriyle yakından ilişkilidir.

Gudrun'un karnesinde her yıl derslere daha fazla katılması gerektiği yazıyordu. Gudrun bugün bile soruların cevaplarını bildiğini ve her defasında "Of ya, bu da bilinmez mi? Cevabın ne

olduğu apaçık ortada!" diye düşündüğünü hatırlıyor. Buna rağmen parmak kaldırmıyordu. Çünkü ne kadar emin olursa olsun, %0,1 ihtimalle yanlış cevap verme olasılığı vardı. Sessiz kalarak, potansiyel bir utandırılma halinden kaçınmak istiyordu. Bugün bu durum için şunları diyor: "Yanlış cevap verebilirdim ve diğerleri benimle alay edebilirdi, bu benim için bir kâbus olurdu." Mükemmeliyetçilik eğiliminin ardında gizlenen başarısızlık korkusu, yetişkinlik dönemine kadar Gudrun'un peşini bırakmamış: Kendisinden daha iyi yemek yaptığını düşündüğü arkadaşlarını yemeğe davet ettiğinde, yemeğe yeterince baharat koymamış olabileceğini söyleyerek, arkadaşlarından defalarca özür dilermiş. İşyerinde ya da dışarıda arkadaşlarıyla sohbet ederken, aslında ilgisini çeken konuları, başkalarının onu damgalayıp daha az seveceği korkusuyla kendine saklıyormuş. Bugün bile, toplantılarda sunum yapması veya başka bir şekilde dikkatlerin odağı olması gerektiğinde, kendini rahatsız hissediyor. Hâlâ restorana ilk giren kişi olmak istemiyor. Sevilmeyen biri olma korkusuyla aslında yapmak istemediği işleri üstlenmeye devam ediyor, her zaman küçük bir grupla samimi bir düğün yapmayı istemiş olsa da sonunda ne kadar akrabası varsa hepsini davet ettiği büyük bir kutlama yapmış ve bugün İtalya'da bir plajda güneşlenme hayali kursa da, kocası öyle istiyor diye tatilde Finlandiya'ya gidip kuzey ışıklarını izliyor.

Gudrun çocukken etrafındaki önemli bağlanma figürleri ona söylediklerinin gereksiz ya da aptalca olduğunu hissettirmişti; bu da, onun sürekli olarak başkalarının söylediklerine gerçekten ilgi duyup duymadıkları konusunda endişelenmesine neden olmuştu. Dışarıdan deneyimlenen utandırılma, Gudrun tarafından içselleştirilmişti. İçindeki eleştirmen her daim varlığını belli ediyordu. Bir şey anlattığı ya da bir konuda tavır aldığı durumlarda, içindeki ses ona kimsenin bunu duymak istemediğini ve kendini bu kadar ön plana çıkarmaması gerektiğini fısıldıyordu.

Gudrun'da tekrarlanan utanç deneyimleri, bilinçdışı varsayımlara yol açmıştır. Bunlar düşüncelerini ve davranışlarını

belirleyen, yazılı olmayan yasalar gibidir: "Eğer başkalarının senin söylediklerini duymayı istediğinden yüzde yüz emin değilsen, çeneni kapalı tut" ve aynı zamanda –utançla yüklü bir şekilde– "Aptal bir alt sınıf çocuğu olarak sakın dikkatleri üzerine çekme." Özdeğer duygusu artık başkalarının verdiği tepkilere bağlanmıştır. Herkesi memnun etme çabası, yetersiz kalma ve dışlanma korkusunu kontrol altında tutmaya ve tekrar utandırılmamaya hizmet eder.

Bu satırları okurken gerçekten de fena halde mahcup olduğu, utançla yüklü bir ânı hatırlayan herkes, yer yarılıp içine girmeyi ne kadar çok istediğini bilir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, Birinci Bölüm'den hatırladığımız aşağıdaki stratejileri yaşadıkları utandırılma haliyle başa çıkmak için tekrar tekrar kullanırlar:

- "Sakın dikkatleri olumsuz bir şekilde üzerine çekme" düsturuna uygun olarak bulundukları ortamla bütünleşir ve fazlasıyla nazik davranırlar (*aşırı uyum sağlama*).
- Kendilerinin hırslı ve mükemmel hallerini öne çıkarırlar, mükemmeliyetçilik perdesinin ardında zayıf, kusurlu yanlarını gizlerler (*aşırı telafi*) ya da mükemmel bir "bakıcı"ya dönüşürler (*kendini feda etme*) ve böylece başkalarına daha az saldırı alanı bıraktıklarını düşünürler.
- Kişilik özelliklerini, yani aslında önemli buldukları şeyleri ya da gerçek düşüncelerini artık ifade etmeyerek yok olurlar (*çözünme*).

Utandırılmanın pek çok yolu vardır. Eğer bu tekrar tekrar gerçekleşir ve yoğun bir şekilde deneyimlenirse, herkesi memnun etme çabası davranışına yol açabilir. Utandırılma, evde aile arasında ya da yakın bağ kurulan kişilerle temas halinde olduğu kadar, okulda akranlar veya öğretmenler üzerinden de deneyimlenebilir.

Bu noktada, eleştirinin ve küçümsemenin neye yönelik olduğunun önemi yoktur; bunlar bedene ("Bu ne hal, böyle bir şeyi nasıl giyersin!"), kişisel düşünce dünyasına ("Bu karma-

karışık düşüncelerin artık baydı!"), duygusal duruma ("Amma da abarttın yine!"), belirli kişilik özelliklerine ("Uzaktan kumandalı robot gibisin!") ya da başka bir şeye ilişkin olabilir. Kişi her zaman açık ve belirgin bir şekilde utandırılmaz. Örneğin bir çocuk, babasının doğum günü için çizdiği resmi ertesi gün çöpte bulduğunda, bu durum onun güvenini kırar ve utanç hissedebilir.

Herkesi memnun etmeye çalışan pek çok kişi, haklarını savunmaya çalışırken yaşadıkları utanç verici deneyimlerinden söz eder ve utandırıldıkları için susmaya ya da boyun eğmeye zorlandıklarını belirtir. Bunlar, örneğin ebeveynlerin tekrar tekrar "Hadi tabağını bitir, Afrika'da aç çocuklar var!" ya da "Öpücük vermezsen büyükannen çok üzülür" gibi cümlelerle çocuğun kararının yok sayıldığı durumlar olabilir. Ayrıca bağ kurulan kişilerin yetiştirme tarzının fazlasıyla baskın olduğu ("Şimdi bunu tam olarak benim dediğim gibi yapacağız!") ya da sınır koyma girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı ("Boşuna tartışma, bu çatı altında yaşadığın sürece biz ne dersek onu yapacaksın!") durumlarda çaresizlik deneyimleri yaşayanlar şunu içselleştirir: Ne yaparsam yapayım fark etmeyecek, fikrimin ya da ihtiyacımın zaten bir önemi yok. Buna benzer yanıtlar alan biri, bir süre sonra hiçbir şey istememeye başlar.

On yaşındaki Marie, küçük bir kasabada büyümüş. Babasının iyi bir işi varmış, annesi ise ev hanımıymış. Aile maddi açıdan hiçbir eksiklik çekmiyormuş. Ancak ebeveynler arasında uzun süredir gerginlik yaşanıyormuş. Marie akşamları yatağında yatarken sık sık onların tartıştığını duyarmış. Bu tartışmalar genellikle annenin kıskançlığı ve babanın çok fazla iş seyahatine çıkması üzerineymiş. Ancak günlük hayatta da ebeveynler arasındaki gerilim sıkça hissedilirmiş, özellikle birlikte yenilen akşam yemeklerinde. Anne, babayı iğneleyip dururmuş. Baba ise Marie'ye, annesinin ne kadar yorucu olduğunu ve buna tahammül etmekte zorlandığını söylermiş. Marie, bu çatışmalarda sürekli arabulucu konumuna düşüyormuş: "Annene söyle...", "Ba-

bana de ki..." Marie çoğu zaman onları yatıştırmaya ya da küçük şakalarla barıştırmaya çalışırmış. Annesi üzgün olduğunda, Marie onu teselli edermiş. Marie "sorun" çıkardığında –yaşına göre tamamen normal sayılacak yeni şeyler denediğinde– ebeveynler tartışır ve ona şunu derlermiş: "Gördün mü, şimdi de senin yüzünden kavga ediyoruz!"

Marie öyle sıradan bir çocuk olamıyordu. Ebeveynlerinin mutluluğundan o sorumlu tutuluyordu. Onların duygularını yumuşatma, duygusal olarak dengeleme görevini üstleniyor ve ebeveynlerin çatışmalarında arabulucu olarak kullanılıyordu. Aslında ebeveynlerinin yerine getirmesi gereken vericilik rolünü o üstlenmişti. Marie'den yaşından çok fazlası bekleniyordu.

Ebeveynlerinin esenliğini sağlamak, bir çocuğun sorumluluğunda değildir; bu, çocuğun yetkinliklerini ve duygusal kaynaklarını aşar. Ancak çocuklar, ebeveynleri veya en önemli bağlanma figürleri tarafından Marie örneğinde olduğu gibi bilinçsizce böyle bir role itilirse, erken yaşta kendilerini başkalarından sorumlu hissetmeyi ve onların esenliği için endişelenmeyi öğrenirler. Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde herkese ve her şeye karşı aşırı özen gösteren tipik bakış açısının geliştirilmesine yol açar.

Psikologlar bu durumu rol değişimi veya ebeveynleştirme olarak adlandırır. "Ebeveynleştirme" terimi, 1973 yılında Ivan Boszormenyi-Nagy ve Geraldine Spark tarafından ortaya atılmıştır. Latince "ebeveyn" (*parentes*) ve "yapmak" (*facere*) kelimelerinden türemiştir ve bu nedenle "birini ebeveyn yapmak" anlamına gelir.

Ebeveynleştirilmiş çocuklar, aile durumları nedeniyle, kendilerini geçici veya kalıcı olarak ebeveynlerinin yerine geçmeye ve yaşlarına uygun olmayan, aşırı sorumluluk almaya mecbur hissederler. Başkalarına karşı üstlendikleri bu bakım rolü, onların aleyhine işler. Örneğin, oyun oynamaya veya ödev yapmaya zamanları kalmaz. Bu çocuklar genellikle bağ kurdukları kişilerden yeterince sevgi ve ilgi de göremezler.

Sağlıklı sorumluluk alma, çocukların duygusal olgunluğunu ve psikososyal gelişimini destekler. Yapıcı ve yıkıcı ebeveynleştirme arasında fark vardır.[5]

Yapıcı ve yıkıcı ebeveynleştirme

Yapıcı ebeveynleştirme çocukların gelişimini destekleyen, olumlu görevler üstlenmesini ifade eder; bu görevler onları zorlar ama aşırı yüklenmelerine neden olmaz. Örneğin, üç yaşındaki yeğenim temizlik, yemek yapma ve sofra kurma gibi işlere yardım etmeyi seviyor. Bu süreçte daha bağımsız davranmaya başlıyor (çünkü önce peyniri mi yoksa tabakları mı alacağına kendisi karar verebiliyor), mutluluk ve öz yeterlik hissediyor (çünkü yetişkinler gibi sürece dahil oluyor ve ebeveynleri ona yardımları için teşekkür ediyor) ve empati yeteneğini geliştiriyor (çünkü buzdolabından yeşil biber yerine annesinin çok sevdiği kırmızı biberi almayı tercih edebiliyor). Araştırmalar, yaşlarına uygun pratik görevler üstlenmeleri, bu esnada takdir edilmeleri ve bir miktar destek almaları halinde, çocukların özerkliklerinin ve sosyal yetkinliklerinin güçlendiğini doğrulamaktadır.[6]

Buna karşılık *yıkıcı ebeveynleştirme*, çocuğun ilgi, güvenlik ve şefkat gibi ihtiyaçlarını feda ederek ebeveynin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışması ve buna uyum sağlaması durumudur. Ebeveynleştirilmiş çocuklar, üstlendikleri görevlerin türü ve bu görevlere harcadıkları süre açısından ebeveynleştirilmemiş çocuklardan farklılık gösterir. Bu tür bir rol değişimi yaşayan birçok çocuk, yetişkinlik dönemine kadar uzanan olumsuz etkiler hisseder.[7]

---

5 L. Hooper, "Parentification", R. Levesque (yay.), *Encyclopedia of Adolescence*, Springer, New York, 2011, s. 2023-2031.

6 L.M. Hooper, "Expanding the Discussion Regarding Parentification and Its Varied Outcomes: Implications for Mental Health Research and Practice", *Journal of Mental Health Counseling*, cilt 29, sayı 4, 2007, s. 322-337.

7 Güncel araştırma verilerine göre, bir tür ihmal yaşamış çocukların –buna duygusal ebeveynleşme de dahil– yaklaşık dörtte biri olumsuz sonuçlarla karşılaşıyor. Krş. J.A. Engelhardt, "The Developmental Implications of Parentification: Effects on Childhood Attachment", *Graduate Student Journal of Psychology*, sayı 14, 2013, s. 45-52; L.M. Hooper, "Defining and Understanding Parentifaction: Implications for All Counselors", *Alabama Counseling Association Journal*, cilt 34, sayı 1, 2008, s. 34-43.

Herkesi memnun etme davranışının gelişiminde, başta *duygusal ebeveynleştirme* olmak üzere yıkıcı ebeveynleştirme oldukça önemlidir. Bu durumda çocuk, ebeveynlerin ya da bir ebeveynin psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Ebeveynler bunu genellikle bilinçli ya da kasıtlı olarak yapmaz, ancak yine de bu durum yaşanır. Duygusal ebeveynleştirmeye bazı örnekler şunlardır:

- Çocuk, bir ebeveynin endişelerini, üzüntüsünü veya ihtiyaçlarını hisseder ve bu ebeveyni teselli etme, anlama, destekleme duygusu geliştirir, kendisini ona moral vermeye mecbur hisseder.
- Bir ebeveyn, çocuğun diğer ebeveyne karşı taraf tutmasını bekler; bu, çocukta içsel sadakat çatışmasına ve suçluluk duygusuna yol açar.
- Bir ebeveyn bariz bir şekilde sinirli olduğunda, çocuk kendisini bu gergin havayı dağıtmaktan sorumlu hisseder ve fazlasıyla uslu, itaatkâr, sorunsuz ya da esprili davranarak durumu düzeltmeye çalışır.
- Bir ebeveyn zihinsel veya fiziksel olarak yeterince dayanıklı değilse, çocuk bu ebeveyni endişelendirmemek için yapmak istediği şeylerden vazgeçer ya da "daha fazla sorun çıkarmamak" için özellikle olgun ve dikkatli davranır.
- Çocuğa "sırdaş" rolü verilir; ona, taşıyabileceğinden daha fazla güç ve sorumluluk içeren bilgiler emanet edilir ya da ebeveynin kişisel problemleri için muhatap olarak görülür.
- Bir ebeveyn yalnız kalmak istemediği için çocuğa baskı yapar ve "Boş ver, dışarı çıkma, birlikte güzel bir şeyler yaparız!" gibi sözlerle onu ebeveynin duygularından sorumlu tutar; bu, çocuğun arkadaşlarıyla vakit geçirmekten vazgeçmesine neden olur.

Teselli edilmek veya neşelendirilmek isteyen bir bağlanma figürünün bunu söylemesine dahi gerek yoktur; çocuklar genellikle öfkelerini içlerine atar ve evdeki uyumun sürmesi için çaba gösterirler. Çocuklar, sevdikleri insanların mutlu olması-

nı ister, onlara yük olmamaya çalışırlar. Bu nedenle, bağlanma figürlerinin ruh hallerini ve ortamdaki atmosferi doğru algılayabilecek hassas antenler geliştirir, herkesin kendisini iyi hissetmesi ya da örneğin olumsuz bir durumun çığırından çıkmaması için ellerinden geleni yaparlar. Bir koçluk danışmanım bu duyarlılığı etkileyici bir şekilde tarif etmişti:

> Babamın yüzünden ruh halinin iyi olup olmadığını anlayabiliyordum. Tam olarak şunu kestirebiliyordum: "Dikkat, şimdi yine bir şey olacak!" Böyle anlarda babamın bir şey söylemesine bile gerek yoktu. Çoğu zaman kendi duygularımı geri planda tutardım, çünkü aklımdan şunlar geçerdi: "Annemle babamın durumu zaten yeterince kötü. Onlara daha da fazla mesele çıkarmak bencillik olur."

Bu endişe yüzünden ebeveynleştirilmiş çocuğa alan kalmaz. Kendisini unutur, kendi ihtiyaçlarına erişim imkânı bulamaz. Esenliğini sağlama konusunda gelişemediği için yetişkinlik yaşında da kendisine özen göstermeyi ya da neye ihtiyaç duyduğunu hissetmeyi başaramaz. Ebeveynleştirilmiş çocuklar, ebeveynlerin içsel durumlarına kusursuz bir empati kurmayı öğrenirken, kendi duyguları için çok az farkındalık geliştirirler.

Ayrıca, ebeveynleştirilmiş bir çocuk, bir ilişkinin başarısını kendi sorumluluğu olarak içselleştirir. Çok erken yaşta, sevilmek için çaba göstermesi gerektiğine inanmaya başlar. 1990'ların ortalarında 208 öğrenciyle yapılan bir çalışmada, çocukluklarında yüksek derecede ebeveynleştirme yaşayan öğrencilerin, yetişkinlikteki ilişkilerinde, çocukluklarında orta veya düşük derecede ebeveynleştirme yaşayan öğrencilere kıyasla önemli ölçüde daha fazla aşırı korumacı davranış sergiledikleri ortaya konmuştur.[8]

Özellikle, bir ebeveynin davranışları kontrol edilemez olarak algılandığında ("Annem durduk yerde patladı", "Babam birdenbire beni görmezden gelmeye başladı", "Annemin ne

8 P.M. Valleau, R.M. Bergner ve C.B. Horton, "Parentification and caretaker syndrome: An empirical investigation", *Family Therapy*, sayı 22, 1995, s. 157-164.

zaman tekrar ağlamaya başlayacağını asla kestiremiyordum"), çocuk, bağlanma figürünün duygularını daha iyi tanımaya ve bunlara uyum sağlamaya çalışır. Bu davranış, oryantasyon ve kontrol ihtiyacını tatmin etmeye, ayrıca güvenliği sağlamaya hizmet eder.[9]

Yıkıcı ebeveynleştirme nasıl gerçekleşmiş olursa olsun, erken öğrenilen deneyim ve davranış kalıpları, insanlara ileride yaşayacakları tüm ilişkiler için örnek teşkil eder, duygusal bir deli gömleği etkisi gösterir ve öyle çıkarıp bir kenara koymak mümkün olmaz. Bu, ebeveynleştirilmiş birçok çocuğun neden herkesi memnun etmeye çalışan kişiler haline geldiğini açıklar.

Aile sistemini dengesizleştiren durumlar, ebeveynleştirmenin ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Bu anlarda ebeveynler daha fazla yardıma ihtiyaç duyar ve yükümlülüklerini yerine getirmekte daha da zorlanırlar. Örneğin bir ebeveynin ağır bir şekilde hastalanması halinde, bazen çocuğun bakımı üstlenmesi söz konusu olabilir. Bir ebeveyn aileyi terk ettiğinde, çocuk bazen bu partnerin yerini alabilir.

Araştırmalar, ebeveynlerin boşanması, bir ebeveynin ölümü, bir ebeveynin zihinsel veya fiziksel hastalığı gibi durumlarda ebeveynleştirme riskinin arttığını göstermektedir.[10] Aynı şekilde, çok genç ebeveynlerin çocukları, engelli kardeşlerin varlığı, ailedeki maddi sıkıntılar ve işsizlik durumları da risklidir.[11]

Johannes, ebeveynlerinin boşanma dönemini hatırlıyor. Babası aniden aileyi terk etmişti. Annesi yıkılmıştı; aylarca kaybettiği ilişkisi için ağlamış, oğlunu arkadaş ve teselli kaynağı olarak kullanmıştı. Johannes, annesinin şöyle dediğini hatırlıyor: "Sen

9 J. Macfie, L.E. Brumariu ve K. Lyons-Ruth, "Parent-child role-confusion: A critical review of an emerging concept", *Developmental Review*, sayı 36, 2015, s. 34-57.

10 J.A. Engelhardt, "The Developmental Implications of Parentification: Effects on Childhood Attachment", *Graduate Student Journal of Psychology*, sayı 14, 2013, s. 45-52.

11 J. Graf ve R. Frank, "Parentifizierung: Die Last, als Kind die eigenen Eltern zu bemuttern", S. Walper ve R. Pekrun, *Familie und Entwicklung. Aktuelle Perspektiven der Familienpsychologie*, Hogrefe, Göttingen, 2001, s. 314-341.

benim büyük oğlumsun, şimdi sana ihtiyacım var." Johannes o sırada dokuz yaşındaydı. Bir oğul olarak o da yas sürecinden geçiyordu ve bunu kaldıracak gücü yoktu. Daha sonra annesi kafasını dağıtmak için sık sık akşamları dışarı çıkmaya başlamıştı. Johannes akşamları yalnız kalmak istemediğini söylediğinde, annesi ona şöyle demişti: "Tek başıma evde oturup mutsuz olmamı mı istiyorsun?" Babasıyla vakit geçirmek istediğini söylediğindeyse, şu cevabı almıştı: "Amma bencilsin! Kendimi nasıl hissettiğim hiç umurunda değil mi?" Bazı akşamlar evde birlikte annesinin istediği şeyleri yaptıklarında güzel vakit geçiriyorlardı; o zaman annesiyle araları iyi oluyordu.

Johannes, bir çocuk olarak rollerin tersine dönmesi gerektiğini düşünebilecek durumda değildi. Annesine gidip şunu söyleyemiyordu: "Yetişkin olan sensin. Senin benimle ilgilenmen gerekir. Benim seninle değil. Senin iyi olmandan ben sorumlu değilim. Senin acılarını üstlenebilecek konumda değilim, zaten bunu yapacak doğru kişi de ben değilim." Tam aksine, aklına şunlar kazınmıştı:

- Annemle ilgilenmem gerekiyor, başa çıkması gereken çok şey var.
- Annem kendisini kötü hissediyorsa bu benim suçum, çünkü bu, ona yeterince iyi bakamadığım anlamına geliyor.
- Yeterince çabalarsam annemle aram iyi olur; onun keyfi yerinde olursa, ondan sevgi ve şefkat görmeyi garanti altına alırım.

Bir çocuk çok küçük yaşlarda bir ebeveynin esenliğinin sorumluluğunu üstlenirse, aynı anda en yakın bağlanma figürüne bile güvenemeyeceğini öğrenir. Çocuk, duygusal olarak destekleneceğine ve şefkat göreceğine güvenemez. Aksine, aile içindeki uyum ve dengeyi korumak için her şeyi bir arada tutması gereken, çocuktan başkası değildir.

Çocukların bu esnada içselleştirdiği ve ileride herkesi mem-

nun etmeye çalışan yetişkinler olarak da sahip olmaya devam ettikleri düşüncelerden bazıları şunlar olabilir:[12]

- Yardıma ihtiyaç duyduğum anlarda başkalarına güvenemem.
- Başkalarının benimle ilgilenmesine ve beni desteklemesine değecek kadar değerli değilim.

Zorluklarla genellikle tek başlarına ya da kendi içlerinde başa çıkmaları, nadiren başkalarından yardım istemeleri ve ihtiyaçlarını ifade ederlerse, örneğin "Biraz dinlenmeye ihtiyacım var" ya da "Biraz yükümün hafiflemesini istiyorum" derlerse başkalarının bu taleplere anlayış ve iyi niyetle değil, aksine anlayışsızlık ve reddedişle tepki vereceğini varsaymaları, ebeveynleştirmeden etkilenmiş herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tanıdık durumlardır.

Çocukluklarında ebeveynler için sınırsız bir şekilde var olmak onlara ebeveynlerinin yakınlığını sağlamış olduğu için, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler yetişkinlikte de sınır koyarak diğer insanların sevgisini riske atmaktan büyük korku duyarlar. Bu durum bilhassa özerklik gelişimini engeller, çünkü yaşa uygun gelişim ve ayrışma süreçleri için yer kalmaz. Bu yüzden, ebeveynleştirilmeye maruz kalmış çocuklar yetişkinlikte sağlıklı sınırlar koymakta zorlanırlar.

Sadece çocukların ebeveynlerin duygusal esenliğinden sorumlu olduğu durumlarda değil, aynı zamanda çocukların yaşlarına uygun olmayan rolleri üstlendikleri tüm yaşam alanlarında ebeveynleştirme süreçleri mümkün hale gelir. Psikologlar bu durumu *araçsal ebeveynleştirme* olarak adlandırır. Örneğin çocuklar sürekli olarak kardeşlerinin bakıcısı rolünü üstlendiklerinde, faturaları ödeme ya da para kazanma sorumluluğu aldıklarında veya alışveriş, yemek yapma gibi ev işlerini sürekli olarak üstlendiklerinde bu durum ortaya çıkar.

12 D. Griffin ve K. Bartholomew, "The metaphysics of measurement: The case of adult attachment", K. Bartholomew ve D. Perlman, *Advances in personal relationships*, Jessica Kingsley, sayı 5, 1994, s. 17-52.

Burada da işin ölçüsü önemlidir: Kardeşlere geçici olarak bakmak, sağlıklı bir aile yaşamının parçasıdır. Ancak bu görevler çocuğa uygun olmaktan çıktığında, çocuğa aşırı yüklenildiğinde ve aile içindeki alma-verme dengesi bozulduğunda sorun haline gelir.[13] Yani çocuğun ebeveynlerin rolünü üstlenmesi gereken durumlar ortaya çıkabilir, ancak bu esnada açıkça iletişim kurulursa, ebeveynler minnettarlıklarını ifade ederlerse, çocuk bu sorumluluğu almayı adil bir şekilde deneyimler. Bu, örneğin çocukların tercümanlık yaptığı göçmen ailelerinde ya da kronik hastalığı olan veya ölmekte olan ebeveynlerin bulunduğu ailelerde sıkça görülür.

Alıştırma: Acaba ebeveynleştirildim mi?

Ebeveynleştirilmenin genel belirtileri: Çocukluk ve ergenlik dönemlerinde sık sık size her şey çok fazla geliyordu. Diğer yetişkinler yaşınıza göre ne kadar olgun olduğunuzu söyleyerek sizi övüyordu. Ebeveynlerin tarafından sık sık haksızlığa uğradığınızı, yüzüstü veya yalnız bırakıldığınızı hissediyordunuz.

Araçsal ebeveynleştirilmenin belirtileri: Çocukken, yaşınıza uygun olmayan ev işlerini (örneğin evi tek başına temizlemek, yemek hazırlamak, ailenin mali durumunu yönetmek gibi) üstlenmek zorunda kalıyordunuz. Ebeveynleriniz yerine (küçük) kardeşlerinizle ilgileniyordunuz, örneğin onları yatırıyor, sakinleştiriyor veya ev ödevlerine yardım ediyordunuz.

Duygusal ebeveynleştirilmenin belirtileri: Sorun yaşadıkları zaman ebeveynleriniz sık sık ne yapmaları gerektiğini size soruyordu. Ebeveynlerinizden biri sizi kendi duygularından sorumlu tuttuğu için kendinizi ağır yüklerin altında bunalmış hissettiğiniz birçok durum hatırlıyorsunuz, örneğin üzgün olduğu zamanlarda annenizi teselli etmeniz beklenirdi ya da sinirli olduğu zaman babanıza özellikle sevecen davranmanız gerekirdi. Ebeveynlerinizden biri hasta olduğunda kendinizi suçlu

13 L.M. Hooper, "The application of attachment theory and family systems theory to the phenomena of parentification", *The Family Journal*, sayı 15, 2007, s. 215-223.

hissederdiniz. Ebeveynleriniz tartıştığında sizi kendi taraflarına çekmek isterlerdi. Ebeveynlerinizden biri size sırlarını anlatırdı.

Ebeveynleştirmenin olmadığına ya da yapıcı olduğuna dair işaretler: Ailenizde bazı görevler üstlenir ve bunlar için takdir edilirdiniz. Herkesin bir şeylerden sorumlu olduğu bir takım olduğunuzu hissederdiniz. Aile içindeki görevlerinizin yanı sıra oyun oynamak, ev ödevi yapmak vb. için yeterli zamanınız vardı. Akranlarınızın çoğu da sizinle aynı rollere ve sorumluluklara sahipti.

Çatışmalı aile sistemleri, bu duruma uyum sağlayan ve ailenin huzurunu tehlikeye atmamak için çok şey yapan çocuklar yaratır. Huzuru bozabilecek (ya da bozma ihtimali olan) dürtüler veya bir çatışmanın hızla yatışmasını engelleyen durumlar bastırılır. Eleştirel konular tabulaştırılır. Rahatsız edici ve sinir bozucu şeyler dile getirilmez. Suçluluk duygusu ("Bunu söylememeli/yapmamalıydım") olduğu kadar, suçlamalar da ("Ne söylediğine ve nasıl söylediğine dikkat etmeliydin. Şimdi üzgün/incinmiş/kırılmış hissediyorum...") günlük hayatın bir parçasıdır. Yüksek ahlaki standartlar, rahatlama ve yatıştırma işlevi görür, kendi istek ve hedeflerini bastırmayı, susmayı haklı çıkarır. Ancak bu, aynı zamanda asla yeterli olmama hissi yaratır ve mükemmeliyetçi eğilimlere yol açar.

Nina tüm bunları evde deneyimlemiş, uyumsuzluklar ortaya çıktığında ve ahengin bozulma riski belirdiğinde nasıl davranması gerektiğini annesi örneğinden öğrenmişti. Babası agresifleştiğinde annesi hiçbir şey söylemezdi. Eşinin suçlamalarını –"Nasıl bu kadar aptal olabilirsin!"– reddetmez, hatta çoğu zaman onaylardı: "Evet, doğru, daha dikkatli olmalıydım, ne kadar aptalım." Nina da sık sık kendisini suçlu hissediyor ve çok sık özür diliyor. Yanlış bir şey yapmadığını bildiği durumlarda bile. Nina'nın annesi tartışmalarda her zaman suçu üstlenirdi. Babası evde değilken ve Nina annesiyle onun bu davranış tarzı hakkında konuşmaya çalıştığında, annesi şöyle demişti: "Biri

sana bağırıp çağırdığında sükûnetini bozmaman daha iyi. Böyle yapınca daha çabuk geçiyor." Bugün dahi haksız yere eleştirildiğinde Nina ses çıkarmadan buna katlanıyor. Annesinin "Bu yüzden canını sıkmaya değmez," dediğini çok sık duymuştu. Dolayısıyla Nina da öylece bekliyor, sinirini bozan şeyler yaşadığında bile sesini çıkarmıyor, önem verdiği meseleler için bir şeyler yapmaktansa pasif kalmayı tercih ediyor.

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ROL MODELLERİ

İnsanlara kendilerini herkesi memnun etmeye çalışan biri olarak görüp görmediklerini ya da bu terimi neyle ilişkilendirdiklerini sorduğumda, derhal bir fark gözüme çarpıyor: Erkekler genellikle bu terimden pek bir şey anlamazken, kadınlar bana günlük yaşamlarından yığınla durumu anında anlatıveriyorlar.

Herkesi memnun etme çabası, yalnızca kadınlara özgü bir fenomen değildir. Ancak erkeklerin ve kadınların davranışlarını gözlemlediğimizde belirgin farklar ortaya çıkar. Bunun nedeni nedir? Cevap, kadınlarla erkekler arasında temel farklılıklar olmasında yatmıyor: Cinsiyet araştırmacısı Janet Hyde, yaptığı 46 meta analizini değerlendirdikten sonra, kadınların ve erkeklerin çoğu psikolojik değişkende benzerlik gösterdiğini kanıtladı. Erkeklerin fiziksel olarak kadınlara üstün olduğu ve daha agresif davranışlar sergilediği gerçeği dışında –bu da kadınların erkeklere kıyasla daha fazla boyun eğme eğiliminde olmasına yol açabilir– Hyde'ın bulguları, herkesi memnun etme davranışındaki cinsiyet farklarını açıklamıyor.[14]

Bu nedenle davranışlarımız için belirleyici olan bir başka etmene göz atalım: Kişilik.

14 J.S. Hyde, "The gender similarities hypothesis", *American Psychologist*, cilt 60, sayı 6, 2005, s. 581-592.

Beş Faktör Kişilik Kuramı

Beş Faktör Kişilik Kuramı'na (*Big Five*) göre, insanların kişilikleri aşağıdaki etkenlerle tanımlanabilir: *Deneyime açıklık* boyutu, kişinin ne kadar meraklı ve entelektüel olarak ilgili olduğunu, yeni deneyimler edinmeye veya yeni fikirler keşfetmeye ne ölçüde eğilimli olduğunu kapsar. *Sorumluluk*, kişinin ne kadar vicdanlı, düzenli ve hassas olduğunu, hedefleri doğrultusunda çalışırken ne kadar disiplinli olduğunu tanımlar. Bir kişinin ne kadar sosyal, aktif ve iddialı olduğu *dışadönüklük* boyutunda tanımlanabilir. *Uyumluluk* faktörü, bir kişinin ne kadar yardımsever ve işbirlikçi, ne kadar mütevazı ve uyum ihtiyacının ne kadar yüksek olduğunu karakterize eder. *Nevrotiklik* olarak bilinen yüksek düzeyde duygusal dengesizliğe sahip kişiler anksiyete gibi daha olumsuz duygular yaşar, çok endişelenir, genellikle düşük özsaygıya sahiptir ve strese karşı daha hassas tepki verir.[15]

Uyumluluk ve nevrotiklik, herkesi memnun etme çabası eğilimlerinin gelişimiyle yakından ilgili olan kişilik boyutlarıdır. Yapılan araştırmalarda, bu iki etmen için cinsiyetler arasında farklılıklar bulunduğu ortaya konmuştur. Geniş çaplı, uluslararası bir araştırmada, analiz edilen 55 ülkeden 49'unda kadınlar duygusal değişkenlikte daha yüksek puan alırken, 34 ülkede uyumlulukta daha yüksek puan almıştır.[16]

Sadece kişilik boyutlarına değil, aynı zamanda bunlarla ilişkili özelliklere de bakacak olursak, ortaya daha da net bir tablo çıkar: ABD'de yapılan bir araştırmada kadınlar diğerkâmlık ve empati (uyumluluk) gibi özelliklerin yanı sıra, kaygı ve kı-

15 R.R. McCrae ve P.T. Costa, "The five-factor theory of personality", O.P. John, R. W. Robins ve L.A. Pervin, *The Handbook of personality: Theory and research*, 3. baskı, Guilford Press, 2008, s. 159-181.

16 Çoğu diğer ülkede cinsiyet farkı bulunmamıştır: Endonezya ve Botsvana hariç – burada erkekler kendilerini duygusal olarak daha dengesiz olarak değerlendirmişlerdir; Güney Kore'de ise daha yüksek bir uyumluluk derecesine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Krş. D.P. Schmitt, A. Realo, M. Voracek ve J. Allik, "Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt 94, sayı 1, 2008, s. 168-182.

rılganlık (duygusal değişkenlik) açısından daha yüksek puan almıştır.[17]

Bu özelliklere sahip bir kadın hayal edelim: Özverili, başkalarıyla empati kuran ve onları düşünen biri. Aynı zamanda birçok şey için endişeleniyor, stresten kolayca bunalıyor ve zorluklarla soğukkanlı bir şekilde başa çıkma stratejilerini bilmiyor. Bu kadının başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyma, kendini diğer fikirlere tabi kılma ve günün her saati telefona cevap verme eğilimi geliştirmesi çok da şaşırtıcı değildir.

Gerçek şu ki, kişilik özellikleri büyük ölçüde çevresel etkilere bağlıdır.[18] Günün her saati başkalarıyla ilgilenen, başkalarının duyguları ve ihtiyaçları konusunda son derece hassas olan ve kendi ihtiyaçlarını özveriyle bir kenara bırakan nazik ve şefkatli ideal kadın imajı, bugün hâlâ zihinlerimize kazınmış durumdadır. Bu şaşılacak bir şey değildir, çünkü çok uzun bir zaman dilimi boyunca kadın yaşamının gerçekliği buydu.

Fransız yazar ve filozof Jean-Jacques Rousseau, 1762 yılında yayınlanan *Emile ya da Eğitim Üzerine* adlı temel pedagojik eserinde şunları yazmıştı: "Onları [erkekleri] memnun etmek, onlara faydalı olmak, sevimli ve saygın olmak, gençlikte eğitmek, yaşlılıkta bakmak, onlara öğüt vermek, onları teselli etmek ve hayatlarını hoş kılmak, kadınların her zaman görevleri olmuştur."[19] Kadının var olma hakkı bakıcı olmaktan geçiyordu. Amacı da başkaları için hayatı daha keyifli kılmaktı.

Bunu yapmak isteyip istememesinin önemi yoktu.

O zamandan beri eşitlik konusunda çok ilerleme kaydettik.[20] Ancak kadınların kendi çıkarları için özgürce ve kendi

17 P.J. Kajonius ve J. Johnson, "Sex differences in 30 facets of the five factor model of personality in the large public (N = 320,128)", *Personality and Individual Differences*, sayı 129, 2018, s. 126-130.

18 T. Vukasović ve D. Bratko, "Heritability of personality: A meta-analysis of behavior genetic studies", *Psychological bulletin*, cilt 141, sayı 4, 2015, s. 769-785.

19 J.-J. Rousseau, *Emile Ya Da Eğitim Üzerine*, çev. Yaşar Avunç, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009.

20 Her ne kadar istediğim noktaya henüz ulaşmamış olsak da, 2022 Leipzig Otoriterlik Çalışması'na göre, Almanya'da her üç erkekten ve her beş kadından biri tutarlı bir antifeminist dünya görüşüne sahip. Krş. F. Falkenstein,

kararlarıyla hareket etmelerine izin verilmesi, hâlâ oldukça yeni bir olgu:

- Kadınların üniversiteye kaydolmasına ilk kez 1900 yılında izin verildi ve oy kullanma hakkı kendilerine 1918 yılında tanındı.
- Almanya Federal Cumhuriyeti'nde kadınlar ancak 1958'den itibaren kendi malları üzerinde tasarrufta bulunma ve kocalarının izni olmadan çalışma hakkını kazandı; fakat bu yalnızca "evlilik ve ailedeki görevleriyle uyumlu" olduğu sürece geçerliydi. Evlilikte kadının çocuk yetiştirme ve ev işlerinden sorumlu olduğu yasal görev paylaşımı ise ancak 1977'de kaldırıldı.
- 1980'lere kadar Bavyera'daki doğumhanelerde zorla evlatlık verme olayları yaşandı; hamile kadınların varlığı gizlendi ve bu kişiler doğumdan sonra evlilik dışı bebeklerini, ailelerine utanç getirmemek için başkalarına vermeye zorlandı.[21]
- Evlilik içi tecavüz, 1997'ye kadar suç olarak kabul edilmedi; bu tarihe kadar, Federal Yüksek Mahkeme'nin 1966'da aldığı bir karara göre, evlilik kadınlardan "eşini sevmesini ve fedakârlıkla teslim olmasını" talep ediyordu.[22]
- Kürtaj, Ceza Yasası Md. 218'e göre hâlâ yasal değildir, ancak belirli koşullar altında cezadan muaftır.

Tarihsel olarak kadınlar, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymayı ve kendi fikir ve isteklerini geri planda tutmayı âdet edinmişlerdir. Bunun en önemli nedeni, genellikle maddi açıdan bağımlı olmaları ve bu nedenle baba-

G. Pickel, J. Niendorf, C. Höcker ve O. Decker, "Antifeminismus und Geschlechterdemokratie", O. Decker, J. Kiess, A. Heller ve Brähler, *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten. Neue Herausforderungen - alte Reaktionen?*, Psychosozial-Verlag, 2022, s. 245-270.

21 S. Adler, "Entrechtete Mütter. Zwangsadoptionen in der Bundesrepublik", 17 Ekim 2021, https://www.deutschlandfunk.de/entrechtetemuetter-zwangsadoptionen-in-der-bundesrepublik-100.html.

22 gUG, O. (tarihsiz). BGH, 02.11.1966 - IV ZR 239/65 tarihli hüküm. openJur. 17 Mart 2023, https://openjur.de/u/270402.html.

larının, eşlerinin ya da hayatlarındaki diğer erkeklerin keyfine tabi olmalarıdır – ve bazı durumlarda bugün hâlâ böyledir. Bu örüntü, her yere toplumsal cinsiyet eşitliği görevlileri atandığında veya bazı yasalar değiştirildiğinde öylece ortadan kalkmıyor. Tıpkı kadınların nasıl davranması, nasıl görünmesi ve nasıl olması gerektiğine dair içselleştirilmiş toplumsal beklenti ve normların ortadan kalkmayacağı gibi.

Cinsiyet hâlâ insanları sınıflandırmak için kullandığımız en önemli kategorilerden biridir. "Kız mı olacak, erkek mi?" sorusu, hamileliğin açıklanmasının ardından ebeveynlerin duyduğu ilk sorulardan biri olmaya devam ediyor. Farkında olmasak bile bunu yapmaya devam ediyoruz, çünkü bu sayede bebeğin doğası, ilgi alanları ve özellikleri hakkında önceden bilgi sahibi olabileceğimizi umut ediyoruz. Bu bilgileri, doğru olup olmadıklarına bakmaksızın, bebekle ilişkilerimizde bilinçsizce kullanırız.

Cinsiyet stereotipi beklentileri

Birçok çalışma, bir çocuğun (algılanan) cinsiyetinin insanların onlarla etkileşime girme tarzlarını etkilediğini göstermiştir. Örneğin psikolog Jerrie Ann Will ve West Virginia Üniversitesi'ndeki meslektaşları, annelerin hiç tanımadıkları altı aylık bir bebekle nasıl etkileşime girdiğini araştırmıştır. Araştırmada bebeğin kıyafetleri, onun kız ya da erkek olarak algılanacağı şekilde değiştirilmişti. Sonra da annelere bebekle birkaç dakika oynama görevi verilmişti. Ellerinde üç farklı oyuncak vardı: Bir tren (stereotipik olarak erkek), bir oyuncak bebek (stereotipik olarak kız) ve bir balık (nötr). Sonuçlar, annelerin kız olarak algılanan bebeğe daha sık bebek oyuncağı, erkek olarak algılanan bebeğe ise daha sık tren verdiğini göstermiştir. Bu, bebeğin gerçek biyolojik cinsiyeti veya davranışıyla ilgili değil, annelerin cinsiyet stereotiplerine dayalı beklentileriyle ilgilidir. Bu beklentiler, genellikle farkında olmadığımız şeylerdir: Katılımcılar, mülakatta çocuklarla etkileşimlerinin cinsiyetten etkilenmediğini belirtmiştir.[23]

23 J.A. Will, P.A. Self ve N. Datan, "Maternal behavior and perceived sex of infant", *American Journal of Orthopsychiatry*, cilt 46, sayı 1, s. 135-139. Benzer

Ebeveynlerin spesifik önyargıları ve beklentileri nedeniyle, çocuklar biyolojik cinsiyetlerine bağlı olarak farklı deneyimler yaşar ve farklı kendilik algıları geliştirirler. Örneğin:

- Anaokulunda Tom kendi ihtiyaçları için mücadele ettiğinde, kararlı ve "iş bitirici" olarak görülürken, Lilli aynı davranışı sergilediğinde "huysuz" olarak damgalanır.
- Bir tartışma durumunda, Tom'a kıyasla Lilli'den daha makûl davranması ve geri adım atması beklenir.
- Kadınların aşırı hassas ve histerik olduğu şeklindeki stereotip hâlâ tamamen silinemediği için, Lilli'nin ihtiyaçları bazı uç örneklerde Tom'unkilere kıyasla daha az ciddiye alınır (Anahtar kelime: "Nazenin").

Sonuncu stereotipin varlığını halen sürdürdüğü, 2019'da Yale Üniversitesi'nden Amerikalı bir araştırma ekibi tarafından kanıtlanmıştır. Bu araştırmada 502 yetişkine, beş yaşındaki bir çocuğun parmağından kan alınırken çekilmiş videosu izlettirildi. Katılımcılardan, çocuğun yaşadığı acıyı değerlendirmeleri bekleniyordu. Aynı çocuk, katılımcılara "Samuel" ya da "Samantha" olarak tanıtılmıştı. Her ne kadar tüm katılımcılar aynı çocuğu ve aynı videoyu izlese de, "Samuel"in acısı "Samantha"nınkinden daha yüksek olarak değerlendirilmişti. Yani aynı acı ifadesi, bir erkekte bir kızdan daha ciddiye alınmıştı.[24]

Bu tür deneyimler zihne kazınır ve kadın cinsiyetiyle ilişkilendirilen normlar ve beklentiler hakkında bilgi içerir. Bu nedenle kız çocukları, genellikle erken yaşta kimseyi rahatsız etmemek için uyum sağlamayı ve geri çekilmeyi öğrenir. Onlara çocukluktan itibaren uslu, nazik olmaları, sorun çıkarmamaları ve çizgiyi aşmamaları öğretilir. Bu, herkesi memnun

---

bir deney, 2018 yılında Quarks programı için "Erkek ya da Kız. Neden İki Cinsiyetten Fazlası Var" başlıklı bölümde gerçekleştirildi, https://youtu.be/nCYP9Nxw2s4, 17 Mart 2023.

24 B.D. Earp, J.T. Monrad, M. LaFrance, J.A. Bargh, L.L. Cohen ve J.A. Richeson, "Gender Bias in Pediatric Pain Assessment", *Journal of Pediatric Psychology*, cilt 44, sayı 4, 2019, s. 403-414.

etme çabası eğilimlerinin gelişmesi için mükemmel bir zemin oluşturur.[25]

Yetişkinlikte, rol klişeleri veya cinsiyetle ilgili beklentiler öylece ortadan kaybolmaz. Çoğu kişi için, genellikle bilinçsizce de olsa, şu kural hâlâ geçerlidir: Bakım işleriyle kadınlar ilgilenir çünkü eskiden beri yaptıkları şey budur. Bu durum, örneğin kadınların maaşlı işlerin yanı sıra ev işleri, çocuk yetiştirme ve/veya yardıma muhtaç akrabalarının bakımında da aslan payını üstlenmelerinde kendini gösterir: Almanya'da kadınlar her gün ortalama olarak erkeklerden 1 saat 27 dakika daha fazla ücretsiz bakım işi yapmaktadır.[26] Günlük aile yaşamının koordinasyonundan ağırlıklı olarak kadınların sorumlu olması, çoğu zaman kendilerini eşleri, arkadaşları, aile üyeleri ya da iş arkadaşlarından da sorumlu hissetmeleri ve onlar adına düşünmeleri de bunun göstergesidir.

Kadınlar genellikle zor zamanlarda ve kişisel krizlerde başvurulan kişilerdir. Teselli eder, tavsiye verir, cesaretlendirir ve bu duygusal yükü doğal bir şekilde üstlenirler, hatta bunu taşıyamaz durumda olsalar bile. Örneğin heteroseksüel çiftler üzerine İsviçre'de yapılan bir araştırma, kadınların ve erkeklerin yalnızca kendilerini rahat hissettiklerinde partnerlerine eşit düzeyde duygusal destek sunduğunu ortaya koydu. Stres altında, kadınlar partnerlerine erkeklerden daha fazla duygusal destek sağlar.[27]

Ayrıca kadınlar, genellikle tartışmaları ve anlaşmazlıkları çözmekten sorumludur. Uzlaştırmak ve uzlaşma bulmak için daha fazla çaba gösterirler. Bu, onları çatışma durumlarında

---

25 Bununla, oğlanların sosyalleşme süreçlerinde daha kolay bir hayatları olduğunu söylemek istemiyorum. Onlar da tıpkı kızlar gibi, genellikle "toksik erkeklik" ifadesi altında toplanan, elverişsiz düşünce ve davranış kalıplarına yol açabilen, önceden belirlenmiş cinsiyet rollerine zorlanıyorlar.

26 Federal Hükümet, "Federal Hükümetin İkinci Eşitlik Raporu", 2017, https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung/119796.

27 G. Bodenmann, N. Meuwly, J. Germann, F.W. Nussbeck, M. Heinrichs ve T.N. Bradbury, "Effects of Stress on the Social Support Provided by Men and Women in Intimate Relationships", *Psychological Science*, cilt 26, sayı 10, 2015, s. 1584-1594.

daha rekabetçi davranan ve öncelikle kendi bakış açılarını dikkate alan erkeklerden ayırır.[28]

Büyük bir meta analizde, Kaite Yang ve Joan Girgus isimli psikologlar toplam 30.372 katılımcının yer aldığı 90 araştırmayı karşılaştırmıştır. Tüm dünyada kadınlar, yaşları ne olursa olsun erkeklerden daha sosyotropik olma eğilimindedir.[29] Sosyotropi, kişiler arası ilişkilere yatırım yapma, tanınma ve aidiyet duygusu hissetmeye duyulan aşırı ihtiyacı tanımlar. İlginç bir şekilde, kadın ve erkeklerin sosyotropi değerleri bireyci kültürlerde kolektivist kültürlere kıyasla önemli ölçüde farklıdır. Araştırmacılar bu farkı cinsiyet rollerine bağlamaktadır: Batılı, bireyci kültür çevrelerinde bakım, arkadaşlık ve kişilerarası sıcaklık öncelikle kadın rolüyle ilişkilendirilirken,[30] kolektivist karakterli kültürlerde cinsiyetten bağımsız olarak kişilerarası etkileşim ve karşılıklı bağımlılığa daha fazla değer verilir. Bu şekilde, hem erkekler hem de kadınlar uyumlu bir birliktelik için çalışmayı öğrenirler.[31]

Kadınlar toplumsal cinsiyet rollerine uygun davranmadıkları takdirde –örneğin nazik, empatik ve şefkatli olmak yerine özgüvenli, güçlü iradeli ve iddialı olurlarsa– bunun kendileri için olumsuz sonuçları olur. Psikolojik jargonda, buna geri tepme etkileri adını veriyoruz.[32] Böyle bir durumda kadınlara olumsuz değerlendirmeler yapılır, yeterince kadınsı ve sempatik olmadıkları düşünülür. Örneğin:

---

28 S. Dildar ve N. Amjad, "Gender Differences in Conflict Resolution Styles (CRS) in Different Roles: A Systematic Review", *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, cilt 15, sayı 2, 2017, s. 37-41.

29 K. Yang ve J.S. Girgus, "Are women more likely than men are to care excessively about maintaining positive social relationships? A meta-analytic review of the gender difference in sociotropy", *Sex Roles: A Journal of Research*, cilt 81, sayı 3-4, 2019, s. 157-172.

30 A.E. Abele ve B. Wojciszke, "Agency and communion from the perspective of self versus others", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt 93, sayı 5, 2007, s. 751-763.

31 R.E. Nisbett ve T. Masuda, "Culture and point of view", *PNAS*, cilt 100, sayı 19, 2003, s. 11163-11170.

32 L.A. Rudman, "Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt 74, sayı 3, 1998, s. 629-645.

- Fikrini açıkça ifade eden kadın arkadaş "zor", proje yönetimini devralan kadın meslektaş "otoriter" olarak damgalanır.
- Kocasına akıl veren eşe "eli maşalı" veya "dırdırcı" lakabı takılır.
- Yeterince gülümsemeyen iş arkadaşı anında "soğuk nevale" ve "yanına yaklaşılamaz" olarak etiketlenir.

Ancak bu kadarla bitmiyor. Araştırmalar, kendinden emin ve baskın davranan kadınların, işe alım süreçlerinde aynı davranışı sergileyen erkeklere kıyasla ayrımcılığa uğradığını,[33] terfi için daha az dikkate alındığını[34] ve tüm engellere rağmen başarılı yönetici pozisyonlarına ulaşsalar bile, erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşmanca, bencil ve sinsi olarak algılandığını gösteriyor.[35]

Meslek hayatım boyunca, genellikle erkeklerden, "çok talepkâr" olduğumu ve "huysuz" ya da "agresif" görünmemek için dikkatli olmam gerektiğini defalarca kez duydum. Bir arkadaşımın örneği daha da çarpıcı:

> Arkadaşım, bilim alanında kariyer yapmak isteyen kadınların izleyeceği yollarla ilgili bir konferansta bir keresinde şu cümleyi duymuştu: "Hanımlar, bu alanda kariyer yapmak istiyorsanız, vazgeçmeniz gereken ilk şey herkesin sevgilisi olmaya çalışmak." Bu cümle, bugün bile arkadaşımın kulaklarında çınlıyor. Kendisi şu anda profesör olarak görev yapıyor ve üniversitenin bazı önemli kurullarında yer alıyor. Çalıştığı alanda ağırlıklı olarak kadınlar eğitim görüyor ve çalışıyor olsa da, üst pozisyonlar erkekler tarafından işgal edilmiş durumda. Bu yüzden sık sık

33 L.A. Rudman ve P. Glick, "Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women", *Journal of Social Issues*, cilt 57, sayı 4, 2001, s. 743-762.

34 M.E. Heilman, "Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder", *Journal of Social Issues*, cilt 57, sayı 4, 2001, s. 657-674.

35 M.E. Heilman, C.J. Block ve R.F. Martell, "Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers?", *Journal of Social Behavior and Personality*, 1995.

toplantılardaki tek kadın oluyor. Bir süre önce, özellikle bir erkek meslektaşına karşı herkesi memnun etme davranışından kaçınmaya karar vermiş. Bu meslektaşını, nezaketi zayıflıkla eşitleyen, tipik bir güç pozisyonundaki erkek olarak tarif ediyor. Ona karşı net bir duruş sergilemek ve özellikle kendinden emin bir şekilde davranmak istiyormuş. Arkadaşım bunu başarmış da. Ancak meslektaşı bundan pek hoşlanmamış. Herkesin katıldığı bir kurul toplantısında, onun taleplerinden birine şu sözlerle karşılık vermiş: "Şu beklentilerini biraz düşür artık yahu!" Aynı talebi bir erkek meslektaşı dile getirmiş olsaydı, adam ona da böyle bir şey söyler miydi? Arkadaşım bu meslektaşıyla defalarca aynı toplantıda bulunmuştu ve erkeklere böyle bir tepki verdiğine hiç şahit olmamıştı.

Arkadaşım gibi kadınların erkeklerle dolu bir odada kendi bakış açılarını savunacak kadar özgüvenli olmaları ne yazık ki olağan bir şey değil. Çoğu zaman parıltılarını bir tül perdeyle örtüyor ve yeterince bilmediklerini, yeterince beceremediklerini – aslında yeterli olmadıklarını düşünüyorlar. Mesleki uzmanlıklarına rağmen, kendilerini ifade edecek kadar bilgi sahibi olmadıklarını düşünüyorlar. "Emin değilim ama...", "Şey, bu konuya o kadar hâkim değilim ama...", "Belki de tam olarak anlamadım ama..." Bunlar, erkeklerden nadiren ama kadınlardan sürekli duyduğum cümle başlangıçlarıdır.

Bir kadın, sabit toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle başkalarıyla ilgilendiği takdirde takdir edildiğini, ancak kendi bakış açısını güvenle temsil ettiğinde bunun söz konusu olmadığını tekrar tekrar deneyimlerse ne olur? Biraz abartılı şekilde ifade edecek olursam, şu düşünceyi içselleştirir: "Yani aslında pek bir şey beceremiyorum ama başkalarıyla ilgilenmekte çok iyiyim!" Ya da biz psikologların dediği gibi: Bu durumda, kadınlar başkalarına bakma konusunda yüksek bir öz yetenek kavramı geliştirirler.

Batı dünyasındaki geleneksel kadın sosyalleşmesi, herkesi memnun etme çabası üzerinde uzmanlaşmaktan başka bir şey değildir. Bu bağlamda, herkesi memnun etme çabası cinsiyet-

ten bağımsız değildir. Feminist hareketin geride bıraktığımız onyıllar boyunca elde ettiği çok sayıda kazanım bu örtüşmeyi azaltmıştır, ancak yine de varlığını sürdürmekte ve kadınların Batı toplumunda yaşadıkları deneyimleri ve bunlara dayalı olarak geliştirip içselleştirdikleri düşünce ve davranış kalıplarını şekillendirmeye devam etmektedir.

Bu, tüm kadınların herkesi memnun etmeye çalışan kişiler olduğu anlamına gelmez. Bu eğilimleri şekillendiren ve bunun sonucunda acı çeken erkeklerin olmadığı anlamına da gelmez. Ancak herkesi memnun etme çabasının neden ağırlıklı olarak kadınlara özgü bir olgu olduğunu açıklar.

Alıştırma: Rol modellerim

- Çocukluğumda hangi durumlarda, çevremdeki karşı cinsiyetten kişilere kıyasla yetişkinlerden farklı muamele gördüm?
- Çocukken çevremdeki yetişkinler bana ne tür rol modelleri oldular? Kadınlar hangi görevleri üstlendi, erkeklere kıyasla nasıl davranışlar sergilediler?
- Kadınların tipik olarak nasıl davrandığı (veya davranması gerektiği) ve hangi özelliklerin tipik olarak kadınsı olduğu konusunda hangi kabulleri içselleştirdim? Bu özellikler ve davranışlar, herkesi memnun etme çabası eğilimlerimle ne ölçüde örtüşüyor?
- Geçmişte iradeli, kendinden emin ve kararlı bir şekilde davranan kadınlara nasıl tepki verdim? Onları sempatik mi yoksa antipatik mi buldum, onlara hayranlık mı duydum yoksa yargıladım mı? Bugün hâlâ aynı şekilde mi düşünüyorum, yoksa farklı mı?
- Bugün kendimden geleneksel kadınlık rollerine uygun davranmamı ne ölçüde bekliyorum, başkaları bunu benden ne ölçüde bekliyor?
- Kadınların kendilerini kabul ettirmeye yönelik tavırlarını istemeden olsa da olumsuz bir biçimde mi ifade ediyorum (örneğin "İyi ki duruma müdahale etti" yerine "Aman, amma da hassas" demek gibi)?
- Hem bakım işlerini üstlenen hem kendilerini kabul ettirmeyi başaran güçlü kadın rol modelleri olarak aklıma kimler geliyor?

İŞ YOĞUNLAŞMASI, ÖZ-OPTİMİZASYON VE SÜREKLİ DEĞERLENDİRME: GÜÇLENDİRİCİ ETKENLER

Herkesi memnun etme çabası, aynı anda gerçekleşen birkaç mega trend tarafından körükleniyor. Zaten herkesi memnun etme çabasına yatkın olanlar, mevcut çevreler ve alanlar nedeniyle buna daha da fazla yöneltiliyor. Hayatın çok çeşitli alanları için geçerli olan bir şey vardır: Her zaman daha fazlası yapılabilir. İş için, çocuklar için, ilişkiler için, arkadaşlar için, komşular için, dünya barışı için. Bütün bunlarda talepler hiç azalmaz. Çoğu insan bunu günlük hayatından bilir: Yapılacaklar listesinde halledildi diye işaretlenen her bir madde için bize sanki üç yeni madde eklenmiş gibi gelir.

Çoğu insan, kendi zamanının ve enerjisinin sınırlı olduğunu hesaba katmaz. Gün sadece 24 saattir. Pil bir noktada biter. Sonsuz taleplerle sınırlı kaynaklar arasındaki bu gerilimden kimse kaçamaz. Ancak bu gerçekler nadiren dile getirilir. Tam aksine: Öz-optimizasyona dayalı bir toplumda –"Eğer yeterince iyi organize olursan, daha fazlasını başarırsın!" ya da "Doğru zihniyete sahip olursan, her şey çok kolay olur!"– bir tür yapılabilirlik çılgınlığı ortaya çıkar. İnsanlar, yeterli optimizasyon ve çabayla her şeyi başarabileceklerine –ve başarmaları gerektiğine– inanır.

Elbette bu doğru değil. Sosyolog Hartmut Rosa, *Yabancılaşma ve Hızlanma* adlı kitabında, hızlanma tuzağına nasıl düştüğümüzü çok etkileyici bir şekilde tarif ediyor. Teknolojik ilerlemeler hayatı kolaylaştırmayı amaçlasa da, daha fazla iş ve görev üretiyor. Çünkü her teknolojik kolaylık, kaçınılmaz olarak büyüme oranlarına yol açıyor; bu da ayakta kalabilmek için her zaman daha fazla ve daha hızlı yapmamızı talep ediyor.[36] Eskiden iç yazışmalarla gönderilen beş veya on belge yerine, bugün yüzlerce e-postayı işliyoruz ya da aynı anda üç iletişim kanalını idare ediyoruz. Tanıdığım birçok insan, yerlerine bakacak birileri olmadığı, olsa da zaten üzerinde fazla-

36 H. Rosa, *Beschleunigung und Entfremdung*, Suhrkamp, Berlin, 2013.

sıyla iş yükü bulunduğu için, öncesinde ve sonrasında biriken işleri nasıl halledeceklerini düşünerek iki haftalık tatil düşüncesi karşısında paniğe kapılıyorlar.

Ekonomikleşmiş ve hızlanmış bir dünyada, öz-optimizasyon, bir süre sonra kendini tüketmeye dönüşüyor. Çünkü kendimizi, sürekli çalışması gereken bir alet gibi kullanıyoruz. Herkesi memnun etme eğilimi olanlar için kendini ihmal etmenin cazibesi açık: Kendini daha az düşünüp başkalarına odaklananlar, daha fazla insanı mutlu eder. Kendi ihtiyaçlarını arka plana atanlar, daha fazla görevi yerine getirebilir.

Öz-optimizasyon mega trendinin yanı sıra, yine onunla bağlantılı bir başka trend de oldukça önemli: Gittikçe daha fazla şeyin değerlendirildiği bir kültürde yaşıyoruz. Havalimanı tuvaletlerinde, tuvalet ziyaretinden memnun kalıp kalmadığımızı bir gülümseme simgesiyle oylayabiliyoruz. Oto tamircisindeki telefon görüşmesi, "Bu aramayı değerlendirmek ister misiniz?" sorusuyla bitiyor. Bugün artık yöneticilerin primlerini de, çalışanların değerlendirmeleri belirliyor.

Bunun arkasında aslında iyileştirme ve geliştirme gibi bir iyi niyet var. Tuvaletlerin her zaman kirli olduğunu düşünelim. Tuvaletleri kullanan kişiler, kırmızı kızgın suratı kullanarak tuvalet ziyaretinin rahatlama yerine tiksinmeye neden olduğunu bildirdiği takdirde, ilgili kişilerin bu durumu fark etmeleri daha kolay olacaktır. Ancak toplum olarak sürekli bir değerlendirilme dönemine doğru ilerliyoruz; bu da, zaten buna yatkın olan insanların dikkatlerini daha fazla dışarıya, başkalarını memnun etmeye, sorun çıkarmamaya veya başkalarının sert eleştirilerinden kaçınmaya yöneltmelerine yol açıyor.

Bir arkadaşımın kısa bir süre önce iki çocuğuyla birlikte yaptığı tren yolculuğu hikâyesini ele alalım: Arkadaşım bu yolculukta hangi kararı verirse versin, mutlaka bir değerlendirilmeye tabi tutulmuş. Diğer yolcuların sessiz ve sakin bir yolculuk yapmak isteyeceklerini düşünerek çocuklarına istisnai olarak tabletle oynamalarına izin verdiğinde, arkasındaki yaşlı yolcuların şöyle fısıldadığını duymuş: "Ebeveynler çocuklarıyla ilgilenmek yerine kendi haline bırakırlarsa, dünya

da işte bu hale gelir!" Bunu yapmadığı zaman da, çaprazında oturan adam onlara ters ters bakmış: "Çocuklarınızı susturur musunuz? Burada bu kadar gürültü yapmaları doğru değil."

Bir şeyin beğenilip beğenilmediğine göre değerlendirilmesi, giderek her şeyin ölçütü haline geliyor. Giderek daha fazla insan, olumsuz değerlendirmelere karşı önlem alıyor: Arkadaşlar ziyarete geldiğinde, "Evin dağınıklığı için kusura bakmayın" uyarısı yapılıyor. Telefon mesajlarındaki emojiler, yazılanların yanlış anlaşılmamasını sağlama amacı taşıyor. Narsisist olarak damgalanmamak için eleştiriler dile getirilmiyor; ilişkideki toksik partner olarak suçlanmamak için geribildirim yapılmıyor. Kaçınmak veya uyum sağlamak, tüm bunlardan kurtulma çabasından başka bir şey değil.

Beğeniye yönelik sunum, günlük hayatımızın sıradan bir parçası haline geldi. Sosyal medyayı ele alalım: Paylaşılan şeyler, beğeni ve takipçi getiren şeyler. Popüler kalmak veya reklam anlaşmalarını sürdürmek isteyenler, beğenilmek zorunda. Bir deneyimin değeri, artık deneyimin kendisine değil, başkalarının tepkilerine göre ölçülüyor: Gökyüzündeki bulutlara bakmanın keyfi yerine, diğerlerinin yorumları ve beğenileri, bulutun –ve dolayısıyla kişinin kendisinin– yeterince değerli olup olmadığını belirliyor.

Sürekli değerlendirme mega akımından paradoksal bir durum ortaya çıkıyor: Muhtemelen eylemlerimizi ve kendimizi durmaksızın herkesi memnun etme çabası gözlüğünden değerlendirmek istemiyoruz. Hiç kimse sürekli olarak şunu düşünmek istemez: Şu anda yaptığım ya da yapmadığım şey hoşnutluk yaratıyor mu, yoksa yaratmıyor mu? Yine de başkalarını sürekli olarak bu gözlükten değerlendiriyoruz ya da odak noktamız her yönden giderek daha fazla beğenilirlik değerlendirme kriterine göre hassas bir şekilde ayarlanıyor.

Bu bölümde daha önce belirtildiği üzere, kararlarımızı verirken sosyal maliyetleri her zaman bilinçsizce tartarız. Bu değerlendirmenin sonucu, utanıp utanmayacağımızı belirler. Ancak toplumumuzda ne kadar çok değerlendirirsek, insanların aldığı kararlar o kadar çok değersizleştirilir ya da olumsuz

yorumlanırsa, utanç potansiyeli o kadar yüksek olur. Zaten utanç eğilimi olan insanlarda, beğenilirlik kriteri, ne yapacaklarına ya da yapmayacaklarına, kendilerinin hangi yönlerini ortaya koyup hangi yönlerini gizleyeceklerine karar vermede giderek daha fazla temel ölçüt haline geliyor.

Beğenilirlik kriteri giderek daha fazla ön plana çıktığında ve beğenilmeyen kararlar beraberinde ciddi sosyal sonuçlar getirdiğinde, herkesi memnun etme çabası davranışları gelişir. Bunun sonucunda insanlar görüşlerini ifade etmemeye veya duygularını bastırmaya başlar.[37] Bu üzücü bir durumdur, çünkü elbette beğenilirliğin ötesinde, örneğin yetkinlik gibi başka önemli değerlendirme kriterleri de vardır.

Bir doktorun, bir hastanın istediği ilacı, mesleki açıdan en iyi tedavi seçeneği olmadığını düşündüğü için yazmaması örneğini ele alalım. Hepimiz muhtemelen doktorun, hastanın daha sonra internette olumsuz bir yorum bırakabileceği veya onu artık sevmeyebileceği düşüncesiyle karar vermek yerine, mesleki değerlendirmesine bağlı kalmasını isteriz.

Bir meslektaşımla yaptığım kahvaltı örneğini ele alalım. Meslektaşım, sormadığım halde bana şöyle demişti: "Bu elbisenin rengi, dünküne kıyasla sana daha çok yakışıyor!" Böyle bir geribildirimden sonra, bir sonraki sefere önceki gün giydiğim elbiseyi giyip giymeme kararı verirken, beğenilirlik kriterine göre hareket edersem o elbiseyi giymekten vazgeçerim. Çünkü başkalarının da hoşuna gitmeyebilir. Ama ben kıyafet seçimimi başkalarının beğenisine bağlı kılmak istemiyorum. Güzel, pratik ya da uygun bulduğum şeyleri giymek istiyorum; burada karar verme kriterim beğenilirlik değil, kendi estetik anlayışım ya da konfor ihtiyacım.

Evet, birçok durumda birine iyilik ya da başkaları için bir şeyler yapmak, insanda yaptığının doğru olduğu hissini uyan-

37 Bu pahalıya mal olabilir. Örneğin tabandaki çalışanlar uzun süredir bir projenin başarıya ulaşamayacağını bilseler de, "yukarıdakilerin hoşuna gitmeyeceği için" kimse bunu dile getirmeye cesaret edemediğinde. Benim dahil olduğum bir şirket büyütme sürecinde, bir firma 30 milyonluk bir projeyi iptal edince çalışanlardan biri şu yorumda bulunmuştu: "Böyle olacağını üç yıl önceden biliyorduk."

dırabilir. Ama beğenilirlik, eylemlerimiz için tek başarı kriteri değil. Bu yüzden, umuyorum ki herkesi memnun etme eğilimi olan kişiler, en geç bu kitabı okuduktan sonra karar kriteri olarak başka ölçütleri de dikkate alırlar. Örneğin, bir durumda neyi nesnel ya da mesleki açıdan doğru bulduklarını ya da değerlerine uygun olanı ifade etmeyi. Ayrıca, insanların neden herkesi memnun etme eğilimi geliştirdiğini daha fazla anlamaya çalışırsak, ortaya çıkan düşüncelerden bir çözüm yaklaşımı da üretebiliriz. Bundan sonra kendinize şu soruyu daha sık sorun:

* **Yaşadığım şeyde, mesele gerçekten de başkalarının beğenip beğenmemesi mi?**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

"HAYATIM BANA AİTMİŞ GİBİ HİSSETMİYORUM": HERKESİ MEMNUN ETME ÇABASININ OLUMSUZ SONUÇLARI

> Önemli olan, hayatının dışarıdan nasıl göründüğü değil. Asıl soru, içeriden nasıl hissettirdiği.
>
> – ULRIKE BOSSMANN

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bu davranışlarının ardında olumlu niyetler yatar. Davranış ve düşünce kalıpları, geçmişte başarı reçeteleri olarak kendini kanıtlamıştır. Bu nedenle, herkesi memnun etme eğilimindeki kişiler bu kalıpları sürdürmeye devam eder. Bu kalıplar, yoğun duygularla başa çıkmalarına ve önemli psikolojik ihtiyaçları karşılamalarına yardımcı olur.

Sistemik açıdan bakıldığında, herkesi memnun etme çabası, az ya da çok, yüksek bedelli bir çözüm girişimidir. Bu bölümde, herkesi memnun etme çabasının hayatınızda ne gibi olumsuz etkileri olduğuna ve bu kalıpta ısrar edenlerin uzun vadede hangi bedelleri ödediğine bakacağız.

SÜREKLİ STRES VE VİCDAN AZABI

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, takdir ve değer görme çabalarında genellikle *overcommitment*[1] eğilimi gösterirler, yani

1 D. Prekel, R.v. Känel ve B. Kudielka, "Overcommitment to work is associated with vital exhaustion", *International Archives of Occupational and Environ-*

sahip oldukları kaynakları göz ardı ederek kendilerini aşırı derecede hırpalarlar. Çabaları makul ölçülerin çok ötesine geçer: Sabah uyandıklarında ve akşam yattıklarında iş ve görevlerini düşünürler, uzun saatler çalışırlar, başkalarının işlerini üstlenirler, nadiren hayır derler ve tükenmiş olsalar bile ellerinden geldiğince her işe koştururlar. Bütün bunları yapmak zorundadırlar, başka alternatifleri yoktur: "Arkadaşımı yüzüstü bırakamam", "Şimdi bu işi halletmezsem proje tehlikeye girer", "İyi bir arkadaş olarak yardım etmem gerekir."

Bunun ötesinde, günlük yaşamın düşünme ve organizasyon gerektiren, genelde de pek akla gelmeyen görevleri çoğu zaman onların omuzlarına yüklenir. Genelde her şeyi aklında tutan, koordine eden, organize eden ve her ayrıntıyı düşünen kişilerdir. Zihinsel yükleri[2] yüksektir. Stres seviyeleri de öyle. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler yardım istemekte ya da görevleri devretmekte zorlandıkları için başkalarından destek göremezler; bu da stres seviyelerini daha da artırır.

Stres altındaki insanların "cimrileşmesi" doğal bir süreçtir. Verecek bir şeyimizin kalmadığı hissiyle tasarruf etmeye başlarız. Stres altındaki tüm herkesi memnun etmeye çalışanlar bunu bilir: Yoğun bir günün ardından biraz hareket etmenin, sevdiğiniz bir insanla buluşmanın ya da hobinize zaman ayırmanın size iyi geleceğini bilirsiniz. Ama enerjiniz yoktur ve "kendinizi toparlamak" fazla zahmetli geldiği için bu çabayı kendinizden esirgersiniz.

Kaynak koruma teorisine göre, bu durum kayıp spiralleri[3] oluşturur. Enerji seviyemiz sadece düşük değildir; yeni yatırımlar yapılmazsa kaynak deposu tükenir. Çünkü her gün enerjimizi emen yeni şeyler ya da insanlarla karşılaşırız. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için delicesine tükenmişlik hissi ya da hayatın tadını çıkarmak yerine sadece işlevsel

---

mental Health, sayı 78, 2005, s. 117-122.

2 Daha derinlemesine bilgi için Patricia Cammarata'nın *Raus aus der Mental-Load-Falle* (Zihinsel Yük Tuzağından Çıkış) kitabı önerilir.

3 P. Buchwald ve S. Hobfoll, "Burnout aus ressourcentheoretischer Perspektive", *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, sayı 51, 2004, s. 247-257.

olma duygusu hiç de yabancı değildir. Bunun nedeni, kazanç spiralleri yaratabilecek yatırımlarının eksik olmasıdır. Taşıdıkları kat kat yüklere rağmen kendilerine neşe ve keyif veren tatmin edici şeylere zaman ayırmaz, sürekli olarak dinlenme ihtiyacı sinyallerini görmezden gelir ve değerli sosyal ilişkileri ihmal ederler.

Alıştırma: Enerjetik yatırımlarım ve kaynaklarım

- Enerjetik yatırımlarım ve getirilerim, hayatımın farklı alanlarında dengeli bir ilişki içinde mi?
- Yapmam gerektiğini (hissettiğim) şeylerin yanı sıra, yapmak istediğim ve arzuladığım bir şeyler var mı? Bunun için yeterli zaman ayırıyor muyum ya da en azından bunun için küçük bir alan yaratıyor muyum?
- On durumdan kaçında enerjimi görevlere ya da diğer insanlara, kaçında kendime harcamayı tercih ediyorum?
- "Bu durum yakında sona erecek", "Çocuklar büyüdüğünde/bu proje ilerlediğinde/ebeveynlerim iyileştiğinde her şey daha iyi olacak" gibi şeyleri kendime ne kadar süredir söylüyorum? 1'den 10'a kadar bir ölçekte: Bir şey biter bitmez yenisinin başlama olasılığı ne kadar?

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler asla gerçekten rahatlayamaz. Kronik stres duyguları, yalnızca yapılacak gerçek işlerin toplamından ve zihinsel yükten kaynaklanmaz.

Ayrıca çevreden gelip özsaygılarını ya da kurdukları bağları tehdit edebilecek sinyallere karşı (örneğin "Başkaları hoşnutsuzluk belirtileri gösteriyor mu?", "Şu an ne düşünüyorlar?", "Bunu söylesem garip mi kaçar?") daha duyarlı oldukları için duygularını sürekli olarak düzenlemeleri gerekir. Düşünceleri, beklenen felaketlerin ve hayal kırıklıklarının önüne geçmek etrafında döner. Düşünce ve eylemleri sürekli şu soruya odaklanır: Hoşlanmadığım bir şeyi nasıl önler ya da ertelerim?

İçsel olarak bu şekilde temsil edilen bir hedef, belirli bir anda başarılmış gibi görünebilir ("Meike beni kucakladı ya da

sızlanmadı, demek ki her şey yolunda"), ancak bir sonraki anda durum tekrar değişebilir. Bu nedenle kaçınma hedefleri, sempatik sinir sisteminin sürekli uyarılmasına, sürekli kaygı ve endişeye yol açar.[4]

Nadiren kendilerine zaman ayırdıklarında ya da kendileri için bir şey yaptıklarında, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler vicdan azabı çeker. Bu da gerçekten gevşemelerini engeller. Bu durum, uzun vadeli bir stres ve yüklenme seviyesine yol açar; bu da psikolojik veya psikososyal hastalıklar için en uygun koşulları oluşturur.

SÜREKLİ DÜŞÜK ÖZDEĞER HİSSİ

Özdeğer, bir kişinin kendisine, özelliklerine ve yetkinliklerine yönelik tutumunu tanımlar. Kendi özdeğerini değerlendirme, insanların kendilerini ne kadar kabul ettikleri ve değerli gördükleri üzerine kuruludur. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler bunu koşulsuz yapamaz; özdeğerleri koşulludur.[5] Bu, özdeğerlerinin belirli koşulların yerine getirilmesine bağlı olduğu anlamına gelir ki, şaşırtıcı değildir: İleride herkesi memnun etmeye çalışacak çocuklar, koşulsuz kabul görmediklerini daha çok küçük yaşlarda deneyimlemiştir. Diğerlerini rahatsız etmedikleri, onlara hayranlık duydukları, yardım ettikleri, en iyi öğrenci oldukları ya da geri çekildikleri zaman özellikle değerli görülmüşlerdir.

Bu nedenle herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendilerini sevilebilir ve yeterli hissetme duygusunu geliştirememiştir. Özdeğerlerinin başkalarının onayına bağlı olması, bu değeri son derece kararsız hale getirir. Amaçlarına ulaştıklarında, başkalarını memnun ettiklerinde ve onay aldıklarında özdeğerleri yükselir ve olumlu duygular yaşarlar. Ancak onay

4 C.S. Carver ve M.F. Scheier, *On the self-regulation of behavior*, Cambridge University Press, New York, 1998.

5 *Psychologisches Lexikon Dorsch*, "Selbstwertkontingenz, die", *Dorsch*, 17 Mart 2023, https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/selbstwertkontingenz.

eksikliği, reddedilme ya da eleştiri, kırılgan özdeğerlerini iskambil kâğıdından yapılma bir ev gibi çökertir.[6]

Koşullu özdeğere sahip insanlar, durumları daha hızlı bir şekilde özdeğerlerine tehdit olarak algılarlar.[7] Bu nedenle, sözde öz-doğrulama hedefleri peşinde koşarlar: Özdeğerlerinin bağlı olduğu şeyi elde edebilecekleri durumları ararlar.[8] Örneğin bir kişinin özdeğeri "iyi bir anne olmak" üzerine kuruluysa, büyük olasılıkla takdir göreceği durumları arayacaktır; örneğin hamileyken doğum hazırlık kurslarına katılır, daha sonra yoga veya bebekler için yüzme kurslarına gider ve çocuk yetiştirme üzerine onlarca kitap okumuş diğer annelerle sohbet eder. Önem verdiği alanda aldığı geribildirimler, kişinin zaten var olan "iyi bir anne olmak" özdeğer koşullanmasını daha da güçlendirir: Özdeğer hissi, giderek daha fazla, iyi bir anne olup olmadığına ve başkalarının bu konuda ona ne söylediğine bağlı hale gelir.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, başkalarına sürekli hoş görünmeye çalışarak, üçüncü şahısların onayına daha da bağımlı hale gelir. Kendi başarılarını, çevrelerine gösterdikleri empatiyi ve yardımseverliği takdir etmek yerine, birilerini yeterince memnun edip edemediklerine dair işaretlere odaklanırlar. Bu odaklanma, en küçük sapmaları fark etmelerine neden olur ve bunu kendi başarısızlıkları ya da yanlışları olarak yorumlarlar.[9] Ya da içinde bulundukları durumlara dışarıdan bakıldığı zaman kesinlikle fark edilemeyen ek bilgiler eklerler. "Biri acayip acayip bakıyor" ya da "İşte, kaşlarını çattı" gibi algılarını reddedilme işareti olarak yorumlarken, iyi niyetli bakışları ya da teşvik edici gülümsemeleri göz ardı ederler. Kendi davranışlarıyla başkalarının duyguları ve davranışları arasında sürekli karşılaştırma yaparlar.

---

6 J. Crocker ve C.T. Wolfe, "Contingencies of self-worth", *Psychological Review*, sayı 108, 2001, s. 593-623.

7 M.H. Kernis, "Measuring Self-Esteem in Context: The Importance of Stability of Self-Esteem in Psychological Functioning", *Journal of Personality*, cilt 73, sayı 6, 2005, s. 1569-1605.

8 J. Crocker ve C.T. Wolfe, "Contingencies of self-worth", *Psychological Review*, sayı 108, 2001, s. 593-623.

9 *A.g.e.*

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, sağlıksız mükemmeliyetçilik gösteren insanlara özgü aşırı yüksek beklentilere sahiptir.[10] Sosyal durumları, bir performans alanı gibi algılarlar. Kendi davranışları, ideal benlik imgelerine, yani hayallerinde olmak istedikleri kişiye uymadığında, kendilerini "yanlış" hissettikleri için utanç duyarlar; ne kendi beklentilerini ne de başkalarınınkini karşılayamadıklarını düşünürler. Neredeyse hiçbir davranış "yeterince iyi" görülmez. Bu yüzden çabalarını daha da artırırlar.

Her (varsayılan) olumsuz geribildirim, her hata yapma durumu ve yerine getirilmeyen her karar, sert özeleştiri ve genel bir değersizlik hissine yol açar: "Çocuğunu fincan kırıldığı için azarlamamalıydın. Sen kötü bir annesin!" ya da "Yine ağzımı açıp tek kelime edemedim, salak gibi davrandım! Bu defa kayınvalideme bunu böyle yapamayacağını söylemeliydim!" Olumlu geribildirimin eksikliği bile herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde özdeğer düşürme süreçlerini ve olumsuz duyguları tetikler.[11] Tüm bunlar, kırılgan özdeğerlerini daha da istikrarsızlaştırır.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde, bütün bu anlatılanların yanı sıra kendini gerçekleştiren kehanet etkisi de devreye girer. Bu, beklentiler ve davranışlar arasındaki bir geribildirim döngüsüdür: Kişi belirli bir beklenti nedeniyle, davranışları aracılığıyla beklenen sonucun gerçekleşmesini sağlar. Utanç ve "yeterince iyi olmama" korkusundan kaçınmak için gerçek benliklerini gizlerler. Yetersizlikler ve zayıflıklar, başkaları tarafından asla fark edilmemelidir.

Bu, kaçınmanın bir kısır döngüye girmesine yol açar; bu da kişinin herkesi memnun etme çabasını güçlendirir ve özdeğerin başkalarına bağımlılığını artırır: Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, fark edilmemek için gerçek benliklerini gizlemeye o kadar odaklanır ki, düzeltici deneyimler yaşayamazlar.

10 C. Altstötter-Gleich ve F.C.M. Geisler, *Perfektionismus. Mit hohen Ansprüchen selbstbestimmt leben*, Psychiatrie Verlag, Köln, 2018.

11 M. Cikara ve J.S. Girgus, "Unpacking Social Hypersensitivity: Vulnerability to the Absence of Positive Feedback", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt 36, sayı 10, 2010, s. 1409-1423.

Bazı insanların onları oldukları gibi sevebileceği, başkalarının da onlardan hoşlanmayacağı, hayal kırıklığına uğrayacağı ya da farklı bir görüşe sahip olabileceği gerçeğini tolere edebileceklerini fark edemezler.

ÖFKE VE HAYAL KIRIKLIĞI YERİNE SAYGI VE ONAY

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, yeterince sınır koymayı başaramaz. Çatışmalardan kaçınırlar ve tartışmalarda, bu kişilerle ortak bir görüşte buluşmak zordur. Söylemleri muğlaktır, konuyu dolaylı yoldan anlatır ya da net bir tavır alamazlar. Dolayısıyla başkaları onların sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğini anlayamaz.

Ancak sadece sınırlarımızı bariz bir şekilde gösterdiğimizde, gerçek takdir ve gerçek saygı görürüz. Derin, saygılı ilişkiler, karşımızdakini anlama temelinde yükselir. Bunu sorgulamak isteyenler, sürekli olarak çoğunluğun söylediklerini papağan gibi tekrar edip duran bir politikacıyı ya da çocuklarının her istediğini yapmasına izin veren, hiçbir zaman "kararlı bir duruş" sergileyemeyen ebeveynleri düşünebilir. Karşı taraf bu kişilere saygı duyuyor mudur? Muhtemelen hayır.

Hoş görünme, daha az ciddiye alınmaya yol açar. Herkesi memnun etmeye çalışan biri ne kadar uyum sağlarsa, o kadar az kendisi olarak görülebilir. Bu üzücü bir durum olduğu gibi onu, iyi niyetini ve onay arayışına dayalı özdeğer duygusunu kendi çıkarına kullanmak isteyen kişilere karşı savunmasız hale getirir. Böylece herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, en çok istedikleri şeyi nadiren elde eder. Bir danışanım, koçluk seansından sonra bana şöyle demişti:

> Eskiden sık sık üzgün olur ve hayalkırıklığı yaşardım, bunu kocama da yansıtırdım. Ama artık net bir şekilde "Bunu içimden atmak istiyorum" diyebiliyorum. Artık farklı tepkiler verebildiğim, neye ihtiyacım olduğunu ve ne istediğimi söyleyebildiğim

için bana söylenen şeyler de farklı oluyor. İyileştirici, sakinleştirici şeyler. Bu çok çılgınca. Eskiden her zaman çok temkinli davranırdım ama artık kendimi net bir şekilde ifade edebiliyorum ve nihayet o hep özlemini çektiğim karşılıkları alabiliyorum.

Danışanımın bahsettiği ilişki içindeki hayal kırıklığı; romantik, arkadaşça, mesleki ya da başka bir tür ilişki olup olmamasından bağımsız olarak, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tipiktir. Çünkü bastırılmış her ihtiyaç er ya da geç kendi yolunu bulur. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle her şeye katlanır, çevrelerindeki herkesin endişelerini dinler, aşırı derecede özenli olurlar. Ama bir noktada bardak taşar. O zaman aşırı özenli olma hali de son bulur. Psikolog Stephen Karpman'ın geliştirdiği ve kişiler arasındaki çatışmaları anlamayı sağlayan Drama Üçgeni dilinde, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kurtarıcıdan zalime dönüşür:[12]

- "Kırk yılın başı bir şey istiyorum ama kimse iplemiyor!"
- "Herkes sürekli işleri bana yığıp kaytarma derdinde!"
- "Zaten beni hep sömürdün!"
- "Kimse bana teşekkür etmeyecekse, artık kılımı bile kıpırdatmayacağım. Bakalım o zaman başlarının çaresine bakabilecekler mi?.."

Kendi sınırlarını göz ardı edenler, kısa ya da uzun vadede başkalarının sınırlarını aşarlar. İlişkiler bundan zarar görür. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, reddedildiklerini ya da yeterince fark edilmediklerini hissettiklerinde, iğneleyici ya da kışkırtıcı davranışlar sergiler. İçsel suçlama listesi o kadar kabarır ki, diğerleri neler olup bittiğini bile anlayamaz. Her şeyi halının altına süpürüp duran birinin, günün birinde pireyi deve yapması şaşılacak bir şey değildir. Bazıları öfkeyle patlarken, diğerleri pasif-agresif davranışlar gösterir. Christa'nın anlatımı bunun tipik bir örneğidir:

12 S. Karpman, "Fairy tales and script drama analysis", *Transactional Analysis Bulletin*, cilt 7, sayı 26, 1968, s. 39-43.

Christa'nın kocası cumartesi akşamı için arkadaşlarıyla sözleşmiş. Öğleden sonra futbol maçına gidip gidemeyeceğini sorduğunda, Christa "Git tabii!" diye cevap vermiş. Kocası keyfine bakarken, kendisinin çocuklara bakmak zorunda kalması sinirlerini bozmuş. Bunu haksızlık olduğunu düşünmüş ama bir şey dememiş. Ama ilerleyen saatlerde bunu sürekli kocasının başına kakmaya başlamış: "Cumartesi birlikte bir gezi mi yapsak? Ha, doğru ya, sen o gün sabahtan akşama kadar arkadaşlarınla takılacaktın!" Üçüncü yorumdan sonra, o âna dek her şeyin yolunda olduğunu ve Christa'nın sorun yaratmayacağını düşünen ama dolaylı olarak hiç de öyle olmadığını fark eden kocası da tepki göstermiş. Adam neler olup bittiğini anlamıyormuş, Christa da anlaşılmadığını hissediyormuş. Özellikle de, kocasının "Bir şey mi oldu?" sorusuna "Hayır, her şey yolunda," cevabını vermesinden sonra.

Hayal kırıklığı, kaynaklandığı yerde patlak vermek zorunda değildir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, işyerinde her şeyi yutabilir ve sınır koyamayabilir. Bu gerilim evde, örneğin çocuklarına sinirli bir şekilde çıkışarak boşalabilir. Ya da yıllar sonra ortaya çıkabilir. Bir danışanımı hatırlıyorum; ona göre, kocası, ortak oğullarıyla iyi bir ilişki kurmak için hiç çaba göstermemişti. Sadece anneyle oğul birlikte bir şeyler yapıyormuş. Danışanım yıllarca sorunların üzerini uyum örtüsüyle örtmüş ve bunları hiç dile getirmemiş. Oğul büyüyüp yetişkin olduğunda evden ayrılmış. Hâlâ ebeveynleriyle pek temasa geçmiyor ve eve hiç uğramıyormuş. Bu durum danışanımı çok üzüyordu. Ayrıca çiftin ilişkisini aşırı derecede zorluyordu. Sevgili oğlunu kaybetmesinden sorumlu tuttuğu kocasını bir türlü affedemiyordu.

Son olarak, herkesi memnun etme çabası eğilimi, toksik ve eşbağımlı ilişkiler için uygun zemin hazırlar.[13] Sosyal psikoloji

13 Eşbağımlılık terimi ilk olarak 1980'lerin başında, bağımlılık bağlamında ortaya atılmıştır. Bu terim, alkol veya uyuşturucu bağımlısı bir partnerle genellikle yıpratıcı bir bağımlılık ilişkisi içinde bulunan bağımlıların yakınlarının psikolojik durumunu tarif etmek için kullanılmıştır. Günümüzde ise, bu terim daha genel bir anlamda kullanılmaktadır. Buna göre, bir kişi ilişkilerinde sürekli olarak karşısındaki kişinin onayına ve doğrulamasına

araştırmalarından *onaylayıcı bilgi arayışı etkisi* bilinir. Bu, insanların görüşlerine, tutumlarına veya kararlarına uygun bilgileri sistematik olarak tercih etme eğilimini tanımlar. Bu etki, herkesi memnun etme çabası eğilimindeki kişilerin, ilişkilerin onlara artık iyi gelmediği, hatta zarar verdiği durumlarda bile bu ilişkilerde kalmaya devam etmesinin nedenlerinden biridir: Kendilerini sevilmeye layık görmedikleri için, bu inancın doğrulandığı ortaklıklar, dostluklar ve benzeri ilişkiler ararlar.

Bu, çalışmalarla da doğrulanmıştır: Negatif bir benlik imgesi olan kişiler, partnerlerinin onlar hakkında kendi negatif görüşleriyle uyumlu bir imajı olduğunda, romantik ilişkilerine daha güçlü bir içsel bağlılık duyarlar. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kendileri hakkında ne kadar olumsuz düşünürse, onlar hakkında aynı olumsuz düşüncelere sahip olan partnerlere o kadar yoğun ve uzun süre bağlı kalırlar.[14]

KENDİNDEN VAZGEÇEREK YAŞAMAK

Sürekli başkalarını ve başka şeyleri kendinden üstün tutan biri, er ya da geç kendinden uzaklaşır ve kendini kaybeder. Herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi, bir gün hayatına baktığında, kendisinin, çevresinin ya da hayatının aslında farklı olmuş olmasını istediğini fark eder. Bir danışanım bunu şöyle özetlemişti: "Eğer sürekli herkes için kendimi feda eder ve taviz verirsem, benden geriye ne kalır?"

Partneri "evde geçirilen zamanın en güzel zaman" olduğunu düşündüğü için özgürlük ve macera arzusunu yaşayamamış,

---

ihtiyaç duyuyor ve bu nedenle psikolojik olarak bağımlı hale geliyorsa, eşbağımlı olarak nitelendirilir. Böyle bir kişi, karşısındakini korur, onun yükünü hafifletir, tamamen bu kişiye göre hareket eder ve böylece kendi bağımsızlığından feragat eder. Krş. M. Wells, C. Glickauf-Hughes ve R. Jones, "Codependency: A grass roots construct's relationship to shame-proneness, low self-esteem, and childhood parentification", *The American Journal of Family Therapy*, cilt 27, sayı 1, 1999, s. 63-71.

14 W. Swann, J. Hixon ve C. De La Ronde, "Embracing the Bitter 'Truth': Negative Self-Concepts and Marital Commitment", *Psychological Science*, cilt 3 sayı 2, 1992, s. 118-121.

egzotik ülkelere seyahat etmemiş, çılgın aktiviteler yapamamış, yeni restoranlar deneyememiş bir kadını hatırlıyorum. Sekste sadece misyoner pozisyonunu değil, biraz çeşitlilik isteyen birçok kadın danışanım oldu. Bir danışanımın, koçluk programıma katıldığında saçlarını kazıttığını çok net hatırlıyorum; ömrü boyunca yapmak istediği ama bir türlü cesaret edemediği bir şeydi bu. Değişim aşamasındaki insanlarla karşılaştım; kimi kendilerine hiç de uygun olmayan bir meslekle uğraşıyor, kimi de sırf iş arkadaşlarını yüzüstü bırakmak istemedikleri için sıkıcı bir işte ömür çürütüyordu. Korkunç ilişkileri yürütmeye devam eden, ayrılmak yerine "yeterince iyi olmadıkları" ve bir daha sevecek birini bulamayacakları korkusuyla yaşayan kişilere danışmanlık yaptım. Eşcinsel bir erkeği hatırlıyorum; bir türlü açılamıyor ve görüntüyü kurtarmak için sayısız kadınla randevulaşıp duruyordu. Bir kadın, partneri için çocuk yapmaktan vazgeçmişti. Adam, 54 yaşında onu terk edip yeni partneriyle kısa sürede çocuk sahibi oldu, ancak kadın 50 yaşında olduğu için bu şansını çoktan yitirmişti.[15]

Sağlıklı uzlaşma ile "kendinden vazgeçerek yaşamak" arasında bir fark var. Uzlaşmak hepimiz için kaçınılmaz bir durum ve hayatın bir parçası. Hayatımız sık sık planladığımızdan farklı gelişebilir. Pek az kişi on beş yaşındayken hayal ettiği mesleği yapıyor. Kimileri aslında planlamamış olmalarına rağmen çocuk sahibi oluyor, kimileri istemelerine rağmen çocuksuz kalıyor. Bazı ilişkiler, aslında aksi istense de son buluyor. Belki de bir zamanlar istemiş olduğumuz yerde yaşamıyoruz. Vesaire vesaire. Bütün bunlar çok normal.

Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, duygularını, isteklerini, özlemlerini ve hayallerini geri plana atma eğilimindedirler. Üstelik bunu ara sıra değil, neredeyse sürekli olarak yaparlar. Bazıları bunları içlerinde o kadar derine gömer ki, artık varlıklarını dahi hissetmezler; bazen istisnai

15 Bu örneklerin bazıları yalnızca herkesi memnun etme çabası temasına işaret etmez, aynı zamanda kısmen ayrımcılık, sosyal statü kaybı veya velayet anlaşmazlıkları gibi korkulara da atıfta bulunur. Ancak, tüm bu insanlarda diğerlerinin ne düşünebileceğine dair endişe, merkezî bir rol oynar.

olarak doğumgünlerinde, yılbaşında ya da sevilen birini kaybettiklerinde, hayatın ilerleyişi ya da sonluluğu yüzlerine vurduğunda, midelerine hafif bir karıncalanma hissederler.

Herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi, kimseyi hayal kırıklığına uğratmamak için hayatı bir maskeyle yaşar. Ancak böylece en önemli kişiyi kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına uğratırlar: kendilerini. Hayatları, başkalarına nasıl hoş görünecekleri üzerine kurulu olduğu için, kim olmak istediklerine ya da nasıl olmak istediklerine odaklanmazlar. İnsanlara yaranma, kendi canlılıklarını ve otantikliklerini tüketir.

Jenga oyununu bilir misiniz? Bu beceri oyununda, ahşap bloklar bir kuleden sırayla çekilir ve kule çöktüğünde oyun biter. Bence bu, herkesi memnun etme çabasının insanlara yaptığı şey için iyi bir benzetme. Diyelim ki herkesi memnun etmeye çalışan birisiniz ve bu kule sizsiniz. Her seferinde başkalarının sınırlarınızı aşmasına izin verdiğinizde, sadece beğenilmek için kendinizi değiştirdiğinizde ya da çatışmamak için ilgi alanlarınızı ve isteklerinizi hayata geçirmediğinizde, önemli "bloklar" kaybedersiniz. Tek bir karar, tek bir an çok kötü görünmeyebilir ama zamanla kimliğinizde boşluklar oluşur. Kendinizi hissetme yeteneğiniz kaybolur.

Alıştırma: Hayatım

Güzel bir müzik açın, lezzetli bir içecek alın ya da doğada sevdiğiniz bir yere gidin. Aşağıdaki soruları yanıtlamak için kendinize zaman ayırın, mümkünse cevaplarınızı yazın.

- Herkesi memnun etme çabası sorunum olmasaydı ne yapardım?
- Partnerimin ya da başka bir kişinin ya da herkesin bu sorunumla harika bir şekilde başa çıkabileceğini bilsem ne yapardım?
- Herkesi memnun etme çabasına şimdiki gibi devam etsem, hayatımın sonunda geriye dönüp baktığımda en çok pişman olacağım beş karar ne olurdu?

Herkesi memnun etme çabası, bir psikolojik rahatsızlık değildir. Bu nedenle kimsenin bu davranışı "iyileştirmesi" gerekmez. Bununla birlikte, herkesi memnun etme çabası, beden ve zihin üzerinde ciddi sonuçlara yol açabilecek belirli bir deneyim ve buna bağlı davranışlarla ilişkilidir.

Kişiler arası ilişkilerde reddedildiğini hissetmek kişiye acı verir, hem de çok.

Sosyal psikolog Naomi Eisenberger ve ekibinin yaptığı bir çalışmada, kendini dışlanmış hisseden insanlarda, fiziksel acı çekilirken aktif olan beyin bölgelerinin harekete geçtiği ortaya konmuştur. Beyin, dışlanmayı fiziksel acıyla eşdeğer tutar: İnsanların yüzüne yumruk yemesi ya da reddedilmesi arasında beyin aktivitesi bakımından fark yoktur.[16]

Bilimsel araştırmalar, kronik stresin sadece memnuniyetsizlik yaratmakla kalmayıp aynı zamanda hasta da ettiğini ortaya koymaktadır. Tükenmişlik sendromu, uyku bozuklukları, diyabet, mide-bağırsak sorunları, sırt ağrıları veya kalp-damar hastalıkları gibi strese bağlı hastalıkların riski önemli ölçüde artar. Bir meta-analiz, psikososyal stresle bağlantılı olarak ölüm riskinin %21'e kadar yükseldiğini göstermektedir.[17]

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, dışa yönelmek yerine daha çok içe kapanırlar. Sosyal reddedilmeye karşı yüksek hassasiyetleri, depresif ruh hali ve kaygıyla ilişkilidir. Ayrıca, özdeğerlerinin başkalarının onayına bağlı olması, depresif epizod riskini artırır. Bu durum, özellikle geri çevrilme veya kayıp gibi olumsuz deneyimler yaşadıklarında[18] geçerlidir, ancak hedeflerine ulaştıklarında bile bu risk devam

16 N.I. Eisenberger, M.D. Lieberman ve K.D. Williams, "Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion", *Science*, cilt 302, sayı 5643, 2003, s. 290-292.

17 T.C. Russ, E. Stamatakis, M. Harmer vd., "Association between psychological distress and mortality: Individual participant pooled analysis of 10 prospective cohort studies", *BMJ*, sayı 345, 2012, s. e4933.

18 J. Crocker ve C.T. Wolfe, "Contingencies of self-worth", *Psychological Review*, sayı 108, 2001, s. 593-623.

edebilir.[19] Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tipik olan özeleştiri de daha yüksek bir depresyon riskiyle ilişkilendirilir.[20]

Gülümseyen depresyon

"Depresyon" kelimesini duyan insanların zihinlerinde genellikle bir klişe belirir. Üzgün, motivasyonsuz ve kendini boş hisseden, "hiçbir şeye gücü yetmeyen" kişileri düşünürler. Ancak klinik pratikte depresyon, birçok farklı yönü olan karmaşık bir hastalık tablosudur. Yoğun utanç duyguları, korkular ve içsel itici dinamikler, herkesi memnun etmeye çalışan kişileri genellikle olası bir hastalık halini gizlemeye iter. Çevreleri, her şeyin yolunda olduğunu düşünür. İngilizcede bu durum için *smiling depression* (gülümseyen depresyon) terimi yerleşmiştir. Tanı açısından psikologlar, "tipik" depresif bir rahatsızlığa uymadığı için bunu *atipik depresyon*[21] olarak adlandırır.

Bu, depresif epizod yaşayan hastaların yaklaşık %30'unu etkileyen, nispeten yaygın bir depresyon türüdür. Etkilenen kişilerin duygudurumları tepki vermeye devam ediyordur: Olumlu bir olay olduğunda, geçici olarak kendilerini daha iyi hissederler. Genellikle düzenli bir hayat sürerler ve sıklıkla mesleklerinde başarılıdırlar. Dışarıdan bakıldığında hayatlarını kontrol altında tutuyor gibi görünürler. Semptomlarını o kadar iyi gizlerler ki, yakın akrabalar bile hiçbir şey fark etmez; üstelik yoğun bir üzüntü ve tükenmişlik hissetmelerine rağmen. Kendilerine suçlamalarda bulunurlar, çünkü hayatları aslında tatmin edici olmalıdır ama öyle hissetmezler. Bazı kişiler, yüksek işlevli depresyon-

19 R.M. Ryan, K.M. Sheldon, T. Kasser ve E.L. Deci, "All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation", P.M. Gollwitzer ve J.A. Bargh, *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, The Guilford Press, 1996, s. 7-26.

20 S.J. Blatt, ve D.C., Zuroff, "Interpersonal relatedness and self-definition: two prototypes for depression", *Clinical Psychological Review*, sayı 12, 1992, s. 527-562.

21 D. Gremaud-Heitz, J. Stewart ve G. Dammann, "Konzept der atypischen Depression und deutsche Übersetzung der 'Atypical Depression Diagnostic Scale (ADDS)'", *Swiss Archives for Neurology and Psychiatry*, sayı 162, 2011, s. 148-154.

larıyla o kadar uzun süre birlikte yaşarlar ki, olumsuz ve depresif duygu ve düşüncelerde boğulmak, kendi hayatlarını sorgulamak onlara "normal" gelmeye başlar.

Herkesi memnun etme çabası, sadece psikolojik rahatsızlıklara yatkınlığı artırmakla kalmaz. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tipik olan davranış tarzları, ciddi durumlarda daha ağır tıbbi bakım ihtiyacına da yol açabilir. Karl-Heinz Ladwig liderliğindeki bir araştırma grubu, 65 yaş üstü kadınların, kalp krizi geçirdiklerinde yersiz bir kalenderlik nedeniyle yoğun bakım ünitesine belirgin bir gecikmeyle ulaştığını ve tedaviye başlanması için kritik zamanın kaçırılmasına neden olduğunu ortaya koymuştur.[22]

Başkalarına yük olmak istememe şeklindeki tipik davranış, inme hastalarında da rol oynar. Bir çalışmada, inme belirtileri gösteren kadınların önce eve giderek başkalarından yardım isteyip istememeleri gerektiği konusunda onay aradığı tespit edilmiştir.[23]

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, tüm zamanlarını ve enerjilerini başkalarını gücendirmemeye harcar. Beden ve zihin bu durumu oldukça uzun bir süre tolere edebilir. Bu, tıpkı iyi niyetli bir barmenin veresiyeye sürekli olarak izin vermesi gibidir. Ancak nasıl veresiyeler bir gün ödenmek zorundaysa, beden ve zihin de er ya da geç bedel talep edecektir. Bu nedenle, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin, her şeyi olduğu gibi sürdürmenin bedelinin ne olduğunu sorgulamaları önemlidir. Ayrıca, kime ne kadar borçlu olduklarını –burada "kime" derken sadece diğer insanları değil, aynı zamanda kendi bedenlerini ve zihinlerini de– düşünmeleri gerekir.

---

22 K.-H. Ladwig, X. Fang, K. Wolf, S. Hoschar, L. Albarqouni, J. Ronel, T. Meinertz, D. Spieler, K.L. Laugwitz ve H. Schunkert, "Comparison of Delay Times Between Symptom Onset of an Acute ST-elevation Myocardial Infarction and Hospital Arrival in Men and Women <65 Years Versus ≥65 Years of Age: Findings From the Multicenter Munich Examination of Delay in Patients Experiencing Acute Myocardial Infarction", *American Journal of Cardiology*, cilt 120, sayı 12, 2017, s. 2128-2134.

23 P.A. Zrelak, "Sex-Based Differences in Symptom Perception and Care-Seeking Behavior in Acute Stroke", *The Permanente Journal*, sayı 22, 2018, s. 18-42.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

"BİRAZ DA KENDİNİ DÜŞÜN!": İYİ NİYETLİ SÖZLER NEDEN KOLAYCA SÖYLENİR AMA ZOR UYGULANIR?

> Çözüm bulamıyor olmamız değil... asıl mesele, sorunu doğru görememiz.
>
> – G.K. CHESTERTON

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için iyi niyetli tavsiyeler bolca bulunur: "E, sen de sınır koy!", "Biraz da kendini düşün!" ya da "Fikrini söylemekten çekinme!" Bu tavsiyeler ne kadar anlaşılır ve doğru olsa da, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bunları uygulaması bir o kadar zordur. Bunun nedeni, değişim için motivasyon eksikliği ya da cesaret yetersizliği olabilir mi? Kesinlikle hayır.

İyi niyetlerin boşa çıkmaması ve haksız yere daha fazla öz-değersizlik hissine yol açmaması için, bu bölümde herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin davranış kalıplarını ele alacağız. Çünkü bu davranış kalıplarını teşvik eden ve sürdüren dinamikleri anlamak önemlidir.

İKİLEMDE SIKIŞIP KALMAK

Kısa bir düşünce deneyi yapalım: Dört aile –senin ailen de dahil– haftasonu için ortak bir gezi planlamış olsun. Ancak tam da en iyi tanıdığınız ve en sevdiğiniz aile, geziden vazgeçtiğini söylüyor.

Ne yaparsınız?

Böyle durumlarda insanlar artıları-eksileri tartar: Diğerlerini pek tanımadığınız ve eğlenceli olup olmayacağından emin olmadığınız halde geziye katılır mısınız? Yoksa herkesin bu molayı dört gözle beklemesine rağmen geziyi iptal mi edersiniz? Her iki karar seçeneği için de geçerli nedenler vardır. Belki aklınız bir şeyi söyler, kalbiniz başka bir şeyi. Sabah geziden yana olabilirsiniz, akşam ise iptal etmekten yana. Bu tür bir kararsızlık, bu tür bir çelişkili duygu durumu tamamen normaldir.

Ambivalans, isteklerin, duyguların ve düşüncelerin yan yana var olduğu bir zihinsel çatışma durumu olarak tanımlanır.[1] Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bir çatışma konusunu dile getirip getirmeme, sınır çizme ya da kendi ihtiyaçlarını öne çıkarma konusunda bu tür çelişkileri iyi bilirler. Bir yanları "nihayet açık konuşma" yanlısıyken, diğer yanları "bir dahaki sefere kadar beklemeyi" tercih eder.

Ya da kendi ihtiyaçlarını, hedeflerini, ilgi alanlarını ve başkalarınınkileri gerçekleştirme arasında bir gerilim ve çelişki hissederler. Örneğin, akşamki boş bir saati nasıl geçirecekleri konusunda: Uzun süredir aramayan ve telefonlarını özlemle bekleyen anne-babalarını mı arasınlar, zaten gecikmiş olan müşteri teklifini mi tamamlasınlar, yoksa biraz halsiz oldukları için kendilerine mi vakit ayırsınlar? Bu tür çelişkili durumlar karar vermeyi gerektirir.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, böyle durumlarda hızla bir ikilem içine düşer; yani, aynı anda en az iki çelişkili beklentiyi karşılamaya çalıştıkları, ancak pratikte birbirini dışlayan bir karar durumuyla karşı karşıya kalırlar. Bahsedilen örnekte, kişi zaman ve mekânla sınırlı olduğu için aynı anda hem anne-babasını arayıp hem teklif yazıp hem kendine vakit ayıramaz. Eğer zaman her şeyi sırayla yapmaya yetmiyorsa, soru şudur: Kararım ne olacak?

---

1 J. Zwack ve A. Eck, "Ambivalenz hat viele Gesichter: Begegnungen mit der Zwiespältigkeit", J. Zwack ve E. Nicolai, *Systemische Streifzüge. Herausforderungen in Therapie und Beratung*, Vandehoeck & Ruprecht, Göttingen, 2014, s. 13-25.

Her bir karar seçeneği, kişisel olarak önemli olan unsurlarla bağlantılıdır. Buna bağlı olarak, her alternatifin seçilmesi için geçerli nedenler vardır:

- Anne-babayı aramak, iyi ve empatik bir evlat olmayı sağlar,
- Teklifi göndermek, güvenilir bir iş insanının rolünü pekiştirir,
- Kendine vakit ayırmak ise, kişisel sağlığın korunmasına hizmet eder.

Şimdi şöyle denebilir: "O zaman bir seçeneği seç ve bitsin." Ancak bu o kadar basit değildir. Çünkü dilemmada, karar seçenekleri birbirine bağlıdır: Bir seçeneği seçmek, diğer tarafa daha yoğun bir şekilde odaklanma ihtiyacını artırır:

- Anne-babaya öncelik verilirse, müşterinin beklediği teklif için zaman baskısı artar.
- Görevleri yerine getirmek uğruna kişisel sınırlar aşılırsa, dinlenme ihtiyacı büyür.

Bir alternatif için karar vermek, diğer tarafta istenmeyen bir sonuca yol açar. Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin doğasına tamamen aykırıdır. Onlar kimseyi hayal kırıklığına uğratmak ya da kızdırmak istemezler. Bu nedenle, düşünmeden tek taraflı kararlar almaya yatkındırlar. En çok kendi öz bakımlarını ihmal ederler ya da şu mottoya uygun olarak kendi ilgi alanlarını ve görüşlerini geri plana atarlar: "Eğer birini kızdıracak ya da hayal kırıklığına uğratacaksam, en iyisi bu kendim olayım." Kendinize şu soruyu sorun:

★ **Verdiğim son beş kararı gözden geçirdiğimde: Bunların kaçını başkalarının lehine (ve kendi aleyhime) tek yanlı olarak verdim?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, herkesi memnun etmek ister ve bu beklentiyle çelişkili durumlarda başarısız

olmaya mahkûmdurlar. Çünkü şu kural geçerlidir: Hiç kimse her şeye ve herkese karşı aynı anda adil olamaz. Çelişki durumunda verilen karar ne olursa olsun, her zaman mutlaka tatmin edilmemiş bir parça kalır.

Bu nedenle, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin kendilerini birçok durumda sadece sürekli kararsız ya da "iki arada bir derede" hissetmeleri değil, aynı zamanda her şeyi "nasıl bir araya getirebileceklerini" döne döne düşünürken bulmaları da doğaldır.

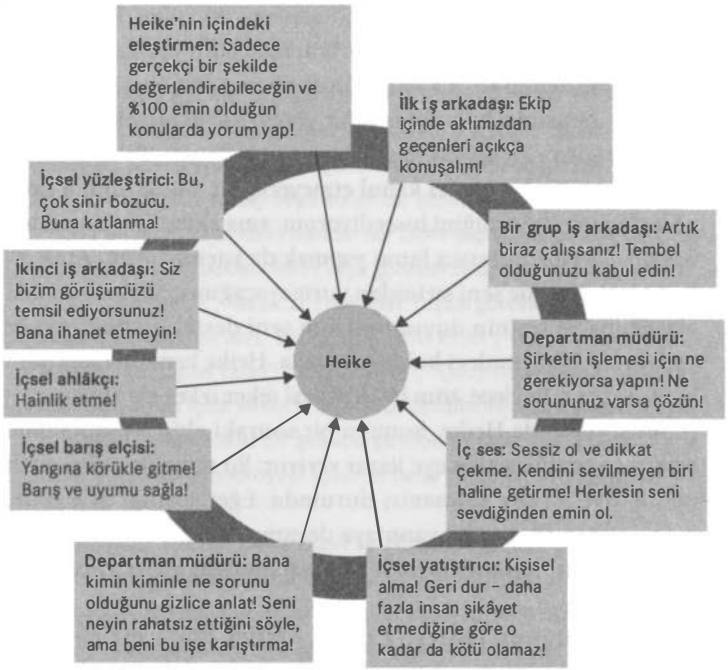
BEKLENTİ ATLIKARINCASI DÖNÜYOR

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendilerinden neler talep ettiklerinin genellikle farkında olmazlar. Psikolog Arist von Schlippe tarafından geliştirilen Beklenti Atlıkarıncası Yöntemi, bunu görünür kılabilir.[2] Bu yöntem, başlangıçta terapistlerin karmaşık aile dinamiklerini analiz etmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır: Herkes sizden bir şey ister ve herkes farklı bir şey bekler. Bir terapist, birbiriyle sıkça çelişen bu beklentiler ağına yakalanır ve bu, onu hızla hareketsiz bırakabilir çünkü bir terapist asla tüm beklentilere aynı anda cevap veremez.

Heike, ekibindeki kötü atmosfer nedeniyle danışmanlığa gelmişti. Beş iş arkadaşı arasında iki cephe oluşmuştu. Bazı meslektaşları, diğerlerini tembel olmakla suçluyordu, aralarındaki iletişim neredeyse tamamen kopmuştu ve herkes birbirini "karalıyordu". Eleştiriyi dile getirmeyi zorlaştıran bir durum da, iğneleyici ekip arkadaşlarından birinin departman müdürüyle evli olmasıydı.

Burada Beklenti Atlıkarıncası Yöntemi'ni kullanalım: Heike'nin, belirli beklentileri olduğunu düşündüğü herkesin ismini bir kâğıda yazıyoruz. Her bir kişinin Heike'den beklentilerini ve Heike'nin kendi içsel beklentilerini de aynı şekilde yazıyoruz.

2 A.v. Schlippe, "Das Auftragskarussell - Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungserwartungen", T. Levold ve M. Wirsching, *Systemische Therapie und Beratung - das große Lehrbuch*, Carl Auer, Heidelberg, 2014, s. 223-227.



Heike, genel tabloya baktığında omuzlarında ne kadar çok yük taşıdığını fark ediyor. Tüm görevleri yerine getiremeyeceğini anlıyor, ancak geçmişte kendisinden tam da bunu talep ettiğini kavrıyor. Ayrıca şimdiye kadar tek odağının "kimsenin ayağına basmamak" olduğunu fark ediyor. "İçsel yatıştırıcı" ile "içsel yüzleştirici"nin kendisine birbiriyle çelişen görevler yüklediğini görüyor. Bu durum onda değişim yaratıyor: Önünde duran kâğıtlara bakarken, içindeki parçalanmışlık hissini daha net anlıyor. Bu onda, kendini artık değersiz hissetmemesinin kapısını aralıyor.

Ardından, Heike'nin bu beklentilerle nasıl başa çıkacağına bakıyoruz. Heike, ilk muhatap olarak net bir tavır hissettiği "içsel yatıştırıcı"yı seçiyor: Bu artık kişisel bir mesele, bana kendimi kötü hissettiriyor ve deneme süresinde üç yeni çalışanın işten ayrılması bunun güvenilir bir göstergesi. Bu görevi reddetmeye karar veriyor. Bir sonraki adımda, Heike zihinsel olarak, her şeyi

çözmesini isteyen iş arkadaşının karşısına oturuyor. Bu, onu en fazla zorlayan beklentilerden biri. İş arkadaşının yüzleşmekten ne kadar korktuğunu ve ona karşı duyduğu empatiyi hissediyor. Ancak aynı zamanda, bu şekildeki bir görevi kabul etmek istemediğini fark ediyor. Sonunda uygun bir yanıt buluyor: "Pekâlâ, sevgili meslektaşım, bu görevi kabul etmeyeceğim. Bu durumun sana ne kadar sıkıntı verdiğini hissediyorum, ama ekibin sorununu tek başıma çözemem, ayrıca bunu yapmak da istemiyorum. Ama diğerlerinin önünde seni sırtından vurmayacağıma, aksine yanında olacağıma ve sesinin duyulması için seni destekleyeceğime söz veriyorum." Bu cümleyi bulduğumuzda, Heike kendini daha güçlü hissediyor. Böylece, tüm beklentileri teker teker ele alıyoruz.

Süreç sonunda Heike, konuyu bir sonraki ekip toplantısında açıkça gündeme getirmeye karar veriyor. Bu noktada zaten artık uyum diye bir şey kalmamış durumda. Eğer sorunu dile getirmezse, "ateş alttan alta yanmaya devam edecek". Heike ya "konuşurum" ya "susarım" gibi bir ikilem olmadığını da anlıyor.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler böyle bir beklenti atlıkarıncası hazırlarsa, belki de ilk kez omuzlarına yükledikleri yüklerin ne kadar ağır olduğunu fark edebilirler, çünkü birçok içsel ses ve gizli görev görünür hale gelir. Bunu yaptığında, hangi görevlerin birbiriyle çeliştiğini daha kolay fark edersiniz ve gün gibi açık bir şekilde, tüm bunları aynı anda yapmanın mümkün olmadığını görürsünüz. Bu, kendine ve durumuna karşı empati geliştirmenin temelini oluşturur.

En önemlisi, bu yöntemle görevleri tek tek ele alabilir ve her bir beklenti için ayrı ayrı karar verebilirsiniz: Beklentiyi kabul edip buna göre davranacak mısınız, beklentiyi tamamen reddedecek misiniz, yoksa beklentinin niyetini anlayıp ona farklı bir şekilde yanıt vermeyi mi seçeceksiniz?

Bu sıralı yaklaşım, karmaşık ve tanımlanmamış bir beklenti yumağının yarattığı sıkışmışlık ve ne yapacağını bilememe hissini ortadan kaldırır. Bunun yerine, beklentileri teker teker ele alma ve kendine uygun, tutarlı bir içsel duruş bulma fırsatı ortaya çıkar.

Alıştırma: Beklenti atlıkarıncam

Herkesi memnun etmeye çalıştığınız bir durum seçin. Bir A4 kâğıdı alın, adınızı kâğıdın ortasına yazın ve etrafına içsel ve dışsal sesleri ve görevleri yerleştirin. Sonra düşünün: Bu durumla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan kişi veya kurumlar kimler?

Bu kişilerden veya kurumlardan her birini yapışkanlı bir not kâğıdına yazın. Bu seslerin beklentilerini veya görevlerini bir emir olarak ("Yap...!", "Ol...!", "Davran...!", "Bırak...!") not edin. Dışsal görevlerin yanı sıra içsel olanları da dikkate alın. Bunlara bir isim verin ("Görev Bilinci Olan", "Kendinden Şüphe Eden", "Merhametli", "Çatışmadan Kaçınan", "Hevesli" vb.) ve bu içsel seslerin sizden beklentilerini emir kipinde yazın.

Bütün bunları sakin bir şekilde gözden geçirin: Bu görüntü sizde hangi duyguları uyandırıyor? İçinizde neler oluyor? Hangi görevler sizi özellikle zorluyor?

Ardından, tek tek beklentileri ve görevleri gözden geçirin. Her bir beklenti karşısında nasıl bir tavır almak istediğine karar verin: Beklentiyi kabul edip buna göre mi davranacaksınız, beklentiyi red mi edeceksiniz, yoksa beklentiyi değiştirerek mi kabul edeceksiniz? Bunun için, bu seslerin karşısında oturduğunuzu hayal edin – onlara ne cevap vermek isterdiniz?

Beklentileri emir olarak formüle etmek zorlayıcı olabilir. Eğer böyle hissediyorsanız, önce ilgili kişilerin ne söylediğini yazın ve buradan yola çıkarak görevleri keşfedin: Örneğin "Kardeşimi özlüyorum" ifadesinden "Beni teselli et!" görevi, "Diğerleri umurumda değil" ifadesinden ise "Beni bu konuda rahat bırak!" görevi çıkarılabilir.

DOĞRU YA DA YANLIŞ YOK

Bir beklenti çarkı oluşturmak, bilinçli kararlar almanın temelidir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle bunu yapmaz. Refleksif olarak,[3] kaçınma stratejisini seçerler: Ko-

3 Refleksif (Latince *reflexus*: istemsiz hareket) tabiriyle, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bilinçli bir şekilde davranışın avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmeden verdikleri tüm otomatik tepkileri kastediyorum.

nuyu açmamak, sınır koymamak, kendi ihtiyaçlarının arkasında durmamak. Böylece, olumsuz sonuçlara yol açabilecek yanlış kararları önlemeye çalışırlar. Ancak her gerçek karar, eleştiriye açıktır. Bir alternatifi seçmek için iyi nedenler olsa bile, her zaman biri çıkıp bu kararı sorgulayabilir veya eleştirebilir. Nesnel bir doğru ya da yanlış yoktur.

Karar verilebilir ve karar verilemez sorular

Bilgi kuramcısı Heinz von Foerster, karar verilebilir ve karar verilemez sorular arasında faydalı bir ayrım yapar.[4] Karar verilebilir bir soru, örneğin güneşin nereden doğduğu (doğudan, basit!) veya bir elmanın düşürüldüğünde ne yaptığı (düşer, bu da basit!) gibi sorulardır. Tüm karar verilebilir sorular zaten çözülmüştür, çünkü bunlar kolektif olarak belirlenmiş net kurallara veya doğa yasalarına dayanır. İki artı ikinin kaç olduğunu sorarsam, cevabın doğruluğu matematik kurallarına göre bellidir; toplam dört eder. Ancak hayatımızdaki soruların çoğu bu şekilde karar verilebilir değildir. Foerster'in kastettiği anlamda bu sorular karar verilemezdir, çünkü kendi kararınızı "doğru" ya da "yanlış" olarak değerlendirebileceğiniz net, evrensel kriterler yoktur.

Bu nedenle, herkesi memnun etme davranış kalıbından çıkmanın yolu, öncelikle kendine daha fazla odaklanmak veya kendi ihtiyaçlarını düşünmek değildir. Herkesi memnun etmeye çalışan herkes, bu başarılsa bile, sonucun ne olacağını bilir: Çekilen vicdan azabı yüzünden, kişi boş zamanının tadını çıkaramaz. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu yüzden karar alma davranış ve kalıplarını temelden yeniden düşünmeli ve değiştirmelidir.

Açıkça doğru ve özellikle bedelsiz hiçbir çözüm olmadığı için önemli olan, her durumda kişisel olarak sorumlu olduğunuz bir duruş bulmaktır. Önemli olan, bilinçsiz varsayımlar, açık veya gizli görevler nedeniyle her zaman aynı şekilde ve

4 H. von Foerster, *Kybern Ethik*, Merve Verlag, Berlin, 1993.

kendi aleyhine karar vermek yerine, bilinçli bir şekilde ne yapmak istediğinize karar vermenizdir. Bu, Heike örneğinde çok net görülüyor: Heike, herkesi memnun etme kalıbından kurtuldu, çünkü bir karar aldı ve bunun için bilinçli olarak belirli riskleri göze aldı. Ne karar verdiği önemli değil. Örneğin konuyu açmamayı, bir meslektaşına artık başkalarının arkasından yapılan dedikoduları dinlemek istemediğini söylemeyi, gereğinde durumu tırmandırmayı veya başka bir şeyi seçebilirdi.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişileri etkileyen durumların çözümsüzlüğünü kabul etmek, çıkış yolunun kapısını aralar: "Doğru" davranışı –herkese ve her şeye adil olup kimseyi kızdırmayacak bir davranışı– aramaktan vazgeçip, bu durumda kişisel olarak neyi savunmayı ve neyin arkasında durmayı istediğine odaklanmak.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kalıplarından kurtulduklarında, içsel bir seçim yapma özgürlüğü kazanırlar ve her defasında yeni bir karar verebilirler. Bir seferinde çözüm bir kişiyle yüzleşmek, başka bir seferinde hoşgörülü olmak; bir seferinde birinin sözünü kesmesine izin vermek, başka bir seferinde bilinçli olarak sınır koymak olabilir. Şimdi siz de kendi karar alma davranışınızı gözden geçirin:

- **İmkânsızı mümkün kılmayı kendime nerede dayatıyorum?**

- **Her zaman bu kadar tek taraflı olmanın bana maliyeti nedir?**

- **Her şeye ve herkese evet demeye devam edersem, sınır koymazsam, bunun bedeli ne olur? Çatışmalardan kaçmaya devam edersem ne olur? Kendi ilgi alanlarımı ve hedeflerimi sürekli ertelemenin maliyeti nedir?**

KENDİ KENDİNİ GÜÇLENDİREN GÜDÜLEYİCİ DÖNGÜLER

Herkesi memnun etmeye çalışan çoğu kişi için davranışı sadece dışarıdan gelen beklentiler yönlendirmez. Terapi ve koçluk seanslarında şunu sıkça duyuyorum: "Ben kendimin en sert eleştirmeniyim." Eski dışsal talepler benimsenir ve içselleştirilir. Transaksiyonel analiz perspektifinden, bu içselleştirilmiş talimatlardan "içsel güdüleyiciler"[5] doğar. Bunlar, insanlar belirli durumlarda "OK değilim", değerli veya sevilebilir değilim diye hissettiklerinde devreye girer.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için insanlar arasındaki neredeyse tüm durumlar, kendileriyle barışık olmama potansiyeli taşır. Daha önce belirtildiği gibi, kritik durumlarda neredeyse zorlayıcı bir şekilde takip ettikleri içsel talimat şudur: "Başkalarını memnun et!" Bu strateji, bilinçsizce, başkalarının istediğini yaparlarsa kendilerini değerli hissedecekleri yanılsamasıyla bağlantılıdır.

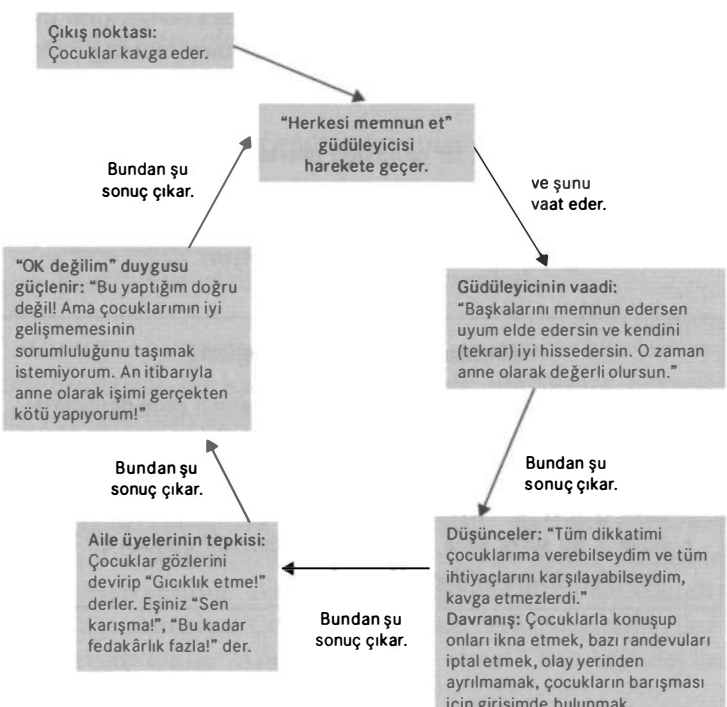
Ne yazık ki, güdüleyicinin vaadi gerçekleşmez: Güdüleyiciler, yerine getiremeyecekleri bir söz verirler. "OK değilim" hissini yönetir ve güçlendirirler. İçsel güdüleyicinin istediğini yapan kişi kendini daha iyi hissetmez. Çünkü biz boşlukta hareket etmeyiz. Diğer insanlar, bizim güdüleyici dinamiklerimize bilinçsizce tepki verirler. Bu tepki, açık yaraya tuz basılmış gibi hissettirir.

Stefanie'nin "Herkesi memnun et" güdüleyicisi çocukları kavga ettiğinde devreye giriyor, çünkü çatışmaların kötü olduğunu içselleştirmiş. Güdüleyicisi ona şunu vaat ediyor: "Eğer başkalarını memnun edersen, uyum tesis etmiş olursun ve kendini (tekrar) iyi hissedersin. O zaman anne olarak değerli olursun." Bu güdüleyiciyle bağlantılı düşünceler, eğer çocukların tüm ihtiyaçlarını karşılar ve onlara tüm dikkatini verirse, kavga etmeyecekleri şeklindedir. Bu yüzden Stefanie çocuklara önerilerde

5 T. Kahler, "Das Miniskript", G. Barnes vd., *Transaktionsanalyse seit Eric Berne*, cilt 2, 1977, s. 91-132.

bulunuyor, onlara tatlılıkla yaklaşıyor, kendi planlarını iptal ediyor ve onları barışmaya teşvik etmek için yanlarında kalıyor. Hem çocuklar hem de eşi, Stefanie'nin davranışına tepki veriyor. Çocuklar gözlerini devirerek "Gıcıklık etme!" diyorlar. Karısı ise "Bunu kendi başlarına çözebilirler" veya "Aralarında hallederler bir şekilde," diyerek Stefanie'ye karışmamasını ve zaten gereğinden fazla fedakârlıkta bulunduğunu söylüyor.

Stefanie'nin "Herkesi memnun et" güdüleyicisi bu tepkilerden sonra yatışır ya da ona "Süper iş çıkardın!" der mi? Tabii ki hayır. Tam tersine. Ailesinin tepkisi ona şunu söyler: "Durumu ele alma ve çözme şeklin doğru değil." Bu yüzden güdüleyicisi daha da güçlü bir şekilde devreye girer ve Stefanie'nin şüpheleri artar.



Bu tür kendi kendini güçlendiren güdüleyici döngüler, birbirinden çok farklı durumlarda gözlemlenebilir. Makine mühendisliği sektöründe yönetici olarak çalışan Klaus'un koçluk sürecinden bir örnek hâlâ aklımda:

Klaus'un herkesi memnun etme kalıbı, genellikle iş toplantılarında, ekip içinde iki farklı görüşün çatıştığını hissedip bir karar vermesi gerektiğinde ortaya çıkıyor. Bu noktada güdüleyicisi devreye giriyor ve ona, kimseyi hayal kırıklığına uğratmayacak bir çözüm bulduğu takdirde kendini yeniden değerli hissedeceğini vaat ediyor. Bu yüzden Klaus, dinlemeye başlıyor, lehte ve aleyhte argümanları topluyor ve öneriler sunuyor.

Bir meslektaşı gözlerini deviriyor, diğeri sandalyesinde huzursuzca kıpırdanıp parmaklarıyla masaya vuruyor. İş arkadaşlarının Klaus'un davranışına verdiği bu istemsiz tepkiler, doğal olarak onun da dikkatinden kaçmıyor. İçsel olarak tüm uyarı lambaları yanıyor: "Dikkat, şu anda kimse memnun değil. Onları memnun etmek ve işleri yoluna koymak için biraz daha çaba göster!"

Klaus bu nedenle, ne pahasına olursa olsun "herkesin mutlu olduğu" bir ortam yaratmaktan kendini sorumlu hissediyor. Bu şekilde, Klaus'un güdüleyicisinin tetiklediği davranış giderek daha fazla güçleniyor ve kendini pekiştiriyor.

Alıştırma: Güdüleyici döngüm

- Adım 1: Güdüleyicinin tetiklediği davranışlarının sana dezavantaj getirdiği üç-beş durum düşün.
- Adım 2: Stefanie örneğinde olduğu gibi, bu durumlardan biri için bir güdüleyici döngü oluştur.
- Adım 3: Bu süreç sana neyi daha net gösterdi? Bundan bir karar veya niyet ortaya çıkıyor mu?

KENDİ DAVRANIŞLARINI GÖZLEMLEMEK

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendi güdüleyici kaynaklı davranışlarını gözlemlemeye başladıklarında, bu bir fark yaratır. Bu kitabı yazarken, herkesi memnun etme eğilimi olan birkaç kişinin yer aldığı özel bir WhatsApp grubu kurdum. İlk alıştırmalardan biri olarak, katılımcılardan "herkesi memnun et" güdüleyicilerinin hangi çok bariz ve daha az bariz anlarda devreye girdiğini ve onları herkesi memnun etme çabasına yönlendirdiğini gözlemlemelerini istedim. Kısa sürede, şu gibi bariz durumlar ortaya çıktı:

- Noel öncesinde başkaları için çok fazla şeyle ilgilenmek gerektiği için kuaföre gidecek vakit bulamamak.
- Pazar günü hasta hasta çalışmak.
- Bir ağ oluşturma toplantısında "tamamen yersiz" olmasına rağmen, olumsuz bir şekilde dikkat çekmemek için uygunsuz bir espriye ses çıkarmamak.

Ayrıca daha az bariz güdüleyici anlar da fark edildi:

- Acil tuvalet ihtiyacı olsa bile başkalarına öncelik vermek.
- Süpermarkette biri çarptığında bile özür dilemek.
- Kaldırımda yürürken herkese yol vermek.

Verdiğim bu gözlem görevi, birkaç gün içinde bile bir şeyleri değiştirdi. Bir katılımcı şöyle yazdı: "Bu akşam, normalde başkalarının aptalca bulacağından korktuğum için asla yapmayacağım bir şeyi denemeye cesaret ediyorum." Bir diğeri: "Daha bilinçli olduğumda bazı görevleri üstlenmekten vazgeçebileceğimi fark ettim." Üçüncüsü: "Kızımın öğretmeni için sınıf adına bir hediye almam gerekiyordu. Özellikle şöyle cevap verdim: 'Bunu ancak perşembe günü halledebilirim.' Diğer anneler: 'Çok geç olur.' Ben: 'Peki, o zaman çikolata alırım.' Onlar: 'Ama özel bir şey olmalı. Ben halledeyim o zaman.'"

Herkesi memnun etme çabasını kontrol altına almak istiyorsanız, başta günlük yaşamınızda güdüleyici davranışlarınızı gözlemlemenizi öneririm. Hem de hemen bir şeyi değiştirmek zorunda olma baskısı olmadan.

★ **Hangi anlarda "herkesi memnun et" güdüleyicim devreye giriyor ve beni herkesi memnun etmeye çalışan biri yapıyor?**

Kendi davranışlarınızı gözlemlemeye başladığınızda, fark etmeden küçük kuramsal ve pratik dönüşümler gerçekleştirme şansı doğar. Belki bir kişi, güdüleyicisinin yalnızca belirli bağlamlarda devreye girdiğini fark eder. Örneğin özel hayatında net bir duruş sergileyip bir şeyi reddetmekte sorun yaşamazken, işyerinde başkalarının işlerini yaptığı halde bundan şikâyet etme cesareti gösteremeyen çekingen bir "bebe"ye dönüşebilir. Ya da belki işyerinde görüşlerini savunacak özgüvene sahipken, evde herkes tepesine biner.

Dolaylı olarak şu soru ortaya çıkar: Bu kişi, bazı durumlarda memnun etme davranışından kaçınmayı nasıl başarıyor ve bundan, daha zorlayıcı durumlar için bir şeyler öğrenilebilir mi? Belki kişi, beşinci kez hoşuna gitmeyen bir şeyi yaptığını veya üç gündür geçmeyen yorgunluğunu fark eder. Bu gözlemler, daha az tek yanlı karar alma davranışı için bir dürtü yaratabilir.

Kendi davranışlarını gözlemleyen kişi, *bilinçsiz yetersizlik* aşamasından (birinci aşama) çıkar. Davranış değişikliği isteyen insanların geçtiği dört aşamadan ikincisi, *bilinçli yetersizlik*[6] aşamasıdır. Bu aşama, kör noktaların ortaya çıkarılmasıyla karakterizedir; örneğin kişi artık tek taraflı veya güdüleyici kaynaklı kararlar aldığını daha sık ve daha erken fark eder. Bu aşamayı atlamak istesek de buna ihtiyacımız vardır. Bu aşama sayesinde kendimizi fark eder ve algılarız.

6 L. (o. J.) Adams, "Gordon Training International. Learning a new skill is easier said than done", https://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/learning-a-new-skill-is-easier-said-than-done/.

Alıştırma: Güdüleyicilerimi suçüstü yakalamak

Bir hafta boyunca kendinizi gözlemleyin ve şu sorulara cevap verin:

- Aslında farklı düşündüğüm halde kaç kez başkalarının fikrine katıldım?
- Aslında istemediğim halde kaç kez birine iyilik yaptım?
- Kimlere ve ne zaman "Hayır" demekte zorlandım?
- Ne zaman çatışmaya neden olmamak için görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum veya mevcut bir çatışmayı yatıştırıyorum?
- Söylediklerimi "aslında", "belki" gibi zarflarla veya "Şunu yapabiliriz...", "Bu iyi bir fikir olabilir mi?" gibi çekimser ifadelerle yumuşatıyor muyum?

Birkaç gün boyunca gizli bir liste tutun. Güdüleyicinizi her fark ettiğinizde yanına bir çentik atın.

Elke'nin kızı, arkadaşlarıyla Mallorca'ya gitmek istediğini söylemişti. Altı günlük yarım pansiyon tatil 800 avroya mal olacaktı. Elke, buna izin veremeyeceğini hemen fark etti; bunun 16 yaşındaki bir genç için fazla büyük ve pahalı bir seyahat olduğunu düşünüyordu. Ancak birden her zamanki güdüleyici döngüsüne kapıldı: Kendisini derhal cevap verme baskısı altına soktu. "Hayır" deme korkusuyla, lafı dolandırmaya başladı. Aslında izin vermek istediğini, ancak önce Elke'nin babasıyla konuşması gerektiğini söyledi. Bu tatil planına dair bazı tereddütleri bulunduğunu ima ettiğinde ise kızı çok bozuldu, bu da Elke'nin iç huzursuzluğunun ve suçluluk duygusunun artmasına neden oldu. Elke'nin, o hafta güdüleyicilerini gözlemleme görevi vardı. Daha önce bu gözlemi sadece iş bağlamında yapmıştı. Bu gözlem görevinin amacı, güdüleyicisinin onu özel hayatında da herkesi memnun etme davranışına yöneltip yöneltmediğini tespit etmekti. Kızıyla konuşmasının ardından, bu şekilde davrandığının farkına vardı. Bunun üzerine kocasıyla konuştu. Kızlarına seyahat için izin vermeme kararı aldılar ve bunu kızlarına birlikte söylediler.

Kendi güdüleyicilerini gözlemleyen ve fark eden biri, hangi stratejileri uygulayacağına ve o durumda nasıl karar vereceğine bilinçli bir şekilde karar verebilir. Böylece, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler önce *bilinçli yeterlilik* aşamasına ulaşır; burada iticilerine karşı bilinçli bir şekilde hareket eder ve geçmişten farklı davranmayı seçerler. Kendilerini başkaları kadar ciddiye almak ve kendilerine nazik davranmak; tekrar, sık sık karar alma ve belirli stratejileri uygulama yoluyla, zaman içinde herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin günlük yaşamlarının doğal bir parçası haline gelir. Bu, *bilinçsiz yeterlilik* aşamasıdır.

Herkesi memnun etme davranış kalıbını öğrendiğimiz gibi, onu terk edebilir ve yerine daha sağlıklı davranış kalıpları inşa edebiliriz.

KALIBI KIRMAK GEREKİR

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kalıplarını değiştirmek istiyorlarsa, günlük yaşamlarının ve kişiliklerinin daha önce yeterince dikkat çekmeyen yönlerini incelemelidir. Bu farkındalık sayesinde, daha sık bilinçli karar alabilir ve sadece başkalarını memnun etmeyi değil, diğer karar alma kriterlerini de dikkate alabilirler.

Günlerden cumaydı. Sylta'nın programı sabah 09.30'dan öğleden sonra 14.30'a kadar doluydu. Soğuk algınlığı nedeniyle ofise gitmek yerine evde kalmıştı. İşini saat 15.00'te bitirmeyi planlıyordu. Ancak yöneticilerinden biri çok acil bir işi halletmesini istedi: Sylta, "herkesi memnun et" kalıbına uygun olarak, öğle arasının başında müşteriyle telefonla görüşmeyi önerdi. Saat 12.00'de aradığında kimseye ulaşamadı. Yoksa halledilmesi gereken iş o kadar da acil değil miydi? Bunun üzerine öğle arasının kalan 45 dakikasının tadını çıkardı. Molanın ardından, bir sonraki toplantıda, aynı yöneticiden başka bir mesaj geldi: O işi bugün 15.30'da halledebilir miydi, daha öncesi vakit olarak uygun de-

ğildi. Güdüleyicisi onu sıkıştırıyordu: "Sadece yarım saat daha! Fazla bir şey değil, hem bu meseleden kurtulmuş olurum." Ancak Sylta, artık refleksle hareket etmek istemediğini hatırladı. İçinde bulunduğu durumu fark etti ve kararını verdi: İşi pazartesi halledecekti. Yöneticisine, soğuk algınlığı nedeniyle sadece 15.00'e kadar müsait olduğunu ve pazartesi günkü uygun saatlerini yazdı. Karşılığında nazik bir mesaj ve iyi dileklerle birlikte pazartesi için uygun saat önerisi geldi. Evet, demek ki iş o kadar da acil ve kritik değildi.

Sylta, o anda düzeltici bir deneyim yaşadı.

Daha kesin konuşmak gerekirse: Sınır koyduğunda, müşteriyle arasındaki ilişkinin zarar görmediğini fark etti. Her acil görünen talebin gerçekten acil olmadığını öğrendi. İhtiyacı olduğunda mola vermenin ne kadar önemli olduğunu ve kendini baskı altına almak yerine kendi kararlarını vermenin ne kadar iyi bir his olduğunu deneyimledi.

Kendi varsayımlarını değiştirmek, eylem yoluyla başarılır. Bağımsız bir benlik geliştirmek için kalıpları kırmak gerekir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, ancak farklı bir şeyler yaptıklarında yeni ve düzeltici deneyimler edinebilirler. Bu düzeltici deneyim, çoğu durumda, sınır koyduklarında veya kendilerini gösterdiklerinde korkulacak bir şey olmadığını fark etmek olacaktır. Ayrıca daha fazla kendilerini ifade etmeye çalışmaları ve bu nedenle karşılarına çıkabilecek tepkilere dayanabilmeleri de olabilir.

Farklı karar alma süreçlerine alan açmak için, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, şimdiye kadarki uyaran-tepki zincirlerine daha az önem vermelidir. Psikolojideki klasik koşullanma deneyini bilirsiniz: Bir köpek, zil çaldığında salya akıtmaya koşullandırılır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kibar olmaya koşullandırılmıştır. Çoğu zaman başkalarının zili çalıp çalmayacağını etkileyemezler, ancak zili çalan insanlara ne kadar yakın duracaklarına veya nasıl tepki vereceklerine karar verebilirler. Salya aktığında yemek yemek zorunda da değillerdir.

Eski refleks devreye girmek istediğinde, daha önce yeterince ifade edemedikleri yönlerine odaklanabilir veya ilk bölümde anlatılan temel ihtiyaçlara geri dönebilirler:

- *Fizyolojik temel ihtiyaçlar*: Şu anda dinlenmeye, uykuya mı ihtiyacım var, yoksa başka bir fizyolojik ihtiyacımı mı gidermem gerekiyor?
- *Haz alma ihtiyacı*: Buna hevesli miyim, bu bana keyif verir mi – bunu yapmak istiyor muyum?
- *Yönelim ve kontrol ihtiyacı*: Evet dersem planlarım kontrolü kaybedeceğim ya da hedeflerimi ertelemek zorunda kalacağım kadar karışır mı? Benden talep edilen şeyi yapabilir miyim (zaman, enerji, beceriler açısından)?
- *Bağlanma ihtiyacı*: Bu kişi benim için ne kadar önemli? Bu kişiye bağımlı mıyım? Şimdi evet dersem, diğer önemli ilişkilerime yeterince zaman ve enerji ayırabilecek miyim?
- *Özdeğer ihtiyacı*: Bunu sadece özdeğerimi korumak ve kendimi kötü hissetmemek için mi yapıyorum? Eğer özdeğerim bu kişinin yargısından bağımsız olsaydı, neyi isterdim?

Gerçek kararlar, bazen öyle bazen böyle karar vermeyi gerektirir. İyi gerekçelendirilmiş zikzak bir rota, genellikle kararsızlığın değil, gerçek bir seçim özgürlüğünün işaretidir. Bunu günlük hayatımızda doğal olarak yaşarız: Bazen arabayla durup bir yayanın geçmesine ya da başka bir aracın park yerinden çıkmasına izin veririz, bazen de yola devam ederiz.

Herkesi memnun etmeye çalışmaktan kurtulan kişi, her zaman sınır koyan, her zaman kendini dayatan ya da tamamen kendi bildiğini okuyan kişi değildir. Bu, herkesi memnun etme çabasının zıt dinamiği olur ve tıpkı önceki herkesi memnun etme davranışı gibi kişiye kendisini gerçek ve otantik hissettirmez. Unutmayalım: Herkesi memnun etme çabasından bahsederken, olumlu özelliklerin ve davranışların abartılmasından söz ediyoruz. Sorun, bu abartı ve kararlardaki tek taraflılıktır; nezaket, yardımseverlik ya da benzeri özellikler değil.

Elbette başkalarına özen göstermek harikadır. İnsanlar başkalarına yardım ettiğinde kendilerini daha iyi hissederler.[7]

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, gelecekte de başkalarını memnun edebilir, daha uzun çalışabilir, aslında sevmedikleri aile tatillerine gidebilir, ön cephede mücadele etmek yerine arka planda kalabilir ya da uyum sağlamak amacıyla bazı konuları gündeme getirmeyebilir – yeter ki bu, bilinçli ve düşünülmüş bir karar olsun ve her zaman aynı karar yolunu seçmesinler. Bunu yaptıklarında, artık eski inançlarının, alışkanlıklarının ve öğrenilmiş deneyimlerinin ipini çekenler tarafından yönetilen bir kukla olmazlar.

Eğer herkesi memnun etmeye çalışan kişiler henüz ihtiyaçlarına, duygularına, değerlerine ve isteklerine yeterince erişemiyorsa, bilinçli kararlar almak onlar için zor olabilir. Ne istediğini veya neye ihtiyacı olduğunu bilmeyen biri, neyin doğru olduğunu da bilemeyebilir. Eğer böyle bir durumdaysanız, başlangıç için oyun kuralları belirlemenizi öneririm. Koçlukta sevdiğim şu oyunu bir hafta boyunca deneyebilirsiniz: Pazartesi ve çarşamba günleri her şeyi eskisi gibi yapın, salı ve perşembe günleri bilinçli olarak herkesi memnun etme çabasından uzak durun, cuma günü ise içinizden nasıl geliyorsa öyle davranın. Böylece kendinizi ve herkesi memnun etme çabasını bırakma kararınızı ciddiye alırsınız ve kendinizle ilgili giderek daha iyi bir his geliştirirsiniz.

DAHA FAZLA İMPATİ

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler inanılmaz derecede empatiktirler. Başkalarının hislerini tamamıyla anlayabilir ve bir durumun gerekliliklerini algılayabilirler. Bu harika bir özelliktir. Bu yetenekten şefkat ve prososyal davranışlar doğar.

7 O.S. Curry, L.A. Rowland, C.J. Van Lissa, S. Zlotowitz, J. McAlaney ve H. Whitehouse, "Happy to help? A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor", *Journal of Experimental Social Psychology*, sayı 76, 2018, s. 320-329.

İnsanlar bu temel üzerine sağlam ve canlı ilişkiler kurar. Empati, başarılı bir birlikte yaşamın temelidir.

Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendilerine karşı aynı derecede empati göstermezler: Başkalarının tükenmişlik veya destek ihtiyacı hissettiğini algılarlar, ancak kendilerinde aynı şeyi hissetmezler. Başkalarının tereddütlerini fark edip onları cesaretlendirirken, bir konuda açıkça konuşmaları veya bir arzularını daha fazla ertelememeleri gerektiğini söylerken, kendileri için aynı şeyi yapmazlar.

Tam tersine: Kendileri üzerine düşünmek, her türlü öz-düşünüm, genellikle ideal benliklerini harekete geçirir. Kendi öz-değerlendirmelerinin sonucu çoğu zaman olumlu olmaz – nasıl olmak istedikleri ile nasıl oldukları arasındaki fark, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde büyüktür. Bu, öz-değersizlik ve öz-yargılamaya yol açar:[8] Daha havalı, daha cesur, daha yetkin olmalıydım ya da daha akıllıca hareket etmeliydim. Bu, tek taraflı kararları teşvik eder. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerden şu cümleyi kaç kez duyduğumu hatırlamıyorum bile: "Ah, keşke biraz daha az empatik olsam, her şey çok daha kolay olurdu." Ben de şöyle cevap veriyorum: "Ama o zaman çok daha fakir olurdun." Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, empati yeteneklerini bir kenara atmamalı, bunun yerine "impati" yeteneklerini de geliştirmelidir.

İmpati, psikolog Stefanie Neubrand tarafından geliştirilen bir kavramdır.[9] Öz-empati, yani kendine yönelik empati yeteneğidir ve bu sayede impatik davranışlar mümkün olur: Empati, şefkat ve yardım davranışları geliştirmek için nasıl gerekliyse, öz-şefkat ve öz-sosyal davranışlar için de impati gereklidir.

Öz-empati olmadan, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kalıplarından kurtulmakta zorlanırlar: İnsanlar, ihtiyaçlarını açıkça ifade edebilmek, etkili bir şekilde yardım isteyebilmek – ve kabul edebilmek– ya da zor zamanlarda kendi kırılgan yön-

8 R.A. Wicklund, "Objective self-awareness", *Advances in Experimental Social Psychology*, sayı 8, 1975, s. 233-275.

9 S. Neubrand ve J. Gaab, *The missing construct: Impathy. Frontiers in Psychology*, sayı 13, 2022, s. 726029.

leriyle şefkatle başa çıkabilmek için kendileriyle iyi bir bağ kurmalıdır. Vücudunun ne kadar yorgun olduğunu fark eden ve bunalmış, tükenmiş yanıyla bağlantı kuran bir kişi, bu bağı hissetmeyen ve sadece "Dinlenmek önemli, bunu bir yerde okumuştum" diye düşünen birinden daha kolay mola verecektir.

Kendine ve kendi deneyimlerine yönelik artan bir farkındalık, ne kendini aşırı vurgulayan ne de kendini gözden kaybeden bir yaşama ulaşmayı sağlar. Bu, nihayetinde, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için daha bilinçli bir karar alma davranışını mümkün kılar. Başkalarının onayına dayalı bir özdeğer hissinin yerini, impati sayesinde gerçek ve otantik bir benlik alabilir. Çünkü o zaman, kişinin kendi varlığının eleştirel ya da rahatsız edici tüm parçaları arka plana itilmek veya ayrılmak zorunda kalmaz. Sevimli, parlak ya da uyum arayan parçalar kadar onların da yer kaplamasına izin verilir.



Özverili
(Fedakâr)

- Kendi ihtiyaçlarının farkında değildir.
- Başkalarının ihtiyaçlarını bilir.
- Başkalarına yardım etmek için ısrar eder – gücü yetmese bile.
- Sınır koymaz.
- Kendi hedeflerini pek takip etmez, sadece başkalarına göre hareket eder.



Özgüvenli
(Kendisi ve başkaları arasında iyi bir denge kurmuş)

- Kendi ihtiyaçlarının farkındadır.
- Başkalarının ihtiyaçlarını bilir.
- Yardım istendiğinde uygun olduğu ve istediği zaman yardım eder.
- Uygun sınırlar koyar.
- Başkalarını göz ardı etmeden kendi hedeflerinin peşinden gider.



Bencil
(Egoist)

- Kendi ihtiyaçlarının farkındadır.
- Başkalarının ihtiyaçlarını bilmez veya görmezden gelir.
- Edebilecek olmasına rağmen yardım etmez.
- Çok katı sınırlar koyar.
- Başkalarını dikkate almadan inatla kendi hedeflerinin peşinden gider.

BEŞİNCİ BÖLÜM

"BEN ÖNEMLİYİM!": HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER YENİDEN GÖRÜNÜR OLMAYI NASIL ÖĞRENİR?

Problemler, kılık değiştirmiş fırsatlardır.

– HENRY DAVID THOREAU

Bu bölümde, herkesi memnun etme davranışına kendi gücünle karşı koyma stratejilerini öğreneceksin. Hem başkalarını hem de kendini önemli görmeyi nasıl başaracağını keşfedeceksin. Kendini (yeniden) tanıyacaksın ve en önemlisi, sana olduğun insan olarak gitgide nasıl daha görünür olacağını göstereceğim.

Amacım, adım adım yol gösteren bir kılavuz yazmak değil. "Herkesi memnun etme çabası kalıbını başarıyla geride bırakmak istiyorsan şunları yapmalısın..." şeklinde yemek tarifi benzeri bir yaklaşım bana ters geliyor, çünkü mesele kendine izin vermek ve kendinle iletişim kurmak. Ayrıca, sunduğum stratejilerle mutlak bir iddiada bulunmuyorum. Bunlar daha çok, pratiğimde faydalı olduğu kanıtlanmış duyumsama kolaylaştırıcıları, farklı yollar ve yaklaşımlar.

KENDİNE KISA KONTROL ANLARI BELİRLEMEK

Çalışmalarımda, kendini başkalarına dayatma fikrinden çok fazla korktukları için ne istediğini ya da neye ihtiyacı olduğunu düşünmeye bile cesaret edemeyen pek çok danışanla karşı-

laştım. Bir duyguyu, ihtiyacı ya da isteği fark etmenin, çoğu zaman bunları hemen hayata geçirmek ya da talep etmek anlamına gelmediğini öğrenmek onları rahatlattı. Burada iki adım söz konusudur:

* Adım 1: Neye ihtiyacım olduğunu ve ne istediğimi dikkatle fark etmek.
* Adım 2: Bunlardan hangisini hayata geçireceğime, yaşayacağıma ya da talep edeceğime dikkatle karar vermek.

Farkındalık, dikkatin mevcut anda olma becerisine dayanır: Şu anda neler olduğunu algılamak ve bunu yargılamadan tarif etmek. Farkındalıktan faydalanmak için her gün 45 dakikalık bir meditasyon pratiğine gerek yok. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için mesele, iş ve özel hayatta farkındalık anlarının sayısını artırmaktır.

Günün büyük kısmında insanlar otomatik pilot modunda hareket eder: Yapılması gerekenleri yaparız. Hem de hızlı ve verimli bir şekilde. Birçoğumuz bunu günlük hayattan bilir. Örneğin, toplantı başlamak üzereyken kahveyi hızlıca yudumlar ya da "şunu da bitireyim" diyerek tuvalete gitmeyi erteleriz. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kusursuz işlerken, ihtiyaçları arka planda kalır.

Kısa kontrol anları, farkındalık için iyi bir araçtır. Basit bir yöntem, örneğin saat 10.15, 14.08 ve 17.36'ya üç alarm kurmaktır. Alarm çaldığında omuzlarınızı indirmeyi, bedeninize odaklanmayı ve kendinize şu soruları sormayı hatırlayın:

★ **Kendimi nasıl hissediyorum? Şu an neye ihtiyacım var?**

Bu, günde sadece üç dakika alır. Bunu yapan kişi, bir an için otomatik pilottan çıkar. Algıladığınız şeyi, kendinizi yargılamak yerine içten gelen samimi bir "Hmm" ile yorumlamanız önemlidir:

- "Hmm, hâlâ biraz yorgunum."
- "Hmm, sanki nefesim daralıyor."
- "Hmm, çenem ve kaşlarımın arasındaki nokta gergin."
- "Hmm, susamışım."
- "Hmm, esneme ihtiyacı hissediyorum."
- "Hmm, hiçbir sebep yokken telaş ediyorum."

Bu kontrol anlarını düzenli bir ritüel haline getirmek ve yoğun günlük hayatta gerçekten gerçekleşmesi için kurallar belirlemek faydalıdır. Belirli saatlerde alarm kurmak seçeneklerden biri. Danışanlarıma ayrıca şu anlar da faydalı oldu:

- Bir görevi tamamladıktan sonra, yeni bir göreve başlamadan önce.
- Rutin olarak yapılan bir eylem sırasında, örneğin işyerinden içeri girmeden hemen önce ya da bulaşık makinesini boşaltırken.
- Düzenli olarak bulunulan bir yerde, örneğin sabah duşunda ya da ofisteki fotokopi odasında.
- Zorunlu molalarda, örneğin markette kasa kuyruğunda ya da kırmızı ışıkta.

Kendine uygun kurallar veya zamanlar belirlemek isteyenler şu soruları sorabilir:

★ **Gün içinde en çok ne zaman otomatik pilot modunda hareket ediyor, neye ihtiyacım olduğunu ya da ne istediğimi gözden kaçırıyorum?**

★ **Farkındalık kontrolü için basit bir hatırlatıcı işlevi görebilecek düzenli olarak yaptığım faaliyetler, ziyaret ettiğim yerler ya da eylemler var mı?**

★ **İhtiyaçlarımı ve bana iyi gelen şeyleri daha fazla fark etmek için günde kaç kontrol ânına ihtiyacım var?**

Düzenli kontrol anları, ihtiyaçları ve istekleri daha net hissetmeye yardımcı olur. Ayrıca aylık olarak bir "Neden Günü" planlamak da faydalı olabilir.

Alıştırma: Aylık neden günüm

Ayın bir gününü kişisel "neden günü"nüz olarak belirleyin. Bu günde, yaptığınız her şeyde kendinize şunu sorun: "Bunu neden yapıyorum?" ve "Bu benim ihtiyacıma uygun mu?" Örneğin çalışma masasındayken: Neden çalışma masasında oturuyorum ve bu benim ihtiyacıma uygun mu? Belki bunda bir tuhaflık olmadığını tespit ederim. Ama belki de ayağa kalkmamın ya da çalışırken yere oturmamın, sırtım ve kendim için daha iyi olacağını fark edebilirim.

Dikkat: Bu alıştırmada amaç kendini haklı çıkarmak değil. Asıl amaç, şunu sorgulamak: Bütün gün yaptığım şeyler bana ve ihtiyaçlarıma olumlu bir katkı sağlıyor mu, sağlamıyor mu?

İleri düzeyde bilinçli algılama, fizyolojik temel ihtiyaçların ötesine geçen kararlara yol açar. Örneğin kendi dinlenme ihtiyacınızı hissetmek, çocuklara spor yaptırılan gönüllü bir etkinlikte birinin sırasını almanız için yapılan ricaya "Hayır" demenizi sağlayabilir. Ya da midenizdeki tuhaf huzursuzluk, konuşma sırasında kendi fikrinizi ifade etmeniz gerektiğini, çünkü söylenenlere katılmadığınızı fark etmenizi sağlayabilir.

SOMATİK İŞARETLERİ KULLANMA

Her sağlıklı beyne sahip insan, duygusal deneyim belleğine ve buna bağlı somatik işaretler denen bir sinyal sistemine sahiptir. Ancak herkes bu somatik işaretleri fark etmez.

Somatik işaretler nedir?

"Somatik işaretler" terimini, nörobilimci António Damásio[1] geliştirmiştir. Bunlar, bir karar anında ortaya çıkan bedensel sinyallerdir. Bilinçaltımız, duygusal deneyim belleğinde saklanan eski deneyimleri hızla mevcut durumla karşılaştırır. Bu bedensel sinyaller, bir şeyin bizim için iyi mi yoksa kötü mü olduğunu işaret eder ve buna göre ona yönelmemizi ya da ondan kaçınmamızı önerir.

Bunu e-posta kutusunu kontrol ederken hissedebilirsiniz. Örneğin konu satırında "vergi beyannamesi" yazısını ya da sizi rahatsız eden birinin adını gördüğünüzde, içinizde genellikle hemen olumsuz bir his oluşur. Bu, negatif bir somatik işarettir. Öte yandan, yakın bir arkadaşınızdan gelen "Düğün davetiyesi" konulu bir e-posta muhtemelen hızlıca olumlu bir his uyandırır. Bu da pozitif bir somatik işarettir. Somatik işaretler, tetikleyici uyarandan 200-300 milisaniye sonra algılanabilir. Bu, bilinçaltının aklımızdan çok daha hızlı çalıştığını gösterir. Ancak bu hisler oldukça belirsizdir; iyi ya da kötü bir his duyulurur, ama bunun nasıl oluştuğunu tam olarak açıklamak zordur.

Somatik işaretlerini algılama becerilerini geliştirmek, herkesi memnun etmeye çalışan kişilere yarar sağlar. Çünkü genellikle bu işaretler yeterince dikkate alınmaz ya da yanlış yorumlanır. Örneğin herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, günlük bir gezintinin hedefi (yürüyüş mü, gölde yüzme mi?), restoran seçimi (İtalyan mı, Yunan mı?) ya da seminerde bir konuyu bitirip öğle arası verme (yoksa tersi mi?) gibi kararları başkalarına bırakır ve "Bana fark etmez" ya da "Sen ne istersin?" gibi ifadelerle yanıt verir.

Burada mesele, bazı durumlarda kararın gerçekten önemsiz olması değildir. Sosyal ilişkilerde başkalarının tercihlerini dikkate almak bir nezaket göstergesidir. Ancak sorun, kendi tercihlerini ya da bazı konulardaki fikirlerini yeterince hissedememe halidir.

---

1 A. Damásio, *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*, List, Berlin, 2006.

Motivasyon ve kişilik psikoloğu Julius Kuhl'un dilinde, *öz-kontrol modu* hâkimdir: duygusal deneyim belleğinin bedensel sinyallerinden kopuk, genellikle dışsal beklentilere, normlara ve değerlere dayalı bir değerlendirme süreci.[2] Bu örnekte bunun ilk adımı, keşif moduna geçmeye izin vermektir. "Bunu yapmayı tercih ederdim", "Bu konuda farklı düşünüyorum" ya da "Şunu istemiyorum" hislerine sahip olmak, kendi ihtiyaç ve ilgi alanlarına uygun hareket edebilmenin önkoşuludur. Başlangıç olarak şunun gibi basit ayırt etme alıştırmaları faydalıdır:

- Yaz mı, kış mı? Hangisi bende ne gibi bedensel hisler uyandırıyor?
- Kitap okumak mı, yoksa öylece oturmak mı? Şu an hangisine daha çok ihtiyacım var ve bunu bedenimde nasıl hissediyorum?
- Konuşma esnasında bir şey söylemek mi, susmak mı? Hangi dürtüyü hissediyorum ve bunu bedenimin neresinde fark ediyorum?

Somatik işaretler genellikle bedensel hisler olarak algılanır. Örneğin midede hoş ya da nahoş bir his, –daha net ifade etmek gerekirse– midede karıncalanma, başta baskı, göğüste darlık ya da hafiflik hissi, bacaklarda titreme ya da sıcak/soğuk eller gibi. Bazıları somatik işaretlerini görsel olarak tarif eder: "Sanki midemde güneş gülüyor gibi" ya da "Sanki bir mengenede gibiyim." Diğerleri ise somatik işaretleri bedenin tek bir noktasında değil, tüm bedende hisseder: "Sanki ayağa fırlayıp, hoplayıp sıçrayacağım" ya da "Aşırı yoğun bir tiksinti hissediyorum." Somatik işaretlerini nasıl algıladığınız önemli değil; önemli olan onları algılamanız. Sonradan neler yaptığınızdan bağımsız olarak, kendinize şu soruları sorun:

2 J. Kuhl, *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*, Hogrefe, Göttingen, 2001.

* **Somatik işaretlerimi ne kadar iyi hissediyordum?**

* **Somatik işaretler bende genellikle nerede ve nasıl belirginleşiyor?**

Öz-algıyı geliştirmek bir alıştırma işidir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilere, "A mı, B mi? Hangisini tercih edersin?" sorularına, kararı başkalarına bırakmak yerine kendi tercihlerine göre yanıt vermelerini öneririm. Henüz somatik işaretleriyle teması olmayan ya da az olanlar, rastgele bir seçenek seçip sonra şunu kontrol edebilir: Bu seçime somatik işaretim ne diyor? Negatif bir geribildirim mi var (pişmanlık, omuzların düşmesi, iç çekme vb.) yoksa pozitif mi (içten bir coşku, canlı bir yürüyüş, hoş bir sıcaklık hissi vb.)?

Bu antrenmanı yoğunlaştırmak isteyenler, böyle durumlarda kendi önerilerini sunacağı durumlar arayabilir ("Yemeğe gideceğiz, burası kesin. Damaskus Caddesi'ndeki Kore restoranına gitmeyi öneriyorum"). Burada çift bir etki devreye girer: Genellikle herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, böyle bir öneriden sonra diğerlerinin öfkelenmediğini fark ederek rahatlar – bu, kendi fikirlerinin de önemli olduğuna dair bir düzeltici deneyim daha sağlar. Aynı zamanda, somatik işaretler için algılarını da güçlendirirler.

Somatik işaretlerle temasa geçmenin bir başka yolu da dildir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, davranışlarının gerçek kararlar olduğunu sözlü olarak ifade edebilir. Bu, şu şekilde yapılabilir: "Daha uzun çalışmalıyım" yerine, "Daha uzun çalışmayı seçiyorum"; "Bir kek daha pişirmeliyim" yerine, "Bir kek daha pişirmeyi seçiyorum." O an içsel bir direnç hissediliyorsa, bu, bir somatik işaretle temastır ve bu işaret şöyle der: "Ama canım bunu yapmayı hiç istemiyor!" Bu, belki de kekin pişirilmesi gerekmediğini, pastaneden de alınabileceğini düşünmeye yöneltebilir.

Evrimsel olarak tehlikeleri algılamaya programlı olduğumuz için, reddetme durumlarında bedensel tepkileri hissetmek her zaman daha kolaydır. Bunu iğrenme üzerinden kolaylıkla tes-

pit edebiliriz: Örneğin, yumurta yeme fikri bende negatif somatik işaretler uyandırır. Yüzüm, limon yemiş gibi buruşur, çenem boynuma doğru çekilir ve tüm bedenimde tüylerim diken diken olur. Bunu fark edebiliyorsam, henüz hangi yiyecekleri sevdiğimi bilmesem de bir başlangıç yapmışımdır.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu somatik işaretlerin işleyişini, içsel rahatsızlık hislerine daha fazla dikkat ederek kullanabilir. "Bunu bu şekilde istemiyorum, içimde hoş olmayan bir his uyandırıyor" hissini fark eden ve bu bedensel hissi ciddiye alan biri, daha önce olduğundan farklı kararlar alma olasılığını artırır.

Bu kişi şunları düşünebilir:

- Karşı tarafın tepkisini önemsemeyecek olsaydım, ne derdim ya da yapardım?
- Bir şey söylerken ya da savunurken, bunu gerçekten benim için çok önemli olduğu için mi yapıyorum?
- Yoksa suskun kalmama veya aslında farklı düşünmeme rağmen bir fikri savunmama gerek kalmadan daha yumuşak bir davranış benimseyebilir miyim?

Çoğu insan, bu soruların yanıtlarını hemen ve muhatap olduğu kişinin huzurunda bilemeyebilir. Bu, kendi hislerine yeterince dikkat etmemiş biri için normaldir.

Bir zorbalığın yerine diğerini koyma!

Somatik işaretlerine daha fazla dikkat eden kişi, kendini daha iyi algılar. Ancak bu, sürekli ne hissettiğini ya da ne istediğini biliyor olduğu anlamına gelmez. Birçok durumda kararsız olmak, emin olamamak ya da şüphe etmek normaldir.

Seks örneğini ele alalım: Katherine Angel, *Yarın Seks Yeniden Güzel Olacak* adlı kitabında, "Yatakta ne istediğini söyle!" şeklindeki özgürleştirici görünen öz-belirlenim çağrısının paradoksal olarak özgürleştirici olmadığını etkileyici bir şekilde tarif eder. Çünkü kimse her za-

man ve her durumda ne istediğini bilemez. Bu, bağlama ve o günkü duruma bağlıdır. Ne istediğini bilmek, belki de başka bir kişiyle etkileşimde ortaya çıkar. Örneğin "Böyle mi daha iyi, yoksa böyle mi?" gibi hangi dokunuşun daha fazla zevk verdiğini söylemeye zorlanmak, kişiyi baskı altına sokabilir ve kişinin kendine ve iyi hissettiren şeylere erişimini tamamen kapatabilir. Baskı, hissetmeyi ve gerçekten hissedilenle uyum içinde olmayı engeller. Bu nedenle, "Ne istersen yap!" gibi güçlendirici niyetle söylenen, ama ne istediğini bildiğini ima eden bir çağrı, özellikle herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için bir zorbalığın diğeriyle yer değiştirmesi olabilir: Daha önce başkalarının beklentilerini karşılayamamak kişiyi utandırırken, şimdi ne istediğini tam olarak bilmemekten dolayı başarısızlık hissi utandırabilir.

Bu yüzden, kendinize farklı durumlarda (henüz) ne istediğinizi bilemeyebilme ya da hissedemeyebilme iznini verin. Bu tamamen normaldir. Kendinize, baskı olmadan yeni şeyleri deneme izni verin ve bunu yaparken kendinizle uyum içinde olun.

Herkesi memnun etmeye çalışan bazı kişiler, belirli durumlarda somatik işaretleri çok iyi algılar. Bazı durumlarda bu işaretler oldukça belirgindir, ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler buna uygun hareket etmeye cesaret edemez. Bu durumlarda bile somatik işaretler hakkında bilgi sahibi olmak ve onlarla temas kurmak yardımcı olur.

Bärbel, özellikle ergenlik çağındaki iki çocuğuyla ilgili durumlarda herkesi memnun etme davranışına eğilimliydi. Çocukları sürekli yaptığı işi bölerek "birdenbire konuşmaya başlıyordu". Bärbel çoğu zaman hemen karşılık veriyor, dikkati dağılıyor, çoklu görev moduna giriyor ve –sık sık olduğu gibi– asıl yapmak istediği şeyi erteliyordu. Sonrasında ise, uygun olmadığını söylemediği ve her seferinde kendi ihtiyaçlarını arka plana attığı için kendine kızıyordu.

Bärbel, her an rahatsız edilmek istemediğini çok iyi hissediyordu. Her zaman hemen tepki vermek yerine, ara sıra sınır

koymak istediğini biliyordu. Bu mantıklı karar, duygusal deneyim belleği tarafından negatif bir somatik işaretle yanıtlanırdı. Bärbel'in iç diyaloğunu bir bant kaydına alsaydık, şunları duyardık:

Bärbel: "Bak, sevgili bilinçaltım, şimdi çocuklara beklemeleri gerektiğini ya da babalarına gitmelerini söyleyelim."
Bilinçaltı: "Seni gidi kötü anne! Bunu yapamazsın!"

Bärbel: "Önce şu işleri bitirelim, sonra onları dinleyebiliriz!"
Bilinçaltı: "Berbat bir annesin, onlara sevilmediklerini hissettiriyorsun!"

Bärbel: "Ama neredeyse hep onların emrine amadeyim ve kendi işlerimi önemsemeye de hakkım var!"
Bilinçaltı: "Gerçek bir hayal kırıklığısın, HEM DE HER YÖNDEN!"

Böyle bir iç diyaloğun yaşanması halinde, Bärbel'in bir şeyler yaparken çocukları tarafından sürekli rahatsız edilmesine izin vermesi gayet akla yatkındır. Mantığının önemli ve doğru bulduğunu hayata geçirmek için pozitif somatik işaretlere ihtiyaç vardır. Örneğin bu onayı, olumlu bir gelecek tablosuyla elde etmek mümkündür. Bärbel, ailesiyle huzur içinde bir akşam yemeği yediğini hayal edebilir. Her zamanki gibi öfkesini bastırmakla meşgul olmadığı için mutludur.

İnsanlar günlük hayatta bu yöntemi sürekli kullanır: Zorlu bir yürüyüşe rağmen dağın zirvesine ulaşırlar, çünkü zirvedeki manzaranın ne kadar güzel olacağını ve başardıklarında içlerini kaplayacak hissi hayal ederler. Elbette hangi gelecek hayallerinin güçlü pozitif somatik işaretler uyandırdığı oldukça kişiseldir. Yine de bu arayış her zaman değerlidir.

Aynı şey, dilin incelikleri için de geçerlidir. Bazen sadece kelime seçimini değiştirmek bile yeni, daha pozitif somatik işaretlere yol açar. Bärbel, daha sık "Hayır" demek ve sınır koymak istiyor. Ama bu kelimeler onda acaba hangi içsel imgeleri uyandırıyor?

★ **"Sınır" kelimesi sizde ne gibi hisler uyandırıyor?**

Çoğu insan bu kelimeyi hoş olmayan bir şeyle bağdaştırır ve net bir negatif somatik işaret hisseder – çünkü "sınır" kelimesi içsel olarak çatışmayla eşanlamlıdır. Belki göğüslerinin sıkıştığını, ya da kollarını ve ellerini savunma pozisyonuna getirdiklerini hissederler. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için "hayır" kelimesi de aynı etkiye sahiptir. Zürih Kaynak Modeli'nin kurucusu Maja Storch, "sınır" kelimesini "özgür alan" kelimesiyle değiştirmeyi önerir.[3]

★ **"Özgür alan" sözü sizde ne gibi hisler uyandırıyor?**

Muhtemelen bu kelime daha pozitif somatik işaretlere yol açar: Göğsünüz genişler, daha derin nefes alırsınız, dudaklarınızda bir gülümseme belirir. Bärbel, "Kendimi daha sık sınırlandıracağım" ya da "Çocuklarıma daha sık hayır diyeceğim" demek yerine, "Bugünden itibaren kendime daha fazla özgür alan tanıyacağım" demeyi deneyebilir ve bunun bir fark yaratıp yaratmadığını görebilir.

Alıştırma: Pozitif somatik işaretler yaratma

Hangi durumlarda herkesi memnun etme davranışını daha az uyguladığını düşün. Aşağıdaki sorularla pozitif somatik işaretleri aktive etmeyi dene:

Diyelim ki niyetimi gerçekleştirmeyi başardım: Bu durumda içimde nasıl bir pozitif gelecek hayali oluşur? Buna hangi bedensel duygu eşlik eder? Daha güçlü pozitif duygular uyandıran bir gelecek hayali bulabilir miyim? Şimdiye kadarki kelime seçimim (örneğin hakkımı savunmak, fikrimi açıkça ifade etmek) hedeflerimi destekliyor mu? Eğer desteklemiyorsa: Bende pozitif çağrışımlar ve bedensel hisler uyandıran alternatif kelimeler nelerdir?

3 M. Storch, F. Krause ve J. Weber, *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®)*, 7. baskı, Hogrefe, Göttingen, 2022.

Uygun kelimeleri aramak da değerlidir. "Özgür alan", "özgürlük" ya da "konsantrasyon adası" – hangi kelimelerin pozitif etki yarattığı, kişinin kendi deneyim ufkuna bağlıdır. Bir kişide "fikrimi ifade etmek" ifadesi, duygusal deneyim belleğinin olumlu durumlarla bağlantı kurması nedeniyle pozitif somatik işaretler uyandırabilirken, başka birinde olumsuz sonuçlarla ilişkilendirildiği için negatif somatik işaretleri tetikleyebilir.

ÖZ BAKIMI YAŞAMAK

Karanlıkta oturuyordum, beklentiyle dolu ve bir yay gibi gergindim. Sonuçta Paris'e ilk gelişimdi ve eski opera binasındaki bale gösterisinin biletleri, öğrenci olarak bana ufak bir servete mal olmuştu. Birden spot ışıkları yandı ve baş balerini aydınlattı. Dansa başladığı sırada, ilk adımlarını büyülenmiş gibi izledim. Ancak kısa bir süre sonra diğer spot ışıkları tüm topluluğu ve sahne dekorunu aydınlatarak, o âna kadar gizli kalmış olan her şeyi gözler önüne serdi. Aslında oradaydılar ama ben var olanı görememiştim.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler de hayatlarının büyük kısmını böyle geçirir: Dikkatlerini verdikleri insanlar spot ışığı altındaymış gibi onlara en parlak şekilde görünürken, kendileri karanlıkta kalır. "Spot Işığı Yöntemi" ile bunu değiştirebilir ve var olsa da şimdiye kadar yeterince aydınlatılmamış tarafları görünür hale getirebilirler.

"Artık kendimi merkeze koymak istiyorum. Şimdiye dek hep fedakârlık yaptım. Hep başkalarının ihtiyaçları daha önemliydi. Şimdi sıra bende." 52 yaşındaki Gabriele, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin çok iyi bildiği bu taleple bana danışmanlığa geldi. Yıllardır bu niyetini hayata geçirmeye çalışıyor ama başaramıyordu. Spot ışığı imgesi ona çok anlamlı geldi ve birlikte yapmayı sevdiği şeyleri keşfettik. Gabriele, kitap kulübü için vakit ayırmak, daha fazla spor yapmak ve arkadaşı Monika'yı daha sık görmek istediğini söyledi. Ayrıca sürekli yemek yap-

maktan bıktığını ifade etti. Bunlar hakkında konuşurken sık sık bakış açısını değiştirdi. Bunu fark etmesini sağladım: "Spot ışığını yine başkalarına mı çeviriyorsun?" Böylece tekrar ona döndük. Ardından, Gabriele'nin isteklerini neden henüz hayata geçirmediğini inceledik. Ailesini arka plana atma, kocası ve çocuklarıyla aralarındaki yakın ilişkiyi riske atma korkusu öne çıktı. Çünkü ailesini çok seviyor ve bu ilişkiler olmadan mutsuz olacağını biliyordu.

Gabriele'nin davranışı, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tipik bir düşünce hatasına işaret eder. İçsel olarak o zamana dek sadece siyah ya da beyaz olmuştur: Ya "kendimle ilgilenirim" ya da "başkalarıyla ilgilenirim". Ya "kendimi gerçekleştiririm" ya da "uyumlu bir aile hayatı sürerim". Kendi isteklerini bilmek ve yanı sıra hem-hem çözümleri aramak mantıklıdır. Gabriele'nin durumunda, ailesini tamamen hayal kırıklığına uğratmadan ve tamamen yalnız kalmadan, bu zamana dek olduğundan biraz daha fazla kendisiyle ilgilenmesi mümkün müydü? Bunun için ölçeklendirme yöntemini kullandım.[4]

Ölçeklendirme soruları nedir?

Ölçeklendirme soruları, karmaşık konuları somut hale getirmeye, algıları ve duyguları ifade etmeye ve çözümler bulmaya yardımcı olur. Genellikle 1'den 10'a ya da %1'den %100'e bir ölçek kullanılır. Bu hayalî ölçekte bir çapa belirlenir ve buradan hareketle değişiklikler keşfedilir.

Örnek: Öz bakım. 1 (çok kötü) ile 10 (çok iyi) arasında bir ölçekte: Şu anda kendimle ne kadar ilgileniyorum? Öz bakımım ne kadar iyi?

Cevap "5" ise, kişi şu sorulara yazılı olarak yanıt verebilir:

- Cevabın 5 olmasının nedenini nasıl açıklayabilirim? 2 ya da 4 olmadığına göre, elimde neler var?
- Öz bakımımın daha yüksek olduğu bir zaman var mıydı? O zamanlar neyi farklı yapıyordum?

4 I.K. Berg ve S. de Shazer, "Wie man Zahlen zum Sprechen bringt. Die Sprache der Therapie", *Familiendynamik*, cilt 18, sayı 2, 1993, s. 146-162.

- Bugün bu soruyu 5 olarak değerlendiriyorum, önümüzdeki dört hafta içinde 5'in 7 olması için neler olmalı?
- Hangi seviyede öz bakımdan hoşnut olurdum – kendime iyi bakıyormuş gibi hissederken, çevremdeki insanları tamamen göz ardı etmediğim seviye hangisi?

Koçluk seansında Gabriele ile ilk olarak %100 hedefini belirliyoruz. Bu, Gabriele'nin arzularını tam anlamıyla gerçekleştirdiği, kendi ihtiyaçlarını karşıladığı ve ailesini göz ardı etmediği bir senaryoyu temsil eder:

- Her cumartesi ailecek kahvaltı ederken hep birlikte haftalık yemek planını yaparız.
- Eşim haftalık market alışverişini yapar.
- Haftada iki gün ben yemek yaparım, iki gün de eşim yapar, çocuklar birer gün yemek yapar. Kalan günde dışarıdan yemek sipariş ederiz ya da önceki günden kalanlar yenir.
- Salı ve perşembe öğleden sonraları spor salonuna giderim.
- Her pazartesi akşamı ailecek yemek yedikten sonra kitap kulübüm için zaman ayırırım.
- Her hafta arkadaşım Monika ile öğle yemeği için sabit bir gün kararlaştırırz (örneğin çarşamba).
- Her üç ayda bir haftasonu ailemden ayrı tatil yaparım.

Tam aksi yönde ise %1'lik mevcut durum var; Gabriele'nin dikkati tamamen başkalarına ve görevlere odaklanmış, kendisi sürekli geri planda kalıyor. Gabriele için şu çok açık: %1'lik durumun devam etmesini istemiyor, ancak %100'e (henüz) cesaret edemiyor. Zaten buna gerek de yok. Birlikte, %10, %30, %50 veya %80'lik çözümler için neler yapıp yapmayacağını konuştuk ve bu aşamaları somut davranışlarla doldurduk:

- %10: Akşam yemeğinde, yemekleri kimin yapacağı konusunda değişiklik gerektiğini dile getirmek; eve dönerken Monika ile daha sık telefonlaşmak; yatmadan önce üç sayfa kitap okumak.
- %30: Öğle aralarında düzenli yürüyüşler yapmak; ayda bir Monika ile buluşmak; eşinin haftada bir akşam yemeğini yapması (şu yeni kuralı benimsemek: "Yemek yapan bulaşık yıkamaz"); her akşam 15 dakika kitap okumak.
- %50: Haftada bir işten sonra spor salonuna gitmek; haftasonu aileyle sonraki haftanın yemeklerini planlamak (bu, yalnız başına uzun ve yorucu karar süreçlerini önler); büyük haftalık alışverişyerine küçük alışverişler; eşi haftada bir yemek yapar; haftada bir dışarıdan yemek sipariş edilir; Monika ile iki haftada bir buluşma; ayda bir kitap kulübüne gitmek.
- %80: Haftada bir spor salonuna gitmek ve bir gün işe giderken bisiklet kullanmak (yani çocuklar okula götürülemez); yemek planlamasını birlikte yapmak; çocuklar iki haftada bir akşam yemeği yapar; eşi haftada iki akşam yemeği yapar; Monika ile haftada bir buluşma – belki öğle arasında; iki haftada bir kitap kulübüne gitmek; aile takviminde haftada üç akşam sabit okuma saati.

Ölçeklendirme yönteminin avantajı, çekingen bir niyeti somut davranışlara dönüştürmesidir. Her bir aşamanın ardında hangi somut davranışın bulunduğu, kişiden kişiye farklılık gösterir. Önemli olan, spot ışıklarını kendi ihtiyaçlarına, ilgi alanlarına ve arzularına makul adımlarla yönlendirmek ve sonunda şu soruyu sormaktır: Şu an benim için ölçeğin yüzde kaçlık dilimindeyim?" Bunu kendisine soran ve her defasında biraz daha fazlasını yapan, zaten önemli bir adım atmıştır.

Gabriele bir ara çözüm seçti. Onu bir süre sonra tekrar gördüğümde, gözleri parlayarak nasıl canlandığını anlattı. Artık birey olarak var olduğunu hissediyordu, üstelik başta korktuğu bağlanma kaybını yaşamak zorunda kalmamıştı. Herkes,

"annelerin de kendilerine zaman ayırması gerektiği"ni anlayışla karşılıyordu.

Gabriele için davranış değişikliği çıtasını düşük tutmak ve doğru yönde atılan küçük adımların da önemli olduğunu içselleştirmek çok faydalı oldu. Böyle bir adım, onay arama davranışından vazgeçmek olabilir. Örneğin Delia, öğle arasında meslektaşlarına gençlik dönemine ait bir hikâyeyi hiçbir şeyi gizlemeden anlatmış ve karşılığında epeyce onaylayıcı kahkaha almıştı. Ancak bir kadın meslektaşı ona şüpheyle bakmış ve "bu gerçekten utanç verici" demişti. Delia'nın sonradan beş meslektaşının tümüne değil de sadece yakın iki arkadaşına hikâyenin uygunsuz olup olmadığını sorması bile ilerleme sayılırdı.

Alıştırma: Spot ışıklarını üzerime çekmek

Başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını, kendi ihtiyaç ve çıkarlarınızdan daha fazla önemsediğiniz bir durumu seçin. Bu durumu olabildiğince canlı bir şekilde hayal edin, sonra da spot ışıklarını kendinize yöneltin: "Herkesi memnun etme eğilimimden tamamen kurtulduğumu ve özgürce karar verdiğimi düşünecek olsam, ne yapmayı isterdim?"

Cevaplarınızı not edin. Bunlar hayalî ölçeğimizde %100'e karşılık gelir. Belki de düşündüğünüz şey tam olarak yapmayı istediğiniz şeydir, çünkü zamanının geldiğini hissediyorsunuzdur. Gerçekten böyleyse hiç durmayın, devam edin! Ancak muhtemelen kendinizi buna henüz hazır hissetmeyeceksiniz.

Bu yüzden ara aşamaları düşünün: İhtiyaçlarımı %10 hesaba katarak ne yapardım? İhtiyaçlarımı veya arzularımı %30, %50 ya da %80 oranında gerçekleştirseydim, bu ne anlama gelirdi? Tüm bu seçenekleri yazın. Sonunda, şu an için size en uygun gelen seçeneği seçin.

Spot Işığı Yöntemi ile önemli sorular yeniden odağa taşınır: Aynı fikirde miyim, yoksa farklı mı düşünüyorum? Bunu yapabilir miyim? Bunu istiyor muyum? Bunun için vaktim ve enerjim var mı? Yıllarca, hatta onyıllarca herkesi memnun etmeye çalışarak yaşayanlar, pek çok durumda kendilerine fazla yükle-

nir. Mesele, sınırsızca kendine zaman ayırmak ya da bencilleşerek yalnızca kendi ihtiyaç ve arzularının peşinden gitmek değil; yeniden var olmayı hatırlamak ve şu içsel tutumu geliştirmektir: "Ben de diğer insanlar ve görevler gibi yer tutabilir, alan kaplayabilirim." Bu, tamamıyla pragmatik olarak şu şekilde olabilir:

- Evde bir köşe seçip burayı kendi zevkine göre düzenlemek (örneğin rahat bir okuma köşesi ya da kendi tarzında dekore edilmiş bir raf).
- Rahatsız edilmediğin zaman dilimlerini geri kazanmak (örneğin eve geldiğinde kendine 15 dakika ayırmak).
- Klasik "Yapılacaklar" listesinin ("-meli, -malı"lar) yanı sıra "Bana iyi gelenler" listesi ve "Bugün yapmaktan vazgeçeceklerim" listesi tutmak.
- Sabah uyanıldığında 30 saniye ayırıp o gün kendisi için yapacağı bir şeyi ve başka birine yapmak istediği (zorunlu olmayan) bir şeyi düşünmek.

Güçlü bir herkesi memnun etme eğilimine sahip kişiler, genellikle görevlere ve diğer insanlara çok fazla enerji harcar, ancak aynı ölçüde enerji toplamazlar. Bu kalıbı kırmak, yeterince mola ve yenilenme zamanı ayırmak, günlük yaşamda kendine enerji kaynakları yaratmak anlamına gelir. Bunun için mini tatiller idealdir. Psikologlar Fred Bryant ve Joseph Veroff tarafından geliştirilen ve Pozitif Psikoloji'den, yani başarılı yaşam bilimi alanından gelen bu alıştırma, olumlu etkinliklere günlük yaşamda sabit bir yer açmayı amaçlar.[5]

Mini tatiller, her gün kısa molalar vererek gerçekten keyif aldığınız bir şey yapmanızı sağlar. Bu, olumlu duygular yaşamanızı sağlar ve enerji rezervlerinizi doldurur. Araştırmalar, mini tatillerin genel iyilik halini artırmanın yanı sıra depresyon, kaygı ve obsesif bozuklukların tedavisinde etkili olduğunu gösteriyor.[6]

5 F.B. Bryant ve J. Veroff, *Savoring: A new model of positive experience*, Psychology Press, New York, 2017.

6 L.R. Eisner, S.L. Johnson ve C.S. Carver, "Positive affect regulation in anxiety-disorders", *Journal of Anxiety Disorders*, cilt 23, sayı 5, 2009, s. 645-649; J.

Danışanlarımla çalışırken, beş ila on beş dakikalık kısa mini tatilleri savunuyorum. Çünkü her yaşam evresinde istenen her şey %100 gerçekleştirilemeyebilir. Örneğin 36 yaşındaki yalnız ve çalışan bir anne olan Anja'yı ele alalım; anaokulu çağında iki çocuğu var. Anja her gün 30 dakika yoga yapmayı ya da rahatça kitap okumayı çok istiyor. Ancak mevcut yaşam koşullarında bu özlem dolu hedefe ulaşması neredeyse imkânsız.

Anja her gün bu uzun mini tatil niyetini tekrarlasa, ama mevcut koşulları nedeniyle bunu gerçekleştiremese –ne kadar çabalarsa çabalasın– ne olur? Muhtemelen kendini değersizleştirir. Bu, özdeğerini sarsar ve özdeğerini yeniden inşa etmek için dışarıdan daha fazla onay arar. Böylece herkesi memnun etme sarmalı hızlanır.

Bu yüzden, en küçük boşlukları ve zaman aralıklarını bulup kullanmak değerlidir. Aşırı bir örnek vermek pahasına şöyle diyebiliriz: 30 dakika yoga mümkün değilse de, banyo paspasında her zaman birkaç dakika kedi-inek alıştırması yapılabilir. Bu en iyi çözüm olmayabilir, belki ikinci ya da dördüncü en iyi çözümdür. Ama böylece içinde bulunduğumuz anda ihtiyacımızı ciddiye alır ve sahip olduğumuz zaman ve alan dahilinde mümkün olanı yaparız.

Alıştırma: Mini tatillerin keyfini çıkarın[7]

Size enerji veren 30 farklı aktvititeden oluşan bir liste oluşturun: Hangi aktivitelerde kafanızı boşaltıp zamanın tadını çıkarabiliyorsunuz? Ne zaman gerçekten keyif ya da enerji patlaması hissediyorsunuz? Listeye az zaman alan (en fazla on dakika) ve daha uzun süren aktivi-

Ford, J.J. Klibert, N. Tarantino ve D.A. Lamis, "Savouring and self-compassion as protective factors for depression", *Stress Health*, cilt 33, sayı 2, 2017, s. 119-128; D.B. Hurley ve P. Kwon, "Savoring helps most when you have little: Interaction between savoring the moment and uplifts on positive affect and satisfaction with life", *Journal of Happiness Studies*, cilt 14, sayı 4, 2012, s. 1261-1271.

7 D. Blickhan, *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*, Junfermann, Paderborn, 2015.

teler ekleyin. Yalnız başına yapabileceğiniz ve başkalarıyla birlikte yapabileceğiniz aktiviteleri yazın. Bazıları spontane yapılabilir, bazıları plan gerektirir.

Sonra mini tatillerinizi planlayın. Bunları takviminize yazın ve önceden haberdar olması gereken kişileri bilgilendirin. Ardından mini tatillerinin tadını çıkarın. Bir ânı mini tatil olarak tanımlamanın bile iyilik haliniz üzerinde etkisi olduğunu fark edeceksiniz. Çünkü çayı aceleyle içmekle, kokusunu derin derin içinize çekip "Şimdi kendime bir mini tatil hediye ediyorum," demek arasında fark vardır.

Bir hafta sonra dönüp bakın: Mini tatilleri ne kadar iyi uygulayabildiniz? Hangilerinden çok keyif aldınız ya da hangilerinden özellikle fayda sağladınız? Yeni fikirler ortaya çıktı mı? Bazı mini tatillerin etkisinin kaybolduğu zamanları ya da uygun olmayan zaman dilimlerini öğrendiniz mi?

Molalara farklı bir anlam yüklemek de önemlidir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle molaları seçenek olarak görür.

Yapılacak başka bir şey olduğunda da, bu seçenekten vazgeçerler. Bu tutumu yeniden düşünmek gerekir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler günlük yaşamda çok şey başardığından, öz bakım için yeterince zaman planlamalıdır. Neden?

Hiç mola verilmeyen bir müzik parçası hayal edin: Tüm enstrümanların ve notaların bir arada olması, kulağa korkunç gelirdi! Notalar arasındaki molalar, müziği duyulabilir ve güzel kılar. Günlük yaşamınız da böyledir. Düzenli kısa molalar sadece bataryalarınızı doldurmakla kalmaz, aynı zamanda hayatınızı keyifli hale getirir.

VARSAYIMLARI SORGULAMAK

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin davranışlarının alternatifinin olmadığını hissetmelerinin nedeni, ortaya çıkarılması ve ortadan kaldırılması gereken tek bir inanç değildir.

Daha çok, çeşitli varsayımlardan oluşan bir ağ onları çıkmaz bir yola sürükler.

Varsayım derken, insanların davranışlarını yönlendiren ve doğru kabul ettikleri açık ya da örtük tüm kabulleri kastediyorum. Bunlar, nasıl olunması gerektiğine dair beklentiler ("hırslı ve hatasız"), kendi kimliğine dair fikirler ("Bu ya da şu benimle uyumlu değil") veya deneyimler ("Bu bir işe yaramaz") olabilir.

Bu tür kabuller –bunu zaten biliyoruz– kişisel yaşam öyküsünde ortaya çıkar (bkz. İkinci Bölüm), ancak bugün de şekillenir. Örneğin belirli bir bağlamda neyin izin verilip neyin verilmediğine dair oyun kuralları olarak. Örneğin işyerinde: "Bizim şirkette sadakat önemlidir. Patrona karşı çıkamam." Ya da gönüllü bir faaliyette: "Birini yüzüstü bırakmak kitabımızda yazmaz."

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, sınırlarını çizmek, bir çatışmayı çözmek veya kendileri için önemli olan bir şey için mücadele etmek zorunda kaldıklarında, sorgulanmamış kabuller ağına kapılırlar ve bu kabullerin mutlaklığı, herkesi memnun etme çabası modundan başka bir şeye izin vermez. Bu, tıpkı bir kunduz bendi gibidir: Bu bentte de suyun akışını tek bir dal değil, birbirine dolanmış dallar ve çalılar engeller. Bu nedenle, kendi kabullerinin farkında olmak önemlidir.

Martin, geçirdiği menenjitten beri sürekli baş dönmesi ile mücadele ediyor ve bu durum yaşam kalitesini ciddi şekilde etkiliyordu. Gerginliğini gidermek için düzenli olarak manuel terapiye gidiyordu. Bir gün yine midesi bulanıyor ve başı dönüyordu. Bu durumun geçip geçmeyeceğini ya da bir enfeksiyonun habercisi olup olmadığını bilmiyordu. Martin, manuel terapiyi iptal edip etmeme kararıyla karşı karşıya kaldı – ücretsiz iptal ancak 48 saat öncesine kadar mümkündü. Randevuyu iptal etmek, kalkıp gitmek ve genel sağlık durumu hakkında endişelenmek arasında bocalıyordu.

Martin'in iç diyaloğundaki her düşünce bir varsayımdır. Tüm bu kabuller doğruysa, çıkış yolu yoktur. O zaman Martin'in iç çatışması, yanlış karar verme korkusu ve herkesi memnun etme dürtüsü, yani olumsuz dikkat çekmemek ve sorun çıkarmamak, en makul strateji olur. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, varsayımlarının değişmez gerçekler değil, gerçeklik kurguları olduğunu anladıklarında, seçim özgürlüğü kazanır ve şimdiye kadar aldıklarından farklı kararlar alabilirler. Bu durumda belirleyici soru şudur:

★ **Hangi varsayımı sorgulamaya hazırım?**



Martin bu odak noktasıyla varsayım ağını incelediğinde, sadece bugünkü durumuna göre karar verebileceğini fark ediyor; sonuçta kâhin değil. Kliniğin kuralına uyarak sorun çıkarmayacağını ve sağlık durumunu iyileştirmek için zaten elinden geleni yaptığını anlıyor. Ayrıca başkaları bunu yapsa ve her durumda randevuya gitse bile, bu riski öyle kolayca almak istemiyor. Bu netleşmiş bakış açısıyla kliniği arayıp, durumu hakkında kesin bir yargıya varmak istediğini, bu yüzden istisnai olarak ertesi gün de ücretsiz olarak randevuyu iptal edip edemeyeceğini sormaya karar veriyor. Bu mümkün değilse, randevuyu hemen iptal etmeye karar veriyor.

Kendi mental kafa karışıklığıyla yüzleşmeye istekli ve buna açık olan, şimdiye kadar doğru olduğuna inandığı kabulleri sorgulayan kişi, kunduz bendi metaforunda bir dalı kırar. Bu, suyun tekrar akması için yeterlidir. Hangi dalın kırıldığı önemli değildir. Martin'in durumunda, başka biri fizyoterapistin kızacağına ve bu nedenle randevuyu iptal etmenin söz konusu olamayacağına dair varsayımı sorgulayabilirdi. Belki de fizyoterapistin her zaman gayet anlayışlı ve nazik davrandığını hatırlayabilirdi. Ya da kendi sağlığının daha önemli olduğunu fark ederek fizyoterapistin kızmasına katlanabileceğini fark edebilirdi.

Varsayımları sorgulamak, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin zıt kararlar almasına ve deneyimler yaşamasına olanak tanır. Kendi varsayımlar ağının farkına varmak, kendi düşüncelerine daha duyarlı olmak ve kalıplarını tanımak anlamına gelir. Bir kişi, örneğin "Bunu yaparsam başkalarını hayal kırıklığına uğratırım" şeklindeki belirli bir varsayımın sürekli ortaya çıktığını fark edebilir. Böylece, kendisi için gerçekten önemli olan varsayım görünür olur: "Başkalarını hayal kırıklığına uğratmamalısın."

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu şekilde içlerinde gerçekten yankı uyandıran, tutarlı olumlamalar geliştirebilirler. Martin'in örneğinde: "Kimseyi hayal kırıklığına uğratmadım" veya "Başkalarının hayal kırıklığına uğramasına tahammül edebilirim." Elbette olumlamalar destekleyici olabilir.

Ancak "Ben (yeterince) iyiyim" veya "Sen değerlisin" gibi genel ifadeler, dinamiğin özüne sınırlı temas ettikleri için herkesi memnun etmeye çalışan pek çok kişide etkili olmaz.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin değeri, başkalarının gözünden düşmemek için gösterdikleri çabaya bağlıdır ve çoğu zaman kontrol edilemeyen şeyleri kontrol etmeye çalışırlar. Başkaları onları sevmeyebilir. Çaba gösterilse bile hatalar olabilir – hiç kimse her şeyi her zaman sorunsuz yapamaz. Elinden gelenin en iyisini yapsanız bile suçluluk duyabilirsiniz. Tüm bunları gerçeklik olarak, hayatın bir parçası olarak kabul etmek, başkalarının yargılarından yavaş yavaş kurtulmanızı sağlar.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için pozitif olumlamalar

- Birisi sinirli/üzgün/... olduğunda buna tahammül edebilirim.
- Kararlarımla başka birinin hayatını mahvedecek kadar önemli değilim.
- Nezaketim/sevimliliğim için değil, gerçekte olduğum kişi olarak sevilmek istiyorum.
- İnsanlar farklı görüşlere sahip olabilir ve birbirlerini sevebilirler.
- Kaçırmayı istemediğim bir versiyonum beni bekliyor.
- Hepimiz bazen bir şeylerden pişman oluruz. Bu, hayatın bir parçasıdır.
- Kendime bir şey kanıtlamak zorunda değilim, verimlilik benim gerçek değerimi belirlemez.

DUYGULARI ANLAMAK

Duygular davranışlarımızı, düşüncelerimizi, kendimizi algılayışımızı ve dünyaya bakış açımızı yönlendirir. Üzgün olanın düşünceleri üzgün olur. Öfkeli olan öfkeli davranır. Neşeli olan mümkünse oradan oraya zıplamak ister. Evrim, bize bir duygu sistemi vermiştir çünkü duygular hayatta kalmaya ve

gelişmeye yardımcı olur. Bunlar insan davranışının motivasyon kaynaklarıdır: Neşe ya da sevgi gibi hoş duyguları aktif olarak arar, korku ya da utanç gibi hoş olmayan duygulardan kaçınmaya çalışırız.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler tekrarlayan olumsuz duygulardan mustariptir ancak genellikle bunlarla başa çıkmakta kullandıkları yöntemler uygunsuzdur. Bu, herkesi memnun etme çabası kalıbını güçlendirir ve devamını sağlar. Kliniğimde özellikle üç fenomenle karşılaşıyorum:

- Bazı duygular o kadar rahatsız edicidir ki, ayrıştırılır ve artık hiç yaşanmaz (örneğin öfke, çaresizlik, gurur).
- Kişinin kendi duygusal deneyimleri önemsizleştirilir: "Benim nasıl hissettiğim önemli değil, yeter ki başkaları iyi olsun."
- Kişinin kendi duyguları olumsuz değerlendirilir: "Bunun üstesinden gelmeliyim. Çok hassasım. Normal bir insan böyle hissetmez."

Bu, önemli bilgilerin gözden kaçmasına neden olur. Çünkü duygular, farklı durumlara uygun şekilde tepki vermemize yardımcı olur. İnsanlar mümkün olduğunca çok hissetmeyi hedeflemelidir. Duygu odaklı terapinin kurucusu Leslie Greenberg, bunu şöyle ifade eder: "*You have to feel it in order to heal it!*"[8]

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, özellikle yardımcı – teknik terimle adaptif– birincil duygulara erişime ihtiyaç duyar.

Birincil adaptif duygular

Bu duygulara "birincil" adının verilmesinin nedeni, ilk olarak ortaya çıkıp bizi yıldırım hızıyla ve otomatik olarak bilgiyle beslemeleridir. Bunlar, organizmamızın ilgili duruma hızlı ve ihtiyaç odaklı bir şekilde

8 (İng.) Bir şeyi iyileştirmek istiyorsan onu hissetmelisin - L., Greenberg, *Emotion-Focused Therapy. Coaching Clients to Work through their Feelings*, 2. baskı, APA, Washington, 2015.

tepki vermesine yardımcı olan bir eylem hazırlığını tetikler. Böylece bir kayıp sonrası hissedilen üzüntü, teselli ve güven verebilecek insanlara yaklaşmaya yardımcı olur veya acı ile baş başa kalmak istediğimizde geri çekilmemizi destekler. Korku, gerçek tehditler karşısında kaçma eğilimini harekete geçirir, öfke sınır ihlallerine işaret eder, iğrenme uzaklaşmamızı, sevgi de yaklaşmamızı sağlar.

Birincil adaptif duygular duruma uygundur ve bir durumu ihtiyaçlara göre çözmeye yardımcı olur. Bu nedenle, dikkatimizi ihtiyacımız olan şeye yönlendirip bize zarar verenlerden korudukları için "sağlıklı" duygulardır. Birincil adaptif duygular her zaman iyi hissettirmez, acı verici ve stresli olabilirler. Ancak bu, yönlendirici işlevlerini değiştirmez.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin sorunu, genellikle bu yardımcı birincil duygulara sınırlı erişimlerinin olması ya da hiç olmamasıdır. Çoğu zaman ikincil duygular, tehdit eder veya acı verir nitelikte olan birincil duyguların üzerine koruyucu bir kalkan gibi yerleşir.

İkincil duygular

İkincil duygular çözüm girişimidir: Hoş olmayan veya tolere edilemeyen duygular örtülür, "kabul edilebilir" hale getirilir. İkincil duygular, duyguların üstüne gelen duygulardır. Olumsuz öğrenme deneyimlerine dayanırlar (bkz. İkinci Bölüm). Örneğin bir çocuk, kırılganlığı fark edilmediğinde, bunun için utanç duyduğunda veya cezalandırıldığında, kendi kırılganlığını öfkeyle örtbas etmeyi öğrenir. İkincil utanç, kabul edilmeyen bir aşırı yükün üstüne binen bir duygu olabilir; ikincil soğukluk ise, altta yatan korku veya umutsuzluğun bir yansıması olabilir. İkincil duygular, kültürel normlar ve cinsiyet stereotipleri tarafından da şekillendirilir.

Erkeklerin sosyalleşmesinde, kırılganlığın ifade edilmesi hâlâ daha fazla kınanmaktadır, bu nedenle erkeklerde ikincil öfke, korku, güvensizlik, yetersizlik veya üzüntüyü örtbas etmek için daha sık görülür. Kızlar ise hiddetlenmenin veya erkek gibi davranmanın, istenmeyen ve

"kadınsı olmayan" bir davranış olduğunu daha sık öğrenirler. Buna bağlı olarak birçok kadın, öfkeden çok üzüntü ve hayal kırıklığına daha kolay erişir. Birincil duygu olan öfke, bilinçaltına gömülür ve çoğu zaman hissedilmez hale gelir.

İkincil duygularla ilgili sorun, davranışları yönlendiren bilgiler içermemeleridir. Bir örnek:

Magdalena, kocasının her yılbaşı gecesi saat 12'ye yaklaşırken odasına gidip uykuya daldığını ve bu nedenle de o çok istediği partiyi bir türlü yapamadıklarını anlatıyor. Bu durum kocası için normal bir şey değil, çünkü genellikle gece yarısından çok sonra yatıyor. Magdalena o akşamı dans ederek, çocukları ve arkadaşlarıyla kadeh kaldırarak ve kaygısızca eğlenerek değerlendirmek istiyor; bu, yoğun günlük yaşamda pek az yapabildikleri bir şey. Yüzeyde üzüntü ("Bunu yapamayacağımız için üzgünüm") ve suçluluk ("Ondan bunu istemek oldukça bencilce") duyguları var. Ancak duygulara dikkatle odaklanınca, üzüntünün ardında yatan öfke ortaya çıkıyor. Magdalena, kocasının önemli etkinliklere katılabilmesi için başka konularda ne tür tavizler verdiğini ve ondan ne kadar nadiren bir şey istediğini fark ediyor. Kendine öfke duyuyor, çünkü ona yılbaşı gecesi için ne istediğini hiç açıkça söylemediğinin farkına varıyor. Öfkesi, kocasına isteğini söylemek için ona enerji ve güç veriyor.

İkincil duygular bizi yanlış yola sürükler. Gerçekte kendisinin veya diğerinin öfkeli olmasına rağmen kendisinin veya diğerinin üzgün olduğunu düşünen kişi, uygun şekilde davranamaz. Bunu sık sık yaşıyorum: Danışanlarım, işyerinde hep uzun süre mesaiye kalan kişiler oldukları için ne kadar hayal kırıklığına uğradıklarını anlatırlar. Nihayetinde daha az maaş alır ve daha az takdir edilirler, çünkü sunumu birlikte çalıştıkları diğer meslektaşları yapar. Benzer şekilde danışanlarım, çocuklarının söz dinlememesi veya yaptıkları anlaşmaya uymaması nedeniyle ne kadar üzüldüklerini anlatırlar.

Bununla empati kuran biri, bu durumların birincil duygu olarak en çok öfkeyi tetiklediğini hisseder. Örneğin işlerin adaletsiz yürümesi ve işte herkes için aynı kuralların geçerli olmaması ya da çocukla ev işlerine katılım konusunda bir anlaşma yapılmasına rağmen çocuğun buna uymaması gibi durumlar karşısında öfke hissedilir. Bu hayal kırıklığını ya da öfkeyi hissetmeyen kişi, bu duyguların içerdiği bilgiyi fark edemez. Ancak bu duyguları hisseden kişi, "Burada bir sınır ihlal edildi" diye düşünür. Bu sınır ihlalini hisseden kişi, bununla nasıl başa çıkacağına bilinçli bir şekilde karar verebilir.

Eğer birincil öfke yerine ikincil bir üzüntü veya hayal kırıklığı hissedersek, geri çekiliriz ve hiçbir şey söylemeyiz. Böylece, maaş pazarlığı yapma ya da çocukla kurallara uyma konusunda konuşma fırsatı bir kez daha kaçar. Herkesi memnun etmeye çalışan birçok insan için bu, öfkeyi –ve buna bağlı tüm yönleriyle, örneğin sinirlenme, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke ya da rahatsızlık gibi duyguları– bir duygu olarak kabul etmek, ifade etmek ve böylece sürtüşmeye izin vermek anlamına gelir.

Yanlış anlaşılmasın: Birincil ve ikincil duygular, niteliklerine bakılarak ayırt edilemez. Üzüntü, kıskançlık, çaresizlik, korku, iğrenme – tüm bunlar hem birincil hem de ikincil olabilir. Pek çok insan, yaşam öykülerinde sessiz duygulara yer olmadığını deneyimleyip öğrendiği için dışarıya öfkeyle tepki gösterir. Bu durumda da bir şeyler kaybolur. Aynı şey, aşırı uyum sağlama nedeniyle duygularla bağın tamamen kopması durumunda da geçerlidir; çünkü herkesi memnun etmeye çalışan kişiler önce zor duyguları başkalarından saklar, ancak daha sonra bu duyguların varlığını kendilerine bile inkâr etmeye başlarlar.

Duygularına odaklanan ve dikkatle kendi içine bakan kişi, birincil ve ikincil duyguları ayırt edebilir. Birincil adaptif duygular, harekete geçirici güçler sağlar:

- Adaptif öfke, güçlü ve kendinden emin bir eyleme yol açar,
- Adaptif üzüntü, bir kaybın kabul edilmesini ve teselli aranmasını mümkün kılar,

- Adaptif iğrenme, toksik kişilerden veya koşullardan uzaklaşmayı ve sınır koymayı destekler,
- Adaptif çaresizlik veya bunalmışlık, yardım arama davranışını tetikler.

İkincil duygular ise bunları yapmaz. Kişiyi esir alır ve meşgul eder, ilerlemesine izin vermez. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin sıkça deneyimlediği suçluluk duygusu genellikle ikincil bir duygudur. Örneğin bir kişi, yalnızca öfkeli olduğu için ikincil olarak suçluluk hissedebilir. Duyguların yerini belirlemek için şu sorular yardımcı olabilir:

★ **Hissettiğim duygu, güçlü ve duruma uygun bir eyleme mi yol açıyor?**

★ **Duygum, ihlal edilmiş ihtiyaçlarım hakkında önemli bilgiler içeriyor mu?**

★ **Duygu ve durum birbiriyle uyumlu mu?**

★ **Görünürdeki duyguların ardında bastırdığım veya örtbas ettiğim başka duygular var mı?**

★ **Bu duyguyu ne kadar iyi tanıyorum?**

Son soruya ilişkin genel kural şudur: Bir duygu ne kadar tanıdık geliyorsa, o kadar büyük olasılıkla ikincil bir duygudur.

Duyguları hissetmeye kendimi açmak için şunu hatırlatmak istiyorum: Bir duyguyu hissetmek, o duyguya göre hareket etmekle aynı şey değildir. Öfke duymak, ille birini dövmek anlamına gelmez. Umutsuz hissetmek, pes etmek zorunda olduğunuz anlamına gelmez. Duygular gelir ve gider. Duygular mutlak gerçekler ya da çürütülemez sonuçlar değildir; sadece onları hisseden kişi hakkında bir şeyler anlatırlar. Onların ihtiyaçları ve değerleri hakkında bilgi verirler. Davranışlarını belirlemezler.

Kendi birincil adaptif duygularıyla bağlantıda olan kişi, bunu bilinçli kararlar için bir başlangıç noktası olarak kullanabilir:

* **Bu duygu, hangi ihlal edilmiş ihtiyaçlarım, hedeflerim veya önceliklerim hakkında beni uyarıyor?**

* **Şimdi bununla ne yapacağım?**

Çoğu zaman, duygularımızı kontrol etmek ve düzenlemek için çok fazla çaba harcamamız gerektiğini düşünürüz. Ancak bu hiç de doğru değil. Nörobilimci Jill Taylor *Mucize Beyin* adlı kitabında, çoğu duygunun –eğer kişi bu duyguyu körüklemez ve ona daha fazla malzeme sunmazsa– biyokimyasal yaşam döngüsünün sadece 90 saniye olduğunu belirtir. Duygular, bu açıdan bakıldığında, denizdeki dalgalar gibi davranır: Dalga yükselir, güç kazanır ve kıyıya ulaşır – sonra söner.

Çoğu durumda, bir duyguyu sadece adlandırmak bile sakinleşmeyi sağlar. Psikiyatrist Dan Siegel'in ünlü sözü "*Name it to tame it*" –yani "Adını koy ki bastırasın"– tam da bunu ifade eder.[9] Duygularını anlayabilen ve sınıflandırabilen kişi, kendisini hemen daha güçlü hisseder. Bunun nedeni, duygusal beyin bölgesi ile bilinçli düşünmeden sorumlu prefrontal korteks arasındaki etkileşimdir. Amigdala sakinleştiğinde, stres ve kaygı belirtileri derhal belirgin şekilde azalır.[10]

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için, bir durum karşısında yoğun duygu yaşamak –örneğin daha önce yaptıklarından farklı bir şey yapmak isteyip de başkalarının bunu nasıl karşılayacağından endişe duymaları– basit bir alıştırmadır. İçinizde bir şey alevlendip "bu bir duygu" dediğinizde, kendinize şunları söyleyebilirsiniz:

---

9 D. Siegel, *Mindsight: Die neue Wissenschaft der persönlichen Transformation*, 7. baskı, Goldmann, Münih, 2012.

10 M.D. Lieberman, N.I. Eisenberger, M.J. Crockett, S.M. Tom, J.H. Pfeifer ve B.M. Way, "Putting feelings into words: affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli", *Psychological Science*, cilt 18, sayı 5, 2007, s. 421-428.

- "Şu anda *üzgünüm*, çünkü arkadaşımı görmeyi çok istesem de, buluşabilir miyiz diye sormaya cesaret edemedim."
- "Şu anda *öfkeliyim*, çünkü kocama çöpü aşağı indirmesini rica etmiştim ama hâlâ orada duruyor."
- "Şu anda *endişeliyim*, çünkü bu proje benim için önemli ve bir şeyi gözden kaçırmış olup olmadığımdan emin değilim."
- "*Hayal kırıklığı* hissediyorum, çünkü yeni ilacın kan değerlerimi düzelteceğini düşünmüştüm ama öyle olmadı."

Alıştırma: Gerçek duyguları kullanma

Kendinize 15 dakika vakit ayırın, duygularınızla şimdiye kadar nasıl başa çıktığınızı ve gelecekte bunu nasıl yapmayı hedeflediğinizi yazın. Aklınıza gelenleri yazım veya dilbilgisi kurallarına takılmadan, içinizden geldiği gibi yazın. Aşağıdaki soruları rehber olarak kullanın:

- Duygularımla başa çıkma şeklimde neyi değiştirmek, herkesi memnun etme eğilimimde bir fark yaratırdı?
- Birincil duygularla ilgili olarak kendime neyi daha çok izin vermek isterdim – hangi duygulara daha fazla alan açmak isterdim (örneğin bazen üzülmek, bazen öfkelenmek, bazen çaresizliği göstermek)?
- Bu duyguların direksiyona geçmesine izin versem, neler farklı olurdu?
- Bunun herkesi memnun etme eğilimim ve davranışlarım üzerinde ne gibi sonuçları olurdu?

Günlük hayatın koşturmacası içinde olumlu duyguları çoğu zaman fark etmesek de, aslında varlardır. Daha cesur olmak isteyenler daha fazla olumlu duyguya ihtiyaç duyar. Olumlu duygular, olumsuz duyguları hafifletme konusunda eşsiz bir yeteneğe sahiptir. Psikolojide buna "*Undoing* (Geri Alma) Etkisi" adını veriyoruz. Bunu günlük yaşamdan biliriz: Kendine güvenen biri, aynı anda korku duyamaz. Bir şakaya içtenlikle gülen biri, o an suçluluk duygusunu unutur.

Geri alma (*undoing*) etkisi

Bu etki ilk kez psikolog Barbara Fredrickson tarafından kanıtlanmıştır. Araştırmasında, katılımcılara bir adamın yüksek bir binadan atlayacağını gösteren bir film izletmiştir. Bu film çoğu kişide korku uyandırmıştır. Ardından katılımcılara olumlu, nötr veya olumsuz duygular uyandırması amaçlanan üç filmden birini izletmiştir. Olumlu filmde sevimli bir köpek yavrusu vardır. Nötr filmde ise renkli çubukların üst üste yığıldığı görüntüler tekrar tekrar gösterilir. Olumsuz filmde ise babasının hasta yatağının başında ağlayan küçük bir çocuk görülür. Çalışma boyunca katılımcıların kalp atış hızları kaydedilmiştir. Yavru köpek filmini izleyenler, ilk filmde hissettikleri korkudan çok çabuk kurtulmuşlardır. Kalp atış hızları kısa sürede normale dönmüştür. İlk filmden sonra ağlayan küçük çocuğu izleyenlerde ise, durum farklı olmuştur: İlk filmin etkisinden çok daha yavaş kurtulmuşlardır. Kalp atış hızları çok daha uzun süre yüksek seyretmiştir.[11]

Olumlu duygular, dikkati "olumsuz" duygulardan başka yöne çekmeye yardımcı olur ve bu süreci destekler; başka bir deyişle bir tür sıfırlama düğmesi işlevi görür. Ayrıca beynimizin bilgiyi işleme şeklini de değiştirir. İyi bir ruh hali içinde olanlar, kötü bir ruh hali içinde veya stres altındayken, bir sürü ağaçtan ötürü ormanı göremeyenler gibi, çevrelerindeki daha fazla şeyi algılarlar. Olumlu duygular yaşayan insanlar daha fazla uyaranı işler, bu da beyinde daha fazla nörnal bağlantı oluşmasını sağlar.[12] Bu, zihinsel esnekliği, yaratıcılığı, açıklığı destekler ve problem çözme becerilerini geliştirir. Olumlu duygular, düşünce ve duygu yelpazemizi genişleten olumlu nörofizyolojik süreçlere yol açar. Böylece kaynakların oluşturulmasına katkıda bulunurlar.[13]

11 B.L. Fredrickson, R.A. Mancuso, C. Branigan ve M.M. Tugade, "The Undoing Effect of Positive Emotions", *Motivation and Emotion*, cilt 24, sayı 4, 2000, s. 237-258.

12 B.L. Fredrickson, "Updated Thinking on Positivity Ratios", *American Psychologist*, cilt 68, sayı 9, 2013, s. 814-822.

13 B.L. Fredrickson, "Positive emotions broaden and build", *Advances in experimental social psychology*, cilt 47, sayı 1-53, 2013.

Bir kişi olumlu duygular hissettiğinde, artık her şey başarısızlık veya kendinden şüphe duymak etrafında dönmez. Bu nedenle olumlu duygular, düşüncelerin sadece olası nahoş gelişmelere odaklanmak yerine, ortaya çıkabilecek fırsatlara ve avantajlara odaklanmasını sağlayarak, herkesi memnun etme alışkanlığından kurtulmaya yardımcı olur. Örneğin açıklayıcı konuşmalar yapmaya cesaret eden kişi, zamanla bu konuda daha iyi hale gelir ve uzun vadede kendini daha kolay savunabilir. Bu, hayatın diğer alanlarında da kendini daha fazla ifade etme ve deneme cesareti verir.

Olumlu duygular ayrıca, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin genellikle yeterince karşılanmayan psikolojik haz alma ihtiyaçlarını tatmin etmek için basit bir yol sunar, ancak aynı zamanda yetersiz karşılanan fizyolojik ihtiyaçlara da yeterli alan sağlar. Bu, ihtiyaçların daha dengeli bir şekilde karşılanmasını ve dolayısıyla daha tutarlı bir yaşam deneyimi sağlar.

Hayata daha fazla olumlu duygu katmak ve bunları kullanabilmek için, "olumsuz" duygular gibi olumlu duygular için de bir dil geliştirmek faydalıdır. Seminerlerde insanlara olumlu duyguları sorduğumda, ortalık hemen sessizleşir. Birçoğunun aklına sevgi gelir, belki sevinç, ama genellikle bu kadarla kalır.

★ **Aklına spontane olarak hangi olumlu duygular geliyor?**

Pozitif psikolojide özellikle şu on olumlu duygu ele alınır: neşe, minnettarlık, sakinlik, ilgi, umut, gurur, ilham, haz, hayranlık ve sevgi. Kendinize şunları sorun:

★ **Bu duyguları en son ne zaman yaşadım?**

★ **Bugüne kadar bu duyguların günlük hayatımda mümkün olduğunca fazla yer almasını sağlamak için düzenli olarak ne kadar çaba harcadım?**

★ **Hangi duygular daha fazla yer kaplıyor, hangileri daha az?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilere aşağıda belirtilen duygulara odaklanmalarını tavsiye ederim:

- *Neşe ve zevk*: Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin hayatı genellikle yoğun ve yorucudur. Neşe ve zevk hayatın bir parçasına dönüştüğünde, her şey daha eğlenceli ve özgür hale gelir. Böyle yaşayan insanlar daha sık güler, daha çok şey dener ve bazen risk alır.
- *Sevgi*: Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, ilişkilere çok yatırım yaparlar. Ancak bu yatırım, her zaman gerçekten önem verdikleri ilişkilere olmaz. Özellikle kendileriyle olan "sevgi ilişkisi"ne yatırım yapma konusunda oldukça zayıf kalırlar. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendilerine iyi bir arkadaşa davranır gibi davranmaya başlar ve başkalarına sundukları zamanı, alanı ve insanlığı kendilerine de tanımaya başlarsa, bu onlar için büyük bir kazanç olur.
- *Sakinlik*: Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler çok çalışır. Bu yüzden, kendilerine huzur, esenlik ve keyif alma anları hediye ettikleri takdirde, bundan büyük fayda sağlayabilirler. Böylece gerginlik azalır. Hayatlarını tekdüze bir tempoda hızla geçirmek yerine, olaylara uygun bir ritim bulabilirler.
- *Gurur*: Gurur, utanç duygusunun tam tersidir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle gururun kibir olduğunu düşünür. Bu doğru değildir. Gurur, kendine karşı duyulan bir tür minnettarlıktır.

Bu olumlu duyguları merkeze almak, diğer duyguların daha az iyi veya önemli olduğu anlamına gelmez. Örneğin minnettarlık hissettiğimizde kortizol seviyemiz %23 oranında düşer.[14] Umut, beş mutluluk gücünden biridir ve özellikle memnun insanları karakterize eder.

Olumlu duyguları fark etmenin bir yöntemi, "4 Akşam So-

14 R.A. Emmons, *Thanks! How the new science of gratitude can make you happier*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2007.

rusu"dur. Bunun için iki hafta boyunca her akşam on dakika zaman ayırıp dört ana soru üzerinden günü değerlendirin: Bugün beni ne mutlu etti? Bugün kendimi ne zaman canlı hissettim? Bugün neye ve kime minnettar olabilirim? Bugün hangi güçlü yanlarımı ortaya çıkardım?[15] Aşağıdaki alıştırma ise günlük hayata daha kolay entegre edilebilir.

Alıştırma: Mutluluk modu açık

Elinizin üstüne o gün hissetmek istediğiniz duyguyu yazın veya bunu temsil eden bir sembol çizin.

Günlük hayatınızda bu duygunun ortaya çıktığı küçük anlara dikkat edin. Güne başlarken bu duyguyu yaşamak için o gün neler yapacağınızı düşünün.

KENDİ İNANÇLARININ İZİNDEN GİTMEK

Herkesin kişisel değerleri vardır. Bunlar kararlarımızı etkiler; onlarla bilinçli olarak yüzleşmemiş olsak bile. Örneğin:

- Bir kişi için *yaratıcılık* çok önemliyse, sadece yaratıcı bir hobiye sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda alışılmadık şeyleri denemeyi sever ya da problem çözmede iyidir.
- *Adalet*, bir kişinin en önemli değerlerinden biriyse, örneğin sadece feminen görünüşü nedeniyle patron tarafından diğer çalışanlara kıyasla daha az ciddiye alınan iş arkadaşını savunur.
- Kişisel değerler listesinde *büyüme* üst sıralardaysa, kişi günlük yaşamında kendini geliştirme fırsatı bulamadığında daha çabuk memnuniyetsizlik hisseder.

15 M. Ebner, "4-Evening-Questitions: Eine einfache Technik mit tiefgreifender Wirkung", *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, sayı 24, 2017, s. 269-282.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin davranışları da düşüncelerinden, ruh hallerinden ve duygularından etkilenir. Bu, onların kişisel olarak önemli hedeflere ulaşmalarını ve kendi haklarını savunmalarını engelleyebilir. Örneğin bir kişi daha fazla öz bakım yapmayı planladığında, "Buna hakkım yok, önce şunu ya da bunu yapmalıyım" gibi düşünceler bu hedefi gerçekleştirmesini engeller. Yani bu düşünce, engelleyici bir etki yaratır.

Burada değerlere geri dönmekte fayda var. Çünkü değerler, başkalarının ne düşündüğünden ya da ne kadar utanç verici olabileceğinden korkarak bir şey yapmaktan vazgeçmemizi ve herkesi memnun etmeye çalışan kişilere özgü kaçınma modunda kalmamızı engeller. Değerler korkuya rağmen hareket etmek, bize doğru ve önemli gelen şeyi yapmak için gerekli güç ve nedenlerle bağ kurmamızı sağlar.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin korktuğu bir durumu, fikrini açıkça ifade etmeyi ele alalım. Eğer kişi için dürüstlük önemli bir değerse, ailedeki mevcut görev dağılımından rahatsız olduğunu ya da yöneticinin izlediği yolun doğru olup olmadığı konusunda endişe duyduğunu dile getirdiğinde, bu korkuyu tolere etmesi daha kolay olur. Değerler korku, şüphe veya çaresizlik gibi duyguların bizi geri tuttuğu yerlerde harekete geçmemizi sağlar.

Değerlerin gücü, Steven Hayes tarafından Kabul ve Adanmışlık Terapisi çerçevesinde tanımlanmıştır.[16] Özellikle dar anlamda bir çözüm olmadığında, değerler öz belirlenim için bir fırsat sunar; çünkü belirli bir değere yönelmeyi seçmek, bir seçim ânı içerir. Değerler, seçilmiş yönlerdir. Ne zaman bir şeyi değerli ya da başarılı olarak gördüğümüzü belirlerler. Kendi değerlerini bilen ve onlara göre hareket eden kişi, içsel bir tutarlılık ve güç hissi geliştirir. Kim olmak istediğini bilip bu bilgiyi davranışlarıyla ifade ettiğinde özsaygı oluşur.

Değerler özgürleştirir. Çünkü değerlere odaklanmak, "*Nasıl* olmak istiyorum?" sorusuna verilen yanıttır, "*Neye* ulaşmak istiyorum?" sorusuna değil. Değerler, sahip olma hedeflerini

16 S.C. Hayes, *Kurswechsel im Kopf*, Beltz, Weinheim, 2020.

değil, var olma hedeflerini tanımlar. Bunun içinde yatan güç çok büyüktür. Kendine "saygı"yı önemli bir değer olarak tanımlayan kişi, kendi davranışlarıyla başkalarına örnek olmaya çalışabilir, böylece onlar da saygılı davranabilir. Ancak bu her zaman başarılı olmayacaktır. Başkalarının nasıl davranacağını kontrol edemeyiz. Ancak her zaman olmak istediğimiz kişi olmak için bir şeyler yapabiliriz. Bu, kendi davranışlarımız için bir başarı kriteri oluşturur. Araştırmacılar Jennifer Crocker ve Connie Wolfe, bunun özdeğer duygusu üzerinde olumlu etkisi olduğunu kanıtlamıştır.[17]

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, hayatlarının büyük bir kısmını başkalarına göre yönlendirdikleri için, çoğu zaman kişisel değerlerinin bir kısmı gömülü kalır. Bu kişiler, kendilerinin bu kısmına erişimlerini kaybederler. Ya da önemli değerlerini tek taraflı bir şekilde yaşarlar; örneğin bazı değerleri başkaları için ifade ederler ama kendileri için uygulamazlar. Herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi, başkalarına karşı nazik davranır, ancak kendilerine karşı aynı nezaketi göstermez; başkalarının hatalarını affeder ve onlara karşı hoşgörülü olur, ancak kendilerini, Ortaçağ engizisyoncularını bile kıskandıracak içsel bir yargılama sürecine tabi tutarlar.

Yazar Bronnie Ware, *Ölmeden Önce En Çok Pişman Olduğumuz 5 Şey* adlı kitabında, kişinin kendi değerlerini ifade etmemesinin ve herkesi memnun etme modunda kalmasının sonuçlarını çok etkileyici bir şekilde tarif eder. "Keşke başkalarının benden beklediği gibi yaşamak yerine, kendime sadık kalma cesaretini gösterebilseydim." Bu söz, ölüm döşeğindeki kişilerin en sık dile getirdiği pişmanlıktır.[18]

Güzel olan şey şu ki, değerlerimizi yaşamak için sadece net olmamız ve bir karar almamız yeterlidir. Her gün bu değerleri hayata geçirmek için bir şeyler yapabiliriz. Kendimize her an şu soruyu sorabiliriz: Şu anda hangi değeri ifade etmek istiyo-

17 J. Crocker ve C.T. Wolfe, "Contingencies of self-worth", *Psychological Review*, sayı 108, 2001, s. 593-623.

18 Bu alıştırma Steven Hayes'e aittir ve yazar tarafından kitap için uyarlanmıştır.

rum? Bu, hem şu anda ihmal edilen önemli değerleri hem de başkaları için ifade edilen ama kendimiz için uygulanmayan değerleri yaşamamızı sağlar. Benim için aydınlatıcı bir farkındalık, Steven Hayes'in, başkalarından alınmış değerler ile özümüze uygun değerler arasındaki ayrımı vurgulayan önermesi oldu.[19] Bunun için bir turnusol testi olarak şu soruyu öneriyor:

★ **Bu değerleri gerçekleştirmek için çaba sarf ettiğimi kimse bilmeseydi, yine de bunu yapar mıydım?**

Alıştırma: Kişisel değerlerimi keşfetme[20]

Bir kâğıda dört sütunlu bir tablo çizin. İlk sütunda üç farklı alan belirleyen ve bunların her birine beş değer yazın:

a) Bu beş değer, görevlerimi yerine getirmekte ve tamamlamada benim için önem taşıyor.

b) Bu beş değer, başkalarıyla kurduğum iletişim ve ilişkilerde benim için önem taşıyor.

c) Bu beş değer, kendimle kurduğum ilişkide ve kendime davranış biçimimde benim için önem taşıyor.

Bu değerlerin başkaları tarafından paylaşılıp paylaşılmaması önemli değildir. Aynı şekilde, önemli bulunması gerektiğini düşündüğünüz ya da size öğretilmiş değerler de önemli değildir. Sizin hayatınız, sizin değerleriniz! İsterseniz, ilham almak için aşağıdaki değerler listesini kullanabilirsiniz. Şu kurala dikkat edin: Aynı değeri iki kez yazamazsınız. Sonunda 15 farklı değere sahip bir liste elde edeceksiniz.

Ardından her bir değer için 1'den 10'a kadar bir değerlendirme yapın:

- Bu değer benim için ne kadar önemli? (2. sütun; 1 = önemsiz, 10 = çok önemli)
- Bu değeri ne kadar yaşıyorum? (3. sütun; 1 = neredeyse hiç, 10 = her zaman)

19 B., Ware, *5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen: Einsichten, die Ihr Leben verändern*, Arkana, Münih, 2013.

20 S., Hayes, *Get out of your mind and into your life*, New Harbiger, Oakland, 2005.

- Son olarak, farkı hesaplayın (4. sütun). Neler dikkatinizi çekiyor? Bu alıştırmadan kendiniz için nasıl bir çıkarımda bulunuyorsunuz?

Benim için iç huzur önemli bir değerdir. Çatışmaya gebe durumlarda, kendime bu konuyu tartışarak mı tüketsem, yoksa kavga mı etsem diye sorarım. Aslında bunun üzerinde çalıştığımı ve iç huzurumu yeniden sağlamak için neler yaptığımı kimsenin bilmesine gerek yoktur. Bunu her durumda yaparım. Birçok empatik insan için de benzer bir durum geçerlidir. Her defasında haklı çıkmak ya da masaya yumruğunu vurmak onlara iyi gelmez. Bu, kişinin nasıl hissettiğini (anahtar kelime, birincil adaptif duygular) ya da gerçekten neye ihtiyaç duyduğunu ve ne istediğini maskelemediği sürece, bunda bir sakınca yoktur.

A
Adalet
Adanmışlık
Aile / Arkadaşlık
Açıklık
Alçakgönüllülük
Anda olma
Anlam
Atılganlık

B
Başarı
Başkalarını anlama yeteneği
Bireysellik
Bağımsızlık
Büyüme
Bilgelik

C
Canlılık
Cesaret
Coşku
Cesaretlendirme
Ciddiyet
Cömertlik

Ç
Çeşitlilik

D
Dayanışma ruhu
Denge
Disiplin
Dürüstlük
Düzen

E
Eğlence
Empati
Erdem
Esneklik
Eşitlik

F
Farkındalık

G
Gelişim
Gerçek
Güç
Güzellik
Güven
Güvenlik
Güvenilirlik

H
Hayal gücü
Hedefe yöneliklik
Hırs
Hoşgörü
Huzur

İ
İhtiyat
İlgi
İlham
İlişki
İstikrar
İşbirliği
İyilik
İyimserlik

K
Kabul
Kalite
Karakter sağlamlığı
Kararlılık
Karizma
Kendini kabul ettirme gücü
Keyif

M
Macera
Merak
Meydan okuma

Minnettarlık
Mizah

N
Nezaket
Nüfuz

O
Olgunluk
Onur

Ö
Öğrenme
Özgecilik
Özerklik
Özgürlük

N
Neşe

P
Profesyonellik

S
Sadakat
Sadelik
Sahicilik
Sakinlik
Samimiyet
Saygı
Sebat
Sempati
Sevgi
Sezgi
Sıcakkanlılık
Soğukkanlılık
Spontanlık
Sürdürülebilirlik

Ş
Şefkat
Şirinlik

T
Takım çalışmasına yatkınlık
Temkin
Titizlik
Tutarlılık
Tutku

U
Umut
Uyum
Uzmanlık

Y
Yardımseverlik
Yakınlık
Yaratıcılık
Yaşam sevinci
Yeni deneyimlere açıklık

Z
Zekâ

Ancak yumuşak başlılığı nezaket, yardımseverlik veya takım ruhuna yatkınlık gibi değerlerle karıştırmamalıyız. Yumuşak başlı olanlar, kaçınma motivasyonuyla hareket eder. Oysa değerler, yaklaşım hedeflerini ifade eder. Bir tartışmada nezaket değerini ifade etmek isteyen biri şu soruyu sorar: "Söylemek istediğimi, karşımdakine bağırmadan, mümkün olduğunca nazik bir şekilde nasıl ifade edebilirim?" Nazik olmak, kesinlikle hiçbir şey söylememek anlamına gelmez. Bu yumuşak başlılık olur. Yaşanan değerler, bir çağrışım yönelimi ("Böyle olmalı!") taşıdığında, genellikle kişinin kendi iç tutarlılığından ziyade dışarıdan alınmış beklentilerden beslenir.

Herkesi memnun etmeye eğilimli insanlar kendilerine şu soruyu sormalıdır:

* **Şu anda insanları memnun etmeye mi çalışıyorum, yoksa benim için önemli bir değere göre mi hareket ediyorum?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler değerlerine göre hareket etmek istediklerinde şu üç adımı öneriyorum:

- *Adım 1: Refleks ve Duyguları Keşfetme*
  Durumla ilgili hangi duyguları hissediyorum ve muhtemelen boş yere olsa da neyi başarmaya veya sağlamaya çalışıyorum?
- *Adım 2: Değer(ler)i Belirleme*
  İkilemimi çözmek mümkün olsun ya da olmasın: Bu durumda hangi değere daha fazla ağırlık vermek isterdim?
- *Adım 3: Değer(ler)i Davranışa Dönüştürme*
  Bu değere bağlı kalsam, somut olarak nasıl davranırım? Bu davranış, başkalarına yaranmak için gösterdiğim bilinçsiz refleksten nasıl farklı olur?

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu kalıpta sıkışıp kaldıkları sürece karar almakta zorlanırlar. Burada değerler yardımcı olabilir.

Zeinab, karar vermekte zorlandığı için danışmanlık almaya geliyordu. Şirketi, başka bir şirkete devrediliyordu. Kendisine iş teklif edilmişti; çalışma koşulları asgari seviyede de olsa değişecekti ama iş arkadaşlarının çoğu işten çıkarılacaktı. Bu arada bir yetenek avcısı, onu başka bir şirkete transfer etmeye çalışıyordu. Teklif cazip olsa da, yolu biraz daha uzun olacaktı, ne de olsa her şeye sil baştan başlaması gerekecekti. Bu, belki de uzun süredir beklediği fırsattı: Daha fazla yetki ve sorumluluk.

Her iki seçeneğin de avantajları ve dezavantajları vardı. Zeinab, herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi gibi başta yalnızca dış dünyayı düşündü: Uzun süredir yanında çalıştığı patronu ne derdi, iş arkadaşları ne hissederdi, bu değişiklik kızı için ne anlama gelirdi? Onun "olma" hedeflerine odaklandık ve VIP kriterinin[21] huzur olduğunu belirledik. Bu, onun satışla

21 VIP, "çok önemli faktör" (*very important factor*), yani davranışları yönlendiren en önemli değer anlamında kullanılmıştır.

meşgul olduğu yoğun iş günlerinde çok aradığı bir şeydi. Zeinab karar seçeneklerini bu bakış açısıyla değerlendirince, korkularına değil, önemli bir değere odaklanarak tutarlı bir karara vardı.

Alıştırma: Değerleri yaşamak – 2 haftalık programım

1. Hafta

Bir kâğıda, beş halkadan oluşan bir hedef tahtası çizin. Çizimi dört çeyrek parçaya bölün ve ilkine "Görevlerle İlişki", ikincisine "Başkalarıyla İlişki", üçüncüsüne "Kendimle İlişki" ve dördüncüsüne de "Cesaret" yazın.

Bir hafta boyunca kendinizi gözlemleyin. Her günün sonunda, hazırladığınız değer çemberine dört çarpı işareti koyun – her çeyrek için bir tane. Değerlerine ne kadar bağlı kaldığınızı değerlendirin. Hedef tahtasında olduğu gibi: Eğer o gün tamamen değerlerinize uygun hareket ettiyseniz, çarpıyı ortaya (tam isabet) koyun; çok tutarsız davrandıysanız, çarpıyı dış kenara (neredeyse ıska) yerleştirin.

2. Hafta

Bir hafta boyunca kısa bir günlük tutun. Her sabah şu iki soruyu cevaplayın: Bugün, karşı karşıya kalacağım durumlar göz önüne alındığında hangi değere özellikle odaklanmak istiyorum? Hangi durumlarda buna özellikle dikkat etmek istiyorum?

Akşamları şu soruları cevaplayın: Sabah kendime koyduğum hedefi ne kadar iyi tutturdum (ölçeğin 1'den 10'a kadar olsun)? Bu, ne şekilde görünür oldu? Gün boyunca hayata geçirebildiklerini ve geçiremediklerinizi anahtar kelimelerle not edin.

Her haftanın sonunda bir değerlendirme yapın: Neler yaşadınız? Kendiniz hakkında neler öğrendiniz? Bu deneyim, herkesi memnun etme eğiliminizde nasıl bir fark yarattı?

KENDİNE DEĞER VERMEYİ GELİŞTİRME

Herkesi memnun etmeye çalışan biri olmaktan çıkmak, özdeğerini üçüncü kişilerin onayına bağlı kılmamaktan geçer. Bunun önemli bir parçası, kişinin kendisine verdiği değere istik-

rar kazandırmasıdır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin yüksek bir özdeğere değil, istikrarlı bir özdeğere ihtiyacı vardır; bu da önemli bir farktır. Öz Belirlenim Teorisi'ni geliştiren Rîchard Ryan ve Edward Deci'ye göre, güvenli bir özdeğer duygusu, kişinin kendi iradesiyle kararlar alması ve eylemlerinin içsel benliğiyle uyumlu olması durumunda gelişir.[22] Örneğin, ambalajsız ürün satan bir mağazada alışveriş yaptığımda, fazla düşünmeden kendimi iyi ve tutarlı hissederim. Bunun bana uygun olduğunu bilirim.

İstikrarlı bir özdeğer geliştirmek için gerçekçi bir öz-değerlendirme gereklidir.[23] Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendilerini başkalarının değerlendirmelerinden özgürleştirmek için, çelişkinin hayatın bir parçası olduğunu ve herkes gibi kendilerinin de şunları kabul etmesi gerektiğini anlamalıdır:

- Güçlü ve zayıf yönleri vardır,
- Bazı özelliklerini sever, bazılarını ise daha az severler,
- Bazen hoşlarına giden şekilde davranır, bazen ise davranmazlar,
- Bazı durumlarda müthiş şeyler başarır, bazılarında ise zayıf kalırlar.

Herkesi memnun etme çabasından kurtulmak isteyenler, kendilerine "evet" demelidir; bu, itiraf etmekten hoşlanmadıkları veya saklamayı tercih ettikleri özellikler ve alışkanlıklar için de geçerlidir. Önemli olan, kendi başarısızlıklarıyla olduğu kadar başarılarıyla da cesurca yüzleşmektir. İnsan olarak hepimizde eksiklik hissi olması normaldir, çünkü kusurluyuz ve kusurlu olmaya hakkımız var.

---

22 E. Deci ve R.M. Ryan, "Human autonomy: The basis for true self-esteem", M.H. Kernis, *Efficacy, agency, and self-esteem*, Plenum Press, New York, 1995, s. 31-49.

23 M.H. Kernis, T.A. Abend, B.M. Goldman, I. Shrira, A. Paradise ve C. Hampton, "Self-serving Responses Arising From Discrepancies Between Explicit and Implicit Self-esteem", *Self and Identity*, sayı 4, 2005, s. 311-330.

Alıştırma: Ben bütün bunların toplamıyım

Bir kâğıt alın ve iki sütunlu bir liste oluşturun: Sol sütuna iyi yaptığınız ve kendinizde sevdiğiniz her şeyi yazın. Sağ sütuna ise zorlandığınız veya kendinizde pek de sevmediğiniz, ancak kabul etmeye hazır olduğunuz şeyleri yazın. Yani sağ sütunda değişim kararları değil, başkalarından farklı olduğunuz ve belki çok heyecan verici bulmasanız da kabul edebileceğiniz özellikler yer almalı. Dikkat: Listelerden biri diğerinden daha uzun olmamalı. Eğer öyleyse, kendinize haksızlık ediyorsunuz demektir. Liste tamamlandığında, renkli bir kalem veya pastel boya alın ve kâğıdın üzerine büyük harflerle şunu yazın: "BEN, BÜTÜN BUNLARIN TOPLAMIYIM."

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler; kendilerini kabul edebilecekleri, özdeğerlerini yükseltecek bir bakış açısı kazanmak için ayrıca şunları yapabilir:

- Başkalarını, onlara geribildirim vermeye teşvik edebilir; güçlü yönlerini sorabilir, aynı zamanda yapıcı eleştiriler isteyebilir,
- Henüz bilmedikleri bir şeyi deneyerek, başkalarından yardım veya görüş isteyerek, ne hissettiklerini söyleyerek veya bilmedikleri bir şeyi itiraf ederek, bir şeyin nasıl yapıldığını öğrenmek için kendilerine gösterilmesini bekleyerek incinebilirliklerini açıkça gösterebilir,
- Kendilerinde pek de sevmedikleri özellikler listesinden bir özellik seçip, yüksek sesle "Kendimi ... olduğum için affediyorum" diyerek (örneğin "Bu kadar sabırsız olduğum için") bu özelliği bağışlayabilirler.

Tüm bunların ardındaki temel ilke şudur: Olduğum kişi olmak güzel. Olduğum halimle iyiyim. Daha fazlasına gerek yok. Abartılı bir özsevgi idealine ihtiyacım yok.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kendilerine bu şekilde baktığında, tek bir an bile insan olarak değerlerinden

şüphe edilmez. İyi yönleri, yani insan olarak sahip oldukları esas değer, kendilerinin veya başkalarının hoşnutsuz olduğu bir şey yapmış olsalar bile varlığını korur.

Özgüven, bir ömür boyu güçlendirilip geliştirilebilir. 119 araştırmayı değerlendiren bir meta-analiz, özgüven artırıcı müdahalelerin etkinliğini göstermiştir.[24] Yeni psikolojik araştırmalara göre, istikrarlı ve sağlıklı bir özdeğer geliştirmek için iki bileşen özellikle önemlidir: Yetkinlik ve kendine değer verme.[25]

Yetkin hissetmek, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için "Bir şeyler yapabilirim" inancına sahip olmak anlamına gelir. Herkesi memnun etmeye çalışan biri kendini yetkin hissettiğinde, "Bir şey yaptığımda, duruma etki edebilirim veya benim için önemli bir hedefe ulaşabilirim" inancını taşır. Ancak bu, her şeyi yapabilmek zorunda olmak demek değildir. Daha çok, kendi güçlü yönlerini ve yetkinliklerini bilmek ve bunları gerçekçi bir şekilde değerlendirmekle ilgilidir. Bunu bilen kişi, proaktif bir şekilde hareket edebilir ve güçlü yönlerini nasıl kullanmak istediğini düşünebilir.

İstikrarlı bir özdeğer duygusu için ikinci bileşen, Christopher Mruk'un "kendine değer verme" (*worthiness*) olarak adlandırdığı şeydir. Bu, ne yapabildiği veya yapamadığından bağımsız olarak kişinin kendi değerini hissetmesiyle ilgilidir.

Alıştırma: Kendine değer verme

Bir kâğıt alın. Adınızı ve olumlu özelliklerinizi bu kâğıda yazın. Ardından kâğıdı buruşturun. Sonra tekrar düzeltin. Hâlâ her şey okunabiliyor mu?

İsterseniz, kâğıdı görebileceğiniz bir yere asın; bu, kusurlarla birlikte değerli ve özel olduğunuzu hatırlatır.

24 N. Niveau, B. New ve M. Beaudoin, "Self-esteem interventions in adults-a systematic review and meta-analysis", *Journal of Research in Personality*, sayı 94, 2021, s. 104131.

25 C. Mruk, *Self-esteem and positive psychology: Research, theory, and practice*, Springer Publishing Company, New York, 2013.

Özdeğer anları, istikrarlı ve sağlıklı bir özdeğer inşa etmek için önemli bir araçtır. Bunlar, kişinin özdeğeri için önemli bir deneyim yaşadığı ve bunu kendiyle ilgili daha iyi bir anlayış geliştirmek için kullandığı anlardır.[26]

> Susanne'ın komşuları, apartmanındaki ortak bahçeyi yeniden tasarlıyordu. Susanne bir öneri sundu ve bu öneri komşular tarafından en iyi fikir olarak benimsendi. Susanne bu sayede kendisine değer verildiğini hissetti. Görüşlerinin önemli olduğunu ve tartışmalara katılması gerektiğini öğrendi.

Herkesi memnun etmeye çalışan herkes, hayatı boyunca bu tür özdeğer anları yaşamıştır. Kimsenin kendini optimize etmesi gerekmez; herkes olduğu haliyle zaten yeterlidir. Kimsenin bir eksiği yoktur – eksik olan tek şey, kendine güven ve zaten var olan şeylerin farkındalığıdır.

Özdeğer anlarını keşfetmek için bu zamana kadarki hayatınızı gözden geçirin ve hangi durumların ve olayların özdeğerinizi güçlendirdiğini düşünün.

Önemli olumlu olayların yanı sıra, önemsizmiş gibi görünen küçük anları da hatırlamaya çalışın.

Aşağıdaki dört kategoride özdeğer anlarının izlerini bulmaya çalışın:[27]

- *Kategori 1: Kişisel başarılar ve zaferler*
  Neleri başardınız veya başarmaya katkıda bulundunuz? Nelerle gurur duyuyorsunuz? Nelere ulaştınız?
- *Kategori 2: Etkili veya güçlü olduğunuz anlara dair işaretler veya kanıtlar*
  Nerede bir şeylere etki ettiğinizi, olayların akışını değiştirdiğini fark ettiniz? Hangi durumlarda katkıda bulunduğunuzu (veya başkalarıyla birlikte katkıda bulunduğunuzu) hissettiniz?

---

26 C. Mruk, *Feeling Good by Doing Good: A Guide to Authentic Self-Esteem and Well-Being*, Oxford University Press, Oxford, 2018.

27 *A.g.e.*

- *Kategori 3: Kabul ve değer görme*
  Ne zaman takdir edildiniz? Kendinizi ne zaman takdire şayan gördünüz? Hangi anlarda olduğunuz gibi kabul edildiğinizi hissettiniz?
- *Kategori 4: Doğru olduğunuzu düşündüğünüz şeyi yapma*
  Ne zaman doğru kabul ettiğiniz düşüncelere uygun hareket ettiniz? Hangi güçlü yönünü, sizin için önemli olan ve inandığınız bir şey için kullandınız?

Bu alıştırmayı herkesi memnun etmeye çalışan kişilerle yaparken, onları öncelikle bu alıştırmayla genel olarak hayatlarına mı bakmak istediklerini, yoksa özellikle herkesi memnun etme çabası sorunlarının en belirgin olduğu veya özdeğerlerini güçlendirmeyi en çok istedikleri alana mı bakmanın faydalı olacağını düşünmeye teşvik ediyorum.

Ardından hayatlarını zihinsel olarak doğumdan itibaren mi taramak, yoksa daha yakın bir zaman dilimine mi (örneğin geçen ay veya geçen yıl) odaklanmak istediklerini onlarla birlikte düşünüyorum. Bazen bir fotoğraf albümüne bakmak veya telefondaki fotoğrafları gözden geçirmek hatırlamaya yardımcı olabiliyor.

Sonra, danışanlarımla bu dört alanı tek tek gözden geçiriyor, her biri için farklı özdeğer anlarını arıyor ve bu anlarda özdeğerleri hakkında neler öğrendiklerini not ediyoruz. Örneğin Susanne "kişisel başarılar ve zaferler" kategorisinde şunları buldu:

- Kızımı yeme bozukluğu sürecinde destekledim. *Zor dönemleri geçirme ve atlatma konusunda yeterince empati ve dayanma gücüm olduğunu öğrendim.*
- Zor bir telefon görüşmesi yaptım. *Karşı tarafın tepkisinden korkmama ve belirsizliğe rağmen fikrimi söyleyebilecek cesareti buldum.*
- Akşam yemeği için lezzetli bir yemek yaptım. *Aileme neyin iyi geldiğini biliyorum ve bu bilgiyi onlara keyif vermek için kullanıyorum.*

"*Etkili veya güçlü olduğu anlara dair işaretler veya kanıtlar*" kategorisinde şunları buldu:

- Yürüyüşe çıktım ve bu sayede iç gerginliğimden kurtuldum. *Vücudumun işaretlerini algılıyorum ve ruh halimi bilinçli bir şekilde etkileyerek kendime huzur verebiliyorum.*
- İşçi temsilcileri kurulundaki çabalarımla işyerinde daha fazla çeşitliliğin sağlanmasına katkıda bulundum. *Benim için önemli olan konularda iyi konuşabiliyor ve başkalarını ikna edebiliyorum. Gerektiğinde yeterince sabırlı olabiliyorum.*
- Öngörülü planlama yapmam sayesinde pek yoğun olmayan bir saatte alışverişe gittim. *Alışveriş gibi rutin görevleri ek stres yaratmayacak şekilde planlayabiliyorum.*

Bu kategori Susanne için kolay olmadı. Muhtemelen "herkesi memnun etmeye çalışan" birçok kişi için de öyle olacaktır; "güç" veya "etki" terimleri göz korkutucu olabilir ve olumsuz çağrışımlar uyandırabilir. Bu yüzden bu terimleri küçük ölçekli düşünmeyi öneriyorum. Etki, bir insanın katkı sağladığı her yerde ortaya çıkar; bu, kendi fikri, yetkinliği, varlığı veya fikirleriyle olabilir. Bir "Merhaba" bile etkidir, çünkü başka birinin gülümsemesine ve karşılık vermesine neden olabilir.

"Kabul ve değer görme" kategorisinde, Susanne başka şeylerin yanı sıra şu deneyimleri tespit etti:

- Doğum günümde yaşlı komşum bana kek yaptı ve buraya taşındığımız için ne kadar mutlu olduğunu söyledi. *Sevimli, uyumlu bir insanım ve bu yüzden başkaları da beni mutlu etmeye çalışıyor.*
- Her sabah duştan sonra vücuduma krem sürüyorum. Hamileliklerden sonra vücudumun gösterdiği değişimi sevmiyorum. *Yine de ona saygı duyuyorum ve beni hayatın içinde taşıdığı için bu şekilde teşekkür ediyorum.*
- Yöneticime terfiyi kabul etmeyeceğimi söyledim. Hayal kırıklığına uğradı ama yine de birlikte çalıştığımız için mutlu olduğunu söyledi. *Başkaları için rahatsız edici olsa*

bile kendi istediğimi yapabiliyorum. Bu nedenle hayal kırıklığına uğrayanlar bile beni sayıyor ve takdir ediyor.

Başkaları tarafından takdir edilip değer gördüklerinde, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler elbette sevinebilirler. Bunu bir özdeğer kaynağı olarak kategorik olarak dışlamak yanlış olur. Ancak mesele denge ve ağırlıktır: Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin eylemlerini yönlendirdiği tek kriter olmamalıdır. Ayrıca değer görme ve takdir, yalnızca yardımsever olunduğunda değil, birçok başka yolla da deneyimlenebilir.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için genellikle yeniden keşfedilmesi gereken önemli bir özdeğer kaynağı, "kendi doğrularına göre hareket etme"dir. Susanne bu konuda başka şeylerin yanı sıra şunları tespit etti:

- Metroda başörtülü genç bir kadına sataşıldığında taraf oldum ve onu savundum. *Düşündüğümden daha cesurum, toplumun daha hoşgörülü ve açık olmasına aktif olarak katkıda bulunuyorum.*
- Önceki işimden bilerek ve isteyerek ayrıldım ve beni daha mutlu edecek başka bir iş aramaya karar verdim. *Sonucundan yüzde yüz emin olmasam bile değişim yönünde karar verebiliyorum.*
- Kız kardeşim fikrimi sorduğunda, aklımdan geçenleri ona dürüstçe söyledim. *Dürüstlük güçlü yönlerimden biri ve kız kardeşimi samimi fikrimle desteklemek benim için önemli, bundan rahatsız olsam bile.*

Alıştırma: Özdeğer anlarım

- Yukarıda tarif edilen alıştırmayı yapmaya zaman ayırın. Belirtilen adımları izleyin.
- Sonunda dönüp kendinize bakın: Yaptığınız çalışmanın sonucu, içinizde neleri ortaya çıkartıyor? Neleri değiştiriyor? Buna hangi bedensel hisler eşlik ediyor?

- Herkesi memnun etme eğiliminin üstesinden gelebilmek için bazı kaynaklar diğerlerinden daha mı önemli?
- Bütün bunların sonucunda bir karara vardınız mı? Bu kararı hayata geçirmeniz gerektiğini hatırlatacak bir tutamak ne olabilir?

Elbette özdeğer anlarını yalnızca geçmiş için düşünmekle yetinilmemeli. Bu, elimizde neler olduğunu görmek için bir başlangıçtır. Bundan sonra herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için önemli olan, şimdi ve burada yeni anlar yaratmaktır. Çünkü özgüven,"Kendime güveniyorum" ya da "Kendime değer veriyorum" gibi sözlerle oluşmaz. Bunun için doğrudan deneyime ihtiyaç vardır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, "İşte bunu yapabiliyorum", "İşte burada katkı sağlıyorum", "İşte kendi değerimi kendim verebiliyorum" diyebilmek ve bunu hissedebilmek için saklandıkları siperlerden çıkmalıdır.

SAĞLIKLI HEDEFLER GELİŞTİRME

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle başlarına gelenlere tepki verir ve hayatlarını tesadüflere, başkalarına veya koşullara bırakarak, aktif bir şekilde kendi isteklerine göre şekillendirmekten kaçınırlar. Ancak her insanın derinlerinde, yaşanmayı bekleyen özlemler ve fikirler vardır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin, hayatlarında şekillendirebilecekleri şeyler için sorumluluk almalarını, kendileri için anlam taşıyan hedeflerle bağ kurmalarını ve bunların gerçekleşmesi için çaba göstermelerini dilerim.

Kendi hayatını daha proaktif bir şekilde şekillendirmek ve kendini daha iyi tanımak isteyenler, psikolog Laura King'in geliştirdiği Mümkün Benliklerin En İyisi alıştırmasını deneyebilir. Bu alıştırma, travmatik deneyimler sonrası insanların pozitif gelecek vizyonları geliştirmesine yardımcı olmak için

tasarlanmıştır.[28] O zamandan bu yana farklı amaçlar ve hedef gruplar için kullanılıyor. 2019'da yayımlanan bir meta-analiz, bu alıştırmanın daha iyimser olmaya, daha iyi hissetmeye ve genel esenliği artırmaya yardımcı olduğunu gösteriyor.[29]

Alıştırma: Gelecekteki benliğime zaman yolculuğu

Hazırlık olarak, gelecekte uygun bir zaman dilimi seçin (örneğin 6 ay, 1 yıl sonrası veya emeklilik dönemi). Ayrıca odaklanmak istediğiniz bir yaşam alanını belirleyin (örneğin mesleğiniz, kendinizle ya da bir başkasıyla kurduğunuz ilişki).

Bir kâğıt ve kalem alın, 20 dakika boyunca rahatsız edilmeyeceğiniz bir yere gidin. Alıştırmayı doğada mı yoksa evde mi yapacağınız size kalmış. Yazmaya başlamadan önce sayacı 20 dakikaya ayarlayın.

Şimdi tüm duyularınızla olumlu geleceğinizi gözünüzde canlandırın: X zaman noktasında her şeyin en iyi şekilde gittiğini hayal edin. Güçlü yönlerinizi kullandınız ve hedeflerinize ulaştınız çünkü bunun için çok çalıştınız. Tüm hayalleriniz ve istekleriniz gerçekleşti. Potansiyelinizi açığa çıkardınız ve bu yaşam alanında olmak istediğiniz kişiye dönüştünüz.

Kendinizi gelecekteki –mümkün olan en iyi– benliğinizin yerine koyun: Nasıl bir benlik bu? Nasıl bir hayatınız olacak? O günlerde neler yapıyorsunuz? Bunları gelecek perspektifinden yazmaya başlayın ("Ben ...'im, ... yapabilirim, ... yapıyorum").

Kendinizi, hayatınızı, o gelecekteki günde neleri algıladığınızı, yanınızda kimlerin olduğunu, ne yaptığınızı ve aklınıza gelen her şeyi yazın. İsterseniz, mümkün benliklerinizin en iyisinin o günü nasıl geçirdiğini tarif edin. Aklınıza gelen her şeyi düşünmeden, kendinizi kısıtlamadan veya sansürlemeden yazın. Yazım kurallarına veya dilbilgisine takılmayın.

28 L.A. King, "The health benefits of writing about life goals", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt 27, sayı 7, 2001, s. 798-807.

29 A. Carrillo, M. Rubio-Aparicio, G. Molinari, Á. Enrique, J. Sánchez-Meca ve R.M. Baños, "Effects of the Best Possible Self intervention: A systematic review and meta-analysis", *PloS one*, sayı 14, s. 9.

Bu alıştırma, önem verdiğiniz hedefler ve aslında yaşamak istediğiniz hayat hakkında size netlik kazandırır. Özellikle, dış dünyaya odaklanmaktan kendi hayatlarında neyi gerçekleştirmek istediklerini hiç düşünmemiş herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için bu önemlidir. Kendinize şu soruları sorun: Benliğimin hangi versiyonu beni bekliyor? Eğer hayatıma şimdiki gibi devam edersem neler kaçırırım? Kendisi için neyin önemli olduğunu bilen, hayatını buna göre inşa edebilir.

Burada mesele, hayatına kendini opitimize edecek bir şekilde bakmakla ilgili değildir. Alıştırma, mümkün olan en iyi versiyonunuzu değil, en gerçek versiyonunuzu bulmanıza yardımcı olmalıdır. Sonucunu kimseye göstermek zorunda değilsiniz; geleceğiniz göz kamaştırıcı veya olağanüstü olmak zorunda da değil. Kendinize uygun, gerçekçi ve olumlu bir gelecek resmi yaratırsanız, bu sizi kendi hedeflerinizin peşiden gitmeye ve bunların gerçekleşmesi için çaba göstermeye motive edebilir. Kırsalda yaşadığını hayal eden ve bu alıştırmayla bu arzusunun aslında ne kadar derin ve göz ardı edilemez olduğunu anlayan bir danışanım olmuştu. Belki siz de benzer bir şey hissedebilirsiniz.

Elbette bu alıştırma farklı yaşam alanları için de tekrarlanabilir ya da bambaşka bir şekilde uygulanabilir: Yazmayı sevmeyenler, bir kolaj çizebilir veya oluşturabilir. Sonunda, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler buradan içinde bulundukları an için somut eylemler çıkarır:

* **Mümkün benliklerin en iyisine ulaşmak için ne gerekiyor?**

* **Bunun için hangi güçlü yönlerimi kullanabilirim?**

* **Mümkün benliklerimin en iyisine yaklaşmak için 72 saat içinde ne yapabilirim?**

"Lotti, sebze soyacağını şuraya koymuştum, yok olmuş!" – Kocam geçenlerde mutfakta tam olarak böyle dedi. Bu esnada da kesme tahtasının yanını işaret ediyordu. Bunu söylerken kocam gerçekte neyi kastediyordu? Bu soruyu sadece kurduğu cümleye bakarak net bir şekilde cevaplamak imkânsız. İletişim psikoloğu Friedemann Schulz von Thun'un iletişim dörtgeni modeline göre, bu cümle –her ifade gibi– potansiyel olarak dört mesaj içerir: Bir yalın bilgi, bir kendini ifade, bir ilişkisel bilgi ve bir çağrı.[30] Kocam bu cümleyle çok farklı şeyler kastetmiş olabilir ve ben çok farklı şeyler duymuş olabilirim.

Bu cümleyi *yalın bilgi kulağıyla* dinlersem, yalnızca maddi mesajını duyarım: "Sebze soyacağını göremiyorum." *Kendini ifade kulağıyla* dinlersem, kocamın o an kendisi hakkında söylediklerine odaklanırım: "Şu anda sebze soymak istiyorum, bu yüzden soyacağa ihtiyacım var" ya da "Sinirliyim, sebze soyacağını arıyorum." Her ifade, potansiyel olarak ilişkisel bir bilgi içerir ve gönderici ile alıcı arasındaki ilişki hakkında bir şeyler ortaya koyabilir. Aynı cümleyi *ilişki kulağıyla* dinlersem, şöyle anlamlar da çıkartabilirim: "İhtiyaçlarımı ciddiye almıyorsun!" ya da "Bunu nasıl yaparsın! Sebze soyacağımı bana sormadan kaldırdığın için kötü bir partnersin." Ayrıca her cümle, göndericinin muhatabını bir şeyler yapmaya yöneltmek istediği bir çağrı da içerebilir. Kocamın cümlesini *çağrı kulağıyla* dinlersem, belki de şunları duyarım: "Bulsana şu şeyi!" ya da "Bir şeyi nereye koyduysam, orada bırak!"

Kocamın bu ifadesiyle neyi kastettiğinden bağımsız olarak, dört potansiyel mesajdan sadece bazılarını duydum. Eğer biri küçük mutfak maceramızı canlı olarak izleseydi, iki farklı şey gözlemleyebilirdi: Mutfak araçlarının bulunduğu çekmeceyi açıyor ve bir sebze soyacağı çıkarıyorum. Aynı anda şöyle diyorum: "Senin saçma soyacağına elimi bile sürmedim. Büyük ihtimalle onu bulaşık makinesine sen koydun." Çünkü koca-

30 F. Schulz v. Thun, *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Rowohlt, Reinbek, 2014.

mın cümlesini çağrı kulağıyla (bu yüzden çekmeceden soyacağı çıkardım) ve ilişki kulağıyla (beni yanlış bir şeyle suçladığı için incinmiş bir şekilde tepki verdim) duydum.

İşte tam da bu iki kulak, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin genellikle kullandığı kulaklardır. Yıllar içinde, mesajları öncelikle ilişki ve/veya çağrı kulağıyla, nadiren de yalın bilgi veya kendini ifade kulağıyla dinleme eğilimi geliştirmişlerdir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, başkalarının söylediklerini genellikle çok kişisel algılar ve çabuk incinirler: "Etrafta öfkeli biri olduğunda kendilerini suçlanmış hisseder, biri güldüğünde alay edilmiş hisseder, biri baktığında eleştirildiğini düşünür, biri başka tarafa baktığında dışlandığını ve reddedildiğini hisseder," diye yazar Schulz von Thun, aşırı hassas ilişki kulağına sahip insanlar hakkında.[31]

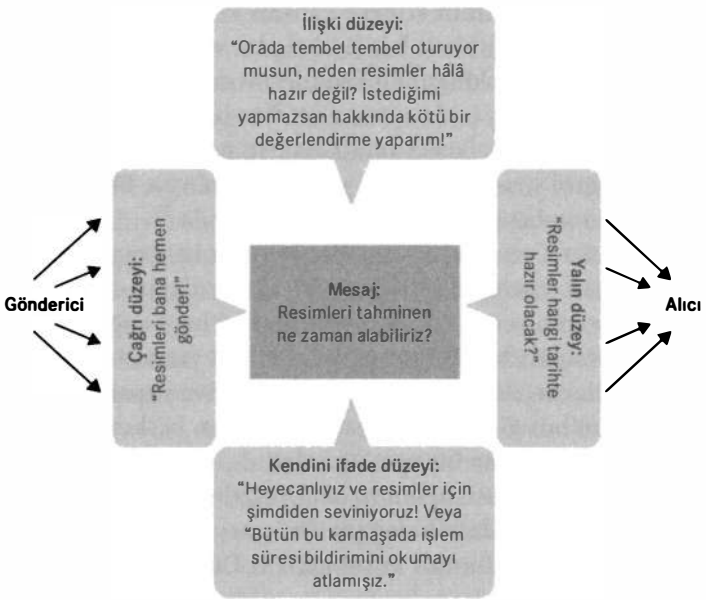
Çoğu zaman, en küçük sinyaller bile, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin aşırı büyük çağrı kulağının devreye girmesi ve tepki vermesi için yeterlidir. Biri hava soğuk derse, pencereyi kapatırlar. Doğumgününde biri yarısı boş kahve potunu sallarsa, derhal koşup yeniden kahve yaparlar. Partnerleri çayın bittiğini söylerse, stres ve zaman baskısı olsa bile hemen çay almak için bir yere uğrarlar.

Bu nedenle, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için yalın bilgi ve kendini ifade kulağıyla dinlemeyi öğrenmek önemli bir alıştırmadır. Bunun avantajlarını Düzen'in örneğinde görebiliriz:

> Düzen, serbest çalışan bir fotoğrafçıydı. Müşterileri ona sık sık e-posta göndererek fotoğraflarını ne zaman alabileceklerini soruyor. Tüm herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde olduğu gibi, Düzen'in de ilişki ve çağrı kulağı çok iyi işitiyor. İlişki kulağında "Tembel tembel oturuyor musun?" ya da "Fotoğraflar neden hâlâ hazır değil?" gibi cümleler duyarken, çağrı kulağında ise "Fotoğrafları hemen gönder!" gibi cümleler yankılanıyor. Düzen, dışarıya karşı herkesi memnun etmeye çalışan birine

31 F. Schulz v. Thun, *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Rowohlt, Reinbek, 2014, s. 56.

uygun davranışlar sergiliyor: Sözleşmede fotoğrafların çekimden 14 gün sonra teslim edileceği belirtilmiş olsa da, bu tarihi erkene çekebilmek için hafta sonları ve akşamları da çalışıyor. İçten içe, "Yine aptallık edip, kendimi istemediğim bir duruma düşürdüm" diye düşünerek kendine ve utanmaz müşterilere kızıyor.



Düzen, mesajı yalın bilgi düzeyinde duysaydı, müşterilerin e-postalarına yalnızca fotoğrafları hangi tarihte göndereceğini söyleyerek yanıt verebilirdi. Talebi kendini ifade düzeyinde duysaydı, müşterilerinin ne kadar heyecanlı ve beklenti dolu olduklarını fark edebilirdi. Düğün öncesi başka şeylerle meşgul oldukları için sözleşmede yazanı gözden kaçırmış olabilirlerdi. Müşterilerinin kendilerini ifade ettikleri hipotezini kabul etse, onlara resimleri ne büyük bir heyecanla beklediklerini çok iyi anladığını yazabilir ve bu nota teslim tarihini de ekleyebilirdi. Ancak kastedilenin ne olduğundan tam olarak

emin olamıyorsa, şu soruyu yöneltebilirdi: "Fotoğraflarınızla perşembe günü ilgileneceğim. Sizin için uygun mu?"

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, her zamankinden daha az çağrı kulağıyla dinlerlerse, hayır demeleri, kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmemeleri ve daha hedef odaklı iletişim kurmaları kolaylaşır. En önemlisi, kendilerine ve başkalarına karşı hissettikleri gereksiz öfke yükünden kurtulurlar. Bu yüzden başlangıç için iki hareket öneriyorum:

- Her yerde çağrı duyanlar; içsel olarak durur, yalın bilgi kulağına geçer ve kendilerine şunu sorarlar: "Burada hangi yalın bilgi söz konusu? Şu an tam olarak neyle ilgili?" Eğer bu belirsizse, bu defa şunu sorar: "Bana tam olarak ne söylemek istiyorsun?", "Sebze soyacağını bulmama yardım etmemi mi istiyorsun, yoksa orada olmadığı için sinirini mi ifade ediyorsun?"
- Her yerde ilişki mesajları (küçümseme, baskı, eleştiri vb.) duyanlar; içsel olarak durur, kendini ifade kulağına geçer ve kendilerine şunu sorarlar: "Bu kişi kendisi hakkında ne söylüyor/ifade ediyor?"

Böylece daha az duygusal tepki vermek, her şeyi üzerine almamak ve gerekirse bir iletişim denemesi daha yapmak kolaylaşır.

★ **İş ve özel çevrenizde söylenenlere dikkat edin: En çok hangi kulakla dinliyorsunuz?**

★ **Bir şeyi yalın bilgi veya kendini ifade kulağıyla duyduğunuzdaki tepkiniz, ilişki veya çağrı kulağıyla duyduğunuzdaki tepkiden nasıl farklı oluyor?**

ALTINCI BÖLÜM

"EVET VE HAYIR DİYORUM!": HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER İÇİN İLETİŞİMİN TEMELLERİ

Dilimin sınırları, dünyamın sınırlarıdır.

– LUDWIG WITTGENSTEIN

Eğer sürekli başkalarını memnun etmekten vazgeçmeye karar verirseniz, iletişim tarzınızı değiştirmekten kaçınamazsınız. Peki ihtiyaçlarınızı kimseyi incitmeden nasıl ifade edeceksiniz? Karşınızdaki kişi istediğiniz gibi tepki vermezse ne yaparsınız? Kendinizi zarif bir şekilde nasıl sınırlandırırsınız? Bu bölümde bu sorulara yanıtlar ve pratik iletişim için birçok ipucu sizi bekliyor.

NAZİK VE KARARLI: HAYIR

Herkesi memnun etmeye çalışan pek çok kişi, hayır diyemediğini iddia eder. Bu bir efsanedir. Çünkü onların hayatlarında da kendilerini doğal bir şekilde sınırlandırdıkları sayısız durum ve karşı örnek vardır. Okuldan, çocuklarının hastaneye kaldırılması gerektiği haberi gelirse her şeyi bırakıp giderler. Uçağa binmeleri gerekirse, konuşacak çok şeyi olsa bile telefondaki kişiyi nazikçe bilgilendirip görüşmeyi sonlandırırlar. Vegan biri, bir restorandaki aile buluşmasında önüne biftek konduğunu fark ettiğinde, kayınvalidesinin sert bakışlarına

rağmen onu yemez ya da tabağının değiştirilmesini ister. Şu olayı hayatım boyunca unutamayacağım:

> 2016 yılıydı, orta ölçekli bir şirketin üst düzey yönetimiyle düzenlediğimiz birkaç günlük bir strateji çalıştayının arefesiydi. Bu çalıştay yaklaşık bir buçuk yıl önceden planlanmıştı. Zira herkese uyan bir tarih bulmak çok zordu. Mekân rezerve edilmiş, içerik üzerinde aylarca çalışılmıştı. Sonra o telefon geldi. Sakin sesle konuşan bir kadın, acil servisten aradığını ve eşimin kalp krizi şüphesiyle hastaneye kaldırıldığını bildiriyordu. Benim için durum o an netleşti: Çalıştayı iptal edip eşimin yanına gitmeliydim. Hem de derhal. Daha önce bunu hiç yapmamıştım. Geçmişte, sözlerimi tutmak ve işimi yapmak için ilaçlarla kendimi ayakta tutmak da dahil, her şeyi yapmıştım. O dönem bu şirket en önemli müşterilerimden biriydi. Önemli bir organizasyonel gelişim süreciydi ve üst düzey yöneticilerle çalışıyordum. "Böyle bir hareketten" sonra bir daha benimle çalışmayacaklarından korkuyordum. Yüksek iptal maliyetleri yüzünden ve bu kadar kısa sürede yerime başka birini bulmak neredeyse imkânsız olduğundan, herkesin kızmasından korkuyordum. Profesyonel olmadığımın kulaktan kulağa yayılmasından korkuyordum. Yine de durum billur berraklığındaydı: Şu an tek önemli şey, hayatımın aşkı olan eşimdi. Telefon edip hayır demekte hiç zorlanmadım.

Bu uç bir örnek olabilir. Ancak yine de bir şey açıkça ortaya çıkıyor: Net bir "neden"i olan, kendini sınırlandırabilir – hem de tüm korku ve endişelere rağmen. Bu neden önemli? Çok basit: Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler bu "neden"i nadiren göz önünde bulundurur. Sınır koymanın bedelini net bir şekilde görürler (meslektaşın hayal kırıklığı, yüzleşmeleri gereken çatışma vb.), ancak hayır demenin getirisini görmezler (bir görevi zaman baskısı olmadan huzur içinde tamamlamak, uzun vadede sağlığın korunması, hep özlemi duyulan kırsal yaşam vb.).

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde, karşı karşıya oldukları durumlarda neyin kontrolünü ellerinde tutmak iste-

diklerinin farkındalığı eksiktir. Bu taraf yeterince aydınlatılmamıştır, bu yüzden kişiyi harekete geçirmez. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin daha kolay ve sık hayır diyebilmek için en önemli ipuçlarından biri, hayır diyerek neye evet dediklerini önceden düşünmeleridir.

* **Belirli durumlarda daha sık hayır derseniz, ne kazanabilirsiniz? Hayır diyerek neye evet demiş olursunuz?**

* **Bir isteği reddettiğinizde veya beklentiyi karşılamadığınızda neyi besler, canlandırır, korur ya da sürdürürsünüz?**

* **Hayır demenin kendiniz, sağlığınız, işiniz veya önemli ilişkileriniz üzerindeki olumlu etkileri neler olur? Hayır diyerek neyi güçlendirir veya desteklersiniz?**

Bu soruların yanıtları, herkese göre değişir. Diğer tarafta sayısız "evet" vardır: Sağlığa evet. Daha iyi ilişkilere evet çünkü bir yerde sınır koymak, başka önemli ilişkilere yatırım yapmak için alan açar veya konuşmalarda daha mevcut olmayı sağlar. Daha fazla rahatlama ve iç huzura evet. Daha fazla memnuniyet, enerji ve sakinliğe evet. Güçlendirilmiş bir özdeğere evet.

Somut durumlarda bunun sizin için ne demek olduğunu, ancak siz keşfedebilirsiniz. Bu ilke, günlük hayattan iki örnekle açıkça anlaşılabilir:

Bettina görevini tamamlamaya, daha iyi bir performans sergilemeye, daha fazla iç huzura evet dediğini fark edince, iş arkadaşları gelip kendisine bir şeyler sorduklarında ya da onu çalışmaktan alıkoyduklarında daha kolay "Hayır, şu anda yapamam," demeye başladı.

Torben, arkadaşlarının hep birlikte bir sergiye gitme davetini geri çevirdi. Bunu yapabilmesi, ancak kendi ilgi alanlarına (kitap okumayı tercih etmek) ve kişisel gelişim arzusuna, ayrıca

eski, rahatsız edici inançları aşmasına ("Herkesin beni sevmesi için her şeye katılmak zorunda değilim") evet dediğini netleştirdiğinde mümkün oldu.

Dolayısıyla herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin "Hayır diyemem" sözünü kelime dağarcıklarından çıkarmaları gerekir. Bu doğru değildir. Onlar da pekâlâ hayır diyebilirler. "Bir durumda sınır koyup hayır dediğimde ne kazanırım?" sorusu bizi güçlendirir. Bu, hayır demenin korktuğumuz olumsuz sonuçlarını kabullenmeyi veya görmezden gelmeyi kolaylaştırır.

Bilimsel çalışmalar da bunu ortaya koyuyor. Jennifer Trew ve Lynn Alden adlı Kanadalı psikologlar, güçlü sosyal kaygıları olan insanları üç gruba ayırıp inceledi. Birinci gruba, sonraki dört hafta boyunca "iyilik eylemleri" yapma görevi verildi; örneğin ev arkadaşının bulaşıklarını yıkama, komşunun çimlerini biçme veya bir yabancıya kapıyı tutma gibi. İkinci grup, kaygıları nedeniyle normalde kaçındıkları durumlara girmeye teşvik edildi; örneğin bir iş arkadaşıyla öğle yemeği için buluşma, komşuyla sohbet etme veya bir yabancıya saati sorma. Üçüncü grup, nötr kontrol grubu olarak, herhangi bir talimat almaksızın sadece günlük deneyimlerini kaydetmekle görevlendirildi. Kaygı semptomlarında en büyük değişimi, başkaları için iyi şeyler yapan grup gösterdi.[1]

Çünkü bu gruptakiler muhatapları için iyi bir şey yaptıklarında olumlu bir tepki beklediler, daha az eleştiri veya reddedilme endişesi taşıdılar. Olası olumsuz sonuçlara ve bunları nasıl önleyeceklerine odaklanmak yerine, etkileşimin olumlu sonuçlarına –yani kaygılarını yenerek ne kazanacaklarına– odaklandılar. Burada da aynı ilke geçerli: Neye evet dediğiniz ve ne kazandığınız netleştiğinde, kaçınma davranışını (hayır dememeyi) bırakmak daha kolay olur.

1 J.L. Trew ve L.E. Alden, "Kindness reduces avoidance goals in socially anxious individuals", *Motivation and Emotion,* cilt 39, sayı 6, 2015, s. 892-907.

Alıştırma: Hayır'ın ardındaki evet'im

Son haftalarda veya aylarda hayır demekte zorlandığınız üç durum hatırlayın. Her bir durum için, neden hayır demeyi başardığınızı düşünün – bu durumlarda neye evet dediniz?

Ardından, iş ve özel hayatındaki tekrar eden "hayır deme zorluğu" durumlarını gözden geçirin:

- Hangi durumlarda veya kişilere karşı, sizin için önemli olsa da hayır demek ve sınır koymak zor geliyor? Bu durumları yazın ve sonunda, hayır demenin gerçekten fark yaratacağı üç tanesini işaretleyin.
- Bu üç durum için, daha fazla sınır koyarsan hangi yönlerinizin, hangi ilişkilerinizin veya fiziksel kaynaklarınızın güçleneceğini not edin: Bu durumlarda hayır dediğinizde neye evet demiş olursunuz?

Hayır demek istiyorsanız, bunu zamanında, nazik ve kararlı bir şekilde yapın. Sonsuza dek lafı dolandırmanın veya rahatsız edici konuşmaları ertelemenin bir faydası yok. Hayır demeyi ertelemek, özellikle herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için işi kolaylaştırmaz. Tam tersine: Ne kadar uzun beklerseniz, korkularınız ve şüpheleriniz o kadar büyür. Bu, sadece sonunda gerekli sınırı koymama ve yine hiçbir şey söylemediğin için kendinize kızma olasılığını artırır. Hayır için bir açıklama gerekmez. Şöyle diyebilirsiniz:

- Hayır, istemiyorum.
- Hayır, şu anda değil.
- Hayır, bunu yapmayacağım.
- Teşekkürler. Hayır.

Herkesi memnun etmeye eğilimli birçok insan için hayır cevaplarına bir gerekçe eklemenin yardımcı olduğunu da gözlemliyorum. Bu, onlar için daha kolay oluyor çünkü içlerinde yardımsever ve iyi niyetli bir taraf var. Kimseyi incitmek, rencide

etmek ya da hayal kırıklığına uğratmak istemiyorlar. Bunda ve içsel motivasyonlarını bir parça açığa vurma ihtiyacında yanlış bir şey yok. Ancak dikkat: Bu, saatlerce neden bir şeyin belirli bir şekilde yapılamayacağını açıklamaya ya da özür dilemeye çalışmakla aynı şey değil. Unutmayın: Fazla buz, içkiyi sulandırır.

İHGA İlkesi

İHGA İlkesi, muhatabın değerini bilen ve net bir şekilde –gereksiz uzun döngülere girmeden– iletişim kurmaya yardımcı olur. İHGA bir kısaltmadır ve şu anlama gelir:

İ = İlgi göstermek
H = Hayır demek
G = Gerekçe göstermek
A = Alternatif sunmak

İlk olarak, muhatabın talebine ilgi göstermek, ona birey olarak önem verildiğini ve saygı duyulduğunu hissettirir. Bu, muhataba "Seni ve talebini görüyorum" demenin basit bir yoludur.

İkinci adımda, asıl hayır açıkça ifade edilir. Eğer gerçekten bir şeyi mümkün hale getirmeyi isteyip de bunu yapamıyorsanız, elbette üzüntünüz de buna yansıyabilir (örneğin "Maalesef olmaz, oysa sana yardımcı olmak isterdim"). Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için, başkalarını zaman zaman hayal kırıklığına uğratmanın normal olduğunu ve her sağlıklı ilişkinin bunu kaldırabileceğini öğrenmek önemli olduğu için, şöyle bir şey söylemek de düşünülebilir: "Hayır, maalesef bu konuda seni hayal kırıklığına uğratmak zorundayım."

İsteyenler, ardından gerekçe belirtebilir. Özünde bu, hayır diyerek o anda "evet" dediğiniz şeydir. İşte burada işin püf noktası yatıyor: Bir sürü gerekçe sunmanın cazibesine kapılmamak gerekir. Çünkü bu, karşınızdaki kişinin hayal kırıklığını azaltmaz. Daha da önemlisi, bu, sağlığınızın, enerjinizin ya da isteksizliğinizin hayır demek ve karşınızdakini hayal kırıklığına uğratmak için yeterli bir neden olmadığına dair o eski temel inançlarınızı pekiştirir.

Temel kural şudur: Açıklama yapmak zorunda değilsiniz. Bazen gerçek nedeni paylaşmak istemeyebilirsiniz. Örneğin çalışma arkadaşlarınızla takıştığınız için işyerinde yapılacak kutlamaya katılmak istemediğinizi söylemek istemeyebilirsiniz. Ya da kayınvalidenize, bu seferki mangal partisine, daha fazla ebeveynlik tavsiyesi dinlememek için gelmediğinizi söylemek istemeyebilirsiniz. Böyleyse, bu adımı atlayın. Bu, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bazen suçluluk duygusundan kurtulmak için ya da gerçek nedenin yeterince önemli olmadığını düşünmelerinden ötürü –örneğin "sadece" yorgun ya da isteksiz olmaları– beyaz yalanlar uydurmalarından yeğdir. Ne yazık ki, her beyaz yalan yeni utanç ve suçluluk duygularını tetikler. Sonrasında kendinizi kesinlikle daha iyi hissetmezsiniz, suçluluk duygusu sizi daha beter pençesine alır.

İHGA İlkesi'ni uygulayanlar, son olarak alternatif de sunar. Bu, sadece muhatabınıza değil, aynı zamanda potansiyel suçluluk duygusuyla başa çıkmanıza da yardımcı olur. Çünkü muhatabınızı ortada bırakmak istemezsiniz. Bir alternatif, başka bir zaman önermek, başka bir muhatap göstermek ya da öncelikleri yeniden tartışmak olabilir (örneğin "X görevini yapabilirim, eğer Y'yi erteleyebilirsem").

İHGA İlkesi, hem iş hayatında hem de özel hayatta her yerde kullanılabilir. Örneğin komşunuz haftasonu köpeğine bakmanızı istediğinde. Diyelim o haftasonu için henüz bir planınız yok ama herhangi bir sorumluluk üstlenmeden kendinize zaman ayırmak istiyorsunuz. Şöyle bir şey söyleyebilirsiniz:

> Köpeğinizi emin ellere bırakmak istemeni anlıyorum. Maalesef bu haftasonu Bello'ya bakamam, çünkü kendime biraz zaman ayırmaya ve sorumluluk üstlenmediğim bir haftasonu geçirmeye ihtiyacım var. Bu tür talepleri karşılayan köpek bakıcılığı hizmeti olduğunu duydum. Onlarla konuştun mu hiç?

Ya da şöyle bir durum düşünelim: İş arkadaşın size hafta sonu neler yaptığını anlatıyor. Bu, dikkatinizi dağıtıyor. Aslın-

da odaklanmış bir şekilde çalışmak istiyorsunuz. İHGA İlkesi'ni kullanarak şöyle bir şey söyleyebilirsiniz:

> Güzel bir haftasonu geçirmiş olmanıza sevindim. Yelken gezisi kulağa heyecan verici geliyor. Yalnız şu anda anlattıklarına odaklanamıyorum çünkü elimdeki işe yoğunlaşmış durumdayım ve akışımı kaybetmek istemiyorum. Öğle arasında devamını anlatırsın, olur mu?

Biraz pratikle, İHGA İlkesi birkaç denemeden sonra akıcı bir şekilde uygulanabilir. İHGA'yı kullananlar, kısa sürede rahatlayarak fark eder ki, hayır dediğimizde olabileceklere dair korkuların çoğu gerçekleşmez. Taleplerini reddettiğimiz çoğu insan, anlayışla tepki verir. Çünkü hayır dememize rağmen kendilerini görülmüş ve ciddiye alınmış hissederler. Sadece talebi veya isteği reddettiğimizi ama onları birey olarak reddetmediğimizi net olarak anlarlar. İhtiyaçlarımız ve makul nedenlerimiz konusunda şeffaflık yaratırız. Bu, karşı tarafta anlayışa sebep olur.

Alıştırma: İHGA İlkesi'ni uygulama

- Özel hayatınızdan ve iş hayatından, son zamanlarda "evet" dediğiniz ama aslında "hayır" demek istediğiniz birer durumu bulun.
- Her iki durum için İHGA İlkesi'ne uygun bir ifade geliştirin.

Şunu hepimiz biliriz: Daha sık hayır deme niyetimiz daima vardır. Ama daha farkına bile varmadan bir soru veya istek karşısında "sorun değil" lafı ağzımızdan çıkar ya da kendimizi istemediğimiz bir durumun tam ortasında buluveririz. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin otomatik tepkisi devreye girmiş, evet tuzağı kapanmıştır.

Alışkanlığın gücüne karşı koymak isteyenler, kendilerine zaman tanımalıdır. Çünkü herkesi memnun etmeye eğilimli insanlar için, bir isteği reddetmekten veya hayır demekten daha zor olan şey, bir kez verilmiş bir sözü geri almaktır. "Artık

iptal edemem", "Bir kere başladım, sonunu da getirmeliyim" ya da "Bu işi başıma ben sardım, kendi düşen ağlamaz" gibi düşünceler, herkesi memnun etmeye çalışan kişilere çok tanıdık gelir. Bu elbette doğru değildir – verilen söz her zaman geri alınabilir. Ama bu rahatsız edicidir ve bu yüzden, bilinçli bir şekilde bu duruma düşmemeye gayret etmek çok önemlidir.

Kendinize sabit kurallar tanımlamak yardımcı olabilir; örneğin belirli taleplerde her zaman bir gece düşünüp öyle karar vermek veya geri dönüş yapmak gibi. Bu, örneğin dernek etkinliğinde yardım etmeniz istendiğinde ve henüz evet mi hayır mı diyeceğinize emin olmadığınızda –ya da hayır demek istediğinizi bilseniz de yardım isteyen umut dolu bir yüz karşısında henüz bunu söyleyecek cesareti bulamadığınızda– işinizi kolaylaştırır. Böylece, mevcut zaman ve enerji seviyenizi dikkate alarak gerçekten neler yapabileceğinizi daha kolay tespit edebilirsiniz. Kendinize şu soruyu sorun:

★ **Sık sık aceleyle evet diyorum ve sonra (yine) böyle olduğu için kendime kızıyorum. Acaba hangi anlarda kendime biraz zaman tanımam iyi olur?**

Kendinize zaman tanımanın iyi olacağı anları belirledikten sonra, bu düşünülmüş kuralı, uygun bir "kendime zaman tanıma" cümlesine çevirebilir, bunu ezberleyebilir ve ilgili durumlarda standart olarak söyleyebilirsiniz:

- "Bir gece düşünüp yarın sana haber vereceğim."
- "Aceleyle tutamayacağım bir söz vermemek için yapabileceklerimi düşünüp bunu önce sakin bir şekilde değerlendirmek istiyorum."
- "Şu anda yapamam. Sana geri döneceğim."
- "Düşüneceğim ve en geç saat 14.00'e kadar sana haber vereceğim."

Herkesi memnun etmeye eğilimli insanlar için özellikle rahatsız edici ve tehlikeli durumlar, "kısa" veya "hızlı" bir şekil-

de yardım istenen anlardır. Genelde az vakitleri vardır. Bunu, seve seve yardım isteyen kişiye ayırırlar. Zaten istenen şey de çok fazla çaba gerektirmeyeceği ve çabucak halledileceği izlenimini uyandırır, bu yüzden –herkesi memnun etme çabası bakış açısının içsel mantığına göre– reddedemezler.

Ne yazık ki istenen şey, genelde "kısa" veya "hızlı" çözülecek cinsten değildir: Kısa bir soru uzun bir soruya dönüşür. Hızlı bir geribildirim talebi, ayrıntılı bir sohbete dönüşür. Bu önceden bilinseydi, hayır denebilirdi. Ama tren artık kaçmıştır. Teorik olarak böyle anlarda şöyle söyleyebilirsiniz: "Bu kısa bir konuşma olmaktan çıktı. Artık gitmem lazım." Ancak herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi, "bu kadar kaba" olmaktansa kafasını kırmayı tercih eder.

Bu tuzağa düşmemek için, sınır koyucu harika bir formül öneriyorum. Diyelim ki biri gelip soruyor: "Bir dakikan var mı?" Varsa, ama sonrasında bir toplantıya gitmeniz gerekiyorsa, şöyle bir ifade kullanabilirsiniz: "Evet, on dakikam var. Sonra toplantıya gitmem gerekiyor. On dakika sonra konuşmamız nerede olursa olsun, gideceğim. Tamam mı?" Bu sistem, konuşmayı bitirme nedeni bu kadar bariz olmadığında da işe yarar: "Evet, on dakikam var. Sonra başka bir şeye odaklanmam gerekiyor. On dakika sonra konuşmamız nerede olursa olsun, telefon görüşmemizi bitireceğim. Tamam mı?" Bu ifade çok değerli, çünkü iki şey oluyor:

- Bazı talepler hemen geri çekilir, çünkü soranlar içten içe bilirler ki, bu "hemen", "kısa" veya "hızlı" bir şey değildir ya da "hızlı" kelimesinin ima ettiği kadar acil değildir. Şöyle derler: "Yok, bu daha uzun sürer. Ne zaman uygun olursun?"
- Bu ifade, on dakika sonra konuşmayı bitirmeyi kolaylaştırır. Çünkü bunu önceden bildirdiniz ve muhatabınız da razı oldu. Artık bu, muhatabınıza veya talebine karşı kabalık etmek değil, tümüyle adil bir durumdur. Kişi, ona vaat edileni almıştır.

On dakika dolmak üzereyken, rahatlıkla şöyle diyebilirsiniz: "Daha önce de söylediğim gibi, sadece on dakikam vardı. Bu süre (neredeyse) dolmak üzere. Burada bırakalım mı, yoksa sonra tekrar konuşmamız gerekir mi?" Gerçekten de hızlıca halledilecek bir mesele ise, diğer kişi "Tamamdır, bu kadarı bana yeter" diyecektir – ve konu kapanır. Daha fazla konuşulması gerekiyorsa, ikinize de uyan bir zaman için randevulaşabilirsiniz.

ARTIK YETER!

Ailede, partner ilişkilerinde, arkadaşlıklarda ya da işyerinde, yani aslında her ilişkide, karşımızdaki kişinin davranışı bizi rahatsız edebilir ya da yük oluşturabilir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, çok uzun süre pek çok şeye katlanır ya da istemedikleri şeylere izin verirler. Başkalarının uygunsuz sorular sormasına, kişisel sınırlarını ihlal etmesine, incitici yorumlar yapmasına göz yumar ve aşırı beklentileri geri çevirmezler. Kendilerine bağırılmasına izin verirler ve karşı karşıya kaldıkları en kötü durumlarda bile neyi yanlış yaptıklarını sorgularlar. Bu yüzden herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için sağlıklı sınır koymak sadece hayır demek anlamına gelmez, aynı zamanda "burada dur, daha fazla ilerleme" anlamına gelen gerçek sınırları göstermeyi de içerir.

İnsanlar, sınır koymak söz konusu olduğunda karşıdaki kişiye kötü niyet atfetme eğilimindedir. "Hayır demek"le ilgili kitaplarda, başkalarının birini manipüle etmeye çalıştığını ve bu manipülasyona karşı çıkılması gerektiğini kaç kez okuduğumu hatırlamıyorum. Bu bakış açısının öyle pek de işe yarayacağını düşünmüyorum. Karşımızdakine "Beni manipüle etmek istiyor" ya da "Beni aptal durumuna düşürmek istiyor" gibi kötü niyetler ve amaçlar atfedersek, doğal olarak içimizde öfke ve hiddet gibi duyguların uyanmasına neden oluruz. Kim manipüle edilerek aldatılmak ister ki?

İçinde bu kadar yoğun duygular yükselen bir kişi, yaptıkla-

rı üzerinde daha az bilinçli kontrole sahip olur. Güçlü duygular hissettiğimizde, düşünmeden sorumlu beyin bölgesine giden sinaptik bağlantılar engellenir. Evrimsel biyoloji açısından bu mantıklı bir şeydir. Taş Devri'nde, karşılarındaki tehlikeli yırtıcı hayvanın dişlerinin insanı parçalamaya yetip yetmeyeceğini konusunda kafa yoranlar, uzun süre hayatta kalamazdı. Üzerinden binlerce yıl geçmiş olsa da, hâlâ Taş Devri'nin donanım ve yazılımıyla yaşıyoruz.

Gerçek tehlike durumlarında anlamlı olan bu mekanizma, insan ilişkilerinde nadiren işe yarar. Çocuğumun benimle dalga geçtiğini, komşunun çimleri tam da öğle saatinde bilerek ve isteyerek biçtiğini ya da tembel iş arkadaşlarımın beni "ofisin budalası" olarak görüp kahve makinesindeki telveyi çöpe atmaya zorladığını düşünüyorsam, bu özellikle herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için hedef odaklı iletişim kurmayı ve net sınır koymayı zorlaştırır. Neden?

Herkesi memnun etmeye eğilimli insanlar yükselen öfkelerini hisseder ama korkudan bir şey söylemezler. Bu durumda mesele çözülmez. Aksine, öz yeterlilik hissi dibe vurur. Mevcut ilişki zayıflar, çünkü ne de olsa diğer kişi "davranışının yanlış olduğunu kendi kendine de fark edebilir". Karşıdaki bunu yapmazsa, bu ancak sizi ve ilişkinizi takdir etmediğinin açık bir işareti olabilir. Alternatif olarak, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler öfke dürtüsüne uyarak bunu açıkça ifade eder. Bu da karşı tarafta duygusal tepkiler uyandırır, onların duygu merkezini harekete geçirir ve bilinçli düşünceyle bağlantıyı geçici olarak keser. Bunun sonucunda şunlar ortaya çıkabilir:

- Az veya çok hararetli tartışmalar (örneğin haksızlığa uğradığını hisseden çocukla),
- Savunma döngüleri (örneğin iş arkadaşları son beş keredir kahve telvesini kendilerinin boşalttığını vurguladıklarında),
- Kaçış ya da duvar örme (örneğin komşunun alınganlık yaparak çekip gitmesi halinde).

Bu karşı tepkilerin her biri, herkesi memnun etme çabasını devreye sokar; kişi özür diler – sonuçta diğerlerinin öfkesini üzerine çekmek istemez. Her iki durumda da sınır net bir şekilde çizilmemiştir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu durumlardan iyi bir his ve artan öz yeterlilikle çıkmaz. Bu yüzden *radikal biçimde şeytanlaştırmadan vazgeçmeyi* savunuyorum.

Gerçekten kötü niyetli insanlar nadirdir. Çoğu insan, başkalarına karşı değil, kendileri için bir şeyler yapar. Komşu, genellikle sırf başkalarını rahatsız etmek için o saatte çim biçmez; o anda bunu yapmak için bir dürtü hissetmiştir ya da ilerleyen saatlerde torunları ziyarete gelecektir. İş arkadaşları kahve telvesini çöpe dökmez, çünkü adalet duyguları sıranın başkasında olduğunu söyler, o an canları bunu yapmak istemez ya da kahveyi yaptıktan hemen sonra bir toplantıya gitmeleri gerekir.

Çatışma durumunda bazı şeylerin kasıtlı yapıldığını inkâr etmiyorum ama burada mesele bu değil. Günlük hayattan bahsediyorum ve bu durumda genellikle yukarıda yazılanlar geçerlidir. Antisosyal veya narsisistik kişilik bozukluğu gibi, bozulmuş empati, antisosyal ya da sömürücü davranışların beklenebileceği kişilik bozuklukları çok nadirdir. Şeytanlaştırmadan vazgeçmek, karşıdakine en kötüsünü atfetmek yerine, davranış için makul nedenler aramak demektir. Yanlış anlaşılmasın: Bunu yapmak, davranışı onaylamak ya da karşısındakini hizaya getirmemek anlamına gelmez. Sadece davranışı kişiden ayırmak ve içsel olarak şu tutumu benimsemek demektir: Diğer insanlar, ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıkları için böyle davranır. Bu, bir şeyi net olarak dile getirmeyi kolaylaştırır.

Radikal biçimde şeytanlaştırmadan vazgeçmek, *kişiselleştirmeye* direnmek anlamına da gelir. Çevremizdeki koşulların önemini kolayca göz ardı ederiz. Kişiselleştirmenin merkezinde, kolektif bir aşırı yüklenmeyi ("Ekonomi kötü, herkesin yapacak çok işi var ve her yerde personel eksik", "Ebeveyn bakımını, çocuk bakımını ve işi bir arada yürütmek neredeyse imkânsız") bireysel bir başarısızlık haline getirme eğilimi yatar. Sorunun suçlusu koşullar değil, "sadece kendini düşünen",

"neyin önemli olduğunu anlamayan" ya da "incelikten yoksun" diğerlerdir.[2]

Bu, sadece herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için değil, herkes için büyük etkilere sahiptir. Çünkü baskı veya aşırı yükle başa çıkma çabaları, insanları ilişkiden uzaklaştırır. İletişim azalır, doğrudan konuşma veya ısrarcı bir çözümleme ve sınır koyma girişimi es geçilir. Zor veya aşırı yükleyici olanı mümkün olduğunca insanca nasıl yöneteceğimiz ve bununla bağlantılı gerilim alanlarıyla nasıl başa çıkacağımız sorusunu birlikte ele alma şansı kaybolur. Şeytanlaştırmaya direnebilenler, nesnel bir şekilde sınır koyma alanı açar.

Alıştırma: Şeytanlaştırmadan vazgeçme

- Dürüstçe kendime bakarsam: En sevdiğim şeytanlaştırma nedir?
- Hangi durumlarda veya hangi insanlarda şeytanlaştırma hemen hazırda bekliyor?
- Bu durumlarda şeytanlaştırmadan veya kişiselleştirmeden vazgeçmek ne anlama gelir?

Net sınırlar koymanın nasıl başarılacağını şu örnekle açıklayabiliriz: Kimsenin izinsiz bir şekilde arsanıza girmemesi için temel koşul, açık bir işaret koymaktır. Arsa söz konusu olduğunda bu genellikle bir çit ya da bir tabela olur. Bunlardan hiçbirini koymayan –yani görünür bir sınır çizgisi oluşturmayan– kişi, başkalarının sürekli bahçesinde dolaşmasına şaşırmamalıdır.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin günlük yaşamında bu sıkça olur. Belirsiz bir şeyler ima ederler ama karşılarındakiler bunu anlamazlar ya da anlasalar bile dikkate almazlar. Ya da o kadar sessizce ve çekingen bir tavırla konuşurlar ki, karşılarındaki kişi aslında ne kadar ciddi olduklarını kavrayamaz.

Çit çekmek, netlik anlamına gelir. Bu, arsada sınırın nere-

2 J. Zwack ve U. Bossmann, *Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2017.

den geçtiğini; kendiniz içinse, neyin sizin için kabul edilebilir olup neyin olmadığını bilmek demektir. Sınırlarını bilmeyen, onları savunamaz.

★ Tam olarak hangi davranışı sınır ihlali olarak algılıyorum? Benim için bu nokta tam olarak nerede duruyor?

Sınır; başkalarının yanıtlamak istemediğiniz, fazla kişisel bulduğunuz sorular sorması olabilir. Örneğin komşunuzun "Kilo mu aldın?" demesi ya da teyzenizin "Ne zaman bir sevgilin olacak?" diye sorması gibi. Belki de belirlenmiş bir sınırı savunmanız gerekir. Örneğin oğlunuz tekrar tekrar eve geç gelip, "Amma da abarttın, işte buradayım ya!" dediğinde. Belki de birileri kırıcı bir şey söylediğinde, yıkıcı bir eleştiri getirdiğinde ya da sesini yükselttiğinde, siz ne kendinize bağırılmasını ne de genellemeler ("her zaman şöylesin...", "asla böyle yapmazsın...") içeren yargılar duymak istediğinizde.

Bir arazi sahibi, birisi çitinin üzerine tırmandığında ne yapar? Şunu söyler: "Burası benim arazim. Burası sınır. Lütfen arazimi terk edin." İnsan ilişkilerinde de bundan fazlasına gerek yoktur. Karmaşık cümleler yerine, bir sınıra ulaşıldığını ya da çoktan aşıldığını açıkça ifade etmek yeterlidir. Örneğin şu şekilde:

- "Bu soruya yanıt vermek istemiyorum."
- "Bu özel bir konu. Bunun hakkında konuşmak istemiyorum."
- "Anlaşmamıza uymuyorsun. Bunu kabul edemem."
- "Benimle böyle konuşmanı istemiyorum."
- "Lütfen sesini alçalt."

Psikoterapist Rosemarie Welter-Enderlin, seks ve çift terapisi bağlamında *pozisyonel* ve *ilişkisel dil* ayrımını ortaya koymuştur. Welter-Enderlin'e göre, erkeklerin pozisyonel dili ve kadınların ilişkisel dili vardır.[3] Bu ayrım, cinsiyetle bağlantılı

3 Cinsellik, kadınlar ve erkekler için farklı anlamlara sahiptir. Kadınlar seks sırasında ilişkiyi (bağlı olmayı) erkeklerden daha fazla önemserken (ilişki-

olmasa ve orijinal anlamından biraz farklılaştırılmış olsa da, sınır koymak isteyen herkesi memnun etmeye eğilimli kişiler için çok faydalıdır. Yukarıdaki yanıt cümleleri belli bir pozisyona sahiptir, kişinin kendi perspektifinden net bir şekilde formüle edilmişlerdir (pozisyonel dil). Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için bu kadar doğrudan olmak ve belki de hayatlarında ilk kez kendileri için net bir talepte bulunmak önemli olabilir. Pozisyonel dil, insanlar tekrar tekrar sınırları aştığında uygundur. Tıpkı arsada olduğu gibi. Bir noktada komşu sadece şöyle der: "Hey sen, çık dışarı!"

Pozisyon alan kişi görünür olur, belirginleşir – ve genellikle saygı kazanır. Bir şeyin arkasında durmak ve bir konuyu cesurca dile getirmek etkileyicidir. Yine de herkesi memnun etmeye eğilimli kişiler, bu yaptıklarının doğru olmadığını hissedebilirler.

Sadece karşıdaki kişinin nasıl tepki vereceği korkusundan değil, aynı zamanda bağlantı eksikliğinden dolayı da. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bazen sevdikleri insanlarla aralarına sınır koymak ya da günlük hayatta temas halinde oldukları kişilere hadlerini bildirmek zorunda kalabilirler. Bu durumlarda ilişkisel dil, içsel olarak kişiye kendisini daha uyumlu hissettirebilir ve iyi bir alternatif sunabilir. İlişkisel dil, muhatapla olan ilişkiye odaklanır. Bağlantı kurmak, net sınır koymayı dışlamaz:

- "Sorun için teşekkürler. Bu konuyu konuşmamayı tercih ederim. Buna saygı duyduğun için teşekkürler."
- "Birlikte belirlediğimiz kuralları tek taraflı olarak bozmanı kabul etmiyorum. Bu konuda nasıl bir çözüm üretebiliriz?"
- "Eve geleceğin saati kararlaştırdığımızda, buna uyacağına güvenebilmek istiyorum. Geç kalman beni hayal kırıklı-

sel yön), erkekler daha çok sözsüz arzunun uzmanları olma eğilimindedir ve cinsel yakınlığı, partnerleriyle yapabilecekleri ve kendilerine seks sırasında hoş gelen şeylere bağlarlar (pozisyonel yön). Krş. R. Welter-Enderlin, "Glut unter Asche. Leidenschaft und lange Weile bei Paaren in Therapie", *Familiendynamik*, cilt 19, sayı 3, 1994, s. 233-251.

ğına uğratıyor, çünkü bu, anlaşmalarımızı ciddiye almadığın izlenimi uyandırıyor."
- "Benimle böyle konuşmana izin verdiğim izlenimini uyandırdıysam, çok üzgünüm."

Son cümle favorim – karşıdaki kişinin yanlış davrandığı tüm durumlar için. İster sesini yükseltsin, ister hakaret etsin ya da başka bir şey yapsın. Bu cümle, durumu yumuşatır çünkü yükselen tansiyona simetrik bir şekilde –öfkeyle– karşılık vermez. Mevcut kalıbı kırar. Henüz bu cümlenin söylenip de karşıdakinin bir an durup yutkunmadığı ya da özür dilemediği bir konuşma görmedim.

Alıştırma: Pozisyonel ve ilişkisel dil oyunu

Pozisyonel ve ilişkisel dil kavramı, sadece sınır koymada değil, genel olarak iletişimde de yardımcı olur. Çevrenizdeki insanların iletişim tercihlerine dikkat edin:

- Kim daha çok pozisyonel, kim daha çok ilişkisel dil kullanıyor? Bu kişilerle hangi özellikleri bağdaştırıyorsunuz?
- Siz hangi dili tercih ediyorsunuz? Hangi durumlarda diğer dili kullanmayı denemek faydalı olabilir?

Örnek: Bir huzurevinin bakımdan sorumlu yöneticisi, günlük hayatında çoğunlukla ilişkisel dil kullanıyor ve bundan çok memnun. Ekibi onun için önemli. İşleri birlikte yapmak da öyle. Ancak özellikle idari personelden ciddiye almadıkları bazı kişilere karşı bilinçli olarak pozisyonel dil kullanıyor. Örneğin "Bana toplantı saatini tekrar gönderir misin? Takvimime kaydetmemişim. Sizinle bir araya gelmek için sabırsızlanıyorum" (= ilişkisel dil) yerine, "Lütfen toplantı saatini tekrar gönder" (= pozisyonel dil) diyor.

Siz de deneyin! Bu, en kolay yazılı iletişimde (örneğin e-postada) veya hazırlanabileceğiniz ya da düzenli olarak karşılaştığınız konuşmalarda (örneğin "Lütfen hemen bulaşık makinesini boşalt" yerine "Bana bir iyilik yapıp bulaşık makinesini boşaltır mısın?") yapılır.

Sistemik kaldıraç yasası, "Değişime daha az ilgi duyanın, kaldıraçta daha uzun oturduğu"nu söyler.[4] Örneğin defalarca uyarılmasına rağmen değişmeyen ve sürekli eve geç gelen bir genç ya da birkaç kez rica edilmesine rağmen öğlenleri odasında etrafa ağır kokular yayan yemekler yiyen bir iş arkadaşı. Bu gibi durumlarda bölünme *(splitting)* uygun olabilir. Bu, sistemik terapide kullanılan etkili bir müdahale biçimidir ve amacı, mevcut olmayan bir çatışma hali ortaya çıkarmaktır.

- "Bir arkadaşım, üç hafta ev hapsi koymamı ve oyun yasağı getirmemi önerirdi. Benim de içimden bunu yapmak geliyor ama bunun sorunun çözümü olmadığını hissediyorum."
- "A ve B ile ne yapmam gerektiği konusunda yoğun bir şekilde konuştum. A, patrona gidip durumu anlatmaktan başka çare olmadığını düşünüyor. B ise, eğer gerçekten istersek bir araya gelip anlaşabileceğimizi, patronu işin içine katmanın çocukça olacağını söylüyor. Kararsızım ve ne yapacağımı bilmiyorum."

Önemli olan, söylenenlerden sonra kısaca duraksamak ve beklemektir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler en az ona kadar yavaşça saymalıdır. Bu her zaman başkalarının sınırlara saygı duymasını sağlamaz, ama arada sırada şaşırtıcı bir şekilde bunun işe yaradığı ve uzlaşma sağlandığı görülebilir.

İyi ve net bir iletişimle çok şey başarılabilse de, anlaşılması mümkün olmayan ya da tüm çabalara rağmen sınırlarını korumayan insanlar olacaktır. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, inanç sistemleri nedeniyle sıklıkla aksini düşünse de, çoğu durumda belirli insanlarla teması sürdürme, sınırlama ya da tamamen kesme seçeneğimiz vardır.

Görüşlerini korkunç bulduğum bir amcamı hatırlıyorum. Hayatlarının gerçekliğini zerre kadar anlamadığı insanlar hakkında sefil yorumlar yapıp dururdu ve onun fena halde cinsiyetçi biri oldu-

4 A. v. Schlippe ve J. Schweitzer, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen*, Vandenhoeck & Ruprecht 318, Göttingen, 2012.

ğunu düşünürdüm. Ailede herkesin tüm doğumgünlerinde bulunması gelenek olsa da, 13 yaşımda aileme "bu adama" artık gitmeyeceğimi söyledim. Ailem bunu duymaktan pek hoşlanmadı ama kararıma saygı duydular. Bu, onlar için o kadar da önemli değildi. O noktada beni ciddiye almaları, o zamandan beri bana eşlik eden ve başka durumlarda da bana vazgeçme ya da teması azaltma seçeneğini düşünme cesareti veren önemli bir deneyim oldu.

Bu yüzden tüm çabalara rağmen bir kişiyle temasın zarar verdiğini hisseden kişi, pasif şekilde duruma katlanan bir kurban konumunda kalmamalı, mevcut hareket alanlarını kullanmalıdır. Bir olasılık, bu kişiyle temas sıklığını ve yoğunluğunu yönetmektir:

- Öğle molasında, uygunsuz yorumlar yapan iş arkadaşından biraz uzağa oturmak.
- Artık yabancılaşmış kız kardeşle ayda dört kez yerine sadece bir kez telefonlaşmak.
- Eski partnerden çocukları alırken tartışmaya girişmemek ve sadece çocukların esenliğiyle ilgili konuları konuşmak.

Bu, aynı zamanda teması tamamen kesmek anlamına da gelebilir; örneğin hayat yolu farklı yönlere gitmiş olan eski bir okul arkadaşıyla ilişki kesilebilir, çalışma ortamına tahammül etmek artık mümkün değilse başka bir bölüme ya da başka bir şirkete geçilebilir ya da romantik bir ilişki sonlandırılabilir. Herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi için bir ilişkiyi gerçekten bitirmeyi düşünmek tam bir tabu olsa da, onları bu tabuyu kırmaya cesaretlendirmek istiyorum.

Çünkü herkesi memnun etmeye çalışan kişiler bazen kendilerini kandırır. Bir meslektaşımı hatırlıyorum; yönettiği bir süpervizyon grubundan bana defalarca söz etmişti. Bunu yaparken de son derece bezmiş ve sinirli oluyordu. Organizasyon yükü fazlaydı, grup zordu. Üstelik normalden daha az ücret alıyordu, çalışma saatleri hiç uygun değildi ve bunu kabul ederek kendinden taviz vermişti. Süpervizyon görevini uzatmama

kararı almışken, grup ona bir kutu çikolata hediye etti. Bu, verdiği kararı hemen o anda sarstı – sonuçta grubu yüzüstü bırakmak istemiyordu. Ne var ki: Olumlu bir tekil deneyim, tek başına olumsuz asıl deneyimi telafi etmez.

İnsanlar "Bu ilişkiden vazgeçebilirim" demeye razı olduklarında, belki de şöyle hissederler: "Ama bırakmayı istemiyorum. Bu kişi benim için çok önemli." Bu bilinçli karar, bir yandan kabul süreçleri için alan açar: "Bu ilişkiyi, sürekli sinirlenmeden ya da üzülmeden sürdürebilmemiz için neyi kabul etmem gerekiyor?" Öte yandan, aynı kapıyı içsel veya dışsal pazarlık süreçleri için de açar: "Ayda bir kez yeter" ya da "Ama politika konuşmayalım, ne zaman politika konuşsak kavga ediyoruz." Belki de şu netleşir: "Evet, haklısın. Ondan vazgeçmeliyim. Bunu bitirmeliyim. Bu ilişki artık bana iyi gelmiyor."

Temasın kesilemediği durumlarda, duygusal sınır koyma pratiği yapmayı kesinlikle öneririm. Neyse ki fazla muhatap olmak zorunda kalmadığım öfkeli bir patronla yaptığım görüşmelerde, her nefes alış verişte, dışarı üflediğim havayla birlikte önümde görünmez bir kalkan oluşturduğumu hayal etmek bana yardımcı oldu; patronun iş arkadaşlarım ve benim hakkımdaki uygunsuz konuşmaları bu kalkana çarpıp geri dönüyordu. Bu tür bir görselleştirme genellikle kolaydır, deneyebilirsiniz.

Alıştırma: Hayalî koruma kalkanı

Burundan nefes alın ve verin. Nefes verirken, nefesinizin yere kadar uzandığını ve bu nefesten önünüzde görünmez bir kalkan oluştuğunu, bu kalkanın ardında tamamen güvende olduğunuzu ve korunduğunuzu hayal edin.

Benim hayalî kalkanım, örneğin, içinde altın parıltılar olan şeffaf bir yarım küre. Sizin kalkanınız buna ister benzeyebilir isterse de tamamen farklı olabilir. Sevdiğiniz bir görüntü bulun. Önemli olan, bunu mümkün olduğunca canlı bir şekilde hayal edebilmeniz. Önemli olan, bu kalkanın arkasında kendinizi kurşun geçirmez camın ardındaki insanlar gibi güvende ve korunaklı hissetmeniz.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin, başkalarının sınır koymasını kendilerine karşı kişisel bir saldırı olarak görmemeyi öğrenmesi gerekir. Bunu özellikle ilişki kulağıyla dinlediklerinde yaparlar. Son kez bahçe çiti metaforunu kullanmak gerekirse: Hiçbirimiz, birinin kendi arsasının etrafına çit çekmesini garip bulmayız. Kimse bunu kişisel algılamaz. Bunu, olduğu gibi anlarız – yani özel alanını koruma eylemi olarak. Hayır demek ve talepleri reddetmek, metaforik çitler kurmaktan başka bir şey değildir. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, başkalarının bunu yapmasına –belki artık o güzel çayırlara kestirme yoldan gidememenin üzüntüsüyle– ne kadar erken izin verirse, kendi arsalarını çitle çevirmeleri de o kadar kolaylaşır.

BİR ŞEYİ KİMSEYİ İNCİTMEDEN DİLE GETİRME

Şunu artık biliyoruz: Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler ne hayal kırıklığına uğratmak, ne incitmek ne de kimseyi kızdırmak ya da üzmek ister. Yanlış ifade etme korkusuyla, çoğu hassas durumda hiçbir şey söylememeyi tercih ederler. Bu yüzden, kendi isteklerini, ihtiyaçlarını ya da fikirlerini dile getirme konusunda çok az pratikleri vardır. Gelecekte bunu daha kolay değiştirebilmeniz için, başkalarını incitmeden bir şeyleri nasıl dile getirebileceğinize dair bazı kullanışlı iletişim tekniklerini göstereceğim.

Şunu unutmayın: Bu yöntemleri uygulasanız bile, her istek yerine getirilmeyecek, her rica kabul edilmeyecek ve her eleştiri hoş karşılanmayacak. İnsanları, para atıldığında güvenilir bir şekilde çikolata veren bir otomat gibi kontrol edemezsiniz. İnsanların kendi hayatları, ihtiyaçları ve bakış açıları vardır. Bu yeni bir bilgi değil. Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler bunu sık sık unutur.

Geçmişte nadiren bir şey rica ettikleri ya da fikirlerini ifade ettikleri için, herkesi memnun etmeye çalışan çoğu kişi, "sade-

ce bu sefer" bir şey söylediklerinde diğerlerinin ricalarına uyması ya da fikirlerini kabul etmesi gerektiğini düşünür. Bu gerçekleşmediği takdirde, bir daha hiçbir şey söylemezler. Bir kurs katılımcısını hatırlıyorum; bir soru-cevap oturumu için yaklaşık 15 soru göndermişti. Soruların altına da şunu yazmıştı: "Sonunda cesaretimi topladım ve sorularımı gönderebildim." Oturumda, zaman yetmediği için bu katılımcının sorularının sadece bir kısmını cevaplayabildim. Bu, onun sonrasında başka soru göndermemesine yol açtı. Çünkü çok fazla soru sormasının uygunsuz olduğunu düşünmüş ve şu sonuca varmıştı: "Hiç soru göndermemeliydim!" Herkesi memnun etmeye çalışan birçok kişi, bu tür hatalı bir döngüsel çıkarımda bulunur. Bu, gelecekte kendilerini geri çekmeleri için olumsuz bir pekiştirici işlevi görür.

Benzer şekilde, bir destek ricası karşılıksız kaldığında, eleştirel bir geribildirim hemen muhatapta davranış değişikliğine yol açmadığında ya da onay almadığında da aynı şey olabilir. Bunu önlemek için, şunu sık sık hatırlamakta fayda vardır: İyi düşünülmüş, akıllıca cümleler kursak bile, istediğimizi hemen elde edemeyebiliriz. Diğer insanlar bazı ricaları yerine getirmek istemeyebilir ya da o an bunu yapacak durumda olmayabilir. Ancak bu, bir şeyleri dile getirmekten ve hareket alanlarını keşfetmekten bizi alıkoymamalıdır.

Yıllar önce yaşadığım bir durum, bana bir şey istediğimde lafı dolandırmamayı öğretti. Kocamla bir haftalığına bir sağlık otelindeydik. Akşam yemeğinden sonra, karanlıkta o muhteşem kamp ateşinin başında oturmak istiyordum. Hava çok soğuktu (şubat ayıydı) ama aynı zamanda çok da romantikti. Dürüst olmam gerekirse, üç günün sonunda, üç başarısız girişimim olmuştu:

- 1. girişim: "A, şuraya bak, dışarıda bir kamp ateşi var."
- 2. girişim: "Sonra biz de kamp ateşinin başına oturabiliriz. Bu akşam gökyüzü çok berrak."
- 3. girişim: "Çıtırdayarak yanan ateş, bana Afrika'yı hatırlatıyor – çok güzel."

Tabii ki beklentim, sevgilimin ilk girişimimde ellerini coşkuyla çırpması ve "Duyduğum en muhteşem fikir! Hemen yapalım!" diye haykırmasıydı. Ama böyle olmadı. Büyük bir hayal kırıklığına uğramıştım. Dördüncü akşam dördüncü kez girişimde bulundum ve bunu yaparken ölçekleme yöntemini kullandım (bkz. Beşinci Bölüm). Bana göre 1'den 10'a kadar olan 'Bunu ne kadar istiyorum' ölçeğinde bunun yeri 10'du, ancak kocam en fazla 4 veriyordu. Ama gerçekten iyi bir kocam olduğu için, göz açıp kapayana kadar kendimizi beş battaniyeye sarılmış halde, yıldızlı gökyüzü altında ateşin başında otururken bulduk. Mutlu son.

Bir şey istediğinizde, bunu açık ve net bir şekilde ifade edin. Hiç kimse sizin düşüncelerinizi okuyamaz. Bu onların görevi de değildir. Bir şeyin olmasını ummak yerine, inisiyatifi ele alın. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler genellikle o kadar ince ipuçları kullanır ki, karşılarındaki kişi bunun bir istekle bağlantılı olduğunu bile anlamaz. Ölçekleme yöntemiyle, bir şeyin sizin için ne kadar önemli olduğunu görünür hale getirebilirsiniz.

Herkesi memnun etmeye eğilimli insanlar kendileri için söz almaya başladıklarında, sık sık bencil oldukları izlenimine kapılırlar. Bunun doğru olmadığını zaten biliyoruz: Mesele, kendi ihtiyaçlarınızı başkalarınkinden daha önemli görmek değil, eşit derecede önemli görmektir. Bu, konuşarak ifade edilebilir. Şu iki cümle arasında fark vardır:

- "Seni incitmek istemem *ama* haftasonu gelemiyorum."
- "Seni incitmek istemem *ve* haftasonu gelemiyorum."

"Ama" kelimesi, kendi içinde nötr olan bir cümleyi olumsuz yapar; bazı durumlarda asıl mesajı geçersiz bile kılabilir. Örneğin "Harika bir sunumdu ama çok hızlı konuştun" cümlesinde bu açıkça görülür. "Ama", senin ihtiyacının benimkinden daha az önemli olduğunu ima eder. "Ve" bağlacı kullanıldığında ise, her iki ihtiyaç eşit olarak yan yana durur.[5]

5 B. Roth, *The Achievement Habit: Stop Wishing, Start Doing, and Take Command of Your Life*, Harper Collins, New York, 2015.

Bu ifade biçimini, itirazları ele almak veya hassas konuları dile getirmek için de kullanabilirsiniz. Böylece karşınızdakini doğrularken, sizin için önemli olan neyse onu da ifade etmiş olursunuz. Örneğin:

- "Endişelerini duyuyorum ve ilk fikrin daha iyi bir yol olduğunu bir kez daha vurgulamak istiyorum."
- "Maaş talebim konusundaki çekinceni anlıyorum ve hareket alanlarını gözden geçirmeni rica ediyorum, çünkü geçen yıl iyi bir performans gösterirsem bunun ödüllendirileceğini kararlaştırmıştık."
- "Bir şey söyleyip söylememek konusunda gerçekten uzun süre düşündüm. Çünkü şu anda çok kötü durumda olduğunu biliyorum. Aynı zamanda bunu dile getirmek de istiyorum, çünkü böyle devam edemez."

"Ama" yerine "ve" kullanmak, sadece başkalarıyla iletişimde değil, özellikle korkular ve endişelerle başa çıkmada da yardımcı olur. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin tipik mantığı, "Evet ama" ilkesine göre çalışır:

Komşuma müziğin sesi çok yüksek olduğu için uyuyamadığımı söylemek isterdim ama beni küçük şeylerden şikâyet eden biri olarak görmesinden korkuyorum.

Aşağıdaki cümleyi okuduğunuzda hissiniz nasıl değişiyor?

Komşuma müziğin sesi çok yüksek olduğu için uyuyamadığımı söylemek isterdim ve beni küçük şeylerden şikâyet eden biri olarak görmesinden korkuyorum.

Tabii ki tüm endişeler sihirli bir şekilde kaybolmayacaktır. Yine de çoğu kişi küçük bir fark hisseder: Beyin, "ve"den önce ve sonra olan şeylerin aynı anda nasıl başarılabileceğine dair çözümler aramaya başlar.

Herkesi memnun etme çabası, korkuyla el ele gider. Rezil ol-

ma korkusundan, eleştirilme endişesine ya da dışlanma kaygısına kadar. Cesur olmak ve kendine sadık kalmak, korku hissetmemek değil, korkunun sizi yapmak istediğiniz ya da doğru bulduğunuz şeyi yapmaktan alıkoymasına izin vermemektir. Yukarıdaki örnekte, korkuya rağmen komşuyla konuşmak gibi.

Herkesi memnun etme çabası, "utangaç olmak"la aynı şey değildir. Herkesi memnun etmeye eğilimli olup arkadaş gruplarında ya da profesyonel ortamda çok iyi tartışabilen ya da fikirlerini ifade etmekte zorlanmayan birçok insan tanıyorum. Duygusallık ortaya çıktığında, sorunlar da başlıyor. Örneğin başkalarını rahatsız etme ihtimali olduğunda ya da bağımlılıklar söz konusu olduğunda. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler böyle anlarda öfkelerini yutar, isteklerini, ihtiyaçlarını ve fikirlerini ifade etmez, kimseyi incitmemek için iletişimi keser ya da istemedikleri bir şeyi yaparlar.

Ortak bir gezi planlarken, Brigitte'nin arkadaşı ona çift kişilik odada kalıp kalmayacaklarını sormuş. Bu hem daha ucuz hem de kesinlikle "süper bir şey"miş. Brigitte, daha iyi dinlenebildiği ve sadece kendisine ait bir sığınak istediği için tek kişilik odayı tercih ediyor. Arkadaşını hayal kırıklığına uğratmaktan ya da kızdırmaktan korkuyor.

Her zamanki gibi "Birkaç günü idare ederim" deyip kabul etmek yerine, Brigitte endişelerini dile getirebilir ve şunu söyleyebilir: "Hayal kırıklığına uğrama ya da bana bozulma ihtimaline rağmen, tek kişilik bir odayı tercih ederim."

Bu cümlenin başındaki sihir, kendi ihtiyaçlarımızı dile getirirken aynı zamanda korkularımızı da ifade etmemiz ya da muhatabımızın olası eleştirilerini önceden ele almamızdır. Bu ifadeyi kullananlar, sıklıkla endişelerinin yersiz olduğunu deneyimler. Brigitte'nin durumunda da böyle oldu; tek kişilik oda istemesi arkadaşı için sorun olmadı. Buna tamamıyla anlayış gösterdi ve Brigitte'nin bunu dile getirmesinden memnun olduğunu, çünkü bu kısa gezinin ikisi için de harika geçmesini istediğini ifade etti.

"İhtimaline rağmen..." ifadesini kullanmak isteyenler, somut bir durumda şunu düşünmelidir:

★ **Beni korkutan nedir? Başkalarının hangi düşünceleri veya hisleri benim için çok rahatsız edici olabilir?**

Bu sorunun cevabını verebilen, neredeyse her şeyi dile getirebileceği bir cümle oluşturabilir. Üç parçalı basit formül şöyledir: Korktuğun ya da kaçınmak istediğin şeyi ifade et, "ihtimaline rağmen" ile devam et ve aslında dile getirmek istediğin şeyi belirt. Sonuç, örneğin şöyle olabilir:

- "Aptal olduğumu düşünme ihtimaline rağmen, bir kez daha soracağım – faturalandırma tam olarak nasıl işliyor?"
- "Bunun takım ruhuna uymayacağını düşünmeniz ihtimaline rağmen, bu sefer bu işi yapmaya gönüllü olmayacağım."
- "Kariyerime mal olma ihtimaline rağmen, benimle bu tonda konuşmanızı istemiyorum."

Christine'nin örneğinde, Şiddetsiz İletişim yönteminin, kritik noktaları iyi niyetle ve net olarak dile getirmek için çok iyi şekilde kullanılabileceği açıkça görülüyor.

Şiddetsiz İletişim

Amerikalı psikolog Marshall Rosenberg, 1970'lerde Şiddetsiz İletişim[6] kavramını geliştirdi. Şiddetsiz İletişim, Carl Rogers'ın hümanist psikoterapi geleneğine dayanır. Kendimizdeki ve başkalarındaki duyguları ve ihtiyaçları daha iyi fark etme, bunları paylaşma ve birlikte iyi çözümler bulma yeteneğini teşvik eder. Yapısıyla, suçlamalardan ve ithamlardan kaçınıldığı ve ihtiyaçlar görünür kılındığı için mevcut durumu sakinleştirir. Şiddetsiz İletişim, dört sabit adıma dayanır:

6 M. Rosenberg, *Gewaltfreie Kommunikation*, Junfermann, Paderborn, 2016 (*Şiddetsiz İletişim*, çev. Gizem Alav Şapçı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2011).

- A'yı gördüğümde (Gözlem),
- B hissediyorum (Duygu),
- çünkü C'ye ihtiyacım var (İhtiyaç).
- Bu yüzden şimdi D'yi rica ediyorum (Rica).

Christine, oğlu Emil'i annesine bıraktığında, annesi, son birkaç defadır olduğu gibi, darmadağınık saçları ve çim lekeleriyle dolu pantolonuyla çocuğun sanki kimse onunla ilgilenmiyormuş gibi göründüğünü söyledi. Christine, bu defa buna bir cevap vermek istiyor.

Bunu yaparken Christine'nin ilk adımı, bir *gözlem* paylaşmak olabilir. Amaç, durumu nesnel bir şekilde tarif etmek, değerlendirmeden kaçınmaktır. Yani suçlama ya da yargılamadan uzak durulur. Christine, annesine şöyle diyebilir: "Demin Emil'in kimse onunla ilgilenmiyormuş gibi göründüğünü söyledin."

Bu ilk adım basit gibi görünse de, şeytan her zaman ayrıntıda gizlidir. Nötr bir gözlem paylaştığımızı düşünsek bile, çoğu durumda içinde yorumlar barındırır. Partnerine "Ev işlerinde bana destek olmuyorsun" demek, durumu tarafsızca tarif etmez, bu aslında bir yargıdır. Nesnel ve tarafsız olan şudur: "Bu hafta evin tüm alışverişini ben yaptım, beş kez çamaşır yıkadım, mutfağı ve banyoyu temizledim."

Alıştırma: Gözlem mi, değerlendirme mi?

Aşağıdaki ifadelerin gözlem mi, yoksa değerlendirme mi içerdiğine karar verin:

1. Jutta beni dinlemiyor.
2. Sahneye çıkacağım zaman ellerimin terlemeye başladığını fark ettim.
3. Yorgun görünüyor ama yine de ilgileniyormuş izlenimi veriyor.
4. Tatil güzeldi.
5. Seninle konuştuğum esnada telefonuna bir şeyler yazıyorsun.

Çözüm: 1, 3, 4, 7 = Değerlendirme; 2, 5, 6 = Gözlem.

6. Anneme yemekten biraz daha isteyip istemediğini sorduğumda cevap vermedi.
7. Çok kiloluyum.

Christine, "Bugün yine iğneleyici bir yorum yaptın" veya "Az önce Emil'in görünüşünü eleştirdin" gibi bir şey söyleseydi, bu bir değerlendirme olurdu, gözlem değil. Gözlemlediğimiz davranışı değer yargısı içermeden tanımlamanın avantajı, karşı tarafın hemen haklı çıkma veya savunma moduna geçmemesidir.

Diyelim ki Christine, duyduğunu nesnel bir şekilde tarif etmek yerine değerlendirmesini paylaşıyor. Bu durumda ne olur? Annesi kolayca şöyle diyebilir: "Hayır, bunu hiç de iğnelemek amacıyla ya da eleştirmek için söylemedim." Böylece konuşma biter. Hatta Christine suçlanmaya bile maruz kalabilir, çünkü annesi kendini yakalanmış hisseder, utanır ve karşı saldırıya geçer: "Sevgili torunum hakkında böyle konuştuğumu nasıl söylersin?!"

Gözlemci perspektifinde kalmak için şu soruyu sormanın yardımı dokunur:

★ **Bir kamera bu durumu kaydetse ve ben bu videoyu izlesem: Kamerada tam olarak ne görülür ya da duyulur?**

İkinci adımda, az önce belirtilen durum gerçekleştiğinde, içimizde ortaya çıkan *duyguyu* adlandırırız. Bu, karşımızdaki kişinin davranışının bizde neyi tetiklediğini onun için görünür kılar. Christine muhtemelen şöyle bir şey söyler: "Kızgınım."

Gerçek duyguları adlandırmak önemlidir. Christine, "Annem olarak beni takdir etmediğini hissediyorum" dese, bu bir duygu değil, sahte duygu olur. Christine, "Annemin beni takdir etmediğini düşündüğümde ne hissediyorum?" diye sorarak gerçek duyguya ulaşabilir.

Sahte duyguları ifade edenler, gerçek bir duygu değil, duygu kılığına girmiş yorumlar ve düşünceler ifade eder. Bu da ko-

nuşmayı hızlıca bitirebilir ve savunma tartışmalarına yol açabilir. "...hissediyorum" ya da "İçimde... böyle bir his var" sözlerini içeren ve bir suçlu işaret eden cümlelerde sahte duygu olma ihtimali yüksektir. "İncindiğimi hissediyorum..." ya da "Patronumun beni saymadığını hissediyorum..." gibi cümleler bir duygu değil, değerlendirme ifade eder. Gerçek duygular fiziksel olarak hissedilir. Gerginlik bir karıncalanma olarak kendini gösterir, çaresizlik bedeni felç eder. Bunlar, birinci tekil şahıs ekiyle biten fiillerle ifade edilir:

- Korkuyorum.
- Şok oldum.
- Üzgünüm.

Kendini nasıl ifade edeceğinden emin olamayanlar, "Bebek Testi"ni yapabilir: Bir bebek, benim duygu olarak "pazarladığım" şeyi hissedebilir mi? Edemezse, bu muhtemelen gerçek bir duygu değil, sahte duygudur.

Herkesi memnun etmeye eğilimli kişiler, fikirlerini açıkça ifade etmeye ya da kritik noktaları dile getirmeye başladıklarında, duyguları saf haliyle ifade ederken kendilerini bazen iyi hissetmezler. Hiç sorun değil. Tüm gerçek duygular için dilde kademeler vardır. "Fena halde kızdım" yerine "Bozuldum / Gerildim" yeterlidir. "Korkuyorum" yerine "Endişeleniyorum/ Çekincelerim var" denebilir.

Dağcılığa yeni başlayan biri için önce küçük tepelere tırmanmak nasıl tamamen anlaşılır bir durumsa, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin duygularını ifade etmelerine aynı şekilde yaklaşmaları da aynı derecede doğru ve mantıklıdır. Zorluk seviyesi zamanla artırılabilir. Bu yüzden, "Rahatsızım" ya da "Emin değilim" gibi biraz muğlak ifadeler kullanmak gayet uygundur.

İkinci adım için anahtar soru şudur:

★ **Karşı tarafın davranışı bende hangi duyguyu uyandırıyor?**

Üçüncü adımda, bu duyguya neden olan *ihtiyaç* ifade edilir. Genelde bu duygunun önemli bir ihtiyacın ihlal edilmesiyle birlikte ortaya çıktığı kabul edilir. Ancak –sık sık yaptığımız gibi– suçlamada bulunmak yerine, muhatabımızdan ne istediğimiz, ihtiyacımızın ne olduğu üzerine yoğunlaşmalıyız. Christine, duygularını dikkate alarak belki şöyle bir şey söyleyebilir: "Kızgınım, çünkü bir anne olarak elimden gelenin en iyisini yapıyorum ve bunu takdir etmeni istiyorum. Emil beş yaşında, çok hareketli ve etrafta koştururken üzerinin kirlenmesi bence gayet normal."

İhtiyaç, içimizde bir şeylerin kımıldamasına ve bu konuda harekete geçmek istememize sebep olan "geçerli neden"dir. Yemek masasının altında kirli çorapların birikmiş olduğunu söyleyen biri için belki düzen önemlidir. Cinsiyetçi, ırkçı ya da başka türden ayrımcı bir yorum yapıldığında, yanındakinin araya girmediğine üzülen biri, belki de dürüstlüğe, desteğe ya da dayanışmaya ihtiyaç duyuyordur. Burada anahtar soru şudur:

★ **İhtiyacım nedir – şu anda neye ihtiyacım var?**

Son olarak, somut bir rica formüle edilir. Bu rica, kendimizi daha iyi hissetmemiz için muhatabımızdan isteyeceğimiz şeyi ifade etmelidir. Christine'nin örneğinde, ricası şöyle olabilir: "Lütfen Emil'i sana getirdiğimde ya da senden aldığımda, onun nasıl göründüğü hakkında yorum yapmaktan kaçınır mısın?"

Böyle somut bir rica birden fazla avantaja sahiptir. Birincisi, karşıdaki kişinin buna bir tepki vermesi gerekir. İkincisi, ne istediğinizi netleştirir. Çünkü ricalar birçok şekilde edilebilir ve insanlar özellikle kendilerini görülmemiş hissettiğinde, taleplerini genel sızlanmalar şeklinde ifade etme eğilimindedir: "Bu böyle devam edemez", "Birbirimize karşı daha dikkatli davranmalıyız", "Kimse benim nasıl olduğumla ilgilenmiyor" vb. Christine'nin örneğinde ricalar farklı şekilde ifade edilebilir:

- "Bunu söylediğinde tam olarak ne kastettiğini anlamak istiyorum. Lütfen daha ayrıntılı açıklayabilir misin?"
- "Bir ara biraz vakit ayırıp, benim nasıl bir anne olduğuma dair düşüncelerin hakkında konuşabilir miyiz?"
- "Sabahtan akşama kadar zaten kendimi eleştirip duruyorum. Lütfen şu andan itibaren bana yapıcı bir şeyler söyleyebilir misin?"

Bu adım için anahtar soru şudur:

★ **Karşı taraftan nasıl bir ricam olacak?**

Ricalar, hemen o anda somut bir davranış talep eder; istekler ise gelecekteki durumlara veya koşullara yöneliktir. Ricalar, yerine getirilmesi daha kolay olduğu için daha yüksek başarı şansına sahiptir.

Daha sık ricada bulunmak, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için Şiddetsiz İletişim'den bağımsız olarak da önemlidir. Ne kadar sık rica dile getirirlerse veya reddedilebilme ihtimali olan öneriler sunarlarsa, o kadar çok şey öğrenirler. Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, pek çok ricalarının yerine getirildiğini ve önerilerinin dikkate alındığını deneyimleyeceklerdir. Bu, onları iyi ihtimalde, ihtiyaç duydukları desteği daha sık istemeye teşvik eder.

Ancak daha da önemli başka bir şey var: İnsanlar ne kadar sık ricada ya da öneride bulunursa, bir ricanın veya önerinin reddedilme ihtimali de o kadar artar. Bu elbette sorun değil: Başkalarının ricalarını kabul edebilir ya da reddedebiliriz, onlardan etkilenebiliriz ya da etkilenmeyebiliriz. Ricalarımızı ve muhataplarımızın cevaplarını tamamen doğal bir şekilde ifade eder ve karşılarsak, ricalar ilişki testi statüsünü ("Karşı taraf ricamı yerine getirirse beni seviyor demektir – yerine getirmezse sevmiyor demektir ya da uygunsuz bir talepte bulunduğum için aptalın teki olduğum anlamı çıkar") kaybeder.

Köln Katedrali kulesinin tepesine çıkan ya da Marina Bay Sands'in çatı terasından Singapur manzarasını seyreden biri,

katedralin ya da otelin dibinde dururken gördüğünden çok daha fazlasını görür. Metakomünikasyon tam da bu etkiyi kullanır. Bir konuşma zorlaştığında, içerikten çıkılır, kuleye tırmanılır ve orada, yukarıda ne görülüyorsa, onun hakkında konuşulur. "Metakomünikasyon" terimi, sibernetikçi Gregory Bateson tarafından ortaya atılmıştır.[7] Yunanca "meta" öneki "arkasında" ya da "üzerinde" anlamına gelir ve iletişimin daha yüksek bir düzeye taşındığını, yani duruma uzaktan bakıldığını ifade eder.

Bu iletişim türü, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için, konuşmaların istedikleri gibi gitmediği durumlarda faydalıdır. Konuşmaların istenildiği gibi gitmeyişinin işareti bir tartışmanın dönüp dolaşıp aynı yere gelmesi, konuşanların birbirini anlamaması ya da "nahoş bir duygu" olabilir. Metakomünikasyon, özellikle çatışma veya eleştiri konuşmalarında faydalıdır, çünkü herkesi memnun etmeye çalışan kişiler bu durumlarda geri çekilme eğilimindedir.

Çiftler arasında yaşanan tipik bir tartışmayı hayal edelim; görev dağılımı hakkında tartışıyorlar ve bu noktada klişe kutusuna uzanıyorum: Kadın temizlik yaptığını, yemek pişirdiğini, çamaşırları yıkadığını ve çocuklara ödevlerini yaptırdığını söylüyor. Erkek arabayı yıkadığını, mali konularla ilgilendiğini, bulaşık makinesini tamir ettiğini ve çim biçtiğini söyleyerek karşılık veriyor. Tartışma, kimin daha fazla iş yaptığı ve adil bir görev dağılımının nasıl olacağı konusunda alevleniyor. İkisi birlikte kuleye çıksa, metakomünikatif olarak şunu fark edebilirler: "Öyle görünüyor ki, her birimizin yaptığı görevleri saymak kötü bir hava yaratıyor. Bu şekilde bir yere varamıyoruz."

Bu, soruna bir çözüm getirmez ama en azından kalıp fark edilmiş, tartışma yatışmıştır. Bu durum da, herkesi memnun etmeye çalışan kişinin tartışma korkusuyla sorunu hiç dile getirmemesini engeller ve geri çekilme olasılığını azaltır.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, metakomünikasyonu çok farklı durumlarda kullanabilir:

7 G. Bateson, *Ökologie des Geistes*, Suhrkamp, Frankfurt, 1981.

- *Etkileşim dinamiklerini açığa çıkarmak ve bir öneri sunmak*: "20 dakikadır bir karara varmaya çalışıyoruz ama birbirimize yaklaşamadık bile. Beş dakika mola verip sonra oylama yapmayı öneriyorum."
- *Kendi durumunu (ölçülü bir şekilde) ifade etmek*: "Şu anda huzursuz olduğumu fark ediyorum ve tam olarak neyi kastettiğini merak ediyorum."
- *İçsel motivasyonları açıklamak*: "Bana izin ver, ödevlerini şimdi yapmanın neden bu kadar önemli olduğunu açıklayayım."
- *Kendi çelişkisini ifade etmek*: "Bir yandan, beni departmanda tutmak istemenizi ve şu anda tayinime onay vermek istememenizi çok iyi anlıyorum – diğer yandan, bu benim için o kadar önemli ki, bunu böylece kabul etmek istemiyorum. Başka bir seçenek olup olmadığını gözden geçirmenizi rica ediyorum."
- *Kendi endişelerini ifade etmek*: "Görüyorum ki, en iyi çözümün hangisi olduğu konusunda tamamen farklı fikirlerimiz var. Korkarım bu konuda anlaşmakta güçlük çekeceğiz. Nasıl devam edelim?"
- *Rahatsız edici konuşmaları sonradan istişare etmek*: "Bir dakikan var mı? Sanırım bazı noktalarda sürekli birbirimize sinirleniyoruz ama bunu konuşmuyoruz. Seni neyin rahatsız ettiğini bilmeyi gerçekten isterim. Bana bunları anlatmak ister misin?"

ŞAH MAT TEPKİLERİNİ YUMUŞATMA

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kendilerini savunduklarında, kendilerinden istenenleri geri çevirdiklerinde ya da "Hayır" dediklerinde, etraflarındaki insanlar nadiren "Yaşasın!" diye bağırır. Bu kişiler için rahatsız edici bir durum ortaya çıkar. Aniden çocukların beslenme çantalarını düşünmek zorunda kalırlar, altından kalkamadıkları konularda her şeyi bilen (ama o konudan sorumlu olmayan) iş arkadaşlarına ko-

layca başvuramazlar ya da farklı görüşlerle eleştirel bir şekilde yüzleşmek zorunda kalırlar. Bu yüzden direnirler. Bu direnç sözlü olabilir:

- "Eskiden bu kadar huysuz/bencil/karmaşık değildin!"
- "Öf, bir şey soramaz mıyım yani?"
- "Benim kim olduğumu biliyorsunuz, değil mi?"
- "Bunu unutmayacağım!"

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bazen "Hayır" dediklerinde veya bir istekte bulunduklarında, karşı tarafın bu durumu görmezden geldiğini deneyimler. Hepimiz, eleştirel bir yorumun, rahatsız edici bir fikrin veya "Biraz vaktin var mı?" sorusuna verilen "Hayır" yanıtının yok sayıldığı durumlar yaşamışızdır. Karşı taraf sanki hiçbir şey olmamış gibi devam eder. Herkesi memnun etmeye çalışan pek çok kişi için en zorlayıcı şey, karşı tarafın hayal kırıklığını ifade etmesidir. Örneğin:

- "Ah, yazık. Oysa sana güvenmiştim."
- "Kusura bakma, haddimi aşmak istememiştim. Bunun sorun olmayacağını düşünmüştüm."
- "Sensiz bu iş eğlenceli olmaz, o zaman ben de gitmem."
- "Tamam, anlaşıldı. Bir takım olduğumuzu ve birbirimize yardım ettiğimizi sanıyordum."

Karşı tarafın bu tür tepkileri nadiren planlıdır. "Bana vicdan azabı çektirmeye çalışıyor" suçlaması bazı durumlarda doğru olabilir, ancak çoğu zaman geçerli değildir. Bu anlık ve hızlı tepkiler, genellikle bilinçsiz başa çıkma veya koruma stratejileridir. Bu, karşı tarafın kendi duyguları ve düşünceleriyle baş etme biçimidir.

Ancak bu tür tepkiler, özellikle herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde bir şeyler tetikler. Çünkü herkesi memnun etme eğilimine sahip kişiler, bu anlarda kendilerini köşeye sıkışmış (yani satrançta "şah mat" hamlesine maruz kalmış gi-

bi) hissederler. Bu yüzden ben bu tepkilere "şah mat cümleleri" diyorum. Sadece cümleler değil, jestler de şah mat etkisi yaratabilir:

- "Hayır" dedikten sonra gelen uzun bir "Öfffff" ya da abartılı bir iç çekme, kişinin fikrini değiştirip aslında yapmak istemediği işi üstlenmesine neden olabilir.
- Bir kararın açıklanmasının ardından kaldırılan bir kaş, o kararın doğru olup olmadığının sorgulanmasına neden olabilir.
- Kişi canı istemediği için gezi programını iptal edince somurtmayla karşılaşırsa, istemese de geziye katılabilir.
- Eleştirel bir konuyu dile getirdikten sonra aile sofrasında oluşan huzursuz sessizlik, kişinin geri çekilmesine yol açabilir.

Herkesi memnun etmeye çalışan herkese sesleniyorum: Bu tür şah mat cümleleri ve jestleriyle karşılaşmaya hazır olun ve hemen pes etmeyin! Bunun "söylemesi kolay, uygulaması zor" kategorisine girdiğinin farkındayım. Bu, kararlılık eksikliğiyle ilgili değildir; nörobiyolojik olarak açıklanabilir. Bu cümleler ve küçük jestler, bağlamsal ipuçları olarak işlev görür ve iyi gelişmiş nöral ağlar, herkesi memnun etme çabasının bildik davranış kalıplarını harekete geçirir.[8]

Bu, günlük hayatta sürekli olur: En sevdiğimiz kafenin logosunu görürüz ve bu bağlamsal ipucu, otomatik olarak lezzetli bir *cappuccino*'nun kokusunu ve tadını hatırlatır. Banyoda boş bir tuvalet kâğıdı rulosu görürüz, bu da dolaptan tuvalet kâğıdı çıkarmamız gerektiğini hatırlatır. Sokakta gülümseyen komşumuza rastlarız, bu da "Günaydın" dememizi tetikler.

Aynı şekilde, bahsedilen şah mat cümleleri ve jestler de –istemeseniz veya farklı planlasanız bile– bu etkiyi yaratır. Herkesi memnun etme eğilimi olan bir kişinin alışılmış tepkisi, kendi fikrini önemsiz görmek veya geri çekilmektir. Kaldırılan

8 W. Wood ve D. Rünger, "Psychology of Habit", *Annual Review of Psychology*, cilt 67, sayı 1, 2016, s. 289-314.

kaş, söyleneni geri alma ipucudur. "Sensiz eğlenceli olmaz, o zaman ben de gitmem" cümlesi, kişinin kendi ihtiyaçlarını başkalarınınkinden daha az önemli görme eğilimini tetikler ve sonunda geziye katılmaya ikna olur.

Yedi günlük patlamış mısır ve zihinsel temsiller

Bu tür ipuçlarının davranışlarımız üzerindeki etkisi, Amerikalı psikolog David Neal ve ekibinin 2011'de yaptığı ilginç bir çalışmayla açıkça ortaya konmuştur. Ekip, sinema izleyicilerini rastgele iki gruba ayırdı, her birine bir kese kâğıdı patlamış mısır verdi ve birkaç dakika boyunca film fragmanları izletti. Birinci gruba taze patlamış mısır, ikinci gruba ise yedi günlük bayat patlamış mısır verilmişti. Gösterim öncesi ve sonrası torbalar tartılarak her bir kişinin ne kadar patlamış mısır yediği belirlendi. Ayrıca katılımcılar, sinemada patlamış mısır yeme sıklıkları ve verilen patlamış mısırın tadı hakkında sorulan sorulara da cevap verdiler.

Sonuçlar çok açıktı: Sinemada düzenli olarak patlamış mısır yeme alışkanlığı olanlar, taze veya bayat patlamış mısırdan eşit miktarda yemişlerdi, ancak bayat patlamış mısırın tadını daha az beğendiklerini belirttiler. Patlamış mısır yeme alışkanlığı daha az olanlar ise, bayat patlamış mısırdan çok daha az yemişti. Yani bilinçli olarak patlamış mısırın tadına göre karar vermişlerdi; alışkanlığı olanlar ise otomatik davranış kalıbını sergilemişti. Araştırmacılar, ek deneylerle bu etkiyi doğruladılar.[9]

Nöral ağlar ilkesi burada açıkça görülüyor: Sinemada düzenli olarak patlamış mısır yiyenler, "sinemada patlamış mısır dolu kese kâğıdıyla oturmak" gibi basit bir ipucuyla tetiklenen zihinsel alışkanlık temsilleri oluşturur. Bu bağ o kadar güçlüdür ki, bayat patlamış mısır yemek gibi kazanç sağlamayan durumlarda bile kesintiye uğramaz.

9 D.T. Neal, W. Wood, M. Wu ve D. Kurlander, "The Pull of the Past: When Do Habits Persist Despite Conflict With Motives?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt 37, sayı 11, 2011, s. 1428-1437.

Çeşitli araştırmalar, stresli durumlarda alışkanlıklara daha fazla başvurma eğiliminde olduğumuzu ortaya koyuyor.[10] Yukarıda tarif edilen durumlar, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tam bir stres kaynağıdır. Bu yüzden, şah mat cümleleri ve jestler bizi hazırlıksız yakalar ve pes etmemize neden olabilir. Ayrıca kararlarımızın çoğunda nesnel bir doğru veya yanlış olmadığı için her zaman eleştiriye açığızdır. Karşı taraf, verdiğimiz kararı kolayca yanlış olarak gösterebilir.

Peki, bu şah mat cümlelerine ve jestlerine nasıl karşı koyulur? İlk olarak, kendi hassas noktalarınızı anlamak yardımcı olur. Bunun için şu sorular faydalı olabilir:

★ **Beni geri çekilmeye ikna etmek için bana nasıl davranılmalı? Ne zaman pes ediyorum?**

★ **Hakkımda ne düşünülmemeli veya söylenmemeli?**

Petra annesiyle düzenli olarak işten sonra alışverişe gidiyordu, çünkü annesi bunu yalnız yapamıyordu. Ama bazen Petra o kadar yorgun oluyordu ki, işten sonra kısa bir dinlenme molasına ihtiyaç duyuyordu. Petra'nın, annesi "Ama hep doğruca bana geliyordun. Sensiz ne yaparım bilmiyorum" diye tepki verdiğinde pes ettiğini bilmesi, akıllıca bir ilk adımdır. Ancak bu farkındalıkla, annesinin derin bir nefes alıp bu iki cümleyi söylemeye başladığında otomatik programa teslim olma şansını azaltabilir.

Ayrıca kendi fikirlerini o zamana kadarkinden daha fazla savunmayı, eleştirel konular açmayı veya sınır koymak istediği durumları hayal etmek de faydalı olabilir:

★ **Beni pes ettirmek için kim ne söyleyebilir (şah mat cümlesi) veya ne yapabilir (şah mat jesti)?**

10 L. Schwabe ve O.T. Wolf, "Stress and multiple memory systems: from 'thinking' to 'doing'", *Trends in Cognitive Sciences*, cilt 17, sayı 2, 2013, s. 60-68.

Bu, dolaylı olarak şu soruyu da içerir: Eğer herkesi memnun etmeye çalışan biri bu durumlarda veya bu kişiler karşısında farklı davranırsa, kim bundan fayda sağlar? Muhtemelen bu kişiler, şah mat cümleleri veya jestleriyle tepki verecektir.

Kendi şah mat cümlelerini ve jestlerini bilen biri, bir sonraki adımda bunlarla nasıl başa çıkacağını planlayabilir. Sosyal psikolog ve motivasyon psikoloğu Peter Gollwitzer'in araştırmaları bu konuda yardımcı olabilir. Gollwitzer, insanların yalnızca hedeflerini düşünmekle yetinmeyip, bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını ve karşılarına çıkabilecek engellerle ne yapacaklarını planladıklarında hedeflerine daha kolay ulaştıklarını ortaya koymuştur.[11] Bu, "Eğer X durumu olursa, Y'yi yaparım" şeklindeki "eğer-o zaman" planlarıyla gerçekleşir. Tetikleyici bir ipucu, belirli bir davranışla bağlantılanır.

"Eğer-o zaman" planıyla hedeflere ulaşma

Bir çalışmada, 107 profesyonel tenisçi, bir müsabaka öncesi rastgele üç gruba ayrıldı. Birinci gruptaki oyuncular maç öncesi herhangi bir şey planlamadı. İkinci gruba, "Maçı kazanmak için her topu maksimum konsantrasyon ve çabayla oynayacağım!" hedefi yazılı olarak verildi; bu hedefi düşünmeleri, ayrı bir kâğıda yazmaları ve maç öncesi kendilerine tekrar etmeleri istendi. Üçüncü gruptaki oyunculara da aynı hedef verildi, ayrıca dört "eğer-o zaman" planı oluşturmaları istendi.

Tenisçiler, "eğer" kısmında müsabaka sırasında kendilerini engelleyen içsel olumsuz durumları (örneğin başarısızlık korkusu, hayal kırıklığı veya fiziksel gerginlik) tanımladılar. "O zaman" kısmında ise, bu durumlarla başa çıkmak için seçtikleri stratejileri (örneğin seyirci gürültüsünü görmezden gelme, topa odaklanma, bedeni bilinçli olarak gevşetme) belirttiler. Örneğin "Eğer içimde korkunun büyüdüğünü hissedersem, o zaman bu duyguyu bilinçli olarak görmezden geleceğim."

Maç sonrasında, oyuncuların fiziksel zindelikleri ve performansları, kendileri, takım arkadaşları ve antrenörler tarafından değerlendirildi.

11 M. Bieleke, E. Legrand, A. Mignon ve P.M. Gollwitzer, "More than planned: Implementation intention effects in non-planned situations", *Acta Psychologica*, sayı 184, 2022, s. 67-74.

Kimse hangi oyuncunun hangi gruba ait olduğunu bilmiyordu. Üçüncü gruptaki oyuncular, fiziksel zindelik ve performansta, kendileri ve takım ile antrenörler tarafından, birinci ve ikinci gruba göre anlamlı derecede daha iyi olarak değerlendirildi. "Eğer-o zaman" planları, olumsuz içsel durumlara karşı korunmalarına ve daha iyi bir müsabaka performansı sergilemelerine yardımcı oldu.[12]

"Eğer" kısmı tam olarak tanımlanırsa, eğer-o zaman planları en iyi şekilde işler. Çünkü durumun adlandırılmasıyla, beyinde bu durumun zihinsel bir temsili oluşturulur. Durum ortaya çıktığında, davranış otomatik olarak başlatılır.[13] "O zaman" kısmı, kişinin bu durum oluştuğunda gerçekleştirmek istediği somut eylemi temsil eder. Bu eylem, tamamen kişinin kontrolünde olmalıdır. Formülasyon, kişinin neyi başarmak istediğine göre değişir.

Petra'nın durumunda, "eğer" kısmı somut bir konuşma fırsatı (bir sonraki görüşmemiz), ortaya çıkması muhtemel bir engel (aynı cümlenin işitilmesiyle birlikte yaşanabilecek kavga), dinamik, öngörülemeyen bir davranış (annem bir şekilde keyfimi bozacak olursa) veya içsel durumlar ve algılar (içimde öfke veya rahatsızlık hisleri ortaya çıkarsa) bulunabilir.

Petra'nın neyi başarmak istediğine bağlı olarak, "eğer-o zaman" planları farklılık gösterebilir. Üç örnek:

- "Eğer annemle bir daha yalnız görüşecek olursam, o zaman ona kurduğu cümlelerin beni rahatsız ettiğini söyleyeceğim."
- "Eğer annem 'Sensiz ne yaparım bilmiyorum' diyecek olursa, o zaman tarafsız bir gözlemci perspektifi alacağım; ona onu sevdiğimi, bana güvenebileceğini söyleyeceğim ve şimdi üç saat dinleneceğimi belirteceğim."

12 A. Achtziger, P.M. Gollwitzer ve P. Sheeran, "Implementation intentions and shielding goal striving from unwanted thoughts and feelings", *Personality & Social Psychology Bulletin*, cilt 34, sayı 3, 2008, s. 381-393.

13 M. Bieleke, L. Keller ve P. Gollwitzer, "If-then planning", *European Review of Social Psychology*, 2020.

- "Eğer bir sonraki sefer vicdan azabı çekecek olursam, o zaman dikkatimi nefesime yönelteceğim, kendime ona her zaman yardım ettiğimi hatırlatacağım, yorucu bir gün geçirdiğimi söyleyeceğim ve anlayışı için teşekkür edeceğim."

Bu, şah mat cümleleri ve jestleriyle başa çıkmak konusunda ne anlama geliyor? Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bir şeyleri şimdiye kadar olduğundan farklı yapmaktan korkup korkmamaları ya da bu tür cümlelerden ve jestlerden çekinmeleri belirleyici değildir. Eğer-o zaman planları, korkuya rağmen harekete geçmelerine ve kendi hedeflerinin peşinden gitmelerine yardımcı olur. Biri "Eyvah, bunu biraz daha çabuk halledemez misin?" dediğinde, daha önce olduğu gibi "Tamam, bir şekilde hallederiz" demek yerine, örneğin "Eğer biri 'Off, biraz daha hızlı olamaz mı?' derse, o zaman nazikçe gülümseyip bilinçli olarak omurgamı dikleştireceğim ve 'Hayır, üzgünüm' diyeceğim," şeklinde önceden hazırlanmış bir eğer-o zaman planı kullanmak, kişinin kararlılığını gerçekten uygulamasını sağlar. Eğer kişi bir şah mat cümlesiyle nasıl başa çıkacağını tam olarak bilemiyorsa, soruyu değiştirebilir ve bunun yerine şöyle sorabilir: Kim bu şah mat cümlesi ya da jesti karşısında daha az sorun yaşardı ve bu kişi ne yapardı?

DİK DURARAK TESLİM OLMA

Bazı durumlarda, her şeyi deneseniz bile karşı tarafı kendi bakış açınıza ikna edemez veya istediğinizi yapmasını sağlayamazsınız. Çift ve aile terapisti Arnold Retzer'den "ölü at" metaforunu öğrendim. Nasıl artık yol almamız mümkün olmadığı için ölü bir atın sırtından inersek, gerçekten kazanılacak bir şey kalmadığında da bunu kabul etmemiz gerekir.

Bu an, belki komşunuzu onuncu kez, sessiz olunması gereken saatlere uyduğunuz halde dikiş makinesinin sesinden rahatsız olduğunu hemen yönetime şikâyet etmek yerine doğrudan size söylemesi için boşuna uyardığınızda gelebilir. Ya da

kayınvalidenizle yirminci kez çocuğunuzun ihtiyaç odaklı yetiştirilmesi hakkında konuştuğunuzda ama yine anlayış görmediğinizde gelebilir.

Öylece pes edip bir daha konuşmamak üzere susmak yerine, size dik durarak teslim olmayı ve deneyiminizi iletişime dönüştürmeyi öneriyorum. Böylece belki hedefinize ulaşamazsınız, ama kendi öz-yeterliliğinizi güçlendirirsiniz:

- "Keşke sizi, şikâyet mektupları yazmamanız veya en azından bunu yapmakla neyi amaçladığınızı bana söylemeniz için ikna edebilseydim. İyi komşuluk yürütme arzumdan vazgeçmek bununla zor geliyor. Ama bunu yapacağım, çünkü anladım ki siz bununla ilgilenmiyorsunuz."
- "Sizi ikna edemiyorum. Bu bana zor geliyor, çünkü ihtiyaç odaklı yetiştirilmenin torununuz için ne kadar önemli olduğunu anlamanızı çok isterdim. Artık sizin anlayışınızı kazanmak veya sizi bu konuda heyecanlandırmak için çaba göstermeyi bırakacağım."

Elbette herkesi memnun etmeye çalışan kişilere hemen teslim olmalarını önermiyorum. Çoğu, bir konuyu bir kez dile getirir ve teslim olur. Oysa bu genellikle yeterli değildir. Bir seminerde, bir katılımcının bana dört yıldır tam zamanlı çalışmaktan yarı zamanlı çalışmaya geçmek istediğini anlattığını hatırlıyorum. Ama henüz bu konuda hiçbir gelişme yaşanmadığını da eklemişti. Ona kaç kez bu konuyu açıkça konuştuğunu sorduğumda, böyle bir konuşmanın sadece bir kere, üstelik tam dört yıl önce yapıldığı ortaya çıktı. Katılımcı, o zamandan beri bekliyormuş. Şirketin tepki vermemiş olması şaşırtıcı değil. Ne de olsa çalışanın talebini rahatsız edici bulmuş olmalılar.

Özellikle başkalarının farklı davranmasını gerektiren, onlar için rahatsız edici olan veya iş yükü getiren durumlarda, herkesi memnun etmeye çalışan biri, tek bir konuşmanın hemen istenen sonucu vermeyeceğini öngörmelidir. "Plak ilkesi"ni içselleştirenler, önemli olan her şeyin tekrar tekrar dile getirilmesi gerektiğini bilir. Çünkü her istek ilk seferde duyulmaz,

ancak birçoğu beşinci kez dile getirildiğinde duyulabilir. Eleştirel bir görüş, bir kez dile getirildiğinde büyük ihtimalle görmezden gelinir, ancak üçüncü kez dile getirildiğinde belki dikkate alınır.

Eğer tüm bunlar işe yaramazsa, geriye tek bir şey kalır: Dik durarak teslim olmak. Bu, neyi başaramadığınızı açıkça ifade etmek ve başkalarını istediğiniz veya gerekli gördüğünüz şeye ikna etme çabalarından vazgeçtiğinizi belirtmek demektir. Bunu istediğiniz için değil, o noktada kazanılacak bir şey kalmadığını anladığınız için yaparsınız.

TUTARLI İFADE

Bu bölümün sonunda bir uyarı yapmak istiyorum: Önerdiğim iletişim çerçevelerini körü körüne uygulamayın. Bir yandan iletişim stratejilerini detaylıca tarif edip kelimesi kelimesine öneriler sunarken, diğer yandan bunların düşüncesizce kullanılmaması gerektiğini söylemenin paradoksal olduğunun farkındayım.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerde sıkça görülen "Bana nasıl ifade etmem gerektiğini söyle ki kimseyi incitmeyeyim, kırmayayım veya hayal kırıklığına uğratmayayım" arzusunu pratiğimden iyi biliyorum ve anlayabiliyorum. Bu yüzden teknikleri ayrıntılı bir şekilde tarif ettim. Somut öneriler ve iyi formüle edilmiş cümlelerin, deneme cesareti kazandırdığını biliyorum. Bu, eski inançları ve ön kabulleri değiştirebilecek yeni deneyimlerin temelidir. Bu deneyimler olmadan herkesi memnun etme eğilimini geride bırakmak mümkün değildir. Ancak: Çerçevelerimi içsel tutarlılıklarını sorgulamadan körü körüne uygulayanlar, kendilerini yeni bir kalıba sıkıştırır. Çünkü cümleleri harfi harfine uygulasanız bile, kendinizi ıskalayabilirsiniz – ve ben, herkesi memnun etme eğilimine sahip kişilerin artık bunu yapmamasını istiyorum.

Bir meslektaşım, bana psikoterapi pratiğinden güzel bir örnek anlattı:

Bir danışanı, meslektaşım iki hasta görüşmesi arasında birkaç dakikalık önemli bir telefon görüşmesi yaptığı için beş dakika beklemek zorunda kalmıştı. Meslektaşım özür dilediğinde, hasta, Şiddetsiz İletişim tekniğiyle öfkesini ifade etmeye başlamıştı. Teknik olarak her şey kusursuzdu ama meslektaşım bunun "tuhaf" geldiğini söyledi. Sonraki seansta bu konuyu ele aldılar. Hastanın, bir kendini koruma seminerine katıldığı ve sınır ihlallerinde öfkesini bu şekilde ifade etme kararlılığıyla döndüğü ortaya çıktı. Bu, takdire şayan bir karardı (ve umarım bu kitabı okuyan herkes bu tür kararlar almıştır). Gerçekten öfkeli olsaydı, bunu harika bir şekilde ifade edebilirdi, ister Şiddetsiz İletişim'le ister basitçe "Beş dakika beklemek hoşuma gitmedi!" diyerek. Ancak seansta, hastanın aslında öfkeli olmadığı, sadece herkesi memnun etme eğilimini bırakma planını uygulamak istediği anlaşılmış.

Bu danışan, iyi bir iletişim tekniğini uygulamıştı. Ama öncesinde içine bakmamış, kendiyle uyumlu davranmamıştı: Bu benim için gerçekten önemli mi? Gerçekten bu duruma öfkelendim mi? Yoksa içimdeki bir parça mı buna öfkeleniyor? Bunu şimdi konu etmek istiyor muyum?

Bunu yapsaydı, muhtemelen beş dakikalık gecikmenin onu rahatsız etmediğini fark ederdi. Bu durumda, gecikme hakkında bir şey söylememek veya özüre "Sorun değil" yanıtını vermek, herkesi memnun etmeye çalışan birinin davranışı olmazdı, çünkü bu, hissettikleriyle uyumlu, bilinçli bir karar olurdu.

Tüm bu iletişim teknikleri ve cümleler, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin daha tutarlı iletişim kurmasına yardımcı olmalıdır. Önemli olan teknik değil, kendi deneyimlerinize bağlanmaktır:

* **Bunu ifade etmek/söylemek/konuşmak, bana kendimi biraz daha tutarlı hissettiriyor mu?**

YEDİNCİ BÖLÜM

"KENDİME ZAMAN AYIRIYORUM!": HERKESİ MEMNUN ETMEYE ÇALIŞAN KİŞİLER VİCDAN AZABINI NASIL GERİDE BIRAKIR?

İnsanı rahatsız eden küçük düşüncelerden, güçlendiren büyük düşüncelere ulaşmak için sürekli yol bulmak gerekir.

– DIETRICH BONHOEFFER

En son ne zaman vicdan azabı hissettiniz? İki hafta önce mi? Dün mü? Bugün mü? Şu anda, bu kitabı okurken, "daha önemli" bir şey yapmıyor olduğunuz için mi? Çevrimiçi koçluk programlarımdan birinde bir katılımcı şöyle demişti: "Ben vicdan azabı çekmiyorum, ben yürüyen vicdan azabıyım." Siz de aynen böyle hissediyor olabilirsiniz. Vicdan azabı, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için genellikle inatçı ve can sıkıcı bir yol arkadaşı, kulaktaki sürekli bir uğultu gibidir. Oysa onlar "Hayır" demek, fikirlerini savunmak, kendileri için bir şeyler yapmak veya başkalarının beklentilerinden farklı davranmak isterler, ama sonrasında kendilerini kötü hissetmek istemezler. Bunu çok iyi anlıyorum – içsel olarak istediğimiz kadar sakin olamamak bazen yorucu olabiliyor. Bu yüzden bu bölüm, vicdan azabının sizi daha fazla rahatsız etmemesi için neler yapabileceğinizle ilgili.

DAİMİ BİR REFAKATÇİ OLARAK VİCDAN AZABI

Vicdan azabını geride bırakma arzusu, aslında zihinsel huzura duyulan özlemin ifadesidir: Kafada sükûnet bulmak ya da kendi duruşunu savunduktan sonra mideye oturan o ağır yumruyu hissetmemek. Tecrübeyle sabittir ki, vicdan azabı iki yoldan kendini hissettirir: ya kafada yankılanan, uyarıcı bir iç ses ya da midede beliren huzursuz bir his.

Toplumun işleyişi için vicdan azabı vazgeçilmezdir; zira bu, sosyal dayanışmayı mümkün kılar ve zararlı bencilliği dizginler. "Bir şeyleri yanlış yaptım" hissi, insanlara durumu gözden geçirme ve hem meseleyi hem de vicdanı temizleme fırsatı verir. Sinirlerine hâkim olamayıp çocuğuma bağırdığım zaman, vicdan azabım bana özür dilemeyi hatırlatır. Bu, işlevsel bir durumdur.

Ancak güçlü bir herkesi memnun etme eğilimine sahip kişiler, yalnızca "uygun" anlarda değil, gereksiz durumlarda da vicdan azabı çekerler. Bu, onların kendileri için faydalı olan şeyleri yapmasını engeller.

Danışanlarımdan vicdan azabı yüzünden bir an olsun gevşeyemeyen çok sayıda kişi tanıyorum. Bir stajyer, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için tipik bir durumu şöyle anlatmıştı:

> Stajyer, yoğun olarak ders çalıştığı bir dönemde, birkaç saatliğine rahatlamak için en sevdiği diziyi izlemek istemişti. Dizi daha yeni başlamıştı ki, bir sınıf arkadaşından mesaj gelmişti: Arkadaşı, neden ders çalışmak için kütüphaneye gelmediğini soruyordu. Peki, sonra ne olmuştu? Tabii ki: Stajyer, bir süreliğine her şeyden uzaklaşmak istemiş ama bunu başaramamıştı. Vicdan azabı, bu kısa mola yüzünden meydana gelebilecek her türlü korkunç senaryoyu zihninde canlandırmıştı. Sonuçta, kendisine ait olması gereken öğleden sonrası, üniversitede gergin bir şekilde gece geç saatlere kadar süren bir çalışma gününe dönüşmüştü.

VİCDAN AZABINI KUTLAMAK

Bu kitaptaki önerileri ciddiye alıp uygulayanlar, başlangıçta vicdan azabını eskisinden daha da yoğun hissedebilir. Harekete geçenler, farklı bir şeyler yaptıklarında, herkesi memnun etme alışkanlığıyla yaşam yolculuğunda emniyet kemeri gibi davranan o içsel parçaları hareket ettirirler. Bu parçalar şöyle fısıldar:

- "Dikkat, dikkat! Kendine zaman ayırmayı talep etmek mi? Bu çok bencilce!"
- "Dikkat, dikkat! Fikrini söylemek mi? Eğer sağlam temellere dayanmıyorsan, kendini gülünç duruma düşürürsün!"

Bu tür düşünceler, yanlış bir şeyler yaptığının kanıtı değildir. Tam aksine: Bu durumda vicdan azabı, büyüme sancısının ve ilerlemenin ifadesidir. Bu, biraz çocuklardaki duruma benzer. Üç ila on iki yaş arasındaki çocukların yaklaşık yarısı büyüme sancılarından etkilenir.[1] Bu, rahatsız edici ama genellikle zararsız bir yan etkidir ve aslında istenen bir sürecin, yani büyümenin parçasıdır.

Herkesi memnun etmeye çalışan biri vicdan azabını şeytanlaştırmak yerine, bunu bir kutlama vesilesi olarak görebilir ve bir şeyleri göze aldığı için kendisiyle gurur duyabilir. Çünkü vicdan azabı çekmek, kişisel bir büyüme sıçraması yaşadığının işaretidir. Kendinize şu soruları sorun:

★ **Vicdan azabı hissettiğimde, kendim için alışılmadık bir şeyler denediğim anlarda, kendime nasıl cesaret verici ve destekleyici yaklaşabilirim?**

★ **Hangi cümle, vicdan azabının kutlanacak bir şey olduğunu benim için en tutarlı şekilde ifade eder?**

1 F. Goodyear-Smith ve B. Arroll, "Growing pains", *BMJ*, 2006, s. 333-456.

Çeşitli koçluk seanslarında danışanlarımla bu soruların peşine düştüm. Ortaya şöyle cümleler çıktı:

- "Teşekkür ederim, sevgili vicdan azabı. Bana burada bir alıştırma fırsatı gösterdiğin için mutluyum."
- "Her karşı rüzgârda ve vicdan azabının her esintisinde sevinirim. Bu, 'Ben ve diğerleri önemlidir' kasımı güçlendiriyor."
- "Yıllarca içime işleyen kalıpları bıraktığım için kendimle gurur duyuyorum. Bunun için midemdeki huzursuzluğu seve seve göze alırım. Er ya da geç geçer ve ben nihayet özgür olurum."

Böyle cümlelerin arayışına girmek ne boş bir çaba ne de abartıdır: Bir sorun hakkında nasıl konuştuğumuz, o sorunun niteliğini belirler. Bu yüzden, *reframing* yani olumlu yeniden çerçeveleme, sistemik bir müdahale olarak önemlidir. Yeniden çerçevelemede, daha önce olumsuz görülen veya rahatsız edici bulunan davranış ya da deneyimlerin yeniden değerlendirilmesi amaçlanır. Olumlu yeniden çerçeveleme, "negatif tanımlamalardan, kendini suçlamadan ve eleştiriden oluşan eski kalıpları kesintiye uğratma" çabasıdır.[2] Sorun başka bir çerçeveye (İng. *frame*) yerleştirildiğinde, anlatılanın ve yaşananın anlamı değişir.

Bir koçluk seansında Mareike, müdürüyle yaptığı bir konuşmada sergilediği davranış yüzünden vicdan azabı çektiğini ifade etti. Müdür, ayaküstü bir konuşmada, projede ona çok anlamsız gelen ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek değişikliklerden söz ederek onu şaşırtmıştı. Mareike, bu değişiklikleri mantıksız bulduğunu açıkça belirtmiş ve ona göre daha umut verici yollar önermişti. Ancak kısa süre sonra kendini suçlamaya başlamıştı: "Müdürümün benim hakkımda ne düşündüğünden korkuyo-

2 A.v. Schlippe ve J. Schweitzer, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2012, s. 312 vd.

rum! Onu böyle terslemek de neydi? Şimdi kesinlikle sorunlu bir çalışan olduğumu düşünüyordur!" – "Önceki koçluk seanslarımızda kendi ihtiyaçlarınızı ve fikirlerinizi daha iyi savunmak istediğinizi söylemiştiniz. Bu durumda bunu yaptığınızı düşünüyor musunuz?" – "Evet, bunu yaptım. Ama yine de bunun gerçekten uygun bir davranış olup olmadığından emin değilim. Sonuçta o proje lideri ve gidilecek yönü o belirler." – "Size bir şey sorayım: Bir yönetici pozisyonunda olsaydınız, hangi özelliklere sahip bir çalışanı tercih ederdiniz? Projelerde düşünen ve bir şeylerin yanlış yöne gittiğini fark ettiğinde sesini çıkaran birini mi, yoksa sadece verilen görevleri yerine getiren ve olumsuz bir şey fark ettiğinde susan birini mi?" – "Tabii ki ilkini." – "O zaman bu konuşmada müdürünüze, ekibinde ihtiyaç duyduğu biri olduğunuzu açıkça gösterdiğinizi söyleyebiliriz." Mareike önce bir süre sustu, sonra şaşkın bir şekilde gülümsedi: "Konuya hiç böyle bakmamıştım. Evet, haklısınız, bu bir çalışan olarak projeye katkıda bulunduğumu gösteriyor. Bu, benim için her şeyi kolaylaştıran, güzel bir düşünce!"

Bu durumda yeniden çerçeveleme, yaşananlara ve bu zamana kadar rahatsızlık veren düşüncelere yeni bir anlam kattı. Aynı içerik, birdenbire tamamen farklı bir ışıkta görünür oldu: Vicdan azabı, kişinin yanlış davrandığının ya da yetersiz olduğunun kanıtı olmaktan çıktı; kişisel olgunlaşmanın ve profesyonel kimliğin ifadesi olarak bir kaynağa dönüştü.

Alıştırma: Yeniden çerçeveleme

Sizde en çok vicdan azabı uyandıran üç düşünceyi listeleyin. Her biri için uygun bir yeniden çerçeveleme düşünün. Ya da vicdan azabınızı bir bütün olarak yeniden çerçeveleyin. Belki büyüme sancısı imgesi, belki de çift yüzlü madalyon imgesi işinize yarar.

VİCDAN AZABINI YÖNLENDİRMEK

Her ne kadar vicdan azabına karşı sihirli bir çare olmasa da, onu yönlendirmek mümkündür. Çünkü biz kendi düşüncelerimizi algılama yetisine sahibiz. Bilimsel terimle buna metakognisyon, yani düşünce hakkında düşünme deniyor.

Erken çocukluk deneyimlerinden dolayı, güçlü bir herkesi memnun etme eğilimine sahip biri, kendi ihtiyaçlarını ya da çıkarlarını başkalarının önüne koyabileceği durumlarda her zaman olumsuz bedensel işaretlerle tepki verir. Küçük yaşlardan itibaren kendi ihtiyaçlarını ikinci planda görmeye alışmış olan kişi, bunu içselleştirmiştir. Artık suçlayıcı bakışlarla sizi süzen ya da teselli edilmesi gereken bir ebeveyn olmasa bile, vicdan azabı devreye girer.

Vicdan azabının gerekli olup olmadığını hızlıca kontrol etmek için şu sorudan faydalanılabilir:

★ **Ölmek üzere olduğumu hayal etsem, bu durumu nasıl değerlendirirdim?**

Ölümün eşiğindeki birinin, vaktiyle bir misafire diğerlerinden bir dilim daha az trüflü peynir ikram ettiği için pişmanlık duymayacağı çok açıktır. Ya da yaptığı bir eleştiri yüzünden bir iş arkadaşı iki hafta surat asmış olduğu için. Bu soru, kişiye vicdan azabının absürt bir şey olduğunu ve yalnızca malum herkesi memnun etme kalıbının bir yansıması olduğunu hissettirebilir.

Bir başka yol da, doğru mu yoksa yanlış mı davrandığınız konusunda kara kara düşünmenize sebep olan düşünce hatalarını ortaya çıkarmaktır. Bu düşünme hatalarından biri siyah-beyaz düşünmedir. Bu, aşırı uçlarda düşünme eğilimini tanımlar: Biri ya üretken ya da tembeldir, ya empatik ya da antisosyaldir. Birçok insan bu hatayı yapar. Örneğin çocukları bizzat yatırmadıkları için vicdan azabı duyduklarında. İç mantık: "Ya harika bir annesin (çocuğuna her gün kitap okuyan ve onu şefkatle, sevgiyle ve meleklere özgü bir sabırla uy-

kuya yatıran) ya da anne olarak başarısızsın." Önemli ara kademeler ve gri tonlar yoktur. Kişinin kendi mutlakiyetçi taleplerini yerine getirmeyen herkes başarısızdır.

Seçici dikkat aynı zamanda suçlu bir vicdanı da teşvik eder. Diyelim ki herkesi memnun etmeye çalışan biri, uzun süre önce ayarlanmış olan bir randevusunu dikkatlice düşündükten sonra ve üzülerek iptal eder. Arkadaşı şöyle cevap verir: "Çok yazık. Seninle buluşmayı dört gözle bekliyordum. Ama kendini iyi hissetmiyorsan ertelememizin daha iyi olacağını anlıyorum." Bu cümlelerin dilinden dökülmesine izin ver. Bir arkadaşın sana bunları söylese, içinde ne tür duygu ve düşünceler yükselirdi?

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, böyle bir geribildirimin tüm parçalarını eşit şekilde algılamama eğilimindedir. Bu durumda, ilk iki cümle daha güçlü bir etki bırakır. Anlayış gösteren ikinci kısım ise genellikle duyulmaz. Neden? Çünkü kişi, karşısındakinin davranışını onaylamayacağı beklentisiyle konuşmaya girmiştir. Konuşmalardan sonra vicdan azabıyla boğuşanlar, bir kâğıt alıp söylenenleri yazmalı ve anlayış ifade eden kısmın altını çizmeli ya da renkli kalemle boyamalıdır.

Üçüncü bir tipik düşünce hatasına geçelim. Arkadaşı ona neden kütüphanede olmadığını sorduğunda kendini suçlu hisseden stajyere geri döneceğim. Stajyer, kendisini suçlu hissediyordu. Bu yüzden de suçlu olduğunu düşündü. Bu düşünme hatası duygusal düşünme olarak adlandırılır ve bir duyguyu belirli bir bakış açısının doğru olması gerektiğinin kanıtı olarak almaktan ibarettir. Vicdan azabı örneğinde, vicdan azabı çekmenin doğru olduğuna dair tartışılmaz bir kanıt olduğu varsayılan şey, genellikle suçluluk veya utanç duygusudur. Kendinizi bu düşünme hatalarından birini yaparken yakalarsanız, önce kendinizi ve kendi sinir sisteminizi sakinleştirin – örneğin aşağıdaki alıştırmayı yapmak suretiyle.

Alıştırma: Kare nefes

- Nefesinizi yavaşlatın, derin ve sakin bir şekilde karnınıza doğru nefes alın. Nefes alırken içinizden dörde kadar sayın ve ardından dört saniye nefesinizi tutun. Ardından dört saniyede yavaşça nefes verin.
- Başa dönün ve yeni bir döngü başlatın. Her döngü, bu dört adımdan oluşur. Vücudunuz ve zihniniz rahatlayana kadar birkaç dakika tekrarlayın.

Bu şekilde duygusal sistemi sakinleştirdikten sonra, duruma yeni bir gözle bakılabilir ve yeniden değerlendirebilirsiniz. Bu esnada duruma göre şu soruların yardımı olabilir:

- Üç düşünce hatasından birine mi düşüyorum?
- Kendime karşı aşırı sert mi davranıyorum?
- Durum gerçekten bu kadar dramatik mi: On saat, on gün ya da on hafta sonra bu anı hâlâ düşünecek miyim?
- Başkalarının benim hakkımda düşünebileceği en kötü şey nedir? Kötünün kötüsü? Daha da kötüsü?
- Davranışımın gerçekten de böyle bir değerlendirmeye yol açma olasılığı nedir? Başka hangi değerlendirmeler aklıma geliyor – daha nazik ya da daha sert?
- Bu durumda beni bir yerlere saklanmaya zorlayacak kadar rahatsız eden nedir? Etrafımdaki beş kişiye soracak olsam, onlar da şu cevabı verir mi: "Bunu asla yapamazsın! Kendinden utan!"
- Hangi kararı verdim ve bunun için hangi bedeli ödemeyi göze alıyorum?

VİCDAN AZABINI ÇOK DA ÖNEMSEMEMEK

"Yaşayan, rahatsız eder." Bu söz, oyun yazarı ve yazar Tankred Dorst'a ait. Hayat karşısındaki değerli bir tutumu ifade ediyor.

İnsanlar bir şey yaptığında, görünür olduğunda, onları yargılayan, yaptıklarını ya da söylediklerini gereksiz ya da kötü bulan birileri mutlaka çıkar. Gerilim alanlarının ortasında, her zaman bundan etkilenecek biri olacaktır. Ne yazık ki bu kaçınılmazdır.

İnsanlar korkudan hiçbir şey yapmasalar bile, hiçbir şey yapmamalarını da eleştiren birileri mutlaka olacaktır. Bu acı ama aynı zamanda çok özgürleştirici bir gerçektir. Özellikle vicdanınızı rahatsız eden şeyler söyleyen insanlarla ilişki halindeyken, bu ilkeyi tekrarlamak yardımcı olabilir: Yaşayan, rahatsız eder. Çünkü kendimiz için doğru olanın başkaları için doğru olmayabileceğini bilenler, kendilerini ve başkalarını daha kolay kabul edebilirler. Bu cümle, sadece doğru hissettiğimiz şeyi yapmamızı teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda her zaman nahoş hislerin olabileceği ve olacağı bilincini de artırır. Aynı zamanda, bu cümle net bir ayrım da getirir:

- Ben kararımla buradayım, bu kararımdan dolayı kendisini rahatsız hisseden kişi orada.
- Benim deneyimim burada, diğer kişinin deneyimi orada.
- Ben burada, bilinçli kararlar alan bir yetişkinim; orada ise eski, öğrenilmiş kuralların ifadesi olan vicdan azabım var.

İsterseniz bunu görsel olarak, örneğin diğer kişiyi veya rahatsız edici düşünceleri bir nilüfer yaprağına oturtarak hayal edebilirsiniz. Kendinizi de başka bir nilüfer yaprağının üzerine oturtun. Bu yaprağın üzerinde oturduğunuzu ve diğer kişinin veya rahatsız edici düşüncenin diğer yaprağın üzerinde olduğunu tekrar tekrar fark ederken, şimdiye kadar birbirine değen nilüfer yapraklarının yavaşça birbirinden uzaklaştığını görebilirsiniz. Düşünce veya kişinin bulunduğu diğer nilüfer yaprağının, kendinizi rahat hissedeceğiniz bir uzaklığa kadar sürüklenmesine izin verebilirsiniz. Tamamen görüş alanınızdan kaybolmasını isteyebilir ya da gözünüzün önünde kalmasını tercih edebilirsiniz.

Sorun, vicdan azabını oluşturan düşünceler değildir. Beynimiz sürekli düşünür; bir söz üretim makinesidir. Bunu, bir dakikalık bir farkındalık alıştırmasında yalnızca nefesine odaklanmaya çalışan herkes kolayca fark eder – kısa sürede zihinde sayısız düşünce belirir. Sorun, insanların düşünceleriyle bütünleşmeye yatkın olmasıdır. Düşüncelerimizi gerçek sanırız. İşte bunu gösteren küçük bir alıştırma:[3]

Alıştırma: Düşüncelerimden uzaklaşmak

- Sizi rahatsız eden veya vicdan azabı uyandıran, "Ben ...yim" kalıbına uygun, tekrarlayıcı bir düşünce seçin. Şu an aklınıza böyle bir düşünce gelmiyorsa, şu olabilir: "Ne kadar aptalım, hiçbir şey yapamıyorum!"
- Bu düşünceyi aklınızdan geçirin ve üzerinizde ne gibi bir etkisi olduğunu hissedin. Bu düşünceyi iki veya üç kez tekrarlayın, fiziksel ve duygusal olarak neler hissettiğinizi fark edin.
- Şimdi bu düşüncenin önüne şu cümleyi ekleyin: "İçimdeki söz üretim makinesi şu anda şu düşünceyi üretiyor: ..." Bu düşünceyi düşündüğünüzde kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Biraz daha iyi mi? Alternatif olarak şu ifadeyi deneyin: "Şu an şunu düşündüğümü fark ediyorum: ..."

İkinci ve üçüncü ifadelerin biraz daha fazla mesafe yarattığını hissediyor musunuz? Bu düşünce size artık o kadar ağır gelmez; çünkü bu ifadelerle onun gerçek bir şey değil, yalnızca bir düşünce olduğunu kendinize hatırlatırsınız.

Yani asıl mesele vicdan azabı duyup duymamanız değildir.

Asıl önemli olan, bu düşüncenin davranışı ne kadar yönlendirdiği ve onunla ne kadar bütünleşildiğidir.

Önceki bölümlerde ele aldığımız Kabul ve Adanmışlık Terapisi'nden gelen *bilişsel ayrışma (defüzyon)*[4] *tekniği*, rahatsız

3 S.C. Hayes, K.D. Strohsahl ve K.G. Wilson, *Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change*, Guildford, New York, 2012.

4 Psikoloji terminolojisinde füzyon, düşüncelerle birleşme, yani kişinin ken-

edici düşünceleri etkisiz hale getirmeye yardımcı olur. Bunun bir yolu, daha önce gördüğümüz düşünceleri sadece düşünce olarak algılama alıştırmasıdır. Ayrıca şunlar da işe yarar:

- Zihninize bir isim verin: Düşünce bilgisayarı, çaçaron, felaket tellalı, söz üretim makinesi vb.
- Düşünceleri bırakın: Düşünceleri sabun köpüğü gibi havaya bırakın, tüy gibi üfleyerek uçurun, bir konveyör bandında ilerlerken izleyin.
- Rahatsız edici düşünceyi bir çocuk şarkısının melodisiyle söyleyin.

Üçüncü yöntemin kulağa biraz çılgınca gelebileceğini kabul ediyorum. Ancak kendi deneyimlerime dayanarak çok etkili olduğunu söyleyebilirim. Ben "Mini mini bir kuş donmuştu" ya da "Yağ satarım bal satarım" melodilerini kullanırım; ikisini de uykumda bile söyleyebilirim. Bu satırları okurken eğer yalnızsanız hemen deneyin. Olmadı yavaşça sakin bir köşeye çekilin. Aklınızın ürettiği ve vicdan azabı üreten bir düşünceyi alın ve onu şarkı olarak söylemeye başlayın. Önermek istediğim son bir alıştırma, ayrıştırma tekniğini maruz bırakma tekniğiyle birleştiriyor.

Bu şekilde vicdan azabının yelkenlerindeki rüzgârı alarak hızını kesmek önemlidir. Çünkü yaşamak demek, şüphe etmek, korku ve endişe duymak demektir – herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için bu, özellikle başkalarının tepkileriyle bağlantılıdır. Beynin karamsar düşünceleri kapatacak bir düğmesi olmadığını anlamak rahatlatıcı olabilir; en azından anında etki gösteren ve bu etkisi kalıcı olan bir düğme yoktur. Daha mantıklı olan, düşüncelerin her zaman farkında olmak ve bir tarafta utanç veya korku düşüncesinin, diğer tarafta ise cesurca kendini savunmanın olabileceğini hissetmektir.

---

dini düşünceleriyle özdeşleştirmesi anlamına gelir. Defüzyon ise bu birleşmenin çözülmesi, yani ayrıştırılması sürecini ifade eder.

Alıştırma: Hoşçakal vicdan azabı

Zihninizi rahatsız eden düşüncelerden birini yüksek sesle söyleyin ve akıllı telefonunuzla kaydedin. Ardından, içsel olarak biraz rahatlayana kadar, yaklaşık 30 dakikalık bir süre boyunca bu düşünceyi kesintisiz olarak tekrar tekrar dinleyin. Dinlerken konsantre olun. Dikkatiniz dağıldığında, bilinçli olarak tekrar tekrar söylediğiniz düşünceye odaklanın.

Bu alıştırmayla, bu düşünceye artık aynı duygusal tepkiyle karşılık vermeyecek ve daha sakin kalabileceksiniz. Alternatif olarak, bu düşünceyi birkaçı çok yüksek, birkaçı da çok düşük sesle olmak üzere, arka arkaya on kez hızlıca söyleyebilirsiniz. Sonunda da, düşüncenin anlamının değişip değişmediğini, değiştiyse, bunun ne şekilde olduğunu fark edin.

VİCDAN AZABINA KILIK DEĞİŞTİRMEK

Vicdan azabı, yalnızca eski ve artık çoktan kaldırılmış olması gereken kuralların bir yansıması değildir. Aynı zamanda bu kararlara temel teşkil eden gerilim alanlarını da işaret eder. Örneğin kişi maaş zammı pazarlığı yapmıştır ama bu, tüm ekibin genel bonusunu azalttığı için iş arkadaşları öfkelenir. Karar öznel olarak doğru ve tutarlı olsa da, iş arkadaşları önemseniyorsa, kişiyi meşgul edebilir.

Bu noktada öz şefkat yardımcı olabilir. Öz şefkatin merkezinde şu sorular yer alır:

* **Başarısızlık, bunalmışlık, kusurluluk ve sınırlar karşısında kendimle nasıl bir ilişkim var?**

* **Bu durumlarda yapıp ettiklerime dair içimdeki yorumcu ses ne söylüyor?**

Öz şefkat, istenmeyen deneyimleri ya da vicdan azabını yok etmez. Ama tüm bunları kabul ve özenle sarıp sarmalar. Psikolog ve öz şefkat araştırmalarının öncüsü Kristin Neff, öz şef-

katin üç düzeyini ayırt eder. İlk bileşen olan *öz nezaket*, kişinin yaşadığı şeyler için kendini yargılamaması, aksine kendine şefkatli, nazik ve sevgiyle yaklaşmasıdır. Öz nezaket gösteren, kendini teselli eder, kendine bakar ve çok iyi bir arkadaşa davranır gibi davranır.

Vicdan azabı gelip darbesini indirdiğinde, bu, kendini sakinleştirmek, "Bu da geçecek" diyerek kendine güvence vermek ya da o an elinden gelenin fazlasını yaptığını söylemek olabilir. Öz şefkat jestiyle öz nezaket uygulayabilirsiniz.[5]

İkinci bileşen olan *bağlılık*, acıyı insan varoluşunun bir parçası olarak görmektir. Bu bağlılığı hatırlamak çok basit bir mesele değildir; çünkü hayal kırıklığı ve suçluluk, genellikle yalnızlık hissiyle birlikte yol alır. Vicdan azabı kapıyı çaldığında, başkalarının da tüm kararlarını hayata geçiremediğini ya da sevdiği insanlara bazen öfkelenip sonra suçluluk duyduğunu hatırlamak, kişiyi daha dayanıklı hale getirir.

Alıştırma: Öz şefkat

- Kendinize birkaç dakika ayırın, gözlerinizi kapayın ve üç derin nefes alın. Burundan yavaş ve derin bir şekilde karnınıza doğru nefes alın ve yavaşça verin.
- Şu an bedeninizin neresinde gerginlik ya da stres hissettiğinizi fark etmeye çalışın. Bazıları bunu karında, göğüste, kalp bölgesinde, başta ya da omuzlarda hisseder. Elinizi, rahatsızlık hissinin olduğu yere koyun. Bir çocuğa dokunur gibi – nazik ama destekleyici bir şekilde dokunun.
- Belirli durumların bıraktığı izleri fark etmeye çalışın ve bu bölgeye destek ve sıcaklık taşındığını hayal edin. Bir bebeğin başına ya da omzuna dokunur gibi nazikçe dokunduğunuzu düşünmek size yardımcı olabilir. Ayrıca elinizi hafifçe hareket ettirebilir ya da bölgeye hafifçe baskı yapabilirsiniz. Dikkatinizi tekrar tekrar bu bölgeye sıcaklık ve özen göndermeye yöneltmeyi deneyin.

5 K. Neff, *Selbstmitgefühl: Wie wir uns mit unseren Schwächen versöhnen und uns selbst der beste Freund werden*, Kailash, Münih, 2012.

- Bir süre böyle kalın ve birkaç bilinçli nefesle elini yavaşça olduğu yerden çekin. Nefes verin ve ardından –korkularınıza ya da endişelerinize her zaman nazik ve özenli bir şekilde yaklaşabileceğinizi aklınızda tutarak– buraya ve bu ana dönün.

Üçüncü bileşen olan *farkındalık*, o an hangi duyguyu hissediyorsanız, bu duyguyla aşırı özdeşleşme kurmadan, onu hissetmeye hazır olmak demektir. Farkındalık, o an vicdan azabının sizi rahatsız ettiği bilincini uyandırdığı için, kişinin kendisini çaresiz hissetmemesini sağlar. Bu, on dakika, bir saat ya da ertesi gün durumun tamamen farklı olamayacağı anlamına gelmez: Karamsarlık ("Niyetlendiğim hiçbir şeyi yerine getiremiyorum! Bu konuda asla bir şey değişmeyecek!") yerine, o an için kabul gelir ("Şu anda kendimi çaresiz/altüst olmuş hissediyorum").

Öz şefkat, vicdan azabı duyulan anlarda kişiye kendini etkili hissetme şansı sunar:

★ **Bu anlarda kendime, başkalarına gösterdiğim nezaket ve özenle yaklaşmak ne anlama gelir?**

SEKİZİNCİ BÖLÜM

"DAHA AZ DEĞİL, DAHA İYİ ÖNEMSE": SÜREKLİ DEĞİŞİM NASIL BAŞARILIR?

"Olabileceğin kişi olmak için asla geç değildir.

– GEORGE ELIOT

Kişinin herkesi memnun etme çabası kalıplarını geride bırakması, yalnızca daha fazla huzur ve tatmin sağlamakla kalmaz. Aynı zamanda toplumsal bir katkı da yaratır: Empatik ve hassas insanlar, tutumlarıyla daha görünür hale geldiklerinde ya da kendilerini sürekli geri plana atmadıkları için daha fazla enerjiye sahip olduklarında, dünya daha iyi bir yer olur. Buna tüm kalbimle inanıyorum. Böylece ilişkilerde, iş yerlerinde[1] ve kamusal tartışmalarda hepimizin faydalanacağı bakış açıları ve perspektifler ortaya çıkar.

Bu nedenle, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin bu kalıplardan kalıcı olarak nasıl çıkacaklarını öğrenmeleri çok önemlidir; bu, sadece bardak taştığında ara sıra yapılan bir şey olmamalıdır. Herkesi memnun etme çabası alışkanlığından çıkmanın yolu, içsel dünyayı daha fazla hissetmek ve şimdiye kadar olduğundan daha bilinçli kararlar almaktır. Kendini, başkaları kadar önemli görmek ve ciddiye almak demektir. Tam da şu slogana uygun olarak: *Daha az değil, daha iyi önemse.* Bu bölüm, herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin kendi

1 Kathleen Ryan ve Daniel Oestreich, *Driving Fear out of the Workplace* adlı kitaplarında, farklı görevlerdeki çalışanların yaklaşık %70'inin sorunlar karşısında açıkça konuşmak ve görüşlerini ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtirler. Bunun nedenlerinden biri, dışlanma korkusudur.

gelişim ve büyüme süreçlerini nasıl sürdürülebilir bir şekilde biçimlendireceklerine odaklanıyor.

DEĞİŞİME İNANIN!

Hayatımda asla Everest Dağı'na tırmanmayacağım. Bunun nedeni, bunu imkânsız görmem değil. 2018'in sonuna kadar yaklaşık 8.400 dağcı zirveye ulaştı. Ancak ben, fiziksel kondisyonumun bu başarıyı gerçekleştirebileceğim bir seviyeye ulaşmayacağına kesin bir şekilde inanıyorum. Bu o kadar kötü bir şey değil, çünkü hayatımın yaklaşık 40 gününü harcayıp sonunda eksi derecelerde dünyanın en yüksek zirvesinde duruyor olmak gibi bir hedefim yok. Bunu neden mi anlatıyorum?

İnsanların bir şeyi yapma motivasyonu, hedefin onlar için ne kadar cazip olduğuna ve bu hedefe ulaşabileceklerine ne kadar inandıklarına bağlıdır.[2] Ben, Everest'in zirvesine çıkmayı cazip bulsaydım ve bunu yapabileceğime inansaydım, fiziksel sınırlarımı zorlamaya hazır olurdum. Aynı şekilde herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin de, bu alışkanlıklarını kalıcı olarak bırakmak için yapmaları gerekenleri yapmaya motive olabilmek için bazı önkoşulları yerine getirmeleri gerekir.

*** 1'den 100'e uzanan bir ölçekte, herkesi memnun etme çabasından vazgeçmek size ne kadar cazip geliyor?**

Bu soruyla, herkesi memnun etme davranışının kazançlarını ve kayıplarını gözden geçirirsiniz. Tabii kendinize şu anki davranış biçiminizi sürdürmenin avantajlarının ve dezavantajlarının ne olduğunu, bu davranıştan vazgeçmenin size ne gibi avantajlar ve dezavantajlar sağlayacağını da sorabilirsiniz. Bu önemli, çünkü o eski ve bildik herkesi memnun etme çabası kalıbına karşı koyduğunuzda çok şey, hatta uzun vadede çok fazla şey kazanabilirsiniz.

2 J. Kuhl, "Erwartungs-mal-Wert-Modelle der Motivation", *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*, Springer, Berlin, Heidelberg, 1983.

Ancak bunun için bazı şeylere tahammül etmeniz gerekir. Çabalarınızın sonuçları hemen hissedilmeyebilir: Beş sınır koyma girişiminizden belki sadece biri başarılı olur; kendinize bir kez zaman ayırmanız, yıllardır yıpranmış bedeninizin bataryalarını bir anda şarj edip kendinizi enerjik hissetmenizi sağlamaz.

Ayrıca daha önce deneyimlemediğiniz bir sürü duyguyla yüzleşeceksiniz. Başkaları, siz aniden sınırlar koyduğunuzda veya bir konuda kendi fikrinizi savunduğunuzda "yaşasın" diye bağırmayacağı için, bazı etkileşimsel sonuçlar ortaya çıkacaktır. Suçluluk ve utanç duyguları, vicdan azabı şeklinde kapınızı çalacaktır. Belki de, kendinize ve istediğiniz hayatı yaşamadığınız "boşa geçen yıllara" karşı öfke duyacaksınız. Şimdiye kadarki gibi yaşamaya devam etseydiniz, bu öfkeyi hissetmenize gerek kalmayacaktı.

★ **1'den 100'e uzanan bir ölçekte, herkesi memnun etme davranışınızı kontrol altına alma konusunda kendinize ne kadar güveniyorsunuz?**

Kafanızdaki oran %51'den küçükse, kalıcı bir değişim ihtimali, teorik olarak mümkün ve çok cazip görünüyor olsa bile, pek yüksek değildir.[3] Çünkü içten içe başarılı değil, başarısız olacağınıza daha çok inanıyorsunuzdur.

Bu durumda ilk adım, kendinize olan güveninizi ve başarılı olacağınıza dair inancınızı artırmaktır. Yani mesele, kendi öz-yeterliliğinizi güçlendirmektir.[4] Bu, elbette %51'den daha

---

3 Kararsızlıklarını ifade etmek için "50/50" yanıtını verenler, ikinci adımda kendilerine şu soruyu sormalıdır: Eğer yüzde 50/50 yanıtı kabul edilmeyecek olsa, %49'a mı yoksa %51'e mi daha yakınım?

4 Sosyal psikolog Albert Bandura öz-yeterlilik beklentisi kavramını geliştirmiştir. Konunun özü şu soruyla ilgilidir: Yeteneklerime dayanarak bir durumu hedeflenen şekilde etkileyebileceğime inanıyor muyum, inanmıyor muyum? Cevap, zaten cümlede saklı: Kendimi etkili olarak deneyimliyor muyum? Kişinin kendi etkinliğine olan inancı çeşitli kaynaklardan beslenir: Başarı deneyimleri ("Daha önce yaptıysam, bu sefer de yapabilirim"), dolaylı deneyimler ("Başkaları yapabiliyorsa, ben de yapabilirim"), sözlü teşvik ("Yapabilirsin!") ve duygusal uyarılmanın yeniden yorumlanması

yüksek bir güven oranı ifade edenler için de geçerli. Başkalarını memnun etmeye çalışmaktan kaçındığınız somut durumlar arayarak, bu konuda adım atabilirsiniz.

- ★ **Geçmişte neler başardım? Bu defa da başarabileceğime işaret eden ne var?**

- ★ **Hangi anlarda insanları memnun etmeye çalışmaktan başarıyla uzak durabildim?**

- ★ **Bu sayede, aynı davranışı daha fazla gösterebilmek için bana güven verecek hangi becerileri kazandım?**

Kendi öz-yeterlilik beklentin, her zaman her şeyin sorunsuz gitmesine bağlı değildir. Hayatta zorluklar yaşayan ya da yaşamış olan ve kaderlerini şekillendirmeyi öğrenen insanlar, genellikle zengin bir deneyim hazinesine, onları daha güçlü kılan bir kuvvete ve olgunluğa sahiptir.

Kendimize olan güvenimiz, yaşanan hayat –yani fiziksel deneyim– ile hissedilen hayat –yani psikolojik deneyim– arasındaki farkı anladığımızda artar.[5] Bir zorlukla karşılaşan kişilerin bedenlerinin ve duygusal deneyimlerinin bundan etkilenmesi tamamen normaldir.

Doktora sınavımın olduğu gün, kendimi her an kusacakmış gibi hissediyordum. İnanılmaz derecede kötüydüm, boğazımda kocaman bir yumru vardı ve içimdeki her şey şöyle bağırıyordu: "Kaç Ulrike, kaç!"

("Kalp çarpıntısı bunun bir parçası, ama kimse göremez, bu yüzden beni yavaşlatmaz"). Krş. A. Bandura, "Perceived Self-Efficacy in Coginitive Development and Functioning", *Educational Psychologist*, cilt 28, sayı 2, 1993, s. 117-148.

5 Bu ayrımı ilk olarak sistemik terapistlik eğitimimin parçası olarak Arnold Retzer'den öğrendim. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. A. Retzer, *Passagen. Systemische Erkundungen*, Klett-Cotta, Stuttgart, 2006.

Ancak öz-yeterlilik beklentim için belirleyici olan, bu şekilde hissetmem (yaşanan hayat) değil, bu bilgiyi nasıl yorumladığım (hissedilen hayat) idi.

Bedensel heyecanımı, durumu berbat edeceğim ya da buna hazır olmadığımın bir işareti olarak görmek yerine, bu heyecanı olduğu gibi kabul ettim. Ve kendime şöyle dedim: "Evet, bedenim şu anda heyecanlı, bu şaşırtıcı değil. Halledilmesi gereken bir şey var, bu benim için önemli. Heyecanlı olmam normal. Bu, başaramayacağım anlamına gelmez. Bedenim, uyanık ve dikkatli olmamı sağlıyor."

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin, gergin olduklarını ve biyolojik sistemlerinin korku tepkisi gösterdiğini fark ettiklerinde, hemen geri çekilmeleri ya da herkesi memnun etme davranışını asla kontrol altına alamayacakları sonucuna varmaları gerekmez. Korkuyu kabul edebilir ve yine de buna uygun şekilde hareket edebilirler. Ayrıca herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendilerine duydukları güveni artırmak için rol modeller arayabilirler. Psikolojik araştırmalar, rol modellerin şu durumlarda daha faydalı olduğunu gösteriyor:

- Kişi size ne kadar benziyorsa,
- Kişi sizden daha iyi (ama çok daha iyi değil) bir performans gösteriyorsa.

Çevrenizde böyle bir rol model belirlemek için kendinize şu soruyu sorun:

★ **Etrafımda kim bana sempatik geliyor ve yapmak istediğim şeyi benden biraz daha iyi başarıyor?**

Belirli bir herkesi memnun etme davranışını terk etmek isteyen danışanlarımı sık sık kendilerine bir rol model bulmaya teşvik ederim. Bu, bazıları için "hayır" demek ve kendi ihtiyaçlarını yüksek sesle ifade etmek, diğerleri için aksi bir görüş

söylemek, çatışmaları ya da eleştirileri açıkça dile getirmek, başkaları için de kendi hedeflerini ve hayallerini sonunda gerçekleştirmek olabilir. Güçlü rol modeller bazen beklenmedik yerlerde bulunur: Bir danışanım için bu 15 yaşındaki kızıydı, başka bir danışanım için işyerindeki temizlik personelinin başıydı.

Bu arada, sözlü teşviklerin de yardımcı olduğunu belirtmek gerekir. Bunları rica etmek suretiyle üçüncü kişilerden alabilirsiniz ya da kendinize hediye edebilirsiniz. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilere şu soruyu sormayı severim:

* **Başka insanlar kendilerinden ya da bir şeyi değiştirme yeteneklerinden şüphe duysa ya da bir şey yapmak istediklerini bilse ama bunu yapmaktan korksa, onlara ne söylerdiniz?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, kendileri için tutarlı cümleler geliştirebilmek için empati yeteneklerini kullanabilirler. Bu tür cümleleri kullanmak isteyenler, nöropsikolog Ethan Kross'un araştırmalarına bakabilir.[6] Kross, sözlü öz-teşviklerin formüle ediliş biçimlerinin, etki bakımından fark yarattığını tespit etmiştir: Kendinizle birinci tekil şahısla ("Bir yol bulacağım") konuşmak yerine, kendi adınızla hitap etmek ("Ulrike, bir yol bulacaksın") otomatik olarak duygusal düzenlemeyi destekler. Bu, sezgisel olarak da anlamlıdır: Bize iyi niyetle yaklaşan birinin bizimle konuşup bize destekleyici ya da güçlendirici bir şey söylemesi, aynı cümleleri kendimize söylememizden daha fazla etki yaratır.

6 A. Orvell, B.D Vickers, B. Drake, P. Verduyn, O. Ayduk, J. Moser, J. Jonides ve E. Kross, "Does Distanced Self-Talk Facilitate Emotion Regulation Across a Range of Emotionally Intense Experiences?", *Clinical Psychological Science*, cilt 9, sayı 1, 2021, s. 68-78.

KENDİNİZE BİRAZ ZAMAN AYIRIP SİZİN İÇİN BAŞARININ NE DEMEK OLDUĞUNU TANIMLAYIN!

Bazı insanların yaşamlarında meydana gelen çok önemli bir olay, o zamana kadarki hayatlarını sorgulamalarına yol açabilir. Bu olay, böylelikle bir kurtuluş fırsatına dönüşebilir. Örneğin tükenmişlik ya da başka bir hastalık hali, şunu açıkça ortaya koyabilir: Bu böyle devam edemez ve etmemelidir de. Bir ayrılık ya da işten çıkarılma, artık yalnızca başkalarının isteklerine odaklanmayan bir hayat yaşamanın yolunu açabilir.

Ancak çoğu insan, o güne kadarki yaşamları tehdit edilmeksizin bir şeyleri değiştirmek ister. İstenen değişimi kalıcı olarak başarmak için sabır gerekir. Hepimiz bunu günlük hayatımızdan biliriz: İlk krep nadiren başarılı olur. Aynı şekilde, "beş kez brokoli yemek" kalıcı olarak sağlıklı beslenmeyi garantilemez. Herkesi memnun etme çabası kalıbını değiştirmek de böyledir. Hemen bir anda başarılı olamazsınız. Başarılı olsanız dahi, muhtemelen her seferinde olamazsınız.

★ **Kendime, çabalarımın ve bağlılığımın karşılığını almak için ne kadar süre tanıyorum?**

Bu soru önemlidir. Çünkü bu, önce çaba gösterilmesi gerektiğini ve ödülün genellikle zamanla geldiğini kabul etmek anlamına gelir. Bu, başarısızlık deneyimlerinin bu yolda kaçınılmaz olduğunu, ancak tüm projenin sorgulanmasına yol açmayacağını ima eder.

Nerede ve neyle başlamak istediğinizi ve herkesi memnun etme çabası kalıbından başarılı bir şekilde kurtulmanın somut olarak ne anlama geldiğini sorgulamak da aynı derecede önemlidir. "Artık herkesi memnun etmeye çalışan biri olmak istemiyorum" veya "Artık herkesi memnun etmek istemiyorum" gibi niyetler belirsizdir. Bunlar herhangi bir davranışla bağlantılı değildir. Somut olarak, şunlar mevcut değildir:

- Hangi anlarda herkesi memnun etmek istemiyorum?
- Bu herkes ile kimleri kastediyorum?
- Bu tam olarak ne anlama geliyor? Gelecekte neyi daha fazla yapacağım, neyi ise yapmaktan vazgeçeceğim?
- Herkesi memnun etme davranışı sergilemediğim ve karşı dinamiklere kapılmadığım halde, içimdeki önemli değerlere ihanet etmeden nasıl davranacağım?

Temel olarak şu soru önemlidir: "Başarı" benim için ne anlama geliyor? Herkesi memnun etmeye çalışan bazı insanlar için, haftanın beş gününden üçünde işten zamanında çıkmak ve kendilerine biraz daha zaman ayırmak yeterli olacaktır – burada "biraz daha"nın ne anlama geldiği tanımlanmalıdır.

Bazıları aile içindeki veya işteki görev dağılımını bir bütün olarak yeniden tartışmaya açmak isterken, başkaları bir şeylere daha fazla karşı çıkmayı, rahatsız edici bir arkadaşlığı sonlandırmayı veya kendilerini ailelerine olduğu gibi göstermeyi isterler.

Gelişim ve değişim, yaşam boyu süren süreçlerdir. Asla sona ermezler. İşte bu nedenle, aşamalı hedefler belirlemek önemlidir:

★ **Herkesi memnun etme çabası kalıbından bir ölçüde kurtulduğumu nasıl anlayabilirim?**

★ **Bunu benden başka kim fark edebilir?**

★ **Benim durumumda başkalarını *ve* kendimi memnun etmek ne anlama geliyor?**

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu dönüm noktalarını kutlayabilirler ve kutlamalıdırlar. Bir evin kaba inşaatı bitince kutlama yaparız; bu esnada evin tamamının henüz bitmediğini biliriz ama bunu yine de kutlarız. Çünkü önemli bir dönüm noktasına ulaşılmıştır. Ayrıca herkesi memnun et-

meye çalışan kişilerin nereden başladıkları da önemli bir fark yaratabilir. Önce hayatın bir alanına mı, belirli bir davranışa mı yoksa belirli kişilere karşı gösterilen herkesi memnun etme çabasına mı odaklanmak daha uygun olur?

Seçilen zorluk derecesi, değişikliklerin ne kadar hızlı ve kolay gerçekleştirilebileceğini etkiler. Yüzmeyi öğrenen herkes bunun ne demek olduğunu anlar. Dalgaların şiddetli olduğu açık denizde yüzmeyi öğrenmek isteyen biri, motivasyonunu beklediğinden çok daha çabuk kaybedebilir. Buna karşılık, önce karada hareketleri çalışıp ardından fazla su yutmamayı sağlayan bir yüzme yardımcısıyla ve görece sığ suda yüzmeyi öğrenenler, açık denizde yüzme becerilerini ve özgüvenlerini aşamalı olarak kazanacaktır.

Neyin zor olarak algılandığı kişiden kişiye değişir. Herkesi memnun etmeye çalışan bazı kişiler için başkalarından daha sık yardım ve destek istemek daha kolay olabilirken, başkaları için bu tam da "çetin bir ceviz" olabilir. Herkesi memnun etme çabası kalıbını terk etmeye başlamak, kişinin bu kalıbı kendine özgü bir şekilde değiştirmeye ve ele almaya izin vermesiyle başlar. Çünkü özünde mesele şudur: Tekrar tekrar kendiyle empati kurmak ve içsel olarak daha uyumlu hissettiren şeyleri yapmaya izin vermek.

BÜYÜMESİNİ İSTEDİĞİNİZ ŞEYE ODAKLANIN!

Bu ilkeyi günlük hayatımızdan biliriz. Çiçekler bakımlarını yaptığımızda açar, onları ilgisiz bıraktığımızda solar. Her gün konuştuğumuz yabancı dilde rüya bile görürüz ama kullanmadığımızda neredeyse her şeyi unuturuz, geriye sadece birkaç kelime kalır. Herkesi memnun etme çabası de bundan farklı değildir.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, öz-düşünüm anları sayesinde niyetlerini hem kendilerine hem de başkalarına karşı canlı tutar. Bunun için karmaşık öz-düşünüm yöntemlerine gerek yoktur. Bu, ekonomist Leslie Perlow'un kolektif zaman

yönetimi yaklaşımının uygulamasını okuduğumda fark ettiğim bir şeydi.[7]

Kolektif zaman yönetimi

Bu yaklaşım, çalışan kişilerin iş-özel hayat dengesini iyileştirmeyi amaçlar ve bireysel zaman yönetimi girişimlerinin (örneğin takvimde boş zamanları işaretleme, telefonu sessize alma) genellikle başkalarının aleyhine olduğu gözlemine dayanır. Çünkü A çalışanı saat 10.00'dan 11.00'a kadar takvimini işaretlerken, B çalışanı saat 11.00'dan 12.00'a kadar işaretler. Bunu birçok kişi yaparsa, çalışanların birbirine ulaşması zorlaşır.

Ne yapılabilir? Burada kolektif olarak kararlaştırılmış kurallar gerekir. Perlow, deneyini Boston Consulting Group danışmanlık şirketinde gerçekleştirdi. Danışmanlar, iş-özel hayat dengesini iyileştirmek için haftada en az bir akşamın toplantılar, müşteriler için son dakika teklif hazırlama veya benzeri işlerle dolu olmaması gerektiğini belirttiler. Bu, ortak bir karar olarak kabul edildi ve hangi akşamın boşaltılacağı belirlendi. Ayrıca pazartesiden perşembeye kadar herkesin saat 18.00'e kadar çalışacağı ve mesai sonrası işle ilgili telefon veya e-posta alınmayacağı kararlaştırıldı. Perlow bu öngörülebilir zaman dilimlerine PTO (*Predictable Time Off* – öngörülebilir mesai dışı saatler) adını verdi. Deney, tam bir başarıydı. İş performansı ve memnuniyet arttı. Takımların %60'ından fazlası bu kuralı %75 oranında uygularken, geri kalan takımlar ise yaklaşık %50 oranında uyguladı.

Bu deneyin "her zaman hazır" zihniyetine sahip, yüksek rekabetçi bir ortamda, birçok insanın katılımıyla yapıldığı düşünüldüğünde, elde edilen başarı oranı gerçekten de etkileyicidir. Beni kolektif zaman yönetimi fikrinin yanı sıra heyecanlandıran şey, uygulamanın basitliğiydi. Sadece bir plan ve haftada bir kısa bir öz-düşünüm ânı gerekiyordu. Takımlar

7 L.A. Perlow ve E.L. Kelly, "Toward a model of work redesign for better work and better life", *Work Occupations*, cilt 41, sayı 1, 2014, s. 111-134.

haftada bir kendilerine şunu soruyordu: Planladığımız gibi yaşıyor muyuz? Hepsi bu.

Herkesi memnun etme çabası davranışını bırakmak için çok şey gerekmez. Kararlılığın yanı sıra, sadece önceden belirlenmiş bir zamanda kendinize şu soruları sormanız yeterlidir:

★ **Değişim kararımı uyguladım mı?**

★ **İleriye doğru hareket ediyor muyum?**

"Evet" cevabını verenler, umarım önceden prova ettikleri sevinç dansını yapabilir, omuzlarına vurup kendilerini tebrik edebilir ve ardından belki de başka hangi alanlarda değişiklik yapmanın iyi ve olumlu olacağını düşünebilirler. Cevap "hayır" ise, konuya daha yakından bakmak gerekir:

- Henüz başarılı olamamamın sebebi nedir?
- Şimdi ne yapabilirim?
- Aynı duruma tekrar düşersem: Hoşnut olmadığımda somut olarak ne söylemeli veya ne yapmalıyım?

Bu tür bir öz-düşünümün avantajı, sadece ilerlemelerden memnun olmakla kalmayıp, yanlış yöne gidildiğini daha hızlı fark edebilmektir. Bu, tren yolculuğuna benzer. Kassel'den Basel'e gitmek için trene bindiğimde, yolda Hannover'i geçtiğimi fark etmem iyi olur, çünkü bu istediğim yöne gitmiyorum demektir. İnip aktarma yaparak rotayı düzeltmem, ancak bunun farkına varırsam mümkün olur.

Öz-düşünüm gereklidir, çünkü o olmadan doğrudan geribildirim olmaz. Örgü örmeyi öğrenen kişi, sonucundan doğru yönde ilerleyip ilerlemediğini hemen anlayabilir. Bir müzik aleti çalmayı öğrenen kişi, daha iyi çalıp çalmadığını anında duyabilir. Psikolojik süreçler ise belirsizdir ve odaklanma ânı gerektirir.

Çoğu spor dalında, Olimpiyat altın madalyası ile 20. sıra arasında sadece %1'lik bir fark vardır. Bunu Kanadalı spor bi-

limci Greg Wells keşfetmiştir.[8] Matematikte bileşik faiz etkisini öğreniriz ve bu sayede birikimlerin zamanla orantısız bir şekilde arttığını biliriz. Küçük etkiler büyük hale gelir.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu ilkeyi kendi yararlarına kullanabilirler. Hayatlarını alt üst etmelerine, dönüşüm geçirmelerine gerek yoktur. Bu kişilerin günlük yaşamlarında yaptıkları her küçük değişiklik, her "bu şimdi bana uygun" hissi ve her alışkanlık kırma çabası değerlidir. Her zaman "daha iyi olmak"tan söz ediyoruz, ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için "daha bilinçli olmak" zaten fark yaratır:

- Burada herkesi memnun etme çabası mı söz konusu, yoksa kendi tercihim olan nezaket ve yardımseverlik mi?
- Bunu, kimseyi rahatsız etmeyi istemediğim için mi yapıyorum, yoksa birilerini rahatsız etmeyi umursamıyor muyum?
- Sonuçlarından korktuğum için mi fikrimde ısrar etmiyorum, yoksa bu benim özgür irademle yaptığım bir uzlaşma mı?

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler kendilerinin ne kadar farkında olurlarsa, o kadar bilinçli davranabilir ve yaşanan olaylara o kadar uygun davranmak isterler. Onuncu kez sözümüzü yuttuğumuzu fark ettiğimizde, bir konuda sessiz kalmaya karşı içsel direnç oluşur.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişilere küçük cüret deneyleri tasarlamalarını öneriyorum. Almanca *Zumutung* (cüret) kelimesinde *Mut* (cesaret) kelimesi saklıdır. Bunlar, kişinin kendi sınırlarını zorlamasını gerektiren, ancak onu daha özgür kılan şeylerdir. Örneğin duygusal olarak aklınızı meşgul eden ya da yanlış anlaşıldığınızı hissettiğiniz bir konuyu ikinci kez dile getirmek, birinden tavsiye istemek ya da süpermarket kasasında öne geçmek isteyen birine "hayır" diyebilmek gibi. Bunlar, üçüncü kişilerin doğrudan dahil olmadığı

8 G. Wells, *Superbodies: Peak performance secrets from the world's best athletes*, Harper Collins, Toronto, 2012.

deneyler de olabilir. Örneğin bir hafta boyunca parlak ve renkli kıyafetler giymeye karar vermek gibi. Renkler sadece üzerimizde olumlu bir etki yaratmakla kalmaz, aynı zamanda özellikle aşırı uyum sağlama ve çözülme eğilimi olan herkesi memnun etmeye çalışan kişileri daha görünür olmaları için destekler.

Cüret etmek, herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için kendilerine verdikleri çok iyileştirici bir izin gibidir. Cüret etmek, kendi duygusal durumunu ve "ben buyum" halini göstermek anlamına gelir. Başkaları hiç komik bulmasa bile kahkahalarla gülmeye izin vermektir. Kendi güvensizliğini göstermektir. Bazen sabırsız olmaktır. Diğerlerinden tamamen farklı bir şey yapmaktır. Diğerlerinden daha duyarlı olmak ve bu duyarlılığı açıkça ifade etmektir.

Herkesi memnun etmeye çalışan herkesin hayatında, bu tür cüret deneylerine özellikle uygun durumlar ve karşılaşmalar bulunur. Benim için bu, kuaföre gitmektir:

- Hoşuma gitmeyen bir koltuğa yönlendiriliyorum. Bir başka koltuk boş. "Aman ne yapalım, bu da uyar" demek yerine, diğer koltuğa oturup oturamayacağımı soruyorum.
- Ne içmek istediğim sorulduğunda (kahve mi, su mu?), tamamen abartılı bir şekilde ikisini de seçiyorum. Canım çektiği takdirde, kendime ikinci bir kahve isteme izni veriyorum.
- Kuaför işe başladığında, dizüstü bilgisayarımı açıp çalışıyorum. Nadiren sohbet etmek istiyorum ve bunu önceden belirtiyorum.
- Saç yıkamaya geçmeden önce "iş akışını aksatmamak" için kendimi tutmak yerine, kalkıp tuvalete gidiyorum.
- Saçım yıkanırken fazla sıcak ya da çok soğuk suya sessizce katlanmak yerine, suyun ısısından memnun olmadığımı söylüyorum.
- Baş masajı isteyip istemediğim sorulduğunda, her zamanki gibi reddetmek yerine kendime bu keyfi yaşatıyorum.
- Saç spreyi, maşayla dalga gibi şeyleri istemiyorum çünkü

bana uymuyor ve kendimi kılık değiştirmiş gibi hissediyorum.

Bir çocuğun doğumgünü partisini düzenlemek de pratik yapmak için mükemmel bir vesile olabilir. Çocuğu olan bir arkadaşım, bana partiyi "kimseyi memnun etmeme" deneyimi olarak görmenin ve buna göre davranmanın omuzlarından ne kadar büyük bir yük aldığını anlatmıştı.

Organizasyon için tanımadığı bir annenin yardımını kabul etmiş ve dağınık olmasına rağmen onu eve almıştı. Tüm ebeveynlere çocuklarını getirmeleri için belirli bir zaman aralığı belirtmiş ve herkes bu programa uymuştu. Programın bir kısmının yönetimini başkalarına devrettiği için öyle çok da harap olmasına gerek kalmamıştı. Akşam yemeğini doğum günü çocuğunun babası hazırlamıştı. Yemek Pinterest'teki gibi görünmüyordu ama tüm çocuklar sofradan tok bir karınla ve memnun kalkmıştı. Kendisi de minik kekler yapmış ve zahmetli süslemelerle uğraşma işine hiç girmemişti. Arkadaşım her zamanki gibi bütün süslemeleri kendi asmamış, ellerine tutuşturduğu pompalarla balonları şişirmek çocukları çok eğlendirmişti. Ayrıca evi silip süpürmek yerine (böylece adres paylaşmaya ve araçları organize etmeye gerek kalmamıştı), acelesiz bir şekilde makyajını yapıp giyinmişti. Çocuklar ebeveynleri tarafından arabayla getirilip götürülmek yerine, tramvayla ya da yayan olarak gelmiş ve yol boyunca ilginç şeyler keşfetmişlerdi.

Farkı yaratan, küçük kararlardır. "Çıtayı, altından geçemeyeceğin kadar alçak tut," diyor James Clear, *%1 Yöntemi* adlı kitabında. Clear, kitapta yeni alışkanlıklar edinme konusunda yapılan araştırma sonuçlarını, değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştirmek için basit ipuçlarına dönüştürüyor. Ana hedef: Çok küçük ama günlük iyileştirmeler yapmak. Yani her gün sadece yüzde bir daha iyi olmak.[9]

9 J. Clear, *Die 1%-Methode - Minimale Veränderung, maximale Wirkung*, Goldmann, Münih, 2020.

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için en sevdiğim alıştırmalardan biri "Lütfen kimseyi memnun etme" günleri. Lütfen bu alıştırmanın adını bir İngiliz soylusunun alaycı tonuyla okuyun. Bu bile alıştırmayı keyifli hale getiriyor. Alıştırmanın amacı, korku ya da rahatsızlık hissetmenize rağmen artık başkalarını memnun etmeye çalışmamaya başlamak. Korku ve rahatsızlık bir süre sonra kaybolacaktır. Eğer herkesi memnun etmeye çalışan kişiler harekete geçmek için cesaretin gelmesini beklerse, sonsuza dek beklerler ve değişmeyi asla başlamazlar.

Alıştırma: "Lütfen kimseyi memnun etme" günü

Haftada bir günü "Lütfen kimseyi memnun etme" günü olarak belirleyin. Bu gündeki hedefiniz, bilinçli kararlar almak. Mümkün olduğunca çok durumda, başkalarını memnun etmek yerine yaptıklarınız ya da yapmadıklarınız konusunda kendi ihtiyaçlarınızı, duygularınızı ve fikirlerinizi göz önünde bulundurmaya çalışın.

Ayrıca bilinçli olarak başkalarına neşe verdiğiniz, onlara katılmak istediğiniz anları ve istemediğiniz halde memnun etmeye çalıştığınızı fark ettiğiniz, ancak henüz farklı bir şekilde tepki veremediğiniz anları kaydedin.

Bu "Lütfen kimseyi memnun etme" günleri, artık sadece kendinizi memnun etmeye ya da hiçbir şeye katlanmamaya odaklanmanız gerektiğini göstermez. Herkesi memnun etmeye çalışan kişilerin, başkalarını içtenlikle destekleme kararını kendilerine yasaklamaları gerekmez ve bunu yapmamalıdırlar da. Başkalarını düşünmek, sevgi ve iyi niyetin bir ifadesidir. Bu bir güçtür, zayıflık değil. Ancak fark, bunu başkalarını memnun etmek için mi, sonuçlarından korktuğum için mi, yoksa o anda bunu gerçekten içtenlikle hissettiğim için mi yaptığımdadır.

Fark ettiğiniz herkesi memnun etme durumları, eski kalıbın devreye girdiği anlar üzerine düşünebilir ve karar verebilirsi-

niz: Bir dahaki sefer farklı yapmak ister miyim? Eğer istiyorsam, bunu tam olarak nasıl yaparım? İstemiyorsam, bu artık herkesi memnun etme çabası değil, bilinçli bir karardır.

KENDİ GELİŞİMİNİZİ KAÇIRMAYIN!

Tekrar tekrar anlattığımız her şey önem kazanır. Hayatımda hepsi de çok güzel olan ama özel bir anlam taşımayan binlerce gün batımı vardı, ancak içlerinden biri farklıydı: Kocam ve ben Namib Çölü'ndeydik. Kilometrelerce yakınımızda ne bir insan ne de medeniyet vardı. Uzaklarda bir devekuşu ailesi ve beş zebra görüyorduk. Güneş sırtımıza vururken, cin tonik dolu kadehlerimizi tokuşturduk ve güneş, daha önce ve daha sonra asla deneyimlemediğim bir şekilde battı. Bu hikâyeyi rüzgârlı gece, yüzümüzün etrafında vızıldayan sinekler, engebeli yollar ve arabanın bu ıssız yerde bozulabileceği endişesi dahil, birbirimize tekrar tekrar anlatıyoruz.

Her gün kendimize, yaşadığımız deneyimler ve bu deneyimleri yaşayan kendimiz hakkında hikâyeler anlatırız. Nasıl olduğumuz, kim olduğumuz, bizi bugüne kadar şekillendiren ve şekillendirmeye devam eden şeyler hakkında hikâyeler. Başarılar ve başarısızlıklar hakkında hikâyeler. Bu tür öz anlatımlar etkili olur. Naratif psikoterapinin kurucularından Michael White'a göre, insanlar kendileri hakkında anlattıkları hikâyelere dönüşürler.[10]

Kendilerini herkesi memnun etmeye çalışan biri olarak tanımlayanlar, böylelikle kendileri hakkındaki düşüncelerini de pekiştirmiş olurlar: Ben böyleyim işte! Herkesi memnun etme eğilimi olan çoğu kimsenin, aslında anlattıkları hikâyelerden tahmin edilenden çok daha ileride olduğunu sık sık görüyorum. Artık o her zamanki zor durumların içindeyken, birkaç yıl, ay veya hatta hafta önce yaptıklarından çok daha farklı tepki veriyorlar. Ancak bunu kendileri pek fark etmiyor, çünkü eskiden nasıl olduklarına, şimdiki durumlarına ve gelecek-

10 M. White, *Landkarten der narrativen Therapie*, Carl-Auer, Heidelberg, 2021.

te nasıl olacaklarına dair içselleştirerek anlattıkları o hikâyeler, yeni duruma ayak uyduramadığı gibi, yeniden anlatılamıyor da. Bu hikâyelerde biri hep kendisine her şeyin yapılmasına izin veren o değişmez iyi niyetli kişi, diğeri de her zaman utangaç ve hassas, hiçbir şeye cesaret edemeyendir.

Gelişirken kendi gelişimimizi kaçırmamak önemlidir. Çünkü çoğu zaman değişiriz, ancak kendimizle ilgili anlatımımız değişmez. Herkesi memnun etme eğilimi olan kişiler, olumlu sapmalar hakkında daha fazla konuşarak kişisel gelişim süreçlerinde kendilerine destek olabilirler. Yani zor bile olsa kendi olmayı başardığı, kendini düşündüğü veya kendi değerleriyle uyumlu davrandığı o anlarda. Başarılı anlara sadece içsel olarak odaklanmakla kalmayıp bunları sözlü olarak da ifade etmekten fayda görürler. Bu, diğer insanlarla konuşarak veya günlük tutarak olabilir.

TEKRAR TEKRAR DENEYİN!

Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için kendi üzerlerinde çalışma zorunluluğu yoktur. Ne kadar vurgulasam az: Başka insanlar olmaları gerekmez. Ancak herkesi memnun etmeye çalışan kişiler, bu eğilimlerinden rahatsız oldukları için bir şeyleri değiştirmek isterlerse, değişim sürecine dair zihinlerinde gerçekçi bir görüntü olmalıdır.

★ **Size, başarılı değişimin nasıl gerçekleştiğini sorsam, ne anlatırdınız?**

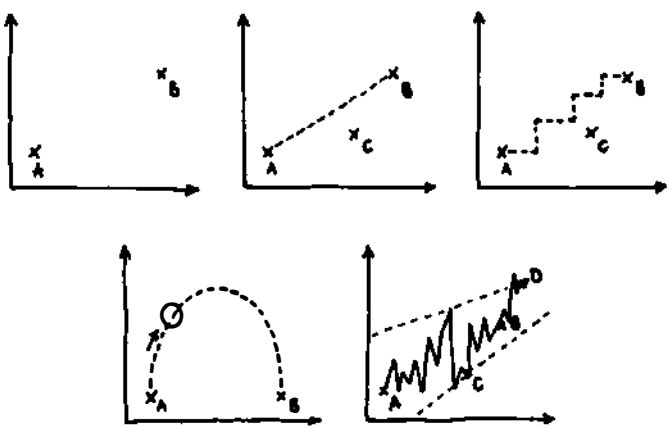
"7 adımda herkesi memnun etme çabasından kurtul" tarzı dergi yazıları ya da sosyal medya gönderileri ya da üçüncü şahısların "Buna izin verme, masaya yumruğunu vur, o anlar!" gibi az ya da çok iyi niyetli tavsiyeleri, doğru strateji ve biraz iyi niyetle değişimin basitçe başarılacağını söyler.

Kendi yaşam deneyimlerine bakan biri, değişim süreçlerinin genellikle tasvir edildiği (ve kendisinin umduğu) kadar

doğrusal olmadığını bilir. Herkesi memnun etme davranışınız üzerinde çalışırken bu deneyimi aklınızda tutun. Çünkü A noktasından (şimdi olduğunuz yer) yeterli çabayla doğrudan B noktasına (olmak istediğiniz yer) ulaşacağınıza inanırsanız, her sapmayı başarısızlık olarak algılarsınız.

Diyelim ki herkesi memnun etmeye çalışan biri, öğrendiği bir iletişim stratejisini uygulamaya karar verdi. Ama bu işe yaramadı. Konuşma bir şekilde bozuldu, karşı taraf beklenildiği gibi tepki vermedi ya da kişi kendi bakış açısını netleştiremedi. Herkesi memnun etmeye eğilimli bir insan, böyle bir durumda ve zihninde doğrusal bir değişim modeli varken nasıl tepki verir?

Doğru: Hedefe ulaşamama, sapma, sürecin doğal bir parçası olarak görülmez, bunun yerine kişinin kendi yetersizliğinin kanıtı olarak algılanır. Tekrar denemeden önce herkes iki kez düşünür. Mirko Zwack, *Başarısızlık* adlı kitabında değişim süreçlerine dair zihinsel modelleri tarif eder.[11]



Bu çizim gözlerimin açılmasına sebep olmuştu. Çünkü herkesi memnun etme çabasından çıkmanın yolu ne düz bir çiz-

11 M. Zwack, *Scheitern - oder: mit sich selbst neu anfangen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2019.

gide (Resim 2) ne de garantili ve öngörülebilir iyileşmelerle (Resim 3) ilerler. Aynı şey, Mirko Zwack'ın "dik bir dağın zirvesinden aşırılan gülle" olarak tarif ettiği değişim modeli için de geçerlidir (Resim 4). Bu modelin ana fikri, başlangıcın çok zor olduğu, ama bir noktadan sonra her şeyin daha kolay olduğu fikridir. Bu değişim modeli bazı şeyler için doğru olabilir. Antrenmansız olarak koşmak eziyet olabilir, ama düzenli pratikle sonunda beş kilometre oldukça kolay gelir. Ancak herkesi memnun etme çabası ve yıllarca yerleşmiş davranış kalıpları için aynı şeyin geçerli olduğundan şüpheliyim.

Çünkü her durum bize hep yeniden, farklı bir şekilde gelir. Her gün aynı enerji ve zaman kapasitesine sahip değiliz; zaman geçtikçe ve ilişkiler geliştikçe, belki önce bir şeyi, sonra başka bir şeyi ister ya da ihtiyaç duyarız. Bu yüzden bana göre beşinci resim, tüm herkesi memnun etmeye çalışan kişiler için kulağa küpe yapılması gereken uygun bir değişim modelidir. Bu, şu anlama geliyor: İşler bazen iyi gider, bazen gitmez – ama genel eğilim doğru olduğu sürece her şey yolundadır!

Çünkü bazen eski "herkesi memnun etme çabası" kalıbının üstün gelebileceği anlar da olabilir! Yeni bir şey deneyen biri, çoğu durumda ödüllendirilir – başkalarının nasıl tepki vereceğine dair kafada kurulan tüm o korkunç beklentilerin gerçekleşmediği, birdenbire daha fazla saygı görüldüğü ve içsel olarak daha sakin olunduğu deneyimiyle. Ama bazen işler ters de gidebilir. Bu, yemek yapmayı öğrenmeye benzer: Ne kadar çok pratik yaparsam, o kadar başarılı olurum. Bu, hiç başarılı olamayacağım tariflerin ya da herkesin öve öve bitiremediği yemeği pek lezzetli bulmayan insanların olmayacağı anlamına gelmez.

Bunca yıldır bizi biçimlendirmiş olan bir şeyi değiştirmek istiyorsak, başarısız olmaya gerçekten de hazır olmamız gerekir. Çünkü ilerlemek isteyen kaçınılmaz olarak hata yapar ve en iyi ihtimalle kendine "Bunu *henüz* yapamıyorum" diyerek yoluna devam eder. Zaman zaman "Tanrım, ... yaparken ne kadar aptalmışım!" diye düşünüyorum. Bu, benim için iyi bir

işaret. Çünkü bu, o zamandan beri geliştiğimi, bir şeyler öğrendiğimi gösteriyor. Aksi takdirde kendim hakkında böyle düşünmezdim.

Yaş aldıkça, hayatımıza yeni bir yön vermek için bilinçli bir şekilde yol ayrımlarını belirlemeli ve kendimizi deneyimlere açmalıyız. Bunu başarabilen, kendi canlılığıyla bağlantı kurma ve gerçekten kendisi olma hissini yaşama gibi büyük bir fırsatı yakalama şansına sahip olur. Çünkü bir danışanım için geliştirdiğim imgeyle ifade etmek gerekirse:

Gelişim, açık yaraların apaçık mucizelere dönüşmesi demektir.

Hepimiz sosyal varlıklar olarak değer verdiğimiz insanlarla ilişkiler kurmaya ve bunları sürdürmeye ihtiyaç duyarız. Ailede, arkadaş çevresinde ya da iş hayatındaki gerçek ve güvenilir ilişkiler, anlamlı ve mutlu bir hayatın vazgeçilmezlerindendir. Bu yüzden pek çok insan sevdiklerini kaybetme korkusuyla isteklerini dile getirmekten kaçınır ve onların esenliğini kendilerininkinden üstün tutar.

Herkesi memnun etme çabası ne demektir ve çatışma fikriyle nasıl bir ilişki içindedir? Başkalarının üzüleceğini düşünerek kendi ihtiyaçlarını geri plana atmanın duygusal bedelleri nelerdir? Sağlıklı öfkeyi ifade etmenin yapıcı ve hayatla uyumlu yolları var mıdır? Başkalarını memnun etmeye çalışan kişilerin karakteristik özellikleri hangileridir? Başarısızlık korkusu, utanç ve hayal kırıklığı bu kişiler için ne anlama gelir? Herkesi memnun etme çabası, kişileri nasıl kıskacına alır ve onları hangi yöntemlerle yönetir? Vicdan azabını yönlendirmek ve kontrol etmek mümkün müdür? Empati nasıl kişinin özdeğerini yükselten bir işlev görebilir? Herkesi memnun etmeye çalışan kişiler hangi becerileriyle toplum hayatına katkıda bulunabilirler?

Psikolog Ulrike Bossmann *Herkesi Memnun Etme Çabası*'nda, hayatın her alanında ve sürekli olarak başkalarının ihtiyaçlarını önceleyerek yaşamayı şiar edinmiş kişileri inceliyor. Kendi ihtiyaçlarını dile getirmenin bencillik değil sağlıklı ilişkilerin olmazsa olmazı olduğunu vurgulayan yazar, okura farkındalığın ve özşefkatin değerini hatırlatıyor.

iletişim

ISBN-13: 978-975-05-3970-1

KDV'DEN MUAFTIR