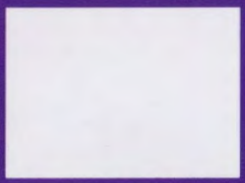
SHAWN ACHOR

MUTLULUK AVANTAJI

POZİTİF DÜŞÜNME YÖNTEMİYLE BAŞARIYI YAKALAMAK



maltepe üniversitesi kitapları

SHAWN ACHOR

MUTLULUK AVANTAJI

POZİTİF DÜŞÜNME YÖNTEMİYLE BAŞARIYI YAKALAMAK

"Elimdeki işi zamanında bitirebilecek miyim? Eğer bitmezse ne olur? Teslim tarihi yaklaşıp üzerimizdeki baskı arttıkça yemeklerimizi bilgisayarın başında yemeye, daha geç saatlere kadar çalışmaya, hafta sonlarında işe gelmeye başlarız. Bu ise iş arkadaşlarımızla sohbet etmemek, hatta müşterilerle zorunlu olmayan görüşmeleri yapmamak anlamına gelir. E-posta mesajlarımız bile daha kaba ve mesafeli hale gelmeye başlar. Arkadaşlarımız ve ailemiz için zaman ayırmayı düşünmeyiz bile, çünkü bu kişiler kriz dönemlerinde ilk göz ardı edilenlerdir" diye anlatıyor yazar Shawn Achor, mutluluk avantajına yatırım yapmayan profesyonellerin hazin sonunu.

Eğer her darboğazda biraz daha sıkışmak yerine gevşemek, hep acele etmenin doğruyu getirmediğini anlayabilmek ve hayatta, mutluluğunuza yatırım yapıp avantajını kullanabilmeyi öğrenmek istiyorsanız, buradaki öneriler ve ipuçları size yol gösterecek.

ISBN 978-6054584246

MUTLULUK AVANTAJI
Pozitif Düşünme Yöntemiyle Başarıyı Yakalamak

THE HAPPINESS ADVANTAGE

Copyright © 2010 by Aspirant, LLC.

MUTLULUK AVANTAJI

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. – İstanbul, 2012
Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.
Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.



maltepe üniversitesi kitapları

GENEL YAYIN YÖNETMENİ: Şahin Karasar
YAYIN NO: 18

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
EDİTÖR: Zeynep Hale Akman
GÖRSEL YÖNETMEN: Levent Kal
KAPAK UYARLAMA: Gülşah Üskent
BASIM: Ağustos 2020
SATIŞ VE DAĞITIM SORUMLUSU: Salih Şahin

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

ISBN: 978-605-4584-246
Yayıncı Sertifika No: 16190

BASIM ve CİLT: Kültür Sanat Basımevi • Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi ZB7-ZB11
Topkapı - Zeytinburnu / İstanbul • Sertifika No: 44153

MUTLULUK AVANTAJI

Pozitif Düşünme Yöntemiyle
Başarıyı Yakalamak

SHAWN ACHOR

Çeviri
Emrah Bilge

maltepe üniversitesi kitapları

Aileme ve öğretmenlerime...
Tüm yaşamlarını, hayatı hep birlikte parlatacağımıza
duydukları inanca adadıkları için...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ *9*

TEŞEKKÜR *11*

BİRİNCİ KISIM:
POZİTİF PSİKOLOJİ İŞ BAŞINDA *15*

GİRİŞ *17*

1. MUTLULUK AVANTAJINI KEŞFETMEK *19*
2. İŞYERİNDE MUTLULUK AVANTAJI *37*
3. DEĞİŞİM MÜMKÜNDÜR *45*

İKİNCİ KISIM:
YEDİ PRENSİP *55*

PRENSİP 1: MUTLULUK AVANTAJI *57*
PRENSİP 2: DAYANAK VE KALDIRAÇ *85*
PRENSİP 3: TETRİS ETKİSİ *115*
PRENSİP 4: YUKARI DÜŞMEK *137*
PRENSİP 5: ZORRO ÇEMBERİ *163*
PRENSİP 6: 20 SANİYE KURALI *183*
PRENSİP 7: SOSYAL YATIRIM *213*

ÜÇÜNCÜ KISIM:
DALGALANMA ETKİSİ *241*

MUTLULUK AVANTAJINI İŞYERİNE, EVE VE ÖTESİNE YAYMAK *243*

NOTLAR *257*

ÖNSÖZ

Çevrenizdeki insanlara dikkat edecek olursanız çoğunun kendilerine okulda, şirketlerinde, ailelerinde ya da toplumlarında gizlice ya da açıkça öğretilmiş olan formülleri uyguladıklarını görürsünüz. Yani çok çalışırsanız başarılı olursunuz, başarılı olursanız da mutlu olursunuz. Bu inanç, hayatlarımızda bizi en çok neyin motive ettiğini ortaya koymaktadır. Maaş zammı aldığımızda mutlu olacağımızı düşünürüz. Beş kilo verirsek mutlu olacağımıza inanırız. Liste böyle uzar gider. Önce başarı, ardından mutluluk.

Tek sorun bu formülün hatalı olmasıdır.

Eğer başarı mutluluk getiriyor olsaydı terfi eden her çalışanın, derslerinde başarılı olan her öğrencinin, herhangi bir başarıya imza atan herkesin mutlu olması gerekirdi. Oysa elde ettiğimiz her başarı hedeflerimizi biraz daha uzaklaştırarak mutluluğumuzu ufkun ötesine iter.

Daha da önemlisi formülün ters oluşudur. Pozitif psikoloji ve nöroloji alanında on yıldan fazladır yapılan araştırmalar mutluluk ve başarı arasındaki ilişkinin burada iddia edilenin tam tersi işlediğini kesin biçimde ortaya koymuştur. Mutluluğun başarının yalnızca bir sonucu değil aynı zamanda ön koşulu olduğunu artık biliyoruz. Mutluluk ve olumlu yaklaşım, performansı ve başarıyı destekleyen unsurlardır. Bu sa-

yede mutluluk avantajı adı verilen önemli bir avantaja sahip olabiliriz.

Mutlu olmayı beklemek beynimizin başarı potansiyelini sınırlarken olumlu düşünen beyinler daha motive, yaratıcı, dayanıklı ve üretken olmakta ve daha iyi performans göstermektedirler. Bu keşif binlerce bilimsel araştırma ve benim 1600 Harvard öğrencisi ve onlarca Fortune 500 şirketi üzerindeki çalışmalarım tarafından desteklenmiştir. Bu kitapta mutluluk avantajının neden bu kadar güçlü olduğunu ve bunu işyerinizdeki başarı için nasıl kullanabileceğinizi bulacaksınız. Heyecanlandığım için acele ediyorum. Bu kitaba araştırmama başladığım ve mutluluk avantajının doğduğu yer olan Harvard'da başlıyorum.

TEŞEKKÜR

Bu bölüm benim için kitabın en eğlenceli bölümü oldu. Kitaptaki her bir sözcüğün hayatımdaki insanlar tarafından şekillendirildiğini bilmek tevazu ve heyecan duymama neden oluyor. Bu insanların seslerini de duyabileceğiniz şekilde yazmış olduğumu umuyorum.

Mentorum Dr. Tal Ben-Shahar'a teşekkür etmek istiyorum. Onunla mutluluk üzerine yeni bir ders üzerine konuşmak için Harvard Square'deki bir kafede bir araya gelişimi anımsıyorum. Karşımda kibar, yumuşak ve gösterişsiz bir adam vardı. Yakın zamanda Harvard'ı ve bu sırada da benim hayatımı dönüştürecek olan bu yabancı hakkında çok az şey biliyordum. Bir büyük kahveyi içtiğim süre içinde dünyamın yönünü değiştirmiş ve dini etik üzerine yaptığım çalışmaların pozitif psikoloji alanındaki sorularla nasıl paralellik gösterdiğini fark etmemi sağlamıştı. Gelişimimi desteklemiş ve başarısızlıklarımı hoş görmüştü. Tal Ben-Shahar olmadan ne pozitif psikoloji alanında çalışmaya başlayabilir ne de bu kitabı yazabilirdim.

Harvard'da pozitif psikoloji dersindeki öğrencilerimden biri olan ve daha sonra şirketime katılan Elizabeth Peterson'a teşekkür ederim. O da, Tal gibi pozitif psikolojinin sadık savunucularından ve bu dalın yalnızca bir bilim olarak kalmayıp

yaşanıyor olması gerektiğine inananlardan biridir. Liz bu kitabın her kelimesini bir yıl boyunca büyük bir titizlikle kontrol etti ve bütün bu zorluklar sırasında gerçek bir arkadaş olarak hep yanımda oldu.

Lisede İngilizce öğretmeni ve şu anda Baylor University'de birinci sınıf danışmanı olan anneme; Baylor'da psikoloji profesörü olan ve bana öğrenme ve öğretme aşkını aşılayan babama teşekkür ederim. Kızkardeşim Amy ve erkek kardeşim Bobo'ya teşekkür ederim. İki yıl boyunca kırk ülkeye yaptığım seyahatler sonrasında dönecek bir evim olduğunu anımsamama her zaman yardımcı oldular.

Bir devlet lisesi öğretmeni olan ve dehasıyla bana yardımcı olan Bay Hollis'e teşekkür ederim, akademiye aşık olmamı sağladı. Harvard'daki en iyi profesörüm olan Brian Little'a teşekkür ederim, kendisinin burslu öğrencisi olarak bir ustadan öğretimin inceliklerini öğrenmek için deliler gibi çalıştım. Profesör Phil Stone'a bana ve Tal'a verdiği ilham için teşekkür ederim. Profesör Ellen Langer'a laboratuarında yer almama izin verdiği ve akademinin genel geçer kuralları dışında bir dünya olduğunu anlamama yardımcı olduğu için teşekkür ederim. Yazın danışmanım Rafe Sgalyn'e bu kitabın ortaya çıkmasını sağladığı için teşekkür ederim, Tal bana kendisinin en iyisi olduğunu söylemişti ve haklı çıktı. Broadway Books'dan bu kitaba inanan Roger Scholl'e ve kitabın editörlüğünü üstlenen Talia Krohn'a teşekkür ederim.

Asya'dan Güney Amerika'ya birçok insanla tanışmamı sağlayan Young Presidents Organization'a teşekkür ederim. Hayatım boyunca hayalini kurduğum Afrika turnemi organize eden Salim Dewji'ye teşekkür ederim. UBS'den Michelle Blieberg'e ve KPMG'den Lisanne Biolos'a dostlukları ve firmalarında teorilerimi gözlemlememe izin verdikleri için teşekkür ederim. Beni sınıftan çıkartıp One Day University'de halka

açık konuşmalar yaptırarak konuşmacılık kariyerimi başlatan John Galvin ve Steven Schragis'e teşekkür ederim. International Speakers Bureau'dan Michelle Lemmons, Graig Kaiser ve Greg Ray'e benimle ortak oldukları için teşekkür ederim. Washington Speakers Bureau'daki arkadaşlarıma ve Speaking Matters'dan J. C. Lonoff'a mesajımı dünyaya yaymamda yardımcı olduğu için teşekkür ederim. Carry Callahan'a halkla ilişkiler konusundaki yardımları için teşekkür ederim. Enterprise Media'dan Dini Coffin ve Stewart Clifford'a bu bilimi video haline getirdikleri için teşekkür ederim.

Adlarını burada sayamayacağım kadar çok arkadaşım tarafından desteklendim, ama geçtiğimiz yıl boyunca mutluluk ve başarımdaki payları ayrılmaz olan şu insanlara özellikle teşekkür etmek istiyorum: Angie Coban, Alia Crum, Laura Babbitt ve Mike Lampert, Jesicca Glazer, Max Weisbuch ve amanda Youmans, Judy ve Russ Miller ve Caroline Sami, Calep Merkl, Olivia Schabb ve Brent Furl.

Eğer hiç teşekkür sayfası yazmadıysanız bunu yapmak için öğleden sonrayı tercih edin. Sevildiğinizi ve minnettarlığınızı anımsayacak ve hiçbir şeyi yalnız yapmadığınızı fark edeceksiniz.

Elinizdeki kitabın ortaya çıkaracağı yeni arkadaşlıkları ve beraberlikleri sabırsızlıkla bekliyorum.

BİRİNCİ KISIM

POZİTİF PSİKOLOJİ İŞ BAŞINDA

GİRİŞ

Çoğu insan hayatta başarılı olmak ister. Ve elbette mutlu olmak... Konu başarı ve mutluluğa ulaşmak olduğunda dünya genelinde insanların çoğunun, şirketlerin ve kurumların kabul ettiği bir formül vardır: Çok çalışırsan başarılı, başarılı olursan da mutlu olursun. Bu düşünce hayatta bizi en çok motive eden şeyi açıklar. Terfi eder ya da yeni bir müşteri kazanırsak mutlu olacağımızı düşünürüz. Şu önümdeki sınavdan yüksek not alırsam mutlu olurum. Beş kilo verirsem mutlu olurum. Bu liste böyle uzar gider. Önce başarı, ardından da mutluluk gelir.

Buradaki tek sorun bu formülün tersten işliyor olmasıdır.

Eğer başarı mutluluk getirseydi, işyerinde yükselen her çalışanın, mezun olan her öğrencinin ve özel ya da iş hayatlarında başarılı olan herkesin mutlu olması gerekirdi. Ama bu elbette böyle değildir. Çünkü bu formülü kabul ettiğimizde her zaferle birlikte başarı hedeflerimiz giderek uzaklaşarak ufukta kaybolmaya başlar ve mutluluğa ulaşmak gittikçe zorlaşır.

Geleneksel psikoloji uzun süre bu hatalı formülü doğru kabul etmiştir. Ancak pozitif psikoloji ve nörobilimin gelişen alanlarında on yılı aşan çalışmalar başarı ve mutluluk arasındaki ilişkinin tam tersi yönde işlediğini kesin biçimde ortaya koymuştur. Bu kesin bilimsellik sayesinde mutluluğun, başarının yalnızca bir sonucu değil önkoşulu olduğunu, mut-

luluk ve olumlu yaklaşımın gerçekte başarıyı *kamçıladığını* artık biliyoruz. Ben bu yeni kavramı 'mutluluk avantajı' olarak adlandırıyorum.

Neden? Çünkü mutluluğu beklemek, beynimizin başarı kapasitesini sınırlarken pozitif düşünceyi desteklemek daha fazla motive, etkin, yaratıcı ve esnek olmamızı sağlayarak performansımızı yükseltir. Bu kanıtlanmamış bir teori ya da boş bir mottodan ibaret değildir. İlerleyen sayfalarda göreceğiniz üzere bu olgu kanıtlanmış psikolojik araştırmalar ve saygın yönetim makalelerinin taranmasıyla mutluluk bilimi ve insan potansiyeli üzerine 1600 kişi üzerinde gerçekleştirdiğim araştırmanın bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu, bugüne kadar gerçekleştirilen en geniş kapsamlı araştırmalardan biridir. Bütün bu etkileyici araştırma birikimi (ve çevrenizde görebilecekleriniz) işyerleri ve kariyerlerinde açık ara önde olanların, kendileri kadar başarılı olamayan meslektaşlarından daha mutlu olduğunu göstermektedir.

Elinizdeki kitapta bunun nasıl olduğunu öğrenmekle kalmayacak; mutluluk avantajından pozitif psikoloji ilkelerini kullanarak nasıl yararlanacağınızı da bulacaksınız. Aslında burada kendimi aşıyorum. Kitabı yazmaya Harvard'da, araştırmalarım sonucunda başarı ve mutluluk üzerine yedi prensibimi ortaya çıkardığım yerde başlıyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK AVANTAJINI KEŞFETMEK

Harvard'a bir yüreklilik anımda başvurdum.

Texas'ta, Waco adında bir kasabada büyüdüm ve başka bir yere yerleşmeyi hiç düşünmüyordum. Harvard'a başvurduğum sırada bile yerel itfaiye birliğinde gönüllü itfaiyeci olmak için eğitim görüyordum. Benim için Harvard filmlerde gördüğüm, annelerin, çocuklarının bir gün orada okuyacağı üzerine şakalar yaptığı bir yerdi. Oraya girebilme şansı yok denecek kadar azdı. Kendime gelecekte bir gün çocuklarıma bir akşam yemeğinde Harvard'a başvurmuş olduğumu anlatmanın bile mutluluk verici olacağını söylüyordum.

Kabul edildiğimi öğrendiğimde çok heyecanlanarak bu ayrıcalık altında ezildiğimi hissettim. Fırsat eşitliğini hayata geçirmek istiyordum. Böylece Harvard'a girdim ve sonraki on iki yılımı orada geçirdim.

Waco'dan ayrılana kadar Texas dışına yalnızca dört kez çıkmış, yurtdışınaysa (Texaslılar Texas dışındaki her yeri yurtdışı saysalar da) hiç çıkmamıştım. Ama Texas'tan ayrılıp Cambridge'e, Harvard'ın avlusuna gelir gelmez buraya âşık oldum. Daha önce hep filmlerde gördüğüm kütüphanelerde ders çalıştım, geleceğin parlak fizikçileri, rekortmen hokey oyuncuları ve yetenekli şairleriyle (bazen hepsi birden olan insanlarla) yan yana oturdum. Hayatlarını tek bir büyük meseleye adamış olan tutkulu hocalar tarafından verilen nefes kesici dersleri dinledim. Yaşadıklarım tadına doyulmaz deneyimlerdi.

Lisans eğitimimi tamamladıktan sonra Harvard'da kalmak için bir yol buldum. Yüksek lisansa devam ettim ve aynı zamanda 16 farklı dersin sınıflarında eğitim verdim. Daha sonra kendi derslerimi vermeye başladım. Yüksek lisans çalışmalarıma devam ederken bir yandan da danışman olarak lisans öğrencilerine akademik başarı için destek vermeye ve Fildişi Kule'de mutluluğa ulaşmanın ipuçlarını sunmaya başladım. Bu görevdeyken, hayatımın 12 yılını bir üniversite yurdunda geçirdim (bu durum kız arkadaşlarımı ilk buluşmalarda şaşkına çevirmişti).

Ama bana herkese nasip olmayan bir bakış açısı sağladığı için ben bu durumdan memnundum. Sekiz yıl boyunca okulun ünlü yurt binalarında kelimenin tam anlamıyla binlerce parlak beynin eğitim yıllarının zorluk ve gerilimlerine, yaşayışlarına tanıklık ettim. Konuyla ilgili düşünce ve davranış biçimleri de işte bu sırada dikkatimi çekmeye başladı.

Kayıp ve Bulunan Cennet

Harvard'ın kurulduğu sıralarda John Milton *Kayıp Cennet* adlı kitabında, "Zihin cenneti cehennem, cehennemi de cennet haline getirebilir" demişti.

Zihinsel olarak hiçbir zaman Harvard'a gitme beklentisine girmemiştim, dolayısıyla burası benim için cennetti. Orada bulunduğum her an için, stres, sınavlar ve kar tipileri (daha önce yalnızca filmlerde gördüğüm bir diğer şey) için bile minnet duyuyordum. Sınıf arkadaşlarımın çok zeki olmasından -bu durum beni daha da motive ettiği için- çok memnundum. Harvard'ı daha çok sevdikçe daha da başarılı oldum.

Arkadaşlarım ve öğrencilerimden bazıları bu bakış açımı paylaşıyorlar, ancak şaşırtıcı bir çoğunluk da farklı bir yol izliyordu. Bu kişilerin zihinleri öğrenmenin hazzına ya da ülkenin en iyi okullarında olmanın ayrıcalığına değil, ödevlerin teslim tarihlerine, yaşanan rekabete ve strese odaklanıyordu. Önlerindeki her kapıyı açacak bir eğitimden geçmelerine karşın gelecekleri ile ilgili olarak sürekli endişeleniyorlardı. Önlerine çıkan fırsatlardan ilham almak yerine küçük başarısızlıklar karşısında yılgınlık yaşıyorlardı. Bu kutsal binalarda yollarını bulmaya çabalayan öğrencileri seyretmekten bıktığım sırada birdenbire bir şeyi fark ettim. Bu negatif ve kötümser öğrenciler stres ve depresyona en yatkın kişiler olmakla kalmıyor, aynı zamanda akademik başarısı en düşük olanlar olarak da göze çarpıyorlardı.

Yıllar sonra, 2009 sonbaharında benden Afrika'da bir ay sürecek bir dizi konuşmaya katılmam istendi. Varlıklı CEO'lar ve iş dünyasının liderleriyle birlikte konuşmalar yapmak için davet edilmiştim ama aynı zamanda araştırmalarımı da, onlara ulaşma şansı olmayan insanlarla paylaşabilmek istiyordum. Salim adında kibar bir Güney Afrikalı beni Johannesburg'un hemen dışında Nelson Mandela ve Başpiskopos Tutu da dâhil olmak üzere ilham verici birçok insanın yaşadığı kent olan Soweto'ya götürdü.

Elektrik ve musluk suyunun olmadığı bir gecekondu mahallesinin hemen yanındaki bir okula gittik. Orada çocukların

karşısına çıktığımda birden normalde kullandığım hikâyelerin hiçbirinin burada işe yaramayacağını fark ettim. Öğrencilerden yalnızca ikisi Harvard'ın adını duymuştu (ama kızlardan birinin annesi, annemin aksine ona çalışırsa bir gün Harvard'a girebileceğini söylemişti). Ayrıcalıklı Amerikalı üniversite öğrencilerinin ve varlıklı iş dünyası liderlerinin araştırma ve deneyimlerini burada paylaşmak son derece uygunsuz olacaktı. Bu nedenle bir sohbet başlatmaya çalıştım. Ortak deneyimler bulmak için çabalarken şaka yollu olarak, "Kimler ev ödevi yapmaktan hoşlanıyor?" sorusunu yöneltttim. Ev ödevine karşı duyulan evrensel hoşnutsuzluğun ortak noktamız olacağını umuyordum. Ancak çocukların %95'inin içten ve hevesli bir gülümsemeyle ellerini kaldırdıklarını şaşkınlıkla gördüm.

Daha sonra okul yöneticilerine gene şaka yollu olarak Soweto'daki çocukların neden böyle garip olduklarını ve ev ödevinden gerçekten *hoşlandıklarını* sordum. Aldığım yanıt çocukların ev ödevlerini, çoğunun ebeveynlerinin sahip olmadığı bir ayrıcalık olarak gördükleri oldu. Bu noktada Batılı çocukların çoğunun ev ödevlerini bir angarya, bir dert olarak gördüklerini fark ettim. Ancak Soweto'da bakış açısı bunun tam tersiydi. İşte bu yüzden hayatın kendilerine dağıttığı şansız kartlar nedeniyle kötü hissetmekte yerden göğe haklı olan bu çocuklar bitmez tükenmez bir tutku ve enerjiye sahip görünüyorlardı.

Bu, Harvard'da gözlemlediğim ilkenin tıpatıp aynısıydı. Stres ve baskıya odaklanan öğrenciler (öğrenmeyi bir angarya olarak görenler) önlerinde duran tüm fırsatları ellerinden kaçırıyorlardı. Diğer yandan Harvard'a girmiş olmayı bir ayrıcalık olarak algılayanlar ise Soweto'daki öğrenciler gibi parıldıyorlardı. Başlangıçta neredeyse bilinçsizce, daha sonraysa giderek artan bir ilgiyle yüksek potansiyele sahip bireylerin

özellikle rekabetçi ortamlarda başarılı olmak için oluşturdukları pozitif yaklaşıma hayran kaldım. Benzer şekilde başarısızlık korkusu altında ezilen ve olumsuz ya da umarsız olanlar karşısında şaşkınlığa kapıldım.

Hogwarts'ta Mutluluk Üzerine Araştırma Yapmak

Harvard benim için on iki yıldan sonra bile hâlâ büyülü bir yer (aşk hayatımın sağlığı açısından yurtlardan taşınmış olsam bile). Texas'tan ziyaretime gelen arkadaşlarım öğrenci yemekhanesinde yemek yemenin Harry Potter'ın fantastik büyü okulu Hogwarts'ta bulunmak gibi olduğunu söylerlerdi. Buna diğer tüm güzel binalar, üniversitenin engin kaynakları ve sunduğu olanaklar da eklendiğinde bana, "Shawn, neden Harvard'da mutluluk üzerine araştırma yapıyorsun? Bir Harvard öğrencisinin memnun olmayacağı ne olabilir ki?" diye soruyorlardı.

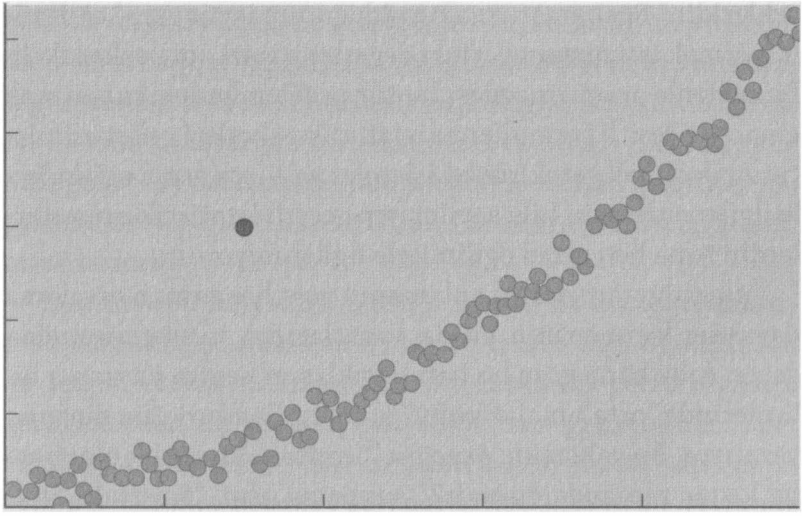
Milton'ın zamanında Harvard'ın okulun dini temellerini yansıtan bir mottosu vardı: *Veritas, Christo et Ecclesiae* (İsa ve Kilise İçin Gerçek). Bu motto uzun yıllardan beri tek bir kelime olarak kullanılıyor: *Veritas*, yani yalnızca Gerçek. Artık Harvard'da birçok doğru bulunuyor, bunlardan biri de tüm bu muhteşem tesislere, harika akademik kadrosuna ve Amerika'nın ve dünyanın en parlak öğrencilerine sahip olmasına karşın birçok kronik mutsuzu da bünyesinde barındırıyor olması. Öğrencilere eğitim vererek ve danışmanlık yaparak geçirdiğim 12 yıl boyunca buna defalarca tanıklık ettim. Bu konuda, üniversitenin öğrenci gazetesi olan *Harvard Crimson* tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, her beş Harvard öğrencisinden dördü okulda geçirdikleri dört yıl içinde performanslarını etkileyecek önemde bir depresyon geçirmektedir.

Bu mutsuzluk salgını Harvard'a özgü de değil. Ocak

2010'da Conference Board tarafından yaptırılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, ankete katılan çalışanların yalnızca %45'inin işyerlerinde mutlu oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, 22 yıldır yapılan bu araştırmada elde edilen en düşük orandır.[1] Günümüz depresyon oranları Büyük Buhran zamanındakinden on kat daha yüksektir.[2] Mutsuzluk yaşı yalnızca üniversitelerde değil tüm halk arasında her geçen yıl daha da düşüyor. Elli yıl önce ortalama depresyon yaşı 29,5 idi. Bugün ise bu yaş bunun neredeyse tam yarısı olan 14,5'e düşmüş durumda. Arkadaşlarım neden Harvard'da mutsuzluk üzerine çalışmak istediğimi sormuşlardı. Benim sorum ise neden buradan başlamayayım oldu.

Böylece okuldakilerin beşte birini oluşturan ve mutluluk, performans, başarı, üretkenlik, espri yeteneği, enerji ve esneklik konusunda çizgi üzerinde kalan bu öğrencilerin kimler olduğunu, akranlarından farklarının ne olduğunu bulmaya giriştim. Bu insanları normun çekiminden uzak tutan neydi? Bu kişilerin hayatlarından diğer insanlara da mutluluk ve başarı sunan örnekler oluşturabilecek modeller çıkarılabilir miydi? Çıkarılabileceğini görecektim.

Bilimsel keşifler büyük oranda zamanlama ve şansa dayanırlar. Tesadüfen pozitif psikoloji adı verilen yeni bir alanın öncüleri olan üç mentorla karşılaştım: Harvard profesörleri Phil Stone, Ellen Langer ve Tal Ben-Shahar. Geleneksel psikolojinin insanları neyin mutsuz ettiği ve "normale" nasıl dönecekleri üzerine odaklanan yaklaşımı yerine bu bilim insanları aynı bilimsel yaklaşımı insanları neyin iyi ve başarılı hale getirdiği sorusuna yöneltiyorlardı. Bunlar benim yanıtlarını aradığım sorulardı.



Ortalama Kültünden Kaçış

Sıkıcı görünen bu grafik her sabah heyecan içinde kalkmamın nedenidir. Bu grafik aynı zamanda bu kitabın temelini oluşturan araştırmayı özetlemektedir.

Burada görülen bir serpme grafiktir. Her nokta bir bireyi simgeler ve her eksen bir değişkeni gösterir. Burada görülen grafik herhangi bir şeyi ifade ediyor olabilir: boya karşı ağırlık, enerji oranına bağlı olarak uyku, başarıya bağlı olarak mutluluk vb. Eğer bizler araştırmacı olup bu verilere sahip olsaydık bunlar bir trendi gösterdiği ve yayınlanabilir oldukları için çok büyük heyecan duyardık. Çünkü akademik dünyada tek önemli olan şey budur. Eğrinin dışında bir garip nokta (biz buna aykırı değer diyoruz) bulunuyor olması bir sorun oluşturmaz, çünkü bunu kolayca göz ardı edebiliriz. Kolayca göz ardı edebiliriz çünkü bunun bir ölçüm hatası olduğu ortadadır.

Psikoloji, istatistik ya da ekonomi derslerini alan öğrencilerin ilk öğrendikleri şeylerden biri, "veriyi nasıl temizleye-

cekleridir." Eğer araştırmakta olduğunuz şeyin genel eğilimini görmek istiyorsanız aykırı değerler işinizi zora sokacaktır. Bu nedenle araştırmacıları bu tür problemlerden kurtarmak amacıyla çeşitli formüller ve istatistik paketleri geliştirilmiştir. Açık olmak gerekirse bu işlemler yalnızca genel eğilimlerle ilgilenenler için hile sayılmayıp geçerli istatistik prosedürlerdir. Ama ben genel eğilimlerle ilgilenmiyorum.

İnsan davranışlarını anlamanın yolu her zaman ortalama davranış biçimlerinin ya da sonuçlarının incelenmesinden geçer. Ama bana göre bu hatalı yaklaşım benim davranış bilimlerinde "ortalamalar kültü" olarak adlandırdığım durumu yaratıyor. Bu yaklaşım, örneğin "Sınıftaki bir çocuk okumayı ne kadar zamanda öğrenir?" sorusunu alıp, "Sınıftaki *ortalama* bir çocuk okumayı ne kadar zamanda öğrenir?" haline getirir. Böylece daha hızlı ya da yavaş öğrenen çocukları göz ardı etmiş olur ve sınıfımızı da "ortalama" çocuğa göre tasarlarız. Bu geleneksel psikolojinin yaptığı ilk hatadır.

Eğer yalnızca ortalamanın ne olduğuna odaklanacak olursak bizler de ortalama olarak kalırız.

Geleneksel psikoloji aykırı değerleri bilinçli olarak göz ardı eder çünkü bunlar desenle uyum içinde değillerdir. Bense bunun tam tersi yönde çalışmayı tercih ederim, aykırı değerleri göz ardı etmek yerine bu değerlerden yararlanmaya çalışırım.

Olumsuza Fazla Odaklanmak

Psikoloji alanında yalnızca ortalamanın ne olduğuna odaklanmayan araştırmacılar olduğu doğrudur. Bu araştırmacılar yalnızca ortalamanın tek bir tarafında kalanlarla, ortalama altındakilerle ilgilidirler. Bu, elbette geleneksel psikolojinin yaptığı ikinci hatadır, ortalamanın altında kalan insanlar ge-

nellikle en fazla yardıma gereksinim duyanlardır -depresyondan, alkol bağımlılığından ya da kronik stresten kurtarılması gerekenler. Bunun sonucunda psikologlar anlaşılır biçimde bu insanlara nasıl yardım edecekleri ve onları nasıl normal hale getirecekleri üzerine kafa yormakla zaman geçirirler. Bu çalışmalar değerli olmalarına karşın resmin yalnızca yarısını temsil ederler.

Depresyonu insanları mutlu etmeden de ortadan kaldırmak olanaklıdır. Anksiyeteyi kişiye iyimserliği öğretmeden de tedavi etmek mümkündür. Bir insanı iş performansını geliştirmeden de yeniden çalışabilir hale getirebiliriz. Eğer tüm amacımız kötü olanı ortadan kaldırmaksa yapmamız gereken yalnızca normale geri dönebilmektir ve bu durumda ortalamayı aşma şansımızı tamamen kaybetmiş oluruz.

Yerçekimini uçmayı öğrenmeden sonsuza dek inceleyebiliriz.

İlginç biçimde 1998 gibi yakın bir tarihe kadar psikoloji alanında olumsuz araştırmaların olumlulara oranı 17'ye 1'di. Diğer bir deyişle mutluluk ve başarı üzerine yapılan her araştırmaya karşılık depresyon ve dengesizlik üzerine 17 araştırma bulunuyordu. Bu çok anlamlı çünkü bu oran toplumsal olarak keyifsiz ve mutsuz olmayı ne kadar iyi bilip iyi olmakla ilgili ne kadar az fikrimiz olduğunu ortaya koymaktadır.

Bundan birkaç yıl önce bir olay beni bu yöne itti. New England'ın en seçkin yatılı okullarından birinde, "Sağlık ve Zindelik Haftası"nda konuşma yapmam istenmişti. Tartışılacak olan konular; Pazartesi: Yeme Bozuklukları, Salı: Depresyon, Çarşamba: Uyuşturucular ve Şiddet, Perşembe: Korunmasız Seks ve Cuma: Kim Bilir? Bu bir Sağlık ve Zindelik Haftası değil, Hastalık Haftasıydı.

Olumsuzluğa odaklanmak, yalnızca araştırmalarda ve

okullarımızda değil tüm toplumda son derece yaygındır. Haberlerde en fazla zaman kazalara, yolsuzluklara, cinayetlere ve tacizlere ayrılıyor. Olumsuza bunca odaklanma beyinlerimizi de etkileyerek bu üzücü oranın gerçek olduğuna ve hayatın büyük bölümünün olumsuz olduğuna bizleri inandırıyor. "Tıp Fakültesi Sendromu" diye bir şey duydunuz mu? Tıp fakültelerinin birinci yılında öğrenciler bir insana zarar verebilecek hastalık ve belirtileri dinlerken birçok doktor adayı birdenbire bütün bunların üzerlerine çöktüğünü hissederler. Bundan birkaç yıl önce Yale Tıp Fakültesi'ndeki kayınbiraderim beni arayarak cüzzam olduğunu -ki bu Yale'de bile son derece nadirdir- söylemişti. Onu nasıl sakinleştirebileceğimi bilmiyordum çünkü bir haftalık bir sendromdan yeni çıkmıştı ve son derece hassastı. Olay şu ki bu kitap boyunca göreceğimiz üzere zamanımızı ve zihinsel enerjimizi odaklayacağımız şeyler hayatımızın gerçekleri haline gelebilmektedir.

İnsan deneyiminin yalnızca olumsuz yarısını incelemek ne sağlıklıdır ne de bilimsel olarak sorumlu bir davranıştır. 1998'de, o zamanlar Amerikan Psikoloji Birliği Başkanı olan Martin Seligman, psikolojinin geleneksel yaklaşımını değiştirmenin ve eğrinin olumlu tarafına daha fazla odaklanmanın zamanının geldiğini açıklamıştır. Kısacası yalnızca bozuk olanı değil, sağlıklı işleyen kısmı da incelemeliydik. Böylece "pozitif psikoloji" doğmuş oldu.

Harvard'da Aç Kalmak

Dr. Tal Ben-Shahar 2006'da, kendisine Pozitif Psikoloji adında bir ders tasarlayarak bu dersi vermek konusunda yardımcı olup olamayacağımı sormuştu. Tal o zamanlar uluslararası alanda henüz tanınmıyordu, *Daha Mutlu (Happier)* adındaki popüler kitabı önümüzdeki ilkbaharda yayınlanacaktı. Bu koşullar altında transkriptlerinde "İleri Ekonomi" yerine

"Mutluluk" için bir kredi ayıracak kadar cesur 100 öğrenci bulmamız büyük şans olacaktı.

O ilk gün sınıfa girdiğimizde amfide neredeyse 1000 öğrenci bizi bekliyordu. Bu dünyanın en zorlu üniversitelerinden birindeki tüm öğrencilerin yedide biri demekti. Kısa zamanda bu öğrencilerin orada olma nedenlerinin "açlık çekmeleri" olduğunu anladık. Daha fazla mutluluğa açlardı, gelecekte bir zamanda değil, hemen, şimdi. Buradalardı çünkü sahip oldukları tüm ayrıcalıklara karşın hâlâ tatminsiz hissediyorlardı.

Bu öğrencilere bir bakalım: Birçoğu bir yaşına geldiğinde üzerinde "Harvard'a gidecek" yazan tulumlarıyla beşiklerinde yatıyor, bazıları (bir aksilik olması durumuna karşın) sevimli küçük bir Yale şapkası da takıyordu. Okul öncesinin de öncesinde olduklarından (bazılarının hangi kreşlere gideceği daha ana rahmine düşmelerinden bile önce belirlenmişti) sınıflarının en üst %1'lik dilimindeydiler ve hayat boyu tüm standart testlerin en üst %1'lik kısmında yer almışlardı. Ödüller kazanıp rekorlar kırmışlardı. Bu yüksek performansları yalnızca teşvik edilmekle kalmamış onlardan beklenir hale gelmişti. El yazısıyla yaptıkları her ödev ve hatta lokantalarda peçetelere çizdikleri bile anneleri tarafından "bunlar bir gün müzelik olacak" diyerek saklanan bir Harvard öğrencisi tanıyorum. (Bu beni çok bunaltmıştı, anne!)

Bu öğrenciler bir gün Harvard'a girer, okulun ilk günü Harry Potter'daki Hogwarts'a benzeyen o meşhur öğrenci yemekhanesinde boy gösterir ve dehşet içinde buradaki öğrencilerin yarısının ortalamanın altında olduğunu öğrenirler.

Danışmanlık yaptığım öğrencilere, hesaplamalarıma göre Harvard öğrencilerinin %99'unun en iyi %1'lik dilimde buradan mezun olmadıklarını söylerim. Bu şakayı çok da komik bulmazlar.

Harika olmak için bu kadar büyük baskı altındaki çocukların moralleri düştüğünde fena sarsılmaları şaşırtıcı değildir. Daha da kötüsü bu baskı (ve ardından gelen depresyon) insanları içe döndürür, onlara en fazla ihtiyaç duydukları anda arkadaşlarından, ailelerinden ve sosyal desteklerden uzaklaştırır. Yemeden içmeden kesilip kendilerine odalarına ya da kütüphaneye kapatırlar ve yalnızca arada bir bira partileri için dışarı çıkarlar (bu zamanlarda da rahatlamak için o kadar sarhoş olurlar ki eğlenemez ya da eğlendiklerini bile anımsayamaz hale gelirler). Âşık olmak için bile fazlasıyla meşgul, dalgın ve gergindirler. Harvard lisans öğrencileri üzerinde yaptığım bir araştırmanın sonuçlarına göre dört yıllık okul hayatları boyunca öğrencilerin ortalama ilişki sayısı birden bile azdır. Araştırmamda bu parlak Harvard öğrencilerinin %24'ünün herhangi bir duygusal ilişki yaşayıp yaşamadıklarının *farkında olmadıklarını* ortaya çıkardım.

Aslında burada yaşanan durum, pek çok modern toplumda yaşananlarla hemen hemen aynıdır; öğrenciler harika eğitimlerini alıp, parlak fırsatlarına doğru yol alırken yanlış dersleri öğrenmişlerdir. Matematik ve kimya formüllerini hatmetmişlerdir. Büyük kitaplar okumuş, dünya tarihini öğrenmiş ve yabancı dillere hâkim olmuşlardır. Ancak beyin kapasitelerini nasıl artıracakları ya da mana ve mutluluğa nasıl ulaşacakları onlara hiç öğretilmemiştir. iPhone'ları ve kişisel dijital yardımcıları ile donatılmış bir şekilde özgeçmişlerine katkı sağlayacak birçok işi genellikle sahici işleri ıskalama pahasına başarmışlardır. Yüksek başarı peşindeki bu kovalamaca sırasında kendilerini akranlarından ve sevdiklerinden soyutlamış, dolayısıyla da en çok gereksinim duydukları destekleri feda etmişlerdir. Bu davranış kalıplarını kendi öğrencilerimde tekrar tekrar gözlemledim. Çevremizdekiler tarafından ve kendi kendimize empoze ettiğimiz bu beklentiler

zulmü yüzünden sıklıkla moralman çöküntüye uğrarız.

Parlak zekâlı insanların bazen olabilecek en aptalca şeyleri yaptıkları olur. Bu kişiler stres altında başarı ve mutluluğun en büyük ön koşulu olan sosyal çevrelerine yatırım yapmak yerine bunu tamamen ellerinden çıkarırlar. İyi hissetme ve düşük stresin en güçlü garantisinin sosyal ilişkiler olduğu sayısız araştırma tarafından ortaya konmuştur. Bunlar ise depresyonun en iyi ilacı ve yüksek performansın en büyük destekçisidir. Ama bu öğrenciler tam tersine işler zorlaştıkça kendilerini kütüphaneye kapatarak zora başvurmayı bir şekilde öğrenmişlerdir.

Bu en iyi ve en parlak öğrenciler başarı için mutluluklarını feda etmişlerdir çünkü çok çalışırlarsa başarılı olacakları ve ancak başarılı olduklarında mutlu olacakları çoğumuza olduğu gibi onlara da öğretilmiştir. Mutluluğun yalnızca bir yatırım firmasının ortağı olduklarında, Nobel Ödülü aldıklarında ya da milletvekili seçildiklerinde elde edilen bir ödül olduğu onlara öğretilmiştir.

Ama aslında bu kitap boyunca öğreneceğiniz üzere psikoloji ve beyin bilimleri üzerine yapılan yeni araştırmalar işlerin tam tersine işlediğini ortaya koymaktadır: Mutlu ve olumlu olduğumuzda daha başarılı oluruz. Örneğin, bir teşhisi olumlu bir ruh haline girerek yapan doktorlar nötr durumda olanlardan neredeyse üç kat daha fazla zekâ ve yaratıcılık göstermekte ve doğru bir teşhisi %19 daha hızlı koyabilmektedirler. Olumlu satışçılar olumsuz olanlardan %56 daha fazla satış yapmaktadırlar. Bir matematik sınavına giren öğrencilerden mutlu hissetmeleri yönünde telkin edilenler diğerlerinden çok daha iyi sonuçlar almaktadırlar. Öyle görünüyor ki beynimiz nötr ya da olumsuz olduğunda değil olumlu olduğunda en iyi performans gösterecek şekilde yapılanmıştır.

Ancak günümüz dünyasında ironik biçimde mutluluğumuzu başarı için kurban ederek aslında başarı oranımızı düşürüyoruz. Zorlu hayatlarımız bizi stres altında bırakıyor ve ne pahasına olursa olsun başarılı olmak için üzerimize uygulanan baskının altında boğuluyoruz.

Olumlu Aykırı Değerlere Kulak Vermek

Pozitif psikoloji alanındaki araştırmalar üzerinde çalıştıkça kişisel yaşam ve kariyer açısından tatmin olma konusunda (yalnızca Harvard öğrencilerinin değil, hepimizin) ne kadar yanlış yönde ilerlemekte olduğumuzu daha iyi anladım. Araştırmalar yüksek başarının anahtarının işe deliler gibi yoğunlaşmak olmadığını, çalışanları motive etmenin en iyi yolunun onlara emirler yağdırmak, stresli ve korkutucu bir çalışma ortamı vermek olmadığını kesin biçimde ortaya koyuyordu. Mutluluk ve olumluluk üzerine yapılan yenilikçi araştırmalar, akademik çevreleri ve iş dünyasını tepetaklak ediyordu. Burada birden bir fırsat gözüme çarptı, bu fikirleri öğrencilerim üzerinde test edebilirdim. Bu yeni fikirlerin bazı öğrenciler başarılı olurken diğerlerinin neden stres ve depresyona mahkum olduğunu gerçekten açıklayıp açıklamadığını ortaya koyacak bir araştırma tasarlayabilirdim. Eğrinin üzerindekilerin yapı ve davranışlarını inceleyerek diğerlerini ortalamaya yükseltmek yerine tüm ortalamayı yükseltmenin yolları hakkında bilgi sahibi olabilirdim.

Neyse ki bu araştırmayı yapabilecek şanslı bir konumdaydım. Birinci sınıfların danışmanı olarak uzun yıllar boyunca bu öğrencileri ve hobilerini, onları neyin çalışmaya ittiğini ve onların deneyimlerinden neler öğrenip kendi hayatımıza uygulayabileceğimizi yakından gözlemleme şansını sahip olmuştum. Onlardan öğrendiklerimle kendi hayatlarımızda neler yapabileceğimizi ortaya koymam mümkündü. Bütün

kabul dosyalarını okumuş, kabul komitesinin yorumlarını görmüş, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerine tanıklık etmiş ve mezun olduktan sonra hangi işlerde çalıştıklarını öğrenmiştim. Ayrıca 16 ayrı dersin burs görevlisi olarak önemli bir bölümünü sınıf içi durumlarından dolayı derecelendirmiştim. Öğrencileri sınavları ve transkriptlerinin ötesinde tanımak amacıyla onlarla Starbucks'ta bire bir görüşerek hikâyelerini dinlemiştim. Hesaplarıma göre 1.100'den fazla Harvard öğrencisiyle yarım saati aşan görüşmeler yapmış, bütün bir Olimpiyat takımının on yıllar boyunca diskalifiye edilmesine neden olacak miktarda kafein almıştım.

Sonra bu gözlemleri kendi 1600 iddialı Harvard lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştireceğim deneye dayalı araştırmamı tasarlamak için kullandım. Bu insan potansiyeli üzerine yapılmış en büyük bilimsel çalışmalardan biriydi. Aynı zamanda kendi enstitümün ve üniversite laboratuvarlarının sınırlarını aşıp gelişen pozitif psikoloji alanındaki çalışmalarımı da hızlandırıyordum. Sonuç? Neden bazı insanlar zirveye ulaşarak zorlayıcı ortamlarda serpilirken diğerlerinin dibe vurarak içlerindeki potansiyeli hiçbir zaman ortaya çıkaramamalarının nedenleriyle ilgili şaşırtıcı ve heyecan verici sonuçlar. Bulduğum ve okumak üzere olduğunuz şeyler yalnızca Harvard'dakiler için değil çalışma hayatının içinde yer alan herkes için geçerli ve aydınlatıcıdır.

Yedi Prensip

Bu devasa miktardaki veriyi derleyip analiz etmeyi tamamladıktan sonra başarı ve kazanımı öngören özellikli, uygulanabilir ve kanıtlanmış yedi olgu ortaya çıkarmayı başardım.

Mutluluk Avantajı– Olumlu beyinler, nötr ya da olumsuz olanlara karşı biyolojik bir avantaja sahiptirler. Bu nedenle bu prensip bize beynimizi olumluluğa odaklayarak üretkenliği-

mizi nasıl artırabileceğimizi anlatır. Böylece olumsuz ya da nötr beyinler karşısında avantajlı duruma geçmiş oluruz.

Dayanak ve Kaldıraç– Dünyayı nasıl algıladığımız ve bu dünyada nasıl başarılı olacağımız düşünce yapımıza bağlı olarak sürekli değişim içindedir. Bu prensip bize gücümüzü (ya da kaldıracımızı) daha etkili kullanabilmek, daha başarılı ve tatminli olmak için düşünce yapımızı (ya da dayanağımızı) nasıl konumlandırmamız gerektiği konusunda yardımcı olur.

Tetris Etkisi– Beyinlerimiz stres, olumsuzluk ve başarısızlığa odaklanan bir yapıda takılıp kaldığında kendimizi başarısızlığa şartlarız. Bu prensip beyinlerimizi olanaklara nasıl odaklayabileceğimizi ve böylece baktığımız her yerde fırsatlar görebileceğimizi anlatır.

Başarısızlığı Başarmak– Yılgınlık, stres ve kriz düşünce yapısındayken beyinlerimiz bununla baş etmek için farklı yollar ortaya koyar. Bu prensip bizi başarısızlık ve sıkıntıdan kurtaracak yolu bulmayı, hatta bunlardan uzaklaşarak nasıl daha mutlu ve başarılı olabileceğimizi öğretir.

Zorro Çemberi– Zorluklar altında bunaldığımızda rasyonel beynimiz duygularımız tarafından rehin alınabilir. Bu prensip bize öncelikle küçük, baş edilebilir hedeflerle uğraşıp, giderek çemberimizi daha büyükleri de kapsayacak biçimde genişleterek kontrolü yeniden ele almayı öğretir.

20 Saniye Kuralı– Uzun süreli devamlı değişim genellikle olanaksız olarak algılanır çünkü beynimizin irade gücü sınırlıdır. İrademiz kırıldığında eski davranışlarımıza geri döner ve en düşük dayanak noktamıza çekiliriz. Bu prensip bize küçük enerji ayarlamaları yaparak en düşük dayanak noktamızdan nasıl uzak durabileceğimizi ve kötü alışkanlıklarımızı nasıl daha iyi ve yenileriyle değiştirebileceğimizi öğretir.

Sosyal Yatırım Çözümü– Zorluklar ve stres düşünce yapısındayken bazı insanlar diz çökerek içe kapanmayı seçerler.

Oysa en başarılı insanlar başarılı olabilmek için arkadaşlarına, dostlarına ve ailelerine sırtlarını dayarlar. Bu prensip bize başarı ve mükemmeliyetin en temel unsurlarından biri olan sosyal çevremize nasıl yatırım yapacağımızı gösterir.
Bu yedi prensip Harvard öğrencilerine (daha sonra da "gerçek dünyadaki" on binlerce insana) engelleri nasıl aşacaklarını, kötü davranışlarını nasıl tersine çevirebileceklerini, en iddialı hedeflerine nasıl ulaşacaklarını ve potansiyellerinin tümünü nasıl kullanacaklarını göstermiştir.

Fildişi Kule'den Çıkmak

Korunaklı akademik dünyada sonsuza dek kalarak mutlu olabilirdim, ama artık elimdeki bu bulgularla yapmak istediğim, bu prensiplerin gerçek dünyada da mutluluk ve başarı elde etmek için işe yarayıp yaramadığını görmekti. Akademik başarıyı sağlayan bu prensipler gerçekten işyerinde de başarı getirebilir miydi? Akademik dünya ve iş dünyası arasındaki uçuruma köprü kuracak olmanın heyecanıyla, araştırmalarımı çalışanlar, işverenler, müdürler ve yöneticilerin hizmetine de sunabilmek ve bu kişilerin tüm potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak için Aspirant adında bir danışmanlık firması kurdum. Harvard'da ortaya çıkan bu Yedi Prensip'in gerçek dünyada tahminimden daha da iyi işlediğini gördüm. Buna birazdan daha fazla değineceğim. Ben Aspirant'ı kurduktan bir ay sonra küresel ekonomik kriz patlak verdi.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE MUTLULUK AVANTAJI

2008 sonbaharında, Zimbabwe savanları üzerinde uçarken birdenbire kendimi gergin hissetmeye başladım. Diktatör Robert Mugabe'nin yönetimi altında olmaları yetmiyormuş gibi bir de çöken finansal sistemden darbe yemiş bu insanlara hangi yüzle mutluluk araştırmalarım hakkında ders verecektim? Harrare'ye indiğimde bazı yerel işadamları tarafından akşam yemeğine davet edildim. Mum ışığında oturduğumuz masada içlerinden biri bana, "Shawn, kaç tane trilyoner tanıdığın var?" diye sordu. Şaka olsun diye birkaç tane olduğunu söylemem üzerine "Trilyoner olanlar ellerini kaldırsın," dedi. Masadaki herkes elini kaldırdı. Benim çok şaşırdığımı gören biri durumu açıklayarak, "Bu kadar şaşırmayın. Zimbabwe dolarını en son kullandığımda bir çikolataya bir trilyon ödedim" dedi.

Zimbabwe, para biriminin tamamen çöküşüyle alt üst ol-

muştu. Ülkedeki finansal kuruluşlar ayakta kalma mücadelesi veriyorlardı; hatta ülke bir süreliğine takas sistemine bile geçmişti. Bütün bunların gölgesinde, araştırmamın sürekli krizlerden sağırlaşmış kulaklar tarafından duyulmayacağından korkmaya başladım. Fakat ilginçtir, insanları prensiplerimin ardında yatan araştırmayı öğrenme konusundan her zamankinden daha hevesli buldum. Bu sıkıntılı durumdan öncesinde olduklarından daha güçlü çıkmak istiyor ve bunu yapabilmek için tümüyle yeni bir yaklaşıma gereksinimleri olduğunu biliyorlardı.

Gerçek Dünya

Pozitif psikoloji üzerine yedi prensibimin iş yaşamında iyi ve kötü zamanlarda işe yaradığını ortaya koyduğumdan bu yana, ekonomik çöküntü bu prensiplere duyulan ihtiyacı net biçimde ortaya koymuştur. Yeni durumda bu prensipler yalnızca şirketler ve çalışanların esenliğini korumakla kalmayıp, aynı zamanda enerjilerini, üretkenliklerini ve performanslarını en ihtiyaç duydukları zamanda yükseltmelerini de sağlamaktadır. Daha önceleri ulaşılmaz olan şirketler bu gerçeği fark ederek birdenbire benden yardım istemeye başladılar.

Bir yıl içinde beş kıtada kırk ülkeden çeşitli şirketlerle görüşmeler yaptım ve Harvard'da başarıyla sonuçlanan prensiplerin gittiğim her yerde işe yarayacağını gördüm. Waco'da büyümüş ve çok seyahat etmemiş bir çocuk için tüm dünyadan, mutluluk, zorluklar ve dayanıklılık üzerine farklı hikâyeleri olan bu kadar çok insanla tanışmak hayret verici bir deneyim ve aynı zamanda da önemli bir ders oldu. Afrika ve Ortadoğu'ya krizin gölgesinde yaptığım yolculuklar sırasında mutluluk hakkında on iki yıllık korunaklı akademik kariyerimde öğrendiğimden daha fazla şey öğrendim. Bu çaba ve araştırmaların meyvesi bu kitaptır. Wall Street borsacıların-

dan Tanzanya'daki öğretmenlere ve Roma'daki satıcılara kadar herkes kriz tarafından test edilmiş olan bu prensiplerden yararlanarak kendisini geliştirebilir.

Kriz Testi

Ekim 2008'de şirketin başkan yardımcılarına konuşma yapmak için American Express'e davet edildim. AIG o sıralarda Amerikan Merkez Bankası'nın vasilerinden biri ilan edilmişti. Lehman Brothers iflas etmişti ve Dow endeksi en düşük seviyedeydi. Kısacası Amex'de konuşmamı yaptığım sırada durum iç açıcı değildi. Şirket yöneticileri yorgun yüz ifadeleriyle bana bakıyor, genellikle buna benzer toplantıların başında çalıp duran Blackberry'lerinden ses çıkmıyordu. Mutluluk üzerine konuşmamdan yarım saat önce, 90 dakika boyunca büyük işten çıkarmalar, yönetim reorganizasyonu ve bir bankaya dönüşme kararı ile ilgili bir sunum dinlemişlerdi. Bu yüzden çok da hevesli bir dinleyici kitlesine benzemiyordu. Ya da, ben öyle sanıyordum.

Aynen Zimbabwe'de olduğu gibi, bu kadar rahatsız ve gergin bir kitlenin duymak isteyeceği en son şeyin pozitif psikoloji üzerine bir konuşma olacağını varsayıyordum. Oysa tam tersine, o güne kadar konuşma yaptığım en kavrayıcı ve ilgili gruplardan biriydi. 90 dakika olarak planlanmış olan konuşmam salondaki yöneticilerin randevu ve toplantılarını birer birer ertelemesiyle neredeyse 3 saati buldu. Harvard'daki ilk dersimde amfiyi dolduran yaklaşık 1.000 öğrenciye benzer şekilde, bu fazlasıyla sofistike finansçılar da yeni mutluluk bilimini anlamak ve bunun kendi kariyer ve başarılarına sağlayacağı katkıları keşfetmek konusunda son derece hevesliydiler.

Mutluluk avantajını ilk benimseyenler krizin darbesini ilk yiyen dünyanın en büyük bankaları oldu. Bu kitapta yer alan prensipleri araştırmaya ve öğretmeye dünyanın en büyük (ve krizden

en fazla etkilenen) bazı bankalarındaki binlerce lider, yönetici ve CEO'yla başladım. Daha sonra çöküntüden etkilenen diğer tüm sektörlerdeki şirket ve insanlara da ulaştım. Bunlar ne en mutlu zamanlar, ne de en mutlu dinleyicilerimdi. Ancak sektör, şirket, ya da şirket içi pozisyonlardan bağımsız olarak, tüm insanların pozitif psikolojiyi işlerindeki düşünce biçimlerini değiştirmek için kullanmaya açık olduklarını gördüm.

Strese Karşı Aşılama

Bu sırada dünyanın çeşitli yerlerinde yeni pozitif psikoloji araştırmacıları dünyada yapılmış neredeyse tüm bilimsel mutluluk araştırmaları üzerine bir meta-araştırmaya başlıyorlardı. Bu, dünya genelinde 274.000 insanı kapsayan 200'den fazla çalışmanın taranması demekti.[3] Elde ettikleri bulgular benim öğretmekte olduğum prensiplerle, yani mutluluğun iş, sağlık, arkadaşlık, sosyal yaşam, yaratıcılık ve enerji alanlarının neredeyse tümünde başarının anahtarı olduğu iddiasıyla bire bir örtüşüyordu. Bu da beni, bu yedi prensibi farklı gruplara da uygulama konusunda yüreklendirdi.

Örneğin vergi denetçileri mutluluklarıyla ünlü değillerdir. Ancak eğer mutluluk avantajının iş dünyası üzerindeki etkisini ölçümleyeceksek bu yedi prensibi öğrenmenin bir mali müşavirlik firmasının karşı karşıya kalacağı en stresli vergi döneminden önce işe yarayıp yaramayacağını görmek gerekiyordu. Böylece 2008 yılının Aralık ayında KPMG'nin 250 yöneticisine üç saatlik bir pozitif psikoloji eğitimi verdim. Ardından eğitimin bu insanları stresin olumsuz etkilerine karşı aşılayıp aşılamadığını görmek için geri döndüm. Test sonuçları prensiplerin tam da bunu yaptığını ortaya koyuyordu. Eğitime katılan denetçiler katılmayan kontrol grubundakilerden belirgin biçimde daha yüksek hayat tatmin puanları ve daha düşük stres puanları almışlardı.

Böylece USB, Credit Suisse, Morgan Stanley ve sayısız başka sorunlu dev kuruluşa da aynı eğitimleri verdim. Modern hafızamızdaki en büyük dibe vuruşun gölgesinde şirketler çalışanları için yeni sınırlamalar getiriyor ve savaş zamanlarında hep yapıldığı üzere kemerlerini sıkarak ayakta kalmaya çalışıyorlardı. Gene de bütçelerinde bu araştırmayla ilgili eğitimlerim için yer ayırabiliyorlardı. Bu şirketlerin yöneticileri kurumlarını bu zor zamanlarda ayakta tutabilmek için teknik becerilerden daha fazlasının gerektiğinin bilincindeydiler.

Kısa zaman içinde hukuk fakülteleri ve hukuk büroları da kapımı çalmaya başladılar. Araştırmalar, avukatların ortalama bir çalışandan üç kat daha fazla depresyona maruz kaldığını gösteriyor, hukuk öğrencilerinin de ciddi zihinsel gerilim içinde olduklarını ortaya koyuyordu.[4] Harvard Hukuk Fakültesi'nden bazı öğrenciler ders çalışmak için genellikle daha küçük olan Eğitim Fakültesi Kütüphanesi'ni tercih ettiklerini, çünkü etraftaki diğer hukuk öğrencilerinin konuşmasalar bile aynen sigara dumanı gibi olumsuzluk yaydıklarını söylediler. Bu çetrefil gerçekle baş edebilmek amacıyla Yedi Prensip'i ülke genelinde hukuk öğrencileri ve avukatlardan oluşan odak gruplara anlattım. Olumlu zihniyetin onlara nasıl rekabetçi bir yaklaşım kazandıracağı, sosyal çevrelerini geliştirmenin kaygı duygusunu nasıl azaltacağı ve kendilerini kütüphanelerde bile hastalık gibi bulaşan olumsuzluk karşısında nasıl savunacakları üzerine konuştuk. Bir kez daha kısa zaman içinde etkileyici sonuçlar aldık. Bu azimli insanlar, ağır iş yükü ve karşılanması olanaksız beklentilerin gölgesinde bile mutluluk avantajını stresi düşürmek ve akademik ve profesyonel açıdan daha başarılı olmak için kullanabiliyorlardı.

Duymayan Kalmasın

Pozitif psikolojinin akademik alanda yaptığı patlamaya karşın çığır açan bulguları hâlâ büyük oranda sırdır. Yüksek lisansıma

başladığımda ortalama bir bilimsel makalenin yalnızca yedi kişi tarafından okunduğunu duymuştum. Bu, son derece umut kırıcı bir istatistiktir; çünkü bu sayıya araştırmacının annesi de dâhildir. Demek ki bu araştırmaları okuyan insan sayısı yalnızca altıdır. Bu gülünç bir durumdur; çünkü bilim insanları her gün insan beyninin nasıl çalıştığı hakkında ve birbirimizle en iyi nasıl ilişki kuracağımız üzerine inanılmaz keşifler yapmakta, ancak yalnızca altı kişi ve gururlanan bir anne bu bilgiye ulaşmaktadır.

Seyahat ettikçe pozitif psikolojinin çığır açan bulgularının iş dünyasında büyük oranda bilinmediğini daha iyi anladım. Dayanılmaz stres altında ezilen avukatlar kendilerini bu mesleki sorun karşısında koruyacak olan tekniklerden haberdar değillerdir. Kent okullarındaki öğretmenler onlara başarılı öğretimin en iyi iki yöntemini anlatacak olan araştırmayı hiç duymamışlardır. Fortune 500 listesindeki şirketler hâlâ etkisiz olduğu neredeyse bir kuşak önce ispatlanmış olan teşvik sistemlerini kullanmaktadırlar.

Bunun sonucunda ilerleyebilmek için inanılmaz bir fırsatı ellerinden kaçırmaktadırlar. Eğer araştırmalar CEO'ların nasıl %15 daha verimli çalışacağını, ya da müdürlerin müşteri mutluluğunu ne şekilde %42 artırabileceğini ortaya koyuyorsa, bu sonuçları yalnızca akademik çevrelerin değil siperlerde savaşanların da bilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu kitabın amacı, sizleri bu araştırmanın sonuçlarıyla donatmak ve pozitif psikoloji prensiplerini kariyer ve iş hayatınızda nasıl kullanabileceğiniz konusunda size yol göstermektir.

Hayalleri Değil Performansı Artırmak

Temelleri psikoloji alanında yapılan yirmi yıllık araştırmada olan başarı ve mutluluk üzerine yaptığım çalışmalarla desteklediğim bu prensipler bu kitabın çekirdeğini oluşturuyorlar. Bu prensipler, küresel finansörlerden öğretmenlere, cerrahlardan

avukatlara, muhasebecilerden BM elçilerine, birlikte çalıştığım birçok insan tarafından da doğrulanmıştır. Esasında bunlar kim olursa olsun, herkesin başarıya ulaşmak için kullanabileceği araçlardır. En iyi tarafları özellikle iş dünyası için oluşturulmuş olmayışlarıdır. Bu prensipler engelleri aşmak, kötü alışkanlıklardan vazgeçmek, daha üretken ve etkili olabilmek, fırsatları daha iyi değerlendirmek ve en iddialı hedeflerinize ulaşabilmek için hayatınızda ve işyerinizde kullanabileceğiniz araçlardır. Özünde bunlar her gün daha fazla başarı elde etmek için kullanabileceğiniz yedi araçtan oluşan bir settir.

Bu prensiplerin yapmayacaklarına gelince... Size mutlu bir ifade takınmanızı, "pozitif düşünce" gücüyle problemlerinizden kurtulacağınızı ya da problemleriniz yokmuş gibi davranmanızı söylemezler. Size burada işlerin sürekli tıkırında gideceğini söylemiyorum. Geçtiğimiz yılların bize öğrettiği bir şey varsa o da bu bakış açısının bir aldanma olduğudur. Büyük bir finans kuruluşunun yöneticisinin, "Şu anda saat öğleden sonra 1 ve sabahtan beri 'şirketin köşeyi döndüğünü' altı kez duydum. Eğer köşeyi altı kez döndüysek kim bilir şu an neredeyiz" dediğini anımsıyorum.

Mutluluk Avantajı farklı bir noktadan başlıyor ve bize içinde bulunduğumuz zamanla ilgili gerçekçi olurken gelecekle ilgili potansiyelimizi en yüksek seviyeye çıkarmamız gerektiğini söylüyor. Daha fazla başarı ve tatmin elde edebilmek için yararlı olduğu kanıtlanmış olan zihniyet ve davranışları nasıl geliştireceğimizi anlatıyor. Mutluluk avantajı aslında bir iş ahlâkıdır.

Mutluluk, değişmemize gerek olmadığına duyulan inancın değil, değişmeyi başarabileceğimizin farkına varmanın adıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜMKÜNDÜR

Bir davranış bilmecesi:

Bir kafeste, parmaklıklar ardındasınız. Parmaklıklar titanyumdan yapılmış ve kafesiniz boş. Hayatta kalabilmek için her gün 240 küçük gıda tableti yemek zorundasınız. Tabletler maalesef size kafesin dışındaki çok küçük delikler içinde veriliyor, bu nedenle kafesten elinizi uzatıp bir tableti delikten almanız başlangıçta 30 saniye sürüyor. Bu işi daha hızlı tamamlamayı beceremeyecek olursanız ihtiyacınız olan besinin yalnızca yarısını alabilecek ve sonunda açlıktan öleceksiniz. Bu durumda ne yaparsınız?

Yanıt: Tabletleri daha çabuk alabilmek için beyninizin bu işle ilgili bölümünü geliştirirsiniz.

Bu olanaksızdır, öyle değil mi? O kadar basit değil. Bu bilmece aslında nöroloji alanında yapılmış olan ünlü bir deneye dayanmaktadır. Deneyde kullanılan denekler insan değil sincap

maymunlarıydı.[5] Maymunlar 500 denemenin ardından tabletlere ulaşma konusunda deliklerin boyutu giderek küçüldükçe bile son derece başarılı hale gelmişlerdi. İş gitgide zorlaşsa da, genç bir piyano sanatçısının pratik yaparak notaları öğrenmesine benzer şekilde, ustalaşmaya başlamışlardı. Bu sezgisel olarak mantıklıdır. Hepimiz pratik yapmanın bir işi mükemmelleştirdiğini biliriz. Ancak burada ilginç olan, araştırmacıların maymunların beyinlerini incelediklerinde gördükledir.

Araştırmacılar, stratejik noktalara yerleştirilmiş elektrotlar aracılığıyla maymun bu işi yaparken beyninin hangi bölümlerinin aktif olduğunu belirlemeyi başardılar. Daha sonra maymunlar tabletlere uzanırken beyinlerinin fonksiyonlarını ölçümlediler. Deneyin sonunda beyin taramaları incelendiğinde bu iş sırasında kullanılmakta olan korteks alanının normale oranla birkaç kat artmış olduğunu gördüler. Diğer bir deyişle, maymunlar sadece pratik yaparak beyinlerinin bu işlem için kullandıkları bölümünü kelimenin tam anlamıyla geliştirmişlerdi. Üstelik bunu sayısız nesiller ve evrim süreci sonucunda değil, birkaç ay içinde gerçekleştirilen bir deney sürecinde yapabilmişlerdi.

Bunun sincap maymunları açısından harika bir şey olduğunu, ancak şirketlerimizde maymunları (en azından bilerek) çalıştırmadığımızı söyleyebilirsiniz. Ama nörobilimdeki son gelişmeler, bu sürecin insanlarda da aynen işlediğini ortaya koymuştur.

Nöroplastisite Üzerine Kısa Bir Ders

"Ben mutsuz olmak için yaratılmışım"; "Eski köye yeni adet getirme"; "Bazı insanlar asla değişmez"; "Kadınların matematiği zayıftır"; "Ben eğlenceli biri değilim"; "O kadın doğuştan atlet." Kültürümüzde, yerleşik düşünce bu tür kalıplaşmış ifadelerle tekrarlanır durur. Biyolojik potansiyelimiz sabittir.

Beyin olgunluğa eriştikten sonra onu geliştirmek için çabalamak boşunadır.

Kalıcı olumlu değişim becerisi olmadan, elinizdeki gibi bir kitap acımasızca bir şakadan başka bir şey olamaz: Başarılı ve mutlu olanların sırtını sıvazlayan bir hoşluk, geri kalanlar için ise hiçbir işlerine yaramayan bir kitap. Mutluluğun başarıyı tetiklediğini bilmek iyi olabilir, ama mutlu olamayacaksak bunu bilmek neye yarar?

Yalnızca genlerimiz tarafından şekillendirildiğimiz, modern kültürün en acımasız efsanelerinden biridir. İnsanların dünyaya önceden belirlenmiş bazı becerilerle geldikleri ve bunları asla değiştiremeyecekleri düşüncesi kültürümüze kök salmıştır. Bu yanlış inanışın sorumluluğu bir ölçüde bilim çevrelerine aittir çünkü bilim insanları yıllar boyunca değişim potansiyelini inkâr etmişlerdir.

Bunu biraz daha açıklamak için sizi Afrika'ya geri götüreceğim.

Afrika Tek Boynuzlusu

Eski Mısır kabartmalarında yarı zebra yarı zürafa olan bir yaratık görülür. Britanyalı tüccarlar 19. yüzyılda bu kabartmaları gördüklerinde biyolojik olarak olanaksız olduğunu düşündükleri bu yaratıkları "Afrika Tek Boynuzlusu" olarak adlandırmışlardır. Ancak Kongo Havzası'nda yaşayanlar ormanın derinliklerinde tam da bu görünümde bir hayvan olduğunu söylemişlerdi. Britanyalı kâşifler modern genetiğin olanaklarına sahip olmadıkları halde bunun saçma olduğu sonucuna varmışlardı. Zürafalar, zebralarla asla çiftleşmezlerdi, çiftleşseler bile yavruları olması olanaksızdı. Yıllar boyunca Batılı biyologlar böyle efsanevi bir yaratıkla ilgili söylenceleri yerlilerin cehalet ve batıl inançlarına bağladılar.

Gözü kara biri olan Sir Harry Johnston 1901 yılında Alman bir kâşif tarafından esir alınmış olan pigme kabilesi ile

karşılaştı. Bu zulüm karşısından şoke olan Johnston, pigme kabilesi insanlarının serbest kalması için büyük miktarda para ödedi. Bu davranışı karşılığında pigme kabilesi minnettarlıklarının işareti olarak Johnston'a Afrika Tek Boynuzlusu'na ait olduğunu söyledikleri kafatası ve postlar armağan ettiler. Johnston bunları Avrupa'ya götürdüğünde beklendiği üzere kendisiyle dalga geçildi. Bunların Afrika Tek Boynuzlusu'na ait olmaları mümkün değildi çünkü böyle bir hayvan bulunmuyordu. Johnston kendisi bu yaratığı görmemiş olsa da yerlilerin gösterdiği izler ve elindekilerin hayvanın varlığını kanıtladığını iddia etse de bilim çevreleri bu görüşü bir kenara iterek Johnston'un akıl sağlığı üzerine yıllar sürecek bir tartışma başlatmışlardı.

Derken 1918 yılında gerçekten de zürafa ve zebra melezi bir hayvan olan canlı bir okapi yakalanarak Avrupa'ya gönderildi. Bundan on yıl sonra Antwerp'te ilk okapi doğdu. Bugün bu "efsanevi" okapiler dünyanın belli başlı tüm hayvanat bahçelerinde bulunuyor.

1970'lerde Dalai Lama beynin yapısının yalnızca düşünce gücüyle değiştirilebileceğini iddia etti. Batılı bilim insanları modern beyin taramaları ve fonksiyonel MR teknikleri olmadan bile bunun saçma olduğunu biliyorlardı. Beyinlerimizin değişebileceğine inanmak rahatlatıcı olmakla birlikte bu aslında bir efsaneden ibaretti. Ve tabii ki, beyin değişebilecek olsa bile bunun yalnızca düşünce gücüyle olması olanaksızdı. 20. yüzyılın büyük bölümünde ergenlik çağından sonra beynimizin sabitlendiği ve değişmeyeceği en saygın araştırmacılar arasında bile en yaygın görüş olarak kabul gördü. Beynin değişebilir olduğu görüşü, yani nöroplastisite temelde bir "Batı Tek Boynuzlusu" idi.

Birkaç yıl sonra bazı araştırmacılar efsanevi olduğuna inandıkları bu görüşü destekleyen bazı ipuçları bulmaya baş-

ladılar. Bu kez bilim insanları ipuçlarını bir okapinin değil, bir taksi şoförünün kafatasının içinde keşfettiler. Araştırmacılar, Londralı taksi sürücülerinin beyinleri üzerine bir araştırma yürütüyorlardı. Daha önce düşünülmesi bile olanaksız bir şey buldular: Taksi şoförlerinin beyinleri diğer insanlarınkinden dikkat çekecek kadar daha büyük hipokampuse sahipti. Bu yapı, beyinde uzaysal hafızadan sorumlu bölümdür.[6]

Bunun nedeni neydi? Yanıtı bulmak için işin kaynağına gittim, canlı bir Londra taksi şoförüne. Bana Londra'nın caddelerinin Manhattan ya da Washington'dakiler gibi ızgara sistemine dayalı olmadığını, bu nedenle de Londra'da araç kullanmanın bir labirentte yol bulmaya benzediğini anlattı. Bu durum sürücünün zihninde devasa bir harita oluşturmasını gerekli kılıyordu (bu o kadar zordur ki sürücüler Londra'nın ünlü siyah taksilerinden birinde sürücülük yapabilmek için "Bilgi" [The Knowledge]adında bir yön bulma sınavını başarıyla geçmek zorundadırlar).

Kimin umurunda! Daha büyük bir hipokampus size çok heyecan verici gelmese de, bu durum, bilim insanlarını, beynin nasıl yaşadığınıza bağlı olarak değişebilir olduğunu ileri süren nöroplastisite efsanesi ile yüzleşmek durumunda bırakmıştır. Bu veri ışığında beynin ergenlikten sonra değişmeyeceğini iddia eden sabit beyin modeline sıkı sıkıya bağlı bir bilim insanı sıkıntılı bir seçimle yüz yüze kalacaktır.

Bu durumda ya a) bazı insanların genleri ileride Londra'da taksi şoförü olacaklarını önceden bilerek daha büyük hipokampuslere sahip olmalarını sağlamaktadır ya da b) hipokampus uzun zaman labirent benzeri güzergâhlarda araç kullanan insanlarda zamanla *gelişmektedir.*

Beyin taramaları geliştikçe, efsanevi "batı tek boynuzlusu" ile ilgili giderek daha fazla ipucu ortaya çıktı. Roger adında, lisedeki kimya laboratuvarında gözlerine kimyasal sıçraması

sonucunda kör olan birini hayal edelim.[7] Kazanın ardından Roger kelimeleri okumak için işaret parmağının ucunu kullanacağı Braille alfabesini öğrenmek zorunda kalmıştı. Nörologlar Roger gibi Braille kullanan birinin beynini fonksiyonel MR cihazında incelediklerinde hayret verici sonuçlarla karşılaşmışlardır. Roger'ın okumak için kullanmadığı elindeki işaret parmağına vurduklarında sıra dışı hiçbir şey olmamış, herkeste olacağı gibi beyninin küçük bir bölümü tepki vermiştir. Şimdi sıra dışı kısım geliyor. Araştırmacılar Roger'ın okumak için kullandığı parmağına vurduklarında korteksin son derece büyük bir bölümü beyninde bir halojen lambası yanarcasına tepki vermiştir.

Bunu açıklamak için bilim insanlarının önünde gene iki seçenek vardı. Ya a) genlerimiz doğuştan o kadar akıllıdırlar ki, ileride yapılabilecek böyle garip bir deneye hazırlık olarak bir parmağımızı bu şekilde ayarlamışlardır, ya da, b) beyinlerimiz, davranışlarımıza ve koşullara uyum sağlamak üzere değişim gösterir.

Her iki durum için de yanıtlar çok açık ve kaçınılmazdır. Bir zamanlar olanaksız olduğu sanılan beyin değişimi artık iyi bilinen bir gerçektir ve bu gerçek, güvenilir ve detaylı araştırmalarla desteklenmektedir.[8] Bu durumun sonuçları son derece yaygın olarak gözlenebilir. Beyinlerimizin böylesine bir esnekliğe sahip olduğunu öğrendiğimizde entelektüel ve kişisel gelişim potansiyelimizin de aynı şekilde esnek hale geldiğini görürüz. İlerleyen yedi bölümde okuyacağınız gibi, araştırmalar beynimizi nasıl daha olumlu, yaratıcı, dirençli ve üretken olmak üzere yeniden düzenleyebileceğimize ve baktığımız her yerde daha fazla fırsat görebilmemize dair birçok yöntem ortaya koymaktadır. Asıl soru, düşüncelerimizin, davranış ve günlük etkinliklerimizin beynimizi *ne kadar* değiştirebileceğidir.

Mümkünden Muhtemele

Bir insanın aklında tutabileceği en uzun rakam dizisi nedir? Bir insanın boyu ne kadar uzayabilir? İnsan ne kadar para kazanabilir? Bir insan ne kadar uzun yaşayabilir? *Guinness Rekorlar Kitabı* bunlara benzer birçok rekordan, ulaşılabilmiş en büyük potansiyellerden bahseder. Ancak Guinness Rekorlar Kitabı bir fosiller kaydıdır. Kitap yalnızca yapılabilmiş olanlardan bahsederken yapılabilecek olanlara hiç değinmez. Sürekli güncellenmek zorunda olmasının nedeni budur, rekorlar sürekli kırılarak kitabı sürekli olarak demode hale getirirler.

Britanyalı orta mesafe koşucusu Roger Bannister'in harikulade hikâyesini düşünün. 1950'lerde, insan anatomisi üzerine yapılan detaylı çalışmaların ve matematiksel hesaplamaların ardından uzmanlar insan bedeninin bir mili 4 dakikanın altında koşamayacağı sonucuna varmışlardı. Bilim insanlarına göre bu fiziksel olarak imkânsızdı. Derken 1954'de Roger Bannister ortaya çıktı ve bu mesafenin 3:594'de koşulabileceğini gösterdi. Bannister bu sanal bariyeri aştıktan sonra birdenbire koşucular 4 dakika sınırını her yıl daha da düşürerek rekorlar kırdılar. İnsanın bir millik uzaklığı koşma ya da bir maratonu tamamlama hızı en fazla ne olabilir? Bunu gerçekten bilmiyoruz. Bilmediğimiz için de her olimpiyatta yeni bir rekor kırılıp kırılmayacağını nefesimizi tutarak bekliyoruz.

Aslında mesele insan potansiyelinin sınırlarını bilmiyor olmamız. Nasıl insanın ne kadar hızlı koşabileceğini ya da hangi parlak öğrencinin ilerde Nobel alacağını bilemiyorsak, beynimizin koşullara uyum sağlama ve gelişme potansiyelini de bilemiyoruz. Tek bildiğimiz, böyle bir değişimin *mümkün* olduğu. Kitabın geri kalanı, beynimizin bu değişim potansiyelini nasıl değerlendireceğimiz ve mutluluk avantajının yararlarını nasıl elde edeceğimiz konusuna eğiliyor.

Sürekli Olumlu Değişim

Değişimin mümkün olduğunu kabul ettiğimizde ardından gelen kaçınılmaz soru bu değişimin ne kadar ömrü olacağıdır. Bu prensipleri kullanmak hayatımızda kalıcı değişikliklere yol açabilir mi? Bunun yanıtı tek kelimeyle evettir. Bundan sonraki yedi bölümde okuyacağınız gibi, araştırmalar, mutluluk tabanımızı yükseltecek ve daha zihin yapımızı olumlu yönde geliştirecek birçok yöntem olduğunu ortaya koyuyor. Bu kitap mutluluk avantajı üzerine olduğuna göre insanların daha mutlu olabileceği, kötümserlerin iyimser hale gelebileceği ve olumsuz düşüncelere boğularak stres altında ezilenlerin beyinlerinin daha olumlu olmak için eğitilebileceğini bilmek rahatlatıcıdır. Rekabet gücü, çaba gösteren herkesin ulaşabileceği bir yerdedir.

Pozitif psikoloji eğitimlerinin uzun süreli etkilerini görmek için kendi test metodumu da geliştirdim. Daha önce belirttiğim gibi, KPMG'deki eğitimlerden bir hafta sonra yapılan testler yedi prensibi uygulayan çalışanların öncesine göre çok daha az stresli, daha mutlu ve iyimser olduklarını ortaya koymuştur. Peki, bu "balayı" etkisi geçip gittikten sonra bu kişilerin hayatlarında kalıcı farklar var mıydı? Yoksa iş yükleri arttığında eski yaşantılarına tekrar geri mi dönüyorlardı? Bu sorunun yanıtını bulmak amacıyla KPMG'yi dört ay sonra tekrar ziyaret ettim. Şaşırtıcı biçimde, araştırmanın olumlu etkileri hâlâ sürmekteydi. Ekonominin 2008'in kara Aralık'ındaki düşüşünü atlatması gibi kontrol grubunun morali de kaçınılmaz olarak yükselmişti. Ancak eğitime katılan müdürler çok daha yüksek bir tatmin, daha etkin oldukları hissi ve daha az stres içinde olduklarını belirtiyorlardı. Üretkenlik ve iş performansının en belirgin göstergelerinden biri olan yaşam tatmin puanı eğitime katılanlar arasında önemli ölçüde yükselmişti. Daha da önemlisi, eğitimlerin olumlu

sonuçlarla ilişkisi istatistiksel olarak da kanıtlanmaktaydı. Küçük olumlu müdahalelerin sürdürülebilir uzun vadeli değişimlere yol açabildiğini bir kez daha görüyorduk.

Bilgiden Dönüşüme

Bir keresinde, ne kadar çok uyursanız o kadar güzel yaşlanacağınızı ortaya koyan veriler elde etmiş olan bir uyku uzmanıyla konuşmuştum. "Günde 23 saat uyuyor olmalısın" diye çok orijinal (!) bir şaka yapmıştım. O ise gayet ciddi bir ifadeyle bana bakarak "Shawn, ben bir uyku araştırmacısıyım. Bütün gece uyanık kalarak insanların uykularını izliyorum. Hiçbir zaman uyumuyorum" demişti. Yaşını söylediğinde gerçekten olduğundan on yaş yaşlı göründüğünü düşünmüştüm. Umulanın aksine bir konuda bilgi sahibi olmak, o konudaki davranışlarınızı değiştirmek, gerçek ve sürekli bir değişim yaratmak için yeterli değildir.

2009 yazında kendimi bu tuzağın eşiğinde buluverdim. Araştırmamı mümkün olduğu kadar fazla insana ulaştırabilmek için o kadar çok çalışıyordum ki ayda birkaç kez Atlantik'i geçmem gerekiyordu. Arkadaşlarımdan ve ailemden uzak kalmıştım ve aşırı yük altında eziliyordum. Kısacası bu kitapta mutluluk için önerdiklerimin tam tersini yapıyordum. Bana son darbeyi vuran Zürih'ten Boston'a 10 saatlik bir uçuş oldu. Mecazi anlamda değil, gerçekten. Uçuş sırasında birdenbire sırtım ve bacaklarımdaki ağrı o kadar dayanılmaz hale geldi ki, uçuşu uçağın arka kısmında kabin ekibinin yanında yatarak tamamlamak zorunda kaldım. Havalimanı acil servisine yaptığım kısa bir ziyaret, disklerimden birini zedelediğimi ortaya çıkardı ve bu yüzden takip eden ayı yatağımda ya da yerde yatarak geçirmek ve tekrar yürüyebilmek için çok yüksek dozda bir kortizon iğnesi olmak zorunda kaldım. Bu durumda yolculuk etmeye ve araştırmalarıma devam etmem olanaksız olduğundan hayatımı yavaşlatmam gerekti. Böylece, bu prensipleri kendi hayatıma uygulayabilmek için zaman bula-

bildim. Bu sayede hayatta neleri kaçırdığımı görme şansım oldu. Bu prensipler, iş dünyasında çalışanların ekonomik kriz sırasında hayatlarını düzene soktukları gibi, bu kişisel kriz döneminde benim kendi hayatımı da derleyip toparlamama yardımcı oldu. Yatarak geçirdiğim bu bir aya hayatımın sonuna kadar minnet duyacağım, çünkü bu zaman, bana başkalarına öğütlediğim şeyleri kendim için de hayata geçirme fırsatı verdi.

Aslında yalnızca bu kitabı okumak yeterli değildir. Bu prensipleri hayata geçirebilmek için onlara odaklanmak ve çaba sarf etmek gerekiyor. Ancak o zaman yaptıklarınızın geri dönüşünü almaya başlayacaksınız ve bu geri dönüş gerçekten harika olacak. Prensiplerin yıllar süren zorlu bilimsel çalışmalara dayandığı gerçeği bunların denenmiş ve ispatlanmış olduğu anlamına geliyor. İş hayatında yükselmenin sırlarını veren kitaplar ilham verici olmakla beraber genellikle kanıtlanmamış içeriklere sahiptirler. Diğer taraftan bilim hayret verici olabilse de genellikle anlaşılması ve uygulanması olanaksızdır. Bu kitabı yazmaktaki amacım bilim ve uygulama arasındaki uçurumu kapatmaktır.

İKİNCİ KISIM

YEDİ PRENSİP

PRENSİP 1

MUTLULUK AVANTAJI

Mutluluk Beyninize (ve Şirketinize)
Nasıl Rekabet Üstünlüğü Sağlar?

Nicolaus Copernicus 1543'te, *Göksel Kürelerin Devinimleri Üzerine* adlı eserini yayınladı. O zamana kadar dünyanın büyük bölümü dünyanın evrenin merkezi olduğuna ve güneşin de onun etrafından döndüğüne inanıyordu. Ama Copernicus ünlü iddiasında bunun tam tersinin gerçek olduğunu ortaya koydu: Dünyanın güneşin çevresinde döndüğü gerçeği sonunda insanların tüm evrene bakışını değiştirdi.

Günümüzde buna benzer bir değişim psikoloji alanında gerçekleşiyor. Sayısız nesiller boyunca mutluluğun başarının çevresinde döndüğüne inandırıldık. Eğer yeterince çok çalışırsak başarılı olacaktık ve ancak başarılı olmak bizi mutlu edecekti. Başarının iş evreninin sabit noktası olduğuna inanılıyordu ve mutluluk da bunun etrafında oluşuyordu. Artık, pozitif psikoloji alanındaki baş döndürücü gelişmeler saye-

sinde bunun tam tersinin doğru olduğunu öğrenmeye başlıyoruz. Mutlu olduğumuzda (zihin yapımız olumlu olduğunda) daha zeki, daha motive ve dolayısıyla da daha başarılı oluyoruz. Merkezde mutluluk vardır, başarı ise onun çevresinde döner.

On yıllar süren araştırmalar bize tam tersini söylüyor olsa da birçok şirket ve bu şirketlerin liderleri hâlâ inatla eski çarpık inanışa bağlı kalıyor. Egemen güçler bize bugün canla başla çalışırsak başarılı olacağımızı ve dolayısıyla uzak bir gelecekte daha mutlu olacağımızı söylemeye devam ediyorlar. Hedeflerimize ulaşmak için çalıştığımız için bu durumda mutluluk ya konu dışı, ya da kolayca vazgeçilebilen bir lükstür. Hatta bazı insanlar bunu bir zayıflık, yeterince çalışmadığımızın bir göstergesi olarak bile algılarlar. Bu çarpık öğretiye her sarılışımızda yalnızca bedensel ve ruhsal esenliğimizden fedakârlık etmiş olmakla kalmaz, aynı zamanda başarı şansımızı da azaltmış oluruz.

En başarılı, en rekabetçi insanlar mutluluğu başarılarına karşı verilen bir ödül olarak algılamazlar ve günlerini nötr ya da olumsuz halde geçirerek harcamazlar. Bu insanlar olumlu olana yatırım yapan ve bunun meyvelerini her fırsatta toplayanlardır. Bu bölüm, bu insanların bunu nasıl başardıklarını ve sizin de bundan nasıl yararlanacağınızı anlatıyor. Mutluluk avantajı da kendi açısından bir Copernicus dönüşüdür, bize sanıldığının tam aksine başarının mutluluğun çevresinde döndüğünü gösterir.[9]

MUTLULUĞU TANIMLAMAK

Kimse benimle konuşmuyordu. Kore şirketi Samsung'da mutluluk ve işyerinde başarı arasındaki ilişkisi üzerine konuşmaya hazırlanmış, insan kaynakları müdürünün beni bir

oda dolusu yöneticiyle tanıştırmasını bekliyordum. Genellikle konuşmalarımdan önce insanlarla tanışmayı severim, ama o gün müdürler boş boş bakıyor, benim sohbet başlatma girişimlerimi art arda bertaraf ediyorlardı. Sonuçta, ben de keyifsiz bir şekilde Powerpoint sunumumu düzeltiyormuş gibi yapmak durumunda kaldım (bu gibi durumlarda sosyal garipliği aşmanın en iyi yollarından biridir, ancak kokteyllerde pek de işe yaramaz). Sonunda biri odaya girerek adının Jin olduğunu ve grubun lideri olduğunu söyledi. İşte o zaman toplantıyı düzenleyenlerin küçük bir ayrıntıyı bildirmeyi atladıklarını öğrendim: Kimse İngilizce bilmiyordu.

Sonunda Samsung'un bu gibi etkinlikler için görevlendirdiği çevirmenin hasta olduğu ortaya çıktı ve Jin benim için çeviri yapmayı teklif etti. Toplantıya başladığımız sırada Jin eğilerek "Dil konusunda çok da iyi değilim," dedi.

Takip eden üç saat boyunca birer dakikalık fasılalar halinde konuşarak her arada ya gayet şaşkın görünen ya da heyecanla konuşmaya başlayarak benden üç dakika fazla konuşan "çevirmenime" dönmek durumunda kaldım. Ne kadar doğru çeviri yaptığı konusunda hiçbir fikrim yoktu ama bütün şakalarımın parsasını onun topladığını görebiliyordum. Sürecin ne kadar sıkıntılı olduğunu göz önüne alarak konuşmayı kesip yöneticileri birbirleriyle konuşmaya teşvik etmeye karar verdim. "Mutluluğun performansı nasıl etkilediğini araştırmak için," dedim, "bir tanıma ihtiyacımız var. Şimdi size sorum şu: Mutluluk nedir?" Son dakikada ortaya attığım bu küçük egzersizin verdiği keyifle söylediklerimi tercüme etmesi için Jin'e döndüm.

O ise şaşkın ve gergin bir şekilde bana doğru eğilerek, "Mutluluğun ne demek olduğunu bilmiyor musunuz?" dedi.

Donup kalmıştım. "Hayır," dedim, "ben grubun bir mutluluk tanımı yapmasını istiyorum."

Mikrofonunu eliyle kapatarak bana doğru eğildi ve beni utandırmamaya çalışarak "Sizin için Google'da araştırabilirim," dedi.

Mutluluk Bilimi

Bu nazik öneriyi takdir ediyor olsam da her şeyi bilen Google'ın bile bu soruya net bir yanıtı olduğundan emin değildim. Çünkü bu sorunun tek bir yanıtı yoktur, mutluluk onu yaşayan insana göre değişik anlamlar ifade eder. Bilim insanlarının mutluluğu "öznel bir iyi olma durumu" olarak tanımlamalarının nedeni budur. Çünkü mutluluk her insanın kendi hayatı ile ilgili hislerine dayanır.[10] Özünde ne kadar mutlu olduğunuza en iyi kendiniz yanıt verebilirsiniz. Mutluluğu ampirik olarak incelemek için bilim adamları kişilerin kendi ifadelerine dayanmak zorundadırlar. Neyse ki yıllar süren testler ve tüm dünyada milyonlarca insana yöneltilen sorular sayesinde araştırmacılar mutluluğu kişinin kendi ifadelerine dayanarak anlamlı biçimde ölçümleyebilen yöntemler geliştirmişlerdir.[11]

Peki, bilim insanları mutluluğu nasıl tanımlıyor? Mutluluk temelde olumlu duygular yaşanması durumudur, derin anlam ve amaç duygularıyla bir arada yaşanan haz hissi. Mutluluk şimdiki zaman için olumlu bir ruh halini ifade ederken gelecek için de olumlu bir beklenti anlamına gelir. Pozitif psikolojinin öncülerinden biri olan Martin Seligman mutluluk kavramını üç ölçülebilir bileşene ayırır: haz, meşguliyet ve mana.[12] Seligman'ın çalışmaları, sadece haz peşinde koşan insanların mutluluğun yararlarının yalnızca bir kısmından yararlanabildiğini, oysa her üç kanalı birden izleyenlerin hayatı dolu dolu yaşadığını ortaya koymuştur.[13] Mutluluk için kullanılmış olan en yerinde tanım belki de Aristo'nun *eudaimonia* terimidir. Bu tam olarak "mutluluk"

olarak değil, "insanın serpilişi" olarak tercüme edilebilir. Bu tanım benim gerçekten hoşuma gidiyor, çünkü mutluluğun yalnızca sarı gülen yüz ikonlarından ya da gökkuşaklarından ibaret olmadığını ifade ediyor. *Benim için mutluluk, potansiyelimize ulaşmak için verdiğimiz uğraştan alınan hazdır.*

Mutluluğun ana itici gücü olumlu düşüncelerdir, sonuçta mutluluk her şeyden önce bir duygudur. Aslında bazı araştırmacılar "olumlu duygular" ya da "olumlu olma" tanımlarını "mutluluk" kelimesine tercih ederler; çünkü bu üçü aslında eş anlamlı olmalarına karşın mutluluk çok daha belirsiz ve kullanışsız bir terimdir. Kuzey Carolina Üniversitesi'nden bir araştırmacı ve belki de konuyla ilgili dünyanın en önemli uzmanı olan Barbara Fredrickson önde gelen on duyguyu şöyle tanımlamıştır: "Haz, minnet, huzur, ilgi, umut, gurur, heyecan, ilham, şaşkınlık ve aşk".[14] Bu yaklaşım mutluluk için nüansa pek olanak tanımayan sarı gülen yüzden daha net bir resim ortaya koyuyor. Gene de tartışmanın selameti açısından bu kitap boyunca olumlu duygular, olumluluk ve mutluluk terimlerinin tümünün yerine göre kullanıldığını göreceksiniz. Adına ne derseniz deyin, bu duygu peşindeki bitmez tükenmez çabamız bizi insan yapan benzersiz özelliklerimizden biridir ve birçok yazar ve filozof tarafından benim yaptığımdan çok daha iyi biçimde (örneğin Thomas Jefferson'ın ABD'nin kuruluş belgesinde yaptığı gibi) ifade edilegelmiştir. Ama ilerde göreceğimiz gibi mutluluk, iyi bir histen de fazlası, başarımızın ayrılmaz bir parçasıdır.

MUTLULUK AVANTAJI İŞ BAŞINDA

Giriş bölümünde 200 bilimsel araştırma ve 275.000 insanı kapsayan etkileyici bir meta analizden bahsetmiş ve mutluluğun evlilik, sağlık, arkadaşlık, toplumsal katılım, ya-

ratıcılık ve özellikle iş ve kariyer hayatlarımızda başarının anahtarı olduğu sonucuna varmıştım.[15] Bu veri bolluğu mutlu çalışanların daha üretken olduklarını, daha fazla satış yaptıklarını, daha iyi liderlik gösterdiklerini, daha yüksek performans puanları alarak daha iyi maaş aldıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca iş güvenceleri daha yüksek olan bu insanlar daha az hastalanmakta, daha zor işi bırakmakta ve daha zor yorulmaktadırlar. Mutlu CEO'ların yönettiği ekiplerin mutlu ve sağlıklı olma olasılıkları daha yüksektir ve bu insanlar iş iklimlerini yüksek performans oluşturmaya daha uygun bulurlar. Mutluluğun iş ortamına getirdiği yararların listesi böylece uzayıp gitmektedir.

Tavuk ya da Yumurta

Bu noktada insanların daha üretken oldukları, bundan dolayı da daha yüksek maaş aldıkları için mutlu olduklarını düşünüyor olabilirsiniz. Psikoloji yüksek lisans öğrencilerinin bıktırana kadar tekrarladıkları üzere: "Korelasyon nedensellik değildir." Diğer bir deyişle araştırmalar bize sıklıkla iki şeyin birbiriyle ilişkili olduğunu söyler, hangisinin sebep hangisinin sonuç olduğunu anlamak için duruma daha yakından bakarak hangisinin önce geldiğini anlamamız gerekir. Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan? Mutluluk başarıdan önce mi gelir, sonra mı?

Eğer mutluluk yalnızca başarının bir sonucu olsaydı şirketlerde ve okullarda yaygın olan inanış geçerli olurdu: Duygusal ve fiziksel esenliğimiz pahasına olsa bile üretkenlik ve performansa odaklanırsak önünde sonunda başarılı, dolayısıyla da daha mutlu oluruz. Ama pozitif psikolojideki gelişmeler sayesinde bu efsane yerle bir edilmiştir. Araştırmacıların kesinlikle ortaya koydukları üzere "yapılan her araştırma, mutluluğun önemli sonuçlar ve başarı göstergelerinden önce

geldiğini göstermektedir."[16] Kısacası, bu insanlar topladıkları verilere dayanarak mutluluğun başarı ve aşamaya *neden olduğunu* ortaya koymuşlardır. Şimdi bu nasıl gerçekleşiyor, daha yakından bakalım.

Psikologların tavuk ve yumurta sorusunu yanıtlamak için kullandıkları yöntemlerden biri insanları uzun sürelerle izlemektir. Örneğin bir çalışmada 272 çalışanın olumlu duygu düzeylerini ölçülmüş, daha sonra da 18 ay boyunca bu insanların iş performansların izlenmiştir. Sonuçta, başka etkenler de kontrol edildikten sonra bile başlangıçta daha mutlu olanların daha sonra daha da iyi değerlendirmeler alarak daha yüksek maaşlara ulaştıkları görülmüştür. Bir başka araştırma ise üniversitede daha mutlu olan insanların 19 yıl sonra iş hayatında başlangıçtaki refah seviyeleri ne olursa olsun, daha yüksek gelir elde ettiklerini ortaya koymuştur.[17]

Mutluluk üzerine yapılan uzun süreli çalışmaların en ünlülerinden biri beklenmedik bir yerde gerçekleştirilmiştir: Katolik rahibelerin eski günlükleri üzerinde.[18] Notre Dame Rahibeler Okulu'ndaki, hepsi 1917'den önce doğmuş olan 180 sağlıklı rahibeden kendi düşüncelerini otobiyografik günlükler şeklinde yazmaları istendi. Bundan 50 yıldan fazla zaman sonra parlak zekâlı bir grup araştırmacı bu yazıların olumlu duygusal içerikleri bakımından düzenlenmesine karar verdiler. Rahibelerin 20'li yaşlarındaki olumlu zihin yapıları hayatlarının geri kalanını etkilemiş olabilir miydi? Aslında, evet. Daha mutlu içeriğe sahip günlük tutan rahibeler diğerlerinden neredeyse on yıl fazla yaşamışlardı. En mutlu %25'lik dilim içindeki rahibelerin 85 yaşında %90'ı hayattaydı. Buna karşılık en az mutlu %25'lik dilimin yalnızca %34'ü hayattaydı.[19] Tabii ki, 20'li yaşlarında mutlu olan rahibeler daha uzun yaşayacaklarını düşündükleri için mutlu değillerdi, bu insanların üstün sağlık durumları ve uzun hayatları

mutluluklarının ancak sonucu olabilirdi, nedeni değil.

Bu araştırma tavuk-yumurta sorusuna dair bir başka ipucunun da altını çiziyor, mutluluk (önce) beden sağlığımızı düzelterek daha hızlı ve uzun süre çalışmamızı da sağlayabilir, böylece başarı şansımızı artırır. Bu keşif şirketlere çalışanlarının mutluluklarını dikkate almaları için bir neden daha vermektedir; çünkü sağlıklı çalışanlar demek başarılı çalışanlar demektir. Araştırmalar mutsuz çalışanların daha fazla hasta olduklarını, bu nedenle ayda ortalama 1,25 gün daha fazla izin aldıklarını, yani yılda 15 gün işe gidemediklerini ortaya koymaktadır.[20] Mutluluğun, sağlığın yalnızca sonucu değil, aynı zamanda nedenlerinden biri de olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Denek olmadığıma şükrettiğim diğer bir araştırmada araştırmacılar deneklerin mutluluk düzeylerini ölçen bir test uyguladıktan sonra onlara grip virüsü vermişlerdir.[21] Bir hafta sonra araştırma başlamadan önce daha mutlu olan denekler virüsle diğerlerinden çok daha iyi baş edebilmişlerdi. Bu kişiler yalnızca daha iyi hissetmekle kalmamış, yapılan muayenede hastalığın belirtilerini (aksırma, öksürük, iltihap ve burun tıkanıklığı) daha hafif göstermişlerdir. Bunun anlamı mutlu bir çalışma ortamına yatırım yapan şirketlerin, daha üretken ve etkili çalışanlara sahip olmakla kalmadıkları, aynı zamanda daha az sağlık harcaması yapmak durumunda olduklarıdır.

Mutluluk Üzerine Temellenen Beyniniz

Bu uzun soluklu araştırmalara ek olarak bilim insanları, olumlu duyguların beyin işlevlerini ve davranışlarımızı nasıl etkilediğini inceleyerek de mutluluğun başarıya yol açtığını ortaya koymuşlardır. Psikologlar uzun zamandan beri olumsuz düşüncelerin fikirlerimizi daralttığını ve davranışlarımızı kısıtladığını biliyorlardı. Bunun evrimsel açıdan gayet mantıklı

bir gerekçesi mevcut. Tarih öncesi zamanlarda bir kılıç dişli kaplan size saldırdığında korku ve stres, kaplanla savaşmanızı (çok iyi sonuçlar doğurmayacağı açık) ya da kaçmanızı (bu yarışı da kaybetmeniz muhtemeldir) sağlayacak kimyasallar salgılanmasını sağlardı. Her şeye rağmen bu iki seçenek de durup saldırıya uğramayı beklemekten çok daha iyidir. Peki, olumlu duyguların ne gibi evrimsel gerekçeleri olabilir? Yakın zamana kadar bilim insanları mutluluğun yalnızca iyi hissetmemizi sağladığını söyleyerek orada dururlardı.

Neyse ki, son yirmi yılda her şey değişti. Kapsamlı araştırmalar mutluluğun aslında çok önemli bir evrimsel amacı olduğunu ortaya koydu. Barbara Fredrickson buna "Genişlet ve İnşa Et Teorisi" adını veriyor.[22] Olumlu duygular, olumsuz duyguların savaş ya da kaç durumunda yaptığı gibi davranışlarımızı sınırlamak yerine olasılıklarımızı genişletmekte, bizi daha yaratıcı, daha zeki ve yeni fikirlere daha açık hale getirmektedir. Örneğin haz ya da tatmin duymak üzere işlemden geçirilmiş (bilim adamları tarafından deneyden önce belirli bir zihin yapısına yöneltilmiş) kişilerin endişe ve kızgınlık hissetmeye yönlendirilmiş olanlardan daha geniş bir bakış açısına sahip oldukları gözlenmiştir.[23] Olumlu duyguların algımızı açması ve davranışlarımızı zenginleştirmesi bizi yalnızca daha yaratıcı yapmakla kalmaz ayrıca gelecekte kullanabileceğimiz daha fazla entelektüel, sosyal ve fiziksel kaynağa sahip olmamıza neden olur.

Son dönemlerde yapılan araştırmalar bu "genişletici etkinin" aslında biyolojik olduğunu yani mutluluğun bedenimizin kimyasını da değiştirdiğini ortaya koymuştur. Peki, ama nasıl? Olumlu duygular beynimizde dopamin ve serotonin salgılanmasına neden olur. Bu kimyasallar kendimizi iyi hissetmemizi sağlamakla kalmaz, beynin öğrenme merkezini de destekler. Yeni bilgilerin beyinde daha düzenli, daha uzun süre depolan-

masını sağlar ve gerektiğinde daha hızlı aktive edilmelerine olanak verirler. Söz konusu kimyasallar aynı zamanda nöronlar arasında daha fazla bağlantı oluşmasına neden olarak daha hızlı ve yaratıcı biçimde düşünmemizi sağlarlar. Bu sayede karmaşık analizler yapma, problem çözme ve sorunlara yeni çözümler bulma konularında daha başarılı hale geliriz.[24]

Daha mutlu hissettiğimiz zamanlarda çevremizdekileri kelimenin tam anlamıyla daha iyi görürüz. Toronto Üniversitesi'nde yakın zamanda yapılan bir araştırma, ruh halimizin, gerçekten de beynimizin görsel bilgileri işleyen kısmı olan görsel korteksimizi değiştirebildiğini ortaya koymuştur.[25] Bu deneyde denekler olumlu ya da olumsuz düşüncelere yönlendirilmek için işlemden geçmiş, sonra da kendilerine bir dizi resim gösterilmiştir. Olumsuz zihin yapısına yönlendirilenler resimlerdeki figürlerin tümünü algılayamamış (özellikle geri planların önemli bölümünü görmemişlerdir), olumlu zihin yapısına yönlendirilenler ise her şeyi görebilmişlerdir. Göz takip deneyleri de aynı sonucu ortaya koymuştur: Olumlu duygular gerçekten de görüş alanını genişletmektedir.[26]

Bütün bunların iş hayatında bize sağlayacağı avantajları bir düşünün. Her şeyden önce kim yepyeni çözümleri bulmak, fırsatları kolayca görebilmek ve başkalarının fikirlerini nasıl geliştireceğini bilebilmek istemez ki? Günümüzün inovasyon temelli bilgi ekonomisinde iş başarıları neredeyse her iş alanında yaratıcı ve yeni çözümler bulmaya dayanır. Örneğin Merck'deki araştırmacılar finasterid adındaki bir ilacın etkilerini araştırmaya başladıklarında selim prostatik hiperplazi, yani prostat büyümesi için bir tedavi bulmayı hedefliyorlardı. Araştırma denekleri üzerinde kontroller yapılırken katılımcıların çoğunun garip bir yan etkiye maruz kaldıkları görüldü: Saçları yeniden çıkıyordu. Merck araştırmacıları bu beklenmedik yan etkinin milyarlarca dolar ede-

ceğini gördüler ve Propecia adındaki ürünü geliştirdiler.

Mutluluk avantajı en güncel yazılımları üreten şirketlerin neden dinlenme salonlarında langırt masaları olduğunun, neden Yahoo'nun bir masaj salonu bulunduğunun ve Google'da çalışan mühendislerin neden köpeklerini işe getirmelerinin teşvik edildiğinin yanıtıdır. Bunlar yalnızca halkla ilişkiler numaralarından ibaret değildir. Akıllı şirketler bu tür çalışma ortamları oluştururlar; çünkü çalışanlar yaşadıkları her küçük mutlulukla birlikte daha yaratıcı ve yenilikçi hale gelirler. Ünlü CEO Charles Branson, "Virgin'in başarısının temelinde her şeyden daha çok eğlence yatıyor" demiştir. "Bu yalnızca eğlencenin, nasıl desem, eğlenceli olmasından değil, eğlencenin önemli sonuçlara ulaştırmasından kaynaklanmaktadır."

Öğle Yemeğinde Jelibon

Olumlu duygular çok erken yaşlarda bile gözlerimizi ve zihnimizi yeni çözümlere ve fikirlere açmaya başlayabilir. İlgi çekici bir araştırmada araştırmacılar dört yaşındaki çocuklara farklı şekillerdeki blokları bir araya getirmek gibi bir dizi öğrenme görevi vermişlerdir.[27] Birinci gruba nötr talimatlar verilmiştir: Lütfen blokları yapabildiğiniz kadar çabuk bir araya getirin. İkinci gruba da aynı talimatlar verildikten sonra bu çocuklara başlamadan önce kısaca kendilerini mutlu eden şeyleri düşünmeleri söylenmiştir. Yalnızca dört yaşında olan bu çocuklar doğal olarak seçim yapamayacak kadar fazla mutluluk verici deneyime sahip değillerdi, başarılı kariyerlerini ya da mutlu düğün gecelerini ya da ilk öpücüklerini (umarız) düşünme şansları yoktu. Dolayısıyla, düşündükleri şey öğle yemeğinde yedikleri jelibon ya da buna benzer bir şey olacaktı. Bu bile bir fark yaratmak için yeterli olmuştur. İşlemden geçen çocuklar diğerlerinden çok daha mutlu ve çok daha az hatayla başarılı olmuşlardır.

Beynin olumlu düşüncelerle işlemden geçirilmesi çocukluğa has değildir. Tam tersine araştırmalar akademik dünyada ve iş ortamlarında aynı işleyişin geçerli olduğunu ortaya koyuyor. Örneğin bir matematik testine girecek olan öğrencilerden hayatlarının en mutlu anını düşünmeleri istenenler diğerlerinden çok daha yüksek puanlar almışlardır.[28] İş anlaşmaları yapmaya çalışan bir grup insandan olumlu ruh halinde olanlar diğerlerinden çok daha etkin ve başarılı sonuçlar almışlardır.[29] Bu araştırmaların sonuçları göz ardı edilemeyecek kadar nettir: Başlarını önlerine eğip işin kendilerine mutluluk getirmesini bekleyen insanlar kendilerini büyük bir dezavantaj içinde bulurken olumlu yaklaşıma yatırım yapanlar önlerine çıkan her şansı değerlendirebilmektedirler.

Doktora Bir Lolipop Ver

Tıp fakültelerinde doktorlara ilham vermenin bir yolu da bir çeşit rol yapma oyunu oynamaktır. Bu oyunlarda doktorlardan mevcut belirti ve hikâyeleri okunarak hayali hastalarına teşhis koymaları istenir. Bu büyük yaratıcılık gerektiren bir beceridir çünkü teşhis hatalarının çoğu "saplanmak" olarak da adlandırılan esnek olmayan düşünce süreçleri sonucunda ortaya çıkar. Saplanmak, doktor ilk teşhisini (saplandığı ilk noktayı) bununla çelişen yeni bulgular elde etmesine karşın terk edemediğinde ortaya çıkar. "House" adlı diziyi izlediyseniz tıp alanında yaratıcılığın ne kadar önemli olduğunu görmüşsünüzdür; dizinin tüm inceliği Doktor House'un bir teşhisten diğerine yıldırım hızıyla geçişine (elbette dizi abartılıdır, ama gerçek hayatta da bu değişiklikler bazen defalarca gerekli olmaktadır) dayanır. Doğru teşhis koymada olumlu düşüncelerin etkisini anlayabilmek amacıyla üç araştırmacı deneyimli bir grup doktoru bu tür belirtilerden oluşan setler vererek tıp fakültesine geri yollamaya karar vermiştir.[30]

Doktorlar üç gruba ayrılmış; çalışmadan önce okumaları için birinci gruba mutlu edici, ikinci gruba ise nötr ancak tıpla ilgili ifadeler verilmiştir. Kontrol grubu olan üçüncü gruba ise herhangi bir şey verilmemiştir.

Bu araştırmanın amacı yalnızca doktorların ne hızla doğru teşhis koyacaklarını görmek değil, aynı zamanda saplanmaktan uzak durmayı ne kadar başaracaklarını anlamaktır. Sonuçta mutlu doktorların doğru teşhisi daha hızlı, daha yaratıcı yollarla ve toplam sürenin ortalama olarak yalnızca %20'si kadar zamanda buldukları görüşmüştür (bu kontrol grubununkinin iki katıdır). Bu doktorlar diğerlerinden iki buçuk kat daha az saplanmışlardır.

Bu araştırmanın en sevdiğim kısmı ise doktorları mutlu olmaya nasıl hazırladıklarıdır: Şekerlemelerle! Bu insanların ruh halini iyileştirmek ve doğru teşhisi çok daha hızlı ve isabetli koyabilmeleri için para, terfi ya da ekstra bir hafta tatil vaadi değil, çalışmaya başlamadan önce verilen küçücük bir şekerleme yeterli olmuştur (Üstelik kan şekerlerinin yükselip deneyi etkilememesi için şekerlemeyi yemelerine izin bile verilmemiştir). Bu sonuç mutluluk avantajıyla ilgili önemli bir noktayı ortaya koymaktadır: En küçük olumlu yaklaşımlar bile kişiye ciddi rekabet gücü verebilir.

Bu sonuçların hemen akla getirdiği iki öneri vardır. Öncelikle, belki de hastalar artık doktorlarına lolipop hediye etmelidirler. İkinci ve en önemli öneri ise belki de hastanelerin yan hakları artırmak, ikramiye vermek ya da daha kısa veya daha esnek saatlerle çalışmalarını sağlamak gibi doktorların genel çalışma koşullarını iyileştirmek adına daha yoğun çaba sarf etmeleridir. Eğer yalnızca minicik bir şekerleme doktorlarımızı daha etkin yapıyorsa hastane politikalarının çalışan tatminine (yalnızca doktorlar değil, hemşireler, tıp öğrencileri ve teknisyenlerin de) daha fazla odaklanmasının ne hari-

ka, etkin ve yaratıcı bir sağlık sistemi ortaya çıkarabileceğini bir düşünün. Bu araştırma ve benzerlerinin yalnızca hastanelerimizi değil, okullarımız ve işyerlerimizi de nasıl yönetmemiz gerektiği konusunda bize öğrettiği dersleri görmemek olanaksızdır.

Geri Alma Etkisi

Des Moines'de yaşayan bir satış elemanı olan Bryan odasının kapısı çalındığında yapacağı sunumla ilgili zaten yeterince heyecanlıydı. Patronu "Büyük toplantı saat 4'te," dedi, "Hazır mısın? Bu çok önemli, bu işe ihtiyacımız var. Sakın yüzüne gözüne bulaştırma koçum." Patron koridorda kaybolurken Bryan da stresin bedenini sardığını hissetti. Sunumun çoktan hazırlayıp tamamlamış olmasına rağmen o kadar gergindi ki son birkaç saati sunumunun üzerinden tekrar tekrar geçerek, nerelerde hata yapabileceğini tahmin ederek ve kendisine şirketin bu işi kaybetmesinin ne kadar kötü olacağını anımsatmakla geçirdi.

Bryan kötü bir sunumun korkunç sonuçlarına ne kadar çok odaklanacak olursa, sunumunun da o kadar kötü geçeceğinin farkında değildi. Sert bir işadamı için aksi doğruymuş gibi görünse de, artık biliyoruz ki Bryan'ın bu durumda yapabileceği en iyi şey kendisini hızla mutlu hissettirecek bir şey bulmaktır.

Peki, bu neden işe yarar? Çünkü olumlu duygular entelektüel ve yaratıcı kapasitemizi artırmanın yanı sıra fiziksel stres ve heyecanı da azaltan ve psikologların "geri alma etkisi" olarak adlandırdıkları olguya yol açar.[31] Yapılmış olan bir deneyde deneklerden zorlu ve zaman sınırlaması olan bir konuşma yapmaları istenmiş, kayda alınan bu konuşmalar daha sonra her denek için gruptaki arkadaşları tarafından değerlendirilmiştir. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu durum denekler arasında Bryan'ın başına geldiği gibi büyük bir he-

yecana, nabız ve tansiyonlarında artışa yol açmıştır. Sonra, araştırmacılar katılımcılara dört farklı kayıttan gelişigüzel bir tanesini izletmişlerdir. Bunlardan ikisi haz ve tatmin duygusuna yönelikken, üçüncüsü nötr, sonuncusu ise üzücüdür. Beklendiği üzere olumlu duygularla işlem gören katılımcılar stres ve onun fiziksel etkilerinden daha çabuk sıyrılmışlardır. Mutlu filmler bu kişilerin daha mutlu hissetmelerini sağlamakla kalmamış, stresin fiziksel etkilerini de ortadan kaldırmıştır.[32] Diğer bir deyişle hızlıca ortaya çıkan olumlu duygular yalnızca algısal kapasitemizi artırmakla kalmaz, bunun yanı sıra stres ve heyecana karşı çabuk ve kuvvetli bir panzehir olarak odağımızı ve performansımızı iyileştirir.

Yani Bryan'ın patronu sunumun önemini anımsatıp onu daha da heyecanlandırmak yerine teşvik edici sözlerle çalışanını desteklemeli ya da Bryan kendisi olumlu zihin halini destekleyecek bazı şeyler yapmalı ve kendine duyduğu güveni artırmalıdır. Bunun için daha önce yaptığı başarılı bir sunumu düşünebilir, kendisini harika bir sunum yaparken hayal edebilir ya da belki de kısacık da olsa bir arkadaşını aramak, internette komik bir yazı okumak, The Daily Show'un iki dakikalık bir klibini izlemek ya da kısa bir yürüyüşe çıkmak gibi işle tamamen ilgisiz ama kendisini mutlu edecek bir şey yapabilir. Bu önerilerden bazıları fazlasıyla basit, hatta aptalca görünebilir. Ancak bunların etkileri bilimsel olarak kanıtlanmış olduğundan aslında bu önlemlere başvurmamak aptalca olacaktır. Herkes kendisini neyin mutlu edebileceğini bilir, bunlar ne kadar basit olurlarsa olsunlar denemeye değeceklerdir.

MUTLULUK AVANTAJINA YATIRIM YAPMAK

Elbette bu tür olumlu yaklaşıma doğuştan sahip olan insanlar vardır. Bir keresinde bir şirket eğitiminde mutluluk avantajı-

nı anlatmayı tamamladıktan sonra yöneticilerden biri bezmiş bir şekilde, "Bu anlattıkların mutlu insanlar için harika şeyler Shawn, peki ama ya geri kalanımız? Bizler de bunu başarmak istiyoruz," demişti. Bu katılımcı doğru bir noktaya parmak basmıştı ve dediği gibi mutluluk seviyemiz sabit bir şey olsaydı bu daha az olumlu olan kişiler için gerçekten kötü bir haber olurdu. Neyse ki işler böyle değil. Hepimiz, yeterince çabalarsak mutluluk avantajının meyvelerini toplayabiliriz. Mutluluğun yalnızca bir his değil bir iş etiği olduğunu unutmayın.

Bir zamanlar bilim insanları mutluluğun neredeyse tamamen kalıtsal olduğunu (genlerimizden kaynaklanan bir eşik tarafından belirlendiğini) düşünüyorlardı. Neyse ki o günden bu yana kendi duygusal esenliğimiz üzerinde sanılandan daha fazla kontrole sahip olduğumuzu ortaya çıkardılar.[33] Herkesin günlük olarak dalgalanan bir mutluluk eşiği olmasına karşın odaklanarak çabalandığında bu tabanı kalıcı olarak yükseltmemiz mümkündür. Böylece mutluluk seviyemizde dalgalanmalar olsa bile bu artık daha yüksek bir seviyede olacaktır.

Bu kitaptaki her prensip bilim adamlarının insan mutluluğunu desteklediğini ortaya koyduğu en az bir unsura katkıda bulunur. Bunlar anlamlı hedefler peşinde koşmak, dünyadaki fırsatları araştırmak, olumlu ve minnettar bir zihin yapısını geliştirmek ya da zengin bir sosyal çevre oluşturmak gibi şeyler olabilir.

Mutluluk avantajının oluşması için bu büyük düşünce ve davranış değişiklikleri kadar, günlük hayatımızı renklendiren anlık olumlu durumlar da yararlıdır. Daha önce görmüş olduğumuz üzere kısacık eğlenceli bir klip, bir arkadaşla hızlıca bir sohbet hatta küçük bir şekerleme bile algı gücü ve iş performansında anlamlı ve çabuk artışlar oluşturabilir. Barbara Fredrickson'ın altını çizdiği gibi, büyük değişiklikler yaparak kalıcı mutluluğa ulaşmak kesinlikle önemli bir hedeftir, ancak süreç

sırasında "günbegün nasıl hissettiğimize" de odaklanmalıyız.[34]

Bu düşünce yapısıyla, gün içinde ruh halimizi iyileştirmek ve mutluluk düzeyimizi artırmak için yapabileceğimiz çeşitli şeyler vardır. Aşağıda listelenmiş olan davranışlar, olumlu duygular oluşturarak ana odaklanmamızı ve performansımızı artırmakla kalmaz, uzun süre düzenli uygulandıklarında mutluluk tabanımızı kalıcı olarak yükseltirler. Elbette mutluluk öznel olduğu ve kişiden kişiye değiştiği için herkesin mutluluk takviyeleri farklıdır. Sizinki belli bir şarkıyı dinlemek, bir arkadaşla konuşmak, basketbol oynamak, köpek sevmek, hatta mutfağı temizlemek olabilir. Arkadaşım Abby, yerleri silmekten korkunç derecede büyük bir tatmin duyuyor. Araştırmacılar davranışın kişiye uygunluğunun genellikle etkinliğin içeriği kadar önemli olduğunu ortaya koymuşlardır, dolayısıyla aşağıdaki örneklerden hiçbiri aklınıza yatmazsa kendinizi zorlamayın.[35] Bunun yerine size uygun bir başka davranış bulmaya çalışın. Buradaki hedef kendinizi iyi hissetmenizi sağlamak ve mutluluk avantajının meyvelerini toplayabilmek için zihin yapınızı olumlu hale getirmektir.

Meditasyon yapın. Nörobilimciler, meditasyon yapan keşişlerin beynin mutlu olmamızı sağlayan kısmı olan sol prefrontal kortekslerinin geliştiğini keşfetmişlerdir. Merak etmeyin, bunun için yıllarınızı inzivada geçirmeniz gerekmiyor. Her gün yalnızca beş dakikanızı nefes alıp vererek ve bu sırada sabırlı olmaya çalışarak geçirmeniz yeterli. Eğer aklınızın dağıldığını hissedecek olursanız yavaşça yeniden odaklanın. Meditasyon pratik yapmayı gerektirir ama en güçlü mutluluk kaynaklarından biridir. Araştırmalar meditasyondan hemen sonraki dakikalarda sükunet ve tatmin duyguları yaşandığını ve bilinç ve empati duygularımızın güçlendiğini gösteriyor. Hatta bazı araştırmalar düzenli meditasyonun beyni tümüyle yeniden yapılandırarak mutluluk düzeyini

yükselttiğini, stresi azalttığını hatta bağışıklık sistemini güçlendirdiğini ortaya koyuyor.[36]

Kendinize Bir Beklenti Oluşturun. Bir araştırmanın sonucuna göre insanların en sevdikleri filmi izleyeceklerini düşünmeleri bile endorfin seviyelerini %27 artırmaktadır.[37] Bir etkinliğin en haz verici kısmı sıklıkla beklenti kısmıdır. Şu an tatile çıkamıyorsanız bile bir ay ya da bir yıl sonra bile olsa bunu takviminize koyun. Bir mutluluk desteğine ihtiyacınız olduğunda bunu kendinize anımsatın. Gelecekteki ödülleri düşünmek beyninizdeki haz merkezlerini ödülün kendisi kadar uyaracaktır.

Bilinçli Biçimde İyilik Yapın. 2000 kişinin katıldığı büyük bir çalışmayı da içeren bir dizi araştırma diğerkâmlığın stresi azalttığını ve zihin sağlığına önemli bir katkısı olduğunu ortaya koymaktadır.[38] Önde gelen bir araştırmacı ve *Nasıl Mutlu Olunur?* adlı kitabın yazarı olan Sonja Lyubomirsky bir gün boyunca kendilerinden beş iyilik yapmaları istenen bireylerin gün sonunda kontrol grubundan daha mutlu olduklarını ve bu durumun deney bittikten sonra da günlerce sürdüğünü ortaya koymuştur.[39] Bunu denemek istiyorsanız haftanın günlerinden birini seçin ve beş iyilik yapmak için kendinize bir neden yaratın. Eğer bundan psikolojik yarar sağlamak istiyorsanız, bu iyilikleri bilinçli biçimde yaptığınızdan emin olun, bu etkinliği geçen 24 saatinize bakıp yaptığınız iyiliklerin listesini çıkararak gerçekleştiremezsiniz ("Evet, tabii, bankadan çıkarken o adama kapıyı tutmuştum. Ne güzel"). Bu iyiliklerin büyük şeyler olması gerekmez. Benim favori davranışlarımdan biri otoyolda benden sonraki herhangi birinin ücretini ödemektir. Trafiğin stresinin olumsuz etkilerine karşı bir şey yapmış olma duygusu bana 2 dolara mal oluyor.

Olumlu Yaklaşımınızı Çevrenize Yayın. Sonraki bölümde

daha detaylı göreceğimiz üzere fiziksel çevremiz zihin yapımız ve esenlik duygumuz üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olabilir. Çevremizi her zaman tamamıyla kontrol edemiyor olsak da etrafa olumlu hava yaymak için yapabileceklerimiz vardır. Örneğin ofisiniz: Sizde nasıl duygular uyandırıyor? Bilgisayarlarını sevdiklerinin resimleriyle donatan insanlar bunu yalnızca etrafı süslemek için yapmazlar, asıl amaçları o tarafa her baktıklarında olumlu bir duygu yaşamaktır. Güzel bir günde dışarı çıkmaya zaman bulmak da büyük yarar sağlar, bir araştırmaya göre güzel havada dışarıda 20 dakika geçirmek yalnızca olumlu bir ruh hali oluşturmakta kalmamakta, aynı zamanda zihni ve hafızayı da geliştirmektedir.[40] Akıllı patronlar çalışanlarının günde en az bir kez temiz havaya çıkmasını teşvik eder ve bunun meyvelerini yüksek takım performansı olarak toplar.

Çevremizi olumsuz duyguları uzak tutmaya yönelik olarak da düzenleyebiliriz. Eğer borsa bantları her baktığınızda içinizi karartıyorsa o kanalı kapatın. Bu amaçla, genel olarak daha az televizyon izlemeyi de deneyebilirsiniz, araştırmalar ne kadar az olumsuz televizyon yayını, özellikle şiddet içeren programları izlersek o kadar mutlu olacağımızı ortaya koymaktadır. Bu, kendimizi gerçek dünyadan soyutlamak ya da sorunları göz ardı etmemiz anlamına gelmiyor. Psikologlar daha az televizyon izleyen insanların aslında hayatla ilgili risk ve ödülleri akşam haberlerindeki felaket haberlerini izleyenlerden daha iyi değerlendirebildiklerini keşfetmişlerdir.[41] Bunun nedeni, bu insanların sansasyonel ya da taraflı bilgiye daha az maruz kalmaları ve gerçeği daha berrak görebilmeleridir.

Egzersiz Yapın. Egzersiz yapmanın endorfin adı verilen haz oluşturan kimyasallar salgılanmasını sağladığını duymuşsunuzdur. Ama egzersizin tek yararı bu değildir. Fiziksel etkinlik başka yollarla da ruh halimizi iyileştirebilir ve

iş performansımızı artırabilir. Bunlar arasında hâkimiyet duygusu, stres ve anksiyetenin azalması ve en üretken olduğumuz zamanlarda hissettiğimiz bağlanma duygusunun oluşması sayılabilir. Bir araştırma egzersizin ne kadar güçlü olabileceğini açık şekilde ortaya koymuştur: Depresyon geçiren üç grup hastaya farklı baş etme stratejileri sunulmuştur. Birinci gruba antidepresan ilaçlar verilmiş; ikinci gruba haftada üç kez 45 dakika egzersiz yaptırılmış; üçüncü gruba ise her iki strateji uygulatılmıştır.[42] Dört ay sonunda üç grupta da mutluluk açısından aynı gelişme gözlenmiştir. Egzersizin antidepresanlar kadar etkili olması oldukça dikkat çekicidir, ancak hikâye burada bitmiyor.

Gruplar altı ay sonra nüksetme seviyelerinin öğrenilmesi için yeniden değerlendirilmişlerdir. Yalnızca ilaç alanların %38'i yeniden depresyona girmişti. Kombinasyonun uygulandığı gruptakilerin durumu %31'le biraz daha iyiydi. Ama en büyük şoku egzersiz grubunun sonuçları oluşturmuştu: Bu grubun nüksetme oranı yalnızca %9'du! Lafın kısası fiziksel etkinlik yalnızca inanılmaz güçte bir ruh hali desteği olmakla kalmamakta, etkileri de uzun süreli olmaktadır. Yürüyün, bisiklete binin, oyun oynayın, gerilme hareketleri yapın, ip atlayın, zıpzıpla dolaşın, yeter ki hareket edin.

Para Harcayın (Ama Bir Şeyler Satın Alarak Değil). Yaygın inanışın aksine para mutluluğu satın alabilir, ama yalnızca bir şeylere sahip olmak için değil bir şeyler *yapmak* için harcandığında. Robert Frank *Lüks Ateşi* (Luxury Fever) adlı kitabında materyallerden elde ettiğimiz mutluluk duygusunun son derece kısa ömürlü olmasına karşın özellikle de başka insanlarla birlikte yaşanan deneyimler için yapılan harcamaların çok daha anlamlı ve uzun süreli olumlu duygular oluşturduğundan bahseder.[43] Örneğin araştırmacılar 150 kişiyle yakın zamanda yaptıkları harcamalar ile ilgili mülakat-

lar yaptığında konserler, toplu akşam yemekleri gibi etkinlikler için yapılan harcamaların ayakkabılar, televizyonlar ya da pahalı saatler için yapılanlardan daha fazla mutluluk verdiğini görmüşlerdir.[44] "Toplum yanlısı harcama" olarak adlandırılan diğer insanlara yönelik harcamalar da mutluluğu desteklemektedir. Bir deneyde 46 öğrenciye harcamaları için 20'şer dolar verilmiştir.[45] Paralarını başkaları için harcamaları (örneğin arkadaşına öğle yemeği ısmarlamak, kardeşine bir oyuncak almak ya da bağış yapmak) istenen denekler gün sonunda paralarını kendileri için harcamaları istenen deneklerden daha mutlu olmuşlardır.

Sizin harcama davranışınız nedir? Bir kâğıda iki sütun çizin (ya da fiyakalı bir tablo hazırlamak için on dakika harcayın) ve gelecek ayki harcamalarınızı listeleyin. Nesnelere mi yoksa deneyimlere mi daha fazla harcama yapıyorsunuz? Ayın sonunda sütunlara bir kez daha bakın ve yaptığınız her harcamanın size yaşattığı hazzı ve bunun ne kadar sürdüğünü anımsayın. Kendinizi "sahip olma" sütunundan "yapma" sütununa para aktarırken bulma olasılığınız yüksektir.

Güçlü Bir Belirleyici Özellik Bulun. Herkesin başarılı olduğu bir şey vardır. Belki siz de çok iyi fikirler verebiliyorsunuz ya da çocuklarla iyi anlaşıyorsunuz, belki de harika yaban mersinli kekler yapabiliyorsunuz. Yeteneklerimizi her kullandığımızda bir olumlu duygu patlaması yaşarız. Bir mutluluk desteğine ihtiyaç duyduğunuzda bir süredir kullanmadığınız bir yeteneğinize başvurun.

Bir yeteneğinizi kullanmaktan bile daha tatmin edici olan ise kişiliğinizin güçlü bir yönünü, bizim kim olduğumuzu tanımlayan, ruhumuzun derinliklerinde mevcut, güçlü bir karakter özelliğimizi uygulamaktır. Psikologlardan oluşan bir araştırmacı grubu yakın zamanda insan gelişimine katkısı olan 24 kültürlerarası özelliği belirlemişlerdir. Araştırmacı-

lar daha sonra bir bireyin en önemli beş güçlü niteliğini veya belirleyici özelliğini ortaya koyan geniş kapsamlı bir anket hazırlamışlardır.[46] (Kendi en güçlü belirleyici özelliklerinizi öğrenmek için www.viasurvey.org adresindeki ücretsiz testi yapabilirsiniz.) 577 gönüllüden belirleyici özelliklerinden birini seçerek bunu bir hafta boyunca her gün kullanmaları istendiğinde bu kişilerin haftanın sonunda kontrol grubundakilerden daha mutlu ve daha az depresif oldukları görülmüştür.[47] Üstelik elde edilen bu yararlar uzun sürelidir: Katılımcıların mutluluk düzeyleri deney tamamlandıktan altı ay sonra bile yüksekti. Araştırmalar güçlü belirleyici özelliklerinizi ne kadar çok kullanırsanız o kadar mutlu olacağınızı ortaya koyuyor.

Benim güçlü belirleyici özelliklerimden birinin "öğrenme aşkı" olduğu ortaya çıktı ve bu güçlü yanımı kullanmadığım günlerde dikkat çekecek kadar bitkin hissediyorum. Bu nedenle öğrenmeye günlük sıkıcı işlerimin arasında yer bulmaya çalışıyorum. Örneğin işim nedeniyle yılda neredeyse 300 gün seyahat etmek durumundayım ve sürekli havalimanlarında ve otellerde olmak zihin sağlığım üzerinde ciddi bir yük oluşturuyor. Gittiğim her yeni kentte bir müze ziyaret etmeye bayılıyorum, ama ne yazık ki genellikle bunun için yeteri kadar zamanım olmuyor. Bu nedenle ilk kez gittiğim her kentle ilgili tarihi bir bilgi öğrenmeye karar verdim. Bu küçük bilişsel egzersiz bile kıtalar arasında kötüleşen zihin yapım üzerinde inanılmaz bir etkiye sahip. Bu testi yaparak kendi güçlü belirleyici özelliklerinizi öğrenmenizi ve bunlardan en azından birini günlük hayatınıza eklemlemenizi öneririm.

Bu mutluluk egzersizlerini günlük hayatınızla birleştirirken yalnızca daha iyi hissetmekle kalmayacak, aynı zamanda artan olumluluğun sizi nasıl daha motive, etkin ve üretken hale getirmekte olduğunu göreceksiniz. Böylece önünüzde

daha fazla fırsat olduğunu görebileceksiniz. Ama Mutluluk Avantajı burada bitmiyor. Çalışma şeklinizi ve insanlara yaklaşma biçiminizi değiştirerek takımınızın ve şirketinizin de başarısını da artırabileceksiniz.

Mutluluk Avantajıyla Yönetim

Herkes işyerinde çevresine olumluluk saçabilir. Ancak yöneticiler ve şirketlerle çalışırken keşfettiğim bir şey bunun liderler ve yetki sahibi insanlar için daha fazla geçerli olduğudur. Bunun nedenleri büyük oranda a) bu kişilerin şirket politikalarını ve işyeri kültürünü şekillendiriyor olması, b) genellikle çalışanlar tarafından örnek alınmaları, c) gün içinde herkesten daha fazla insanla iletişim içinde olmaları olarak sayılabilir. Ne yazık ki modern işyerlerinde liderler genellikle mutluluğa odaklanmanın başarı getireceği gerçeğini göz ardı ederler. Patronlar ve yöneticiler aralıksız ve tatil yapmadan en fazla çalışan ve zamanlarını sosyalleşerek "boşa harcamayan" çalışanlarını desteklemek eğilimindedirler. Çok az yönetici çalışanlarının iş zamanında egzersiz ya da meditasyona zaman ayırmasını onaylar ya da haftada bir gün gönüllülük yapabilmek için 30 dakika erken işten çıkmasını kabullenir. Oysa araştırmalar bu etkinliklere yapılacak yatırımın geri dönüşünün çok büyük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bazı yöneticilerse bundan bile daha büyük bir yanılgı içindedir ve çok daha az zaman gerektiren etkinliklere bile müsamaha göstermezler. Birlikte çalıştığım insanların çoğunluğu bir YouTube videosuna gülerken, iş arkadaşlarıyla şakalaşırken ya da beş yaşında oğullarıyla telefonda konuşurken patronları yanlarına geldiğinde suçluluk duyduklarını söylüyorlar. Oysa daha önce görmüş olduğumuz üzere bütün bu etkinlikler hızlı olumlu duygular oluşturarak iş performansımızı artıran şeylerdir. Çalışanlarının olumlu duygularını bas-

kılayan patronlar iki açıdan zarar ederler; çünkü bu kişilerin kendileri herkesten daha olumsuz olma eğilimi gösterirler. Kısacası, zaman yönetimi ve verimlilik adına olumluluğu feda etmek aslında hızımızı düşürür.

İyi liderler Mutluluk Avantajını ekiplerini motive etmek ve çalışan potansiyelini en yükseğe çıkarmak için kullanırlar. Hepimiz bunun kurum düzeyinde nasıl yapılacağını biliriz. Google koridorlarında mobiletler, dinlenme odalarında video oyunları ve kafeteryasında ünlü şefler bulundurmasıyla ünlüdür. Patagonia'nın kurucusu "Çalışanlarımın Sörf Yapmasına İzin Veriyorum" (Let My People Go Surfing) politikasının mucididir. (Canı isteyen çalışanlar malzeme odasındaki sörf tahtalarından birini kapıp kendilerini dalgalara bırakabiliyorlar.) Bu politikaların ve daha geleneksel olan spor salonu üyelikleri, sağlık sigortaları ve kreşlerin aslında kâr artırıcı olduğuna dair çok sağlam veriler bulunmaktadır. Örneğin Coors Brewing Company şirket içindeki egzersiz programı için harcadığı her bir dolara karşı 6,15 dolar getiri elde ettiğini açıklamıştır.[48] Toyota Kuzey Amerika Bölgeleri Merkezi'ndeki çalışanlarına sunduğu güç artırıcı antrenman sayesinde verimlilik seviyesinde büyük bir artış olduğunu bildirmiştir.[49] Diğer yandan Mutluluk Avantajına yatırım yapmak için mutlaka böyle büyük politika değişiklikleri yapmak zorunda değilsiniz. Daha önce gördüğümüz üzere işyerindeki en küçük olumlu duygular bile etkinlik, motivasyon, yaratıcılık ve üretkenliği artırabilmektedir.

Bunu yapmanın bir yolu da çalışanları sık sık takdir ve cesaretlendirmekten ibarettir. Araştırmaların gösterdiği üzere bunu yapan yöneticiler çalışanlarının üretkenliğinde büyük artış görmektedirler. Bu artış miktarı göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür: Bir araştırmaya göre yöneticileri tarafından olumlu biçimde desteklenen ekipler diğerlerine oranla %31 daha başarılı olmaktadırlar.[50] Aslında takdir, spesifik olduğu

ve bilinçli olarak ortaya konduğu durumlarda paradan bile daha motive edici olmaktadır.[51]

Takdir bir e-posta ya da sırtın sıvazlanması gibi geleneksel yollarla ifade edilebileceği gibi bunun için yaratıcı yöntemler de bulabilirsiniz. En sevdiğim örneklerden biri iş danışmanı Alexander Kjerulf tarafından anlatılan Danimarka'daki bir araba fabrikasında uygulanandır. Fabrika, çalışanlarına yönelik "Fil Düzeni" (The Order of Elephant) adında bir sistem oluşturmuştur.[52] Burada bahsi geçen fil bir fabrika çalışanının bir başarıya imza atan bir başkasına verebildiği 50 cm büyüklüğünde bir oyuncaktır. Başarının meyvesi yalnızca hak edilmiş bir övgüden ibaret olmayıp ardından gelenlerle devam etmektedir. Kjerluf'un açıkladığı üzere, "diğer çalışanlar hemen fili fark ederler ve 'Hey, fili almışsın. Bunu hak edecek yaptın?' diye sormaya başlarlar". Bu da başarı hikâyelerinin ve en iyi uygulamaların kurum içinde tekrar tekrar anlatılması anlamına gelir.

Çok başarılı bir butik oteller zincirinin CEO'su olan Chip Conley yönetim toplantılarının sonunda katılımcılardan birinin takdir edilmeyi hak eden bir şirket çalışanı hakkında bir dakika boyunca konuşması için zaman ayırmaktadır.[53] Bu kişi üst düzey bir yönetici olabileceği gibi organizasyon yapısının çok daha altlarındaki bir çalışan, bir müdür ya da bir hizmetli de olabilir. Yöneticinin bir dakikalık konuşmasının ardından toplantının bir başka katılımcısı gönüllü olarak bu çalışana e-posta atarak, arayarak ya da yanına girerek ne kadar iyi bir iş başardığını söyler. Bu yalnızca bir hoşluk olmayıp, getirileri çok geniş ölçeklidir. Takdir edilen çalışanın çok iyi hissedeceği açıktır, bununla birlikte bu kişiyi öneren ve takdir eden yöneticiler de iyi duygular yaşarlar. Bunun yanı sıra toplantıdaki diğer herkes de iyi hisseder çünkü şirketlerinde bir başarı hikâyesi yaşanmıştır. Katılımcıların tümü bir sonraki toplantıda nasıl bir başarı hikâ-

yesinden bahsedebilecekleri üzerine kafa yoracaklardır.

Çalışanlarınıza *ne* söylediğiniz kadar *nasıl* söylediğiniz de önemlidir. İyi liderler kızgın ve olumsuz bir tonda talimat vermenin çalışanlarının başarısını daha iş başlamadan düşüreceğini bilirler. Yale İşletme Fakültesi'nde yapılmış olan bir araştırma bu konudaki resmi mükemmel biçimde ortaya koyuyor.[54] Araştırmada gönüllü öğrencilerden oluşan takımlara hayali bir şirkete para kazandırmak için birlikte yapacakları işler verilmiştir. Daha sonra aslında dört farklı biçimde konuşması için talimat almış olan bir aktör olan "yönetici" gelerek talimatlar vermiştir. Konuşma biçimleri: "neşeli, coşkun hevesli"; "rahat, sakin sıcaklık"; "depresif rehavet" ve "düşmanca asabiyet" olarak tanımlanmıştır.[55] Sizce bu gruplardan hangi ikisi kendileri olumlu hale gelmiş ve diğerlerinden daha başarılı olarak şirketlerine daha çok para kazandırmışlardır?

Şimdi de bu dört tondan hangilerini daha çok kullandığınızı düşünün. Şaşırtıcı gelse de yolladığımız mesajlardan çoğu zaman tamamıyla habersiziz. Bir keresinde izleyiciler arasındaki bir kadının tüm konuşmam boyunca bana kaşlarını çatarak baktığını fark etmiştim. Ama konuşmanın ardından beni tebrik etmek için sıraya girenlerden biri bu kadındı ve bana konuşmamı ne kadar beğendiğini söylemişti. Çok şaşırmıştım. Çalışanlarına gün boyu farkında bile olmadan ne kadar fazla olumsuzluk yaydığını düşündüm. Bundan sonra bir meslektaşınız ya da çalışanınızla konuşurken daha olumlu bir ton ve yüz ifadesi takınmaya çalışmalısınız. Bu sahte davranmanız, bir maske takmanız ya da tuhaf bir gülümseme takınmanız gerektiği anlamına gelmiyor. Yalnızca olumsuz ve sinirli bir tavırdan uzak durmak için çaba harcamalısınız, ekibinizin performansının nasıl arttığını göreceksiniz.

Bu durum yalnızca şirketler için geçerli değildir. Amerikan iş hayatından çok daha zorlu ortamlarda (ordu gibi) bile

duygularını açık olarak ifade eden liderlerin takımları daha başarılı olmaktadır. Araştırmacılara göre ABD donanmasında etkinlik ve hazırlıklı olma karşılığında verilen ödüller en fazla komutanları tarafından açıkça desteklenen takımlar tarafından kazanılmaktadır.[56] Diğer taraftan en düşük performansa sahip bölükler genellikle olumsuz, kontrolcü ve soğuk tavırlı komutanların yönetiminde olanlardır. Sert askeri düzenin etkili olacağını düşündüğümüz bu ortamda bile olumlu liderlik daha başarılı olmaktadır.

Losada Oranı

Elbette etrafta her zaman mutluluğun işyerini daha keyifli bir yer haline getireceğini kabul ettikleri halde verimliliği artırmadığını düşünen kötümser ve şüpheci insanlar olacaktır. Bu ruh hali kötüdür. Bu insanlar ciddi bir iş ortamında mutluluğa odaklanmanın doğal olmadığını, zaman ve emek kaybı olduğunu ve takdir ve teşvikin yüksek performans için önkoşul değil bir ödül olabileceğini düşünüyor olabilirler. Bazı liderler için olumluluk diğerleri için olduğundan daha az doğal da olabilir. Londra'daki bir bankanın yöneticisinin işyerine biraz olumluluğu nasıl yayacağına dair verdiğim ipuçlarına karşılık verdiği yanıttaki gibi "Bu harika bir fikir. Bunu asla yapmam" diye düşünenler de olabilir. İnsanların mutluluk avantajına yatırım yapmalarını desteklemek için bir şeyi akıllarından çıkarmamalarını öneriyorum: 2,9013 sayısı. Bu sayı gelişigüzel görünüyor olabilir, ancak psikolog ve iş danışmanı Marcial Losada'nın on yıllık çalışmaları bu sayının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.[57] Losada'nın kapsamlı matematiksel modellemesine göre 2,9013, bir iş ekibinin başarılı olmasını sağlamak için gereken olumlu iletişimin olumsuz iletişime oranıdır. Bu başarı için her olumsuz yaklaşımın etkisini ortadan kaldırmak için yakla-

şık 3 olumlu yorum, deneyim ya da ifade gerektiği anlamına gelir. Losada Oranı adı verilen bu çizginin altında kalındığında işyerindeki performans hızla düşer. Bu çizginin üzerinde, 6'ya 1'lik bir orana ulaşıldığındaysa ekipler en iyi biçimde çalışmaktadırlar.

Bu yalnızca gizemli bir matematik formülü değildir. Losada bunun işe yaradığını defalarca kendisi de gözlemlemiştir. Örneğin Losada'nın çalışmakta olduğu küresel bir madencilik şirketi %10'dan yüksek fire oranıyla uğraşmaktaydı ve olumluluk oranı beklenebileceği üzere yalnızca 1,15'di.[58] Takım liderlerine daha olumlu yaklaşım sergilemeleri konusunda bilgi verildikten sonra ekiplerin ortalama oranları 3,56'ya yükselmiştir. Bunun sonucunda performanslarını %40 artıran çalışanlar üretimde çığır açmışlardı.

Başta konuya şüpheyle yaklaşan şirketin CEO'su bu durumu "dikkat çekici bir dönüşüm" olarak ifade etmekten kendisini alamamıştır. CEO, Losada'ya gizlice, "Elimizi kolumuzu bağlayan düğümleri kestiniz. Artık birbirimize başka gözlerle bakıyoruz, birbirimize daha fazla güveniyor ve çatışmadan farklı fikirler savunabiliyoruz. Yalnızca kendi kişisel başarılarımızı değil, diğerlerinin başarısını da umursuyoruz. En önemlisi de somut sonuçlar alıyoruz," demiştir.

Losada'nın matematiksel oranı, mutluluk avantajını destekleyen birçok bilimsel gerçeği birleştirir (işyerinde Copernicus dönüşünü tetikleyen sarsıcı bir bilim daha). Çalışma evrenindeki bu yeni düzeni (başarının mutluluk çevresinde dönmekte olduğunu) kabullendiğimizde çalışma biçimimizi, meslektaşlarımızla iletişim yöntemlerimizi, ekiplerimizi yönetme biçimimizi değiştirebilir ve kendi kariyerlerimize ve çalıştığımız kurumlara rekabet gücü katabiliriz.

PRENSİP 2

DAYANAK VE KALDIRAÇ

Düşünce Biçiminizi Değiştirerek Performansınızı Değiştirmek

Kız kardeşimin yataktan düştüğü gün psikolojiye kendimi kaptırdım.

Ben yedi, kız kardeşim Amy de henüz beş yaşındaydık, ranzamın üzerinde oynuyorduk. O zamanlar Amy benden iki yaş küçüktü (bu arada, hâlâ da öyle) ve bu da ben ne dersem yapmak zorunda olduğu anlamına geliyordu. Savaş oyunu oynamak istemiştim (ben Texas'lıyım) ve tüm GI Joe'larımı ve oyuncak askerlerimi ranzanın üst katının kenarına, onun My Little Ponies'lerinin ve tek boynuzlularının karşısına sıralamıştım. Sonuçtan emindim, tek boynuzluların cephede askerleri alt ettiği tarihte çok ender görülen bir durumdur.

Savaşın en hararetli anında olanlarla ilgili farklı iddialar bulunmasına rağmen şu anda hikâyeyi anlatan ben olduğuma göre size doğru versiyonu anlatacağım. Kız kardeşim, biraz

fazla heyecanlanarak benim hiçbir etkim olmadan ranzanın üzerinden aşağı düştü. Yere çarptığını duydum ve düşen kardeşimin başına neler geldiğini görebilmek için endişeyle ranzanın kenarından aşağı baktım.

Amy yere elleri ve ayakları üzerine düşmüştü. Endişeliydim çünkü öncelikle kız kardeşim benim en iyi arkadaşımdı, hâlâ da öyle. Ama daha da önemlisi annem ve babam bana kız kardeşime göz kulak olmamı ve uslu uslu oynamamızı tembihleyerek uzun bir kış şekerlemesine dalmışlardı. Amy'nin yüzüne baktım ve yüzündeki patlamak üzere olan acı ifadesiyle karşılaştım, bu annemleri uyandırabilirdi. Kriz tüm icatların anasıdır ya hani, ben de o anda çılgın yedi yaş beynimin ortaya koyabileceği en iyi şeyi yaptım. "Amy, bekle bir dakika, dur! Yere nasıl düştüğünü fark ettin mi? Hiçbir insan bu şekilde dört ayak üzerine düşemez, sen... sen bir tek boynuzlusun!" dedim.

Bu kesinlikle onu kandırmaktı çünkü kız kardeşimin beş yaşındaki Amy olmaktansa Tek Boynuzlu Özel Amy olmayı dünyadaki her şeyden daha çok istediğini biliyordum. Kız kardeşimin feryadı boğazında takılıp kalmış, yüzünü bir şaşkınlık ifadesi kaplamıştı. Gözlerinde, beyninin duyduğu acıya mı yoksa bir tek boynuzlu olarak yeni kimliğinin heyecanına mı odaklanması gerektiği karmaşasını görebiliyordum. Sonunda ikincisi galip geldi. Ağlayarak annemleri uyandırmak ve bir sürü soruna yol açmak yerine yüzüne bir gülümseme yayılarak bebek bir tek boynuzlu zarafetiyle yeniden ranzaya tırmandı.

Kız kardeşim de, ben de yirmi yıl sonra ortaya çıkacak bilimsel bir devrimin öncüsü olduğumuzun farkında değildik. Hayır, bu birine yalan söyleyerek onu manipüle edebileceğiniz ve acı içindeyken bile onu mutlu edebileceğiniz gerçeği değildi. Burada öğrenmekte olduğumuz şey insan beyni hak-

kında çok daha güçlü bir gerçekti.

Bunu sözcüklere dökmemiş olmamıza karşın kız kardeşim de, ben de, beyinlerimizin dünyayı algılamak için sınırlı kaynaklara sahip işlemciler olduğunu anlamaya başlamıştık. Beynimizin kaynakları sınırlı olduğuna göre bu sınırlı kaynaklarla acı, olumsuzluk, stres ve belirsizlik üretmek ya da bu kaynakları olaylara şükran, umut, azim, olumluluk ve anlam penceresinden bakmak için kullanmak bizim elimizdedir. Diğer bir deyişle, elbette gerçeği yalnızca iyi niyetle değiştiremeyiz ama bakış açımızı değiştirebiliriz. Mutluluk, kendimizi kandırmak ya da olumsuz şeyleri görmezden gelmek demek değil, beynimizi bu koşullardan kurtulabilecek şekilde ayarlamaktır.

Arşimet Formülü

Eski Yunan'ın en büyük matematikçisi ve bilim adamı Arşimet, "Bana yeterince uzun bir kaldıraç ve güçlü bir dayanak verin, dünyayı yerinden oynatayım" demiştir.

Arşimet'ten 2.200 yıl sonra birinci sınıf yurdunda oturmuş ders çalışan öğrencilere bakarken ben de kendi "Buluş" anımı yaşadım: Aslında beynimiz de Arşimet formülüne göre çalışıyordu.

Örneğin tahterevalliyi ele alalım. Bir tahterevallide dayanak iki oturağın tam ortasında yer alır. İkisi de 45 kg ağırlığındaki iki çocuğun dayanaktan aynı uzaklıkta oturduklarını düşünelim. Bu durumda çocuklar (kıpırdanmaya başlayana kadar) birbirlerini dengeleyeceklerdir. Şimdi de biri 45, diğeri ise 65 kg ağırlığında iki çocuğu aynı durumda düşünelim. Hafif olan çocuk, diğeri ayaklarıyla kendini itene (çocuklar bunu bazen yaparlar) ya da oturduğu yerden kalkana kadar havada kalacaktır.

Peki ya dayanağın yerini değiştirirsek ne olur? Dayanağı, yani orta noktayı ağır olan çocuğa ne kadar yaklaştırırsak di-

ğerinin onu kaldırması o kadar kolaylaşır. En sonunda hafif çocuğun ağırlığı diğerinden daha baskın hale gelerek okkalı arkadaşını havaya kaldırabilir. Eğer dayanağı ağır olana yeterince yaklaştıracak olursak hafif olan çocuk yerinden kalkıp tek bir parmağıyla bile arkadaşını havada tutabilir. Diğer bir deyişle enerjinin çevresinde hareket ettiği bu noktanın konumunu değiştirerek tahterevalliyi bir denge aygıtı olmaktan çıkararak bir kaldıraç haline getirebiliriz.

Arşimet'in demek istediği tam da budur. Eğer yeterince uzun bir kaldıracımız ve ayaklarımızı basacak sağlam bir zeminimiz varsa tüm dünyayı kaldırabiliriz.

Benim birden farkına vardığım şey beyinlerimizin de aynen bu şekilde çalışıyor olduğuydu. Potansiyelimizi en yüksek seviyeye çıkarabilme gücümüz iki önemli temele dayanıyor: 1) Kaldıracımızın uzunluğu, yani ne kadar güce ve potansiyele sahip olduğumuza olan inancımıza, 2) Dayanak noktamız-değişim gücünü oluşturmakta kullanacağımız zihin yapısına.

Bunun pratikteki anlamı, ister daha yüksek notlar peşinde olan bir öğrenci olun, ister daha iyi maaş peşinde olan bir beyaz yakalı çalışan, isterse de öğrencilerine daha yararlı olmaya çalışan bir öğretmen, sonuç almak için çok fazla çabalamanıza gerek olmadığıdır. Birinci bölümde görmüş olduğumuz üzere potansiyelimiz sabit değildir. Dayanağımızı (ya da zihin yapımızı) kaldıracın kolunu uzatacak biçimde hareket ettirdiğimizde daha fazla güce sahip oluruz. Dayanağınızı olumsuz biçimde yerleştirdiğinizde asla yerinizden kalkamazsınız. Oysa dayanağınızı olumlu biçimde yerleştirecek olursanız kaldıracın gücü katlanarak her şeyi yerinden kaldırmanıza olanak tanır.

Basitçe ifade etmek gerekirse, düşünce yapısı dayanağımızın yerini değiştirerek olabilirlik kaldıracımızı uzatabilir,

olanaklarımızı geliştirebiliriz. Neler başarabileceğimizi belirleyen şey dünyanın ağırlığı değil, bizim dayanak ve kaldıracımızın biçimidir.

DAYANAĞIN YERİNİ DEĞİŞTİREREK GERÇEKLİĞİ DEĞİŞTİRİN

Üniversitede son sınıftayken hayatımda tanıdığım en tutkulu profesörlerden biri olan Peter Galison tarafından verilen "Einstein'ın Devrimi" adında bir ders almıştım. Dersin ilk gününde sınıftaki tüm beşeri bilimler öğrencileri önlerindeki zorlu çalışma yüzünden endişe içindeydi. İlk dersin girişince arkadaşlarımdan birinin kulağına "Eğer Einstein'ın bunu ortaya koyması 20 yıl aldıysa bizim dönem sonuna kadar öğrenmemizi nasıl bekliyorlar?" dediğimi anımsıyorum. Ama bir şekilde Galison fiziğin en karmaşık konularından birini kanlı canlı hale getirmeyi başardı.

Einstein'ın Özel Görelilik Teorisi'ne göre evrenin görünürde çiğnenemez olan yasalarının çoğu izleyiciye bağlı olarak değişebilir. Bunun sonucu olarak sözde "objektif ve değişmez" dünyamızdaki bazı olanaksızlıklar olanaklı hale gelirler. Örneğin biri yerinde dururken diğeri ışık hızına yakın bir hızda yol alan iki kişiyi ele alalım. Sağduyu bu ikisinin de aynı hızda yaşlanacaklarını söyler, ama aslında sabit kalan kişi yol alandan daha hızlı yaşlanır çünkü hareket yerinde sabit duran kişiye göre diğeri için zamanı yavaşlatır. Diğer bir deyişle bir zamanlar sabit ve değiştirilemez olduğu düşünülen zaman aslında harekete bağlı olarak değişim göstermektedir. Einstein'a göre zamanla ilgili her şey görecelidir. Bu size inanılmaz geliyorsa bir de bunun güzelce düzenlenmiş klasik fizik dünyası üzerindeki etkilerini düşünün.

Görecelik yalnızca fizikle ilgili bir şey değildir. Deneyim-

lerimizin her saniyesi göreceli ve öznel bir beyin tarafından ölçümlenmek durumundadır. Diğer bir deyişle "gerçeklik" bulunduğumuz yer ve algılama biçimimize bağlı olarak beynimizin dünyayı algılama şeklinden ibarettir. Daha da önemlisi bu bakış açısını her zaman değiştirebiliriz ve bunu yaparak etrafımızdaki dünyayı algılama biçimimizi de değiştirmiş oluruz. Dayanak noktamızın yerini değiştirmekten kast ettiğim de budur. Temel olarak zihin yapımız ve bunun sonucu olan dünyayı algılama biçimimiz taş üzerine yazılmış değildir ve sürekli değişim halindedir. Eğer bu gerçek sizi ürkütüyorsa 75 yaşındaki bir grup adamın kendilerini geçmişe yapılan bir yolculukta bulduklarında hissettiklerini düşünün.

Zamanı Geri Almak

Emin olabileceğimiz tek bir şey varsa o da zamanın tek yönlü ilerlediğiydi. Bu genel yaklaşım, danışmanım Ellen Langer'ın parlak bir fikirle yanlışlığını ortaya koymasına kadar geçerliydi.

Lenger 1979'da 75 yaşında bir grup erkek üzerinde bir hafta süreli bir deney tasarladı.[59] Katılımcılar bir hafta için bir dinlenme merkezine gidecekleri bilgisi dışında deneyle ilgili bilgi sahibi değillerdi ve yanlarında 1959 yılından sonra basılmış herhangi bir resim, gazete, dergi, ya da kitap getirmeleri yasaktı.

Mekâna vardıklarında bir odaya toplanan bu kişilere önlerindeki hafta boyunca 1959 yılındaymış gibi davranmaları söylendi. 75 yaşındaki bu adamlar o zamanlar henüz 55'lerindeydi. Senaryoyu desteklemek için o zamanlar giyindikleri tarzda giyinmeleri sağlandı ve kendilerine 50'li yaşlardaki resimleri bulunan kimlik kartları verildi. Bir hafta boyunca başkan Eisenhower ve zamanın diğer konuları hakkında konuşmaları kendilerine söylendi. Bazıları o zamanki işlerinden şimdiki zaman olarak bahsetmeye ve hiç emekli olma-

mışlar gibi davranmaya başladı. Sehpaların üzerinde *Life* ve *Saturday Evening Post*'un 1959 sayıları bulunuyordu. Kısacası etraftaki her şey katılımcıların dünyaya 55 yaşındaki gözleriyle bakmalarını sağlayacak biçimde düzenlenmişti.

Lenger muzip bir psikologtur. Neredeyse kırk yıldır bilim camiasının beklentilerine kimsenin tahmin edemeyeceği biçimde meydan okuyagelmiştir. Bu vakada da, kendinden beklenebileceği gibi gerçekten radikal bir hipotez ortaya koymuştu. "Zihinsel yapı"mızın, yani kendimizi algılama biçimimizin, fiziksel yaşlanmamız üzerinde etkisi olduğunu ispatlamayı hedeflemişti. Langer'in bu konuyla ilgili başka fikirleri de vardı, ama temelde 75 yaşındaki bu adamların dayanak ve kaldıraçlarını değiştirerek "nesnel" yaş gerçekliklerini değiştirebileceğini öne sürüyordu.

Sonuçta gerçekleşen tam da bu oldu. Deney sonlandırılmadan önce tüm katılımcılar yaşla kötüleştiğine inanılan fiziksel güç, duruş, algı, düşünsel beceri ve kısa süreli hafıza gibi etkenler açısından test edildiler. Deney tamamlandığında katılımcıların çoğunluğu bütün kategorilerde ilerleme göstermişti, dikkat çekecek derecede daha esneklerdi, duruşları daha iyiydi ve el kuvvetleri bile artmış görünüyordu. Ortalama görüş seviyeleri bile neredeyse %10 oranında artmıştı ve hafıza testlerinde daha başarılı oluyorlardı. Katılımcıların yarısından fazlasında uzun zaman ergenlikten sonra sabitlendiğine inanılan zekâ seviyeleri de artış göstermişti. Fiziksel görünümlerinde bile değişimler görülüyordu; deney hakkında hiçbir bilgisi olmayan gelişigüzel seçilmiş kişilere katılımcıların öncesi ve sonrası resimleri gösterilerek yaşlarını tahmin etmeleri istendi. Bu nesnel derecelendirmelere göre katılımcılar gerçek yaşlarından ortalama üç ya da daha genç yaşta görünüyorlardı. Bu sonuçlar psikoloji ve yaşlanmayla ilgili bildiğimizi düşündüğümüz her şeyi alt üst etti ve zihin yapısının gerçekliği değiştir-

medeki etkisini ortaya koymuş oldu.

Bu bölümde göreceğimiz üzere dış "gerçekliğimiz" çoğumuzun sandığından çok daha değiştirilebilirdir ve dünyaya bakış açımıza büyük ölçüde bağlıdır. Doğru zihin yapısıyla bu gerçekliği ortaya çıkarma gücümüz ve buna bağlı olarak davranışlarımızın sonuçlarını belirleme becerimiz büyük artış gösterir.

Şarkı Söyleyen Yöneticiler, 'Plasebo'lar ve Otel Kat Görevlileri

Stamford, Connecticut'da UBS'deki konuşmam için bir araya gelmiş olan 70 yöneticiye baktığımda çoğunun beni kuşkuyla süzdüklerini fark ettim. Şirketleri yasal sorunlarla dolu devasa bir yeniden yapılanma ve işten çıkarma sürecinden geçiyordu ve hisse değerleri %80 oranında düşmüştü. Bense bütün bunların arasında bu bir oda dolusu yorgun yöneticinin karşısına dikilmiş tekrar tekrar "Sür Sür Sür Arabanı"yı söylemelerini istiyordum (Bu kez en azından bunu yüksek sesle değil içlerinden söylemelerini rica etmiştim. Daha önce bir keresinde Wall Street'te bunu belirtmeyi unuttuğum için "detone"nin gerçek tanımını öğrenme şansım olmuştu.)

Talimatlarım basitti: "Gözlerinizi kapatın ve şarkıyı içinizden söylemeye başlayın. Bitirdiğinizde tekrar baştan alın. Ben durun diyene kadar da devam edin." Aralarından şüpheci bazılarının bana dikkatle bakarak kendileriyle dalga geçip geçmediğimi anlamaya çalışmasına rağmen kendilerine denileni yaptılar. Aslında dikkatle saati takip ediyordum. Sonunda katılımcılardan durmalarını, gözlerini açmalarını ve deneyin ne kadar sürdüğünü düşündüklerini bir kâğıda yazmalarını istedim.

Katılımcılar arasındaki bir adam süreyi iki dakika olarak tahmin ederken bir diğeri dört dakikanın geçmiş olduğundan emindi. Odanın arkalarındaki bir kadınsa 45 saniye geç-

tiğini iddia ediyordu. Odada 70 kişi vardı ve ben her birinden otuz saniyeyle beş dakika arasında değişen farklı yanıtlar aldım. Herkes kendi tahmininin doğru olduğundan emindi ancak elbette ki yalnızca tek bir doğru yanıt olabilirdi. Bu durumda doğru yanıt tam olarak 70 saniyeydi.

Bu deneyi tüm dünyada neredeyse 40 ülkede yaptım ve her seferinde yanıtlar büyük farklılıklar gösterdi (Şanghay bu konuda 20 saniye ile yedi dakika arasındaki aralıkla birinci geliyor). Tabii burada amaç bazıları için göz açıp kapayıncaya kadar geçen bir zaman diliminin diğerleri için yıllar gibi görünebileceğini ortaya koymaktı. Her katılımcı zihin yapısına bağlı olarak nesnel zaman gerçekliğini farklı olarak algılar. Büyük olasılıkla şarkının (ya da deneyin, ya da her ikisinin de) sıkıcı ve aptalca olduğunu düşünenler ve işlerinin başına geri dönmeye can atanlara uzun gelen bu süre, egzersizden zevk alan, ya da, sadece işten kaytarmış olmaktan memnun olan diğerleri tarafından kısacık algılanmıştır. Hepimizin bildiği üzere keyfimiz yerindeyken zaman akıp gider.

Bu deneyden hoşlanmamın nedeni psikolojinin zihin yapımızın bir deneyim hakkında hislerimizi değiştirmekten de öte, deneyin nesnel sonuçlarını da etkilediğini ortaya koymasıdır. Plasebo etkisini duymuş olan herkes bu unsurun ne kadar güçlü olduğunu bilir. Sayısız deney hastalara ilaç olduğu söylenerek verilen şekerlemelerin hastalık belirtilerini bazen gerçek ilaç kadar etkin biçimde iyileştirebildiğini ortaya koymuştur. *New York Times* gazetesinde yayınlanmış olan "Plasebolar O Kadar Etkilidir ki Uzmanlar Bile Şaşırmaktadırlar" adında bir makalede doktorlar sahte bir saç ürününün kel insanlarda nasıl saç çıkardığından ve sancılı dizler üzerinde gerçekleştirilen "sahte ameliyatların" ağrıyı nasıl ortadan kaldırdığından bahsetmişlerdir.[60] Gerçekten de plasebo araştırmaları üzerine yapılmış olan deneysel bir

çalışma plaseboların %55-60 oranında aspirin ve kodein gibi ağrı kesiciler kadar etkili olduğunu ortaya koymuştur. Zihin yapısındaki basit bir değişiklik (burada gerçek bir ilaç aldığını sanma durumu) o kadar güçlüdür ki nesnel bir belirtinin ortadan kalkmasını sağlayabilmektedir.

Bunun yanı sıra ters plasebo etkisi olarak adlandırılan daha da heyecan verici bir durum da bulunmaktadır. Tüm zamanlardaki favori deneylerimden birinde Japon araştırmacılar bir grup öğrencinin gözlerini bağlayarak onlara sağ kollarına ısırgan otu sürüleceğini söylemişlerdir.[61] Deneyin sonunda 13 katılımcının tümünün kolunda ısırgan otunun tipik belirtileri olan kaşınma, yanma ve kızarıklık görülmüştür. Bu durum size şaşırtıcı gelmeyebilir, tabi deneklerin kollarına sürülen bitkinin ısırgan otu değil sıradan bir yaprak olduğunu bilmezseniz. Öğrencilerin inancı o kadar güçlüydü ki ısırgan otuna dokunmadıkları halde bu durumun tüm biyolojik belirtileri bünyelerinde görülmüştür.

Daha sonra araştırmacılar öğrencilerin diğer kollarına gerçekten ısırgan otu sürmüş ancak bunun zararsız bir bitki olduğunu söylemişlerdir. 13 öğrencinin tümünün de fazlasıyla alerjik olmasına karşın yalnızca iki kişide tahriş ortaya çıkmıştır! (Bu deneye bayılıyorum ama benim için en çarpıcı olan yanı araştırmacıların yüksek derecede alerjik olan insanlara ısırgan otu sürmek için izin alabilmeleridir. Harvard öğrencilerinin oyunlarımda rol alabilmesini sağlamak için bölümlerden aylarca izin beklemiştim.)

Peki, gerçekleşmekte olan ya da olduğunu düşündüğümüz şeylerle ilgili algımız tam olarak nasıl gerçekte olanı etkiliyor? Yanıtlardan biri beynimizin bir sonra olacak olanları tahmin etmek üzerine çalışmakta olmasıdır ve bu psikologlar tarafından "Beklenti Teorisi" olarak adlandırılır. New York'taki Sosyal Araştırmalar Okulu'nda çalışan nörolog Dr. Marcel Kinsbour-

ne beklentilerimizin gerçek dünyadakilerin oluşturdukları kadar gerçek beyin oluşumları ortaya çıkardığını açıklamıştır.[62] Diğer bir deyişle, bir olayla ilgili beklenti olayın gerçekten gerçekleşmesiyle aynı nörolojik etkinliğe yol açar ve sinir sisteminde gerçek fiziksel sonuçları olan değişimlere neden olur.

Bunun anlamı, inançlarımızın çalışmalarımızın sonuçları üzerinde büyük etkisi olduğudur. Bu yalnızca bir teori olmayıp birçok bilimsel araştırmayla desteklenmiştir. Bunlardan birkaç yıl önce gerçekleştirilen birinde eski öğrencilerimden olan Ali Crum (şimdi Yale'de birlikte bir araştırma yapıyoruz), Ellen Langer'le birlikte yedi farklı otelin temizlik personeli üzerinde bir deney yaptı.[63] Çalışanların yarısına gün boyu yaptıkları iş sırasında ne kadar egzersiz yaparak ne miktarda kalori yaktıkları ve temizlik yapmanın kardiyo egzersizlere ne kadar benzediği hakkında bilgi verilmiştir. Çalışanların diğer yarısına ise kontrol grubu oldukları için bu iyi haber verilmemiştir.

Birkaç hafta sonra deney sonlandığında Crum ve Langer yaptıkları işin egzersizle aynı etkilere sahip olduğunu düşünenlerin gerçekten kilo verdiklerini ve kolesterol seviyelerinde düşüş olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu kişiler normal programlarına ek işler yapmadıkları gibi, kontrol grubundakilerden daha fazla da çalışmamışlardır. Aradaki tek fark, beyinlerinin yaptıkları işi algılayış biçimindedir. Bu nokta o kadar önemlidir ki, bir kez daha tekrarlamakta yarar var: *Günlük aktivitelerimizin zihinsel konstrüksiyonu, gerçekliğimizi aktivitelerin kendisinden daha fazla etkiler.*

Bir Günde 24 Saatten Daha Fazla Zaman?

Artık zamanın göreceli doğası hakkında bilgi sahibi olduğunuza göre kendinize şu soruyu sorabilirsiniz: Bir iş gününün saatlerini farklı biçimde algılayabilseniz bırakın mutlu olma-

yı, ne kadar daha verimli ve üretken olabilirdiniz? Gerçekliğin kaldıracınızı yerleştirdiğiniz yere göre değişim gösterdiği bu senaryoda sorulacak soru, "Neden bir günde 24 saat var?" değil, "İşgünüyle ilgili göreceli deneyimimi nasıl en verimli olacak biçimde kullanabilirim?" olacaktır.

En başarılı kişiler iş günlerini daha katlanılır kılan bir zihin yapısından yararlandıkları gibi, bu yapının, olumsuz zihin yapısındakilere göre daha uzun, yoğun ve hızlı çalışmalarını sağladığını görmektedirler. Temelde bu kişiler, olumlu zihin yapıları sayesinde, (göreceli olarak) zamanı kontrol altına almaktadırlar. Bu insanlar için 7/24 yalnızca nesnel bir takvim ölçüsüdür. Herkesle aynı zamana sahip oldukları halde daha etkin ve üretken olabilmek için zihin yapılarından yararlanmaktadırlar.

Katılmak zorunda bırakıldığınız, bir türlü bitmek bilmeyen son toplantınızı düşünün (muhtemelen çok eskiye gitmeniz gerekmeyecek). İlk üç dakikada toplantının önceden belirlenmiş hedefine ulaşılamayacağını düşünmeye başlamış olabilir, ya da baştan beri bu hedefle ilgilenmemiş olabilirsiniz. Bu durumda, bu iki saat inanılmaz bir zaman kaybı haline gelmiş, enerjinizi, üretkenliğinizi ve motivasyonunuzu silip süpürmüştür. Peki, ya bunun yerine bu toplantıyı bir fırsat olarak görmüş ve kendi hedefinizi oluşturmuş olsaydınız? Kendinizi toplantı sonuna kadar üç yeni şey öğrenmeye zorlamış olsaydınız? Bunları toplantının asıl içeriğinden öğrenemiyor olsanız bile (burada dürüst olalım, toplantıların çoğunun içeriği çok da işe yarar değildir) yaratıcı olabilirsiniz: Konuşmacıdan iyi bir sunum yapmak (ya da yapamamak) konusunda neler öğrenebilirsiniz? Bu fikri siz olsanız farklı biçimde nasıl sunardınız? Çalışma arkadaşlarınızın zor sorularıyla nasıl başa çıkardınız? Powerpoint slaytları için en iyi arka plan rengi nedir?

Şimdi de iş toplantıları kadar can sıkıcı olan bazı gündelik

işlerinizi düşünün. Bence bu işlerin birer angarya olduğunu ne kadar çok düşünürseniz onlar da o kadar angarya haline gelirler. Kendi beynimin bu tuzağa neredeyse düştüğünü bu bölüm için araştırma yaparken fark ettim. Genel olarak psikoloji kitaplarını kafelerde okumaktan ve içeriklerini meslektaşlarım ve öğrencilerimle tartışmaktan çok hoşlanırım. Beynim bunu "eğlence" ve "oyun zamanı" olarak algılar. Ama bu kitabı bitirmek için önümde bir tarih olduğu ve araştırmaları okumak için zamanın sınırlı olduğu için zihin yapım birdenbire değişti. Psikoloji kitapları okumak artık "işti" ve beynim normalde bayıldığım şeyden kaçınmaya çalışıyordu. Normalde çabucak ve zevkle tamamladığım işler artık benim için angarya halini almıştı.

Dayanağın yerini değiştirmemin zamanının geldiğini fark ettim. Bu işi zihnimde nasıl tanımladığımı düşündüm ve bunu bilinçli olarak değiştirdim. Bu işi diğer insanlara anlatmak için kullandığım dili de değiştirdim. Birkaç arkadaşıma Starbucks'ta keyifle kitap okuduğumu söyledikten sonra durumun gerçekten de öyle olduğunu fark ettim. Zaman sınırlamalarıyla ilgili algımı değiştirmek de işe yaradı. Tal Ben-Shahar, "son teslim tarihi" teriminin ne kadar olumsuz olduğuna dikkat çekiyor. Gerçekten de öyle! Tal bunun yerine "işin süresi" terimini öneriyor. Benim çalışma şevkimse işin ne zaman bitmesi gerektiğine değil, ne olduğuna, içeriğine ve değerine odaklandığımda artıyor. Ayrıca, okumakta olduğum şeyleri ilerde nasıl "kullanabileceğimi" düşünmekten vazgeçmek de yararlı oluyor. "Sonlara" odaklanmak yerine kendimizi "sürecin" keyfiyle yeniden ilişkilendirdiğimizde yalnızca daha fazla haz ortaya çıkaran bir zihin yapısına ulaşmış olmakla kalmaz, aynı zamanda daha iyi sonuçlara da ulaşırız (kitap metnini zamanında teslim ettiğimi de bilmenizi isterim).

Aynen işe bakış açımızın onu yaşama biçimimizi etkile-

mesi gibi zevk algımız da bu konuda etkilidir. Eğer zihin yapımız serbest zaman, hobi zamanı ya da ailemize ayırdığımız zamanı üretken olmayan olarak niteleyecek olursa, o zaman gerçekten boşa geçmiş olacaktır. Örneğin, birlikte çalıştığım birçok iş adamı ve Harvard öğrencisi dillere destan "işkoliklik laneti" belirtileri göstermektedirler. Bu insanlar gerçek işten uzak geçirilen her saniyeyi üretkenliklerine engel ve zaman kaybı olarak algılamakta ve bu nedenle bu zamanları çarçur etmektedirler. Malezya'daki bir telekomünikasyon şirketinin CEO'sunun bana söylediği gibi, "Üretken olmak istiyordum çünkü bu beni mutlu ediyordu, bu nedenle de olabildiğince uzun çalışmaya özen gösteriyordum. Ama daha sonra 'üretken olmayı' çok dar bir kapsamda tanımladığımı farkettim. İş dışında herhangi bir şey yaptığımda suçluluk duymaya başladım. İşten başka hiçbir şey, egzersiz ya da karımla geçirdiğim zaman bile üretken değildi. Bu yüzden kendimi yenilemek için hiç şansım kalmamıştı, bu da ironik olarak ne kadar çok çalışırsam o kadar verimsiz hale gelmem demekti."

Geçen bölümde öğrenmiş olduğumuz gibi, kendimizi hoşlanacağımız aktivitelerle meşgul etmek işteki performansımızı büyük ölçüde arttırır. Ama bunları sadece yapıyor olmak, tıpkı otel temizlik görevlisinin bütün gün hareket ettiği halde bunu egzersiz olarak görmemesi durumunda olduğu gibi, sonuç almak için yeterli değildir. Beyniniz ailenizle yediğiniz akşam yemeğini, oynadığınız Sudoku'yu, arkadaşlarınızla yaptığınız futbol maçını ya da bir dostunuzla yaptığınız telefon görüşmesini "zaman kaybı" olarak algıladığı sürece bunlardan yarar sağlamanız mümkün değildir. Ama dayanağınızın yerini değiştirir ve bu serbest zamanları yeni şeyleri öğrenmek, denemek, insanlarla ilişki kurmak ve yenilenmek için ayrılan zamanlar olarak algılarsanız bu dinlenme zamanlarından yarar sağlar ve eskisinden daha güçlü hale gelirsiniz.

İMKÂNLAR KALDIRACI

İşle ilgili zihin yapınızın performansınızı etkilemesi gibi, kendi becerilerinizle ilgili zihin yapınız da becerilerinizi etkiler. Bu, bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, o şeyi yapma şansınızın daha fazla olduğu anlamına gelir. Bu, bazılarına fazlasıyla hayalci ve saçma gelse de... (gerçekten de bu fikir yıllar boyunca çok da güvenilir olmayan kişiler tarafından pazarlanmıştır.) Ancak, geçtiğimiz birkaç on yıl boyunca bunu destekleyen ciddi bilimsel verilerde patlama görülmektedir.

Araştırmalar, hayatlarımızı olumlu yönde değiştirebileceğimize yalnızca inanmamızın bile motivasyon ve iş hayatında başarıyı desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu da, başarının kendi kendini besleyen bir kehanet olduğu anlamına gelir. Başlangıç düzeyindeki 112 muhasebeci üzerinde yapılan bir araştırma, koydukları hedeflere ulaşacaklarına inananların 10 ay sonunda performans değerlendirmelerinde çok daha iyi puanlar aldığını göstermiştir.[64] Kendilerine olan inançları, şaşırtıcı bir şekilde, gerçek beceri seviyelerinden ve eğitim düzeylerinden daha belirleyici olmuştur.

Daha da önemlisi, zihin yapımız sürekli değişim halinde olduğu için, becerilerimizle ilgili inançlarımızın da kalıtsal olmak zorunda olmayıp, değişebilir oluşudur. Harvard'da Margaret Shih ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada Asyalı bir grup kadına iki ayrı zamanda aynı matematik testi uygulanmıştır.[65] Birinci uygulama öncesinde kadın oldukları gerçeğini unutmamaları ve erkeklerin matematikte kadınlardan daha iyi oldukları konusunda önceden hazırlanmışlardır. İkinci uygulama öncesindeyse kendilerini Asyalı kimliklerine odaklamaları ve Asyalıların matematikte çok becerikli oldukları söylenmiştir. Sonuç: Katılımcı kadınlar ikinci testte çok daha başarılı olmuşlardır. Matematik IQ'ları ya da soruların zorluk derecesi değişmediği halde ikinci de-

nemede becerilerine inançları daha fazla olduğu için performansları çok daha yüksek olmuştur.

Bu durumla ilgili, gerçek hayattaki heyecan verici bir deneyim, 2008 ABD başkanlık seçimlerinin ardından yaşanmıştır. On yıllar süren araştırmalar ırksal şablonların içselleştirilmesinin siyah ve beyaz öğrenciler arasındaki uçurumu genişlettiğini ortaya koymaktadır. (Örneğin, Afrikalı Amerikalı öğrenciler öncesinde ırksal bilgilerini soran formlar doldurdukları standart testlerde beyaz öğrencilerden daha başarısızdırlar.) Araştırmacılar, bir Afrikalı Amerikalının başkan seçilmesinin bu durumu hafifletip hafifletemeyeceği sorusunu sordular. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla 400 Amerikalıya 20 sorudan oluşan standart bir matematik testini seçimlerden önce ve sonra olmak üzere iki kez uyguladılar. Birinci testte siyahlar gerçekten de beyazlardan genel olarak daha kötü puanlar aldılar. Ancak ikinci testte siyahların puanları yükselerek aradaki fark tamamen ortadan kalktı.[66] *New York Times*'ın haberinde ifade ettiği gibi, "Bay Obama'nın ortaya koyduğu rol modeli" siyahların performansını düşüren kendilerine güven sorununu ortadan kaldırmıştı. Bu tek başına araştırmada ortaya konan sonuçlar büyük olasılıkla geçici olsa da bu durum inançlarımızın becerilerimiz üzerindeki etkisinin gücünü ortaya koymuştur.

Bir liderlik eğitimi firması olan ID-ology'de eğitmenler sıklıkla müşterilerine şu soruyu sorarlar: "Bugün hangi kimliğinizi taşıyorsunuz?" Eğer kendinizden emin değilseniz, performansınızı daha işe başlamadan düşürmüşsünüz demektir. Bu nedenle, zorlu bir görev ya da durumla karşı karşıya kaldığınızda, kendinize başarısız olmak için değil, başarılı olmanız için önünüzdeki tüm nedenlere odaklanarak bir şans vermeye çalışın. Bu işle ilgili, sahip olmadığınız değil, sahip olduğunuz becerilerinizi anımsayın. Geçmişte benzer durumlardaki başarılarınızı

düşünmeye çalışın. Yıllar boyu yapılan araştırmalar, zorlu işler sırasında, güçlü taraflarınıza belirli ve düzenli olarak odaklanmanın en iyi sonuçları ortaya koyduğunu göstermektedir.[67]

Bu tekniği her durumda uygulayabilirsiniz. Şükran Günü yemeğini hazırlama görevi size ait, ama yemeklerin istediğiniz kadar iyi olmayacağından mı endişe ediyorsunuz? Zaman yönetimi ve talimat uygulama konusundaki becerilerinize odaklanın. Önemli bir sunum yapmanız gerekiyor ama topluluk karşısında konuşma becerinize güvenmiyor musunuz? Ne kadar iyi hazırlandığınıza ve konuyla ilgili ne kadar fazla araştırma yaptığınıza odaklanın. Bu zayıf yönlerinizi görmezden gelmek, ya da kendinize temelsiz payeler biçmek anlamına gelmiyor. Yalnızca gerçekten başarılı olduğunuz yanlarınıza odaklanarak işe girişmeniz gerektiğini söylüyorum. Önceki bölümde bahsettiğim imza özelliklerinizi anımsıyor musunuz? Mevcut zorluğa uygun birini seçerek ona odaklanın. Yeni bir konuyla ilgili ders vermem gerektiğinde bunun nasıl karşılanacağından emin olamam, bunun yerine insanları okuma becerime ve bu becerinin izleyiciyle iletişim kurmama katkısına odaklanmaya çalışırım. Bu yaklaşımı benimsediğim zamanlarda yaptığım konuşmalar belirgin biçimde daha kalitelidir. Oysa zayıf ezber becerime ya da hızlı konuşmama odaklandığımda çok da iyi olmayan konuşmalar yaparım.

Zekâyı Artırmak

Becerilerinize inanmaktan daha da önemli olan bu becerileri *geliştirebileceğinize* inanmaktır. Bu teoriyi Stanford'da psikolog olan Carol Dweck'den daha inandırıcı biçimde kanıtlayan çok az insan vardır. Dweck'in çalışmaları, insanın zekâsını geliştirebileceğine olan inancının başarısını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Dweck insanların iki kategoriye ayrılabileceğini ortaya koymuştur: "Sabit bir zihinsel yapıya" sahip

olanlar becerilerinin değiştirilemez olduğuna inanırken, "gelişimsel bir zihinsel yapıya" sahip olanlar temel becerilerini çabalayarak geliştirebileceklerine inanırlar. Gelişimsel bir zihin yapısı, kalıtsal becerileri inkâr etmez, yalnızca Dweck'in açıklamış olduğu biçimde, herkesin, huyları, karakterleri ve yöntemleri farklı olmakla birlikte, deneyim ve deneme yanılma yoluyla gelişebileceğini kabul eder.[68] Dweck'in araştırmaları sabit zihinsel yapıya sahip insanların gelişime yönelik fırsatları kaçırdığını ve sürekli olarak düşük performans gösterdiklerini, buna karşın, gelişimsel bir zihinsel yapıya sahip olanların becerilerini geliştirebildiklerini ortaya koymuştur.

Dweck ve arkadaşları bir çalışmalarında yedinci sınıfın başındaki 373 öğrenci üzerinde zihinsel yapılarını öğrenmeye yönelik bir test uygulamışlardır.[69] Araştırmacılar daha sonra bu öğrencilerin akademik başarılarını iki yıl boyunca takip etmişlerdir. Sonuç olarak öğrencilerin zihinsel yapılarının başarılarına etki oranının yedinci sınıftan sekizinci sınıfa geçerken önemli ölçüde arttığı ortaya çıkmıştır. Sabit zihinsel yapıya inanan öğrencilerin başarı seviyeleri değişiklik göstermezken gelişimsel zihinsel yapıya sahip olanların ortalamaları önemli artış göstermiştir. Basit deyişle, başarılı olabileceklerine inananlar başarılı olmuştur. Araştırmacılar gelişimsel zihinsel yapının başarıya yol açmasının ardında çeşitli nedenler olduğunu ortaya koysalar da, temelde her şey motivasyona dayanmaktadır. Çabalarımızın olumlu bir sonucu olacağına dair inanca sahip olduğumuzda kendimizi bırakmak yerine daha azimle çalışırız.

İnanç o kadar güçlü bir unsurdur ki, çaba ve davranışlarımız için belirleyicidir. Dweck, Hong Kong'da gerçekleştirdiği bir diğer çalışmasında, gelişimsel zihinsel yapının insanların potansiyelini nasıl en üst seviyeye çıkardığını, sabit yapınınsa ayak bağı olduğunu ortaya koymuştur. Hong Kong Üniver-

sitesi'nde sınıflar, ders kitapları ve sınavların tümü İngilizcedir, dolayısıyla başarılı olabilmek için iyi bir İngilizce bilgisi gerekir. Ancak öğrencilerin çoğunun İngilizcesi okula başladıklarında yeterli değildir ve Dweck'in de dediği gibi "acilen bir şeyler yapmaları gerekir."[70] Dweck'in araştırma ekibi bu öğrencilere "Eğer okulunuz İngilizcesini geliştirmek isteyenlere bir olanak sunsa bundan yararlanır mıydınız?" sorusunu yönetmiştir.

Ekip daha sonra öğrencilerin zihin yapısını analiz etmiştir: Öğrenciler zekâ seviyelerinin sabit olduğunu ve değiştiremeyeceklerini mi düşünüyorlardı? Yoksa zekâlarını geliştirebileceklerini mi düşünmekteydiler? Sonuçlara göre gelişimsel zihin yapısına sahip öğrenciler İngilizce kursuna katılma konusunda "empatik bir evet" yanıtı verirken, sabit zihin yapısındakilerin tamamı hayır yanıtı vermişlerdir. Değişim gerçekleştirebileceklerine inanan öğrenciler eğitim performanslarını en üst seviyeye çıkaracak bir yolu seçmiş, diğerleriyse aynı fırsatı ellerinin tersiyle itmişlerdir.

Gerçekliğin onu nasıl gördüğümüze ne kadar bağlı olduğunu anladığımızda dışsal etkenlerin toplam mutluluğumuz üzerinde yalnızca %10'luk bir etkiye sahip olduğunu öğrenmemiz şaşırtıcı olmaktan çıkar.[71] Esenlik üzerine yapılan bilimsel araştırmalar alanında bir lider olan Sonja Lyubmirsky'nin neden "mutluluğun peşinde koşmak" yerine "mutluluğun yaratımı ya da inşası" terimini kullanmayı tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Çünkü araştırmalara göre "mutluluğu kendimize uygun biçimde yaratma gücüne sahibiz."[72] Bütün bu zihinsel yapı araştırmalarının göstermiş olduğu gibi, bu durum diğer tüm alanlarda da, olumlu sonuçlar ve başarıya ulaşma açısından geçerlidir. Kendimizi ve işimizi algılama biçimimizi değiştirirsek aldığımız sonuçları dikkat çekici oranda geliştirebiliriz.

DAYANAK VE KALDIRACI MESLEĞİNİZİ BULMAK İÇİN KULLANMAK

Yale'de psikolog olan Amy Wrzesniewski işimizin zihinsel yansımalarının performansımızı nasıl etkilediği üzerine çalışmalar yapmaktadır. Wrzesniewski, yıllar boyunca, her alandan yüzlerce çalışanla yapılan görüşmeler sonucunda, çalışanların üç ayrı "iş yönelimi", ya da, işle ilgili üç farklı zihinsel yapıya sahip olabileceklerini ortaya koymuştur. Yaptığımız işi, işimiz, kariyerimiz ya da mesleğimiz olarak görürüz.[73] Bir "işi" olan insanlar yaptıkları işi bir angarya olarak görürler ve ödülleri maaşlarıdır. Mecbur oldukları için çalışırlar ve iş dışında geçirecekleri zamanları iple çekerler. Bunun tam tersine, yaptıkları işi kariyerleri olarak görenler yalnızca ihtiyaçları olduğu için değil, ilerlemek ve başarılı olmak için de çalışırlar. Kendilerini işlerine adar ve başarılı olmak isterler. Son olarak, işini meslek olarak görenler, yaptıkları işi yapmaktan hoşlandıkları için çalışırlar. Yaptıkları işi dışarıdan gelecek ödüller için değil kendileri için tatmin edici olduğundan yaparlar. İşlerinin insanlığa katkısı olduğunu, kendi gücünü arttırdığını ve kendilerine bir anlam ve amaç kattığını düşünürler. İşini meslek olarak gören insanların işlerini bir ödül olarak gördüğünü ve daha çok ve uzun saatler çalışabilmelerinin bu düşünceden kaynaklandığını söylemek kimseyi şaşırtmaz herhalde. Sonuç olarak da ilerlemesi en muhtemel insanlar bunlardır.

İşlerini hâlihazırda bir meslek olarak algılayanlar için bu çok iyi bir haber. Durumu böyle görmeyenler için ise, neyse ki her şey bitmiş değil. Wrzesniewski'nin ilgi çekici bulguları yalnızca bu üç yönelimle ilgili olmayıp, aynı zamanda, yapılan işin ne olduğunun önemli olmadığını da ortaya koymaktadır. Yaptıkları işi yalnızca bir iş olarak gören doktorlar olduğu gibi bunu meslekleri olarak benimsemiş olan hademeler de bulunmaktadır.

Aslında, 24 yönetici asistanı arasında yapılmış olan bir araştırmada her birinin nesnel durumları tamamen aynı olmasına (iş tanımları, maaşlar ve eğitim düzeyleri) karşın, her yönelimin neredeyse eşit oranda mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.[74]

Bunun anlamı, yapılan işi meslek olarak algılama eğiliminin işin kendisi kadar zihin yapısına da bağlı olduğudur. Diğer bir deyişle, mutsuz çalışanlar işi bırakmak, kendilerini bulmak için işten uzaklaşmak ya da farklı bir kariyer yolu aramak yerine iş hayatlarını iyileştirebilecek yöntemler bulabilirler. Organizasyon psikologları bu durumu "iş zanaatkârlığı" olarak adlandırırlar, ama aslında bu sadece kişinin zihin yapısını değiştirmesinden ibarettir.[75] Wrzesniewski'nin dediği gibi, "kişinin kendi oluşturduğu şekliyle işin anlamı için yeni olasılıklar bulunmaktadır."[76]

Bu nasıl olmaktadır? Eğer günlük işlerinizle ilgili gerçek değişiklikler yapamıyorsanız, kendinize bu işin ne gibi potansiyel anlam ve hazlar içerebileceği sorusunu sormalısınız. Mahalle okulunda çalışan iki hademeyi ele alalım. Bunlardan biri yalnızca her akşam temizlemek zorunda olduğu pisliğe, diğeriyse yaptığı iş sayesinde öğrencilerin daha temiz ve sağlıklı bir çevrede eğitim alıyor olmalarına odaklanmış olsun. Her ikisi de, her gün aynı işleri yapmaktadır ama farklı zihin yapıları farklı iş tatminleriyle sonuçlanır. Tatmin ve mutluluk duygusu sonucunda yapılan işin kalitesi de artar.

Şirketlere verdiğim danışmanlık hizmeti sırasında çalışanları "iş tanımlarını" "meslek tanımları" olarak yeniden yazmaları konusunda teşvik ederim. Yaptıkları işlerin başkalarını da özendirecek şekilde nasıl yeniden tanımlanacağı üzerine kafa yormalarını isterim. Buradaki amaç yaptıkları işi yanlış tanıtmak değil bu işten çıkarılabilecek manayı ortaya koymaktır. Daha sonra bu kişilerden hayattaki kişisel hedeflerini düşünmelerini isterim. Mevcut işlerindeki görevleri bu daha büyük

amaçla nasıl ilişkilendirilebilir? Araştırmalar, en küçük görevlerin bile, kişisel hedefler ve değerlerle ifade edildiğinde, çok daha büyük anlamlarla ilişkilendirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Gündelik görevlerimizi kişisel vizyonumuzla ne kadar ilişkilendirirsek yaptığımız işi mesleğimiz olarak görme şansımız o kadar artar.

Şu egzersizi deneyin: Bir kâğıdı yan çevirin ve sol tarafına işte anlamsız bulduğunuz halde yapmak zorunda kaldığınız bir görevi yazın. Daha sonra kendinize şunu sorun: Bu işin amacı nedir? Neye yarayacak? Sağ tarafa doğru bir ok çizerek bu yanıtı yazın. Eğer yazdığınız şey hala önemsiz görünüyorsa, kendinize bir kez daha sorun: Bu sonuç neye hizmet ediyor? Bir ok daha çizin ve yeni yanıtınızı da yazın. Anlamlı bir sonuca ulaşana kadar bu şekilde devam edin. Bu şekilde yaptığınız tüm küçücük şeyleri daha büyük bir resimle ilişkilendirebilirsiniz. Bu hedefi bulmak sizi daha motive ve enerjik hale getirecektir. Eğer bir hukuk profesörüyseniz ve yönetsel işlerden nefret ediyorsanız okunuzu önem verdiğiniz herhangi bir şeye ulaşana kadar çizin. Bu, genç nesil avukatlara başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları sunmak olabilir.

Geçen bölümde bahsetmiş olduğum yenilikçi otelci Chip Conley çalışanlarının bağlılığını sağlamak için buna benzer bir yöntemden yararlanmaktadır. Her çalışanına, "mevcut titrini boşver, müşteriler yaptığın için hayatlarındaki etkilerini düşünerek sana ne isim verirlerdi?" sorusunu sormaktadır.[77] Bu daha büyük bağlantıları kurduğunuzda, alelade görevleriniz sizin için daha anlamlı hale gelmekle kalmayacak, bu görevlere kendinizi daha çok adayarak yapacak ve daha başarılı olacaksınız.

Yunusları Kurtarmıyoruz

Geçen yıl New York'ta Fortune 500 şirketlerinden birinde

konuşma yapmadan önce üst düzey bir yönetici tarafından, salondaki 80 satışçıya takdim edilmiştim. Henüz konuşmamı duymamış olan yönetici eğitimin önemi üzerine birkaç laf etti: "Hepinizin burada para kazanmak için bulunduğunuzu ve son iki çeyrekte maaşlar düştüğü için son derece rahatsız olduğunuzu biliyorum. Bu nedenle, bu sunumu mutlulukla ilgili bir sunum olarak düşünmeyin, bu stratejileri daha fazla para kazanmak için nasıl kullanabileceğinizi düşünün. Dürüst olmak gerekirse, düşündüklerinizin parayla ilgili olması gerekiyor, burada yunusları kurtarmıyoruz."

Birkaç kişi bu sözlere alaycı gülücüklerle karşılık verdi; ancak ben bunlardan biri değildim. Bu yönetici farkına varmadan çalışanlarını başarısızlık için hazırlamıştı. Aslında dediği şuydu: "Yunusları kurtarmak anlamlı ve dünyaya olumlu etkileri olan bir iştir. Oysa sizin yapmakta olduğunuz iş çok para kazanmak dışında bir anlam ya da değer ifade etmiyor." Bu adam salondaki herkese meslekleri değil, yalnızca birer işleri olduğunu anımsatmaktan başka bir şey yapmamıştı.

Yunuslarla ilgili bu esprinin salonda aniden bir etki uyandırdığı muhakkaktı. Katılımcıların ruh hallerinin böyle anında düştüğünü görmek benim açımdan üzücü ve moral bozucuydu. Bir dakika önce mutluluk üzerine bir tartışmaya katılmanın heyecanı gözlerinden okunan çalışanların çoğu kibarca, ama belirgin biçimde hayal kırıklığı, yılgınlık ve ilgisizlik belirtileri göstermeye başladı. Bir çalışanın ilgisini kaybetmenin en hızlı yolu, yaptığı işin yalnızca maaş çeki nedeniyle anlamlı olduğunu söylemektir.

Burada bütün işlerin aynı derecede anlamlı olduğunu iddia etmiyorum, ama rutin bir görev bile yatırım yapacak iyi bir neden bulursanız anlamlı hale gelebilir. Günün sonunda kendinizi üretken hisseder, insanlara zeki ya da becerikli olduğunuzu göstermiş olduğunuzu düşünürsünüz. Bir müş-

terinin hayatını kolaylaştırmış ya da becerilerini geliştirmiş olabilirsiniz. Bir hatadan ders almış olabilirsiniz. Waco'da evime yakın bir H-E-B'de sebze paketleyen lise öğrencilerinin bunu bir meslekmişçesine yaptıklarını görmüştüm. Elbette hayatları boyunca bu işi yapmak istemiyorlardı, ama yaptıkları süreç boyunca bundan tatmin olmayı öğrenmişlerdi. Bunun yanında 100 milyon dolar değerinde firmalar kurmuş olan, ama yaptıklarını iç sıkıcı gören girişimciler de tanıdım. Dünyanın en iyi işine sahip olabilirsiniz ama eğer yaptığınız işte bir anlam göremiyorsanız, bir film yönetmeni ya da süper ligde futbol oyuncusu olsanız da bundan hoşlanamazsınız.

ÇEVRENİZDEKİLERİN DAYANAK VE KALDIRAÇLARINI DEĞİŞTİRMEK

Dana önce de gördüğümüz gibi, dikkatle seçilmiş birkaç kelime bir insanın zihin yapısını, dolayısıyla, becerilerini değiştirebilir. Otel temizlik görevlilerinin kilo vermelerini sağlayan tek şey fiziksel olarak ne kadar aktif olduklarının onlara anımsatılmasıydı. Asyalı kadınların matematik testinde harikalar yaratmalarının nedeni araştırmacıların onlara Asyalıların kalıtsal zekâları hakkında bilgi vermesiydi. Bu araştırmalar zihinsel yapının zekâyı nasıl etkilediğini ortaya koyduğu gibi, başkalarının zihin yapılarını nasıl etkileyebileceğimizi de göstermektedir. Bazen birkaç anahtar kelime büyük değişiklikler yaratabilir.

Şimdi, hepimizin sahip olduğu, çevremizdekileri olumlu ya da olumsuz yönde değiştirebilecek gücü düşünün. Örneğin, araştırmacılar, yaşlı insanlara, idrak yeteneğinin yaş ilerledikçe azaldığını söylediklerinde bu insanlar hafıza testlerinde bu hatırlatmanın yapılmadığı insanlara göre daha

başarısız olmaktadırlar.[78] Kim bilir kaç yönetici çalışanlarına zayıf yönlerini anımsatarak onların başarısız olmasına katkıda bulunmuştur. Aksine, bir yöneticinin, çalışanının yeteneklerine güvenini ifade etmesinin de, motivasyon, verimlilik ve başarıyı nasıl desteklediğini daha önce gördük.

Son derece basit görevleri gerçekleştiren insanlar bile, bu görevleri tanımlama şeklimize bağlı olarak, başarılı ya da başarısız olurlar. Gerçekleştirilen bir deneyde, deneklerden insanların farklı koşullar altında nasıl işbirliği yaptıklarını gözlemlemek amacıyla, "Wall Street Oyunu" ya da "Toplum Oyunu" oynamaları istenmiştir.[79] Aslında bu iki oyun tıpatıp aynıdır. Ama toplumu düşünmek üzere hazırlanmış olan denekler, Wall Street'i düşünerek oynayanlara göre işbirliğine daha açık olmuşlardır. İnsanlardan (ve kendimizden) beklentilerimizi kullandığımız kelimelerle ima ederiz ve kelimelerin sonuçlar üzerinde büyük etkisi vardır. Bunun anlamı, sonraki bölümlerde de göreceğiniz gibi, en iyi yöneticilerin ve liderlerin, çalışanlarını, her iletişim fırsatından yararlanarak, mükemmeliyet için hazırlayacak olmalarıdır.

Pygmalion Etkisi

Romalı şair Ovidius'a göre heykeltıraş Pygmalion bir mermer parçasına baktığında mermerin içindeki heykeli görebiliyordu. Efsaneye göre Pygmalion, Galatea adında bir kadında kendi idealini, tüm tutku ve umutlarının doruğunu görmüştü. Bir gün mermeri yontmaya başladı ve vizyonunu taşta somutlaştırdı. İşini bitirdiğinde geri çekilerek eserine baktı. Heykel çok güzeldi. Galatea bir kadından daha fazlaydı: Bu heykel bütün umutları, bütün rüyaları, bütün olasılıkları ve tüm manayı ifade ediyordu; heykel güzelliğin ta kendisiydi. Pygmalion kaçınılmaz olarak heykele âşık oldu.

Pygmalion elbette bir aptal değildi ve taştan bir kadına

âşık olmamıştı. Onun âşık olduğu şey, idealinin hayata geçebilmesinin mümkün oluşuydu. Ovidius, aşk tanrıçası Venüs'ten, dileğini gerçekleştirerek idealine gerçeklik vermesini istedi. Efsaneye göre Venüs onun bu isteğini yerine getirdi.

Şimdi hızla 20. yüzyıla geri dönüp tüm zamanların en tanınmış psikoloji deneylerinden birinden bahsedeceğiz. Deney kapsamında Brian Rosenthal liderliğindeki bir grup araştırmacı bir ilkokula giderek öğrencilere zekâ testleri uygulamışlardır.[80] Araştırmacılar daha sonra öğretmenlere her sınıftan akademik yıldızlar olarak tanımlanabilecek, gelişim potansiyeli en fazla üç öğrenciyi (diyelim Sam, Sally ve Sarah) bildirmişlerdir. Öğretmenlerden araştırmanın sonuçlarını öğrencileriyle paylaşmamaları istenmiş ve onlara ne daha fazla ne de daha az zaman ayırmamaları konusunda uyarı yapılmıştır. (Aslında öğretmenlere bunu yapıp yapmadıklarının anlaşılabilmesi için izlenecekleri söylenmiştir.) Sonraki yıl öğrenciler bir kez daha teste alınmış ve Sam, Sally ve Sarah gerçekten de en yüksek notları almışlardır.

Bu sonundaki O'Henry türü şaşırtıcı sonu dışında tahmin edilebilir bir hikâyeydi. Sam, Sally ve Sarah deneyin başında teste tabi tutulduklarında kesinlikle ve mutlak olarak *sıradandı*. Araştırmacılar bu çocukları gelişigüzel seçmiş ve öğretmenlerine becerileri konusunda yalan söylemişlerdi. Ama deneyden sonra bu öğrenciler gerçekten akademik yıldızlara dönüşmüşlerdi. Peki, bu üç sıradan çocuğun sıra dışı hale gelmesine ne neden olmuştu? Öğretmenlerin bu çocuklara onları etkileyecek hiçbir şey söylememiş olmasına ve tüm öğrencilere aynı zamanı ayırmalarına karşın iki kritik şey gerçekleşmişti. Öğretmenlerin bu çocuklara inancı sözlü olarak değilse de gayri ihtiyari olarak onlara yansımıştı. Daha da önemlisi bu sessiz mesajlar öğrenciler tarafından algılanmış ve gerçeğe dönüşmüştü.

Bu olgu Pygmalion Etkisi olarak adlandırılır, bir kişinin potansiyeline olan inancımız, o kişinin potansiyelini hayata geçirir. İster ikici sınıf öğrencilerinin yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışıyor, ister sabah toplantısındaki çalışanlarımızın becerilerini desteklemek istiyor olalım, Pygmalion Etkisi her yerde gerçekleşebilir. Çocuklarımızla, mesai arkadaşlarımızla ve eşlerimizle ilgili beklentilerimiz (dile getirelim ya da getirmeyelim) beklentilerimizin kendisini gerçek haline gelebilir.

Bir Takımı Pygmalion Etkisiyle Motive Etmek

1960'larda MIT'de işletme profesörü Douglas McGregor yöneticilerin insan motivasyonuyla ilgili iki teoriden birinden yararlandıklarını ortaya koymuştur. X teorisi insanların onlara maaş ödendiği için çalıştıklarını ve gözünüzü üzerlerinden ayırdığınız anda işten kaytaracaklarını iddia eder. Y teorisiyse bunun tam tersini söyler: İnsanlar içsel nedenlerden dolayı çalışırlar, emir altında olmadıklarında daha iyi çalışır ve bunu yaşadıkları tatmin duygusu için yapmaya devam ederler.

Araştırmacılar, X (ya da Y) tipi çalışanların, kendilerine ters liderlerle muhatap olduklarında neler olduğunu görmek istediklerinde ciddi bir engelle karşı karşıya kalmışlardır. Çok az yöneticinin kendi yaklaşımına ters düşen çalışanlarla çalıştığı, X teorisine inanan yöneticilerin sürekli yönlendirme isteyenlerle, Y teorisine inananlarınsa işini sevdiği için yapanlarla çalıştığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların yöneticileriyle çalışmaya başlamadan önceki yönelimleri ne olursa olsun kendilerinden beklenen çalışan haline geldikleri de görülmüştür. İşte bu, Pygmalion etkisinin gerçek hayattaki yansımasıdır.

Bu, kendini gerçekleştiren kehanetler için parlak bir örnek teşkil etmektedir: İnsanlar onlardan nasıl davranış bekliyorsak o şekilde davranır. Bunun anlamı, liderin çalışanlarını neyin motive edeceğine dair düşüncelerinin, sonunda ger-

çekten de çalışanları motive etmesidir. Daha önce bahsettiğimiz Fortune 500 şirketinin yöneticisinin çalışanlarının "yunusları kurtarmak" için değil, maaşları için çalıştıklarına olan inancı, sonuçta, çalışanları gerçekten de X teorisi yönünde değiştirecek, anlamlı işten giderek uzaklaştıracaktır. Aslında olumsuz ve soğuk bir yöneticisi olan çok az olumlu ve motive çalışanla karşılaştım. Çalışanlar genellikle liderleriyle aynı yolu izlerler.

Doğal olarak Pygmalion etkisi iş hayatında çok güçlü bir araç haline gelebilir. Eğer bir liderseniz, ister 3 ister 300 çalışanınız olsun, takımınızın üyelerinin çıkaracağı işleri yalnızca onların performansından değil, sizin tavrınızdan da etkileneceğini aklınızda bulundurmanız gerekir. Her Pazartesi kendinize şu üç soruyu sorun:

1) Çalışanlarımın beceri ve zekâlarının sabit olmadığına ve çalışarak gelişeceğine inanıyor muyum? 2) Çalışanlarımın bu konuda çaba göstermek ve yaptıkları işten tatmin olmak istediklerine inanıyor muyum? 3) Bu inanışlarımı gündelik sözlerim ve davranışlarıma nasıl yansıtıyorum?

Süpermen'in Pelerini

ABD'nin bazı eyaletlerinde Cadılar Bayramı için satın aldığınız Süpermen pelerinlerinin üzerinde uçmanızı sağlamayacağına dair uyarı bulunması zorunludur. Size komik gelebilir ama bu aslında dayanak ve kaldıraç prensibiyle ilgili bir ciddi bir uyarıdır. Dayanağın olumlu bir zihin yapısına doğru kaydırılması önemli olmakla birlikte onu çok fazla da kaydırmak istemeyiz. Diğer bir deyişle potansiyelimizle ilgili gerçekçi olmayan beklentiler içine girmekten kaçınmamız gerekir. Deneyimlerimizin büyük çoğunluğunun göreceli ve zihinsel yapımıza bağlı olmasına karşın elbette hayatta somut kısıtlamalar da (örneğin yerçekimi gibi) mevcuttur. Bu bizi üçüncü

bölümde sorduğum bir soruya geri götürür: Potansiyelimizin ne olduğunu nasıl bilebilir ve kendimize nasıl sınırlamalar koyabiliriz? Örneğin "bir mili dört dakikanın altında koşmayı denemeyin, sakatlanabilirsiniz" uyarısını taşıyan spor ayakkabıları düşünün.

Bu uyarılar bazen gerekli olmakla beraber, yapay olarak ufkumuzu daraltmaya başladıklarında sorun haline gelirler. Benim çalışma alanım da onları zaten aşmış olan kişileri inceleyerek bu sanal sınırları genişletmeye odaklanmaktadır. Olanaklarımızın sınırlarını *olabildiğince* genişletmeyi isteriz. Bunu yaparken bu sınırları sürekli köstek olarak daraltmaya çalışan yöneticiler, aileler, öğretmenler ya da medya hikâyelerinden uzak durmaya çalışırız. Elbette yalnızca inanarak uçmayı başaramayız. Ama eğer baştan inanmazsak yerden yükselme şansımız bile kalmayacaktır. Bilimin bize gösterdiği gibi, daha fazlasını yapabileceğimize inandığımızda, (ya da başkaları bize inandığında), gerçekten de daha fazlasını yapabiliriz.

Buradaki kritik nokta gerçeklik göreceli olduğu halde dünyayı sabit olarak düşünmekten vazgeçmektir. 75 yaşındaki adamların biyolojik saatlerini nasıl geri aldıklarını, dikkatle seçilmiş birkaç kelimenin test puanlarını nasıl artırdığını ve bazı çalışanların nasıl meslek sahibi olurken diğerlerinin yalnızca iş sahibi olduklarını gördük. Gene de bütün bunlar zihin yapınızın etrafınızdaki dünyayı nasıl değiştirebileceğine dair çok küçük ipuçlarıdır. Bundan sonraki birkaç bölümde olumlu bir zihin yapısını nasıl besleyebileceğinizi ve bu olumlu yaklaşımdan iş hayatınızda, kariyerinizde ve şirketinizde nasıl yararlanacağınızı göreceksiniz.

PRENSİP 3

TETRİS ETKİSİ

Beyni Olasılıklardan Yararlanacak Şekilde Eğitmek

2005 Eylülünde, serin bir Massachusetts sabahında, Wigglesworth öğrenci yurdunun kapısından (evet bu gerçek adı) çıktım. Neredeyse bir polis arabasını çalmaya kalkışacaktım. Hiç kuşkusuz bu hareket öğrencilere olumlu bir rol modeli oluşturmayı ve sağduyulu davranışı benimsetmeyi de kapsayan işim açısından kötü bir davranıştı. Peki, beni böyle bir şey yapmaya iten neden ne olabilirdi? İnanılmaz gibi görünse de, bunun nedeni önceki gece saat 4'e kadar oynadığım Büyük Oto Hırsızlığı (Grand Theft Auto) adlı bilgisayar oyunuydu.

Aralıksız beş saat boyunca beynim şu şablona alışmıştı: Çalacak bir araba bul, yüksek hızlı bir kovalamacaya katıl ve sonuçta ödülü (buradaki ödül oyuncak paraydı) kazan. Tabii ki bu yalnızca bir bilgisayar oyunuydu ve gerçek dünyadaki davranışlarım üzerinde hiçbir etkisinin olmaması gerekirdi. Ama bunca saat tekrar tekrar oynadıktan sonra uykudan

uyandığımda beynim hala bu düşünce biçimine devam ediyordu. İşte bu yüzden Massachusetts Bulvarı'na çıktığımda uygun bir araba bulmak için çevreme baktım. Beynimin o anki keyfine göre çalmak için en uygun araba (bir polis arabası!) benden sadece 1,5 m uzakta, öylesine park edilmiş duruyordu. Evet! Beynimin rasyonel bölümünün harekete geçmesine fırsat kalmadan kendimi gece boyunca tekrarlayıp durduğum şeyi yaparken buldum.

Cambridge Polisi'nin aracının pırıltılı kapı koluna uzanırken damarlarım adrenalinle doldu. Aslında ön koltukta bir polis memuru oturuyordu ama bu bir sorun sayılmazdı. Kontrol panelindeki X butonuna bastığım anda polis memuru arabadan çıkıp gidecekti. Arabanın camında yüzümün yansımasını gördüğüm anda Büyük Oto Hırsızlığı dünyasından çıkıp kendime geldim.

Gerçek bu. Çok şükür, suça bulaşmadım. (Hakkımda açılabilecek davayı düşünebiliyor musunuz? "Harvard Danışmanı Mahkemede 'Aklım Vice City'ye takılıp kaldı, elimde değil' dedi.") Yine de o sabahki büyük hırsızlığı gerçekleştirmek için aslında hiç istemesem de, bir anda gece boyunca tekrarlayıp durduğum davranışı yapabilirdim. Daha sonra bunun çok da ender karşılaşılan bir durum olmadığını öğrendim. Bunun nedeni beynimizin gerçek dünyada çalışmak için programlanma biçimiydi.

Şekilden Şekle Girmek

Eylül 2002'de 23 yaşındaki Britanya vatandaşı Faiz Chopdat Mısır'dan İngiltere'ye giden bir uçuş sırasında cep telefonunu kapatmayı reddettiği için dört ay hapse mahkum edildi. Kabin ekibindekilerin cep telefonunu kapatması için defalarca kendisini uyarmasına karşın Chopdat bu uyarıları dinlememişti. Bunun sebebi tetris oynuyor olmasıydı.

Büyük olasılıkla biliyorsunuzdur; tetris, yukarıdan aşağı düşen dört farklı şekildeki blokların oyuncu tarafından uygun biçimde çevrilip yerleştirildiği, son derece basit bir bilgisayar oyunudur. Bu bloklar ekranda sürekli bir yatay hat oluşturduklarında o hat kaybolur. Oyunun amacı düşen şekilleri mümkün olan en fazla sayıda sürekli dizi oluşturacak şekilde düzenlemektir. Sıkıcı gibi görünebilir, ancak Chopdat'ın zor bir yoldan öğrendiği gibi, tetris şaşılacak kadar bağımlılık yapabilir.

Harvard Tıp Fakültesi Psikiyatri Bölümü'nde yapılan bir araştırmada 27 kişiye üç gün boyunca günde birkaç saat tetris oynamaları için para verildi.[81] Bundan öğrencilerime ne zaman bahsetsem para karşılığı bilgisayar oyunu oynama fırsatını kaçırmış olduklarına hayıflanıyorlar. Ben de onlara "bunun bir de yan etkilerini dinleyin" diyorum. Bazı katılımcılar araştırma bittikten günler sonra hâlâ rüyalarında gökten düşen şekiller görüyorlardı. Bazılarıysa bu şekilleri uyanıkken bile etraflarında görüyorlardı. Kısacası, dünyayı tetris bloklarından oluşmuş biçimde görmeye başlamışlardı.

Bir tetris bağımlısı *Philadelphia City Pape gazetesinde* kendi deneyimiyle ilgili yazdığı bir yazıda şöyle demiştir: "Mahalledeki süpermarketin koridorlarında dolaşıp Honey Nut ile yeni Frosted Cheerios arasında karar vermeye çalışırken mısır gevreği kutularının alt raftaki boşluğa ne kadar güzel uyacağını fark ettim. Kendimi, tuğla duvardaki koyu renkli tuğlaları en iyi ne şekilde çevirerek alttaki dağınık koyu renk tuğlaların arasına yerleştirebileceğimi düşünürken buldum. Saatlerce ekrana bakmaktan yanan gözlerimi ovuşturarak Philadelphia'nın gökdelenlerine bakarken, "Eğer Zafer Binası'nı yan çevirirsem Özgürlük Bir ve Özgürlük İki'nin arasına sığar mı?" diye düşündüm."[82] Bu garip durum daha sonraları Avustralyalı oyun tutkunları tarafından "Tetris Etkisi" olarak adlandırılmıştır.

Bunun anlamı nedir? Tetris bağımlıları geçici delilik mi geçirmektedirler? Kesinlikle hayır. Tetris etkisi aynı oyunu tekrar tekrar oynamanın beyinde tetiklediği son derece normal bir olgudan kaynaklanır. Bu insanların beyinleri "bilişsel artimaj" adı verilen durumda takılıp kalırlar. Flaşla resminiz çekildikten sonra birkaç saniye boyunca gözlerinizde uçuşan mavi ya da yeşil benekleri bilirsiniz. Bunun nedeni flaşın görsel alanınızda anlık olarak bir görüntü oluşturması ve bu ışık deseninin (bilişsel artimajın) başka bir yere baktığınızda hâlâ orada olmasıdır. Bu çocuklar uzun süre tetris oynadıklarında aynı şekilde görme duyularını bozan bir etkiyle karşı karşıya kalır ve nereye bakarlarsa baksınlar istem dışı olarak tetris blokları görmeye devam ederler (tıpkı Büyük Oto Hırsızlığı'nın bana çalınacak arabalar göstermesi gibi). Bu yalnızca görsel bir sorun değildir, saatlerce tetris oynamak aslında beynin yapısında değişikliğe neden olur. Sonradan yapılan araştırmaların sonuçları sürekli oynamanın beyinde yeni nörolojik kanallar oluşturduğunu gösteriyor.[83]

Aslında öğrenciler bir tetris turnuvasına hazırlanıyor olsalardı bu hoş bir haber olabilirdi. Ancak tetris dışındaki şeylerle meşgul olduklarında durum fazlasıyla uygunsuz hale gelmektedir. Kabul edelim ki çok az meslek takıntılı tetris oynama becerisini ödüllendirir. Beynimiz şöyle çalışır: Kolaylıkla dünyayı görme şablonlarında takılıp kalabilir. Bu bazen yararlı, ancak çoğu kez rahatsız edicidir. Gelgelelim, tetris etkisi yalnızca oyunlar için geçerli değildir, daha detaylı olarak inceleyeceğimiz gibi, bu etki beynimizin dünyayı algılama şekliyle ilgili olarak başvurduğumuz bir metafordur.

İŞYERİNDE TETRİS ETKİSİ

Herkesin tetris etkisinin bir türüne tutulmuş, bir düşünce ya

da davranış biçimine takılıp kalmış bir tanıdığı vardır. Genellikle bu tür şablonlar olumsuz olur. Odaya girer girmez şikâyet edecek bir şey bulabilen bir arkadaş, çalışanının gelişimine değil sürekli olarak yaptığı bir yanlışa odaklanan bir patron, her toplantıdan önce koşullar ne olursa olsun felaket haberciliği yapan bir iş arkadaşı. Bu tür insanları bilirsiniz, hatta belki siz de onlardan birisinizdir.

Fortune 500 şirketleriyle çalışırken çok değerli bir şey öğrendim: Genel olarak bu insanlar aslında geçimsiz ya da huysuz olmak istemezler. Beyinleri çevrelerindeki olumsuzlukları tarayıp bulmak konusunda gerçekten sıra dışı yeteneklere sahiptir, rahatsız edici şeyleri, stresi ve sorunları anında görürler. Doğal olarak, tıpkı tetris oyuncuları gibi, beyinleri yıllarca süren pratik sonunda bu şekilde çalışmaya mükemmel bir şekilde adapte olmuş ve eğitilmiştir. Ne yazık ki toplumsal yapımız yalnızca bu tür eğitimi destekliyor. Bir düşünün: İş dünyasında da aynen özel hayatlarımızda olduğu gibi genellikle çözüm bekleyen sorunları bulup çıkardığımızda, yönetilmesi gereken streslerle baş ettiğimizde ve düzeltilmesi gereken adaletsizlikleri bulduğumuzda ödüllendiririliz. Bu bazen işe de yarayabilir. Buradaki sorun yalnızca bu modele takıldığımızda her zaman olumsuzu arayıp bulmak için çabalamaya başlamamızdır. Bu durumda cennet bile cehennem haline gelebilir. Daha da kötüsü olumsuzu arayıp bulma konusunda kendimizi ne kadar geliştirirsek hayatımızı daha mutlu ve başarılı hale getirecek olan olumlu şeyleri göz ardı etme riskimiz de o kadar artmış olur. İyi haber ise, beynimizi olumlu olan şeyleri arayıp bulmak konusunda da eğitebileceğimizdir. Böylece her durumda gizli kalmış fırsatları bularak mutluluk avantajına yatırım konusunda uzmanlaşabiliriz.

Avustralya'da yaptığım bir konuşmanın arasında biraz hava almak için dışarı çıktığımda mola vermiş olan iki çalı-

şana rastladım. Biri gökyüzüne bakarak, "Ne güzel, bugün hava güneşli" dedi. Diğeriyse "Keşke bu kadar sıcak olmasaydı" diye şikâyet etti. Her iki ifade de gerçeklere dayanıyordu. Hava *güneşliydi* ve *sıcaktı*. Ama ikinci çalışan ofisine girer girmez performansını düşürecek olan alışkanlığa yenik düşmüştü. Hayatında ve işindeki olumlu yanları (fırsatlar, olanaklar ve gelişme şansı) kelimenin tam anlamıyla göremiyor, bunun sonucunda da bunlara yatırım yapabilme şansını elinden kaçırıyordu. Bu önemsiz bir nokta değildir. Dünyayı sürekli olumsuzluklar için taramanın bedeli büyüktür. Bu alışkanlık yaratıcılığımızı köreltir, stres seviyemizi artırır ve motivasyonumuzu düşürerek başarıya ulaşma şansımızı tehdit eder.

Tetris Etkisini Evde Uygulamak

Küresel vergi ve denetim firması KPMG'nin vergi denetçileri ve müdürlerini daha mutlu kılabilmek için çalıştığım geçen yıl boyunca çalışanların büyük bölümünün üzücü bir sorunla boğuştuğunu gözlemledim. Bu insanların çoğu günün 8-14 saatini vergi formlarındaki hataları bulmaya çalışarak geçiriyor ve bu nedenle de beyinleri sürekli hataları bulacak biçimde şartlanıyordu. Bu durum bu kişileri işlerinde uzman hale getirmiş, ama aynı şekilde, hataları ve tuzakları bulup çıkarma alışkanlıkları hayatlarının diğer alanlarına da yayılmaya başlamıştı.

Her yerde bloklar gören tetris oyuncuları gibi bu muhasebeciler de her günlerini bir vergi denetimi olarak algılamaya ve tüm dünyayı en kötüsünü bulmak için taramaya başlamışlardı. Tahmin edeceğiniz gibi bu durum hiç hoş değildi ve daha da kötüsü iş ve evdeki ilişkilerini de olumsuz etkiliyordu. Performans değerlendirmeleri sırasında takım üyelerinin yalnızca hatalarına odaklanıyor, kuvvetli yanlarını göz ardı ediyorlardı. Eve gittiklerinde çocuklarının karnelerinde yalnızca düşük notları görüyor, yüksek notlarla hiç ilgilenmi-

yorlardı. Dışarıda yemek yediklerinde yalnızca patateslerin az pişmiş olduğunu fark ediyor, bifteğin harika olduğunun farkına bile varmıyorlardı. Vergi denetçilerinden biri bana önceki çeyrek boyunca çok sıkıntılı olduğunu söyledi. Bunun nedeni üzerine tartıştığımızda laf arasında bir gün işyerinde ara verdiklerinde karısının altı hafta boyunca yaptığı tüm hataları listeleyen bir Excel tablosu hazırladığından bahsetti. Bu listeyi işleri yoluna koymak için karısına (ya da eski karısına) gösterdiğinde kadının tepkisini düşünün.

Bu tür şablonlara takılıp kalanlar vergi denetçileriyle sınırlı değildir. Avukatlar da en az onlar kadar bu duruma yatkındırlar. Araştırmalarda avukatların diğer çalışanlara oranla ağır depresyona 3,6 kez daha fazla yakalandıklarının ortaya çıkmasının nedeni budur.[84] (Bu istatistiği California'daki bir hastanede istismar davalarına çok da bayılmayan doktorlarla paylaştığımda alkışlarla karşılanmıştım.) Avukatların yüksek eğitim, kazanç ve toplumsal mevkileri göz önüne alındığında bu biraz şaşırtıcı görünebilir, ancak bütün gün yapmak durumunda oldukları şeyler düşünüldüğünde hiç de şaşırtıcı değildir.

Sorun hukuk fakültesinde başlar. Öğrenciler sınıflarına girip kritik analiz tekniklerini öğrenmeye başladıkları anda stres düzeyi doruk yapar.[85] Neden? Çünkü Yale'in *Sağlık Politikası, Hukuk ve Etik Dergisi*'ndeki bir araştırmanın ortaya koyduğu gibi "Hukuk fakülteleri öğrencilerine tartışmalardaki hataları bulmayı öğreterek onları mutabık olmaktansa karşı olmak konusunda eğitir." Bu elbette "uygulamalı hukukla uğraşan hukukçular için temel bir beceri" olmasına karşın mahkeme salonunun dışına, özel hayatlarına taşmaya başladığında "ciddi olumsuz sonuçları" olabilmektedir.[86] Her tartışmada bir kusur, her durumda bir çıkış yolu aramak üzere eğitilmiş olan bu kişiler karşılaştıkları sorunların önemini ve sürekliliğini aşırı büyütmeye başlarlar. Depresyon ve anksi-

yeteye giden en hızlı yol olan bu süreç sonucunda çalışmaları sekteye uğrar.

Yıllar boyunca eve gittiklerinde çocuklarını sorguya çektiklerini çekine çekine kabul eden birçok hukukçuyla konuştum (*"eğer tanığınızın söylediği gibi saat 10:30'a kadar sinemada idiyseniz nasıl olup da kapılar kapandıktan 15 dakika sonra eve geldiğinizi mahkemeye açıklar mısınız lütfen"*). Bazıları da eşleriyle geçirdikleri zamanı istem dışı olarak ölçülebilir, fatura edilebilir bir zaman dilimi olarak gördüklerini itiraf ettiler. Avukatlar keyif almaları gereken zamanlarda bile yeni duvar kâğıdının rengini tartışarak geçirilen zamanda ne kadar para kaybettiklerini söyleyebilirler. Hata bulmaya takmış olan muhasebeciler gibi bu avukatların beyinleri de bir şablona takılıp kalmıştır. Bu bütün iş alanları için böylece sürer gider, kimse bundan muaf değildir. Atletler arkadaş ve aileleriyle rekabet etmekten kendilerini alamazlar. Aile içi istismar ile ilgilenen sosyal yardım çalışanları erkeklere güvensizlik duymaktan kendilerini alamazlar. Finansal pazarlamacılar her yaptıkları şeyde risk analizi düşünmeden duramazlar. Müdürler çocuklarının hayatları üzerinde mikro-yönetim metotları uygulamaya çalışırlar.

Şüphesiz bu şablonlara takılıp kalmak birilerini iş hayatlarının belirli bir bölümünde başarılı kılabilir. Vergi denetçileri elbette hataları *bulup* çıkarmalıdır. Atletler rekabetçi *olmalıdır*. Pazarlamacılar detaylı risk analizleri *yapmalıdır*. Kişiler becerilerini "bölümlere ayırmayı" beceremediklerinde sorunlar ortaya çıkar. Bu gerçekleştiğinde yalnızca mutluluk avantajından mahrum kalmazlar, aynı zamanda bu olumsuz, hata bulmaya odaklanmış zihin yapıları onları depresyon, stres, sağlık sorunları ve madde bağımlılığına bile açık hale getirir.

Başarı oranımızı düşüren bir bilişsel şablon olan bu durum olumsuz tetris etkisinin özüdür. Ama tetris etkisi uyumsuz olmak zorunda değildir. Beyinlerimizin bizi kısıtlayacak bi-

çimde biçimlenebilmesi gibi onları hayattaki iyi şeyleri arayıp bulacak şekilde de yeniden düzenleyebiliriz. Böylece daha fazla fırsat görür, daha enerjik hale gelir ve başarımızın artmasını sağlayabiliriz. Bunun birinci adımı neyi ne kadar gördüğümüzün yalnızca ne kadar odaklandığımızla ilgili olduğunu anlamaktır. William James'in bir zamanlar dediği gibi, "Deneyimlerimiz ilgilendiklerimizden ibarettir."

BİR "SPAM" FİLTRESİ OLARAK BEYNİNİZ

Her gün dikkatimizi çekmek için birbiriyle yarışan bir sürü uyarıcının bombardımanına maruz kalırız. Starbucks'ta oturmak gibi pasif bir etkinlik sırasında bile beyninizin baş etmek durumunda olduğu onca şeyi bir düşünün. Bir yandan müzik dinleyip, kahvenin tadını çıkarıp, yan masadaki sohbete kulak misafiri olup, etraftakilerin kıyafetlerini incelerken aynı zamanda da günün ilerleyen zamanlarında işte neler yapacağımızı, akşam yemeği için ne pişireceğimizi ve evdeki tadilatın faturasını nasıl ödeyeceğimizi düşünemeyiz. Beynimiz bu aşırı yükle baş edebilmek için yalnızca en ilgili bilgilerin bilincimize ulaşmasını sağlayan bir filtreye sahiptir.

Bu filtre e-posta hesabınızdaki gereksiz posta filtresiyle büyük benzerlik gösterir. Gereksiz e-posta engelleyiciniz kendisine zararlı ve önemsiz e-postaları siz onları henüz görmeden silmesini söyleyen belirli kurallar çerçevesinde çalışır. Aynı şey beynimiz için de geçerlidir. Bilim insanları algıladığımız 100 veriden yalnızca birini anımsadığımızı tahmin etmektedirler. Geri kalanlar etkin biçimde filtrelenerek beynin gereksizler klasörüne atılır.[87] Şimdi, bütün bunlar ancak nörolojik gereksizler filtremizin bizim için neyin en iyi olduğunu bildiğine güvenirsek düzgün iş görebilir. Ne yazık ki güvenemeyiz. Gereksizler filtreleri, ister e-posta hesabınızdaki olsun, ister

kafanızdaki, yalnızca bulmak üzere programlandıkları şeyleri tararlar. Eğer beynimizin gereksizler filtresini olumlu şeyleri silecek biçimde programlarsak bu veriler aynen zincir gönderiler ya da reklamların gelen kutumuzdan yok olması gibi kaybolur giderler. Yakında öğreneceğiniz üzere yalnızca görmek için baktığımız şeyleri görür, gerisini gözden kaçırırız.

Goriller ve Priuslar

Psikoloji alanında en iyi bilinen deneylerden birinde gönüllüler bir basketbol topunun yanından geçen iki basketbol takımını gösteren bir video izlerler. Biri beyaz diğeri siyah forma giyen bu iki takımın bir basketbol topuyla yaptıkları paslaşmalar sırasında izleyicilerden beyaz takımın topla kaç kez paslaştığını saymaları istenir.[88] Videonun yaklaşık 45. saniyesinde, goril kostümü giymiş biri takımlar paslaşmaya devam ederken tam 5 saniye süreyle ekranın bir ucundan diğer ucuna doğru yürüyerek aralarından geçer. Sonra izleyicilerden buldukları paslaşma sayısını yazmaları istenir ve bununla birlikte şu tür sorular yöneltilir: Videoda garip herhangi bir şey fark ettiniz mi? Videoda altı basketbol oyuncusundan başka birini gördünüz mü? Peki, dev gorili fark ettiniz mi?

İnanılmaz biçimde, bu soruların sorulduğu 200'den fazla kişinin (bu videonun YouTube'da virüs gibi yayılmasından çok daha önce) %46'sı gorili görmemiştir. Deneyden sonra araştırmacılar kendilerine gorilden bahsettiklerinde çoğu inanmayarak ve bu kadar açık bir şeyi görmemelerinin olanaksız olduğunu söyleyerek videoyu tekrar izlemeyi istemişlerdir. İkinci izleyişlerinde gorili görmeye çalıştıklarından görmemeleri elbette olanaksızdı. Peki ama neden ilk izlediklerinde çoğu gorili görmedi? Çünkü geçip durmakta olan basketbol oyuncularına odaklanmış, bu yüzden nörolojik filtreleri goril görüntüsünü spam klasörüne atmıştır.

Bu deney psikolojide "istem dışı körlük" olarak adlandırılan durumun göstergesidir. Böyle durumlarda, gözümüzün önünde duran, ama doğrudan doğruya odaklanmadığımız bir şeyi görmeyebiliriz. İnsan biyolojisinin bu özelliği "apaçık" diyebileceğimiz çok fazla şeyi gözden kaçırdığımızı gösterir. Araştırmalar, insanların çoğunun bir araştırmacıdan 30 saniye boyunca gözlerini ayırıp sonra tekrar bakmaları durumunda araştırmacının artık farklı renk bir tişört giydiğini farketmediklerini ortaya koymuştur. Başka deneylerde sokakta yürüyen insanların kendilerine bir soru sorulduktan sonra soruyu soran kişi başkasıyla yer değiştirdiğinde bunun farkına varmadıkları ve konuşmaya devam ettikleri görülmüştür.[89] Temel olarak peşinde olmadığımız şeyleri gözden kaçırma eğilimimiz vardır.

Bu seçici algı özellikle aradığımız şeyleri de her yerde görmemizin nedenidir. Bunu belki de milyon kez yaşamışsınızdır. Bir şarkıyı bir kez duyarsınız ve birden bire her an radyoda çaldığını sanmaya başlarsınız. Yeni bir çift spor ayakkabı alırsınız, bir de bakarsınız ki spor salonundaki herkes sizin ayakkabınızdan giyiyor. Bir Toyota Prius almaya karar verdiğim zamanı anımsıyorum, caddeler birdenbire onlarla dolmuştu, gördüğüm her dört arabadan biri Prius'muş gibi geliyordu (üstelik de benim almak istediğim renkte). Şehirdeki herkes o gün gidip mavi Prius almaya mı karar vermişti? Reklamcılar tereddüt ettiğimi görüp çevremi satın almamı istedikleri ürünleriyle mi doldurmuşlardı? Tabii ki hayır, benim odağım dışında hiçbir şey değişmemişti.

Şimdi küçük bir deney yapalım. Gözlerinizi kapatın ve kırmızı rengi düşünün, zihin gözünüzde bunu gerçekten canlandırın. Şimdi gözlerinizi açın ve etrafınıza bakının. Her yerden kırmızı fışkırmıyor mu? Gözleriniz kapalıyken elfler mobilyalarınızı kırmızıya boyamış olamayacağına göre bu aşırı algınızın tek nedeni odağınızdaki değişimdir. Tekrarlayan araş-

tırmalar iki kişinin aynı durumu izleyip beklentilerine bağlı olarak gerçekten iki farklı şey görebileceğini göstermiştir. Burada bahsedilen aynı olayın iki farklı yorumu değil, görsel alanlarında gördükleri gerçekten farklı iki olaydır.[90] Örneğin bir araştırma ortak arkadaşlarının bir resmine bakan, ancak tamamen farklı iki ifade gören arkadaşlardan bahsetmektedir.[91] Bu durum yalnızca sosyal ilişkilerimizi etkilemekle kalmaz, eğer insanları sürekli olarak olumsuz açıdan okumaya programlanırsak işyerinde de bizi çok rahatsız edebilir. Olası bir müşterinin yüzündeki tatmin ifadesini ilgisizlik olarak algıladığınızı düşünün. Ya da size yardımcı olmaya çalışan bir iş arkadaşınızınki kendini beğenmişlik...

Avustralya'dayken kulak misafiri olduğum iki çalışanın konuşmasında olan da buydu. Havanın iki özelliği de ikisi için de geçerliydi, güneşli ve sıcaktı. Birinci adam güneşi kaçırılmayacak bir fırsat olarak görüyordu. İkincisiyse aksilik yapmaya çalışmıyordu, yalnızca görebildiği tek şey, dayanılmaz sıcaktı.

Bir şeyi görmenin her zaman farklı şekilleri olsa da her görüş biçimi her zaman aynı eşit değildir. Olumsuz tetris etkisine takılıp kalan insanlarda gözlemlediğimiz gibi, bunun sonuçları hem mutluluğumuzu hem de iş performansımızı olumsuz etkileyebilmektedir. Diğer yandan, her durumda sürekli olarak olumlu şeyleri gördüğünüzü düşünün. İşte bu olumlu tetris etkisinin amacıdır: Olumsuzları görerek başarıyı engelleyen bir bilişsel şablon oluşturmak yerine beynimizi etrafımızdaki fırsatları ve fikirleri görerek başarımıza katkıda bulunacak şekilde eğitmeyi öngörür.

OLUMLU TETRİS ETKİSİNİN GÜCÜ

Beynimiz sürekli olumlu şeyleri arayıp bunlara odaklandığında elimizdeki en önemli üç araçtan yararlanmış oluruz:

mutluluk, iyimserlik ve memnuniyet. Mutluluğun rolünü herkes bilir (çevrenizdeki olumlu şeylerden ne kadar fazla etkilenirseniz kendinizi o kadar iyi hissedersiniz). Bunun performans üzerindeki etkileri üzerinde de durduk. Buradaki ikinci mekanizma memnuniyettir, çünkü olumluluk için ne kadar fazla fırsat görecek olursak o kadar memnun oluruz. Neredeyse tüm kariyerini memnuniyet üzerine çalışarak geçirmiş olan psikolog Robert Emmons hayatta çok az şeyin esenliğimizle memnuniyetimiz kadar bütünleşik olduğunu görmüştür.[92] Sayısız birçok başka çalışma hayatlarından memnun olan insanların daha enerjik, duygusal zekâsı daha yüksek, affedici, diğer taraftan da daha az depresif ve daha az yalnız olduklarını ortaya koymuştur. Bu insanlar yalnızca daha mutlu oldukları için memnuniyetleri yüksek değildir, memnuniyetlerinin olumlu sonuçlar almalarındaki en önemli nedenlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar gelişigüzel gönüllüler seçerek bu kişileri birkaç hafta boyunca daha fazla memnun olacak şekilde eğittiklerinde katılımcılar daha mutlu, iyimser, sosyal hale gelmişler ve daha iyi uyumaya başlamış, hatta kontrol grubundakilerden daha az baş ağrısı şikâyeti yaşamışlardır.[93] Olumlu tetris etkisinin üçüncü dayanağı iyimserliktir. Bu beklenen bir şeydir, beyniniz ne kadar fazla olumlu şey algılarsa bu eğilimin devam etmesini o kadar çok beklersiniz, bu nedenle de daha da iyimser hale gelirsiniz. Ve bilindiği üzere iyimserlik iş performansına çok büyük katkı sağlayan bir olgudur. Araştırmalar iyimserlerin kendilerine kötümserlerden daha fazla hedef koyduğunu (ve daha zor hedefler) ve bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çabaladıklarını, engelleri daha kolay aştıklarını göstermiştir.[94] İyimserler ayrıca yüksek stresli ortamlarla daha iyi baş edebilmekte ve zor zamanları daha kolay geçirebilmektedirler. Bütün bu beceriler zorlu bir iş ortamında yüksek performans

gösterebilmek için büyük önem taşır.

Geçen bölümde kısaca değindiğimiz gibi, olumlu sonuçlar beklemek bu sonuçları elde etme olasılığımızı gerçekten artırır. Bunu çok az insan, araştırmacı Richard Wiseman'dan daha iyi ortaya koymuştur. Wiseman neden bazılarımız bitmek tükenmek bilmeyen zorluklarla boğuşurken bazılarımızın sürekli olarak şanslı olduğunu keşfetmeye çalışmıştır.[95] Tahmin edebileceğiniz gibi, aslında şans diye bir şey yoktur (en azından bilimsel açıdan). Tek fark, insanların kendilerine iyi ya da kötü şeyler olacağı beklentisi içinde olmalarıdır.

Wiseman gönüllülerden bir gazeteyi okumalarını ve gazetedeki fotoğrafları saymalarını istemiştir. Şanslı olduklarını varsayılan kişiler saniyeler içinde bu görevi tamamlarken şanssız olanların tamamlaması ortalama iki dakika sürmüştür. Peki ama neden? Aslında, gazetenin ikinci sayfasında büyük harflerle "Saymayı bırakın, bu gazetede 43 fotoğraf var" yazmaktaydı. Kısacası yanıt gün gibi ortadaydı, fakat şanssız katılımcıların bunu atlama olasılığı çok daha fazlayken, şanslı olanların görmeleri çok daha olasıydı. Üstelik gazetenin ortalarına doğru, diğer bir mesajda da "Saymayı bırakın, deneyi yapana bu ilanı gördüğünüzü söyleyin ve 250 dolar kazanın" yazmaktaydı.

Şanssız olduklarını düşünen insanlar bu fırsatı da kaçırmışlardı. Olumsuz tetris etkisine takılıp kalmış olan bu insanlar diğerleri için apaçık olan şeyleri görme becerisine sahip değillerdi ve bu nedenle performansları (ve cüzdanları) zarar görüyordu. Wiseman'ın çalışmasının sıra dışı olan yanı, bu devasa ödülün herkesin çevresinde saklı olmasıydı, bütün mesela bundan yararlanmaktı.

Bunun tamamıyla fırsatları görmeye ve değerlendirmeye dayanan kariyer başarınız üzerindeki sonuçlarını bir düşünün. Aslında lise ve üniversite öğrencilerinin %69'u kariyer

kararlarının şans eseri ortaya çıktığını söylemektedir.[96] Bu şanslara yatırım yapanlarla uzaktan izleyenler (ya da tamamen gözden kaçıranlar) arasındaki fark yalnızca odaklarıdır. Bir insan olumsuz tetris etkisine takılıp kaldığında beyni fırsatlar karşısında kelimenin tam anlamıyla körleşir. Ama eğer olumlulukla donatılmışsa, beyin fırsatlara kendini açık tutar. Psikolojide bu durum "öngörücü kodlama" olarak tanımlanır: Kendinizi olumlu bir sonuca hazırlamak beyninizin bu sonuç gerçekten ortaya çıktığında onu algılamasını sağlar.[97]

Bir zamanlar birlikte çalıştığım bir üst düzey yönetici bana memleketindeki bir tiyatrodan bahsetmişti. Kostümler yalnızca bir kez giyilip tekrar kullanılmadıklarından tiyatro için büyük bir maddi yük oluşturuyordu. Tiyatronun sahipleri bunu işin sabit giderlerinden biri olarak kabullenmek yerine durumu yeniden irdeleyerek farklı olasılıkları değerlendirdiler. Öncelikle kostümleri kiralayarak kar getiren bir yan iş oluşturdular. Daha sonra bu kiralardan elde ettikleri geliri çocuk istismarına karşı çalışan yerel bir sivil toplum kuruluşuna bağışlamaya başladılar. Konuya iyimser yaklaşmaktan vazgeçmediklerinden kostümler için yepyeni bir kullanım alanı oluşturarak iki kat kazanç sağladılar. Bir yandan tiyatrolarının gelirini artırırken bir yandan da topluma katkıda bulunmuş oldular.

Dayalı döşeli tipik bir bürokratik ofis düşünün. Mekânın fiziksel gerçekliği her zaman aynıdır: duvarlar, halı, zımba, bilgisayar. Ama her şeyde olduğu gibi, bu mekânı nasıl gördüğümüz bize bağlıdır. Bazı insanlar bu çevreyi sınırlayıcı, hapsedici ve depresif bulurken başkaları enerji ve güç veren bir yer olarak algılayabilir. Bir başka deyişle, bazıları için burası bir ofistir, bazıları içinse bir hapishane hücresidir (umarız ofis pencerelerinizde parmaklıklar yoktur). Bu ortamda bu insanlardan hangisinin başarılı olacağını düşünüyorsunuz? Büyüme ve başarı için en fazla fırsatı kim fark edecek? Gaze-

tede havadan 250 dolar sunan ilanı kim görecek? İlk bakışta bir sorun gibi görünen bir durumu kim başarılı bir yan işe kim çevirebilecek?

Artık olumlu tetris etkisinin ne kadar güçlü olabileceğini bildiğimize göre şimdi beynimizi bizi daha uyumlu, yaratıcı ve motive hale getirecek olan bu mesajları alacak şekilde eğitmeyi öğrenmemiz gerekiyor. Bu mesajlar hem iş hem de özel hayatımızda daha başarılı olmamızı sağlayacaktır.

OLUMLU TETRİS ETKİSİNDE TAKILIP KALMAK

Bir video oyununda ustalaşmak nasıl günler süren pratik gerektiriyorsa, beyninizi fırsatları görecek şekilde eğitmek de pratik gerektirir. Bunu başarıyla yapmanın yolu, işinizle, kariyerinizle ve hayatınızla ilgili iyi şeylerin günlük listelerini yapmaktır. Bu size aşırı iyimser ya da saçma derecede basit görünebilir (bunu yapmak gerçekten de basittir) ama on yılı aşan araştırmalar bunun beyinlerimizin yapılanması üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermiştir. Bir gün içinde olan "üç iyi şeyi" listelediğinizde beyninizi olası iyi şeyleri bulmak için son 24 saati taramaya zorlarsınız. Bunlar küçük gülümsemelere ya da büyük kahkahalara yol açan şeyler, işle ilişkili başarı duyguları, ailenizle sağlamlaşan bir bağ ya da gelecekte görünen bir umut pırıltısı olabilir. Günde yalnızca beş dakikanızı alacak olan bu iş beyninizin kişisel ve profesyonel gelişiminiz için önem taşıyan şeyleri algılayarak bunlara odaklanması konusunda gelişimini sağlar. Aynı zamanda, beynimiz aynı anda belirli sayıda şeye odaklanabileceği için giderek büyüyecek olan küçük rahatsızlık ve mutsuzlukları geri plana atmak, hatta görüş alanından tamamen çıkarmak durumunda kalır.

Bu egzersiz kalıcı bir güce sahiptir. Bir araştırmada katı-

lımcıların bir hafta boyunca günde üç olumlu şeyi listelemeleri bu kişilerin takip eden birinci ay, üçüncü ay ve altıncı ay sonunda yapılan kontrollerde daha mutlu ve daha az depresif olmalarını sağlamıştır.[98] Daha da heyecan verici olan, egzersiz bittikten sonra bu kişilerin olumlu kalmaya devam etmeleridir. Çevrelerindeki iyi şeyleri bulup yazma konusunda beceri kazandıkça çevrelerinde çaba bile harcamadan daha fazla olumlu şey bulmaya başlamışlardır. Listelediğiniz günlük iyi şeylerin çok önemli ya da karmaşık olması gerekmemekte, yalnızca size özel olmaları yeterli olmaktadır. Akşam yemeğinde yediğiniz lezzetli Tai yemeğinden bahsedebilir, akşam eve gittiğinizde çocuğunuzun sizi kucaklamasını ya da işyerinde yöneticinizden gelen bir övgüyü yazabilirsiniz.

Üç iyi şey egzersizinin bir türü de olumlu bir deneyimle ilgili bir günlük sayfası yazmaktır. Eskiden beri bildiğimiz gibi, zorluk ve sıkıntılarımızı dışavurmak rahatlamamıza yol açabilmektedir, ancak araştırmacılar Chad Burton ve Laura King *olumlu* deneyimlerin ifade edilmesinin de aynı güçlü etkiyi oluşturabildiğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacılar bir deney için katılımcılardan haftada üç kez 20 dakika boyunca olumlu bir deneyimi yazmalarını istemiş, daha sonra bu kişileri nötr konular üzerine yazmış olan bir kontrol grubuyla karşılaştırmışlardır.[99] Sonuç olarak birinci gruptakilerin daha mutlu olduklarını bulmakla kalmayıp üç ay sonra bile sağlıklarının daha iyi olduğunu gördüler.

Bütün bu yararlarının ötesinde geçtiğimiz iki bölümde bahsi geçen tüm aktivitelerin kendiliğinden gerçekleşmeye başladığını da göreceksiniz. Örneğin olumlu tetris etkisi altında olmak liderlerin çalışanlarını daha fazla övmelerini ve yüreklendirmelerini sağlamaktadır. Bu sayede bu kişilerin ekipleri Losada oranının üzerine çıkmaktadır. Bu durum ayrıca iş hayatınızda anlam ve amaçları daha belirgin

hale getirerek mesleğinizle bağlarınızın güçlenmesini sağlar. Çalışanlarınıza talimat verirken daha açık ve olumlu bir dil kullanmanıza yardımcı olur ve böylece yaratıcılık ve sorun çözme becerilerini geliştirir. Bu sayede çalışanlarınız daha yaratıcı ve problemler karşısında daha güçlü olurlar. Toplamda sizi daha mutlu kılar ve böylece beyniniz daha uzun sürelerle daha yüksek performans gösterir.

Uygulayın, Uygulayın, Uygulayın

Elbette bu olumlu tetris etkisini ancak ve ancak tutarlı olmakla sağlayabiliriz. Bütün becerilerde olduğu gibi ne kadar pratik yaparsak bu konuda o kadar tecrübe kazanır, bunu doğal hale getiririz. İstenen bir etkinliği sürdürebilmenin en iyi yolu onu alışkanlık haline getirmek olduğuna göre, bunun yolu, bu görevi bir alışkanlık haline getirmektir. Örneğin her gün aynı saatte memnuniyet listenizi yazabilir ve bu listeyi her zaman elinizin altında bulundurabilirsiniz.

American Express çalışanlarıyla çalıştığım sırada onlara her gün sabah saat 11 için üç iyi şey listelerini anımsatacak bir Microsoft Outlook uyarısı ayarlamalarını önermiştim. Hong Kong'da birlikte çalıştığım bankacılar listelerini her sabah e-postalarını kontrol etmeden önce yazmayı tercih ediyorlardı. Afrika'da eğitim verdiğim CEO'lar akşam yemeklerinde çocuklarıyla ilgili üç memnuniyetlerini sesli olarak ifade etmeyi seçmişlerdi. Bunu düzenli olarak yaptığınız sürece ne zaman yaptığınızın bir önemi yoktur.

Sürece başkalarını ne kadar çok dâhil ederseniz yararlarını o kadar artırırsınız. Afrika'daki CEO'lar etkinliğe çocuklarını dâhil ettiklerinde yalnızca daha fazla memnun olacak şey bulmakla kalmamış, aynı zamanda egzersizi düzenli hale getirmişlerdir. CEO'lardan bazıları ne zaman işyerinde korkunç bir gün geçirseler ve üç iyi şeyi yazmayı atlasalar

çocuklarının bunu yapana kadar yemeyi reddettiğini söylemişlerdir. Bu tür sosyal destekler olumlu alışkanlıkların yerleşmesinde önemli rol oynar. İşte bu yüzden iş dünyası liderlerine bu egzersizleri eşleriyle gece uykuya dalmadan önce ya da işe gitmeden önce kahvaltıda yapmalarını öneriyorum. Bu uygulamanın bir artısı olarak da olumlu şeyleri görmeyi öğrenip daha fazla olumlu şey gördükçe evliliklerinde de memnun olacak daha fazla şey bulmalarıdır. Üstelik bu egzersizler üniversite öğrencilerinde işe yaradığı kadar ana sınıfındakiler; orta düzey yöneticilerde olduğu kadar endüstri liderleri ve borsa analistleri üzerinde de işe yaramaktadır. Önemli olan yaşınız ya da mesleğiniz değil çalışma ve tutarlılıktır.

Pembemsi Gözlükler

İşte size olumlu tetris etkisinin erdemlerinden bahsettiğimde sıkça karşı karşıya kaldığım bir soru: "Eğer yalnızca iyi olan şeylere odaklanacak olursam gerçek sorunlara karşı körleşmez miyim? Bir işyerini pembe gözlüklerle yönetemem ki."

Bu, bir açıdan doğru bir tespittir. Dünyaya olumsuzlukları tamamen filtre eden bir mercekten bakmanın getireceği sorunlar vardır. Bu nedenle pembe gözlükler metaforunu biraz değiştirilmiş bir şeklini öneriyorum, "Pembemsi Gözlükler." Adından da anlaşılacağı gibi pembemsi gözlükler olumlu olanlara odaklanmaya rağmen görüş alanımızda ciddi sorunlara yol açarlar. Dolayısıyla bunu soran yöneticiye diyeceğim bir işyerinin pembemsi gözlüklerle yönetilebileceğinden de öte *yönetilmesi gerektiğidir.* Bilim göstermiştir ki olumlu şeyleri arayıp bulmak iyimserlik olarak görülüp geçilemeyecek kadar çok avantaj içermektedir.

Peki, olumlu yaklaşım gerçekten de abartılabilir mi? Kesinlikle. Son yıllarda ortaya çıkmış olduğu şekliyle irrasyonel iyimserlik pazarın bir balon haline gelerek patlamasının

temel nedenidir. Bu iyimserlik bedelini ödeyemeyeceğimiz evler satın almamıza ve olanaklarımızın ötesinde hayatlar sürmemize neden olmaktadır. Bu iyimserlik iş liderlerinin günü kurtararak geleceğe hazırlıksız yakalanmalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu iyimserlik çözüm bekleyen sorunlar ya da geliştirilmesi gereken alanlar karşısında körleşmemize yol açmaktadır ("olumlu yanılgılar" üzerine yapılan araştırmalar iyimserliğin mevcut becerilerimizi gözümüzde büyütmemiz durumunda uyumsuzluğa yol açtığını ortaya koymaktadır).[100] Aynı zamanda kötümserliğin işe yaradığı durumlar da vardır (örneğin aptalca bir yatırımımızı, riskli bir kariyer kararını ya da sağlığımızla kumar oynamamızı engellediği zamanlar). Eleştirel olmak yalnızca bireyler ve şirketler için değil özellikle eşitsizliklerin farkına varmamız ve onlarla mücadele etmemiz durumunda genel olarak toplum için de yararlı olabilir.

Bu durumda anahtar nokta kötü olan her şeye karşı her zaman için tamamen kapanmak değil, makul, gerçekçi ve sağlıklı bir iyimserlik duygusuna sahip olmaktır. İdeal zihin yapısı risklerden tamamen uzak değildir, ama iyi olana *öncelik* verir. Bunu yalnızca bizi mutlu ettiği için değil daha fazla iyilik üretilmesini sağladığı için yapar. Dünyaya pembemsi gözlüklerle bakmak ve sürekli bir yağmur bulutu altında dolaşmak arasında bir tercih söz konusu bile değildir. İş dünyası ve özel hayatta makul iyimser her zaman kazanan olacaktır.

Beynimizi olumlu tetris etkisini kabullenecek şekilde eğittiğimiz zaman yalnızca mutluluk şansımızı artırmış olmakla kalmaz, aynı zamanda olumlu bir beynin ürünlerini elde etmeyi sağlayacak bir zincirleme reaksiyon da başlatmış oluruz. İyi olan şeylere odaklanmak yalnızca bardağın yarısını dolu olarak görmek için içsel hoşnutsuzluklarımızın üstesinden gelmek demek değil, işte ve yaşamımızda zihnimizi

daha üretken, verimli ve başarılı olmamızı sağlayacak fikir ve fırsatlara açmak demektir. Havadan 250 dolar kazanmak gibi fırsatlar herkesin önündedir. Onları görmezden mi geleceksiniz, yoksa beyninizi daha fazlasını görecek şekilde eğitecek misiniz?

PRENSİP 4

YUKARI DÜŞMEK

Yukarı Doğru İvme Kazanmak İçin Sıkıntılara Yatırım Yapmak

Lisans öğrencisiyken bana sıklıkla bedenimi satmam önerilirdi. Psikoloji bölümü sık sık araştırmalarında kullanabilecekleri denekler arar ve bunun için onlara ödeme yapardı. Ben genellkle hep parasız olduğum için bu araştırmalarda denek olmaya istekli olurdum. Bu deneyler rahatsızlık verici sosyal etkileşimlerden tutun, art arda MR ölçümlerine kadar çeşitlilik gösteren zihinsel ve fiziksel uygulamaları içeriyordu. Ama en aklımda kalan deney görünüşte gayet zararsız görünen "Yaşlılara Yardımcı Olmak" adlı deneydir.

Araştırma üç saat sürüyordu ve karşılığında 20 dolar ödenecekti. İşleri yürüten iki araştırma asistanı elime bantla tutturulan bir bisiklet reflektörü ile beyaz bir bisikletçi taytı tutuşturdu. Asistanlardan biri kibarca "Lütfen bu reflektörleri her ekleminize yerleştirin ve bu taytı da giyin. Ha, bir de

beyaz tişörtümüz kalmamış o nedenle üstünüz çıplak olacak. Devam etmek istiyor musunuz?" dedi.

20 dolar için mi? Beni çok hafife aldıkları anlaşılıyordu. Birkaç dakika sonra dirseklerim, bileklerim ve dizlerimde reflektörlerle çıplak göğüslü bir robot gibi ortaya çıktım. Asistanlar bana araştırma hakkında bilgi verdiler: Araştırmacılar yaşlıların nasıl yere düştüklerini araştırıyorlardı, böylece bu insanların yaralanmalarının önüne geçmeyi hedeflemişlerdi. Elbette deney için yaşlıları düşüremezlerdi, bu nedenle de üniversite öğrencilerinden yararlanmaya karar vermişlerdi. Bu bana çok mantıklı gelmişti.

Bir kamera eklemlerimdeki reflektörlerin pozisyonunu kaydettiği sırada yastıklı bir koridorda karanlıkta yürümem istendi. Yürüdüğüm sırada dört şey olabilecekti: 1) Zemin aniden sola kayarak beni hafifçe tamponlanmış olan yere savurabilirdi. 2) Zemin sağa kayarak dengemi bozup beni sol tarafa savurabilirdi. 3) Sağ bacağıma bağlı bir ip beni geri doğru çekerek yüz üstü yere düşürebilirdi. 4) Ben koridorun sonuna vardığımda bunlardan hiçbiri olmamışsa kendimi yere atmam gerekiyordu. Bu sonuncusu özellikle gülünçtü, hangi yaşlı kendisini bilerek yere atardı ki?

Ama işin ucunda 20 dolar vardı, bu yüzden bir saat boyunca her otuz saniyede bir düşüp durdum. 120 düşüşten sonra araştırma asistanları ortaya çıktılar ve saf saf kıkırdayarak kamerayı kayda almayı unuttuklarını söylediler. Bütün düşüşleri yeniden kaydetmeleri gerekiyordu. "Devam etmek istiyor musunuz?" Tekrar evet dedim.

İkinci 120 düşüş sonrasında artık ezikler içinde ve bitkindim. Üzerimdeki tüm aksesuarlarla birlikte kendimi yerden zorla kaldırıyordum ve bedenim artık bu eziyete tahammül edemiyordu. Sonunda koridordan çıktığımda asistanlara, seçkin görünümlü bir profesörün de katılmış olduğunu gördüm,

deney şimdiye kadar hiç bu kadar uzun sürmemişti.

Sonradan ortaya çıktığı üzere araştırmanın "yaşlılara yardım etmekle" hiçbir ilgisi yoktu. (Kendime not: Psikoloji bölümünün araştırmalarında asla araştırmanın ismine güvenme.) Bu araştırmacılar aslında motivasyon ve dayanıklılığı inceliyorlardı. İnsanların pes edene kadar ne kadar acı ve rahatsızlığa maruz kalabileceklerini test ediyorlardı. Bir insan hedefteki ödüle ulaşmak için ne kadar sıkıntı ve acıya katlanabilirdi? Benim durumumda yanıt çok fazla acı ve sıkıntıydı. Profesör, Cumartesi günü hastaneye gelmişti çünkü ben o güne kadar üç saati tamamlayabilen tek denektim. Orada öylece durmuş bunları bana açıklarlarken bütün bu istismara alt tarafı 20 dolar için katlandığım için kendimi aptal gibi hissedip hissetmemem gerektiğini düşünüyordum. Ben daha bir şey diyemeden bana yepyeni on adet gıcır gıcır 20 dolar uzattılar. Profesör "Sizi bu sıkıntılara sokmamızın karşılığını bu bile ödeyemez" dedi. "Denekler kendilerini toparlayıp deneye devam ettikçe kazanacakları ödül de büyüyor. Siz büyük ödülü kazandınız: 200 dolar."

Yaptığı çok nazik bir davranıştı. Ama bu cömert ödülden daha fazla aklımda kalan azim konusunda, düştüğümüzde kendimizi yerden nasıl kaldıracağımız üzerine aldığım ders oldu. Bundan on yıl sonra dünyanın dört bir yanındaki iş dünyası liderleriyle "Yaşlılara Yardım Etmek" formlarından birini konuşuyordum. Zamanımızın en büyük ekonomik krizinin gölgesinde yöneticiler, yatırımcılar ve çalışanlar ayaklarının altındaki zeminin kaymakta ve bacaklarının kontrolleri dışında bükülmekte olduğunu hissediyorlardı. Gittiğim her kıtada aynı nakaratı dinliyordum: Tekrar tekrar düşmekten bitkinleşmiş bir haldeyken kendimi toparlamak için gereken enerjiyi nereden bulacağım?

Üniversite yıllarımdaki kobay günlerimde bu soru için

iyi bir yanıt bulamazdım. Ama artık biliyordum: İlk olarak 2006'da en azimli Harvard öğrencileri üzerinde çalışırken gözlemlediğim bir strateji, yukarı düşmek.

BAŞARIYA GİDEN YOLUN HARİTASINI ÇIKARMAK

İnsan beyni, sürekli olarak değişen, karmaşık bir dünyada yönümüzü bulabilmemiz için, takıntılı bir haritacı gibi, sürekli olarak zihinsel haritalar yaratır ve bunları revize eder. Bu eğilim binlerce yıllık evrim süreci içinde ortaya çıkmıştır. Hayatta kalabilmek için çevremizin fiziksel haritalarını yapabilmeli, yiyecek bulmak ve seks yapabilmek için bu haritaları kullanabilmeliyiz. Ama bu haritalar yalnızca vahşi doğada hayatta kalmaya yaramazlar, aynı zamanda iş dünyasında başarılı olmak için de gereklidirler.

Örneğin bir müşterinizle konuşuyor ve bir teklifi yükseltmek ya da düşürmek konusunda karar vermeye çalışıyorsanız beyniniz bilinç dışı olarak (bazen bilinçli olarak) iki olası yolu da içeren bir olay haritası yaratır ve bunların sonuçlarının nereye varacağını tahmin etmeye çalışır. Eğer fiyat düşürürseniz bu yolun müşteriyi bir karşı teklife götüreceğini tahmin edebilirsiniz. Bu da sonuç olarak sizi kabul edilmiş bir teklife götürecektir. Diğer yandan eğer teklifi yükseltecek olursanız bu yol müşteriyi kızdırarak teklifini başka bir firmaya götürmesine neden olabilir. Bütün insan kararları buna benzer zihinsel haritalama süreçleri içerir. Bunların tümü "Ben buradayım" (mevcut durumunuz) ile başlar ve buradan bir dizi yol, kararın karmaşıklığına ve o andaki düşünce açıklığınıza bağlı olarak dışa doğru yayılır. En doğru kararlar, önümüzdeki tüm yolları değerlendirebilecek kadar açık ve yaratıcı bir biçimde düşünebildiğimiz ve sonuçlarını doğru tahmin edebildiğimizde ortaya çıkarlar. Buradaki so-

run stres altındayken ya da kriz anlarında çoğu insanın en önemli yolu gözden kaçırmasıdır: Yukarı giden yol.

Bir kriz ya da terslikten sonra oluşturulan her zihinsel haritada üç zihinsel yol bulunur. Bunlardan biri bulunduğunuz yerin etrafından döner durur (yani olumsuz olay bir fark yaratmaz, başladığınız noktaya geri dönersiniz). Diğer zihinsel yol sizi daha da olumsuz sonuçlara doğru götürür (yani olumsuz olay bittikten sonra çok daha kötü hale gelirsiniz, bu yol çatışma ve zorluklardan korkmamızın nedenidir). Benim Üçüncü Yol olarak adlandırdığım sonuncu yol ise bizi başarısızlık ya da sorunlu durumdan düşüşümüzden daha bile güçlü ve becerikli olduğumuz bir noktaya götürür. Şüphesiz zor zamanlarda bu yolu bulabilmek kolay değildir. Ekonomik ya da başka türden kriz anlarında eksik zihinsel haritalar oluşturma eğilimimiz vardır ve ironiktir ki, en sorunlu yol olarak gördüğümüz yol genelde en olumlu ve üretken olandır. Aslında çaresiz ve umutsuz hissettiğimizde böyle bir yolun olduğuna inancımız bile kalmaz, bu yüzden de bu yolu bulmayı bile denemeyiz. Ama aslında bu, tam da aramamız gereken yoldur çünkü daha sonra göreceğimiz üzere Üçüncü Yolu bulma becerimiz yenilgi karşısında eli ayağı tutmayanlarla onun üzerine basarak yükselenler arasındaki temel farktır.

Birçok araştırma, başarısızlığı gelişim fırsatı olarak görebilirsek yeni başarılar elde etme olasılığımızın arttığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, yenilgiyi dünyanın en kötü şeyi olarak algılayacak olursak tam da dünyanın sonu haline gelecektir. *Good to Great* isimli kitabın yazarı Jim Collins, "içinde bulunduğumuz koşulların, başarısızlıklarımızın, tarihimizin, hatalarımızın hatta yenilgilerimizin tutsağı değiliz. Tercihlerimiz bizi özgür kılar" demiştir.[101] Zihinsel haritamızı olumlu fırsatlar bulmak için tarayarak ve hayattaki her düşüşün bizi daha da aşağı çektiği inancını reddederek

kendimize olabilecek en büyük gücü sağlamış oluruz: Başarısızlıklara *rağmen* değil, onlar *sayesinde* ileri gidebilmek. Bu bölümde bunun nasıl yapılabileceğini öğreneceksiniz.

Travma Sonrası Gelişim

Günümüz toplumunda Üçüncü Yolu gözden kaçırmak çok kolaydır. Bunun özellikle çarpıcı bir örneği askerlerin çatışmaya gidişi sırasında ortaya çıkar. Psikologlar askerlere çatışmalardan ya "normal" ya da Travma Sonrası Stres Bozukluğu içinde döneceklerini söylerler. Aslında burada yapılan bu askerlere yalnızca iki yolu (normallik ya da psişik sorunluluk durumu) bulunan bir zihinsel harita sunmaktır. Travma Sonrası Stres Bozukluğu elbette savaşın kanıtlanmış ciddi bir sonucudur (ve savaş o kadar korkunç olabilir ki "normal" dönebilmek çok zor olabilir). Ancak başka bir önemli araştırma grubu daha iyi bir üçüncü yolun bulunduğunu ortaya koymaktadır: Travma Sonrası Gelişim.

Büyük kayıplar, kemik iliği nakli, meme kanseri, kronik hastalıklar, kalp krizi, savaş, doğal afetler, fiziksel tacizler, sığınmacı durumuna düşmek. Eğer yukarıdakiler size başımıza gelebilecek en kötü şeylerden oluşturulmuş bir kâbuslar listesi gibi görünüyorsa, bu zaten öyledir. Ancak bu sayılanların birçok insan için gelişimi tetikleyen şeyler olduğu da araştırmalarda ortaya konmuştur.[102] Psikologlar bu deneyimi Travma Sonrası Stres'ten ayırt etmek için Muhalif Gelişim ya da Travma Sonrası Gelişim olarak adlandırırlar. Bu yeni araştırma alanıyla ilk tanıştığımda aslında keyfim oldukça kaçmıştı. Bunu neden daha önce duymamıştım? Dünyanın yalnızca şaşırtıcı olmayıp, birçok insanın hayatını iyileştirebilecek bir araştırmayı sansürlediği hissine kapılmıştım. Burada bahsettiğimiz birkaç sıra dışı araştırma değil birçok seçkin araştırmadır.

Geçtiğimiz yirmi yıl boyunca psikolog Richard Tedeschi bu fikrin çok eski olduğunu kabul etmiş (seni öldürmeyen şey daha güçlü kılar deyişini şüphesiz duymuşsunuzdur) ve "Çok zor bir durumla mücadele etmenin iyi bir sonuca yol açma olasılığı yalnızca son 25 yıldır teorik ve uygulamalı araştırmaların konusu olmaya başlamıştır" demiştir.[103] Bu araştırma sayesinde, günümüzde, büyük sıkıntılar ve travmaların gerçekten de büyük olumlu değişimler ortaya çıkarabileceğini kesin olarak söyleyebiliyoruz. Örneğin 11 Mart 2004'te Madrid'de gerçekleşen tren bombalamalarından sonra psikologlar olumlu psikolojik gelişim gösteren birçok kent sakini olduğunu gözlemlemişlerdir.[104] Bu durumun bir benzeri de meme kanseri teşhisi konulan kadınların önemli bölümünde görülmektedir.[105] Buradan nasıl bir olumlu gelişim ortaya çıkabilir? Maneviyat, başkalarına karşı şefkat, açıklık ve hatta sonunda hayattan alınan tatminin geliştiği ortaya konmuştur. Travma sonrası insanlar artmış bir kendine güven ve güçlenmiş bir karaktere sahip olduklarını, insanlarla daha fazla yakınlık kurabildiklerini söylemektedirler.[106]

Bunlar elbette herkes için geçerli değildir. Öyleyse bu deneyimlerde gelişim fırsatını bulabilen insanlarla bulamayanlar arasındaki fark nedir? Bununla ilgili birden fazla mekanizma söz konusudur; ancak şaşırtıcı olan, zihinsel yapının her şeyin odağında olmasıdır. İnsanların yukarı doğru giden yolu bulma becerileri büyük oranda ellerine gelen kartları nasıl algıladıklarıyla ilgilidir. Dolayısıyla, muhalif gelişimi ortaya çıkaran stratejiler, olay ya da durumun olumlu yorumlanması, iyimserlik, kabullenme ve soruna doğrudan odaklanmayı (sorundan kaçınmak ya da onu inkâr etmek yerine) içeren mekanizmalardan oluşur. Bir grup araştırmacının açıkladığı gibi "travma sonrası gelişimi etkileyen etmen, olayın kendisi değil, kişi tarafından nasıl algılandığıdır."[107] Diğer bir de-

yişle düştükleri yerden en başarılı şekilde kalkmayı başaran insanlar kendilerini yalnızca başlarına gelenlerle değil olup bitenden neler çıkardıklarıyla tanımlayanlardır. Bu insanlar ilerlemek için muhalifliği kullanan insanlardır. Onlar için yalnızca "kendini toparlamak" değil aynı zamanda "ileri doğru atılım" söz konusudur.[108]

"Buldum, Başarısız Olduk!"

Neyse ki çoğumuz hayatlarımızı ciddi travmalardan uzak yaşarız, ama hepimiz hayatlarımızın bir noktasında ters durumlarla karşı karşıya kalırız. Hatalar. Engeller. Başarısızlık. Hayal kırıklığı. Acı. Kişisel ya da profesyonel hayatlarımızın belli zamanlarında başımıza gelebilecek zorluklar için bir sürü sözcüğe sahibiz. Gene de her sıkıntı beraberinde gelişim fırsatlarıyla birlikte gelir ve bundan yararlanmayı öğrenebiliriz. Mentorum Tal Ben-Shahar'ın söylediği gibi "Başımıza gelen her şey iyi değildir, ama biz başımıza gelen her şeyden iyi bir sonuç çıkarabiliriz." Ya da Başkan Obama'nın seçildiğinde söylediği gibi: "Bir krizi asla boşa harcamayın."

Başarılı insanlar olumsuzlukları bir engel olarak değil olumlu durumlara ulaşmak için bir basamak olarak görürler. Gerçekten de, başlangıçtaki hatalar sanayide çığır açarak büyük karlara yol açan ve kariyerleri yukarı taşıyan fikirleri beslemektedir. Hepimiz şu bilinen örnekleri duymuşuzdur: Michael Jordan lise basketbol takımından atılmıştır, Walt Disney yeterince yaratıcı olmadığı gerekçesiyle gazeteden kovulmuştur, Beatles kendilerine "gitar gruplarının sonu geldi" diyen bir plak şirketi yöneticisi tarafından reddedilmiştir. Aslında bu kişilerin mantraları genel olarak yukarı düşme kavramını içerir: Jordan "hayatım boyunca tekrar tekrar başarısız oldum, başarımın sırrı budur" demiş, Robert F. Kennedy ise benzer biçimde "yalnızca büyük başarısızlıklara

cesaret edenler büyük başarılara imza atabilirler" demiştir. Thomas Edison zamanında başarıya giden yola başarısızlıklar sonucu girdiğini söylemiştir. Jena McGregor'ın Business Week'de yazdığı gibi "başarısızlığın öğretme gücü o kadar fazladır ki yatırımcılar başlangıçlar için genellikle öz geçmişlerinde başarısızlık olan yöneticileri tercih ederler."[109] Bir danışmanın açıkladığı gibi, "şirketlerin başarısızlığı radyoaktif bir tehlike olarak algılayarak etrafına duvarlar örmek yerine başarısızlık partileri düzenlemeleri gerekir."[110]

Coca Cola bu ilkeye büyük önem vermektedir. 2009'da şirketin CEO'su yıllık yatırımcılar toplantısını şirketin birçok başarısını değil başarısızlıklarını sıralayarak açmıştır. (Hiç OK Soda, Surge, Choglit markalarını duymuş muydunuz? Muhtemelen hayır). Bütün bu başarısızlıkları sıralamasındaki amacı, yatırımcıların bazen hata yapabileceğini, para kaybedebileceğini, ancak bütün bunlardan önemli dersler çıkarabileceğini, bunun da Coca Cola'nın başarısına katkısı olacağını anlamalarını sağlamaktı.

Harvard Business Review en akıllı şirketlerin yaratıcı sorun çözme becerilerini geliştirmek amacıyla bilerek hata yaptıklarını yazar.[111] Örneğin Bell Telephone Co. genellikle "yüksek riskli" müşterilerinden depozito talep ederken bir keresinde bilinçli olarak bu müşterilerden 100.000 tanesinin gözden kaçmasını sağlamıştır. Buradaki amaç zamandan bağımsız olarak bunlardan hangilerinin faturalarını ödeyip, hangilerinin ödemeyeceklerinin görmektir. Şirket bu bilgi sayesinde çok daha etkin bir tarama süreci tasarlamayı başarmış ve böylece karlarına milyonlarca dolar katmıştır. *Harvard Business* yazarlarının vardığı sonuca göre, bunun gibi hatalar yapmak "öğrenmeyi hızlandırmanın ve rekabeti kızıştırmanın güçlü bir yoludur."

Tal Ben-Shahar *Mükemmeli Aramak* adlı kitabında, "Başarısızlıkla baş etmeyi ancak başarısız olarak, başarısızlığı ya-

şayarak öğrenebiliriz. Zorluk ve sıkıntılarla ne kadar erken yüz yüze gelirsek daha sonraki kaçınılmaz engellerle o kadar iyi mücadele edebiliriz" der.[112] Araştırmalar bunu kanıtlamıştır. Doksan kişinin bir yazılım eğitimine katıldıkları bir araştırmada bu kişilerin yarısına hataları olmadan engellemek, diğer yarısına ise hataları gerçekleştirmek öğretilmiştir.[113] Ve ne çıksa beğenirsiniz? Hata yapmaya teşvik edilen grup yalnızca daha kendi kendine yeter olmakla kalmamış, aynı zamanda hatalardan kurtulmanın yollarını da kendi kendilerine bulmuşlardır. Bu kişiler daha sonra yazılımın kullanımında da daha hızlı ve başarılı olmuşlardır.

ÜÇÜNCÜ YOL NASIL GÖZDEN KAÇAR?

Başarısızlıktan başarıya giden yol ne yazık ki her zaman kolayca görülemez. Bir krizin gölgesindeyken kolaylıkla statükonun sefaletine saplanıp kalabilir ve başka bir yolun daha var olduğunu unutabiliriz. 2008 finansal krizi, işgücünün altındaki zemini kesin ve acımasızca çekip aldığında bunu birinci elden görme şansım oldu. Özellikle bir günü hiç unutamıyorum. Manhattan'daki gökdelenlerden birinde, yedi yıl önce 11 Eylül saldırılarından kalan boşluğa bakıyordum. Küresel bir kredi kartı şirketinin yöneticilerine mutluluk üzerine konuşma yapma konusunda hissettiğim vicdan azabının nedeni belki de bu kan donduran anıydı. Odaya girdiğimde karşıma çıkan neredeyse elle tutulur moral bozukluğu bu duygumu daha da artırdı. Her konuşmacının izleyicilerinden beklediği doğrudan göz teması ve kendinden emin gülümsemeler yerine bembeyaz yüzler ve mutlak sessizlikle karşılanmıştım. Konuşmama daha yarım saat vardı ve çalışanlar sabah toplantılarına ara vermişlerdi. Bunun gibi aralarda genellikle herkes Blackberry'lerinde hırsla bir şeyler yazarak

kahvelerini yudumlarken aynı anda dört kişiyle de sohbet ederler. Ama bugün durum farklıydı.

İnsan kaynakları yöneticisi beni çabucak bir kenara çekerek gergin ve kısık bir sesle konuşmaya başladı. Bana grubun az önce şirketin ekonomik çöküntüye karşı planladığı önlemler üzerine bilgilendirildiğini ve bu önlemlerin yeniden yapılanma, iş tanımlarında ciddi değişiklikler ve yaygın işten çıkarmaları içerdiğini anlattı. Buradakilerin hâlâ işlerinin başında olduğunu, ama birçoğunun değerli mesai arkadaşlarını ve ekip üyelerini kaybettiklerini söyledi. Artık kimsenin kariyeri öğlen arasından önceki gibi olmayacaktı. Ayaklarımın altındaki zeminin kayışını hissettiğim sırada yakama bir mikrofon iliştirildiğini fark ettim. Mutluluk hakkında konuşmaktan ender olarak çekinirim, işte bu o zamanlardan biriydi.

Takip eden birkaç hafta ve ay boyunca Hong Kong, Tokyo, Singapur, Sydney, Londra ve New York'taki Fortune 500 şirketlerinin koridorlarını arşınladım ve primlerin kesildiği ve işgücünün yarı yarıya azaltıldığı haberlerinin gölgesinde konuşmalar yapmak durumunda kaldım. Gittiğim her şirkette korkudan donup kalmış, hareket yeteneğini kaybetmiş bir sürü yönetici ve çalışanla karşılaştım. Bu insanların zihinsel haritaları acımasız mevcut duruma takılıp kalmıştı ve daha da kötüsü, kendilerini işsizlik ve iflas gibi daha da aşağı noktalara çekecek olan yollara odaklanmış durumdaydılar.

Seattle'daki küçük bir üretici firmanın mutsuz yöneticilerinden biri bana ekibinin neşeli toplantılar yapmakla ünlü olduğunu ama artık "zombi gözlere" ve sessiz ağızlara baktığını söylemişti. Johannesburg'daki bir inşaat şirketinin yöneticilerinden biriyse aslında çok başarılı olan satış ekibinin artık müşterileri aramaktan bile kaçındığını, çünkü sürekli kötü haberler vermekten bıktıklarını anlatmıştı. Müşterileri ve kendileri için olumlu bir gelecek göremedikleri için uğ-

raşmaya değmeyeceğini düşünüyorlardı. Küresel bir finans şirketinin genel merkezinde, şirketin dört futbol sahası büyüklüğünde olmasıyla ünlü seans katında parmak uçlarında yürüdüm. Normalde tıklım tıklım insanlarla ve enerjiyle dolu olan bu dev salon büyük bir sessizliğe gömülmüştü. Çevredeki insanlar boş masaların etrafında başları aşağıda geziniyor, göz kontağı kurmaktan kaçınıyor ve bana sorarsanız çalışmaktan da uzak duruyorlardı.

Daha fazla çabanın en fazla gerektiği bu durumda karşıma çıkan herkes paralize olmuş gibiydi. Neler oluyordu?

Çaresizliği Öğrenmek

Modern iş dünyasında başarısızlık ve başarının psikolojisini öğrenebilmek için bir süreliğine Kova Burcu Çağı'nın sonuna dönmemiz gerekir. 1960'larda Martin Seligman henüz pozitif psikolojinin kurucusu olmamıştı. Seligman o zamanlar yüksek lisans öğrencisiydi ve üniversitedeki laboratuarında mutluluğun karşıtını inceliyordu.[114]

Seligman'ın laboratuarındaki daha yaşlı araştırmacılar köpekler üzerinde araştırmalar yapıyor, zil sesleri gibi uyarıcılarla küçük elektrik şoklarını bir arada kullanarak sonradan köpeklerin tek başına zil sesine ne tepki vereceğini görmeye çalışıyorlardı. Bu şartlanmalar tamamlandıktan sonra da araştırmacılar her bir köpeği iki bölmesi olan bir "mekik kutusuna" koyuyorlardı. Bölmelerden birinde köpeğe elektrik şoku verilirken diğer bölme güvenli bırakılıyordu. Aradaki duvarı aşmak kolaydı Araştırmacılar köpeklerin zil sesini duyduklarında hemen kutunun güvenli bölmesine geçeceklerini, bu şekilde sesin ardından gelecek olan şoktan kurtulmuş olacaklarını tahmin ettiler. Ama sonuç hiç de böyle olmadı.

Seligman, kendi anlattığı şekliyle bir gün laboratuara girdiğinde yaşlı araştırmacıların şikâyetlerine kulak misafiri

olmuştu. Araştırmacılar "Sorun köpeklerde" diyordu. "Köpekler hiçbir şey yapmıyor. Bir sorunları var." Deney başlamadan önce köpekler bariyerlerin üzerinden gayet güzel atlamışlardı, oysa şimdi oldukları yerde yatıyorlardı. Seligman araştırmacıların başarısız bir deney olarak gördükleri şeyin aslında son derece değerli bir sonuç ortaya çıkardığını fark etti: Köpeklere yanlışlıkla çaresizliği öğretmişlerdi. Daha önce köpekler zil çaldığında ne olursa olsun bir şokun bunu izleyeceğini öğrenmişlerdi. Dolayısıyla da artık bu yeni durumda kutunun güvenli bölmesine atlamayı denemiyorlardı çünkü şoktan bu şekilde kaçamayacaklarını düşünüyorlardı. Tıpkı Johannesburg'daki inşaat şirketinin çalışanları gibiydiler, kafalarındaki fikir "ne diye çabalayalım ki" idi.

Seligman ve meslektaşları insan davranışları üzerine on yıllar süren çalışmalarının ardından köpeklerde görülen bu çaresizlik davranışının aynısının insanlar arasında inanılmayacak kadar yaygın olduğu sonucuna vardılar. Başarısız olduğumuzda, ya da hayatımız bir şokla kesintiye uğradığında o kadar çaresiz hale gelebiliriz ki, tek yapabildiğimiz teslim olmaktır. Gerçekte genellikle stres dolu modern iş hayatımızda ofis bölmelerimiz yeni "mekik kutuları", çalışanlar da yeni köpeklerdir. Bir araştırmanın sonuçları insanların köpeklerle ne kadar büyük benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar iki grup insanı bir odaya alarak yüksek sesli bir kayıt dinletmiş ve daha sonra bu insanlardan bir panel üzerindeki düğmelere basarak sesi nasıl kapatacaklarını bulmalarını istemişlerdir.[115] Birinci grup bütün düğme kombinasyonlarını denemiş ancak sesi bir türlü kesememiştir. (Hain psikologların yaptıklarına bir başka örnek daha!) Kontrol grubu işlevi gören ikinci gruba sesi kesebilen bir panel verilmiştir. Daha sonra her iki gruba da aynı görev verilmiştir: Yeni bir odaya (mekik kutusunun eşdeğeri) alınacak

ve yeniden bu korkunç sesi duyacaklardır.

Bu sefer her iki grup da aynen köpeklerin engeli aşabilecekleri gibi yalnızca ellerini sallayarak sesi durdurabilecektir. Kontrol grubu bunu kolaylıkla bulmuş ve sesi kesebilmiştir. Oysa daha önce kesemedikleri sese maruz kalan grup kolları iki yanda beklemiş ve sesi kesmeyi denememiştir bile. Araştırmacılardan birinin dediği gibi, "Sanki sesi kesemeyeceklerini öğrenmiş gibiydiler. Bütün koşullar (zaman, mekân, her şey) değiştiği halde sesi kesmek için en ufak bir çaba bile göstermediler. Ses karşısındaki çaresizliklerini bu yeni deneye de taşıdılar."[116]

Ekonomik Boyun İncinmesi

Şanghay hızla gelişen bir kentin tüm nimetlerini bulabileceğiniz bir yerdir. Günümüzde 19 milyon insanı barındıran bu kentin yerinde 1990'ların ortalarına kadar tarım alanlarından başka bir şey yoktu. Yabancı yatırımlar Çin'e akmaya başladıkça, 20 katlı ofis binaları kendilerini 100 katlı devlerin gölgesinde buluverdiler. Bu durum ucu bucağı görünmeyen bir zenginlik vaat ediyordu.

Şanghay'a 2008 yazında ilk gittiğimde bu vaat yalnızca Çin'de değil, tüm dünyada askıya alınmıştı. Kentin Pudong adlı yeni gelişim bölgesindeki binalardan birinin 104. katından New York Borsa katına kadar gittiğim her yerde insanların stresin pençesinde olduklarını gördüm. İnsanlar bu finansal tsunaminin bir sonraki hedefinin neresi olacağını bilemedikleri için çaresizlik içinde bulundukları yere çivilenmiş gibiydiler. Herkesi bu şekilde dondurup çaresiz bırakan şeyin ne olduğunu tam olarak anlamamıştım, ta ki bir yönetici bana açıkça söyleyene kadar: "Pazarı kontrol eden güçler kontrolüm dışında. Hisse fiyatları kontrolüm dışında. Patronlarımın kararları kontrolüm dışında. Yani yapabileceğim hiçbir şey yok. Suyun her geçen gün daha da yükseldiğini hissediyorum."

Geçtiğimiz iki yıl içinde konuştuğum şirketlerden anladığım kadarıyla 2008 çöküntüsü ve artçı şokları tüm dünyada birçok çalışan üzerinde bir öğrenilmiş çaresizlik (yapacaklarımızın boşa gideceğine olan inanç) etkisi oluşturmuştur. Ancak sorun şudur ki zihinsel haritalarımızda yukarı doğru giden yolları, daha da kötüsü bu yolları bulma motivasyonumuzu yok ettiğimizde mücadele becerimize de zarar vermiş oluruz.

Üstelik hepsi bundan ibaret de değildir. İnsanlar hayatlarının bir alanında çaresiz hissettiklerinde yalnızca bu alanda teslim olmakla kalmaz genellikle bu dersi "aşırı öğrenerek" diğer durumlara da uygularlar. Bu kişiler tek bir çıkmaz yolun diğer tüm olası yolların da çıkmaz olduğunun kanıtı olduğuna inanmaya başlarlar. İşteki bir başarısızlık kişinin ilişkisinde de umutsuzluğa yol açabilir. Benzer şekilde, bir arkadaşımızla yaşadığımız bir sorun bizi iş arkadaşlarımızla aramızda bağlar kurmaktan alıkoyabilir. Bu gerçekleştiğinde çaresizliğimiz kontrolden çıkar ve hayatımızın diğer alanlarında başarılı olmamızı da engeller. Bu tam da kötümserlik ve depresyonun tanımıdır (bütün yolları çıkmaz olan bir harita) ve bu durumun başarısızlıkla sonuçlanacağı kesindir. Bu olumsuz döngüyü daha büyük bir sosyal yapıda gözlemlemek için çok uzağa bakmamız gerekmez. Öğrenilmiş çaresizlik kent okulları, cezaevleri ve birçok başka yerde salgın halindedir. İnsanlar yukarı doğru bir yol kalmadığına inandıklarında bulundukları dipte kalmaktan başka seçenekleri yoktur.

YUKARI DOĞRU GİDEN YOLU BULMAK

1900'lerin başında olası fırsatları değerlendirmek amacıyla Afrika'ya gönderilmiş olan iki ayakkabı satıcısının hikâyesini duymuşsunuzdur. Satıcılar patronlarına ayrı telgraflar çekmişlerdir. Birincisi "Durum umutsuz. Burada kimse ayakka-

bı giymiyor" derken diğeri, "Harika bir fırsat! Hiçkimsenin ayakkabısı yok" demiştir.

Bu iki satıcı günümüzde Alaska'ya klima ya da Gobi Çölü'ne mayo satmaya gönderilmiş olsalar ihtimal o ki benzer e-postalar yollarlardı. Bir terslik söz konusu olduğunda bazı insanlar bunu fırsata dönüştürmeye, olumsuz olanı olumlu hale getirmeye çalışmazken bazıları sorunun tersliğin kendisi değil onu algılama biçimimiz olduğundan yola çıkarak durumdan fırsatlar çıkarmaya bakarlar. Bazıları çaresiz biçimde otururken diğerleri kendilerini toparlayıp güçlü yönlerine yatırım yaparak ileri doğru yol alırlar.

İki Borsacının Hikâyesi

İki borsacı hayal edin. İşi basitleştirmek için bunları Ben ve Paul olarak adlandıralım. Her ikisinin de altı haneli maaşları ve primleri olsun. Her ikisi de yıllardır bu işi yapıyor ve daha yıllar boyu çalışmayı hedefliyor olsun. Ve finansal tsunami her ikisini de yıkıp geçmiş olsun. Paul harap durumdadır, hayat tarzı tehlikededir (özel sipariş Mercedes arabası da). Her geçen gün daha da kötü haberler gelmekte ve onu daha fazla çaresizliğe gömmektedir. Başlangıçta Paul kadar alt üst olmuş olan ben bu durumu hedeflerini gözden geçirmek ve yeni bir proje peşinde koşmak için bir fırsat olarak görmeyi tercih eder. Benzer geçmişler, neredeyse aynı profesyonel deneyimler, son derece farklı sonuçlar.

Hepimiz tersliklere Paul gibi tepki veren insanlar tanırız. Oysa Ben'in hikâyesi de en az Paul'ünki kadar gerçektir. Ben Axler Barclays'in yatırım bankacılığı bölümünde bir direktör yardımcısıydı ve beklemediği bir şekilde işten çıkarıldı.[117] Kendine acımak yerine hep hayalini kurduğu kariyer değişikliği için bundan iyi zaman olamayacağını düşünerek bir serbest yatırım fonu kurdu. Kısacası Ben, kötü şansına yatırım yaparak bu

durumu bir fırsata dönüştürdü. Bunun doğru bir karar olduğu kısa zamanda ortaya çıktı, ekonomik durumdaki bozukluğa rağmen bir sürü yeni müşteri kazanmayı başararak hem öncekinden daha mutlu hem de daha zengin hale geldi. Bütün bunları Üçüncü Yolu bulabileceğine inanarak gerçekleştirdi.

Bir Katalizör Olarak Kriz

Neyse ki, kişisel krizlerin olumlu kişisel gelişimlere yol açması gibi, ekonomik krizler de şirketlerin daha büyük başarılar elde etmesini sağlayabilmektedir. *Wall Street Journal*, 20. yüzyıl iş dünyasının birçok devinin Büyük Buhran sırasında kurulmuş olduğunu yazmıştır.[118] Benzer şekilde Amerika'nın en büyük şirketleri, resesyonları sıklıkla iş biçimlerini değerlendirmek ve geliştirmek için kullanmıştır. *Times*'ın 1958'de altını çizdiği gibi, (verdiği mesaj günümüzde geçerli olmasa da) "operasyonunu daraltan her şirket karşısında, bir diğeri işleri yürütmek için daha önce akıl edilmiş olması gerektiği halde gelişme dönemlerinde gözden kaçan yeni yöntemler bulmuştur."[119] Ekonomik sıkıntılar şirketleri maliyetlerini kısmak için yaratıcı yöntemler bulmaya ve yöneticileri en alt kattan itibaren çalışanlarıyla ve operasyonlarla temas halinde olmaya zorlamaktadır. Bir şirket başkanı gerileme dönemlerinin aslında çok değerli olduğunu söylemiştir: "Operasyonumuzu geliştirmek için yapabileceğimiz her değişikliği yapıyoruz. Bu değişiklikler o kadar işe yarıyor ki, gerileme yarın duracak olsa bile artık eski sistemimize geri dönmeyiz."[120] Bunlar 50 yıl önce yazılmış olabilir, ama en başarılı şirketlerin son ekonomik gerileme döneminde kendilerini nasıl toparladıklarına baktığımızda bu kuralların hâlâ geçerli oldukları ortaya çıkmaktadır.

En iyi liderler gerçek yüzlerini parlak yıllarda değil, sıkıntılı zamanlarda gösterenlerdir. Bir liderin finansal krize gös-

terdiği doğal tepki durup işlerin yoluna girmesini beklemek olabilir, ancak *Journal* bunun son derece yanlış bir yaklaşım olduğuna dikkat çekmektedir. Yapılması gereken yöneticilerin iki katı çalışmasıdır, çünkü "krizler yaratıcılığın katalizörü olabilirler." Önlerine çıkan engeller karşısında donup kalan liderler bu büyük fırsatı kaçırırlar. Çaresizlik yalnızca kendi performanslarını aşağı çekmekle kalmaz, şirketin ve çalışanların performansını da düşürür.

Diğer yandan, zorluk karşısında enerji kazanan ve başarısızlık karşısında motive olan liderler her tür ödülü elde edebilirler. Örneğin, diğer tüm liderler şirketlerini ayakta tutmaya çalışırlarken PepsiCo'nun CEO'su Indra Nooyi ekonomik gerilemeyi dünyayı gezmek için bir fırsat olarak görmüş ve çalışanlarının moral ve güvenini onlarla yüz yüze görüşerek yüksek tutmuştur. Bunun geri dönüşü büyük olmuştur: Şirketin moral ve performansı yükselmekle kalmamış, Nooyi 2009'da *Fortune* tarafından ABD'nin en güçlü kadını seçilmiştir.

Engeller ya da başarısızlıkla karşı karşıya kaldığımızda çaresizliğe teslim olmak bizi yere serer, oysa bu durumda bir fırsat yolu aramak kendimizi toparlamamıza yardımcı olur. Bundan yola çıkarak kariyerlerimizde Üçüncü Yol'u bulmak için aşağıdaki stratejileri ortaya koyabiliriz.

Karşı Gerçeğinizi Değiştirin

Tüm dünyada iş dünyası liderlerine sunduğum ve her zaman aynı tepkiyi alan şu senaryonu düşünün. Bir bankaya girdiğinizi hayal edin. İçerde 50 kişi olsun. Bir soyguncu içeri girer ve bir el ateş eder. Sağ kolunuzdan vurulursunuz.

Şimdi, eğer bu olayı ertesi gün arkadaşlarınıza ve iş arkadaşlarınıza dürüstçe anlatacak olsanız şanslı mı şanssız mı olduğunuzu söylersiniz?

Bu soruyu eğitimlerime katılan yöneticilere sorduğumda

yanıt genellikle (ve şiddetle) 70/30 olarak bölünmektedir. Katılımcıların %70'i bunun son derece şanssız bir olay olduğunu söylerken geri kalan %30'luk bölümü tam tersine çok şanslı bir olay olduğunu iddia eder. Aynı olayın bu kadar farklı algılar oluşturması başlı başına ilginçtir, ama işin içyüzü bu sonuca nasıl vardıklarını sorduğumda ortaya çıkmaktadır.

Şanssız gruptakiler şunlara benzer şeyler söyler:

"Herhangi bir zamanda bir bankaya girebilirdim. Buna benzer olaylar neredeyse hiç olmaz. Ne kadar şanssızım ki tam o sırada ben de oradaydım. Ve bu da yetmezmiş gibi vurulan ben oldum!"

"Kolumda bir kurşun varsa tabii ki şanssızımdır."

"Bankaya son derece sağlıklı olarak girdim ve ambulansla çıktım. Seni bilmem Shawn, ama bu benim iyi zaman tanımıma pek uymuyor."

Favorim olan yanıtlardan biri mükemmel bir Britanyalı aksanıyla konuşan bir bankacı olan Elsie'den gelmişti. Elsie soğuk soğuk, "Bu her şeyden önce uygunsuz," demişti.

Ama benim için tüm zamanların en iyi yanıtı aslında birden fazla kez karşılaştığım (ve her seferinde Wall Street'den gelen biri tarafından) şu yanıttır: "Bankada en az 50 kişi vardı. Birilerinin vurulmayı benden daha çok hak ettiğine eminim." (Böyle bir yanıt veren kişi için bundan emin değilim.)

Bu insanlar bir banka soygununda alınan bir kurşun yarasının nasıl şans olarak algılanabileceğini anlayamamaktadırlar. Ama sonra diğer tarafın aynı olayla ilgili açıklamalarını dinlerler:

"Kolumdan daha kötü bir yerimden vurulabilirdim. Ölebilirdim. Bu nedenle inanılmayacak derecede şanslı olduğumu düşünüyorum."

"Başka birinin daha vurulmuş olmaması çok iyi. Orada aralarında çocukların da bulunduğu en az 50 kişi vardı. Herkesin

hayatta kalmış ve hikâyeyi anlatabiliyor olması inanılmayacak bir şans."

Yanıtlar arasında önemli farklar olmasına karşın bu yanıtları veren herkesin beyni aynı şeyi yapmaktadır. Beyinlerimiz kendi karşı gerçeklerini (ve bu önemli bir kavramdır) *yaratmaktadır*. Karşı gerçek, beynimizin gerçekte ne olduğunu anlayabilmemiz ve değerlendirebilmemiz için yarattığı alternatif senaryoya verilen addır.[121] Demek istediğim şu: Olayın sonucunu şanssızlık olarak gören insanlar, alternatif senaryo olarak hiç vurulmamış olmayı hayal etmişlerdir, bununla karşılaştırıldığında başlarına gelen son derece şanssız görünmektedir. Oysa, diğer gruptakiler çok farklı bir alternatif senaryo yaratmışlardır. Başlarından vurularak ölebilecekleri, ya da, başka birçok insanın da zarar görebileceği bunlardan bazılarıdır. Bunlarla karşılaştırıldığında, hayatta kalmış olmak *gerçekten* de büyük bir şanstır.

Kritik nokta şudur: Her iki karşıt gerçek de tamamen farazidir, çünkü yaratılmışlardır. Gerçekten de herhangi bir durumda kendimizi çaresiz değil şanslı hissetmemizi sağlayacak bir karşıt gerçek seçme gücüne sahibiz. Olumlu bir karşıt gerçek seçmek iyi hissetmemizi sağlamanın yanında olumlu bir zihin yapısından dolayı elde edebileceğimiz performans ve motivasyona ulaşmamızı da sağlar. Diğer taraftan, tersliği bizim için daha da korkutucu hale getirecek olan bir karşıt gerçeği seçtiğimizde, gerçek aslında olduğundan da daha kötü görünmeye başlar. Örneğin University of Virginia'da gerçekleştirilen ilgi çekici bir araştırmada araştırmacılar katılımcılardan bir tepenin doruğundaki bir kaykayın üzerinde durup tepenin eğimini tahmin etmelerini istemişlerdir.[122] Kaykay üzerindeki denek ne kadar fazla korku içinde ve rahatsızsa yamaç ona o kadar yüksek ve dik görünmüştür. Kendimizi daha kötü hissetmemize neden olacak bir karşıt gerçek seçtiğimiz-

de aslında gerçekliğimizi değiştirerek önümüzdeki sorunun aslında olduğundan daha büyük görünmesine yol açarız.

Açıklama Tarzınızı Değiştirin

Birçok profesyonel her gün sorunlarla karşılaşır, ancak bir satış elemanının hayatı, tanımı gereği, yenilgi ve reddedilme üzerine kuruludur. Birçok iş kolunda her on girişimden yalnızca biri satışla sonuçlanır, bu da satışçının zamanının %90'ında reddedildiği anlamına gelir. Bu durum bir süre sonra son derece moral bozucu bir hal alabilmekte, bu da hayat sigortası satıcıları arasında personel değişim oranının neden çok yüksek olduğunu açıklamaktadır. 1980'lerin sonunda MetLife'daki personel değişim oranı o kadar kötüleşmişti ki yeni işe başlayan satış elemanlarının yarısı birinci yılın sonunda ayrılmakta ve yalnızca beşte biri dördüncü yıllarını görebilmekteydi. Bu yüzden şirket, yalnızca işe alım maliyetleri yüzünden yılda 75 milyon dolar kaybediyordu.[123]

İşte bu sırada MetLife Martin Seligman'ı göreve getirdi. Bu sırada Seligman köpekler üzerindeki çaresizlik çalışmalarından elde ettiği bulgulardan insanların terslikler karşısında nasıl ayağa kalkacağı konusunda yararlanmaya başlamıştı. Seligman araştırma deneklerinin büyük bölümünün art arda gelen sorunların ardından sıkıntılı ve çaresiz hissetmeye başlamalarına karşın, belirli bir azınlığın bu etkilere bağışık olduğunu görmüştü. Başlarına gelen zorluk ne olursa olsun, bu denekler her seferinde kendilerini toparlıyorlardı. Daha sonra bu deneklerin ortak özelliğinin terslikleri olumlu algılama becerisi olduğunu fark etti. Araştırmacılar bu durumu iyimser "açıklama tarzı" olarak tanımlamaktadırlar.

O zamandan bu yana, on yıllarca süren ardışık araştırmalar açıklama tarzının (geçmişteki olayları açıklamaktaki seçimimiz) mutluluk ve gelecek başarılarımız üzerinde kilit önemde

etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.[124] İyimser bir açıklama tarzına sahip insanlar terslikleri geçici olarak algılarken, ("O kadar da kötü değil ve daha da iyi olacak") kötümser bir açıklama tarzına sahip olanlar bu olayları daha yaygın ve kalıcı olarak algılamaktadır ("Durum gerçekten kötü ve hep böyle kalacak.") İnanışlar davranışlar üzerinde de etkili olmakta, ikinci seçeneğe inananlar çaresizliğe kapılıp çabalamayı bırakırken diğerleri daha yüksek performans göstermektedir.

Başarıya giden neredeyse tüm yolların açıklama tarzımız tarafından belirlendiğini artık biliyoruz. Bu tarz öğrencilerin lisede ne kadar başarılı olacaklarını, hatta ABD Askeri Akademisi'ne başvuruda bulunanların ne kadar başarılı olacaklarını belirleyen unsurdur. Birinci yıl öğrencilerinden iyimser açıklama tarzına sahip olanlar diğerlerinden daha başarılı olmaktadır.[125] Spor dünyasında üniversiteli yüzücülerden profesyonel beysbol oyuncularına geniş bir yelpaze üzerindeki araştırmalar açıklama tarzının spor konusunda da performansı belirleyici olduğunu göstermektedir.[126] Açıklama tarzı, açık by-pass ameliyatı geçirenlerin iyileşme süreçleri üzerinde bile belirleyici olmaktadır.[127]

Seligman MetLife'daki satış elemanlarının sorunlarını çözmek için yardıma çağrıldığında yöneldiği ilk şey bu kişilerin açıklama tarzları oldu. Yapılan incelemeler gerçekten de daha iyimser olan satışçıların kötümser olanlardan %37 daha fazla satış yaptığını ortaya çıkardı ve en iyimser satışçıların en kötümser olanlardan %88 daha fazla satış yaptıkları görüldü. Buna ek olarak iyimser olan satışçıların işi bırakma oranları kötümserlerin yarısı kadardı.

Bu MetLife'ın aradığı yanıtların ilkiydi. Tamamıyla açıklama tarzına dayanarak seçilmiş satışçılardan oluşan özel bir takım kurmaya karar verdiler. Bunun sonucunu da aldılar. Sonraki yıl bu satışçılar kötümser arkadaşlarından %21, ikin-

ci yıl ise %57 daha fazla satış yaptılar.

Turnayı gözünden vurduğunu fark eden MetLife o günden itibaren işe alım uygulamalarını tümüyle değiştirmeye karar verdi. Satış elemanı adayları standart sektör testlerinde başarısız olsalar bile açıklama tarzına yönelik testlerde iyi puan alırlarsa işe alınıyor, sektör testlerinde yüksek puan alıp açıklama tarzı testlerinde başarısız olanlar ise reddediliyordu. Sonuç: Yalnızca birkaç yıl içinde MetLife'ın personel değişim oranı dibe vurdu ve pazar payı neredeyse %50 oranında artış gösterdi.

ABCD'nizi (TİST) Öğrenin

Kuşkusuz, terslikleri fırsatlara dönüştürmek bazı insanlarda doğal bir beceri olarak mevcuttur. Bazı insanlar doğuştan iyimser bir açıklama tarzına sahiptirler. Bu kişiler otomatik olarak kendilerini şanslı hissetmelerini sağlayacak alternatif senaryoları hayal eder, sorunları kısa ömürlü ve küçük olarak algılar ve başkalarının sorun gördükleri durumlarda fırsatlar bulurlar. Diğerleri bunu yapamaz. Neyse ki bunlar öğrenilebilir tekniklerdir.

Tersliklerden fırsatlara giden yolu görmeyi öğrenmenin bir yolu ABCD-TİST yorumlama modelidir: Adversity-Terslik, Belief-İnanç, Consequence-Sonuç ve Disputation-Tartışma.[128] Terslik bizim değiştiremeyeceğimiz bir durumdur. İnanç bizim bu olaya verdiğimiz tepkinin adıdır: Olayın neden gerçekleştiği ve bunun gelecek için ne anlama geldiği. Bu yalnızca yerel ve geçici özellikte bir sorun mudur, yoksa bunun kalıcı ve yaygın olduğunu mu düşünüyoruz? Hâlihazırda çözümlerimiz var mı, yoksa durum çözümsüz mü? Eğer birinci seçeneğe inanacak olursak (yani tersliği kısa dönemli bir durum, hayatımızın yalnızca bir dönemine mahsus gelişimimiz için bir fırsat olarak görürsek) şansımız yaver gider.

Ama eğer bir durumun ABC'si (TİS) çaresizlik ve pasifliğe giden daha kötümser bir yola girmemize yol açacak olursa, D'yi (T) öne sürmemizin zamanı gelmiş demektir.

Tartışma, önce kendi kendimize inancımızı, (gerçeği değil), söylememizi ve daha sonra da bunu sorgulamamızı içerir. Psikologlar bunu sesli yapmamızı önerirler (örneğin bunu başka biri yapıyormuş gibi davranmak). Bu durum başka biriyle tartışmamıza benzeyecektir. Bu inancın kanıtları neler? Bu kanıtlar kesin mi? Bir arkadaşımızın böyle bir akıl yürütme yapmasına izin verir miydik? Yoksa bu akıl yürütme geri çekilip dışarıdan baktığımızda açıkça aldatıcı mıdır? Bu olayın diğer olası değerlendirilme biçimleri nelerdir? Daha uygun başka tepkiler verilebilir mi? Bu tepkiler nelerdir? Mevcut karşıt gerçek dışında bir karşıt gerçek daha var mıdır?

Ve son olarak başımıza gelen terslik gerçekten kötüyse ilk başta sandığımız kadar mı kötüdür? Bu özel yönteme "felaketten arındırma" denir. Burada yapılan, gerçek bir terslik karşısında kendimize biraz zaman tanıyarak durumun aslında sandığımız kadar büyük bir felaket olmadığını görmek için algılarımıza bir şans vermektir. Bu bir tebrik kartından alınmış basmakalıp olumlu bir söz gibi görünebilir, ama olayların asla ilk başta göründükleri kadar kötü olmadıkları temel biyolojik özelliklerimizde yer alan bir gerçektir.

Çünkü binlerce yıllık evrim süreci bizleri en zorlu hayat koşullarına bile uyum sağlayacak şekilde geliştirmiştir. Terslikler bizi hiçbir zaman sandığımız kadar kötü ve uzun süre etkilemez.

Örneğin, korkunç bir yaralanmanın mutlu olma yetimizi sonsuza dek değiştireceğini düşünürüz. Oysa gerçekte başlangıçtaki uyum ve zorluk döneminin ardından yaralanma kurbanlarının çoğu daha önceki mutluluk seviyelerine geri dönerler.[129] Basitçe söylersek, insan aklı sandığımızdan çok

daha dayanıklıdır. Korkunç bir durumla (örneğin bir aşkın sonu ya da iş kaybı) karşılaştığımızda bunun bizi gerçekte olduğundan çok daha fazla ve uzun süre mutsuz edeceğini sanırız. "Bağışıklığı ihmal etme" yanlışını yaparız; bunun anlamı psikolojik bağışıklık sistemimizin terslikleri aşma konusunda ne kadar başarılı olduğunu sürekli unutmamızdır.

Mutluluk Üzerine Çeşitlemeler adlı kitabın yazarı olan Daniel Gilbert bağışıklığın ihmal edilmesi üzerine birçok araştırma yapmıştır.[130] Üniversite öğrencileri romantik bir ilişki sonrasında yaşayacakları mutsuzluğu genellikle gözlerinde büyütürler. Doçentler kadro alamamalarının mutluluklarını bozacağını düşünürlerken kadro alamayan profesörler bunu hiç yaşamazlar. Terslikler, ne olurlarsa olsunlar, bizi sandığımız kadar kötü etkilemezler. İnsan psikolojisinin bu garip yanını (olayların sonuçlarına karşı duyduğumuz korku aslında olayların gerçek sonuçlarından daha kötüdür) bilmek bile kaçınılmaz olarak yaşamaya devam edeceğimiz sorunlar karşısında daha olumlu bir yaklaşım takınmamıza yardımcı olabilir.

Yani bundan sonra işinizle ilgili bir konuda ya da özel hayatınızdaki bir sorunla ilgili umutsuz ya da çaresiz hissettiğiniz ilk durumda her zaman bir Üçüncü Yol'un olduğunu anımsayın. Yapmanız gereken tek şey onu bulmaktır. Ve hepsinin de ötesinde başarı aslında düşmemek, başarısız olmamak ya da benim de "Yaşlılara Yardım Etmek" deneyinde yaptığım gibi düştüğünde tekrar tekrar ayağa kalkabilmekten ibaret değildir. Başarı, basit dayanıklılıktan fazlası, aşağı doğru aldığımız bu ivmeyi yukarı doğru yükselmek için kullanabilmektir. Başarı, sorunlarımıza ve tersliklere yatırım yaparak daha da mutlu, motive ve başarılı olmak demektir. Bu aşağı düşmek değil, yukarı doğru düşmektir.

PRENSİP 5

ZORRO ÇEMBERİ

Odağınızı Küçük, Yönetilebilir Hedeflere Yönelterek Güç Alanınızı Nasıl Genişletebilirsiniz?

Efsaneye göre, şimdi ABD'nin güneybatısı olan bölgede Zorro adında maskeli bir kahraman kendilerini korumaktan aciz olanlar için savaşırdı. Zorro yiğit, disiplinli ve korkusuzdu. Bu özellikleri onu birçok kitabın, TV dizisinin ve sinema filminin kahramanı olarak ölümsüzleştirmiştir. Bu özelliklerine esprili özlü sözleri ve kadınlar konusundaki doğal yeteneklerini de eklediğinizde Zorro sinemada bu rolü oynayan Antonio Banderas için bile fazla mükemmeldi.

Oysa Zorro hikâyesinin bir de az bilinen yanı vardır. Efsaneye göre Zorro önceleri avizelere asılarak kılıcının tek bir darbesiyle on adamı deviren bir kabadayı değildi. *Zorro* filminin başlangıcında Zorro'yu tutkuları sabrı ve prensiplerini aşan genç ve tez canlı Alejandro olarak görürüz. Haydutlardan intikam alma ve dünyadaki haksızlıkları yoluna koyma

peşindedir, ama bunu hemen ve gösterişli bir biçimde yapmak istemektedir. Daha yüksekten uçar, daha uzağa sıçrar ve kısa zamanda bitkin düşerek kontrolü kaybeder. Yaşlanmakta olan kılıç ustası Don Diego'yla karşılaştığı sırada Alejandro içki ve çaresizliğin pençesindeki yıkık bir adamdır. Ama Don Diego karşısındaki gencin potansiyelini görür ve onu koruması altına alarak ustalık ve başarının "adanmışlık ve zamanla" geleceğini anlatır. Don Diego'nun karargâhı olan gizli bir mağarada yaşlı kılıç ustası Alejandro'nun eğitimine yere bir daire çizerek başlar. Alejandro saatlerce yalnızca bu küçük çemberin içinde dövüşmek zorundadır. Don Diego'nun çırağına bilgice söylediği üzere, "Bu çember senin dünyan olacak. Tüm dünyan. Ben sana aksini söyleyene kadar bunun dışında hiçbir şey olmayacak."

Alejandro küçük çemberin içinde kontrolü ele aldığında Don Diego ona birer birer ustalaşacağı daha büyük beceriler sunar. Kısa zaman sonra Alejandro iplerle sallanmakta, eğiticisini kılıç oyunlarında geçmekte ve hatta yanan mumlarla numaralar yapmaktadır (bu sonuncusu açıkçası en gerekli becerilerden biri sayılmaz, ama sinema açısından gene de etkileyicidir). Alejandro en başta küçük çemberin içinde ustalık kazanmamış olsa sonraki başarılardan hiçbiri mümkün olmayacaktı. O zamana kadar Alejandro ne duygularını kontrol edebiliyor, ne kendi becerilerini algılayabiliyor ne de başarılı olabileceğine inanıyordu. Daha da kötüsü, kendi kaderi üzerinde kontrolü yoktu. Ancak o küçük çemberin içinde ustalaştıktan sonra Zorro olmaya, efsaneleşmeye başlamıştır.

Kontrol Çemberi

Zorro Çemberi kavramı işlerimizde, kariyerimizde ve özel hayatımızda en iddialı hedeflerimize nasıl ulaşabileceğimiz üzerine kuvvetli bir metafordur. Başarının en büyük des-

tekçilerinden biri davranışlarımızın bir fark yaratacağına ve geleceğimizi kontrol edebileceğimize olan inancımızdır. Ama stres ve iş yükümüz kaldırabileceğimizden daha hızlı artacak olursa ilk elden giden şeylerden biri kontrol duygusudur, özellikle de aynı anda çok fazla işle uğraşıyorsak. Oysa eğer önce yönetilebilir küçük hedeflere odaklanacak olursak kontrol duygumuzu geri kazanmış oluruz. Başlangıçta çabalarımızı sınırlamak ve bunların sonuçlarını görmek kaynaklarımızı, bilgimizi ve güvenimizi biriktirerek çemberimizi genişletmemize ve giderek daha büyük alanları kontrol altına almamıza olanak verir. Don Diego Alejandro'ya kabadayı bir kılıç ustası olmayı bir gecede öğretmedi. Zorro önce küçük başlayıp çemberini giderek genişletti. Efsanevi başarısı buradan kaynaklandı.

BİTKİ YETİŞTİRMEK VE KARİYER YAPMAK: KONTROLÜN ÖNEMİ

Kontrolün elimizde olduğunu hissetmek, evde ve işte kaderimizi kontrol edebildiğimizi bilmek esenlik ve performansın en büyük destekçileridir. Öğrenciler arasında yüksek kontrol seviyesi yalnızca daha fazla mutluluğa yol açmakla kalmaz, aynı zamanda istedikleri kariyer için daha yüksek notlar ve daha fazla motivasyon getirir. Benzer şekilde, işyerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını hisseden çalışanlar işlerinde daha başarılıdırlar ve daha fazla tatmin olduklarını ifade etmektedirler.[131] Bu yararlar artarak devam eder: National Study of The Changing Workforce (Değişen İşgücü Üzerine Ulusal Çalışma) için 2002 yılında 3.000 ücretli çalışan üzerinde yapılmış olan bir çalışma işyerindeki yüksek kontrol duygusunun hayatın her alanında (iş, aile, ilişkiler vb.) daha fazla tatminle sonuçlandığını ortaya koymuştur.[132] İşyerinde kontrolün ellerinde

olduğunu hisseden insanlar ayrıca daha düşük stres, iş-aile çatışması ve işi bırakma oranına sahiptirler.

İlgi çekici olan, üretkenlik, mutluluk ve sağlık durumundaki bu kazanımların aslında sahip olduğumuzdan ziyade sahip olduğumuzu *düşündüğümüz* kontrol seviyesiyle bağlantılı olmasıdır. Dünyayı nasıl büyük oranda zihinsel yapımıza bağlı olarak algıladığımızı anımsayın. İşte ve özel hayatlarında en başarılı insanlar psikologların "içsel kontrol noktası" olarak adlandırdıkları özelliğe sahip olanlardır. Bu, davranışların sonuçlar üzerinde doğrudan etkisi olduğuna duyulan inançtır.[133] Diğer yandan dışsal kontrol noktasına sahip olan insanlar günlük olayların dış güçler tarafından belirlendiğine inanırlar.

Birinci gruptakilerin neden işyerinde daha uyumlu oldukları çok açıktır. Dışsal kontrol noktasına sahip olanlar örneğin bir terfiden mahrum bırakıldıklarında "Buradakiler yeteneği göremiyor, hiçbir zaman terfi edemeyeceğim" diyerek motivasyonlarını kaybedebilirler. Sonuçta ne yaparsak yapalım hiçbir şeyi değiştiremeyeceğimize inanacak olursak önceki bölümde bahsettiğimiz öğrenilmiş çaresizliğin pençesine düşeriz. Diğer yandan içsel kontrol noktasına sahip olanlarsa neleri daha iyi yapabileceklerini gözden geçirerek kendilerine o alanlarda geliştirmeye çalışırlar. Dışsal kontrol noktasına sahip insanlar başarısızlık için bahane ararken başarılarının meyvesini almayı da kaçırırlar. Bu durum, kendine güven ve adanmışlık niteliklerine zarar verir. Bir zamanlar böyle dışsal bir kontrol noktasına sahip bir müşteriyle çalışmıştım. Bu kadın ne kadar övgü alırsa alsın bunun ya şanstan ya da patronunun kendisine tolerans göstermesinden kaynaklandığını söylüyordu. Kendi davranışlarının başarıları üzerindeki büyük etkisini hiç hissetmiyor, bunun sonucunda da işine hiçbir zaman tam olarak bağlanamıyordu.

Kontrol noktasının bulunduğu yerin önemini en iyi ortaya koyan alanlardan biri spordur. En iyi atletlerin müsabakalardan sonraki basın toplantılarında nasıl davrandıklarını gözünüzün önüne getirin. Yenilgilerinin nedeni olarak gözlerine giren güneşten ya da hakemlerin kötü kararlarından mı bahsederler? Yenilgilerini yıldız fallarına ya da şanslarına mı bağlarlar? Hayır. Kazandıklarında övgüleri mağrurca kabul eder, kaybettiklerindeyse rakiplerini centilmence tebrik ederler. Hayattaki kaderimizi büyük oranda davranışlarımızın belirlediğine inanmak daha çok çalışmamızı sağlar. Bu sıkı çalışmanın sonuçlarını aldığımızdaysa kendimize olan inancımız güçlenir.

Bu, hayatın neredeyse her alanı için geçerlidir. Araştırmalar gücün kendi çemberleri içinde olduğuna inananların daha yüksek akademik ve kariyer başarısı elde ettiklerini ve işyerlerinde daha mutlu olduklarını ortaya koymuştur.[134] İçsel bir kontrol noktası iş stresini ve işi bırakma oranlarını düşürürken daha yüksek motivasyon, kurum bağlılığı ve görev performansı sağlar. Bazen adlandırıldıkları üzere "içseller" daha güçlü ilişkilere sahiptirler. Bu insanların iletişim kurma, sorun çözme ve ortak hedeflere ulaşma konularındaki başarıları göz önüne alındığında bu beklenen bir durumdur. Bu kişiler ayrıca daha dikkatli dinleyicilerdir ve sosyal iletişimde daha uyumludurlar. Bütün bu özellikler yalnızca işyerinde değil evde de başarının temelini oluşturan unsurlardır.

İşlerimiz ve hayatımız üzerinde kontrole sahip olduğumuzu hissetmek stresi düşürdüğü için fiziksel sağlığımızı bile etkiler. Kendilerine dayatılmış olan iş bitirme tarihleri üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını hisseden 7.400 çalışan üzerinde yapılmış olan yaygın bir araştırmada bu kişilerin diğerlerinden %50 daha fazla kalp hastalığı riski taşıdıkları görülmüştür.[135] Gerçekten de bu etki o kadar sarsıcıdır ki

araştırmacılar işyerindeki baskıya karşı kontrolü kaybetme hissinin kalp hastalığı için kan basıncından bile daha büyük bir risk faktörü olduğu sonucuna varmışlardır.[136]

Ama kontrol algısının ne kadar güçlü olabileceğine dair belki de en dikkat çekici örnek iş dünyasından değil, yaşlıların dünyasından gelir.[137] İnanılmaz bir araştırmada araştırmacılar bir huzurevinin sakinlerine gündelik basit işler üzerinde daha fazla kontrol olanağı tanıdıklarında (örneğin kendi bitkilerinin bakımından sorumlu olmak gibi) katılımcıların yalnızca mutluluk seviyeleri artmakla kalmamış ölüm oranları da neredeyse yarı yarıya azalmıştır. Bir ev bitkisinin bakımın üstlenmekten daha küçük bir sorumluluk çemberi zor bulunur, ama bu minicik görev üzerinde bile kontrole sahip olmak bu kişilerin hayatlarını gerçekten uzatmıştır.

KONTROLÜ KAYBETMEK: DÜELLO YAPAN BEYİN

Ne yazık ki başarımız için önemi bu kadar fazla olmasına karşın her zaman kontrolün bizde olduğunu hissedemeyiz. Bazılarımız kalıtsal olarak dışsal noktaya eğilimlidir, geri kalanlar ise dikkat ve becerilerini aşan çok fazla sorumluluk üstlendiklerinde bu zihin yapısına kolayca düşebilirler. Bunun nasıl gerçekleştiğini tam olarak anlayabilmek için beyne daha yakından bakmamız gerekir.

Gündelik hayatlarımıza devam ederken davranışlarımız genellikle beynimizin birbiriyle düello eden iki bileşeni tarafından belirlenir: Diz kapağı refleksine benzeyen duygusal sistemimiz (buna Ani Hareket Eden adını verelim) ve bilişsel sistemimiz (buna da Düşünen adını verelim). Beynin evrimsel açıdan en eski kısmı Ani Hareket Eden'dir ve bu kısım amigdalanın yönetimi altındaki limbik (Duygusal) bölgede yer alır. Binlerce yıl önce bu Ani Hareket Eden sistem hayatta

kalabilmemiz için gerekliydi. O zamanlar bir çalının ardından üzerimize bir kaplan atladığında mantıksal düşünmemize gerek yoktu, bunun yerine Ani Hareket hızlıca harekete geçiyordu. Amigdala alarm veriyor, bedenimizi adrenalin ve stres hormonlarıyla dolduruyor ve ani ve bilinçsiz bir refleks tepkisi (Savaş ya da Kaç) vermemizi sağlıyordu. On bin yıl sonra hâlâ burada oturuyor olmamızı gerçekten Ani Hareket Eden'e borçluyuz.

Neyse ki günümüzde ofislerimizde çok az kaplan geziniyor. Hayatın sorunlarının kaçmak ya da yenmekten çok daha karmaşık olduğu modern dünyada Ani Hareket Eden tepkileri bazen yarar yerine zarar verebilmektedir. Ani Hareket Eden özellikle karar verme süreçlerinde genellikle başımızı belaya sokar. Bu nedenle on binlerce yıl süren evrim sürecinde bir de Düşünen geliştirdik. Düşünen, beynin prefrontal korteksinde yer alan rasyonel sistemden oluşur. Burası bizim mantıksal düşünme işlemini gerçekleştirdiğimiz, bilgi parçalarından bir sonuca vardığımız ve geleceği planladığımız yerdir. Düşünen'in amacı basittir ama büyük bir evrimsel sıçrayışı yansıtır: *Düşün*, ondan sonra tepki ver.

Gündelik zorluklarımızın çoğunun Düşünen tarafından halledilmesi daha iyidir, ama ne yazık ki stres altında ya da kontrolü kaybettiğimizi hissettiğimizde Ani Hareket Eden kontrolü ele alma eğilimi gösterir. Bu bilinçli olarak gerçekleşen bir durum değil, tümüyle biyolojik bir olgudur. Baskı altında olduğumuzda vücudumuz stresle ilişkili toksik bir madde olan kortizolu fazla biriktirmeye başlar. Stres seviyesi belirli bir noktaya ulaştığında en küçük bir sorun bile bir amigdala tepkisine yol açarak beynin panik düğmesine basabilir. Bu gerçekleştiğinde Ani Hareket Eden Düşünen'in savunmasını kırarak bizi bilinçli şekilde düşünmeden yaptığımız hareketlere sürükler. "Düşün, ondan sonra tepki ver"

yerine Ani Hareket Eden "Savaş ya da Kaç" tepkisiyle yanıt verir. Böylece bilim insanlarının "duygusal rehinelik" adını verdiği duruma düşeriz.

Geçtiğimiz on yıl içinde araştırmacılar duygusal rehinelik durumunun işyerinde performans ve karar verme süreçlerini nasıl etkilediği üzerine çalışagelmişlerdir. Psikolog Richard Davidson bir araştırmasında, bazı insanların neden stres karşısında özellikle dayanıklı olduklarını, diğerlerinin ise acze düştüğünü ortaya çıkarmak için nöroloji bilimindeki uzmanlığından yararlanmıştır.[138] Davidson her iki grubu da kısa zamanda zor matematik problemleri çözmek ya da hayatlarının en üzücü anlarını yazmak gibi durumları içeren eşit yüksek stres ortamına sokmuş ve bu sırada fonksiyonel MR kullanarak beyin fonksiyonlarını izlemiştir.

Her denek elindeki zorlukla uğraştığı sırada Davidson, beyinlerinin refleksif ve rasyonel kısımlarının nasıl mücadele ettiklerini beyin taramaları üzerinde incelemiştir. Desenleri karşılaştırdığında dayanıklı bireylerde prefrontal korteksin limbik sistemi yendiğini, diğer bir deyişle Düşünen'in neredeyse anında Ani Hareket Eden'e galip geldiğini görmüştür. Kolayca zorlanan grup ise amigdala etkinliklerinde sürekli bir artış göstermiştir. Bunun anlamı Ani Hareket Eden'in Düşünen'i rehin almış ve beynin düşünme ve dayanma becerilerini ortadan kaldırmış olmasıdır. Bunun sonucu daha da kötü bir stres seviyesidir.

İşyerinde Rehin Alınmak

Bu noktada bütün bu beyin aktivitelerinin işyerindeki hedeflerimize ulaşmakla ne ilgisi olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Gerçekten de çok ilgisi vardır. *Duygusal Zekâ* adlı çığır açan kitabın yazarı Daniel Goleman duygusal rehin alınma durumunun profesyonel hayatımız üzerindeki etkilerini detaylı

biçimde incelemiştir.[139] Küçük stresler zaman içinde biriktikçe (ki işyerlerinde bu sıklıkla olur) kontrolü kaybetmek için küçük bir rahatsızlık ya da kızgınlık yeterlidir. Bu durumda Ani Hareket Eden kontrolü ele geçirir. Bu rehin alma durumu gerçekleştiğinde bir iş arkadaşımıza patlayabilir, kendimizi çaresiz ve bunalmış hissetmeye başlayabilir ya da birdenbire tüm enerji ve motivasyonumuzu kaybedebiliriz. Bunun sonucu olarak karar verme yetimiz, üretkenliğimiz ve yeterliliğimiz düşer. Bu durum yalnızca bireyler için değil, ekipler hatta bir bütün olarak kurumlar için de geçerlidir. Büyük bir şirkette araştırmacılar iş baskısından en çok etkilenen müdürlerin en kötü performansa ve net kâra sahip takımları yönettiklerini ortaya koymuştur.[140] Çöküntü içindeki bir ekonomi de duygusal rehin alınmaya neden olabilir. Nöroloji uzmanları finansal kayıpların beynin ölümcül tehlikeleri işleyen bölümünde işlendiğini keşfetmişlerdir. Diğer bir deyişle düşen karlar ve yanan emeklilik beynimizin kılıç dişli kaplan tehlikesini işlediği aynı bölgesinde işlenmektedir.[141]

Nobel Ekonomi Ödülü'nü alan tek psikolog olan Daniel Kahneman düello eden beynin iş dünyasındaki karar verme süreçlerini nasıl etkilediği üzerine çığır açan gelişmeler ortaya koymuştur. Kahneman'dan önce yaygın inanç, insanların rasyonel kararlar almakta olduğu, yani finansal ve ekonomik kararlara rasyonel kâr-zarar değerlendirmeleri sonucunda vardığımız yönündeydi. Oysa Kahneman ve meslektaşı Amos Tversky bunun son derece yanlış olduğunu kanıtlamışlardır.[142]

Ültimatom Oyunu adı verilen klasik bir deney şu şekilde gerçekleştirilir: Araştırmacılar birbirlerini tanımayan iki kişiyi laboratuara davet ederler. Bunlardan birine on adet 1 dolarlık banknot verilir ve bu parayı kendisi ve diğer denek arasında dilediği şekilde paylaştırması istenir (10 doların tümünü kendi alabileceği gibi bunu 6 ve 4 dolarlık iki parçaya da bölebilir).

Daha sonra bu katılımcı diğerine bir ültimatom verir: "Parayı al ya da bırak." İşin inceliği işte buradadır: Eğer ikinci denek parayı bırakacak olursa her iki denek de hiç para alamazlar.

Geleneksel ekonomistler açısından bu gayet anlaşılır bir durumdur. Rasyonel biri ne kadar az olsa da bu teklifi kabul eder. Sonuçta alacağı bir dolar bile olsa bu sıfırdan fazladır. Ancak sonuçta deneklerin çoğunun 1, hatta 2 dolarlık teklifleri geri çevirdiği görülmüştür. Peki, ama neden? Bunun nedeni bu kişilerin seçeneklerini rasyonel biçimde tartmaktansa duygularıyla (genellikle haksızlığa uğradıklarını düşündükleri için kızgınlık ve üzüntü) hareket ediyor olmalarıdır. Bu elbette rasyonel açıdan mantıklı değildir, çünkü 2 doları yalnızca tepkisellik nedeniyle reddetmektedirler. Ama her seferinde olan budur. Nörologlar araştırmayı derinleştirdiklerinde beyinde limbik sistem ne kadar etkinse küçük tekliflerin reddedilme olasılığının o kadar fazla olduğunu görmüşlerdir. Araştırmacılardan birinin yazdığı üzere " bu bulgular katılımcılar adil olmayan bir teklifi reddettiklerinde bu kuvvetli (görünüşe göre olumsuz) bir duygusal tepkiden kaynaklanmaktadır."[143]

Ani Hareket Eden'in dünyanın her yerindeki şirketlerde ortalığı kasıp kavurduğunu defalarca gördüm. Hissedarların aksinin doğru olduğunu bilmelerine karşın yüksek fiyattan hisse satın alıp düşük fiyattan satmasının nedeni budur. Bu aynı zamanda Azpar balonlarına kanmamızın ve bu balonlar patladığında pazarların çökmesinin de nedenidir. Jason Zweig'ın *Paranız ve Beyniniz* adlı kitabında yazdığı gibi, "Panikle satış yapmanın kötü bir fikir olduğunu herkes bilir, ama bir şirketin hisse başına 24 sent yerine 23 sent kâr ettiğini duyurması o şirketin pazar değerini bir anda 5 milyar dolar düşürebilir."[144] Beynimiz panik düğmesine bastığında akıl pencereden, cüzdanlarımızdan, kariyerlerimizden ve hayatımızın tüm alanlarından uçup gider.

KONTROLÜ YENİDEN ELE ALMAK, BÜTÜN ÇEMBERLERDE, TEKER TEKER

Peki, kontrolü Ani Hareket Eden'in elinden geri alıp Düşünen'in ellerine nasıl teslim edebiliriz? Bunun yanıtı Zorro Çemberi'ndedir. Ulaşmamız gereken birinci hedef (ya da çizmemiz gereken birinci çember) öz bilinçtir. Deneyler yüksek stres hissetmek üzere hazırlanan insanlardan en çabuk normale dönenlerin ne hissettiklerini en iyi algılayan ve bunu ifade edebilenler olduğunu ortaya koymaktadır. Beyin taramaları sözlü ifadenin olumsuz duyguların etkisini neredeyse derhal ortadan kaldırdığını ve esenlik ve karar verme yetilerini geliştirdiğini ortaya koymaktadır.[145] Dolayısıyla, ister duygularınızı günlüğünüze yazmak, ister bir yakınınızla paylaşmak olsun stres ve çaresizliğinizi sözlü olarak ifade etmek kontrolü yeniden ele almanın ilk adımıdır.

Öz bilinç çemberi üzerinde ustalaştıktan sonraki hedefiniz durumun hangi yönleri üzerinde kontrol sahibi olup hangileri üzerinde olmadığınızı belirlemektir. Önceki bölümde bahsettiğim Şanghaylı müdür ve elemanlarıyla çalışırken onlardan tüm streslerini, günlük zorluklarını ve hedeflerini yazmalarını daha sonra da bunları iki kategoriye ayırmalarını istedim: Kontrolleri altındakiler ve kontrolleri dışında olanlar. Bu basit egzersizi herkes bir kâğıt parçası, Excel dosyası hatta iş sonrası içilen martinilerin altındaki peçete üzerinde yapabilir. Burada önemli olan kontrolümüz dışında olan stresleri bir kenara ayırabilmek, bu sırada da çabalarımızın gerçekten etkili olabileceği alanları belirlemektir. Böylece enerjimizi nereye odaklamamız gerektiğine karar verebiliriz.

Öğrencilerim nelerin kontrolleri dâhilinde olduğunu belirledikten sonra onlardan çabucak ulaşabilecekleri küçük hedefler belirlemelerini isterim. Bu konudaki hareket alanlarını daraltıp enerjilerini odaklayarak başarı olasılığının art-

masını sağlayabilirler. Bunu şu şekilde düşünün: Bir arabayı yıkamanın en iyi yolu hortumun ucunu elinizle tutup ağzını başparmağınızla kapatmaktır. Böylece hortum ağzının yalnızca bir kısmı açık kalacaktır. Bunun nedeni su basıncını artırmak ve suyun etkisini çok daha fazla hale getirmektir. İşyerinde de bunun benzerini çabalarınızı değiştirebileceğiniz küçük alanlara odaklanarak yapabilirsiniz. Her seferinde küçük bir sorunla uğraşarak (dışa doğru genişleyen küçük bir çember) hareketlerimizin elde ettiğimiz sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve kendi kaderimize büyük oranda hâkim olduğumuzu yeniden öğrenebiliriz. Giderek güçlenen bir içsel odak noktası ve artan kendine güvenimiz sayesinde çabalarımızı da giderek güçlendirebiliriz.

Birdenbire Maraton Koşamazsınız

Her yıl yüksek hedeflere ulaşan kişiler bu kavramı benimsemekte başlangıçta zorluk çekerler. Üç yıl önce işyerinde koşuşturmak yerine maraton koşmak isteyen bir şirketin çok meşgul başkan yardımcısıyla çalışmıştım. Yoğun iş temposu yüzünden çok da formda olmayan bu kadın üç kıtada devasa ekipleri idare edebildiğine göre 42 kilometreyi de koşabileceğine inanıyordu. Ben profesyonel bir koşucu değilim ama onun bu aşırı hırsının başına bela açabileceğinden korkmuştum. Bu nedenle kendisi istemese de küçük bir tavsiyede bulundum: "Eğer daha önce hiç maraton koşmadıysanız belki de önce spor salonunda küçük turlar koşmakla başlamalı, bunu giderek geliştirmelisiniz."

Bu önerimi umursamadı. "Küçük turlar koşmak mı?" dedi. "Anlamıyorsunuz. Bir ay içinde maraton koşabilecek hale gelmeliyim. Bu nedenle hemen uzun koşulara başlamalıyım." Kendisine gösterişli ayakkabılar ve son model spor donanımı satın aldı ve her sabah işten önce hızla koşmaya başladı.

İki hafta sonunda yorgunluktan tükenmiş, eklem ağrılarından muzdarip bir şekilde hâlâ 8 kilometreden fazla koşamamış olduğu için üzülüyordu. Sonuç olarak hedefinden 34 kilometre önce pes etmek zorunda kaldı. Küçük çemberlerle başlamayı kabul etmediği için birdenbire çok fazla yük altına girmiş ve başarısız olmuştu. Bu yüzden kendini hiç de iyi hissetmiyordu.

Ne yazık ki konu işimiz olduğunda sıklıkla makul olmayan beklentilerle (kaynağı kendimiz ya da başkaları olabilir) karşı karşıya kalırız. Ama hedeflerimiz ulaşılabilir olmadığında gücünü abartan maratoncuyla aynı kaderi paylaşabilir, üzgün, morali kırılmış ve takılıp kalmış bir hale gelebiliriz. Günümüzün sonuç takıntılı iş ortamında sabırsız ve fazlasıyla iddialı olmamız çok şaşırtıcı değildir. En iyi satış elemanı olmayı, en fazla primi almayı ya da en büyük ofise sahip olmayı arzularız ve bunu HEMEN isteriz. Yeni bir CEO işe aldığımızda hemen sonraki çeyrekte şirketi kâra geçirmesini bekleriz; yeni bir koç aldığımızda önümüzdeki ilk maçı kazanmayı isteriz. Bize hemen ve devasa boyutlarda yapılamayan değişikliklerin bir önemi olmadığını empoze eden realite TV kültürümüz işleri daha da kötüleştirmektedir. Evimizi, bedenimizi ve psikolojimizi reklamlar hariç 30 dakikalık bir bölümde değiştirebileceğimiz bize öğretilmektedir. Oysa gerçek dünyada "ya hep-ya hiç" zihin yapısı neredeyse her zaman başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkumdur. Üstelik başarısızlıkla sonuçlanan girişimler ve yüksek stres kaynakları beynimizi rehin alır ve acımasız bir çaresizlik döngüsü oluşturarak hedeflerimizi bizden daha da uzaklaştırır.

Motivasyon konuşmaları yapanlardan, koçlardan ve benzerlerinden neler duymuş olursanız olun yıldızlara uzanmak başarısızlık için birebir bir reçetedir. Birinci bölümde olanakların sınırlarını zorlamaktan bahsetmiştim. Bunu yapmanın

önemine inanıyorum, ama hepsini bir arada yapmanın değil. Hedef koyma teorisi üzerine uzmanlaşmış olan psikologların orta zorlukta hedefler belirlemeyi önermelerinin nedeni budur. Bu hedefler çabalamamızı gerektirmeyecek kadar kolay ya da denemeye bile kalkışmayacağımız kadar zor olmamalıdır.[146] Karşı karşıya olduğumuz zorluklar özellikle ağırlarsa ve meyveleri uzak görünüyorsa daha küçük ve yönetilebilir hedefler belirlemek kendimize olan güvenimizi artırdığı gibi elimizdeki işe bağlılığımızı da korur. Harvard İşletme Fakültesi Profesörü Peter Bregman'ın tavsiye ettiği üzere "Bir kitap değil bir sayfa yazın... İlk altı ayınızda harika bir müdür olmayı beklemeyin, yalnızca beklentileri iyi belirlemeye çalışın."[147]

Birinci çemberiniz ne kadar küçük olursa olsun büyük meyveler verebilir. Daniel Coyle, *The Talent Code* adlı kitabında Toyota'nın 30 yıllık "küçük sorunları bulmak ve geliştirmek" stratejisinin büyük başarısına eğilmektedir.[148] Bütün Toyota fabrikalarının zemininde üretim hattını gerçekten durduran bir acil durum ipi bulunmaktadır ve çalışanların bir sorun gördüklerinde bunu çekmeleri teşvik edilmektedir. Çözümlerin çoğu miniciktir: Bir çöp kutusunu 40 santim yana çekmek gibi. Ama bu minik geliştirmeler birikerek büyür. Coyle'un altını çizdiği üzere, "Toyota her yıl her montaj hattında bin civarında düzeltme yapmakta, bu da yılda toplam bir milyon minicik düzeltme etmektedir." Diğer bir deyişle şirket Zorro Çemberi'nden yararlanarak küçük değişikliklerden devasa sonuçlar elde etmektedir.

HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRMEK

Bir zamanlar bir reklam ajansının baş metin yazarıyla çalışmıştım; şirketinin finansal sağlığını düşünmekten bir türlü kendini alamıyordu. Kaç müşterinin hesabı düşüşteydi, krea-

tif departmanı nasıl tasarımlar üretiyordu, ya da patron işten çıkarmalara başlayabilir miydi? Bu olasılıkların tümümün kendi kontrolü dışında olduğunu ve bunlar için üzülmenin yalnızca daha fazla strese neden olduğunu anladığında, işle, işyeriyle ve hayatının diğer birçok alanıyla ilgili asıl sorunlarının üzerine eğilmeye başlayabilmişti.

Diğer tüm müşterilerim gibi ona da kontrol edebilecekleri ve edemeyecekleriyle ilgili iki liste hazırlattım. O da ne kadar çok şeyin birinci sütunda yer aldığına herkes gibi şaşırdı, hatta şoke oldu diyebilirim. Tümü onun talimat ve yönlendirmesine odaklanmış yetenekli sekiz metin yazarından oluşan bir ekibi yönetiyordu. Bütün müşterilerin fikirlerinin tartışıldığı yaratıcı beyin fırtınalarına liderlik etmekle görevliydi. En üst düzey yönetici olmayabilirdi, ama ajansın müşterilerinin reklamları için ürettiği her kelime onun ellerinden çıkıyordu.

Bütün bunlardan yola çıkarak ilk Zorro Çemberi olarak şu hedefi koyduk: Yalnızca kendi yazdığı kopyaları geliştirmek. Kendisini bu yönetilebilir hedefe yönlendirmesi yalnızca enerjisini başarabileceği bir şeye odaklamasını sağlamadı, aynı zamanda kendi performansı yükseldiği için ekibi de onu örnek alarak daha verimli çalışmaya başladı. Bu durum diğer departmanlar için de çıtayı yükselterek onların da daha istekli ve yaratıcı hale gelmelerine olanak verdi. İronik biçimde, tasarım departmanının ürettikleri üzerinde kontrolü olmadığını anlaması sonucunda bu departmanın tasarımlarını da dolaylı olarak etkilemiş oldu. Bu durum ona çok ihtiyacı olan güven duygusunu verdi ve kısa zaman içinde liderliği şirketin toplam performansına büyük katkılar sağladı.

Pizza Kutuları ve Gelen Kutuları

En stresli olduğumuz zamanlar, genellikle yapılacaklar listemizin ya da gelen kutumuzun ağzına kadar dolu görünümüyle

karşı karşıya kaldığımız anlardır. Masamızın üzerine yığılmış kâğıtlara ya da okunmamış 300 e-posta mesajına bir bakış kontrol duygumuzun pencereden uçup gitmesine neden olabilir. Birinci sınıf öğrenci danışmanı olarak birçok öğrenciye tavsiyeler verdim. Görevimin ikinci yılında itfaiye Joey adında bir öğrencimi, odası pizza kutuları, boş şişeler, dağınık gazeteler ve ders kitabı kuleleriyle dolu olduğu için şikâyet etmek zorunda kalmıştı. Joey'nin odası yangın taramasında güvenlik kurallarına uygun bulunmamıştı. Odası yalnızca bir yangına davetiye çıkarmakla kalmıyordu, itfaiye bir yangında Joey'nin odadan kaçmasının da olanaksız olduğundan endişe etmişti.

Belirli düzeyde bir dağınıklık düzenli kaos olarak kabul edilebilir, ama Joey'nin düzensizliği ilginç olmaktan çıkıp sınırlayıcı hale gelmişti. Joey bir taraftan hayatını düzene koymayı istiyor, diğer taraftansa bu devasa felaketle uğraşma fikri onu yıldırıyordu. Bu nedenle bir Zorro Çemberi çizdik. Masasında üzerinde bir kâğıt yığını olan bir bölümü seçerek bunun etrafına 30 santimetre çapında bir çember çizdik. Joey'ye, "Haydi burayı temizleyelim," dedim " ve bütün kâğıtları olmaları gereken yerlere koyalım." Sonra masanın geri kalanına da saldırmak yerine günün geri kalanını bu yeni temiz parçayı korumakla geçirmesini önerdim. Joey'nin alışkanlıkları göz önünde bulundurulacak olursa bu bile zor ama baş edilebilir bir görevdi (ertesi gün bunu kendisi de itiraf edecekti). Ve bunu bir kez yaptıktan sonra gerçekten hoşuna gitti. Ertesi gün masanın farklı bir bölümünü seçerek buraya da aynı kuralı uyguladı. Geçen her günün ardından yeni bir düzenli çember ortaya çıkıyor, bu da Joey'nin projeye olan inancını pekiştirerek kontrol duygusunu besliyordu. Yalnızca iki hafta sonra oda eski haliyle kıyaslanamayacak kadar düzenliydi. Joey küçük başarı çemberleri oluşturup bunları genişleterek hayatındaki daha büyük bir çemberi kontrolü al-

tına almıştı. O da mutluydu, itfaiye de.

Karışık bir masa, birçok çalışanın başına sorun olan karışık bir gelen kutusundan çok da farklı değildir. Her iki durumda da hayatımızdaki şeyler hayatımızdaki fonksiyonları üzerinde kontrolü ele geçirmişlerdir ve bunun sonucunda üretkenliğimizi düşürmektedirler. Konuşma yaptığım büyük bir şirketin üst düzey yöneticilerinden biri olan Barry konuşmamın ardından beni odasına davet etmişti. Daha kapıdan girmeden dağınıklık için özür dilemeye başladı, odası 4 yaşında bir çocuk kâğıt fırtınası oynamış gibi görünüyordu. Ama Barry'nin kafasında bundan bile daha büyük bir sorun vardı: e-postaları. Gelen kutusunun 1400'den fazla mesajla dolu olduğunu ve bunların son iki ayda tüm zamanını alan bir proje üzerinde çalışırken biriktiğini itiraf etti. Artık proje bitmişti ve bu yığınla artık ilgilenmesi gerektiğinin farkındaydı. Ama bunun düşüncesi bile yüreğini daraltmaya yetiyordu. Okunmamış mesajları üzerinde gezinirken omzunun üzerinden sorununa bir göz attım. Üç dakika sonra daha dörtte birini bile bitirememişti. "Bu mesaj dağının altından asla kalkamayacağım," dedi, "bunların arasında bilgisayarımı tamamen mahvedecek bir virüs bile bulunuyor olabilir." Bu noktada stres seviyesi o kadar yüksekti ki her yeni e-posta mesajı bedeninde reflekssel bir stres tepkisine yol açıyordu. Bu durumun yalnızca düşüncesi bile midesini bulandırmaya yetiyordu. Yalnızca bu mesajlarla uğraşmaktan kaçınmaya çalışmıyor, aynı zamanda bu durum altında eziliyor ve hiçbir iş yapmak istemiyordu.

Ona yardımcı olmayı kabul ettim. İlk olarak giderek artan kaygısını yenmesi gerektiğini söyledim. Bu gelen kutusu adrenalinle üstesinden gelinebilecek bir kılıç dişli kaplan değil, planlama ve bilinçli çabayla ortadan kaldırılabilecek bir sorundu. Hislerini kelimelere dökerek sorunu beyninin duy-

gusal kısmından problem çözen kısmına aktarmak için konuşma ihtiyacında olduğunu gördüm. Duygusal rehin alınma durumu için en iyi antidotun öz bilinç olduğunu anımsattım ve stres seviyesinin arttığını her hissettiğinde düşüncelerini yazabilmek için yanında bir defter bulundurmasını önerdim. Daha sonra ikinci çemberi çizdik.

İki aydır birikmiş olan bir e-posta yığınıyla baş etmek herkesin bir kerede halledebileceği bir sorun değildir ve Barry hemen bir ilerleme görmeye ihtiyaç duyuyordu. Bu nedenle kendisine bugünden önce yazılmış olan her şeyi unutmasını ve yalnızca yeni gelen mesajları yanıtlamasını söyledim. Yalnızca yeni e-posta mesajlarını halletmekle geçen üç ya da dört günden sonra duruma hâkim olduğunu hissetmeye başladığında bir önceki günün mesajlarıyla ilgilenmeye başlayabilirdi. Bu şekilde seferinde bir gün geriye giderek yavaş yavaş en başa kadar ulaşmayı başardı. Ayrıca Barry'ye bu iş için her gün bir saatten daha fazla zaman ayırmaması gerektiğini de söylemiştim. Bir zaman sınırı olmaksızın en küçük aşamalı görevler bile sonu görünmeyen bitmek tükenmek bilmeyen işlere dönüşebilir.

Üç hafta sonra Barry'den bir e-posta mesajı aldım. Bana gururla eğer hemen yanıt vermiş olsaydım gelen kutusundaki 5 e-posta mesajından biri olacağımı söyledi. Hayret içindeydim. Üstelik mesajına ilk gördüğüm haliyle uzaktan yakından ilgisi olmayan düzenli odasının bir resmini de eklemişti. Yanıt olarak eğer yolladığı fotoğraf bir ofis mağazasından satın alınmadıysa gerçek tebriği hak ettiğini yazdım. İleri doğru atılan küçük ve yönetilebilir adımlarla başlamış ve devasa bir başarıyı kutlayacak duruma gelmişti.

Zorro Gotham'a Gidiyor

Güneybatı ABD'den gelen biri olarak Zorro hiçbir zaman New York'taki suçlarla mücadele etmek durumunda kalma-

mış, ama Zorro'yu bir kahraman yapan aynı dersler bir şekilde New York'u daha güvenli bir kent yapmaya yardımcı olmuştur. Malcolm Gladwell *Kıvılcım Anı* adlı kitabında kentteki yetkililerin 1980'ler ve 1990'larda artan suç oranıyla nasıl mücadele ettiklerinden bahseder.[149] Bu kimsenin nasıl çözülebileceğini bilmediği boğucu bir sorundu, ne kadar para harcanırsa harcansın, polis ne yaparsa yapsın bu tehlikeyi ortadan kaldırılamamaktaydı. En sonunda bir grup resmi yetkili herkesi şaşırtan günümüzde ün kazanmış olan Kırık Cam Teorisi'ne dayanan yeni ve radikal bir yaklaşım önerdi. İlk olarak 1982 yılında James Q. Wilson ve George Kelling adında iki sosyolog tarafından geliştirilmiş olan bu teori küçük Vandalizm eylemlerinin nasıl birleşerek yaygın bir suç ortamına yol açtığını açıklar. Teoriye göre terk edilmiş bir binadaki tek bir kırık cam kısa zaman içinde sırasıyla birçok başka camın da kırılmasına, grafitinin belirmesine, gaspın ortaya çıkmasına ve araba hırsızlıkları ve benzeri daha ciddi suçların gelişmesine yol açar.

Bundan yola çıkan yetkililer bunun tersinin de işleyip işlemeyeceğini görmeye karar verdiler. İlk olarak hemen metrodan işe başladılar ve tüm para ve dikkatlerini metrodaki grafitilerin ortadan kaldırılmasına ve pencerelerin tamir edilmesine yönlendirdiler. Anlaşılır biçimde kent sakinleri bu duruma başlangıçta oldukça şüpheci yaklaştılar. Gladwell'in açıkladığı üzere, "O zamanlar birçok metro savunucusu grafitiyle uğraşmak yerine daha büyük sorunlar olan suç ve sefer güvenliğine odaklanılmasını önermişlerdi. Bu ilk bakışta makul bir öneri gibi görünüyordu. Tüm sistemin neredeyse çökmek üzere olduğu bir durumda grafitiyi dert etmek Titanik batarken güvertelerin silinmesi kadar anlamsızdı."

Ancak karşı çıkanların yaygaralarına karşın yetkililer planlarına sadık kaldılar ve tüm trenler tertemiz olana ka-

dar her seferinde daha fazla metro hattını kapsayacak şekilde çalışmaya devam ettiler. Çemberleri genişlemeye devam ettikçe aldıkları sonuçlar da yaygınlaştı. Uzun olmayan bir zaman sonunda her tür metro suçu (kaçak yolculuklardan silahlı soygunlara kadar) hızla düşüş gösterdi. Yetkililer daha sonra çemberlerini tüm kentteki grafitiyi ortadan kaldıracak şekilde genişleterek tüm kentteki suç oranında şaşırtıcı bir düşüş sağlamayı başardılar.

Burada önemli olan karşınızdaki sorun ne kadar büyük olursa olsun küçük başarıların büyük sonuçlara yol açabileceği gerçeğini görmektir. Bunun için bütün yapılması gereken pencereleri teker teker tamir etmek ya da kumda bir çember çizmektir. Zorro Çemberi'nizi mükemmelleştirdikten sonra *gerçek* efsaneler artık başlayabilir.

PRENSİP 6

20 SANİYE KURALI

Değişim Karşısındaki Bariyerleri Azaltarak Kötü Alışkanlıklar Nasıl İyi Alışkanlıklara Dönüştürülür?

Wall Street'de verdiğim ilk eğitimlerden birinde odanın arka kısmındaki sabırsız görünüşlü bir adam ayağa kalkarak arkadaşlarının omuzları üzerinden bağırmıştı. "Shawn, Harvard'dan geldiğini falan biliyoruz ama bütün bunlar büyük bir zaman kaybı değil mi? Pozitif psikoloji sağduyunun ta kendisi değil mi?"

Yüreğimin ağzıma geldiğini hissettim. Uluorta meydan okunmanın bölgesel bir şey olduğunu bilebilecek kadar danışmanlık işinde tecrübeli değildim. Gene de kendimi toparlayarak müdahaleciye doğrudan yanıt vermek için elimden geleni yaptım. Öncelikle pozitif psikolojinin Yunan filozoflarından dini geleneklere ve modern düşünürlere uzanan kaynaklardan yararlandığını söyledim. Sonra bu branşın prensiplerinin deneysel olarak test edilmiş ve ispatlanmış

olduğuyla devam ettim. Kısacası pozitif psikolojinin ortaya koyduğu bazı fikirler düpedüz sağduyu olmakla beraber asıl önemli olanın bunların ardında yatan bilimsel gerçeklerdi. Fakat adam açık bir şekilde ikna olmamıştı. Asık bir ifadeyle yerine oturdu ve ben bir sonraki soruyla devam ederek herkesi kazanamayacağımı kabullenmeye çalıştım.

Fakat bu olayın asıl ilginç yanı oturum bittikten sonra birçok analistle öğle yemeği yerken ortaya çıktı. Analistlerden biri "Konuşmanız sırasında kalkıp soru soran o adamı anımsıyor musunuz?" dedi. Çok iyi anımsadığımı söyledim. Başka bir analist bana yaklaşarak, "O adam buradaki en mutsuz insan. Sanki başının üzerinde sürekli bir yağmur bulutu dolaşır. Ona hiçbir takımda yer veremiyoruz, çünkü zehirli" dedi.

Bu benim için bir dönüm noktasıydı. Bugüne kadar anlatageldiğim şeyleri reddeden birine rastlamıştım. Demek ki anlattıklarım o kadar da aşikâr değildi. Bu adamın insan davranışının en paradoksal durumlarından birini yaşadığını fark etmiştim.

Sağduyu En Yaygın Davranış Biçimi Değildir.

Sigaranın önemli bir C vitamini kaynağı olmadığını söylemem sizi şaşırtır mı? Ya da saatlerce realite şovları izlemenin IQ seviyenizi çok artırmayacağını? Muhtemelen hayır. Benzer biçimde hepimiz egzersiz yapmamız, günde sekiz saat uyumamız, sağlıklı beslenmemiz ve başkalarına saygılı olmamız gerektiğini biliriz. Ama bu yaygın bilgi bunları yapmayı kolaylaştırır mı?

Elbette hayır. Çünkü hayatta bilgi mücadelenin yalnızca bir bölümünü oluşturur. Uygulama olmaksızın bilgi genellikle bir anlam ifade etmez. Aristo'nun söylediği gibi mükemmel olmak için yalnızca mükemmel hissetmemiz yeterli değildir,

mükemmel biçimde hareket etmemiz gerekir. Aslında bildiklerimizi gerçeğe dönüştürmek sürecin genellikle en zorlu kısmıdır. Doktorların diyet ve egzersizin önemini herkesten iyi bilmelerine karşın %44'ünün kilolu olmasının nedeni budur.[150] Organizasyon gurularının dağınık, dini liderlerin günahkâr olabilmelerinin hatta bazı pozitif psikoloji uzmanlarının her zaman mutlu olmamalarının nedeni de budur. Her Pazartesi sigarayı bırakmak, işleri ertelemeye son vermek, gelen kutularını güncellemek ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak için söz veren ve Cuma günü neden bunları yapamadıklarını düşünen sayısız iş insanıyla çalışıyorum.

İşin aslı, olumlu alışkanlıkların, her ne kadar makul olurlarsa olsunlar, sürdürülmesinin zor olmasıdır. Birçok insan gibi ben de her 1 Ocak'ta bu mücadeleye başlayıp 10 Ocak'ta kendimi başladığım noktada buluyorum. *New York Times*'a göre %80'imiz yeni yıl için kendilerine koydukları yeni kuralları çiğnemektedir.[151] Olumlu değişime kendimizi adamış görünsek bile bunu uzun zaman sürdürebilmek neredeyse olanaksız görünmektedir. Eninde sonunda her şey eski haline döner. Beynimizin değişim kapasitesi varsa ki, olduğunu artık biliyoruz, neden davranışlarımızı değiştirmek bu kadar zordur ve bunu nasıl kolaylaştırabiliriz?

HEPİMİZ "ALIŞKANLIKLARDAN" İBARETİZ

Harvard'da araştırma laboratuarındaki çalışma yıllarım boyunca iş günüm William James Hall'deki asansörle uzun bir yolculukla başlardı. 15 katlı bu bina onlarca yıldır Harvard psikoloji bölümüne ev sahipliği yapıyordu ve çok ilgi çekici araştırmalara sahne olmuştu (B. F. Skinner ve meşhur kutusu, gürültücü bonobo maymunları ve genetik olarak değiştirilmiş sürüngenler gibi). (Hepsine insanca muamele edildiği-

ni söylemeliyim.) Binayla aynı adı taşıyan buluşlar, en gurur duydukları miraslarıydı.

Kardeşi Henry bir romancı olarak dünya çapında ün kazanırken William James psikoloji alanında açtığı çığırlarla tarihte kendi nişini oluşturuyordu. 19. yüzyılın ikinci yarısının başlarında doğan James, tıp, felsefe ve psikoloji alanlarındaki eğitimini insan zihni üzerinde ömür boyu süren çalışmaları için kullanmıştır. 1875'te Harvard'ın ilk deneysel psikoloji sınıfını açmış ve 1890'da modern psikolojinin öncüsü olan 1200 sayfalık *Psikolojinin Temelleri*'ni yayınlamıştır. Öğrencilerimden her yıl kendilerine verilen okuma ödevinden şikâyet etmeden önce William James'in sınıfındaki zavallı öğrencileri düşünmelerini isterim.

Bana göre William James'in psikoloji alanındaki en büyük katkısı kendi zamanından tam yüz yıl sonra gerçekleşmiştir. James, insanların biyolojik olarak alışkanlıklara eğilimli olduğunu çünkü aslında hepimizin "alışkanlıklardan ibaret" olduğumuzu söyleyerek günlük işlerimizin çoğunu (sabah ilk iş olarak dişlerimizi fırçalamak ya da gece uyumadan önce saati kurmak gibi) otomatik olarak gerçekleştirebildiğimizi iddia etmiştir.[152]

Alışkanlıklar o kadar otomatikleşmişlerdir ki çok ender olarak durup onların davranışlarımız ve aslında hayat akışımız içinde ne kadar önemli olduğunu düşünürüz. Kısacası gün içinde yaptığımız her küçük şey için durup düşünmemiz gerekse daha kahvaltıdayken bunalıp kalırdık. Örneğin bu sabahı düşünün: Tahminimce kalkıp banyoya girdiğinizde aynaya bakarak kendinize "Bugün bir şeyler giymeli miyim?" diye sormadınız. Bunun artıları ve eksilerini düşünmediniz. Bunu isteyip istemediğinizi irdelemediniz. Öylece yapıverdiniz, tıpkı saçınızı taradığınız, kahvenizi içtiğiniz, ön kapınızı kapattığınız gibi. Ve teşhirciler kusuruma bakmasınlar ama

giysilerinizin üzerinizde kalması gerektiğini kendinize gün boyu anımsatmadınız. Bunlar bir çaba sonucu yapılmadılar ve enerjinizi ya da zihin gücünüzü tüketmediler. Hepsi otomatikti, yani alışkanlıktı.

Bunlardan hiçbiri günümüzde bize çığır açan gerçekler gibi görünmemektedir. Fakat William James'in vardığı sonuçlar davranış değişikliğini anlamamız için temel oluşturmaktadır. Alışkanlıklar edinme yönündeki doğal eğilimimiz göz önünde bulundurulduğunda James olumlu değişimi sürekli kılabilmenin istenen her davranışı bir alışkanlık haline getirmekle sağlanıp sağlanamayacağı sorusunu sormuştur. Bu gerçekleşebilirse olumlu davranışların çabalamadan otomatik olarak hayata geçirilebileceği ortadaydı. Modern psikolojinin babasının kurnazca ortaya koyduğu gibi, eğer kalıcı değişim yaratmak istiyorsak "sinir sistemimizle düşman olmak yerine onunla ittifak yapmalıyız."[153]Alışkanlıklar finansal kapital gibidir, bugün yatırım yapmak gelecekte kendiliğinden gelecek olan kârı garanti altına alır.

Günlük Çaba Darbeleri

Elbette burada "söylemesi kolay" deyimi geçerlidir. İyi alışkanlıklar çözüm olabilir, peki ama bunları nasıl oluşturabiliriz? William James'in bunun için de bir reçetesi vardı ve bunu "günlük çaba darbeleri" olarak adlandırmıştı. Bu o kadar da şaşırtıcı bir buluş değildi, bilinen "uygulama her şeyi mükemmelleştirir" deyişini temel alıyordu. Gene de aslında o zamanlar farkında bile olamayacağı daha sofistike bir şeyi keşfetmişti. "Bir davranışa yatkınlık" demişti, "beynimize ancak aralıksız olarak yeteri kadar tekrarlandıktan sonra kazınır ve beyin bu davranışa alışır."[154] Diğer bir deyişle davranışlar sık tekrarlar sonucunda beynin tepkisinin değişmesi sonucunda ortaya çıkarlar.

Aslında James çok haklıydı, ancak bunun nedeninin nöro-loglar tarafından açıklanabilmesi için aradan yüz yıl geçmesi gerekiyordu. Beynin yapıları ve yollarının esnek ve değişken olduğunu nasıl öğrendiğimizi anımsayın. Öyle görünüyor ki günlük yaşantımız sırasında yeni gerçekleri öğrendikçe, yeni konuşmalar yaptıkça beynimiz sürekli değişime uğrayarak bu deneyimlere uygun tepkiler ortaya çıkarmaktadır.[155] Nöroloji bilimin hassas nüansları bir yana aslında gerçekleşen şudur: Beynimizde milyarlarca nöron bulunur ve bunlar karmaşık sinirsel yollar oluştururlar. Elektriksel sinyaller nöronlar arasında bu yollar aracılığıyla akarak düşünce ve davranışlarımızı oluşturan mesajları iletirler. Belirli bir davranışı ne kadar çok tekrarlayacak olursak bununla ilgili nöronlar arasında o kadar fazla bağlantı oluşmasına neden oluruz. "Birlikte çalışan hücreler bir arada olurlar" deyişinin temelini bu gerçek oluşturmaktadır. Bu bağlantı ne kadar güçlü olursa mesajlar o kadar hızlı iletilirler ve bununla ilgili davranışlar otomatikmiş gibi görünmeye başlar.

Herhangi bir konuda beceri kazanmamızı sağlayan da bu olgudur. Örneğin jonglörlük yapmayı ilk denediğinizde bununla ilgili sinirsel yollar henüz kullanılmamış oldukları için mesajlar çok yavaş ilerler. Ne kadar çok jonglörlük yaparsanız bu yollar o kadar gelişir ve mesajı o kadar hızı iletirler, bu sayede sekizinci gününüzde elektriksel mesajlar çok daha hızlı akacaktır. İşte bu noktada jonglörlüğün size daha kolay geldiğini fark edersiniz, bunu artık daha az konsantrasyonla daha hızlı yapabilirsiniz. En sonundaysa topları çevirirken müzik dinleyebilir, sakız çiğneyebilir ve biriyle sohbet edebilir hale gelirsiniz. Artık jonglörlük sizin için otomatik bir davranış haline gelmiş ve beyninizde sağlam bir sinir ağı oluşmasına neden olmuştur.

William James'in bunca yıl önce her şeyi bu kadar isabetli açıklamış olmasına rağmen mazur görülmesi gereken tek bir

hatası vardır. James zamanının çoğu bilim insanı gibi beyinde bu tür kalıcı değişiklikler yapma yetisinin gençlere has olduğuna inanmıştır. Neyse ki durum aslında böyle değildir. Bu kitabın en başından anımsayacağınız üzere bilim insanları artık beynin 20li yaşlardan sonra, hatta ileri yaşlara kadar esnek ve değişebilir özellik taşıdığını ortaya koymuşlardır. Bu da ister 22, ister 72 olalım yeni alışkanlıklar oluşturabileceğimiz ve bunlardan yararlanabileceğimiz anlamına gelmektedir.

Kendi Kendini Çalmayan Gitar

Bu olgunun ardında yatan bilimsel gerçeği ilk öğrendiğimde bunu denemek için sabırsızlanmıştım. Gerçekten aynı şeyi birkaç hafta her gün yapacak olursam beynimi değiştirebilir ve yeni bir alışkanlık ortaya çıkarabilir miydim? Bir deney yapmanın zamanı gelmişti ve bunun en kolay yolu kendimi denek olarak kullanmaktı.

Eskiden çalabildiğim gitarımı yeniden çalmaya başlamaya karar verdim. Bir alışkanlığı oluşturmanın 21 gün sürdüğüne yönelik yaygın inanıştan yola çıkarak 21 sütunu olan bir çizelge hazırlayarak duvara yapıştırdım ve çaldığım her günü işaretlemeye başladım.[156] Üç haftanın sonunda (a) 21 günü işaretli bir çizelgeye sahip olacağımdan, (b) her gün gitar çalmanın hayatımın otomatik bir alışkanlığı haline gelmiş olacağından, (c) daha iyi gitar çalıyor olacağımdan, (d) ve bundan memnun olacağımdan emindim.

Üç hafta sonra çizelgeyi tiksintiyle duvardan söktüm. Bomboş kutuların en sonundaki dört işaretli kutu yeterince umut kırıcı ve utanç vericiydi. Kendi deneyimi başaramamıştım ve daha da kötüsü olası flörtlerime bir müzisyen olduğumu söyleme şansım hâlâ yoktu. Hepsinden de fenası ne kadar çabuk pes ettiğim karşısında şaşkınlık hatta depresyon içindeydim. Bir pozitif psikoloji uzmanı kendi tavsiyelerine önce kendisi uy-

malıydı! (Ve tabii başarısızlık duygunuz artık depresyondaki bir pozitif psikoloji uzmanı olduğunuzu fark ettiğinizde daha da artar.) Gitar dolapta, en fazla 20 saniye uzaklıkta bekliyordu ama ben kendimi onu dolaptan çıkarıp çalmaya ikna edemiyordum. Yanlış olan neydi? Yanlış olanın *kendimi ikna edememe* kelimeleri olduğu ortaya çıktı. Farkına varmadan yanlış bir mücadeleye girmiştim, eğer stratejimi değiştirmeyecek olursam kaybetmeye mahkum olduğum bir mücadeleye.

İRADE NEDEN ÇÖZÜM DEĞİLDİR?

Tal Ben-Shahar, "Çikolatalı Kek Hikâyesi" adını verdiği öyküyü anlatmaya bayılır. Tal'in annesi İsrail'deyken leziz çikolatalı kekleriyle ünlüydü. Bir öğleden sonra Tal ve arkadaşları okuldan döndüklerinde annesi fırından bir kek çıkararak herkese birer dilim ikram etti. Tal ulusal squash şampiyonasına katılacağı için diyet yaptığından bu teklifi geri çevirdi ve oturup ağzı sulanarak arkadaşlarının keki iştahla yiyişini izledi. Daha sonra hepsi ödevlerini yapmaya çekildiler. Saatler sonra Tal buzdolabını açarak keki incelemeye başladı. Kek hâlâ iştah açıcı görünüyordu. Ama hayır, iradesine hâkim olacaktı. Bir saat sonra kek bir kez daha kontrol edildi. Evet, hâlâ yerindeydi. Bir süre sonra kekten başka bir şey düşünemez olmuştu. Sonunda gecenin bir yarısında, herkes uykudayken Tal mutfağa giderek kalan *tüm* keki mideye indirdi. Hem de son lokmaya kadar.

Sıkı bir diyet yapmış olan herkes bu irade kırılmasını yaşamıştır. Kendimizi artık dayanamayacağımız noktaya kadar tutarız ama bir noktada baraj kapakları açılır. Havuç ve tofu yiyerek geçirilen beş başarılı günün ardından beş kişilik bir pizza ziyafeti gelir. Bütün diyet uzmanlarının söyleyeceği üzere sağlıklı beslenebilmek için yalnızca irade gücüne

güvenmek başarısızlığın kesin bir yaklaşımdır, bu nedenle diyet yaparak bunu bozanlar kendilerini sınırlamayarak sağlıklı beslenen insanlara oranla verdikleri kiloları daha fazla geri alırlar. Bu, aynı zamanda neden tüm diyet yapanların yalnızca %20'sinin verdikleri kiloları uzun süre geri almadıklarının da açıklamasıdır.[157] Ne kadar "güçlü olmaya" çalışırsak sonunda o kadar şiddetli bir düşüş yaşarız, bu düşüş genellikle bir kutu Ben&Jerry's dondurmasına doğru olur.

Aslında olay ister sıkı bir diyet, ister yeni yıl için alınmış bir karar ya da her gün gitar provası yapmak olsun başarısızlığımızın nedeni irade gücümüze fazla güvenmemizdir. Bir an içinde 0'dan 60'a çıkabileceğimizi, hayatımız boyu benimsediğimiz alışkanlıkları irade gücümüzle değiştirebileceğimizi düşünürüz. Tal diyette olduğunu söylemesinin onu annesinin kekinden uzak tutmaya yeteceğini sanıyordu. Ben kendime hazırladığım çizelgeye uyacak olursam gitar provalarımı aksatmayacağıma inanıyordum. Bu da ancak dört gün işe yaradı. Sonra kendi rutin programıma geri döndüm.

İrade Gücüne Egzersiz Yaptırmak

İrade gücünün kalıcı değişiklikleri sağlayamamasının nedeni onu ne kadar kullanırsak o kadar yıpranıyor oluşudur. Bunun içgüdüsel olarak farkında da olabilirsiniz, ama bu gerçeği kanıtlamak için ünlü araştırmacı Roy Baumeister'ın yüzlerce çikolatalı kurabiye ve bir sürü hoşnutsuz denek kullanması gerekmiştir.

İrade üzerine yaptıkları pek çok araştırmadan birinde Baumeister ve arkadaşları laboratuarlarına üniversite öğrencilerini davet etmiş ve katılımcılara deneyden en az üç saat öncesine kadar hiçbir şey yememelerini söylemişlerdir.[158] Daha sonra Baumeister denekleri üç gruba ayırmıştır. Birinci gruba yemeleri yasak olan bir tabak çikolatalı kurabiye ve dilediklerinde yi-

yebilecekleri bir tabak sağlıklı turp verilmiştir. İkinci gruba da aynı şekilde bir tabak kurabiye ve bir tabak turp verilmiş ancak hangisini isterlerse yiyebilecekleri söylenmiştir. Üçüncü gruba hiç yiyecek verilmemiştir. Bu duruma uzunca bir süre maruz bırakılan üç gruba daha sonra "basit" geometrik yapbozlar verilmiştir. Burada basit kelimesinin tırnak içinde olduğuna dikkat edin. Gerçekte bunlar psikolojinin en sevilen araçlarındandır ve çözümü olmayan yapbozlar olarak adlandırılırlar.

"Yaşlılara Yardım" deneyimimde zor yoldan öğrenmiş olduğum üzere psikoloji araştırmacıları deneklerin dayanıklılık sürelerini anlayabilmek amacıyla bu tür araçlar kullanmaya bayılır. Bu vakada ikinci ve üçüncü gruplardaki bireyler kısa zamanda pes eden birinci gruptakilerden çok daha fazla dayanabilmişlerdir. Neden? Çünkü bu gruptaki öğrenciler çikolatalı kurabiyeleri yememek için irade güçlerinin ve zihinsel enerjilerinin tümünü kullanmışlardır ve iki konu birbirinden tamamen farklı olmasına karşın zorlu yapbozu çözecek iradeleri kalmamıştır.

Araştırmalar bu bulguları irade gerektiren çok sayıda başka deneyle desteklemiştir.[159] Bunlardan birinde insanlardan bir komedi filmini izlemeleri ve kahkahalarını bastırmaları söylenmiş, daha sonra da zor anagramlar çözmeleri istenmiştir. Bir başka deneyde ise katılımcılardan obez bir insanın bir günü hakkında bir yazı yazmaları, ancak bunu yaparken stereotipler kullanmamaları, daha sonra ise aynı şeyi yaparken belirli bir düşünceyi baskılamaları (örneğin "beyaz bir ayı hayal etmeyin") istenmiştir. Bütün bu deneylerde verilen görevler ne olursa olsun birinci gruptakiler her zaman ikincidekilerden daha başarılı olmuştur. On dakika boyunca kahkahalarını baskılayanlar daha sonra anagramlarda başarısız olmuşlardır. Stereotipleri baskılayan denekler beyaz bir ayı düşünmekten kendilerini alamamışlardır. Bu durum bu şekilde uzayıp gider.

Bu deneylerin amacı verilen görevler birbiriyle ne kadar ilgisiz olursa olsun, hepsinin aynı yakıt kaynağından beslendiğini göstermektir. Araştırmacıların yazdıkları gibi, "birbiriyle ilgisiz birçok kendini kontrol biçiminin hepsi aynı kaynaktan, *kendini kontrol gücünden* beslenmektedir. Bu güç oldukça sınırlıdır ve kolayca tüketilebilmektedir."[160] Diğer bir deyişle irade gücümüz kullandıkça azalır.

Ne yazık ki her gün art arda gelen ve irade gücümüzü tüketen birçok görevle karşı karşıya kalırız. Bunlar şirket yemeğindeki tatlı tabağından uzak durmak, saatler boyunca bilgisayar ekranındaki bir tabloya odaklanmış kalabilmek ya da üç saatlik bir toplantıya katlanmak olabilir. İrade gücümüz her durumda sürekli olarak zorlanmaktadır. Dolayısıyla gün içinde eski alışkanlıklarımıza dönerek en kolay ve zahmetsiz yolları tercih etmemiz anlaşılır bir durumdur. En az dirençli yola doğru yönelen bu görünmez çekim kuvveti hayatımız üzerinde sandığımızdan daha fazla belirleyicidir ve değişim ve olumlu gelişme önünde bir engel teşkil eder.

EN AZ DİRENÇLİ YOL

Cathy Salı günü masasına çivilenmiş durumdayken Cumartesi günü yapabileceklerini hayal etmektedir. Evinin yakınındaki patikada yürüyüşe gitmek, semtteki parkta futbol oynamak ve müzedeki Matisse sergisini görmek istemektedir. Hatta, ne zamandır okumayı planladığı o kitap yığınıyla bile ilgilenebilecektir. Hepimiz gibi Cathy'nin de kendi ilgi alanlarına uygun enerji veren, mutlu eden bazı hobileri ve alışkanlıkları vardır. Peki, ama Cumartesi günü gerçekten geldiğinde işler ne yönde ilerler? Cathy, Cumartesi günü ne bisikletinin üstünde, ne futbol sahasında ne de sadece 20 dakika uzaklıktaki herkesin bahsettiği sergidedir. Buna karşın

uzaktan kumanda elinin altındadır ve Bravo kanalı bir "Top Chef" (Şeflerin Düellosu) yarışması yayınlamaktadır. Dört saat sonra Cathy içinden çıkılmaz bir hayal kırıklığı içinde kanepesine iyice gömülmüş durumdadır. Öğleden sonrası için çok daha güzel planları olmasına karşın kendisine ne olduğunu anlayamamaktadır.

Cathy'nin başına gelen hepimizin zaman zaman yaşadığı bir durumdur. Hareketsizlik açıkça en kolay seçenektir. Ne yazık ki bu durumdan sandığımız kadar hoşlanmayız. Genel olarak Amerikalılar boş zamanlarını çalışma zamanlarından daha az haz verici bulmaktadırlar.[161] Bu size saçma geliyorsa bir de şunu düşünün: işlerimiz çoğunlukla becerilerimizi, zihnimizi kullanmamızı ve hedeflerimizin peşinde koşmamızı gerektirir. Bütün bunlar mutluluğu besleyen etmenlerdir. Elbette boş zaman etkinlikleri de bunları sağlayabilir, ama bu etkinlikleri yapmak zorunda olmadığımız için (çünkü Pazar günleri omuzumuzun üzerinden eğilerek saat 9'da resim müzesinde olmamızı söyleyen "boş zaman patronları" yoktur) bunları başlatacak enerjiyi genellikle toplayamayız. Bu durumda da en az direnç gösteren yolu izleriz; ki, bu da bizi kaçınılmaz olarak kanepe ve televizyona götürür. Ve hepimiz "alışkanlıklardan ibaret" olduğumuz için bu yola ne kadar girersek yönümüzü değiştirmemiz o kadar zorlaşır.

Maalesef televizyon izlemek ve Facebook'da zaman geçirmek gibi bu tür "pasif boş zamanlar" bisiklete binmek, resim sergisine gitmek ve futbol oynamaktan daha kolay olsalar da aynı yararları sağlamazlar. Araştırmalar bu tür etkinliklerin en fazla 30 dakika boyunca haz verebildiğini ve ilgi uyandırabildiğini göstermektedir. Bu etkinlikler bir süre sonra enerjimizi sömürerek psikologların "psişik entropi" (Cathy'nin yaşadığı gevşek ve duygusuz durum) olarak adlandırdıkları durumu ortaya çıkardığını ortaya koymaktadır.[162]

Diğer yandan hobiler, oyunlar ve spor gibi "aktif boş zaman" etkinlikleri konsantrasyon yeteneğimizi, sorumluluk duygumuzu, motivasyonumuzu ve haz duygumuzu geliştirir. Araştırmalar Amerikalı gençlerin bir hobi ile ilgilenirken TV izlemekten iki buçuk kat, spor yaparken ise üç kat daha fazla haz aldıklarını ortaya koymuştur. Ancak burada bir paradoks vardır: Aynı gençler TV karşısında hobi ve spora ayırdıklarından dört kat daha fazla zaman geçirmektedirler. Bunun açıklaması nedir? Ya da psikolog Mihalyi Csikszentmihalyi'nin daha isabetli şekilde ifade ettiği üzere, "Neden kendimizi iyi hissettirme olasılığı diğerlerinin yarısı kadar bile olmayan şeyleri yapmak için dört kat daha fazla zaman harcıyoruz?"[163]

Bunun yanıtı, daha kolay, daha rahat ve alışkanlık kazanılmış şeylere (manyetik ve güçlü biçimde) çekiliyor olmamız ve bu durumla başa çıkmanın son derece zor olmasıdır. Aktif boş zaman daha haz vericidir, ama neredeyse her zaman ilk başta daha fazla çaba gerektirir (bisikleti garajdan çıkarmak, müzeye kadar araba kullanmak, gitarı akort etmek gibi). Csikszentmihalyi bunu "aktivasyon enerjisi" olarak adlandırır. Fizikte aktivasyon enerjisi bir tepkimeyi başlatmak için gereken kıvılcımı ifade eder. Aynı enerji statükoyu fiziksel ve zihinsel olarak kırmak ve yeni bir alışkanlık başlatmak için de gereklidir. Aksi takdirde doğamız bizi tekrar tekrar en az direncin bulunduğu yola doğru yönlendirir.

Reddedemeyeceğiniz Bir Teklif

Tahmin edebileceğiniz üzere reklamcılar ve pazarlamacılar hayatlarını en az dirençli yolu kullanarak kazanmaktadır. Hiç posta yoluyla geri ödemesi olan bir şey satın aldınız mı? Bu geri ödemeyi gerçekten talep ettiniz mi? Hiç sanmıyorum. Şirketlerin bunu sunuyor olmalarının nedeni işte budur. Süreli yayınların bize ücretsiz beş haftalık abonelik vererek al-

tıncı haftadan itibaren hesabımızdan para çekmeye başlamalarının nedeni de budur. Elbette bu teklifleri reddedebiliriz, ama ancak üzerinde "Hayır, teşekkür ederim. Aboneliğimi iptal etmek istiyorum." Yazan küçük kartı yollamak koşuluyla. Ne yazık ki bunu yapmak çok fazla aktivasyon enerjisi gerektirir ve bu numara her zaman satıcının lehine sonuçlanır.

Pazarlama dünyasında bunun için kullanılan zekice terim "vazgeçmektir." Bu aslında insan psikolojisinin istismar edilmesidir. Vazgeçme pazarlaması, insanların kendi talepleri bile olmadan dağıtım listelerine eklenmesidir. Bu durumda alıcılar promosyonel gönderilerden kurtulabilmek için üyeliklerini sonlandırmak, yani çaba harcamak zorundadırlar. Bu "üyelikten çıkma" gönderinin en altındaki minicik bağlantıyı bularak buraya tıklamayı ve gerekli yere ulaşmak için birkaç internet sitesine girip çıkmayı gerektirir. Şirketler insanların üyelikten çıkmak için bunca zahmete katlanmayacakları varsayımına güvenir ve çoğu zaman da haklı çıkarlar.

Tüketim alışkanlıklarımızı incelemek için nöroloji biliminden yararlanan bir pazarlama uzmanı olan Martin Lindstrom telefon şirketlerinin bu stratejiyi en iyi kullananlar arasında olduğuna dikkat çekmektedir.[164] Neredeyse her zaman kullanmakta olduğumuz paketten daha avantajlı bir paket bulunur, ama biz bu avantajı arayıp bulmak için çaba sarf etmektense elimizdekini kullanmaya devam etmeyi tercih ederiz. Lindstrom'un ünlü Nokia zil sesi (belki de dünyanın en eşsiz dört tonlu melodisi) üzerine yaptığı çarpıcı bir araştırmada en az dirençli yolun büyük çekim gücü ortaya çıkmıştır. İnsan beyninin seslere tepkisinin ölçümlenmesinde kullanılan fMRI teknolojisi kullanarak yapılan deneyde bu sese neredeyse istisnasız olumsuz tepki alındığı görülmüştür. Gene de hayret verici biçimde 80 milyon Nokia kullanıcısı zil sesi olarak bu sesi tercih etmektedirler. Bu insanlar her arandıklarında ken-

dilerini rahatsız eden ve sinirlerini bozan bu sesi neden tercih etmektedirler? Çünkü bu varsayılan tercihtir. Farkında olalım olmayalım varsayılan tercihler çevremizdedir ve hayatımızın her alanında tercih ve davranışlarımızı şekillendirirler.

Markette göz hizamızdaki raflarda yer alan yiyeceklerden daha fazla satın alırken yukarıda ya da aşağıda kalanlardan daha az satın alırız.[165] Her satıcı bunu bilir, en pahalı markaları göz seviyesine yerleştirerek bundan yararlandıklarından emin olabilirsiniz. İnternet reklamcıları günümüzde reklamların internet sitelerindeki yerlerini belirlemek amacıyla gelişmiş göz takip cihazları kullanarak pazar araştırmaları gerçekleştirmektedirler. Burada tüm amaç bu reklamları ek bir enerji harcamadan görebilmemizi sağlamaktır.[166] Giyim mağazalarında da her şey varsayılan kanala olan eğilimimizden yararlanacak şekilde tasarlanır. Lindstrom'un altını çizdiği üzere bir giysiyi satın alma olasılığımız ona dokunabildiğimizde en yüksektir, bu nedenle en pahalı giysiler buna izin verecek yükseklikte sergilenirler. Bundan sonra ilk girdiğiniz mağazada buna dikkat edin. Çevrenizdeki giysiler elleriniz iki yanınızdayken tam parmak uçlarınıza denk gelecek yükseklikte kendilerine dokunmanız için bekliyor olacaklardır.

İşyerindeyse en az dirençli yol özellikle sorun çıkarır ve bizi üretkenliğimizi düşürecek bir sürü kötü alışkanlığa yönlendirir. Ben de profesyonel hayatımda bu sorunla sık sık karşılaşıyorum ama en kötüsünü yaşamak için Hong Kong'a gitmem gerekmiştir.

Dikkat Dağınıklığına Giden Yol

Elektrikli görünüşüyle Times Square'i Topeka* gibi görmenize neden olacak bir kent olan Hong Kong'da büyük bir tekno-

* Ç.N. Kansas'taki küçük bir kent

loji şirketinde verdiğim eğitimin ikinci günüydü. Pazarlama ekibinin lider müdürlerinden biri olan Ted'le baş başa çalışacak zaman bulmuştum. Ted iş yüküyle başa çıkmakta zorluk çekiyordu. Ne kadar çalışırsa çalışsın hep geride kaldığını hissediyordu ve bütün işlerle başa baş olabilmek için çalışma saatlerini sürekli artırıyordu. Ted, "Artık iş dışında hiçbir şey yapmıyorum," dedi, "ama bu bile yetmiyor."

Ona bu konuda yalnız olmadığını söyledim. Bu hikâyeyi kimle konuştuğumdan ya da hangi ülkede olduğumdan bağımsız olarak defalarca duymuştum. İş tanımımız ne olursa olsun hiçbir zaman yapmamız gerekenleri yapabilecek zamanımız yok gibi görünür. Sekiz saatlik iş günleri 12 ve 14 saatlik günlere dönüşür ama gene de kendimizi geride hissederiz. Bu nasıl olmaktadır? Neden üretken olma konusunda bu kadar çok sorunla karşı karşıyayız? Ted'in bir gününün nasıl geçtiğini anlatışını baştan sona dinledikten sonra yanıtlar aniden yerlerine oturdu: 1. Ted sürekli çalışıyordu; 2. Ted neredeyse hiç çalışmıyordu.

Ted sabah 7'de işe geldiğinde ilk yaptığı interneti açmak oluyordu. Ana sayfası CNN'di, böylece güne günün haberlerini okuyarak başlıyordu. Aslında yapmak istediği ana başlıklara göz atarak gününe devam etmekti, ama kaçınılmaz olarak gözüne takılan diğer bağlantıları açmaya başlıyordu. Sonra, farkında bile olmadan hisselerinin ve yatırımlarının değerlerini kontrol ettiği iki ayrı internet sitesini aynı anda açıyordu.

Daha sonra e-postalarını kontrol ediyordu. E-posta hesabı bundan sonra da bütün gün açık kalıyor ve her gelen mesaj için Ted'i uyarıyordu. Gelen kutusundaki işi bittikten sonra birkaç bağlantı ve eki açıyor, birkaç yanıt yazıyor ve artık işini yapmaya hazır hale geliyordu. Yani kısmen. Ted her 30 dakikalık gerçek çalışma süresinin ardından kısa bir kahve arası yapıyordu. Daha sonra bilgisayarının başına geçtiğinde ana sayfasında

göz atılacak yepyeni manşetler olduğunu görüyordu. Ve bu da ne? On yeni e-posta mesajı mı? Bunları da okusa iyi olacaktı. Sonra finansal mahşerin gerçekleşmediğinden emin olmak için hisse senetlerini bir kez daha kontrol ediyordu. Sonunda odaklanarak yeni bir pazarlama planı yazabilmek için kendini hazır hissediyordu. Bu durum yalnızca on dakika sürüyor ve yeni bir e-posta mesajı uyarısıyla sona eriyordu. Kurt Vonnegut'un dediği gibi, "Bu böylece sürüp gidiyordu."

Bütün bunlar size tanıdık mı geliyor? Birkaç hızlı hesaplamayla Ted'in hisselerini muhtemelen saatte üç kez, e-postalarını saatte beş kez ve haber sitelerini saatte bir kontrol ettiği sonucuna ulaştık. Aslında bu oldukça tipik bir durumdur. Amerikan Yönetim Birliği çalışanların günde ortalama 107 dakikalarını e-postalarla ilgilenerek geçirdiğini belirtmektedir.[167] Görüştüğüm Londralı bir grup çalışan saatte 4-5 kez hisselerini kontrol ettiklerini itiraf etmişlerdir, bu günde 35 kez anlamına gelir. Eminim ki tüm çalışanlar gün içinde bloglarda, sosyal ağlarda ve Amazon.com gibi sitelerde geçirdikleri zamanları bir araya getirseler ortaya çok endişe verici bir manzara çıkardı. İşleri bitirmenin bu kadar zor olmasına şaşırmamak gerekiyor.

Üstelik en kötüsü bu da değil. Bu dikkat dağıtan eylemler için harcadığımız zamanın kendisi sorunun yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır. Asıl sorun dikkatimizin başka alanlara her yönelişinde bir duvara çarpmasıdır. Araştırmalar ortalama bir çalışanın her 11 dakikada bir dikkatinin dağıldığını ortaya koymaktadır. Her dikkat dağınıklığının ardından yeniden odaklanmak için yaklaşık on dakika geçmesi gerekmektedir.[168] Yine de günümüz dünyasında ayartılmak çok kolaydır. *New York Times*'da yayınlanan bir makalede ifade edildiği üzere "dikkatin dağılması eskiden yarım düzine kalemi açmak ya da bir sigara yakmaktan ibaretti. Günümüz-

de dikkatimizi dağıtmak için satın alınabilecek, duyulabilecek, izlenebilecek ve yönlendirilebilecek birçok şey var, bu da işimize odaklanmayı daha da zor hale getiriyor."[169]

Ted'le birlikte dikkat dağınıklığını azaltmak üzerine çalışırken birden beynimde şimşek çaktı: Asıl sorun dikkat dağıtan unsurların sayısı ya da hacmi değildi, bunlara ulaşmadaki kolaylıktı. Bir düşünün. Hisselerinizi kontrol etmek istediğinizde oturup bir borsa bandını tüm alfabenin sonuna kadar izlemeniz mi gerekiyor? Tabii ki hayır. Bir internet sitesini yalnızca ilgilendiğiniz kâğıtlarla ilgili bilgiyi düzenli olarak size iletecek şekilde programlayabilirsiniz. En son politika haberlerini ya da yeni bir filmle ilgili bir eleştiriyi okumak istiyorsanız düzinelerce blog ve siteyi araştırmanız mı gerekiyor? Hiç de değil. Favori blog konularınızla ilgili bir RSS ayarı yapabilir ve bunların gelen kutunuza iletilmesini sağlayabilirsiniz. Benzer şekilde tüm spor haberlerinin, magazin dedikodularının, restoran eleştirilerinin ve istediğiniz diğer her şeyin size e-postayla yollanmasını sağlayabilirsiniz. Teknoloji zaman kazandırarak hayatımızı kolaylaştırıyor olabilir, ama aynı zamanda zamanımızı boşa harcamamızı da kolaylaştırmaktadır. Kısacası dikkat dağınıklığı her zaman yalnızca bir tık uzaktadır ve en az dirençli yol haline gelmiştir.

GÜZERGÂHI YENİDEN BELİRLEMEK: 20 SANİYE KURALI

Ted, kendine yoldan çıkma izni vererek bir dizi çok kötü alışkanlık içine gömülmüştü. Bu vakada bunların tümü erteleme alışkanlığıyla ilgiliydi. Bu durumda şunu düşündüm: Ted'in üretkenliğini rayından çıkaran psikolojik mekanizmalar benim gitar çalmamı da engellemiş olabilir miydi? En az dirençli yol beni de yolumdan mı döndürmüştü? Bu ilk deneyi bir kez daha düşündüm. Gitarım dolabımın bir köşesinde, onu attı-

ğım yerde gözümden uzakta duruyordu. Elbette o kadar uzakta değildi (Dairem çok büyük değil) ama dolaba gidip gitarı almak için gereken 20 saniyelik ek çaba önemli bir caydırıcı gibi görünüyordu. Bu bariyeri irade gücümle aşmaya çalışmıştım, ama yalnızca dört günde tüm irade gücüm tükenmişti. Eğer bu alışkanlığı yeniden hayata geçirmek için kontrol mekanizmamı en azından bu kadar uzun süre için kullanmamış olsaydım ne olacağını düşündüm. Başlamak için gereken aktivasyon enerjisi miktarını ortadan kaldırabilsem ne olurdu?

Yeni bir deneyin zamanının geldiği çok açıktı. Gitarı dolaptan çıkardım, 2 dolara bir gitar sehpası satın aldım ve bunu oturma odamın ortasına yerleştirdim. Gitarın artık 20 saniye uzakta değil elimin altında olması dışında hiçbir şey değişmemişti. Üç hafta sonra alışkanlık çizelgemdeki 21 işarete gururla bakıyordum.

Burada yaptığım, temel olarak *istenen* davranışı en az dirençli yolun tam ortasına koymaktı. Böylece gitarı alıp çalışmak pratikte bunu yapmamaktan daha az enerji gerektirir hale gelmişti. Bu durumu 20 saniye kuralı olarak adlandırmaktan hoşlanıyorum. Çünkü değişimin önündeki bariyeri aşmam yalnızca 20 saniyelik bir ayarlama gerektirmişti. Gerçekte bir fark yaratmak için 20 saniyeden daha fazlası gerekir (bazen çok daha azı da işe yarayabilir) ancak stratejinin özü aynıdır: Benimsemek istediğin alışkanlıklar için gerekli aktivasyon enerjisini azalt, kurtulmak istediklerin için yükselt. Arzuladığımız alışkanlıklar için gereken aktivasyon enerjisini ne kadar azaltır, hatta ortadan kaldırırsak olumlu değişim becerimizi o kadar geliştirmiş oluruz.

Sirenler ve Buzlu İçecekler

Bu yeni olmamasına karşın gerçekten iyi bir fikirdir. Homeros'un Odysseia'sında Odysseus'un gemisini sesleriyle bütün

erkekleri ölüme götürebilen tehlikeli Sirenler'in yanından nasıl geçirdiğini hatırlayın. Odysseus Sirenler'in çağrısı karşısında çaresiz olduğunu biliyordu, bu nedenle adamlarına kendisini geminin direğine bağlamalarını emretmişti. İrade gücünün yetersiz kalacak olmasının kendisini başarısızlığa sürükleyeceğini bildiği için kendisiyle yoldan çıkma arasına yeteri kadar güçlü bir aktivasyon enerjisi koymuştu.

İki bin yıldan fazla bir zaman sonra, yalnızca küçük farklar gösteren bir kültürel bağlam içinde *Bir Alışverişkoliğin İtirafları* adlı filmde ana karakter kredi kartını buz blokları içinde dondurarak alışveriş arzusuna gem vurmuştur. Aptalca görünebilir, ama kredi kartıyla kendisi arasına on dakikalık bir eritme ve kırma süresi yerleştirmek bu kötü alışkanlığından kurtulması için yeterli olmuştur. Bu elbette bir abartı olabilir (bir Hollywood filminde, ne şaşırtıcı) ama finansal danışmanlar alışveriş tutkularına gem vuramayan insanlara gerçekten de kredi kartlarını evdeki bir çekmecede bırakmalarını önermektedir.

Neyse ki alışveriş benim en önemli zayıflıklarımdan biri değil, ama çok fazla televizyon izlemek bir zamanlar öyleydi. Hızlı bir Google taramasına göre ortalama bir Amerikalı günde 5-7 saat televizyon izlemektedir. Ben bir ara günde üç saat izliyordum ve bu da elbette üretkenliğimi ve gerçek hayattaki arkadaşlarıma ayırdığım zamanı azaltıyordu. Daha az televizyon izlemek istiyordum, ama işten eve her geldiğimde derslerden yorgun oluyordum ve televizyon karşısına oturup uzaktan kumandanın açma düğmesine basmak çok kolay geliyordu. Böylece kendi üzerimde başka bir deney daha yapmaya karar verdim. Bu sefer gitar çalmadığımda beynimin bana yaptığı numaranın aynısını ben beynime yapmaya karar verdim. Uzaktan kumandanın pillerini çıkardım, kronometremi aldım ve pilleri tam 20 saniye uzaklıktaki yatak odamdaki bir çekmeceye koydum. Bu

TV alışkanlığımı tedavi etmek için yeterli olabilecek miydi?

Sonraki birkaç akşam işten eve geldiğimde kendimi kanepeye atıp pilleri çıkardığımı unutarak alışageldiğim gibi uzaktan kumandanın "on" düğmesine (genellikle tekrar tekrar) basmaya devam ettim. Sonra sinirli bir şekilde kendi kendime, "Bu deneyleri yapmaktan nefret ediyorum", dedim. Ama yatak odasına gidip pilleri almak, hatta sadece televizyona kadar gidip oradaki düğmeye basmak bile yeterli engeli oluşturdu. Kısa zaman sonra kendimi özellikle kanepenin üzerine koyduğum kitaba ya da kanepenin yanında duran gitara, hatta elimin altında duran, içinde bu kitabın taslağının olduğu dizüstü bilgisayarıma uzanırken buldum. Günler geçtikçe TV izleme arzusu silikleşirken yeni etkinliklerim giderek alışkanlıklarım haline gelmeye başladı. En sonunda kendimi basketbol oynamak için dışarı çıkmak ya da arkadaşlarımla yemeğe çıkmak gibi, pilleri getirmekten çok daha fazla aktivasyon enerjisi gerektiren işleri yaparken buldum. Ve bu sayede çok daha enerjik, üretken ve mutlu hissetmeye başladım.

Günüme 20 saniye ekleyerek üç saatimi geri kazandım.

20 saniye kuralı özellikle daha sağlıklı yeme alışkanlıkları edinmek için büyük önem taşır. Araştırmacılar kafeteryadaki dondurma tüketiminin yalnızca dondurma dolabının kapağını kapatarak yarı yarıya azaltılabildiğini ortaya koymuşlardır.[170] Ve insanlar şekerleme ve patates cipsi için ayrı kuyruklarda beklemek durumunda bırakıldıklarında çok daha azı bunları satın almaktadır.[171] Temelde sağlıksız besinlere ulaşmamız ne kadar zorlaşırsa bunları o kadar az yeriz. Beslenme uzmanlarının sağlıklı besinleri önceden hazırlayarak buzdolabından hazır biçimde almamızı önermelerinin nedeni budur. Aynı şekilde abur cubur yiyeceğimizde küçük

porsiyonlar aldıktan sonra paketi gözümüzün önünden kaldırmamız önerilir. Brian Wansink, *Şuursuzca Yemek* adlı kitabında her gün işten eve giderken bir buzlu içecek almak için 7-Eleven'a uğramaktan kendini alamayan bir arkadaşından bahseder. Sonunda "madem arabasını 7-Eleven'a sürmekten kendini alamıyor o zaman eve farklı bir yoldan giderek bu ayartıcı noktanın etrafından dolaşacaktır."[172] Kötü alışkanlıklara karşı mücadelemizde en güçlü silahımız bunları erişilmesi zor hale getirmektir.

Parlak zekâlar benliğimiz ve zaaflarımız arasına bariyerler koymak için yaratıcı çözümler üretirler. Örneğin, ABD eyaletinde kumar bağımlıları hükümetten kendilerinin kumar oynamasını yasadışı kılacak bir listeye alması için başvuruda bulunmaktadır. Bazı cep telefonu operatörleri içicilerin hafta sonlarında belirli saatlerden sonra arama yapmalarını engelleyerek (911 hariç) "sarhoş aramaların" önüne geçmektedir. Google'ın e-posta servisi Gmail, aynı derecede ilgi çekici ama başarılı bir sistem geliştirmiştir. Bu sistemde gece geç saatlerde bir e-posta mesajı yollamak isteyen kişinin bir dizi matematik problemini çözmesi gerekmektedir. Bu sistem sayesinde çalışanların gecenin bir vaktinde sarhoş kafayla yöneticilerine şikâyet mesajları atmasının önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

Hükümetler de 20 saniye kuralını toplum yararı için kullanmanın yollarını bulmuşlardır. Örneğin anketlerde organ bağışı yapmak isteyenlerin sayısının oldukça yüksek çıkmasına karşın uzun prosedürler bu kişilerin organ bağışı yapmaları önünde bir engel oluşturmakta, sonuç olarak da organ bağışları düşük seviyelerde kalmaktadır. Buna bir çözüm olarak bazı ülkeler bir vazgeçme programı başlatmışlardır, bu sistemde tüm vatandaşlar otomatik olarak organ bağışçısı olarak kabul edilmektedir.[173] Elbette bağışta bulunmak istemeyen herkes bu listeden çıkmakta özgürdür, ama bu varsa-

yılan durum olduğu için az sayıda insan vazgeçmektedir. Bu sistem gerçekten işe yaramaktadır, İspanya bu sistemi kabul ettikten sonra organ bağışları ikiye katlanmıştır.

20 saniye kuralıyla tanışmadan önce sorununa teşhis koymaktan öte Ted'e ne kadar yardımım dokunabileceğinden emin değildim. Neredeyse sürekli çalışıyordu ama aslında hiç iş yapmıyordu. Ama odaklanmak konusunda neden bu kadar zorlandığını anladığımda ofiste bulunan dikkat dağıtıcı ne varsa en az dirençli yol üzerinden kaldırılması için bu stratejiyi nasıl kullanabileceğimizi düşünmeye başladım.

Zaman Ekleyerek Zaman Kazanmak

Birinci adım ilk bakışta mantığa aykırı görünebilir: Ofiste zaman kazanmak için tasarlanmış kısa yolların çoğunu ortadan kaldırmak. Örneğin Ted'e çalıştığı sırada e-posta programını kapalı tutmasını önerdim, böylece her yeni mesajla birlikte dikkat dağıtan uyarılar almayacaktı. E-postalarını kontrol etmek istediğinde programı açmak ve mesajlarının inmesini beklemek zorunda olacaktı. Bu çözüm istem dışı kesintileri engelleyecekti, ama aklına her geldiğinde ekrandaki küçük Outlook ikonuna tıklaması hâlâ fazla kolaydı. Bu nedenle Ted'i alışkanlık haline gelecek kontrollere karşı korumak amacıyla işi daha da zorlaştırdık. E-posta hesabının otomatik giriş ve parola sistemini devre dışı bırakarak programın kısa yolunu masaüstünden kaldırdık. Uygulama ikonunu önce boş bir klasöre, o klasörü de bir başka boş klasöre, onu da bir başka boş klasöre sakladık. Temel olarak matruşkaların dijital bir versiyonunu yaratmış olduk. Bana bir gün ofiste yarı şaka yarı ciddi söylediği gibi, "artık e-postalarını kontrol etmek bir dert haline gelmişti."

"İşte şimdi bir şeyler başarıyoruz!" diye yanıt verdim.

Aynı şeyi dikkat dağıtan diğer şeyler için de yaptık. Borsa

bandını devre dışı bıraktık, ana sayfasını CNN yerine boş bir arama sayfası olarak ayarladık, hatta bilgisayarının tanımlama bilgilerini saklama özelliğini de kapatarak eski borsa sayfalarını anımsamasını ve ulaşımı kolaylaştırmasını bile engelledik. Tıklamak zorunda kaldığı her yeni buton, hatta tarayıcısına yazmak sorunda kaldığı her yeni adres bile ertelemelerin önündeki bariyeri yükselterek işe odaklanmış olarak kalmasına destek sağladı. Hâlâ ne isterse yapma konusunda tamamen özgür olduğunu ona anımsattım, tıpkı bir vazgeçme sisteminde olduğu gibi seçenekleri elinden alınmamıştı. Değiştirdiğimiz tek şey varsayılan durumdu ve bu dikkat dağınıklığından üretkenliğe dönüştürülmüştü.

Hong Kong'daki ilk günümde Ted benden yalnızca şüphe etmekle kalmamış, aynı zamanda biraz da rahatsız olmuştu. Zaten yeterince yoğun olan hayatını daha da zorlaştırdığımı düşünmüştü (birlikte çalıştığım diğer birçok kişi gibi). Ben kim oluyordum ki tanımlama bilgilerini engelliyordum? (Tanımlama bilgilerinin ne olduğunu bile bilmiyorum!) Ama birkaç gün sonra, nasıl (daha az zamanda) daha çok iş yapmaya başladıklarını gördüğünde beni anlamıştı.

Spor Giysilerinizle Uyuyun

20 saniye kuralı yalnızca işleri gerçekleştirdiğimiz zamanı değiştirmekle kalmaz. Seçeneklerimizi azaltarak olumlu değişimin önündeki bariyeri de alçaltır. Roy Baumeister'ın irade gücü araştırmalarının öz kontrolün nasıl giderek zayıflayan sınırlı bir kaynak olduğunu gösterişini anımsayın. Aynı araştırmacılar çok fazla seçeneğe sahip olmanın da aynı biçimde kaynaklarımızı tükettiğini ortaya koymuşlardır.[174] Araştırmalar insanlardan beklenen her yeni tercihin psişik dayanıklılığı, numerik hesaplama becerisini, başarısızlık karşısında dayanıklılığı ve odaklanma becerisini önemli ölçüde düşürdüğünü ortaya koy-

muştur. Üstelik bu tercihlerin zor kararlar olması gerekmez, söz konusu sorular Sophie'nin Seçimi'nden ziyade, "çikolata mı vanilya mı?" düzeyindedir. Ama gene de bütün bu masum tercihler enerjimizi giderek azaltır ve benimsemeye çalıştığımız olumlu alışkanlığı devam ettirecek takatimiz kalmaz.

Edinmeye çalıştığım alışkanlıklardan biri sabahları egzersiz yapmaktı. Birçok araştırmadan sabah egzersizinin bilişsel görevlerdeki performansı artırdığını ve beyne olumlu bir dizi duygu için başlangıç motivasyonu verdiğini biliyordum. Ama bunu bilmek değişmem için yeterli olmuyordu, çünkü her sabah kalktığımda kendime "egzersiz yapmak istiyor muyum?" diye soruyordum. Beynimin yanıtı da, "Hayır, istemiyorum," oluyordu.

Eğer sabah egzersizini alışkanlık haline getirmeyi denediyseniz çok fazla seçenek yüzünden nasıl yoldan çıkılabildiğini biliyorsunuzdur. Her sabah saatin alarmı çaldıktan sonra şuna benzer bir iç monolog başlar: Erteleme düğmesine mi bassam yoksa kalksam mı? Bu sabah spor için ne giysem? Koşuya mı gitsem yoksa spor salonuna mı? Yakındaki daha kalabalık spor salonuna mı yoksa uzaktaki daha tenha salona mı gitsem? Ne tür kardiyo yapsam? Ağırlık kaldırsam mı? *Kick-box* dersine mi girsem, yoga dersine mi? Bu noktaya geldiğinizdeyse bütün bu seçenekler yüzünden yorgun düşer ve yeniden uykuya dalarsınız. En azından bana olan buydu. Bu nedenle kendimi spor salonuna götürebilmek için seçeneklerimi azaltmaya karar verdim.

Her gece uyumadan önce sabah nerede egzersiz yapacağım ve vücudumun hangi bölümlerini çalıştıracağımla ilgili planlar yazmaya başladım. Daha sonra çoraplarımı yatağımın hemen yanına koymaya başladım. En sonunda da (ve en önemlisi) spor kıyafetlerimle uyumaya başladım. (Ve annem hâlâ neden evlenmediğimi merak ediyor.)

Giysilerim temizdi, sabah için aktivasyon enerjimi bu şe-

kilde düşürmüş oluyordum ve kalkar kalkmaz yapmam gereken tek şey ayakkabılarımı ayağıma (çoraplarımı zaten giymiş oluyordum) geçirmek ve evden çıkmaktan ibaretti. Sabah sersemliği içinde yapmak zorunda kalacağım seçimler benim adıma, benim tarafımdan daha önceden yapılmış oluyordu. Bu gerçekten işe yaradı. Seçenekleri elimine etmek ve aktivasyon enerjisini düşürmek kalkıp spora gitmeyi varsayılan durum haline getirdi. Bunun sonucunda da sabah egzersizleri benim için bir alışkanlık haline geldi, artı spor giysilerimle yatmak zorunda değilim.

Daha sonra tüm dünyada sporcular ve sporcu olmayanlarla yaptığım konuşmalarda herkesten aynı şeyleri duydum: spor ayakkabılarınızı giydiğinizde beyinde garip bir şey oluyor, "bütün bu giysileri geri çıkarmaktansa" spora gitmek artık daha kolay hale geliyor. Gerçekte ayakkabıları çıkarmak daha kolaydır, ama beyniniz bir alışkanlığa bir kez yönlendiğinde doğal biçimde o yönde ilerlemeye devam eder. Bu algısal açıdan en az dirençli yoldur.

Bu yalnızca egzersize gitmenizi sağlamaktan ibaret değildir. İşinizde gerçekleştirmek istediğiniz olumlu değişiklikleri gözünüzün önüne getirin ve işte "yalnızca ayakkabılarınızı giymenin" ne anlama gelebileceğini bir düşünün. Bir alışkanlığı benimsemek için ne kadar az enerji gerekiyorsa bunu sürdürülebilir kılmak o kadar kolay olacaktır.

Sorumluluk Kurallarını Belirleyin

İster işyerinizdeki, ister evinizdeki alışkanlıklarınızı değiştirmeye çalışıyor olun, seçenekleri azaltmanın yolu bazı basit kurallar koyarak bunlara uymaktan geçer. Psikologlar bu tür kuralları "ikinci derece kararlar" olarak adlandırırlar çünkü bunlar genellikle sabah egzersiz için nereye, nasıl ve ne zaman gideceğim gibi, ne zaman karar verileceğine dair kararlardır.

Elbette bu teknik yalnızca koşu bandını mı bisikleti mi kullanacağımıza dair kararlarla sınırlı değildir. Barry Schwartz, *Bolluk Paradoksu* adlı harika kitabında önceden kural koymanın irade gücümüzü tüketen seçimler yapmamızı engelleyerek bizi nasıl rahatlattığından bahsetmektedir. Örneğin bir kadehten fazla içtiğimizde asla araba kullanmayacağımıza dair bir kural koyduğumuzda her içki içtiğimizde araç kullanamayacak kadar alkollü olup olmadığımız konusunda yaşayacağımız belirsizlik ve stresten (bu durum zaten yeterince alkollü olduğumuz anlamına gelir) kurtulmuş oluruz. İşyerinde seçeneklerimizi azaltacak kurallar koymak inanılmayacak kadar yararlı olabilir. Örneğin e-postalarımızı yalnızca saatte bir kez kontrol edeceğimize ya da her sabah yalnızca bir kahve içeceğimize dair kurallar koyacak olursak zamanı geldiğinde kararsızlık yaşama riskimiz azalacaktır. Bu sayede bu kurallar alışkanlıklara dönüşerek varsayılan durum haline geleceklerdir.

Kurallar davranış değişikliği çabasının ilk günlerinde özellikle yararlıdır; çünkü bu sırada yoldan çıkmak daha kolaydır. Zaman içinde istenen davranış alışkanlık haline geldikçe daha esnek davranmaya başlayabiliriz. Örneğin deneyimli bir şefin "tarifleri her zaman harfi harfine uygulamayı bir kural haline getirdim" dediğini duyma olasılığınız düşüktür çünkü en iyi yemekler mutfakta deneysel tariflerden ortaya çıkar. Ama benim gibi acemi bir aşçı için bu kural kesinlikle gereklidir. Yemek yapma konusunda spontane olmayı becerecek kadar bilgi sahibi olmadığım için kurallardan uzaklaşmam felaketle ya da bir düzine ton balıklı kanepe ile sonuçlanabilir.

Bir keresinde Joseph adında bir muhasebe yöneticisiyle çalışmıştım. Joseph işyerinde aynen benim mutfakta ihtiyaç duyduğuma benzer kurallara ihtiyaç duyuyordu. Hem karakter hem de görünüş olarak o kadar içine kapalı, karamsar ve bireysel biriydi ki, bana 17. yüzyıl İngiliz rahiplerini anım-

satıyordu. Fakat bu yalnızca yüzeyde böyleydi. Özünde Joseph ekibine olumlu yaklaşım göstererek mutluluk avantajına yatırım yapmak için yanıp tutuşuyordu. Fakat bu şekilde davranmak doğasında yoktu. Her sabah daha olumlu olmak için kendine söz veriyor ama kısa zamanda kendi varsayılan durumuna geri dönmüş oluyordu. Ekip toplantıları sırasında olumlu bir iletişim oluşturmak istediğinde şu tercihler nedeniyle bunalıyordu: Motive edici ne söylemeliyim? Kime söylemeliyim? Ne zaman söylemeliyim? Kimi, ne kadar övmeliyim? Sonuçta kararsızlık içinde donmuş olarak hiçbir şey söylemiyor ve toplantılar Joseph'in sessizce kaderine boyun eğmesiyle sonlanıyordu. Bütün bu kararlar çok fazla aktivasyon enerjisi gerektiriyordu. Bunu kolaylaştırmak için bazı kurallar koymamız gerekiyordu.

Birinci kural şuydu: Her gün toplantı odasına girmeden önce teşekkür etmek istediği bir çalışanını düşünecekti. İkinci kural: Toplantıya başlamadan ve araya bir şey girmeden önce o kişiye herkesin önünde teşekkür edecekti. Basit bir cümle yeterli olacaktı. Bundan sonra kafasında bir sürü tercih olmadan planlandığı üzere toplantıya devam edebilirdi.

Bir ay sonra aynı şirkette bir eğitim için bulunduğum sırada Joseph'la karşılaştım. Coşkulu olduğu söylenemezdi, ama kesinlikle daha önce olduğundan daha mutlu ve sıcak görünüyordu. Bana koyduğumuz günlük kuralların hedefine doğru çabalarını çok kolaylaştırdığını ve işyerinde olumlu bir hava yaşadıklarını söyledi. Hatta bu yeni ritüeline başladıktan iki hafta sonra toplantı sırasında bir başkasına ikinci olumlu yorumu yapma isteği yaşamıştı. Artık yeni alışkanlığından emin olduğu için kuralları gevşetebiliyordu.

Her Şey Ayakkabılarda

Elinizdeki kitap mutluluk avantajına yatırım yapmaya yö-

nelik birçok farklı yöntemle dolu. Ancak bu stratejiler hayata geçirilmedikleri sürece kapalı kutularda saklanan pahalı aletler gibi hiçbir işe yaramadan dururlar. Bu yöntemlerden yararlanmanın en iyi yolu (olumlu değişimi sürekli kılmak), sürekli gayret ve irade gücü gerektirmeyecek alışkanlıklar yaratmaktan geçer. Bu alışkanlıkları yaratmanın yoluysa, davranışlar beynin sinirsel kimyasına kazınıncaya kadar ritüeller oluşturmak ve tekrarlanan pratiklerdir. Ve günlük pratikleri sürdürebilmenin yolu da bunları en az dirençli yollarınızın yakınında konumlandırmaktan geçer. Aktivasyon enerjisini belirleyin (zaman, seçenekler, gerekli zihinsel ve fiziksel gayret) ve azaltın. Sizi başarıya ulaştıracak olan alışkanlıklar için aktivasyon enerjisini 20'şer saniyelik dilimler halinde olsa bile düşürebilirseniz kısa zaman içinde meyveleri toplamaya başlayabilirsiniz. Metaforik olarak (bazen de tam anlamıyla) birinci adım ayakkabılarınızı giymektir.

PRENSİP 7

SOSYAL YATIRIM

Sosyal Destek Neden En Önemli Varlığınızdır?

18 yaşındaydım, yanmakta olan bir binada yolumu kaybetmiştim ve kördüm. Alevler arasında el yordamıyla yolumu bulmaya çalışırken bunun için gönüllü olmamış olmamın daha iyi olacağını fark ettim.

Lisedeki son yılımdı ve Texas-Waco'daki 90 saatlik gönüllü itfaiye eğitimimin sonuna gelmek üzereydim. Eğitimi tamamlayacak olan son sınavın adı Ateş Labirenti'ydi. Bu tecrübeli itfaiyecilerin biz acemileri hayatımızın ilk gerçek yangınıyla karşı karşıya bıraktıkları bir egzersizdi. Ateşe dayanıklı giysilerin, oksijen tüpleri ve maskelerinin ağırlığı altında ezilerek duman tankı adı verilmiş olan boş bir çiftlik silosuna sokulduk. İtfaiyeciler metal kapıları açtıklarında dev bir odanın içinde yer alan, duvarları 3m yükseklikte, karmakarışık ahşap bir labirent ve yerlerde tutuşmaya hazır tahta parçaları ve eski lastikler olduğunu gördük. Daha görüntüyü tam olarak

kavrayamadan tecrübeli itfaiyeciler ellerindeki meşalelerle tüm labirenti ateşe verdiler.

Texas'ın güneşi havayı zaten neredeyse 37 derece yapmıştı ama artık bu bile binanın içindeki fırının yanında serin kalıyordu. Maskelerimizi elimize aldığımızda bunların tamamen siyah boyayla kaplanmış olduğunu gördük. Eğitmenimizin dediğine göre bunun amacı gerçek bir yangında etrafı görmenin ne kadar zor olduğunu anlamamızı sağlamaktı. Giderek büyüyen yangına bir baktım, bu "yapay" durum bana son derece gerçek görünüyordu. Maskemi taktım. Hiçbir şey göremiyordum.

İtfaiyeciler alevlerin gürültüsü arasında talimatlarımızı verdiler:

Yangının tam ortasında kısılıp kalmış bir manken var.

Hedefiniz bu mankeni olabildiğinde çabuk oradan kurtarmak. Gerçek bir yangında, tanımadığınız bir evde yönünü kaybetmek ve kaybolmak son derece kolaydır. Bundan kaçınmanın tek yolu sürekli duvara temas etmektir.

Binaya ikişer kişilik ekipler halinde birbirinizi tutarak gireceksiniz. Bu nedenle yalnızca biriniz duvara dokunabiliyor olacak, diğeri ise mankeni bulmak için yerleri yoklayacak.

Bu görev, tek başına biri için neredeyse olanaksızdır, ama birlikte çalışarak kolayca üstesinden gelinebilir.

İtfaiyeciler bizi bütün görevin yalnızca yedi ila on dakika süreceği, buna karşın oksijen tüplerimizde her ihtimale karşı birer saatlik oksijenimiz olduğu konusunda temin ettiler. Hava kaynağımız tükenmeden beş dakika önce bir alarmla uyarıla-

cak, dolayısıyla güvenli biçimde dışarı çıkabilmek için yeterli zamana sahip olacaktık. İtfaiyeciler son olarak bizi partnerlerimiz hakkında uyardılar. Bir yangın sırasında takım arkadaşınıza tutunmak mantıksız görünebilir, ama bu hayatta kalmanın en iyi yoludur.

Görevliler kapıları açtı ve bizler de bu cehenneme daldık. Deli gibi nefes alıyor ve kolumu sımsıkı tutan partnerimin de benim gibi soluk soluğa olduğunu hissediyordum. Dumanlar arasında yolumuzu bulmaya çalışıyorduk. Arkadaşım önden gidiyor ve duvarı takip etmeye çalışırken ben bir elimle ona tutunuyor diğer elimle de yerdeki mankeni bulmaya çalışıyordum. Labirentte geçen on dakikanın ardından sıcaktan ölecek gibi hissetmemiz dışında her şey yolunda görünüyordu. Ama hâlâ mankeni bulamamıştık.

İşte bu sırada bir zil sesi duydum. Alevler ve dumanlar arasında dizlerimin üzerinde ilerlerken olan biteni anlamaya çalıştım. Neden arkadaşımın oksijen tüpünün alarmı çalıyordu? Daha en az 45 dakikalık oksijen olmalıydı, ama alarm sadece beş dakikalık hava kaldığını söylüyordu. Bir hata olmalı diye düşündüm.

Sonra *benim* alarmım da çalmaya başladı.

Tecrübeli itfaiyeciler soğukkanlılıklarını koruyabilirlerdi. Biz ise paniğe kapıldık. Makul düşünme becerimizi tamamen kaybettik. Şuursuzca partnerimden ayrıldım, o da duvardan ayrıldı. Bu olabilecek en kötü durumda, ikimiz de yalnızdık ve çıkış yolunu kaybetmiştik. Korku içinde ve yönümüzü kaybetmiş şekilde ters yönlere doğru ilerlerken nefeslerimiz kesilmiş şekilde birbirimize sesleniyorduk. Ama alevlerin gürültüsünden onu duyamıyordum ve onun da beni duyamadığından emindim. Dakikalar geçtikçe kendimi giderek daha da çaresiz hissetmeye başladım. Deliler gibi çırpınırken oksijenimi hızla tükettiğimin farkındaydım.

Bana sonsuzmuş gibi gelen bir zaman sonunda iki kuvvetli kolun beni alevler içindeki labirentten çekip çıkardığını hissettim. Temiz havayı ciğerlerime çekerken deneyimli itfaiyeciler bazı açıklamalarda bulundular. Öncelikle ortaya çıkan bütün sorunlar aslında eğitimin parçasıydı; alarmlar erken çalacak şekilde ayarlanmıştı. İkinci olarak itfaiyeciler labirente girdiklerinde beni bir çıkmaz sokakta dönüp dururken, partnerimi ise 7-8 metre ileride benimle aynı durumda bulmuşlardı. Son olarak da labirentte bir manken yoktu. İtfaiyecilerin her yıl eğitimin sonunda zevkle söyledikleri üzere: Labirentteki mankenler aslında çaylakların kendileriydi ve her zaman kurtarılmaları gerekiyordu.

O zamanlar bunun çok zalimce bir numara olduğunu düşünmüştüm. Ama yıllar sonra yanan labirent eğitiminin yedinci prensibin özünü ortaya koyan şeyler öğrettiğini görerek bundan etkilenmemek elde değil. Beklenmedik bir zorluk ya da tehditle karşı karşıya kaldığımızda kendimizi kurtarmanın tek yolu çevremizdeki insanlara sımsıkı bağlanmak ve asla bırakmamaktır.

Yaptığımız Hata

Bu prensip iş ortamlarında da en az alevler içindeki bir labirentte olduğu kadar geçerlidir. İşyerindeki zorluk ve stres sırasında çevremizdeki insanlara tutunmaktan daha önemli bir şey yoktur. Bu gerçeğe karşın işyerinde alarm zilleri çaldığında bu gerçeği görmezden gelir ve sorunlarla tek başımıza mücadele etmeye çalışırız. Bunun sonucunda da benim düştüğüm duruma düşer, çıkmaz bir sokakta havasız kalıncaya kadar dönüp dururuz.

Bu hataya düşen onlarca iş insanıyla tanışma fırsatım oldu. 2008 Kasım'ında zorlu bir günün sonunda çalan seans çanını anımsıyorum. Dow Jones endeksi yerlerde sürünü-

yordu ve hesaplanamayacak kadar çok para kaybedilmişti. Seans salonundakilerin kravatlarını gevşeterek dağılışlarını izledim. Şaşırtıcı olan normal bir seans gününün sonunda yaptıkları gibi arkadaşlarının yanına gitmiyor olmalarıydı. Hepsi tek başlarına ve sessizce dağıldılar.

Bunlar dünyanın en iyi okullarında MBA yapmış akıllı ve becerikli insanlardı, ama azimle çabalamaları gereken bu durumda hepsinin omuzları düşmüştü. Birbirlerine en çok ihtiyaç duydukları bu durumda en değerli kaynakları olan sosyal destekten kendilerini mahrum bırakıyorlardı. Bu zorlu aylarda ekiplerinin morali için gerekli olan takım eğitimleri ve diğer sosyal "hoşlukları" durduran şirketler daha "önemli" şeylere odaklanıyorlardı. Ama aslında vazgeçtikleri şeylerden daha önemli hiçbir şey yoktu.

Başkalarıyla temas halinde olmanın ne kadar önemli olduğunu görebilmek için bir ekonomik çöküntünün kıyısında olmamız gerekmez. Hepimiz hayatımızın bir döneminde bu durumlarla karşı karşıya kalmışızdır. Korkunç bir proje birden masamıza düşüverir ve bizden beklenenleri karşılayamayacağımız konusunda endişeye kapılırız. İşleri tamamlamak için yeterli zaman var mıdır? Eğer işi kotaramazsak ne olur? Teslim tarihi yaklaşıp üzerimizdeki baskı arttıkça yemeklerimizi daha fazla masamızda yemeye, daha geç saatlere kadar çalışmaya, hafta sonlarında işe gelmeye başlarız. Kısa zamanda "bir lazer kadar" odaklanmış hale geliriz (ya da kendimizi buna inandırırız). Bu ise yöneticilerimizle yüz yüze gelmemek, arkadaşlarımızla sohbet etmemek, hatta müşterilerle zorunlu olmayan görüşmeleri yapmamak demektir. E-posta mesajları bile daha kaba ve mesafeli hale gelmeye başlar. Arkadaşlarımız ve ailemiz için zaman ayırmayı düşünmeyiz bile, çünkü bu kişiler bir kriz zamanında ilk göz ardı edilenlerdir. Ama tüm dikkatimizi işimize vermemize

rağmen teslim tarihi yaklaştıkça üretkenliğimiz düşmeye ve hedeflerimiz giderek daha da uzaklaşmaya devam eder. Böylece cep telefonumuzu kapatır, kendi siperimize çekilir ve kapıyı da üzerimize kilitleriz.

Bu durumda meydana gelebilecek iki şey vardır. Ya dağılır ve projeyi bitirmeyi başaramayız ya da yeteri kadar güç toplamayı başararak projeyi bitirir ve yeni bir zorlu projeyle ödüllendiririliriz, oysa artık oksijenimiz tükenmiştir. Her iki durumda da yalnızca sefil, tükenmiş ve bunalmış olmakla kalmaz aynı zamanda yapayalnız bir şekilde bir çıkmaz sokakta kısılmış oluruz.

En başarılı insanlar bunun tam tersi bir yaklaşım tercih eder ve içe dönmek yerine sosyal desteklerine daha da sıkı sarılırlar. Elden çıkarmak yerine yatırım yaparlar. Bu insanlar daha mutlu olmakla kalmaz aynı zamanda daha üretken, ilgili, enerjik ve dayanıklı olurlar. Sosyal ilişkilerin mutluluk avantajına dair yapabilecekleri en iyi yatırım olduğunu bilirler.

MUTLULUK AVANTAJINA YATIRIM YAPMAK

Psikoloji üzerine tüm zamanların en uzun süreli araştırması olan *Harvard Men* araştırması kapsamında 268 erkek 1930'larda üniversiteye girişlerinden günümüze kadar takip edilmiştir.[175] Bilim insanları bu veri bolluğu sayesinde en mutlu ve başarılı kişilerle en mutsuz ve başarısız olanlar arasındaki farkı kişisel özellikler ve koşullar açısından irdelemişlerdir. 2009 yazında bu araştırmayı 40 yıldan beri yöneten psikolog olan George Valliant, *Atlantic Monthly* dergisine tüm bulgularını tek kelimeyle özetlemiştir: "Sevgi, nokta." Gerçekten bu kadar basit olabilir mi? Valliant kendi makalesinde eldeki veriyi son derce detaylı bir şekilde analiz etmiş ve bulguları aynı sonucu ortaya koymuştur: "70 yıllık veri diğer insanlarla

ilişkilerimizin önemli olduğunu, hatta dünyadaki her şeyden daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır."[176]

Bu araştırmanın sonuçları zaman içinde defalarca tekrarlanmıştır. Psikologlar Ed Diener ve Robert Biswas-Diener, *Happiness* adlı kitaplarında son yıllarda farklı kültürler üzerinde yapılmış olan bir yığın araştırmayı irdelemiş ve sonuç olarak "sosyal ilişkilere yemek ve su kadar ihtiyacımız olduğu" sonucuna varmışlardır.[177] Bunun nedeni güvenebileceğimiz bir insan topluluğu (eşimiz, ailemiz, arkadaşlarımız ve meslektaşlarımız gibi) içinde olduğumuzda duygusal, zihinsel ve fiziksel kaynaklarımızın güçleniyor olmasıdır. Bu bağlar sayesinde sorunlu durumlardan daha hızlı çıkar, daha fazlasını başarır, hayatımızı daha anlamlı algılarız. Üstelik bu ilişkilerin mutluluk ve dolayısıyla mutluluk avantajı üzerindeki etkileri hızlı ve süreklidir.[178] Öncelikle sosyal ilişkiler anında olumlu etkiler oluşturur, ardından bu her bir bağ zamanla bir ilişkiyi güçlendirir, bu da mutluluk tabanımızı kalıcı olarak yükseltir. Yani işyerinde koridorda yürürken bir iş arkadaşınız size selam verip halinizi hatırınızı sorduğunda bu kısa iletişim yukarı doğru bir mutluluk kıvılcımı oluşturarak kalıcı yararlara kapıyı açar.

Olumlu davranış gösterenler bu gerçeğin zaten farkındadırlar, onları olumlu kılan bu gerçeğin ta kendisidir. Çok doğru olarak "Çok Mutlu İnsanlar" olarak adlandırılmış olan bir araştırmada aramızdaki en mutlu %10'luk kesimin kişilikleri incelenmiştir.[179] Bu insanların hepsi sıcak iklimlerde mi yaşamaktadır? Hepsi varlıklı mıdır? Hepsi fiziksel olarak sağlıklı mıdır? Öyle görünmektedir ki bu en mutlu %10'luk kesimi diğerlerinden farklı kılan tek unsur sosyal ilişkilerinin gücüdür. Benim 1.600 Harvard öğrencisi üzerinde esenlik üzerine yaptığım deneysel çalışma da benzer sonuçlar vermiştir. Sosyal destek mutluluk açısından not ortalamasından, gelir seviyesinden, SAT puanlarından, yaştan, cinsiyetten ve ırktan çok

daha önemli bir belirleyicidir. Gerçekte sosyal destek ve mutluluk arasındaki korelasyon 0,7'dir. Bu büyük bir rakam gibi görünmeyebilir ama araştırmacılar için devasa bir rakamdır, psikolojik korelasyon söz konusu olduğunda 0,3 çok büyük bir rakam olarak kabul edilir. Ne kadar fazla sosyal desteğe sahipseniz o kadar mutlu olursunuz. Ve bildiğimiz gibi ne kadar mutlu olursanız hayatta da o kadar avantajlı olursunuz.

SOSYAL YATIRIM SAYESİNDE HAYATTA KALMAK VE SERPİLMEK

Sosyal desteğe duyduğumuz ihtiyaç yalnızca kafamızın içinde değildir. Evrim psikologları sosyal bağlar ve ilişkiler kurmaya duyduğumuz ihtiyacın biyolojik yapımızın bir parçası olduğunu söylemektedirler.[180] Olumlu bir sosyal bağ kurduğumuzda salgılanan haz verici oksitosin hormonu huzursuzluğumuzu azaltarak odaklanma yetimizi artırır. Her sosyal bağlantı kardiyo-vasküler, nöro-endokrin ve bağışıklık sistemlerimizi güçlendirir, dolayısıyla ne kadar fazla bağ kurarsak o kadar sağlıklı hale geliriz.[181]

Sosyal destek için öyle bir biyolojik ihtiyacımız vardır ki bedenimiz onsuz düzgün çalışamaz.[182] Örneğin sosyal temasın olmayışı bir yetişkinin kan basıncına 30 puan ekleyebilmektedir.[183] Chicago Üniversitesi'nde psikolog olan John Cacioppo *Yalnızlık* adlı ufuk açıcı kitabında otuz yıldan fazla bir zamana yayılan çalışmaları derlemiştir. *Cacioppo* kitabında sosyal bağların yoksunluğunun bazı hastalıklar kadar ölümcül olabileceğini ortaya koymuştur.[184] Doğal olarak bu durum fizyolojik açıdan da zarar vermektedir. 24.000 çalışan üzerinde yapılmış olan ulusal bir araştırmanın sonuçları, sosyal bağları zayıf olan kişilerin, sosyal bağları güçlü olanlara oranla iki ya da üç kat daha fazla depresyon yaşadığını ortaya koymuştur.[185]

Diğer yandan, sağlam bir sosyal desteğe sahip olduğumuzda daha dayanıklı hale geliriz, hatta bu durum hayat süremizi bile etkileyebilmektedir. Bir araştırmada kalp krizi geçirdikten sonraki altı ay boyunca duygusal destek alan kişilerin, almayanlardan üç kat daha fazla yaşama şansına sahip olduklarını ortaya konmuştur.[186] Meme kanseri destek gruplarının ameliyat olan katılımcıların yaşamını iki kat uzattığı bir araştırmayla ortaya konmuştur.[187] Araştırmacılar sosyal desteğin kişilerin yaşam süresi üzerinde sigara içmek, yüksek tansiyon, obezite ve spor kadar etkili olduğunu göstermişlerdir.[188] Bir grup doktorun ifade ettiği üzere, "Bir cankurtaran botunu denize indirirken kimse mobilyaları saklayıp yiyecekleri denize atmaz. Eğer insan hayatının bir bölümünden vazgeçmek zorundaysa bir arkadaşla geçirilen zaman listenin en sonunda olmalıdır: Hayatta kalmak için bu bağ gereklidir."[189] Denizdeyken yalnızca sala değil, saldaki arkadaşlarına da sarılanların suyun üzerinde kalacakları görünmektedir.

Stres Düşürücü Olarak Sosyal Kapital

Aynı strateji (yanındakilere tutunmak) iş dünyasının zorluklarıyla mücadele ederken de önem taşımaktadır. Araştırmalar çalışanların iş günü boyunca yaşadıkları her olumlu etkileşimin kardiyo-vasküler sistemi dinlenme düzeyine geri döndürdüğünü ortaya koymaktadır (bu durum genellikle iş geri kazanımı olarak adlandırılır). Uzun süreli çalışmalar sırasında sosyal bağları fazla olan çalışanlar iş kaynaklı gerilimler karşısında daha dayanıklıdırlar. Bu bağlantılar aynı zamanda bir stres hormonu olan kortizolün seviyesini de düşürür ve çalışanın iş kaynaklı stresi daha çabuk atlatmasını ve gelecekte bunu daha iyi yönetmesini sağlar.[190] Üstelik araştırmalara göre, güçlü ilişkilere sahip insanlar bu durumları daha az stresli bulmaktadırlar.[191] Kısacası, sosyal bağlantılara yatırım yapmak terslikleri fırsatlar

olarak görmenize yardımcı olacak ve stresle karşı karşıya kaldığınızda bundan daha hızlı kurtulmanızı ve uzun vadede olumsuz etkilerinden uzak kalmanızı sağlayacaktır.

İş dünyasının değişken ortamında stresle fiziksel ve psikolojik olarak baş edebilme becerisi önemli bir rekabet avantajı oluşturur. Her şeyden önce bu durum şirketlerin sağlık masraflarının ve işe devamsızlık oranlarının azalmasını sağlar. Ama belki de daha önemlisi bu becerilerin bireysel performansı doğrudan etkiliyor olmasıdır. Araştırmacılar çalışanların olumlu sosyal etkileşimler sonucunda edindikleri bu "fizyolojik becerikliliğin" işe bağlılık için temel oluşturduğunu ve böylece çalışanların daha zor koşullarda, daha uzun süreyle, daha odaklı çalışabildiklerini ortaya koymuştur.[192] Örneğin AT&T'de üç farklı şirkete bölündükten sonra yaşanan büyük işten çıkarmalar ve iç karışıklıklar başladığında üst düzey yöneticilerden biri bazı çalışanların diğerlerinden çok daha iyi durumda olduğunu fark etmiştir.[193] Bu kişinin daha sonra Harvard profesörü Daniel Goleman'a aktardığı üzere, "Acı her yerde hissedilmiyordu. İnsanların sıkı takımlar halinde çalıştıkları ve birlikte yaptıklarına büyük anlam yükledikleri birçok teknik birimde sıkıntılar hissedilmiyordu." Neden? Çünkü sosyal destek sistemlerine yatırım yapan insanlar zorlu durumlarla çok daha iyi baş edebiliyorlardı. Buna karşılık en çok ihtiyaç duydukları bu durumda kendilerini soyutlayanlar büyün sıkıntı içindeydiler.

Bu durumun ve gelecekteki başarımız üzerindeki olası etkilerinin gerçek önemini tam olarak kavrayabilmek için sisteme hızlıca bakalım.

Bilmem Gereken Her Şeyi Ulusal Futbol Ligi'nden Öğrendim

Amerikan futbolu dünyasında birkaç pozisyon neredeyse tüm ilgiyi toplamaktadır: Oyun kurucular, uzun pas yakalayıcılar

ve yıldız hızlı koşucular. Manşetlerin çoğunun konusunu bu oyuncular oluşturur ve aldıkları ücretler ve şöhretleri önemlerini ortaya koyar. Ama bir başka grup futbol oyuncusuna da yüksek ücretler ödenir ve hatta daha fazla değer görürler: hücumcular. Fakat çok az insan bu insanları tanır ve ne yaptıklarını bilir. Neredeyse kimse bu oyuncuların formalarını giymez, ama aslında giymelidirler.

Bir takım sahada dizildiğinde oyun kurucular öne eğilmiş olan beş devasa insandan oluşan bir sıranın gerisinde dururlar. Buna hücum hattı denir. Bu oyunculardan birkaç santim uzakta çarpmaya hazır şekilde rakip takımın oyuncuları bekler. Düdükle birlikte devasa, kaslı bedenler öne doğru atılır ve tüm ağırlık ve güçleriyle oyun kurucuyu yere düşürmek için çabalarlar. Hücum hattı oyun kurucu ve bu saldırgan insan kütlesi arasındaki tek engeldir. Bu oyuncular gol atmaz ve skor yapmazlar. Tek bir görevleri vardır, oyun kurucuyu korumak. Aslında bu sahadaki en önemli görevdir. Sonuçta oyun kurucu daha topu atmadan yere serilecek olursa oyunu kazanma şansınız kalmayacaktır.

Ünlü oyun kurucu Joe Montana gerçekten harika bir hücum hattının gerisinde oynama şansını elde ettiğinde daha önce hiç olmadığı şekilde parlamıştır. Michael Lewis'in *The Blind Side* adlı kitabında yazdığı üzere Montana, "sınav sorularının yanıtlarını önceden almış bir çocuk gibi" oynamıştır. Maçtan sonra Montana gazetecilere, "Daha önce böyle oynadığımızı hiç görmemiştim... O yüzden bize zor gelmedi ama aslında zordu. Bizim hattımız karşı takımı durduruyordu ve kazandırdıkları zaman sayesinde işimiz çok kolaylaştı," demiştir. Herkes Joe Montana'yı onurlandırırken o hücum hattını onurlandırıyordu.

Çoğumuzun futbol sahasından uzakta yaşamasına karşın hepimizin kendine has hücum hatları vardır: eşlerimiz, aile-

lerimiz ve arkadaşlarımız. Bu insanlarla çevrelendiğimizde büyük zorluklar daha baş edilebilir gelirken küçük zorluklar radarımızda görünmez bile. Hücum hattının oyun kurucuyu şiddetli bir hücumdan koruması gibi sosyal desteklerimiz stresin bizi yenmesini engeller. Hücum hattının Montana'nın paslarını olanaklı kılması gibi sosyal bağlarımız güçlü yanlarımızı besleyerek işimizde ve özel hayatımızda daha başarılı olmamızı sağlar.

Bu faydalar kısa zamanla sınırlı değildir. Yüksek stresli hayatları olan 50 yaş üzerindeki erkekler üzerinde yapılmış olan bir araştırmada bu kişilerin ileriki 7 yıl içinde daha yüksek ölüm oranlarıyla karşı karşıya oldukları bulunmuştur.[194] Aynı araştırmada yüksek ölüm oranlarının duygusal desteğe sahip olmayan herkes için geçerli olduğu ortaya çıkmıştır. Tüm kariyeri boyunca hücumlardan korunmuş bir oyun kurucuya olduğu gibi, hayat boyu süren sağlam sosyal ilişkiler de stresin tehlikeli etkilerine karşı bizi korur. Üzerimize doğru gelen 150 kiloluk oyuncuları her zaman durduramasak bile hepimiz güçlü bir hücum hattına yatırım yapabiliriz. Bunun büyük yararını göreceğimiz kesindir.

Arkadaşlarının Desteğiyle Parlayanlar

Ne yazık ki herkes bu yatırımı yapmaz. Genellikle içe dönmeye yönelik bu hatalı dürtü daha biz iş hayatına atılmadan başlar. Harvard'da bir memur olarak lisans öğrencileriyle birlikte bir yurtta on iki yıl yaşadığımı hatırlayacaksınız. Bu durum bana birçok eşsiz deneyim kazandırdığı gibi, on iki yıl boyunca tüm yemekleri tabldot tepsilerinde yemek gibi kimseye önermeyeceğim yanları da vardı. Diğer taraftan siperlerde yer almanın en iyi yanlarından biri 18-22 yaşlarındaki bu gençlerin Harvard'ın labirentlerinde yollarını bulmak için kullandıkları farklı stratejileri gözlemlemek oldu. Bu öğrencilerin her biri-

nin ayrı ayrı sıra dışı özellikte olmalarına karşın bu zorlu ve rekabetçi ortamın kaçınılmaz stresi ile başa çıkmada bazılarının öne geçerken diğerlerinin zekâ ve çabalarına rağmen kendi kendilerini baltaladıklarını gözlemledim.

Özellikle Amanda ve Brittney adında iki birinci sınıf öğrencisinin bendeki yeri ayrıdır. Onlar oda arkadaşıydılar. Her ikisi de renkli kişiliklere sahiplerdi ve henüz okuldaki ilk sömestrlerinde çabucak yeni arkadaşlar edinmişlerdi. Ama sınavlar yaklaştıkça yolları ayrılmaya başladı. Amanda kütüphanede ücra bir kübik buldu ve günlerinin ve gecelerinin çoğunu orada geçirmeye başladı. Yurttaki çalışma aralarımızı atlamaya ve sınıf arkadaşlarıyla atıştırmak ve sohbet etmek gibi önemsiz etkinliklerden uzak durmaya başladı. Bir zamanlar yurdun frizbi takımının aranan bir üyesiyken antrenmanlara ve oyunlara gelmez oldu. Sonunda bir gün yemek salonunda yemeğini (muhtemelen kütüphanede yemek üzere) paket yaptırırken kendisiyle karşılaştığımda dersler dışında herhangi bir şeye odaklanamayacak kadar stresli olduğunu itiraf etti. "Arkadaşlarım anlayacaktır," dedi. Oysa beni endişelendiren arkadaşları değildi.

Diğer yandan Brittney'nin hayatı yolundaydı. Zorluklar ya da baskı karşısında umursamaz değildi ve Amanda'dan daha az çalışmıyordu. Ama kendini bir kübikte karantinaya almak yerine çalışma grupları organize ediyordu. "Sayıların Büyüsü" sınıfı (dersin adı uydurma değildir) için altı arkadaşına e-posta mesajları atmış ve her birinin o hafta okuduklarıyla ilgili özetler yazmalarını istemişti. Bu şekilde haftada birkaç kere öğle yemeğinde bir araya gelerek yaptıklarını birbirleriyle paylaşıyorlardı. Bu seanslardan birine rastladığımı anımsıyorum, sadece *Simpsonlar* hakkında konuşuyorlardı. Alaycı bir kızgınlıkla, "Bunun bir matematik çalışma grubu olduğunu sanıyordum," dedim. Genç bir adam bana bakarak Brittney'yi gösterdi ve

"Boş konuşmak için zaman ayırmamız emredildi!" dedi. Birkaç hafta sonra bir çalışma arasında Brittney'yle konuştuğumda (ödevini yapmaya bir Oreo bisküvi yeme yarışması için on dakika ara vermişti) omuzlarını silkmiş ve "Çok iş var. Bilmiyorum, sanırım hepimizin sabahladığını bilmek güzel," demişti.

Burada lafı uzatmayacağım. Ama sadece Ocak ayına kadar bu öğrencilerden birinin baskı ve strese dayanamayarak daha az rekabetçi bir yere transferini istediğini söyleyip geçelim. Diğeri ise mutlu, uyumlu ve derslerinde son derece başarılıydı. Amanda ve Brittney gerçek insanlar olmakla beraber hepimizin tersliklerle karşı karşıya olduğumuzda yaptığımız tercihleri de temsil etmektedirler. Karşılaştığım birçok iş dünyası lideri Amanda'nın yaptığı gibi başarıya giden yolun yalnız başına kat edilmesi gerektiğine inanmaktaydı. Ama gerçek aslında hiç de böyle değildir. Birlikte çalıştığım en başarılı insanlar, en rekabetçi ortamlarda bile, çevremizdekiler tarafından oluşturulan değerlerden beslendiğimiz ve onlara kısacık da olsa zaman ayırabildiğimiz oranda başarılı olabileceğimizi bilirler. Brittney arkadaşlarıyla öğle yemeğinde bir araya geldiğinde yalnızca iyi zaman geçirmekle kalmıyor aynı zamanda stresini atıyor, beynini yüksek performans için hazırlıyor, fikirlerine, enerjisine ve motivasyonuna bu sosyal destek sayesinde yatırım yapmış oluyordu. Amanda çevresinden kopup bocalarken Brittney sürekli geri dönüşü olacak bir şeye yatırım yapıyordu. Sosyal destek, mutluluk için bir iksir ve stresin antidotu olmasının yanı sıra, işyerinde başarının da en büyük destekçisidir.

YÜKSEK PERFORMANSA YATIRIM YAPMAK

Prensip 5'ten bahsederken kaderimiz üzerinde kontrol sahibi olduğumuza inanmanın iş ve özel hayatımızda büyük avantajlar sağladığını söyleyen Zorro Çemberi'ni öğrendik. Bu gerçek

reddedilemez; ama bu, başarımızın bir vakum içinde, tamamen kendi çabalarımız tarafından belirlendiği anlamına da gelmemektedir. 70 yıl süren *Harvard Men* araştırmasını anımsayın. Araştırmacılar sosyal bağların yalnızca genel mutluluk üzerinde etkili olmadığını, aynı zamanda kariyer başarısı, mesleki başarı ve gelir seviyesi üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır.[195]

Fakat bu gerçek, bireysellik ahlakının kültürümüzdeki derin kökleri nedeniyle çoğumuz için kabul edilmesi zor bir gerçektir. Başarılar için pay biçmek söz konusu olduğunda özellikle bireyselleşiriz. Stanford'da psikolog olan Carol Dweck bu inancın saçmalığını öğrencilerine tarihteki en büyük beyinleri iş başındayken resmetmelerini söyleyerek göstermeyi tercih etmektedir.[196] Dweck, "Thomas Edison'ı düşündüğünüzde gözünüzün önüne ne geliyor?" der.

Ortalama yanıt, "Beyaz bir önlük içinde laboratuvar benzeri bir odada duruyor" şeklindedir. "Bir ampule doğru eğiliyor. Birdenbire ampul yanıyor!"

Dweck "Yalnız mı?" diye sorar.

"Evet. Edison içe dönük kendi başına çalışmaktan hoşlanan bir adamdır."

Dweck'in işaret etmekten hoşlandığı üzere bu yanıtlar gerçeklikten daha uzak olamazdı. Edison gerçekte grup çalışmalarıyla kendini geliştirmiştir ve ampulü de 30 asistanının yardımı ile icat etmiştir. Aslında Edison bir "yalnız kurt" değil, bir "sosyal yaratıcı" idi. Dâhilerin çoğu da Edison gibi, tuhaf ve yalnız olmaktan çok uzaktırlar. Herkes "bir elin nesi var, iki elin sesi var" deyimini bilir, ancak işyerinde sosyal etkileşimin yararları grup beyin fırtınalarından çok daha derindir. Ofiste güvenebileceğimiz insanların olduğunu bilmek (Lost'un dün akşamki bölümü ile ilgili konuşmak için bile olsa) kişisel yaratıcılığımızı ve üretkenliğimizi besler. 212 çalışan üzerinde yapılmış olan

bir araştırmada işyerindeki sosyal bağlantıların bireysel öğrenme davranışlarını desteklediği, bu sayede de çalışanların kendi yetkinlik ve becerilerine artırmak üzerine daha fazla düşünmelerine olanak sağladığı görülmüştür.[197]

Belki de en önemlisi sosyal bağların kişileri motive ediyor oluşudur. Emeklilikleri yaklaşmakta olan binden fazla başarılı profesyonel kadın ve erkekle görüşüldüğü bir araştırmada, katılımcılara kariyerleri boyunca kendilerine en fazla neyin motive ettiği sorulmuştur.[198] Ezici bir çoğunluğu iş arkadaşlığının finansal kazanç ve bireysel statüden daha önemli olduğunu söylemiştir. Jim Collins, *İyiden Mükemmel Şirkete Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları* adlı kitabında benzer bir gerçeğe ışık tutmuştur: "Kitaba konu olan şirketlerde çalışan görüştüğümüz insanlar yaptıkları işten memnun olma nedenlerinin birlikte çalıştıkları insanlar olduğunu açıkça ifade etmişlerdir."[199]

İşyerindeki ilişkiler konusunda kendimizi ne kadar iyi hissedersek, o kadar iyi iş çıkarırız. Örneğin bir finansal hizmetler şirketinin 60 biriminde çalışan 350 kişi üzerinde yapılan bir araştırma ekiplerin başarısının en büyük belirleyicisinin ekip üyelerinin birbirleriyle ilgili hisleri olduğunu ortaya koymuştur.[200] Bu özellikle müdürler için önemlidir; çünkü müdürler ekiplerindeki çalışanların geçmişleri ve becerileri üzerinde genellikle çok fazla kontrole sahip olmamakla birlikte, etkileşim ve ahenk üzerinde kontrol sahibidirler. Araştırmalar ekip üyeleri arasındaki yüz yüze sosyal etkileşimi desteklemenin bu kişileri daha enerjik ve işe odaklı kıldığını ortaya koymaktadır.[201] Kısacası ekip üyeleri sosyal birlikteliklerine yatırım yaptıkları oranda iyi iş çıkarırlar.

Kaliteli Bağlantılar

İş performansı ve tatmini üzerinde bir fark yaratabilmek için sosyal etkileşimin mutlaka derin ya da etkili olması gerek-

mez. Organizasyon psikologları kısa etkileşimlerin bile "kaliteli bağlantılar" yaratarak mesai arkadaşları arasında açıklık, enerji ve içtenliği destekleyebildiğini söylemektedirler. Bütün bu unsurlar sonuç olarak kişilerin performansında elle tutulur ve ölçülebilir değişimler ortaya çıkarır. University of Michigan Business School'da bu konunun uzmanı olan psikolog Jane Dutton, "başka biriyle herhangi bir temas noktası, potansiyel bir kaliteli bağlantıdır," demektedir. Bir sohbet, bir e-posta yazışması, bir toplantıya bir anlığına katılım bile katılımcılara hayat verir ve inisiyatif almalarını destekler.[202]

Buradaki tek amaç hoş zaman geçirmek ve arkadaş canlısı bir çalışma ortamı oluşturmak değildir. Bütün bu sosyal bağlantıların yararları bulunmaktadır. Örneğin MIT araştırmacılarının IBM'de bir yıl boyunca 2600 çalışanın sosyal bağları üzerinde yaptıkları çalışmada, adres defterleri ve arkadaş listelerini matematiksel formüller kullanarak incelemeleri sonucunda sosyal bağları fazla olan çalışanların daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.[203] Araştırmacılar aradaki farkı ölçülebilir olarak bile ifade etmişlerdir: Her e-posta, şirket gelirlerine ortalama 948 dolar eklemektedir. Bu durum sosyal yatırımın gücünü açıkça ortaya koymaktadır. Bundan yararlanmak isteyen IBM akıllıca bir kararla Cambridge'deki ofisinde birbirlerini tanımayan çalışanlarını tanıştırmak amacıyla bir program başlatmıştır.

Google sosyal bağların değerini anlayan şirketler arasında belki de en ünlüsüdür. Bu yalnızca göstermelik bir tavır değildir, Google bu anlayışı uygulamalarına da yansıtmaktadır. Google'daki kafeteryalar çalışanların birlikte akşam yemeği yemelerini özendirmek amacıyla çalışma saatleri dışında da açıktır, ayrıca çalışanların şirket içinde bulunan kreşleri istedikleri gibi ziyaret ederek çocuklarıyla zaman geçirmeleri de teşvik edilmektedir.

UPS sosyal sermayeye başarıyla yatırım yapan bir diğer firmadır. Caddelerde sık sık yan yana park etmiş UPS araçları ve birlikte yemek yiyen araç sürücülerini görmek mümkündür.[204] Birlikte yemek yerken başlarından geçenleri, işle ilgili konuları ve sorunlu paketlerle ilgili bilgileri paylaşırlar. Bu durumun araçları planlı rotalarından saptırdığı ve öğle yemeği süresini uzattığı göz önüne alındığında UPS gibi verimlilik konusunda takıntılı bir firmanın buna izin vermesi şaşırtıcı görünebilir. Bunun nedeni UPS yönetiminin sosyal etkileşimin uzun vadede yalnızca sürücüler için değil, firma için de yararlı olduğunu bilmesidir.

Southwest Airlines, Domino's Pizza ve The Limited gibi firmalar sosyal yatırımı destekleyen, çalışanlarının sağlık sorunları ve maddi sıkıntıları olan mesai arkadaşlarına bağış yapmalarını teşvik eden sistemler geliştirmişlerdir.[205] Bu süreçlere katılan (hatta katılmayıp yalnızca sistemin varlığından haberdar olan) çalışanlar birbirlerine ve şirketlerine karşı daha fazla aidiyet hissetmeye başlamışlardır. Fortune 500 listesinde yer alan bir perakende firmasındaki yöneticilerden biri çalışanlara destek vakfıyla ilgili tepkisini, "Şirkette bir gurur duygusuna sahibim... Başkalarına destek olmak güzel bir şey, bilirsiniz, bu durum bana insanlarla ilgili duygularım ve duyarlılıklarımı paylaşan bir firmada çalıştığımı hissettiriyor," ifadeleriyle dile getirmiştir.[206] Bu duygular sonradan gerçek yararlara dönüşür ve işe devamsızlık ve işten çıkma oranlarını azaltarak çalışan motivasyon ve bağlılığını artırır.

Yapıştırıcı Adamlar

Elbette kurumsal politikaları baştan aşağı değiştirmek her zaman gerekli değildir, küçük farklar büyük sonuçlar doğurabilir. Bir keresinde finans devi UBS'in Londra'daki ofisine yaptığım bir ziyarette Cuma öğleden sonralarında borsacıla-

rın bir araya gelip bira içerek zaman geçirmeyi gelenek haline getirdiklerini görmüştüm. Birkaç yıl önce Harvard hukuk fakültesi dekanı benzer bir yöntemle aşırı gergin öğrencilerini rahatlatmayı düşünmüştü. Dekanlık sınıflar arasına kahve istasyonları yerleştirmiş ve avluya bir voleybol sahası inşa ettirmişti. Böylece öğrenciler azap verici dersler arasında kısa süreliğine de olsa bir araya gelerek sosyalleşebiliyorlardı.

Ne yazık ki şirketler finansal darboğaza girdiklerinde ilk feda edilen bu tür sistemler olmaktadır, bu da işler kötüleştiğinde elden çıkarılanlar için bir örnektir. UBS yakın zamanda bütçe kesintileri nedeniyle bira toplantılarını askıya almıştır, ama firmayı son ziyaret ettiğimde gelenekselleşmiş olan bu alışkanlık iki yöneticinin ellerini ceplerine atması sayesinde hâlâ devam etmekteydi. Bu yöneticiler bu ritüeli korumanın moralleri yükseltmek için büyük önem taşıdığının farkındaydılar. Ziyaretim sırasında çalışanların ruh halinden anladığım kadarıyla uygulama işe de yarıyordu.

İlişkilerine yatırım yapan insanlar, gelişmekte olan bir organizasyonun kalbi ve ekibi ayakta tutan unsurdur. Sporda bu insanlar "yapıştırıcı adamlar" olarak adlandırılırlar. *Wall Street Journal*'ın yazdığı gibi bu tür oyuncular "kazanan takımları sessizce bir arada tutarlar... İstatistikçiler var olduklarını kabul etmez, ama psikologlar ederler. Diğer oyuncular ve takım yöneticileri ise varlılarından emindirler."[207] Bir beyzbol takımının yıl içinde turnelerde 81 maça çıktığı ve oyuncuların birlikte oynayıp birlikte yaşadıkları düşünüldüğünde iyi geçinmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Profesyonel sporların yüksek rekabetli ortamında takımlar baskı altında kolayca dağılabilirler. Yapıştırıcı adamlar bu zorlu zamanlarda herkesin dağılma eğilimi gösterdiğinde takımları bir arada tutarlar.

Düşey Çift

Çok sevdiğim *The Office* (Ofis) adlı durum komedisinde patronunun antikalıkları karşısında sabırsız ve asık suratlı bir çalışan olan Stanley'ye doktor işe giderken bir kalp monitörü takmasını söyler. Stanley yakın zamanda kalbiyle ilgili bir sorun yaşamıştır ve bu monitör nabzının tehlikeli olacak kadar yükselip yükselmediğini göstermeye yarayacaktır. Bu noktada korkunç patronların simgesi Michael Scott sahneye girer. Michael, Stanley'e her yaklaştığında kalp monitörü çılgınlar gibi sinyal vermeye başlar, Michael yaklaştıkça sinyaller daha da artar. Yeteneksiz ve rahatsız edici patronunun yakınlığı bile Stanley'nin kalp atışlarını artırmaya yetmektedir.

Bu bir televizyon dizisi sahnesi olmakla beraber gerçeklikten tamamen de kopuk sayılmaz. Gerçek dünyada bir grup Britanyalı araştırmacı farklı günlerde iki ayrı süpervizörle çalışan kişileri taramıştır. Çalışanlar bu kişilerden biri ile iyi geçinebilirken diğeri ile uyumlu çalışamamaktadırlar.[208] Diğer bir deyişle sevdikleri bir patron ve bir Michael Scott. Ve korkunç patronla çalıştıkları günlerde çalışanların ortalama kan basıncı yükselmiştir. 15 yıl süren daha uzun bir araştırmadaysa patronlarıyla zorlu ilişkiler yaşayan çalışanların koroner kalp hastalığına yakalanma risklerinin diğerlerine oranla %30 daha fazla olduğu ortaya konmuştur.[209] Öyle görünmektedir ki patronunuzla kötü bir ilişki, kızarmış yiyecekler kadar sağlığa zararlıdır ve bu yiyecekler kadar da eğlenceli değildir.

İşyerindeki tüm sosyal bağlarımız arasında en önemlisi Daniel Goleman'ın zekice "düşey çift" olarak adlandırdığı patron/çalışan ilişkisidir. Araştırmalar yöneticiyle çalışan arasındaki bağın kuvvetinin insanların üretkenlikleri ve işlerinde kalma sürelerinin temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Dünyanın lider firmalarındaki uygulamaları yıllardır inceleyen Gallup, ABD'deki şirketlerin yöneticileriyle zayıf ilişkileri

olan çalışanlar nedeniyle yılda 360 milyar dolar kaybettiğini tahmin etmektedir.[210] Goleman'ın deyişiyle "organizasyonel yapının temel birimi" olan düşey çiftlerin şirket performansı üzerinde bu kadar büyük etkiye sahip olması beklenen bir durumdur. Bu insan moleküllerinin etkileşerek ortaya büyük bir organizasyonu çıkarmasına benzer bir durumdur.[211]

Dolayısıyla bu ilişkinin güçlü olduğu durumlarda şirketler başarılı olmaktadırlar. MIT'den araştırmacılar yöneticileriyle güçlü bağları olan çalışanların firmalarına daha fazla para kazandırdığını ortaya koymuşlardır (şirketlerine her ay ortalama 588 dolar ek kazanç sağlamaktadırlar). Gallup, devasa bir araştırma kapsamında tüm dünyada 10 milyon çalışana şu ifadeye katılıp katılmadıklarını sormuştur: "Yöneticim ya da işyerimdeki herhangi biri beni bir insan olarak önemsiyor." Bu ifadeyi benimseyenlerin daha üretken ve şirketlerine bağlılık gösteren çalışanlar oldukları belirlenmiştir.[212]

Parlak liderler bu gerçeğin zaten farkındadır ve çalışanlarının önemsendiklerini hissetmeleri için çabalarlar. Massachusetts'te küçük bir kasabadaki Malden Mills fabrikası bir yangında kül olduğunda CEO Aaron Feuerstein işsiz kalan 3000 çalışanın maaşlarını ödemeye devam edeceklerini duyurmuştur. Don Cohen ve Laurence Prusak *In Good Company* adlı kitaplarında bu davranışın Amerikan halkını nasıl şaşırttığından bahsederler. Feuerstein bir kahraman olarak tanıtılmış, hatta Beyaz Saray'a bile davet edilmiştir. Ama yazarların da belirttikleri gibi "halkın ve iş dünyasının Feuerstein'ın davranışını sıra dışı ve iş hayatına aykırı bulması insanların sosyal sermayenin önemini hâlâ anlamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Feuerstein'ın harcadığı para aslında işinin geleceğine yaptığı yatırımdır."[213]

İlişkilere öncelik vermek kesinlikle herkesin (patron, çalışanlar ve şirketin kendisi) çıkarınadır. Ne yazık ki günümü-

zün bezdirici ve hızlı iş dünyasında çok az lider meslektaşları ve çalışanları ile güçlü bağlar kurmak için zaman ayırmaktadır. Bu elbette herkesin maaşını ödemeyi gerekli kılmaz, tüm gereken sık ve olumlu sosyal etkileşim kurmaktır. Bütün bunlara karşın yakınlarda yapılmış olan bir araştırmada katılımcıların %90'ı işyerindeki nezaketsizliği önemli bir sorun olarak gördüklerini söylemişlerdir.[214] Birçok lider bu konuyla ilgili çaba harcamayı reddetmektedir. Bununla ilgili bahaneler çeşitlidir: Yeteri kadar zaman olmaması, yönetimi altındakilerle fazla yakınlaşarak otoriteyi sarsma endişesi, sürekli kriz durumundaki zihin yapıları (Ormanlar yanıyor! Gökyüzü başımıza yıkılıyor!) ve hatta işin iş olduğu, burada arkadaşlığa yer olmadığı inancı. Oysa bu insanlar sosyal ilişkilerin gücünü hafife aldıkça hem şirketlerinin kapasitesini hem de kendi kapasitelerini düşürmektedir.

VARLIKLARIN TAKDİR EDİLMESİ

Finansal planlamacılar hisse portföyünüzü genişletmenin en iyi yolunun gelirlerinizi yeniden buraya yatırmak olduğunu söylerler. Bu durum sosyal portföylerimiz için de geçerlidir. Yalnızca yeni ilişkilere yatırım yapmakla kalmamalı, aynı zamanda mevcut ilişkilerimize de yatırım yapmaya devam etmeliyiz. Çünkü hisselerimiz gibi sosyal destek ağlarımız da uzun vadede daha güçlü hale gelir. Neyse ki bu konuda bize yardımcı olacak birçok tekniğe sahibiz.

Ofise her girdiğinizde yeni bir ilişki oluşturmak ya da mevcudu güçlendirmek için bir fırsat elde edersiniz. Yoğun koridorlarda gezinirken karşınıza çıkan meslektaşlarınızı selamlayın ve her zaman göz teması kurmaya çalışın. Bunu yapmanızın tek nedeni gösteriş yapmak değildir, nöroloji bilimi biriyle göz teması kurduğumuzda beynimize empati

ve uyum içerikli sinyaller gittiğini ortaya çıkarmıştır. İlgili sorular sorun, yüz yüze toplantılar ayarlayın ve zaman zaman iş odaklı olmayan sohbetler de gerçekleştirmeye çalışın. En iyi 100 hukuk firması arasında olan bir firmanının sevilen bir yöneticisi her gün bir mesai arkadaşıyla ilgili bir şey öğrenmeye çalıştığını söylemişti. Öğrendiğini daha sonraki konuşmalarında dile de getiriyordu. Her gün yatırım yaptığı sosyal sermayesi büyük bir geri dönüş sağlamış ve çalışanların kendisine ve şirketlerine olan bağlılığı artmıştı. Bunun için elbette çaba harcamak gerekir. *Fast Company* ile bir görüşmem sırasında önceden bir girişim sermayesi firmasının başkanı olan bir CEO, "bir ilişkiden elde edilen değeri yükseltmek için insan önce vermeyi bilmeli. Zamanımın önemli bir bölümünü başkalarının iş ve kişisel yaşantılarına katkıda bulunmak için tanıştırmalarla, referanslar vererek, bağlantılar kurarak ve mümkün olduğunca fazla toplum kesimiyle iletişim kurarak geçiririm," demiştir.[215] Hepimiz sosyal bağları sürekli kılmanın önemli bir yolunun fiziksel ve duygusal olarak bize ihtiyaç duyanların yanında olmak olduğunu biliriz. Ama ilgi çekici yeni bir araştırma, insanları iyi zamanlarında desteklemenin, kötü zamanlarında yanlarında olmaktan daha çok etkili olduğunu ortaya koymuştur. Biriyle iyi haberleri paylaşmak "sermayeye dönüştürmek" olarak adlandırılır ve bu eylem söz konusu olumlu olayın etkisini artırmanın yanında söz konusu kişilerin arasındaki bağı da güçlendirir.[216] Bu yararları elde edebilmeniz söz konusu iyi habere nasıl tepki verdiğinize bağlıdır.

University of California'da önde gelen bir psikolog olan Shelly Gable, aldığımız iyi haberlere verebileceğimiz dört farklı tepki olduğunu bulmuştur ve bunlardan yalnızca biri ilişkinize olumlu katkı yapar.[217] En yararlı tepki aktif ve yapıcı olandır. Bu tepki hevesli bir destek verir, özellikli ve takip

eden soruları içerir. ("Bu harika bir şey! Patronun ne kadar iyi çalıştığını fark etmesine çok sevindim. Terfin ne zaman onaylanacak?") İlgi çekici şekilde Gable'ın bulguları iyi haberlere verilen pasif tepkilerin ("İyi") açıkça olumsuz olanlar ("Terfi mi ettin? Senin yerine Sally'yi terfi ettirmemelerine şaşırdım, bu iş ona daha uygun görünüyordu.") kadar zararlı olabildiğini ortaya koymuştur. Ama belki de en zarar verici tepki alınan haberi tümüyle duymazdan gelmektir ("Anahtarlarımı gördün mü?") Ah işte bu can yakar. Gable'ın araştırmaları aktif yapıcı tepkilerin ilişkilerde bağlılık ve tatmin duygusunu geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bu durum insanların anlaşıldıklarını ve değer gördüklerini hissetmelerini sağlar ve Mutluluk Avantajına katkıda bulunur.

Sosyal Yatırım Yapılmış Bir Ekip Kurmak

Eğer bir liderseniz gücünüz yalnızca kendi bağlantılarınızı güçlendirmekle sınırlı kalmayacak, sosyal yatırım yapan bir ortam yaratmaya da yetecektir. Örneğin yeni işe başlayanlar bir şirkete geldiklerinde liderler bu insanları herkesle (hatta ve özellikle birlikte çalışmayacakları departmanlardaki insanlarla) tanıştırmak için zaman ayırabilirler. Aslında işi bu kadarla da sınırlamayarak mevcut çalışanları da birbirleriyle tanıştırabilirler. Bazı firmaların uzun süredir çalışan elemanlarını farklı departmanlara rotasyonlara yollamasının nedeni budur. Sonuçta çalışanlar birbirleriyle ne kadar birlikte olurlarsa kaliteli bağlantılar kurma olasılıkları o kadar artacaktır. İnsan kaynakları bu durumu ne kadar kabullenirse bu stratejinin başarı şansı da o kadar artar.

Eğer şirketinizde bir lider pozisyonundaysanız (hatta değilseniz bile!) birbirlerini tanımayan iki çalışanı tanıştırmak sosyal geri dönüş sağlamanın en kolay yolu olarak önünüzde durmaktadır. Daha da etkili olmak için bu tanıştırmaları

yalnızca isim ve çalışılan bölümle sınırlı tutmamanız önerilir. Toyota Üniversitesi'nin başkan yardımcısı ve dekanı olan Mike Morrison, çalışanlarına şu soruyu sormaktadır: "Kartvizitinizin arka yüzünde ne var?" diğer bir deyişle kartvizitinizin ön yüzünde "Sorumlu Müdür" yazıyor olabilir ama belki de "büyük resmi gören", "eğitimci" ya da "ateş altında sakin" yazması daha doğru olmaz mı? Bu tür bilgiler (ya da kişinin yaşadığı yer, en sevdiği hobisi gibi basit bilgiler) anlamlı bir yere ulaşabilmek için fırsatlar oluşturarak iki kişi arasında bağlantı kurulmasını kolaylaştırır.

Güçlü sosyal sermaye oluşturmak için tüm çalışanların birbirleriyle iyi arkadaş olmaları gerekmediğini, hatta herkesin her zaman birbirinden hoşlanmak zorunda olmadığını anlamak önemlidir. Böyle bir şey olanaksızdır. Burada önemli olan ne karşılıklı saygı ne içtenliğin tesis edilmesidir. Çalışanları münasebetsiz ısınma toplantılarına katılmaya zorlamak ya da özel hayatlarıyla ilgili bazı şeyleri diğerleriyle paylaşmalarını istemek, güvensizlik oluşturmaktan başka bir işe yaramaz.[218] İyi liderler çalışanlarına sosyal bağların kendiliğinden gelişebileceği ortamı sağlar.[219] Dolayısıyla insanlar ne kadar geniş alana sahip olurlarsa o kadar iyi iletişim kuracaklardır. Bir CEO en iyi sosyal bağların (kahkaha atan, hafta sonu hikâyelerini anlatan, fikirlerini paylaşan insanlar) merdivenlerde gerçekleştiğini gördüğünde merdivenlerin genişletilmesi ve buralara kahve makinelerinin konulması için talimat vermiştir.

Ekipçe yenen öğle yemekleri ve iş sonrası sosyalleşme önemlidir. Jane Dutton en bildik sıkıcı toplantıların bile kaliteli bağlantıları destekleyecek biçimde düzenlenebileceğini söylemektedir. Etkin katılım ve dinlemeyi öngören toplantı uygulamaları işe yarayacaktır. Tanıdığım en iyi yöneticilerden biri katılımcıların göz teması kurabilmelerini sağlamak için toplantılarında Blackberry kullanımını yasaklamıştır. Bu kişi

Dutton'ın "ilişkisel açıdan dikkatli" olarak tanımlayacağı bir yöneticidir.[220] Ekibimizin ilişkisel dinamikleriyle ne kadar ilgilenirsek o kadar iyi sonuçlar alırız.

Eğer hedefimiz takım bütünlüğünü desteklemekse kullandığımız dil önemlidir. Bir grup çalışması görevinin "Wall Street oyunu" yerine "Toplum oyunu" olarak adlandırılmasının yarattığı farkı anımsayın. İşyerinde sosyal bağlantıları yalnızca ortak hedef ve birbirine bağlılık tonlu bir dil kullanarak bile destekleyebiliriz. Dutton ayrıca fiziksel ve zihinsel mevcudiyetimizi geliştirmek üzerinde çalışmamızı önermektedir.[221] Bunun anlamı ofisinize biri girip sizinle konuşmaya başladığında bakışlarınızı bilgisayar ekranından kaldırmanızdır. Biriyle telefonda konuşurken aynı zamanda bir e-posta yazmaya çalışmayın. Bir muhasebeci telefonun diğer ucunda klavye sesi duyduğunda patronunun ilgisini kaybettiğini anladığını söylemişti. Bir bağlantıyı sağlamlaştırmak için etkin dinleme gereklidir. Bunun anlamı tüm dikkatinizi karşınızdakine vermek ve sözünü kesmemektir. Dutton'ın açıkladığı üzere, "insanların çoğu karşılarındakini kendi kafalarındakini söyleyecek fırsatı beklermiş gibi dinlerler." Bunun yerine konuşan kişiye ve fikirlerine odaklanın ve daha fazlasını öğrenmek amacıyla ilgili sorular sorun.

Sosyal yatırıma inanan liderler kelimenin gerçek anlamıyla hareket halindedirler. İşyerinde daha fazla bağlantı kurmanın en iyi yolu yerinizden kalkmaktır. Bu "dolaşarak yönetme" fikri 1980'lerin liderlik uzmanı Tom Peters tarafından popüler hale getirilmiştir. Peters bu davranışı Hewlett Packard'ın liderlerinden öğrenmiştir (hatta bunu MBWA-Managing by walking around- olarak kısaltmıştır). MBWA yöneticilere çalışanlarını tanıma, iyi haberleri ve en iyi uygulamaları onlarla paylaşma, sorunları dinleme, çözümler önerme ve destek verme olanağı sağlar. UPS'in CEO'su Jim Kelly, bu yöntemin en

sadık uygulayıcılarından biridir. Kelly, "Yönetim komitemizdeki insanların telefon numaralarını bile bilmiyorum, çünkü ofistelerse hiçbir zaman onları aramıyorum. Konuşmamız gerektiğinde birbirimizin ofisine gidiyoruz," demiştir.[222] Tom Peters ilk kullanılışından bu yana geçen 25 yıl içinde MBWA yönteminin geçerliliğini koruduğunu ama hala yeterince kullanılmadığını söylemektedir.[223]

Çalışanlarla yüz yüze bağlantılar kurmak önceki sayfalarda bahsetmiş olduğumuz bir öneriyi hayata geçirmek için de harika bir fırsat sunmaktadır: sık sık takdir ve geri bildirim. Bu davranış, bir ekibi Losada oranının üzerine çıkarmakla kalmaz, iyi yapılan bir iş için dile getirilen içten bir övgü iki kişi arasındaki bağı da güçlendirir. Yöneticilere her gün işe başlamadan önce bir arkadaşlarına, aile üyesine ya da iş arkadaşlarına bir teşekkür e-postası yazmalarını bu nedenle öneriyorum. Bu yalnızca kendi mutluluklarına katkıda bulunmayacak, aynı zamanda iki kişi arasındaki ilişkiyi de sağlamlaştıracaktır. Bu teşekkür ister yılların desteği için, ister gündelik bir yardım için olsun kişisel ve profesyonel bağları güçlendirecektir.[224]

Gerçekte araştırmalar minnet ifadesinin iki taraf için de bağı güçlendiren ve motivasyonu artıran etkileri olduğunu ortaya koymuştur.[225] Bunu yapmak aynı zamanda daha geniş ölçekte işbirliği ve bütünleşme duygularını beslemekte, çalışanların birbirlerine minnetlerini ifade etmesiyle tüm ekip içinde sosyal bağların güçlenmesi sağlanmış olmaktadır. Diğer bir deyişle minnet ifade etmek sizi bir "yapıştırıcı adam" olarak da geliştirecektir.

Yangın Labirentinden Alınan Dersler

Ekonomi çökerken gördüğüm gibi sosyal yatırımın önemini anlamamız için bazen bir krizin gerçekleşmesi gerekir. Bu olgu üzerine *Washington Post*'da yazılmış bir baş sayfa yazısında

daralma başladıktan sonra ortak araç kullanımı ve toplumsal bağların arttığından, hatta insanların çim biçme makineleri ve bahçe fikirlerini bile paylaşmaya başladıklarından bahsedilmiştir.[226] Birinin ifade ettiği gibi, "İnsanlar birbirlerine yardım ediyor ve birlikte toparlanıyorlardı. Artık kimse yalnız değildi." Birlikte çalıştığım yöneticiler bile (daralmadan aylar önce içe dönük, kişisel sonuçlara odaklı ve yalnız yürümekten hoşlanan insanlarken) durumu kabullenerek işbirliği ve takım oyununa başladılar. Tabaklarındaki birdenbire azalan işkolikler, eşleri ve çocuklarıyla daha fazla zaman geçirmeye, önceden bireysel davranmaya alışık olan yöneticiler ofislerinin konforunu terk ederek tüm çalışan bölmeleri arasında dolaşmaya başladılar. Bunları önceleri başka seçenekleri olmadığı için yapmaya başlamış olsalar da ekonomi toparlanmaya başladıktan sonra çoğu eski alışkanlıklarına dönmemeyi tercih etmiş ve bunun başlarına gelen en iyi şey olduğunu ifade etmişlerdir.

İdeal bir dünyada insanları bu noktaya getirmek için bir kriz gerçekleşmesi gerekmemelidir; çünkü mutluluk ve performansımızın en önemli belirleyicisinin ilişkilerimiz olduğuna dair çok fazla kanıt bulunmaktadır. Dolayısıyla en temel içgüdülerimiz içe dönmemizi söyleseler de, pozitif psikoloji en iyisini bilmektedir. Yangına yakalandığımızda yanımızdakilere tutunmak labirentin çıkışını bulmanın en iyi yoludur. Ve ortalama kültüne mahkum olmak ile tüm potansiyelimizi kullanmak arasındaki farkı, gündelik hayatta, işte ve evde, sosyal desteklerimiz belirler.

ÜÇÜNCÜ KISIM

DALGALANMA ETKİSİ

MUTLULUK AVANTAJINI İŞYERİNE, EVE VE ÖTESİNE YAYMAK

Birkaç ay önce Hong Kong'da bir grup CEO'ya ve eşlerine bir konuşma yaptım. Konuşma sonrasında içkilerimizi içerken oldukça kendinden emin, hatta biraz çakırkeyif bir CEO sıcak bir şekilde elimi sıkarak, "Teşekkürler Shawn. Bu araştırma harikaydı ve çok da mantıklı görünüyor" dedi. Daha sonra eğilerek fısıltılı bir sesle, "Zaten çoğunu yapıyorum, ama karımın da bunları duyması gerekliydi" diye ekledi.

Sahte fısıltısı herkesin duyacağı kadar yüksekti ve üç metre uzaktaki karısına doğru elini uzattığında kadının o sabah konuştuğum ilk insanlardan biri olduğunu fark ettim. Gülümseyerek ve aynı şekilde yüksek bir fısıltıyla, "Teşekkürler, karınız da sizinle ilgili aynı şeyleri söyledi" dedim.

Bu hikâyeyi tamamen yabancı birinin evliliğinde nasıl sorun çıkarılacağına bir örnek olarak değil, dünyanın neresinde olursam olayım bu araştırmanın kendileri için, ama daha çok da çevrelerindekiler için yararlı olduğunu düşünen in-

sanlarla karşılaştığımı anlatmak için paylaştım. Değiştirmeye yönelik en fazla güce sahip olduğumuz kişi kendimizdir. Yedi Prensip bireysel düzeyde başlasa da her şey o düzeyde bitmez. Bu kitabı sonlandırmak için kendimizde yapacağımız bu değişikliklerin çevremizdekileri nasıl etkileyeceğinden bahsetmek istiyorum.

Mutluluk avantajına yatırım yapmaya başladığımızda olumlu değişimler çabucak belirmeye başlar. Pozitif psikolojinin bu kadar güçlü olmasının nedeni budur. Yedi prensibi *bir arada* kullanmak bir mutluluk ve başarı sarmalı oluşturarak elde edilen yararları çabucak katlamaya başlar. Olumlu etkiler dışa doğru genişlemeye ve çevrenizdekilerin de mutluluğunu artırır ve iş arkadaşlarınızın çalışma biçimlerini değiştirmeye ve sonunda tüm organizasyonunuzu yeniden şekillendirmeye başlar.

Yukarı Doğru Döngü

Bütün bu süreç beyinde başlar. Altıncı prensipte gördüğümüz üzere düşünceleriniz ve davranışlarınız sürekli olarak beyninizdeki sinirsel kanalları şekillendirir. Bu da kitapta anlatılan egzersizleri ne kadar çok tekrarlarsanız o kadar olumlu yönde ilerleyeceğiniz ve bu davranışları alışkanlıklar haline getireceğiniz anlamına gelir. Beyniniz bir alışkanlığı benimsedikçe yeni alışkanlıklara yatırım yapmanız da kolaylaşacaktır. Bunun nedeni bu prensiplerin yalnız çalışmıyor olmasıdır. Bu kitapta bunları kolay anlaşılmaları amacıyla ayrı ayrı yedi prensip olarak anlatmayı tercih ettim. Oysa zaten fark etmiş olabileceğiniz üzere bunlar aslında birbirleriyle iç içedir ve birinin güçlenmesi diğerlerini de etkilemektedir.

Örneğin Tetris Etkisi yukarı düşmeyi tetikler çünkü dünyadaki olumlu şeyleri görmek üzere kendimizi eğitmek, başarısızlıkları gelişim fırsatları olarak algılamamıza yardımcı olur. Aynı şekilde sosyal yatırım yapmak '20 Saniye Kuralı'

konusunda kendimizi geliştirmemizi sağlar; çünkü güçlü sosyal destekler yeni alışkanlıkları benimsememizi kolaylaştırır. Elbette 20 Saniye Kuralını ofiste kaliteli bağlantılar için gereken aktivasyon enerjisini düşürerek sosyal yatırımlarımızı güçlendirmek için de kullanabiliriz. Ne kadar çok kaliteli bağlantı kurarsak işimizi mesleğimiz olarak algılama şansımızı o kadar artırmış, dolayısıyla da mutluluk avantajını tetiklemiş oluruz. Bu böyle devam eder de eder. Bir prensibin etkileri, bir başkasını tetikleyerek toplamda çok daha fazla yarar sağlamamıza neden olur. Bütün prensipler birlikte tek tek olduklarından çok daha etkilidirler.

Dışa Doğru Dalgalanmak

Elde edilen yararlar bunlarla sınırlı değildir. Kendi adımıza Mutluluk Avantajına ne kadar yatırım yaparsak çevremizdekilerin hayatları üzerinde de o kadar çok etkimiz olur. Şaşırtıcı şekilde, sosyal ağlar kurmanın insan davranışı üzerindeki etkileri üzerine yapılan yeni araştırmalar davranışlarımızın çoğunun bulaşıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani davranışlarımız, alışkanlıklarımız karmaşık bir sosyal ağ üzerinden çevremizdekilere de bulaşmaktadır. Nicholas Christakis ve James Fowler *Sosyal Ağların Şaşırtıcı Gücü ve Hayatımızı Biçimlendiren Etkisi* adlı çığır açan kitaplarında davranışlarımızın nasıl sürekli olarak çevremize doğru dalgalanarak yayıldığını ortaya koymaktadırlar. Kitaba göre, "bağlantılar bir tekerleğin jantları gibi düz çizgiler halinde etrafa yayılmazlar. Bunun yerine bu kanallar birbirlerine dolanarak spagetti benzeri yapılar oluşturur ve tabağı ender olarak terk ederler."[227]

Bu teoriye göre, tavır ve davranışlarımız yalnızca doğrudan temas halinde olduğumuz insanları (iş arkadaşlarımız, dostlarımız ve ailemiz) etkilemekle yetinmez. Her bireyin çevreye etkisinin üç dereceli bir biçimde yayıldığı görülmektedir. Yani

bu prensipleri kullanarak hayatınızda olumlu değişiklikler gerçekleştirdiğinizde farkına varmadan inanılmaz sayıda insanın davranışlarını değiştirmiş olursunuz. James Fowler'in açıkladığı üzere, "Yalnızca oğlumu etkilemediğimi biliyorum. Potansiyel olarak oğlumun en iyi arkadaşının annesini bile etkiliyorum."[228] Bu etki kümülatiftir. Fowler ve Christakis her birimizin üç derecelik etki alanında yaklaşık 1000 kişinin yer aldığını düşünmektedirler. Bu gerçek bir dalgalanma etkisidir, kendimizi daha mutlu ve başarılı kılmaya çalışırken aslında çevremizdeki 1000 kişinin hayatını da etkilemekteyiz.

Bu noktada bu bahsettiklerim biraz abartılı gelebilir. Davranışlarımızın neden bulaşıcı ve diğerleri üzerindeki etkimizin neden bu kadar güçlü olduğunu anlamak için en sevdiğim deneylerden birine göz atmalıyız.

Beyindeki Gülücükler

Çoğu dersime dinleyicilerimin ikili gruplar olarak çalışmasını isteyerek başlarım. Daha sonra da aşağıdakine benzer şeyler söylerim:

> *"Hayatınız boyunca etkileyici öz disiplininiz sayesinde başarılı oldunuz. Geçmeniz gereken dersleri başarmak, girmeniz gereken işlere başvurmak ve bu odada bu dersi dinleyebilecek kadar başarılı olabilmek için bundan yararlandınız. Şimdi söyleyeceklerimi yapmak için yıllardan beri geliştirdiğiniz tüm öz disiplininizi kullanmanızı istiyorum. Şimdi yedi saniye boyunca, partneriniz ne derse desin, ya da yaparsa yapsın, hiçbir duygusal tepki vermemenizi istiyorum. Kızmayacak, heyecanlanmayacak ya da gülmeyeceksiniz. Tamamen ifadesiz olacaksınız. Ne olursa olsun duygularınızı göstermeyeceksiniz."*

Sonra her ikinci kişiye partnerinin gözlerine bakarak içten şekilde gülümsemelerini söylerim. Bu deneyi dünyanın her yerindeki şirketlerde gergin çaylaklardan huysuz yaşlı kurtlara kadar birçok insanla yüzlerce kez gerçekleştirdim. Sonuç her zaman aynıdır. Partnerinin gülümsemesine karşılık vermeden durabilen kimse olmamış, çoğu insan kahkahalara boğulmuştur. Bu deneyi devasa işten çıkarmaların ya da borsanın 600 puan düştüğü bir haftada yapmak da sonucu değiştirmez, her zaman elde olmayan gülümsemelerle karşılaşırım. Gülümsemenin sosyal açıdan çok uygun olmadığı kültürlerde bile katılımcıların %80-85'i gülümsemekten kendilerini alamazlar.

Üzerinde düşündüğünüzde bu aslında oldukça inanılmazdır. Sonuçta bu insanlar günde 10-16 saat çalışarak devasa ekipleri yönetecek, milyonlarca dolarlık projelere liderlik edecek öz disipline sahiplerse gülümsemeden yedi saniyecik durmayı nasıl beceremezler? Aslında bunu başaramamaları doğaldır. Çünkü beyinlerinde bilinçli olarak fark etmedikleri bir durum gerçekleşmektedir. Bu gizemli güç, dalga etkisinin temelini oluşturur.

Ayna Ayna Söyle Bana

Geçen Şubat bir Cuma akşamı uçağa atlayıp Avustralya'ya indim; bitkin olmama karşın bu kıtadaki ilk maceram olduğu için heyecanlıydım. Pazartesi vereceğim yönetici eğitimine başlamadan önce hafta sonunda opera binasını, Koala parkını ve Harbour Bridge'i ziyaret etmeyi planlıyordum. Ama önce en sevdiğim iş gezisi ritüellerinden birini gerçekleştirmek üzere otelin lobisine indim. Burada bir bar bulacak, yerel spor programlarını izleyecek ve buranın insanlarının konuşmalarına kulak kabartacaktım. Televizyonda önemli bir rugby maçı başlamadan önce boş bir tabure kapmayı başardım. Kısa süre içinde çevrem maçı izlemeye gelen insanlarla dolmuştu.

Maç başladıktan kısa süre sonra oyunculardan biri yere serildi. Oyuncu elinde topla koşarken yüzüne sert bir dirsek darbesi almış ve kemikleri olan biri için olanaksız olduğunu düşündüğüm bir şekilde geri fırlamıştı. Bardaki kalabalıktan bir homurtu yükseldi. Sağımdaki adamın ellerini ve yüzünü, oyuncunun yüzünün darbe alan kısmına götürdüğünü fark ettim. Onun yanındaki adam da aynı hareketi yapmıştı. Sonra ben de aynı hareketi yaptığımı şaşkınlıkla fark ettim.

Sydney'deki bir barda yüzlerce kilometre uzaktaki Brisbane'da oynanan bir maçı izliyorduk. Hiçbirimiz stadyumda değildik ve hiçbirimizin yüzüne darbe gelmemişti. Ama hepimiz sanki darbeyi yiyen bizmişiz gibi istem dışı biçimde fiziksel (ve oldukça dramatik) bir tepki vermiştik.

Bu barda gerçekleşen şey, gülümseme deneyini yaptığımda olanla aslında aynıdır. Bilim insanları bu davranışın ardında yatan gerçeği anlayabilecek teknolojik olanaklara ancak son on yılda sahip olabilmişlerdir. Bu gerçeğin ardında yatan sistemin adı ayna nöronlardır. Bunlar karşımızdaki insanın duygularını, fiziksel algılarını ve davranışlarını algılayarak taklit eden sinir hücreleridir.[229] Birine bir iğne batırıldığını düşünün. Bu kişinin beynindeki acı merkezinde yer alan nöronlar hemen harekete geçeceklerdir. Bunda şaşırtıcı bir yan yoktur. Şaşırtıcı olan *başka birinin* eline iğne battığında da bu kişinin beyninde aynı nöronların harekete geçiyor oluşudur. Diğer bir deyişle bu durumda kendisine dokunulmayan kişi de iğne acısının bir yansımasını hissetmektedir. Bu size inanılmaz geliyorsa bunun acıdan korkuya, mutluluktan tiksintiye birçok başka duyguyla kanıtlandığını söylememe izin verin.

Aslında bunu günlük hayatınızda yaşadığınızdan da eminim. Hiç TV'de golf izlerken farkında olmadan ellerinizi vuruş yönünde hareket ettirdiğiniz olmadı mı? Bilinçli beyniniz elbette kanepede oturup patates cipsi yediğinizin farkındadır, ama

beyninizin küçük başka bir bölümü (ayna nöronların bulunduğu bölüm), çimler üzerinde olduğunuzu düşünmektedir. (Sporcuların antrenman videoları izlemelerinin ve bilgisayar oyunları oynamalarının nedeni budur. Fiziksel egzersiz yapmadan bile beyinlerini eğitmektedirler.) Ayna nöronlar beyinde genellikle motor nöronlarla yan yana olduklarından bu kopyalanan hisler sıklıkla kopyalanan hareketlere dönüşürler. Birden bire bir golf sopasını savurduğunuzu fark edersiniz. Gülümsemenin bu kadar bulaşıcı olmasının ve bebeklerin büyüklerinin ifadelerini hemen taklit etmelerinin nedeni budur. Bu olgu Sydney'de bir bardaki rugby taraftarlarının bir oyuncunun acısı karşısında ellerini yüzlerine götürmelerinin ardında da bu yatar.

İş Arkadaşlarınız Bulaşıcıdır

Bu olgu fiziksel algılar ve davranışlarla sınırlı değildir; aynı ayna nöronlar sayesinde duygularımız da aşırı derecede bulaşıcıdır. Günün akışı içinde beynimiz sürekli olarak çevremizdeki insanların duygularını işlemden geçirir, birinin ses tonundaki imayı dikkate alır, bir başkasının gözlerindeki ifadeden anlam çıkarmaya çalışır, bir diğerinin omuz hareketlerini anlamlandırır. Aslında amigdala karşımızdaki insanın ifadelerini 33 milisaniye içinde algılayabilir ve bizi de aynı şekilde hissetmeye hazırlar.[230] Bu bilinçdışı sürece ek olarak insanlar çevrelerindekilerin ruh halini bilinçli olarak da algılamaya çalışırlar. Her iki süreç de bu duyguların bir insandan bir insana anında geçmesini sağlar. Araştırmalar bir odada bulunan üç yabancı arasında duygularını en güçlü şekilde ifade edenin iki dakika içinde bu duyguları diğerlerine aktardığını ortaya koymaktadır.[231]

Ne yazık ki duyguların bulaşıcılığının gücü, olumsuzluğun da insanları kısa zamanda etki altına alabileceği anlamına gelmektedir. Daniel Goleman bunu çok iyi ifade etmiştir: "Bir

kişinin zehirli ruh hali çevresindekileri aynen pasif sigara içiciliği gibi etkileyebilir."[232] Bunun anlamı sinirli hissettiğimizde ya da olumsuz bir ruh halinde olduğumuzda bu duyguların istemesek de çevremizdekilere bulaşacak olmasıdır. Patronunuz bir odaya kötü bir ruh haliyle girdiğinde bunun dakikalar içinde tüm odaya yayıldığını hissetmişsinizdir. Bu etkiler odadan çıkan kişiler aracılığıyla dalgalar halinde tüm ofise yayılarak herkese bulaşabilir. Yalnızca iki dakika bile böyle bir etkiye neden olabiliyorsa fazla olumsuz biriyle haftalar hatta yıllar boyu aynı ofisi paylaşmanın sonuçlarının ne olacağını düşünün. Gerçekte duygular o denli paylaşılmaktadırlar ki her iş ortamı kendi ortak duygu kalıplarını oluşturmaya başlar. Bu durum zaman içinde duygusal normlar oluşturarak bunların sözlü ve sözsüz davranışlar aracılığıyla yayılıp güçlenmesine yol açar.[233] Hepimiz zehirli duygusal normlardan zarar gören ofis ortamları görmüşüzdür. Bu olumsuz normlar şirketlerin zarar görmesine neden olmaktadır.

Mutluluk Avantajını Yaymak

Neyse ki olumlu duygular da aynı şekilde bulaşıcıdır ve işyerinde yüksek performans için önemli fırsatlar sunarlar. Olumlu duyguların bulaşması insanların farkında olmadan birbirlerinin beden dillerini, ses tonlarını ve yüz ifadelerini taklit etmeleriyle başlar. İnsanlar birbirlerinin fiziksel durumlarını taklit ettikçe şaşırtıcı biçimde bu duyguları hissetmeye de başlarlar. Örneğin gülümsemek beyninizin iyi hissettiğinizi sanmasına ve sizi gerçekten de mutlu edecek kimyasallar salgılamasına neden olur. (Bilim insanları bu olguyu yüzle ilgili geri bildirim hipotezi olarak adlandırırlar. Bu olgu "öyle hissedene kadar öyle görün" prensibinin de temelini oluşturur. Gerçek olumluluk her zaman sahtesinden daha güçlüdür ama öncelikle davranışınızı [hatta yüz ifade-

nizi veya duruşunuzu] değiştirmenin duygusal durumunuzu da değiştireceğine dair önemli bulgular mevcuttur.)[234]

Çevrenizdekiler ne kadar mutlu olursa siz de o kadar mutlu olursunuz. Kahkahalarla gülen insanlar arasında bir komedi filmi izlerken bizim de kahkahalara boğulmamızın nedeni budur (televizyondaki durum komedilerinin gülme efektleri kullanmalarının nedeni de budur). Benzer şekilde işyerinde ne kadar mutlu olursak çevremizdekilere o kadar olumlu duygular aktarır ve tüm ekibimizin başarısına katkıda bulunmuş oluruz.

Çok az insan bu domino etkisini Yale'de psikolog olan Sigal Barsade kadar iyi ortaya koymuştur. Barsade bir grup insana bazı görevler vermiş ve grup üyelerinden birine gizlice fazlasıyla olumlu davranmasını söylemiştir.[235] Daha sonra grubun davranışlarını kaydetmiş, her ekip üyesinin ifadesini deneyden önce ve sonra olmak üzere tek tek izlemiş ve bireysel ve takım performanslarını analiz etmiştir. Sonuçlar dikkat çekicidir: Olumlu ekip üyesi toplantılara katıldığında ruh hali anında bulaşıcı hale gelmiş ve çevresindekileri hızla etkilemiştir. Üstelik bu olumlu ruh hali ekip üyelerinin performansını artırmış ve grup çalışması becerilerini geliştirmiştir. Tek bir kişinin olumlu duygularla katıldığı ekiplerde daha az çatışma yaşanmış, daha fazla işbirliği gözlenmiş ve en önemlisi bu ekipler daha yüksek performans göstermişlerdir. Tek bir olumlu ekip üyesi (Mutluluk avantajını kullanan bir kişi) çevresindekilerin bireysel performans ve davranışlarını etkilemenin de ötesinde ekip dinamiklerini de etkileyerek genel başarıya katkıda bulunmuştur.

Elbette bazı insanların gruplar üzerinde diğerlerinden daha fazla etkisi bulunmaktadır. Her şeyden önce duygularını daha içtenlikle ifade eden insanların zihinsel yapıları daha hızlı yayılmaktadır.[236] Ama olumlu duygularınızı ifade etmek konu-

sunda doğal bir yeteneğiniz yoksa bunları yayma konusunda yararlanabileceğiniz başka yöntemler de bulunmaktadır. Örneğin sosyal bağlarınız ne kadar güçlüyse o kadar fazla etki sahibi olursunuz. Yakın bir arkadaşınızla zaman geçirdiğinizde birbirinize uyum sağladığınızı görmüşsünüzdür. Bunun nedeni beynin duygusal merkezinin karşısındakiyle senkronize olma eğiliminde olmasıdır, biriyle belli bir süre beraber olduğunuzda aynı şarkıyı çalan iki piyano gibi birbirinize uyum sağlarsınız. Koridorda birlikte yürüdüğünüzde kollarınızın salınışı ve adımlarınız bile uyumlu hale gelmeye başlar. Ahenk içindesinizdir, bu da olumlu sosyal bağlantılar kurmanın temelini oluşturur ve mutluluk avantajının yaygınlaşmasını sağlar. Ahenk içinde olmak dikkatli, sıcak ve koordineli bir yaklaşım gerektirir.[237] Bunun karşılığında yalnızca mutluluğumuzu artıran bir uyum hissetmekle kalmaz, aynı zamanda daha başarılı ve üretken hale geliriz. Ahenk içindeki çalışanlar daha yaratıcı ve etkin düşünürler ve ekipler daha yüksek performans gösterirler. Ekip üyelerinin düşünceleri uyum içindedir ve beyinleri ortak bir akıl olarak çalışabilmektedir.

Sosyal olarak ne kadar yatırım alırsak bu tür bir ahengi yakalama şansımız o kadar artar ve kendi davranışlarımız o kadar bulaşıcı hale gelir. Dolayısıyla yüksek performansı destekleyen bir zihin yapısı ve alışkanlığı modellediğimizde aslında bunları arkadaşlarımıza, iş arkadaşlarımıza ve sevdiklerimize de yaymış oluruz. Ekonomist Bruce Sacerdote tarafından Darthmouth Koleji öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırtmada bu etkinin gücü ortaya konulmuştur. Sacerdote düşük notlu öğrencilerin yüksek notlularla aynı odayı paylaştıklarında notlarının yükseldiğini görmüştür. Araştırmacılara göre bu öğrenciler "birbirlerini iyi ve kötü çalışma alışkanlıklarıyla etkilemektedirler. Yüksek ortalamalı bir öğrenci yanında kalan düşük ortalamalı oda arkadaşının notunu yukarı çekmektedir."[238]

Ahenk oluşturmanın ve dolayısıyla bu etkiyi yaymanın bir yolu göz temasıdır. Araştırmalar göz teması kuran insanlar arasındaki ahengin güçlendiğini ortaya koymuş, insanların gözlerine bakmanın akıllıca olduğu yönündeki eski inanışı bilimsel açıdan desteklemiştir.[239] Çiftlerin birbirlerine "benimle konuşurken gözlerime bak!" demelerinin ve orgazmın partnerimizin gözlerine baktığımızda daha güçlü yaşanmasının nedeni budur. Göz teması ayna nöronlarımızın çalışmasına neden olarak ister işyerinde ister yatak odasında olsun daha iyi performans göstermemizi sağlar.

Olumlu duygusal etki oluşturma gücünüz eğer bir liderseniz daha yüksek olacaktır. Araştırmalar liderler olumlu ruh halinde olduklarında çalışanlarının da olumlu ruh halinde olmalarının kolaylaştığını, birbirlerine daha fazla destek olduklarını ve görevleri daha az çabayla ve daha etkin organize ettiklerini ortaya koymuştur.[240] Suratsız ve gergin bir patronun yanında uzun bir süre oturduğunuzda, önceki ruh haliniz ne olursa olsun, kendinizi üzgün ya da stresli hissetmeye başlarsınız. Oysa patronunuz kendi olumluluğunu geliştirmek için yedi prensipten yararlanıyorsa onunla daha fazla zaman geçirmeniz sizi de olumlu etkileyecektir. Bu sayede yalnızca daha fazla mutluluğa değil bununla beraber gelen tüm avantajlara sahip olursunuz. Bildiğimiz gibi, olumlu ruh halindeki insanlar daha yaratıcı ve makul düşünmeyi başarmaktadırlar ve karmaşık sorunlar karşısında daha başarılıdırlar. Bu nedenle olumlu ifadeleri kuvvetli olan CEO'lara bağlı çalışan insanların daha olumlu hissetmeleri ve iş ortamlarının performanslarını artırdığını söylemeleri beklenen bir durumdur.[241] Spor takımları üzerinde yapılmış olan benzer araştırmalarda mutlu bir oyuncunun tüm takıma iyi ruh hali aşılamakla kalmadığı, aynı zamanda daha mutlu olan takımın daha iyi oynadığı görülmüştür.[242] Kısacası, li-

derlik şeklinizi etkin olarak değiştirmek için çabalamanıza gerek kalmadan bile Yedi Prensip'i kullanarak kendi olumluluğunuzu geliştirdiğinizde tüm ekibinizin grup dinamiği ve performansını geliştirmiş olursunuz.

Bunun anlamı ekibinize örnek olmanın artık boş bir deyiş olmadığıdır. Yedi Prensip'i hayatınıza uygulamak siz farkına bile varmadan en etkili liderlik aracı haline gelebilir. Her gece uyumadan önce bir takdir listesi hazırlayan bir yönetici düşünün. Ekibiyle yaptığı sabah toplantısını yönetirken daha olumlu olmasına olanak tanıyan bir zihin yapısı içinde olacak ve ekip üyelerinden birinin yaptığı işten övgüyle bahsetmek isteyecektir. Bu durum sonuç olarak (a) övülen kişinin beynini olumlu duygularla dolduracak ve daha yaratıcı ve etkin düşünmesini sağlayacaktır, (b) bu kişiye başarı duygusu tattırarak daha büyük hedefler peşinde koşma motivasyonu aşılayacaktır, (c) yönetici ve çalışan arasında kaliteli bir bağ oluşmasını sağlayarak tüm grubun sosyal bağlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bütün bunlar odadaki herkesin (ve tüm organizasyonun) olumlu duyguların yayılması yoluyla bundan yararlanacağı anlamına gelir. Özetle yönetimin tek bir üyesi tarafından evde yapılan kişisel bir egzersiz olarak başlayan bu durum tüm organizasyondaki herkesi etkileyecektir.

Bütün Büyük Dalgalar Başlangıçta Küçüktür

Bir kelebeğin kanat çırpmasının dünyanın başka bir yerinde bir kasırgaya neden olabileceği söylenir. Kelebek Etkisi olarak bilinen bu teoriye göre kelebeğin kanat çırpması çok küçük bir hareket olsa da, yaratacağı küçük hava akımı giderek güçlenerek büyüyecektir. Diğer bir deyişle çok küçük bir değişiklik daha büyük bir dizi değişikliğe yol açabilir.

Her birimiz bu kelebeğe benzeriz. Daha olumlu zihin yapısına doğru atacağımız her küçük adım organizasyonumuz,

ailemiz ve toplum içinde dalga dalga yayılan etkilere yol açar. Birinci bölümde gerçek potansiyelimizi asla bilemeyeceğimizden bahsettiğimizi anımsayın. Dalga etkisi etki ve gücümüzün nasıl sınırsız olduğunu ortaya koyan iyi bir örnektir.

Mutluluk avantajına yatırım yaptığınızda kendi esenlik ve performansınızı geliştirmekten öte çevrenizdekileri de olumlu yönde etkilersiniz. Bu kitaptaki prensiplerden ne kadar fazla yararlanacak olursanız çevrenizdekiler de o kadar olumlu etkilenir. Dördüncü bölümde Copernicus devriminin psikolojideki yansımalarından bahsettik. Copernicus'un dünyanın güneş etrafında döndüğünü keşfetmesi gibi pozitif psikoloji ve nörolojideki son gelişmeler mutluluğun başarının çevresinde değil, başarının gerçekte mutluluğun çevresinde oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu bölümde ortaya çıktığı ve görmüş olduğunuz gibi, bu bulgu hayal edebileceğimizden çok daha devrimcidir. Çünkü artık mutluluğumuz çevresinde gelişenin yalnızca bireysel başarımız olmadığını, kendi içimizde değişiklikler yaparak ekibimize, şirketimize ve çevremizdeki herkese mutluluk avantajının yararlarını yayabileceğimizi görmekteyiz.

NOTLAR

1 Conference Board Survey (2009).

2 Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*, New York: s. 117.

3 Lyubomirsky, S. King, L. A. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*, 803-855.

4 Bu araştırmanın detaylı bir anlatımı için; Peterson, T. D. & Peterson, E. W. (2009). Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics, *9*, 357-434

5 Nudo, R. J., Milliken, G. W., Jenkins, W. M., & Merzenich, M. M. (1996). Use-dependent alterations of movement representations in primary motor cortex of adult squirrel monkeys. *Journal of Neuroscience, 16*, 785–807.

6 Maguire, E., Gadian, D., Johnsrude, I., Good, C., Ashburner, J., Frackowiak, S., & Frith, C. (2000). Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA, 97*(8), 4398-4403.

7 Roger'ın hikâyesi bana aittir ve nörolog Alvaro Pascual-Leone'nin Braille alfabesi öğrenenler üzerine yaptığı araştırmaya dayanır. Bkz. Doidge, N. 2007. *The Brain That Changes Itself.* New York: Penguin, s. 198-200.

8 Nöroplastisitenin tarihi ve ardında yatan bilimsellik ile ilgili iki güvenilir kitap: Doidge, N. 2007. *The Brain That Changes Itself.* New York: Penguin, and Schwartz, J. M. & Begley, S. (2003). *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force.* New York: Harper Perennial.

9 Burada mutluluğun her şeyin merkezi olduğunu iddia etmediğime dikkat çekmek isterim. Mutluluk yalnıza başarının ana nedenlerinden biridir. Her şeyin merkezinin ne olduğuna gelince, bunu benden daha zeki olan filozof ve din adamlarına, daha çok da okuyuculara bırakıyorum.

10 Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the Mysteries*

of Psychological Wealth. New York: Wiley-Blackwell, s. 4.
11 Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth.* New York: Wiley-Blackwell.
12 Mutluluğun bu üç kanalı ile ilgili deneye dayalı bir çalışma: Peterson, C. Park, N. & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies, 6*, 25-41.
13 Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, s. 79
14 Fredrickson, B. (2009). *Positivity.* New York: Crown Publishers, s. 39.
15 Lyubomirsky, S. King, L. A. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin, 131,* 803-855.
16 Lyubomirsky, S. King, L. A. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131,* 803-855, s. 834.
17 Diener, E. Nickerson, C. Lucas, R. E. & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research,* 229-259.
18 Danner, D., Snowdon, D., & Friesen, W. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology, 80,* 804-813.
19 Danner, D., Snowdon, D., & Friesen, W. (2001); Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness.* New York: Free Press, s. 4.
20 Gallup-Healthways Well-Being Index. (2008). Referans: Associated Press. (18 Haziran 2008). Poll: Unhappy workers take more sick days.
21 Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R. B., Alper, C. M., & Skoner, D. P. (2003). Emotional style and susceptibility to the common cold. *Psychosomatic Medicine, 65,* 652-657.
22 Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2,* 300-319; Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56,* 218-226.
23 Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion, 19,* 313-332.
24 Doidge, N. 2007. *The Brain That Changes Itself*, New York: Penguin.
25 Schmitz, T. W., De Rosa, E. & Anderson, A. K. (2009). Opposing influences of affective state valence on visual cortical encoding. *Journal of Neuroscience, 29*(22), 7199-7207
26 Gallagher, W. (2009). *Rapt*. New York: Penguin Press, sf 36.

27 Master, J. C., R. Barden, C. & Ford, M. E. (1979). Affective states, expressive behavior, and learning in children, *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 380–90.

28 Bryan, T. & Bryan, J. (1991). Positive mood and math performance, *Journal of Learning Disabilities, 24,* 491-492.

29 Kopelman, S., Rosette, A. S. & Thompson, L. (2006). The three faces of eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations, *Organizational Behavior and Individual Differences, 99,* 88-92.

30 Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 72(1), 117-135.

31 Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C. & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions, *Motivation and Emotion, 24,* 237-258.

32 Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and-build theory of positive emotions. *American Psychologist,* s. *56,* 218-226, s. 218.

33 Lyubomirsky, S., Sheldon, K. & Schade, D. (2005). *Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change, 9* Review of General Psychology, 111-131.

34 Winter, A. (May, 2009). The science of happiness. *The Sun Magazine.*

35 Lyubomirsky, S. (2007). *The How of Happiness.* New York: Penguin Books, s. 70.

36 Shapiro, S. L., Schwartz, G. E. R., & Santerre, C. (2005). Meditation and positive psychology. In Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (ss. 632-645) New York: Oxford University Press.

37 (3 Nisan 2006). Kısa bir kahkahanın beklentisi bile endorfin düzeyinde %27'lik, insan büyüme hormonu düzeyinde ise %87'lik bir artışa neden olmaktadır. *American Physiological Society.* Bak. http://www.physorg.com/news63293074.html.

38 Post, S. G. (2005). Altruism, happiness, and health: It's good to be good. *International Journal of Behavioral Medicine, 12,* 66-77; Schwartz et al. (2003). Altruistic social interest behaviors are associated with better mental health. *Psychosomatic Medicine, 65,* 778-785.

39 Lyubomirsky, S. (2007). *The How of Happiness.* New York: Penguin Books, ss. 127-129.

40 Keller, M. C., Fredrickson, B. L. et al. (2005). A warm heart and a clear head: The contingent effects of mood and weather on cognition. *Psychological Science, 16,* 724-731.

41 Gerber, G. L. Gross, et al. (1980). The 'main-streaming' of America: Violence profile no. 11. *Journal of Communciation, 30,* 10-29. As cited in Barbara Fredrickson's *Positivity*, s. 173.

42 Babyak, M., Blumenthal, J., Herman, S., Khatri, P., Doraiswamy, P., Moore, K., Craighead, W., Baldewicz, T., & Krishnan, K. (2000). Exercise treatment for major depression: Maintenance of therapeutic benefit at 10 months. *Psychosomatic Medicine, 62,* 633-638.

43 Frank, R. H. (2000). *Luxury Fever.* New York: Princeton University Press.

44 Landau, E. (10 Şubat 2009). Araştırma: Experiences make us happier than possessions. *CNN.com* Retrieved at http://www.cnn.com. Deneyimler ve materyaller için yapılan harcamaların etkilerinin karşılaştırması ile ilgili daha geniş bir tartışma için: Van Boven & Gilovich, T. (2003). To do or to have? That is the question. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(6), 1193-1202.

45 Dunn, E., Aknin, L. B. & Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science, 319,* 1697-1688.

46 VIA Signature Strengths Assessment, University of Pennsylvania web sitesinde detaylı bilgi bulunabilir, http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/testcenter.aspx.

47 Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist, 60,* 410-421.

48 *This is Corporate Wellness and its Bottom Line Impact,* Wellness Council of America, 1991

49 Connelly, S. (2002). All together now. *Gallup Management Journal, 2,* 12-18.

50 Greenberg, M. H. & Arakawa, D. (2006). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organization. Referans verildiği yer: Robison, J. (10 Mayıs 2007). The business benefits of positive leadership. *Gallup Management Journal.*

51 Deci, E. L. (1996). *Why We Do What We Do.* New York: Penguin Books.

52 Kjerulf, A. (2006). *Happy Hour is 9 to 5.* Lulu Publishing.

53 Conley, C. (2007). *Peak: How Great Companies Get Their Mojo From Maslow.* New York: Jossey-Bass.

54 Barsade S.G.(2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly; 47, 644-675.*

55 Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* New York: Bantam Books, s. 166.

56 Bachman, W. (1988). Nice guys finish first: A SYMLOG analysis of U.S. Naval commands. In: Polley, R. B. et al. (Eds.) *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research.* New York: Praeger. Referans: Gole-

man, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, Bantam Books, s. 188.

57 Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modeling, 30*, 179-192; Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 740-765. Fredrickson, B. L. & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686. Losada'nın hayranlık uyandıran çalışmaları ile ilgili daha fazla bilgi ve Barbara Fredrickson'la birlikte çalışmaları için Fredrickson'ın kitabı: *Positivity*, s. 120-138.

58 Losada, M. (9 Aralık 2008). Work teams and the Losada line: New results. *Positive Psychology News Daily*. Kaynak: http://positivepsychologynews.com/news/guest-author/200812091298.

59 Langer, E. (2009). *Counterclockwise: Mindful Health and the Power of Possibility*. New York: Ballantine Books.

60 Blakeslee, S. (1998, October 13). Placebos prove so powerful even experts are surprised. *New York Times*.

61 Blakeslee, S. (1998, October 13). Placebos prove so powerful even experts are surprised. *New York Times*.

62 Blakeslee, S. (1998, October 13). Placebos prove so powerful even experts are surprised. *New York Times*.

63 Crum, A. J. & Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science, 18*(2), 165-171.

64 Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology, 80*(2), 211-225

65 Shih, M., Pittinsky, T. & Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological Science, 10,* 80-83.

66 Dillon, S. 22 January 2009. Study sees an Obama effect as lifting black test-takers. *New York Times*.

67 Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.

68 Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success.* New York: Ballantine Books, s. 7.

69 Blackwell, L. S., Trezesnieswki, K. H. & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, *78*(1), 246-

263.
70 Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books, s. 17.
71 Lyubomirsky, S., Sheldon, K. & Schade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology, 9,* 111-31.
72 Lyubomirsky, S. (2007). *The How of Happiness*. New York: Penguin Books, s. 15.
73 Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31,* 21-33.
74 Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31,* 21-33
75 Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
76 Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler, s. 304.
77 Conley, C. (2007). *Peak: How Great Companies Get Their Mojo From Maslow*. New York: Jossey-Bass, s. 98.
78 Haslam, S. A., Salvatore, J., Kessler, T. & Reicher, S. D. (March 4, 2008). How stereotyping yourself contributes to your success (or failure). *Scientific American Mind*.
79 Liberman, V. Samuels, S. M. & Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30,* 1175-1185.
80 Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. Holt, Reinhardt and Winston
81 Stickgold, R., Malia, A., Maguire, D., Roddenberry, D. & O'Connor, M. (2000). Replaying the game: Hypnagogic images in normals and amnesics. *Science, 290,* 350-353.
82 Earling, A. (March 21–28, 1996). The Tetris effect: Do computer games fry your brain? *Philadelphia City Paper*.
83 Earling, A. (March 21–28, 1996). The Tetris effect: Do computer games fry your brain? *Philadelphia City Paper*.

84 Eaton, W. W., Anthony, J., Mandel, W. & Garrision, R. (1990). Occupations and the prevalence of major depressive disorder. *Journal of Occupational Medicine, 32,* 1079-1087.

85 Benjamin, G. A. H., Kaszniak, A., Sales, B., & Shanfield, S. B. (1986). The role of legal education in producing psychological distress among law students and lawyers. *American Bar Foundation Research Journal,* 225–252. Hukuk öğrencilerinin rahatsızlığı üzerine tüm literatür araştırması için: Peterson, T. D. & Peterson, E. W. (2009). *Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics, 9,* 357-434.

86 Peterson, T. D. & Peterson, E. W. (2009). *Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics, 9,* 357-434.

87 Dikkat bilimi üzerine daha detaylı bir tartışma için: Gallagher, W. (2009). *Rapt: Attention and the Focused Life*. New York: Penguin Press.

88 Simons, D. J. & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentional blindness for dynamic events. *Perception, 28,* 1059-1074.

89 "Değişim körlüğü" üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bir örnek: Simons D. J. & Levin D. T. (1998). Failure to detect changes to people in a real-world interaction. *Psychonomic Bulletin and Review, 5,* 644-649.

90 Massad, C. M., Hubbard, M. & Newtson, D. (1979). Selective perception of events. *Journal of Experimental Social Psychology, 15*(6), 513-532.

91 Halberstadt, J., Winkielman, P., Niedenthal, P. M., & Dalle, N. (2009). Emotional conception: How embodied emotion concepts guide perception and facial action. *Psychological Science, 20,* 1254-1261

92 Emmons, R. A. (2007). *Thanks! How the New Science of Gratitude Can Make You Happier.* New York: Houghton Mifflin

93 Emmons, R. & McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(2), 377-389. Emmons, R. A. (2007). *Thanks! How the New Science of Gratitude Can Make You Happier.* New York: Houghton Mifflin.

94 Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2005). Optimism. In Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 632-645). New York: Oxford University Press; Scheier, M. F., Weintrab, J. K. & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists, *Journal of Personality and Social Psychology, 51,* 1257-1264; Snyder, C. R. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 570-585.

95 Wiseman, R. (2003). The luck factor. *The Skeptical Inquirer*, *27*, 1-5.

96 Bright, J. E., Pryor, R. G. L. & Harpham, L. (2005). The role of chance

events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 561-576.

97 Schneider, L. (October 7, 2009). Life decisions & career paths—Leave it all to chance? *Huffington Post*. Schneider makalesinde Michigan Üniversitesi'nde bir psik profesörü ve öngörücü kodlama konusunda uzman olan Colleen Seifert'den alıntı yapmıştır. Bu olguyla ilgili daha fazla bilgi için: Seifert, C. & Patalano, A. L. (2001). Opportunism in memory: Preparing for chance encounters. *Current Directions in Psychological Science, 10,* 198-201.

98 Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*, 410-421.

99 Burton, C. & King, L. (2004). The health benefits of writing about intensely positive experiences. *Journal of Research in Personality, 38*, 150-163.

100 Taylor, S. E. (1988). *Positive Illusions*. New York: Basic.

101 Collins, J. (2009). *How the Mighty Fall*. New York: HarperCollins, s. 120.

102 Bununla ilgili bir inceleme: Linley, P. A. & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. *Journal of Traumatic Stress, 17*(1),11–21. Here are a sample of studies that support the list given in this chapter: Bereavement (Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998), Bone marrow transplantation (Fromm, Andrykowski, & Hunt, 1996), Breast cancer (Cordova, Cunningham, Carlson, and Andrykowski, 2001; Weiss, 2002), Chronic illness (Abraido-Lanza, Guier, & Colon, 1998), Heart attack (Affleck, Tennen, Croog, & Levine, 1987), Military combat (Fontana, & Rosenheck, 1998; Schnurr, Rosenberg, and Friedman, 1993), Natural disaster (McMillen, Smith, & Fisher, 1997), Physical assault (Snape, 1997), Refugee displacement following war (Powell, Rosner, Butollo, Tedeschi, & Calhoun, 2003).

103 Tedeschi, R. G., Calhoun, L. G. & Cann, A. (2007). Evaluating resource gain: understanding and misunderstanding posttraumatic growth. *Applied Psychology: An International Review*, s. *56* (3), 396–406, sf 396.

104 Val, E. B. & Linley, P. A. (2006). Posttraumatic growth, positive changes, and negative changes in Madrid residents following the March 11, 2004 Madrid train bombings. *Journal of Loss and Trauma, 11*, 409-424.

105 Weiss, T. (2002). Posttraumatic growth in women with breast cancer and their husbands: An intersubjective validation study. *Journal of Psychosocial Oncology, 20,* 65–80.

106 Linley, P. A. & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. *Journal of Traumatic Stress, 17*(1),11–21.

107 Val, E. B. & Linley, P. A. (2006). Posttraumatic growth, positive changes, and negative changes in Madrid residents following the March 11, 2004, Madrid train bombings. *Journal of Loss and Trauma, 11*, 409–424, s. 410.

108 Walsh, F. (2002). Bouncing forward: Resilience in the aftermath of September 11. *Family Processes,* s. *41*, 34–36, s. 35.

109 McGregor, J. (July 10, 2006). How failure breeds success. *BusinessWeek*. Bu bölümde kullandığım, "Evreka, Başarısız Olduk," başlığı *BusinessWeek*'in bu sayısından alınmıştır.

110 McGregor, J. (July 10, 2006). How failure breeds success. *BusinessWeek*.

111 Schoemaker, P. J. H. & Gunther, R. E. (June, 2006). Wisdom of deliberate mistakes. *Harvard Business Review*.

112 Ben-Shahar, T. (2009). *The Pursuit of Perfect*. New York: McGraw-Hill, s. 22.

113 Lorenzet, S. J., Salas, E. & Tannenbaum, S. I. (2005). Benefiting from mistakes: The impact of guided errors on learning, performance, and self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly, 16*, 301-322.

114 Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism.* New York: Knopf, sf 19-21.

115 Hiroto, D. S. (1974). Locus of control and learned helplessness. *Journal of Experimental Psychology, 102,* 187-193.

116 As described by Martin Seligman in *Learned Optimism*, s. 29.

117 Dickler, J. (9 Ekim 2009). Wall St. casualties: Where are they now? http://www.cnn.com

118 Chakravorti, B. (18 Mart 2009). How to innovate in a downturn. *The Wall Street Journal*.

119 (9 Haziran 1958). Recession Benefits. *Time Magazine*.

120 (9 Haziran 1958). Recession Benefits. *Time Magazine*.

121 Richard Wiseman bu stratejinin öncü savunucularından biridir ve bunu "karşı gerçeksel düşünme" olarak tanımlar. Bu konu üzerine daha detaylı bir tartışma ve bundan nasıl yararlanabileceğiniz üzerine bilgi için 2003'de yayınlanan *The Luck Factor* kitabına başvurabilirsiniz.

122 Stefanucci, J. K., Proffitt, D. R., Clore, G. L. & Parekh, N. (2008). Skating down a steeper slope: Fear influences the perception of geographical slant. *Perception, 37*, 321-323.

123 MetLife'la ilgili tüm öykü için: Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism*. New York: Knopf, s. 97-106.

124 Örneğin: Peterson, C. & Barrett, L. C. (1987). Explanatory style and academic performance among university freshmen. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 603-607; Nolen-Hoeksema, S., Girgus, J. & Seligman, M. E. P. (1986).Learned helplessness in children: A longitudinal study of depression, achievement, and explanatory style, *Journal*

of Personality and Social Psychology, 51, 435-442. Seligman, M. E. P. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology, 50,* 832-838.

125 Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism*. New York: Knopf, s. 152-153.

126 Seligman, M. E. P., Nolen-Hoeksema, S., Thornton, N. & Thornton, K. M. (1990). *Explanatory Style as a Mechanism of Disappointing Athletic Performance, Psychological Science, 1,* 143.Açıklama tarzı ve spor performansı üzerine daha detaylı bir çalışma için Seligman'ın kitabı: *Learned Optimism*, s. 155-166.

127 Scheier, M. F. Ve arkadaşları. (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects on physical and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*,1024-1040.

128 ABCD-TİST modelinin bilişsel tedavinin babası olan Albert Ellis'le başlayan uzun ve zengin bir geçmişi vardır. Bu model daha sonra Martin Seligman tarafından uyarlanmış (bak *Learned Optimism* ve *Authentic Happiness*) ve Karen Reivich ve Andrew Shatte tarafından harika kitapları *The Resilience Factor'de* incelenmiştir.

129 Diener, E., Lucas, R. E. & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist, 61,* 305-314.

130 Gilbert, D. T., Wilson, T. D. Pinel, E. C., Blumberg, S. J. & Wheatley, T. P. (1998).Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology 75*(3), 617-638.

131 Örneğin bak: Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology 17*(3), 388-412; Spector, P. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological*

132 Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 100–118.

133 Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus externalcontrol of reinforcement.*Psychological Monographs: General & Applied, 80*(1), 1–28.

134 Bu sayfada bahsi geçen kontrolün yararlarıyla ilgili daha fazla bilgi için: Findley, M. J. & Cooper, H. M. (1983). Locus of control and academic achievement: A literature review. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(2), 419-427; Shepherd, S., Fitch, T. J., Owen, D. & Marshall, J.

L. (2006). Locus of Control and Academic Achievement in High School Students. *Psychological Reports, 98*(2), 318-322; Carden, R., Bryant, C. & Moss, R. (2004). Locus of Control, Test Anxiety, Academic Procrastination, and Achievement Among College Students. *Psychological Reports, 95*(2), 581-582. Ng, T. W. H. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1057-1087. Spector, Paul E. Ve ark. (2002). Locus of control and well-being at work: How generalizable are Western findings? *Academy of Management Journal, 45*(2), 453-466. Lefcourt, H. M., Holmes, J. G., Ware, E. E. & Saleh, W. E. (1986). Marital locus of control and marital problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(1), 161-169. Lefcourt, H. M., Martin, R. A., Fick, C. M. & Saleh, W. E. (1985). Locus of control for affiliation and behavior in social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*(3), 755-759.

135 Syme, L. & Balfour, J. (1997). Explaining inequalities in coronary heart disease. *The Lancet, 350*, 231-232.

136 Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York, NY: Basic Books.

137 Rodin. J. & Langer, E. J. (1977). Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*(12), 897-902.

138 Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* New York, Bantam Books, s. 77.

139 Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* New York, Bantam Books, s. 75.

140 Lusch, R. F. & Serpkenci, R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail managers. *Journal of Marketing, 54*, 85-101.

141 Zweig, J. (2007). *Your Money and Your Brain: How the New Science of Neuroeconomics Can Help Make You Rich.* New York: Simon and Schuster.

142 Örneğin: Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica, 47*, 313-327; Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist, 39*, 341-350.

143 Cassidy, J. (18 Eylül 2006) Mind games. *The New Yorker*; Cohen, J. D. (2005). The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between Cognition and Emotion. *Journal of Economic Perspectives, 19*(4), 3–24.

144 Zweig, J. (2007). *Your Money and Your Brain: How the New Science of Neuroeconomics Can Help Make You Rich.*New York: Simon and Schuster, s. 3.

145 Zweig, J. (2007). *Your Money and Your Brain: How the New Science of Neuroeconomics Can Help Make You Rich.*New York: Simon and Schuster, s. 172.

146 Örneğin: Locke, E. A. (2002). Setting goals for life and happiness. In Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 299-312). New York: Oxford University Press.

147 Bregman, P. (September 1, 2009) How to escape perfectionism. *How We Work Blog.* Retrieved at http://www.HarvardBusiness.org

148 Coyle, D. (2009). *The Talent Code.* New York: Bantam Books, s. 211.

149 Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point*. New York: Little, Brown and Company, s. 139-146.

150 Kalb, C. (13 Ekim 2008). Drop that corn dog, doctor. Newsweek.

151 Parker-Pope, T. (December 31, 2007). Will your resolutions last until February? New York Times. Franklin Covey'in 15.000 kişi üzerinde yaptığı araştırmadan alıntı.

152 James, W. (1899). Talks To Teachers On Psychology and To Students On Some of Life's Ideals. (Harvard University Press, 1983), s. 48.

153 James, W. (1892). Psychology: Briefer Course. (Harvard University Press, 1984), s. 133.

154 James, W. (1892). Psychology: Briefer Course. (Harvard University Press, 1984), s. 136.

155 Doidge, N. 2007. The Brain That Changes Itself, New York: Penguin.

156 Bir alışkanlığı oluşturmanın 21-30 gün süreceğine olan yaygın inanışa karşın bu konuyla ilgili çok az deneysel bilgi bulunmaktadır. Elbette gerçek süre kişi ve duruma göre değişiklik gösterecektir. Yakın zamanda Phillipa Lally ve arkadaşları University College London'da 96 gönüllü üzerinde yaptıkları araştırmada şu sonuçları bulmuşlardır: Bir aksiyonu alışkanlık haline getirmek için (örneğin her gün 15 dakika koşu yapmak) ortalama süre 66 gündür. Ancak bu süre kişiden kişiye büyük değişiklik göstermiştir, bazıları 18 günde bunu başarırken bazıları için bu süre 254 gün olmuştur. Araştırmanın en rahatlatıcı sonucu bir gün atlamanın alışkanlık oluşumuna zarar vermediğidir. Bu sayede egzersizlerimizi aksattığımızda pes etmemiz gerektiğini düşünmemize gerek kalmaz. Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. & Wardle, J. (2009). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, (in press).

157 "The National Weight Control Registry'ye göre tüm diyet yapanların yalnızca %20'si kaybettikleri kiloları bir yıldan daha uzun süre geri almadan dayanabilmektedirler." Ansel, K. (2009). Is your diet making you gain? Retrieved at http://www.health.msn.com.

158 Baumeister, R. F.; Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego

depletion: Is the active self a limited resource? Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), 1252-1265.

159 Örneğin: Baumeister, R. F., Vohs, K. D. & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. Current Directions in Psychological Science, 16(6), 351-355. Gailliot, M, Plang, E. Butz, D. & Baumeister, R. (2007). Increasing self-regulatory strength can reduce the depleting effect of suppressing stereotypes. Personality and Social Psychology Bulletin, 33, 281-294.

160 Muraven, M. & Baumeister, R. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? Psychological Bulletin, 126, 247-259.

161 Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow: The Psychology of Engagement in Everyday Life. New York: Basic Books, s. 65.

162 Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow: The Psychology of Engagement in Everyday Life. New York: Basic Books, s. 65.

163 Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow: The Psychology of Engagement in Everyday Life. New York: Basic Books, s. 67.

164 Lindstrom, M. (2008). Buyology. New York: Broadway Business, s. 99.

165 Buna benzer heyecan verici başka araştırmalar için:Thaler, R. H. & Sunstein, C. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New York: Penguin Books.

166 Barnes, B. (26 Haziran 2009). Lab watches web surfers to see which ads work. New York Times.

167 Leyden, J. (23 Haziran 2003). Her beş Amerikan şirketinden biri en az bir çalışanını e-posta istismarı nedeniyle işten çıkarmıştır. Kaynak: http://www.theregister.co.uk

168 Thomspon, C. (16 Ekim 2005). Meet the life hackers. New York Times. Citing a study performed at the University of California-Irvine.

169 Hafner, K. (10 Şubat 2005). You there, at the computer: Pay attention. *New York Times*.

170 Levitz, L. S. (1975). The susceptibility of human feeding behavior to external controls. In G. A. Bray (Ed.), Obesity In Perspective. Washington, D.C: U.S. Government Printing Office (DHEW Publication No. NIH 75-708. Alıntı, Meiselman ve ark. (1994).

171 Meiselman, H. L. Hedderley D., Staddon, S. L., Pierson, B. J. & Symonds, C. R. (1994). Effect of effort on meal selection and meal acceptability in a student cafeteria. Appetite, 23, 43-5.

172 Wansink, B. (2006). Mindless Eating: Why we eat more than we think. New York: Bantam Books, s. 82.

173 Hawkes, N. (18 Temmuz 2007). Everyone must be an organ donor unless they opt out, says Chief Medical Officer. Retrieved at http://www.time-

sonine.co.uk
174 Vohs, K. D., ve ark. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: A limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. Journal of Personality and Social Psychology 94(5), 883–898.
175 Shenk, J. W. (Haziran 2009). What makes us happy? The Atlantic Monthly.
176 Valliant, G. (16 Temmuz 2009).Yes, I stand by my words, "Happiness equals love—full stop." Positive Psychology News Daily.
177 Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). Malden, MA: Blackwell Publishing, s. 66.
178 Howell, R. T., Chenot, D., Hill, G., & Howell, C. J. (2009). Momentary happiness: the role of psychological need satisfaction. Journal of Happiness Studies.
179 Diener, E. & Seligman, M. (2002).Very happy people. Psychological Science 13, 81-84.
180 Başkalarıyla bağ kurmaya olan içsel ihtiyacımızla ilgili daha fazla bilgi için: Baumeister, R. F. & Leary M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin 117(3), 497-529.
181 Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. Academy of Management Review, 33, 137–162.
182 Sosyal etkileşimin biyolojik önemi üzerine özellikle derinlemesine bir çalışma için: Lewis, T., Amini, F. & Lannon, R. (2001). A General Theory of Love. New York: Vintage. For an empirical example of how lack of social contact leads to decreased immune function, see: Cohen, S., Doyle, W., Skoner, D., Rabin, B., & and Gwaltney J. (1997). Social ties and susceptibility to the common cold. Journal of the American Medical Association, 277, 1940-1944.
183 Hawkley, L. C., Masi, C. M., Berry, J. D., & Cacioppo, J. T. (2006). Loneliness is a unique predictor of age-related differences in systolic blood pressure. Psychology and Aging 21(1), 152-164.
184 Cacioppo, J. T. (2008). Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection. New York: W. W. Norton and Company.
185 Blackmore, E. R., ve ark. (2007). Major depressive episodes and work stress: Results from a national population survey. American Journal of Public Health, 97(11), 2088-2093.
186 Berkman, L. F., Leo-Summers, L. & Horwitz, R. I. (1992).Emotional support and survival after myocardial infarction.A prospective-popula-

tion-based study of the elderly. Annals of Internal Medicine, 117, 1003-9.

187 Spiegel, D., Bloom, J. Kraemer, H., & Gottheil, E. (1989).Effect of psychosocial treatment on survival of patients with metastatic breast cancer. The Lancet, 2, 888-891.

188 House, J., Landis, K., & Umberson, D. (1988).Social relationships and health. Science, 241, 540-544.

189 Lewis, T., Amini, F. & Lannon, R. (2001).A General Theory of Love. New York: Vintage, s. 206

190 Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. Academy of Management Review 33, 137–162; Theorell, T., Orth-Gomer, K., & Eneroth, P. (1990). Slow-reacting immunoglobin in relation to social support and changes in job strain: A preliminary note. Psychosomatic Medicine, 52, 511–516.

191 Carlson, D. S. & Perrewe, P. L. (1999).The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. Journal of Management 25(4), 513-540.

192 Heaphy & Dutton (2008).

193 Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York, Bantam Books, s. 217-218.

194 Rosengren, A., Orth-Gomer, K., Wedel, H., & Wilhelmsen, L. (1993). Stressful life events, social support, and mortality in men born in 1933. British Medical Journal, 307, 1102–1105.

195 Valliant, G. (16 Temmuz 2009). Yes, I stand by my words, "Happiness equals love—full stop." Positive Psychology News Daily. Kaynak: http://positivepsychologynews.com/news/george-vaillant/200907163163

196 Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. New York: Ballantine Books, s. 55

197 Carmeli, A., D. Brueller, & Dutton, J. E. (2009).Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. Systems Research and Behavioral Science, 26, 81-98.

198 Holahan, C. K. & Sears, R. R. (1995). The Gifted Group in Later Maturity. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

199 Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't. New York: HarperBusiness.

200 Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. Personnel Psychology, ss. 49, 429-452.

201 Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. Academy of

Management Review, 33(1), 137–162.
202 Dutton, J. (2003). Energize Your Workplace: How To Create and Sustain High-Quality Connections at Work. San Francisco: Jossey-Bass, s. 2.
203 Baker, S. (April 8, 2009). Putting a price on social connections.BusinessWeek.
204 Cohen, D. & Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Boston: Harvard Business School Press, ss. 95-97.
205 Grant, A. M., Dutton, J. E. & Rosso, B. D. (2008).Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. Academy of Management Journal, s. 51, 898–918.
206 Grant, A. M., Dutton, J. E. & Rosso, B. D. (2008).Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. Academy of Management Journal, 51, 898–918, sf 906
207 Everson, D. (16 Temmuz 2009). Baseball's winning glue guys. The Wall Street Journal.
208 Wagner, N., Feldman, G. & Hussy, T. (2003). The effect of ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. Occupational Environmental Medicine, 60, 468-474.
209 Bradberry, T. (30 Ocak 2009). A bad boss can send you to an early grave. Philanthropy Journal. Retrieved at http://www.philanthropyjournal.org
210 Bradberry, T. (30 Ocak 2009). A bad boss can send you to an early grave. Philanthropy Journal. Retrieved at http://www.philanthropyjournal.org
211 Goleman, D. (1998). Working With Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, s. 215.
212 Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). First, Break All the Rules. New York: Simon and Schuster.
213 Cohen, D. & Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Boston: Harvard Business School Press, s. 24-25.
214 Pearson, C.M., Andersson, L.M., and Porath, C.L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. Organizational Dynamics. 123-137.
215 Pattison, K. (8 Eylül 2008). The social capital investment strategy. Fast Company.
216 Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E., & Asher, E. R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. Journal of Personality and Social Psychology, 87, 228–245.
217 Gable, S. L., Gonzaga, G. C. & Strachman, A. (2006). Will you be there for me when things go right? Supportive responses to positive event disclo-

sures. Journal of Personality and Social Psychology, 91, 904-917.

218 Cohen, D. & Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Boston: Harvard Business School Press.

219 Cohen ve Prusak liderlerin "mekân ve zamana nasıl yatırım yapacaklarını" In Good Company adlı kitaplarında irdelemektedirler. Özellikle s. 81-101.

220 Dutton, J. E. Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections. San Francisco: Wiley, s. 161

221 Dutton, J. E. (2003 kışı). Fostering high-quality connections."Stanford Social Innovation Review.

222 Cohen, D. & Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Boston: Harvard Business School Press, s. 22.

223 Peters, T. (16 Eylül 2005).MBWA after all these years. Dispatches From the New World of Work. Retrieved at www.tompeters.com/dispatches/008106.php

224 Lyubomirsky, S. (2007).The How of Happiness. New York: Penguin Books, s. 97-100.

225 Algoe, S. B., Haidt, J. & Gable, S. L. (2008). Beyond reciprocity: Gratitude and relationships in everyday life. Emotion, 8, ss. 425–429.

226 Trejos, N. (17 Temmuz 2009). Recession lesson: Share and swap replaces grab and buy. Washington Post.

227 Christakis, N. A. & Fowler, J. (2009).Connected. New York: Little, Brown and Company.

228 Thompson, C. (10 Eylül 2009). Are your friends making you fat? New York Times.

229 Nöroloji biliminin öncülerinden biri yakın zamanda ayna nöronlarla ilgili bilimsel gerçekleri ve bunların empati duygusunu nasıl ortaya çıkardığını açıklayan bir kitap yazmıştır: Iacoboni, M. (2008). Mirroring People. New York: Picador.

230 Goleman, D. (2006). Social Intelligence. New York: Bantam Books, sf 65.

231 Friedman, H. & Riggio, R. (1981). Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion. Journal of Nonverbal Behavior, 6, 96-104.

232 Goleman, D. (2006). Social Intelligence. New York: Bantam Books, ss. 14.

233 Kelly, J.R. and Barsade, S.G (2001).Mood and emotions in small groups and work teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 86, No. 1, September, ss. 99–130.

234 Zajonc, R. B., Murphy, S. T. & Inglehart, M. (1989). Feeling and facial efference: Implications for the vascular theory of emotion. Psychological Review, 96, 395-416.

235 Barsade S.G.(2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influ-

ence on group behavior. Administrative Science Quarterly; 47, 644-675.
236 Friedman, H. & Riggio, R. (1981). Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion. Journal of Nonverbal Behavior, 6, 96-104.
237 Goleman, D. (2006). Social Intelligence. New York: Bantam Books, ss. 29-37.
238 Thompson, C. (10 Eylül 2009). Are your friends making you fat? New York Times.
239 Goleman, D. (2006). Social Intelligence. New York: Bantam Books, at 30. Goleman is citing Bavelas, J. B. Ve ark., (1986). I show how you feel: Motor mimicry as a communicative act. Journal of Social and Personality Psychology 50, ss. 322-29.
240 George, J. M.,& Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. Journal of Applied Psychology, 75, 698–709; Sy T., Cote S., Saavedra R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. Journal of Applied Psychology, 2005, Sayı 90, No. 2, 295–305
241 Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin, 131, ss. 803-855.
242 Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sports teams. Journal of Applied Psychology, 85, ss. 848-859.