

İçten Dışa

Durumu değiştirmek için önce kendimizi değiştirmemiz gerektiğini kavradık. Kendimizi etkili bir biçimde değiştirmek için de, önce algılarımızı değiştirmemiz gerekiyordu.

Algıyla ilgili araştırmalarıma ek olarak, 1776'dan bu yana ABD'de yayımlanan başarıyla ilgili yayınları derinlemesine inceliyordum. Çalışmalarım beni 200 yıl boyunca yazılmış başarıyla ilgili yapıtlar yoluyla gerilere götürürken, yayınların içeriğinde şaşırtıcı bir şeklin belirmeye başladığını fark ettim.

Son elli yıllık sürede yazılmış olan başarıyla ilgili kitapların çoğunun yüzeysel kaldığına gitgide daha çok inanmaya başladım. Bunlar toplumsal imaj bilinci, teknikler ve acil çarelerle; yani, toplumsal yara bantları ve aspirinlerle doluydu. Buna karşılık, ilk yüz elli yıllık süre içinde çıkan hemen hemen bütün kitaplar, başarının temeli olarak *Karakter Etiği* diye tanımlayabileceğimiz; dürüstlük, alçakgönüllülük, bağlılık, ölçülü olmak, cesaret, adalet, sabır, çalışkanlık, yalınlık, Herkese İyilik Et şeklindeki Altın Kural üzerinde duruyorlardı.

Karakter Etiği, etkili bir yaşamın temel ilkeleri olduğunu ve insanların, ancak bu temel ilkeleri öğrenip kendi temel kişilikleriyle bütünleştirdikleri takdirde gerçek başarıyla sürekli mutluluğu yakalayabileceklerini öğretti.

Ancak Birinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başarıyla ilgili temel görüş açısı, Karakter Etiği'nden *Kişilik Etiği* diye tanımlayabileceğimiz şeye doğru kaydı. Başarı daha çok, kişiliğin, toplumdaki imajın, tavır ve davranışların, insanlar arası etkileşim süreçlerini kolaylaştıran beceri ve tekniklerin sonucunda elde edilir oldu. **Kişilik Etiği**, temelde iki yoldan geliyordu:

1. Biri insan ve halkla ilişkilerle ilgili teknikler,
2. Diğeri de pozitif zihinsel tavrıdır.

Bu kitaplardan bazıları karakterin, başarının bir parçası olduğunu bildiriyor, ama bir temel ve katalizator olduğunu kabul etmekten çok, onu bölümlere ayırıyordu. Karakter Etiği çoğu zaman lafta kalıyordu. Daha çok, çabuk etkileme teknikleri, güç stratejileri, iletişim ustalıkları ve olumlu tavırlar üzerinde duruluyordu.

Kişilik Etiği'yle, Karakter Etiği arasındaki farkları daha derinden düşünmeye başladığımda, eşimle birlikte, çocuklarımızın iyi davranışlarından toplum içinde yarar sağladığımızı anladım.

Derin düşünce, inanç ve dualarımız sayesinde oğlumuzu yalnızca ona özgü özellikler çerçevesinde görmeye başladık. Onun içindeki (*ancak kendi temposu ve hızıyla ortaya çıkabilecek*) kat kat potansiyeli gördük. Gevşemeye ve çocuğumuzun yolunun üzerinden çekilmeye, onun kendi kişiliğinin ortaya çıkmasına izin vermeye karar verdik. Doğal rolümüzün oğlumuzu takdir etmek, ona değer vermek ve varlığının zevkini çıkarmak olduğunu gördük. Oğlumuzu tıpatıp kendimize benzetmekten ya da onu toplumsal beklentilere göre ölçmekten vazgeçtik. Onu kabul edilebilir bir toplumsal kalıba sokmak için nazıkçe, olumlu bir biçimde yönlendirmeye çalışmaktan vazgeçtik.

Çocuğumuz bu korumayla yetiştirilmişti. Bu nedenle başlangıçta biraz acı çekti. Bunu dile getirdiğinde, kabullendik, ama eskisi gibi de davranmadık. Dile getirilmeyen mesajımız şuydu: "*Seni korumamıza gerek yok. Aslında sorunlu biri değilsin.*" Haftalar ve aylar geçtikçe oğlumuz da yavaş yavaş kendine güven duymaya ve kendisini kanıtlamaya başladı. Kendi tempo ve hızına göre gelişti. Standart toplumsal ölçütlere göre-akademik, sosyal ve sportif açılardan-hızla, doğal gelişim süreci olarak tanımlanan şeyin çok ötesinde göze çarpan bir gelişme gösterdi. Yıllar geçtikçe birkaç öğrenci derneğine başkan seçildi. Dört dörtlük bir atlete dönüştü ve eve "Pek iyi"lerle dolu karneler getirmeye başladı. Her tür insanla korkmadan anlaşabilecek çekici ve içtenlikli bir kişilik geliştirdi.

Böylece başarı konusunda "Kişilik Etiği"yle "Karakter Etiği" arasındaki yaşamsal farkı çok kişisel bir düzeyde öğrenmiş olduk.

Birincil Ve İkincil Yücelik

Kişilik Etiği'nin öğeleri, yani kişilik gelişimi, iletişimde ustalık eğitimi ve etkileme stratejileri ile pozitif düşünce alanındaki öğretilerin yararlı olduklarını, hatta bazen başarının temelini oluşturduklarını yadsımak istemiyorum. Aslında öyledirler. Ama bunlar birincil değil, ikincil özelliklerdir.

Bir defalık ya da kısa süreli insan ilişkilerinde işi idare edip, şirinlik ve ustalıkla iyi izlenimler bırakarak ve başkalarının uğraşlarıyla ilgileniyormuş gibi yaparak Kişilik Etiği'nden yararlanabilirsiniz. Kısa süreli durumlarda etkili olabilecek, fazla zaman istemeyen kolay teknikler öğrenebilirsiniz. Ama ikincil özelliklerin uzun süreli ilişkilerde tek başlarına kalıcı bir değeri yoktur. Köklü bir dürüstlük ve temelde güçlü bir karakter yoksa, yaşamın çetin sınavları er ya da geç gerçek amaçların yüzeye çıkmasına neden olur ve insanlarla ilişki konusundaki başarısızlık da, kısa süreli başarının yerini alır.

İkincil Yücelik dediğimiz özelliğe sahip olan; yani, yetenekleriyle toplumda takdir gören birçok kişinin karakteri birincil yücelik ya da iyilikten yoksundur. Bu insanların, ister iş arkadaşı, eş, dost, ister kimlik bunalımı geçiren bir gençle olsun, bütün uzun süreli ilişkilerinde er ya da geç bunu görürsünüz.

Karakterini bildiğimiz için tam anlamıyla güvendiğimiz insanlar vardır. Güzel konuşmayı bilseler de bilmeseler de, insan ilişkileri tekniklerine sahip olsalar da olmasalar da, onlara güveniriz ve onlarla başarılı bir biçimde çalışırız.

Paradigmanın Gücü

Karakter Etiği ile Kişilik Etiği, toplumsal paradigmalara birer örnektir.

Paradigma sözcüğü Yunanca'dan gelir. Başlangıçta bilimsel bir terimdi; günümüzde ise daha çok bir model, kuram, algı, varsayım ya da referans kaynağı anlamında kullanılıyor. Biraz daha genelleştirirsek, *dünya “görüşü” müzünü belirtiyor; gözle görmek değil; algılamak, anlamak ve yorumlamak anlamında.*

Paradigmalardan kastettiğimiz şeyi anlamanın en basit yolu onları birer harita gibi görmektir. Hepimiz, *“haritanın arazi olmadığını”* biliriz. Harita, sadece arazinin bazı belirli özelliklerinin bir açıklamasıdır. İşte paradigma da tamı tamına budur. Bir kuram, bir açıklama ya da başka bir şeyin modelidir.

Diyelim ki Chicago'nun merkezinde belirli bir yere gitmek istiyorsunuz. Kentin yol haritası, istediğiniz yere ulaşmanıza yardımcı olacaktır. Ama diyelim ki size yanlış harita verildi. Bir baskı hatası yüzünden üzerinde “Chicago” yazılı harita aslında “Detroit”in haritası. Boş yere nasıl didineceğinizi, gideceğiniz yere varabilmek için göstereceğiniz çabanın nasıl boşa çıkacağını düşünemiyor musunuz?

Hepimizin kafasının içinde birçok harita bulunur. Bunlar iki ana gruba ayrılabilirler: Şeyleri oldukları gibi gösteren haritalar ya da gerçeklikleri ve şeylerin nasıl olmaları gerektiğini gösteren haritalar ya da değerler. Başımızdan geçen her şeyi bu zihinsel haritalara göre yorumlarız.

Hepimiz cisimleri oldukları gibi gördüğümüzü, nesnel olduğumuzu düşünürüz. Oysa, durum böyle değildir. Biz dünyayı olduğu gibi değil, olduğumuz gibi görürüz; ya da nasıl görmeye koşullandırılmışsak, öyle. Gördüklerimizi tanımlayabilmek için ağızımızı açtığımız zaman aslında kendimizi, algılarımızı ve paradigmalarımızı tanımlarız. Başkaları bizimle aynı fikirde olmadıkları zaman hemen onlarda bir aksaklık olduğunu düşünürüz.

Paradigma Değişiminin Gücü

Paradigma Değişimi terimini ilk kez Thomas Kuhn, son derecede etkili olan ve bir tür dönüm noktası sayılan *“Bilimsel Devrimlerin Yapısı”* adlı yapıtında kullanmıştı. Kuhn, bilimsel alandaki hemen hemen her önemli atılımın, öncelikle gelenekler, eski düşünce biçimleri, eski paradigmalara olan bağların kopartılması anlamına geldiğini gösteriyor.

Ünlü Mısırlı astronom Batlamyus (Ptolemi) için dünya, evrenin merkeziydi. Ancak Kopernik merkeze Güneş'i yerleştirerek bir *“Paradigma değişimi”* yarattı. Bir hayli direnç ve baskıya da neden oldu. Birdenbire her şey başka türlü yorumlanmaya başladı.

Newton'un fizik modeli düzenli bir paradigmaydı ve modern mühendisliğin de hala temelini oluşturuyor. Ama bütün değildi, tamamlanmamıştı. Olacakları önceden bilme ve açıklayıcılık açısından çok daha üstün bir değere sahip olan **Einstein tarzı paradigma**, yani *görecelik paradigması* ise bilim dünyasında bir devrim yarattı.

Bugünkü Amerika Birleşik Devletleri de bir paradigma değişiminin ürünüdür. Yüzyıllar boyunca geleneksel hükümet anlayışı, bir monarşiden ibaretti; kralların tanrısal hakları vardı. Sonra daha farklı bir paradigma geliştirildi: Halkın halk tarafından ve halk için yönetilmesi. Böylece bir anayasal demokrasi doğdu ve müthiş bir insan enerjisi ile zekasının önünü açarak dünya tarihinde benzeri bulunmayan bir yaşam, özgürlük ve bağımsızlık, etki ve umut standardı yaratıldı.

Bütün paradigma değişimleri olumlu yönde olmaz. Gördüğümüz gibi, Karakter Etiği'nden Kişilik Etiği'ne kayılması, gerçek başarı ile mutluluğu besleyen o köklerden uzaklaştırdı bizi.

Paradigmalar, karakterlerden ayrılamaz. İnsan boyutunda; olmak, görmektir. Hızla kendimizi değiştirmesek, bakış açımızı değiştirme konusunda fazla ilerleme kaydedemeyiz. Bunun tersi de doğrudur.

Paradigmalar güçlüdür. Çünkü onlar, arkasından dünyayı gördüğümüz merceği yaratırlar. Değişim ister birdenbire olsun, ister ağır ağır, temkinli gelişsin; bir paradigma değişimindeki güç, çok önemli bir değişikliğin temel gücüdür.

Denizcilik enstitüsü'nün dergisi Proceedings'de Frank Koch anlatmaktadır.

Eğitim filosa verilmiş olan iki savaş gemisi birkaç gündür kötü hava koşullarında manevra yapıyorlardı. Ben, en öndeki savaş gemisinde görevliydim ve hava kararırken köprüde nöbetteydim. Yer yer sis vardı ve görüş alanı dardı. Bu nedenle komutan da köprüdeydi, bütün faaliyetleri denetliyordu.

Karanlık bastıktan kısa bir süre sonra köprünün gözetleme yerinde iskele tarafındaki nöbetçi haber verdi: "*Işık. Sancak tarafında.*"

Komutan seslendi: "*Dümdüz mü ilerliyor, yoksa kıça doğru mu gidiyor?*"

Nöbetçi, "*Dümdüz ilerliyor, Komutanım,*" diye cevap verdi. Bu, o gemiyle tehlikeli bir çarpışma rotası üzerinde olduğumuz anlamına geliyordu.

Komutan nöbetçiye emir verdi: "*Gemiye mesaj gönder: Çarpışma rotasındayız. Rotanızı 20 derece değiştirmenizi öneriyoruz.*"

Karşıdan şu sinyal geldi: "*Rotanızı 20 derece değiştirmeniz önerilir.*"

Komutan, "*Mesaj gönder,*" dedi. "*Ben komutanım. Rotayı 20 derece değiştirin.*"

Karşıdaki, "*Ben deniz onbaşıyım, rotanızı 20 derece değiştirseniz iyi olur,*" diye yanıtladı.

Komutan bu arada iyice öfkelenmişti. Hırsla emretti. "*Mesaj gönder! Ben bir savaş gemisiyim. Rotanızı 20 derece değiştirin.*"

Karşıdaki ışıklarla işaret verdi: "*Ben bir deniz feneriyim.*" Rotayı değiştirdik.

İlkeler, deniz fenerleri gibidir. Onlar, karşı konulamayacak doğal yasalardır. İlkeler, uygulamalar değildir. Uygulama belirli bir etkinlik ya da eylemdir. Bir durumda işe yarayan bir uygulamanın bir diğerinde etkili olacağı kesin değildir. Bunu, ikinci çocuklarını da tıpkı birincisi gibi büyütmeyle çalışan anne ve babalar hemen onaylayacaktır.

Uygulamalar duruma göre belirlenir. Buna karşılık ilkeler, evrensel kapsamı olan derin ve temel doğrulardır.

İlkeler, değerler değildir. Bir hırsız çetesi bazı değerleri paylaşabilir. Ama onlar sözünü ettiğimiz temel ilkelere aykırı davranırlar. *İlkeler arazi, değerler ise haritalardır.* Doğru ilkeleri değerlendirdiğimiz zaman doğruyu elde ederiz; her şeyin nasıl olduğunu biliriz.

Her türlü yaşamda, bir dizi ardışık büyüme ve gelişme evreleri vardır. Bir çocuk dönmeyi, doğrulup oturmayı, emeklemeyi, sonra da yürüyüp koşmayı öğrenir. Her aşama önemlidir ve zaman alır. Hiçbirisi atlanamaz.

Ancak büyüme ve gelişmemizle ilgili doğal bir süreci atlayarak kestirmeden gitmeye kalktığımız zaman ne olur? Sıradan bir tenisçi olduğunuz halde daha iyi bir izlenim bırakmak için ustalarla oynamaya karar verirseniz, sonuç ne olur? Olumlu düşünce tek başına, bir profesyonelle etkili bir maç çıkarmanızı sağlayabilir mi?

Ya piyanoya yeni başlamış olmanıza karşın, dostlarınızı konser verecek düzeyde olduğunuza inandırırmanız?

Çoğu zaman bilgisizliğin kabulü, eğitimimiz konusunda atacağımız ilk adım olur. Thoreau'nun öğrettiği gibi: **“Durmadan bilgilerimizi kullanırken, gelişmemiz için gerekli olan bilgisizliğimizi nasıl hatırlayabiliriz?”**

Tenis oynamak ya da piyano çalmak konusunda gelişim düzeyimiz bellidir. Bu konularda rol yapmak da olanaksızdır. Ama karakter ve duygusal gelişim konusunda aynı şey söylenemez. Bir yabancıya ya da bir iş arkadaşımızın karşısında “rol yapıp”, onu “kandırabiliriz.” Pozlar takınabiliriz. Bir süreliğine, en azından başkalarıyla birlikteyken bunu sürdürebiliriz. Hatta kendi kendimizi bile kandırabiliriz. Ama ben, çoğumuzun, için için nasıl biri olduğumu bildiğime inanıyorum ve bence, birlikte yaşadığımız, birlikte çalıştığımız kişiler de bunu bilir.

Yeni Bir Düşünce Düzeyi

Albert Einstein'ın dediği gibi: **“Karşılaştığımız önemli sorunlar, onları yarattığımız zamanki düşünce düzeyiyle çözülemez.”**

Hem çevremize hem de kendimize baktığımızda ve Kişilik Etiği'yle yaşayıp hareket ederken yaratılan sorunları gördüğümüzde, bunların, yaratıldıkları yüzeysel düzeyde çözülemeyecek kadar esaslı ve derin sorunlar olduklarını da anlarız. Bu derin kavramları çözmek için yeni, daha derin bir düşünce düzeyine; temelinde, etkili insanın ve etkileşim alanını doğru bir biçimde tanımlayan ilkeler olan bir paradigmaya gerek var.

Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı da, bu yeni düşünce düzeyi üzerinedir. Kişinin kendisiyle ve başkalarıyla ilişkilerinde etkili olmasını sağlayan, merkezinde ilkelerin, temelinde karakterin yattığı ve “içten dışa” diye tanımlanacak bir yaklaşımdır.

“İçten dışa” şu anlama geliyor: İnsan ilk önce kendisiyle; daha da önemlisi, benliğinin en iç kısmıyla; yani kendi paradigmaları, karakteri ve amaçlarıyla başlamalıdır işe. **Buna göre:**

- *Mutlu bir evliliğiniz olmasını istiyorsanız, pozitif enerji yayan bir insana dönüşmelisiniz. Negatif enerjiyi güçlendireceğinize onu dışlamalısınız.*
- *Daha cana yakın, uyumlu bir çocuğunuz olmasını istiyorsanız, daha anlayışlı, empatili, tutarlı, sevecen bir anne ya da baba olun.*
- *İşinizde daha rahat ve özgür olmayı istiyorsanız, daha sorumlu, daha yardımsever, daha fazla katkıda bulunan bir eleman olun.*
- *Size güvenilmesini istiyorsanız, güvenilir bir insan olun.*
- *Yeteneklerinizin tanınmasının sağlayacağı ikincil yüceliği istiyorsanız, önce dikkatinizi birincil olan karakter yüceliğine vermelisiniz.*

“İçten dışa” yaklaşımı, genel zaferlerden önce özel zaferlerin geldiğini; kendi kendimize söz verip bunları tutmamızın da, başkalarına söz verip tutmamızdan önce geldiğini söyler. Bu yaklaşım; kişiliği karakterden önemli saymanın, kendimizi geliştirmeden başkalarıyla olan ilişkilerimizi geliştirmeye çalışmanın boşuna olduğunu açıklar.

“İçten dışa”, bir süreçtir. İnsanın gelişmesi ve ilerlemesini denetleyen doğal yasalara dayanan sürekli bir yenileme sürecidir. Bu, yukarıya doğru bir büyüme sarmalıdır ve sürekli olarak sorumlu bağımsızlık ve etkili karşılıklı bağımlılığın daha yüksek derecelerine doğru uzanır.

İçten dışa, çoğu kişi için dramatik bir paradigma değişimidir. Bunun en büyük nedeni, koşullandırılmanın güçlü etkisi ve Kişilik Etiği'nin günümüzde geçerli olan toplumsal paradigmasıdır.

Hem kendi deneyimlerim, hem de binlerce kişiyle çalışırken edindiklerim ve tarihteki başarılı insanları ve toplumları dikkatle incelemem sonucu şu kanıya vardım: **Yedi Alışkanlığın temsil ettiği bütün ilkeler, zaten benliğimizin derinliklerinde, vicdanımızda ve sağduyumuzda bulunuyor.** Onları tanıyıp geliştirmek ve en derin kaygılarımızla buluşurken hepsinden yararlanmak için başka türlü düşünmemiz, paradigmalarımızı daha yeni, derin ve “içten dışa” bir düzeye kaydırmamız gerekiyor.

Bu ilkeleri anlayıp yaşamlarımıza katmak için içtenlikle çaba harcarken T.S. Elliot'un şu gözlemindeki gerçeği tekrar tekrar keşfedeceğimize inanıyorum:

“Araştırmalarımızdan vazgeçmemeliyiz. Bütün araştırmalarımız bizi sonunda başladığımız yere götürür ve bu yeri ilk kez tanımaya başlarız.”

YEDİ ALIŞKANLIK

Genel Bakış

Sürekli yaptığımız şey neyse, biz de oyuuz.

O halde mükemmellik bir eylem değil, bir alışkanlıktır. Aristo)

Alışkanlıklar yaşamımızdaki güçlü etkenlerdir. Tutarlı ve çoğu zaman da bilinçsiz davranış modelleri oldukları için, her gün sürekli olarak karakterimizi ortaya koyar ve etkili ya da etkisiz olmamıza yol açarlar.

Büyük eğitimci Horace Mann'ın da söylediği gibi: *“alışkanlıklar bir halata benzer. Her gün bir ilmik daha atarız ve çok geçmeden halat koparılamayacak bir duruma gelir.”* Ben, bu sözlerin son bölümünü kabul etmiyorum. Koparılabildiğini biliyorum. Alışkanlıklar öğrenilir de, unutulur da.

Bütün doğal güçler gibi, yerçekimi hem bizimle birlikte, hem de bize karşı çalışır. Bazı alışkanlıklarımızın yerçekimi, şu ara gitmek istediğimiz yere erişmemizi engelliyor olabilir. Ama dünyamızı bir arada, gezegenleri yörüngelerinde tutan ve evrenin düzenini koruyan da, yine yerçekimidir.

“Alışkanlıklar” Tanımlanıyor

Burada alışkanlığı, bilgi, beceri ve arzunun kesişmesi olarak tanımlayacağız.

Bilgi, kuramsal paradigmadır: Ne yapmalı ve neden?

Beceri: Nasıl yapmalı.

Arzu ise, dürtüdür: Yapma isteği.

Bir şeyi yaşantımızda alışkanlık haline getirmek istiyorsak, bu üçüne de sahip olmalıyız. Bir alışkanlık yaratmak her üç boyutta çaba harcamayı gerektirir.

Olmak/görmek değişimi, yukarıya doğru uzanan bir süreçtir; olmak, görmeyi değiştirirken, görmek de olmayı değiştirir ve yükselen gelişme sarmalında ilerledikçe, böylece sürer gider. Bilgi, beceriler ve arzu üzerinde çalışarak yıllar boyunca belki de yapay bir güvence kaynağı olan eski paradigmalara bağlarımızı koparabiliriz. Böylece kişisel ve kişiler arası etkinlik konusunda yeni düzeylere erişebiliriz.

Mutluluk, hiç olmazsa kısmen, şimdi istediğimiz şeyi ileride isteyeceğimiz şey uğruna feda edebilme yeteneği ve arzusunun meyvesi olarak tanımlanabilir.

Yedi Alışkanlık, tek tek ya da parçalar halinde moral yükseltici formüllerden oluşan bir dizi değildir. Bunlar, doğal gelişim yasalarıyla uyum halinde, kişisel ve kişiler arası etkililiğin gelişmesinde sürekli artış gösteren, birbirini izleyen ve bir bütün oluşturan bir yaklaşımdır. Bu alışkanlıklar bizi Sürekli Olgunlaşma modeli içinde, önce bağımlılıktan bağımsızlığa, oradan da karşılıklı bağımlılığa götürür.

Yaşamaya, başkalarına tamamen bağımlı bir bebek olarak başlarız. Bizi başkaları yönlendirir, besler ve destekler. Bu besleme olmazsa ancak birkaç saat, en fazla birkaç gün yaşayabiliriz. Sonra doğumu izleyen aylar ve yıllar boyunca, fiziksel, duygusal ve ekonomik açıdan gitgide bağımsızlık kazanırız. Sonunda, başının çaresine bakabilecek, kendine güvenen, kendi işini görebilecek biri oluruz.

Gelişmemiz ve olgunlaşmamız sürerken doğada her şeyin birbiriyle karşılıklı bağımlı olduğunu, toplum dahil, doğayı yöneten bir ekoloji sistemi bulunduğunu gitgide daha iyi anlarız. Sonradan, doğamızın en yüksek etki alanlarının başkalarıyla olan ilişkilerimizle ilgili olduğunu, yani insan yaşamının da karşılıklı bağımlılık olduğunu keşfederiz.

Olgunluk denilen süredurum içinde, bağımlılık, **sen paradigmasıdır**. Benim bakımımı sen üstlenirsin; imdadıma sen yetişirsin; yardıma gelmeyen sensin; sonuçtan seni sorumlu tutarım.

Bağımsızlık, ben paradigmasıdır. Bunu ben yapabilirim. Ben sorumluyum. Ben kendime güvenirim. Ben bir seçim yapabilirim.

Karşılıklı bağımlılık, biz paradigmasıdır. Biz bunu başarabiliriz. Biz işbirliği yapabiliriz. Biz yeteneklerimizi ve becerilerimizi birleştirip birlikte daha büyük bir şey yaratabiliriz.

Fiziksel bakımdan bağımsız olsaydım, kendi başıma hareket edebilirdim. Zihinsel açıdan kendi düşüncelerimi üretir, bir soyut düzeyden diğerine geçebilirdim. Analitik ve yaratıcı bir biçimde düşünür, düşüncelerimi anlaşılacak bir biçimde düzenleyip ifade ederdim. Duygusal açıdan kendi kendimi içten onaylardım. Beni iç dünyam yönlendirirdi.

Bağımsızlığın, bağımlılıktan çok daha olgun bir düzey olduğu kolaylıkla anlaşılır.

Pek az anlaşılan karşılıklı bağımlılık kavramı, birçok kişi için bağımlılıkla eşanlamlıdır. Bu nedenle insanların çoğu zaman bencil nedenlerle eşlerini, çocuklarını terk ettiklerini ve her türlü toplumsal sorumluluktan kaçtıklarını görüyoruz. Bütün bunları bağımsızlık adına yapıyorlar.

Yaşam, doğal olarak, birbirine son derece bağımlı ayrıntılardan oluşur. Bağımsızlık yoluyla en yüksek etkinlik derecesine erişmeye çalışmak, golf sopasıyla tenis oynamaya benzer. Araç, gerçekliğe uygun değildir.

Karşılıklı bağımlılık çok daha olgun, çok daha gelişmiş bir kavramdır. Fiziksel açıdan karşılıklı bağımlıysam, kendisine güvenen yetenekli biriyim, ancak şunun da farkındayım: Siz ve ben birlikte çalışırsak, yalnız başıma en iyi koşullar altında başardığım şeylerin çok daha fazlasını başarabiliriz.

Karşılıklı bağımlı biri olarak, özümü diğer insanlarla anlamlı bir biçimde, derinden paylaşma fırsatı bulurum. Diğer insanların birikimlerine ve geniş kaynaklarına da erişebilirim.

Karşılıklı bağımlılık, ancak bağımsız insanların yapabileceği bir seçimdir. Bağımlı insanlar, karşılıklı bağımlılığı seçemezler. Karşılıklı bağımlı bir dünyanın parçası olarak, bu dünyayla her gün iletişim kurmak zorundasınız. Ancak bu dünyanın ağır sorunları, kronik nitelikteki davaların üstünü kolayca örter. Kişiliğinizin diğer insanlarla bütün ilişkilerinizi nasıl etkilediğini görmek, çabalarınızı birbiri ardından, gelişmenin doğal yasalarıyla uyumlu bir biçimde yoğunlaştırmanıza yardımcı olur.

Üç Tür Varlık

Temelde üç tür varlık vardır: Fiziksel, parasal ve insani varlık.

Evli bir çift, ilişkiyi korumaktan çok altın yumurtaları, yani çıkarlarını düşünürse çoğu zaman duygusuz ve düşüncesiz olup çıkarlar. Sağlam bir ilişki için gerekli olan asgari nezaket ve saygıyı unuturlar. Birbirlerini yönetmek için kontrol manivelalarını kullanırlar. Dikkatlerini kendi gereksinimlerine verirler. Kendilerini haklı çıkarmaya çalışıp diğer eşin hatalarını gösterecek kanıtlar ararlar. Sevgi, duygusal zenginlik, içtenlik ve uysallık azalmaya başlar.

BU KİTABIN KULLANIMI

Bütünü kavramak için kitabı bir kez başından sonuna kadar okuyabilirsiniz. Ancak bu malzeme, değişim ve gelişimle ilgili sürece eşlik etmesi için hazırlandı. Gitgide etkisi artacak bir biçimde düzenlendi. Her alışkanlığın sonunda da uygulamayla ilgili öneriler verildi. Böylece, hazır olduğunuzda, herhangi bir alışkanlığın üzerinde durup onu inceleyebilirsiniz

İkinci önerim şu: Bu malzemeye karşı kendi ilginizin paradigmasını, öğrencilikten öğretmenliğe kaydırın. İçten dışa bir yaklaşım seçin ve kitabı okurken bir amacınız da, bunu 48 saat içerisinde bir başkasıyla paylaşmak ya da tartışmak olsun.

Öte yandan, öğrendiklerinizi başkalarıyla açık açık, dürüstçe paylaşırsanız, onların sizinle ilgili olumsuz yargı ya da algılarının kaybolmaya başladığını görerek şaşıracaksınız. Eğittiğiniz kişiler sizi değişen, gelişen bir insan olarak görecekle ve belki de birlikte, Yedi Alışkanlığı yaşamlarınızın birer parçası durumuna getirmek için çalışırken, size yardım etmek ve destek olmak için daha fazla istek duyacaklardır.

Sonuçta, Marilyn Ferguson'un dediği gibi: *“Kimse bir başkasını değişmesi için ikna edemez. Hepimiz, ancak içeriden açılabilen bir değişim kapısında nöbet bekleriz. Bir başkasının kapısını tartışarak ya da duygulara seslenerek açamayız.”*

İşin ilginç yanı;

- Başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğüne eskisi kadar aldırmamaya başlarken: Sizinle olan ilişkileri de dahil olmak üzere, kendileri ve dünyaları hakkındaki düşüncelerine önem vermeye başlayacaksınız.
- Artık duygusal yaşamınızı başkalarının zayıflıkları üzerine kurmayacaksınız.
- Ayrıca, değişmeyi daha kolay ve istenilecek bir şey olarak göreceksiniz. Çünkü benliğinizin derinliklerindeki öz aslında hiçbir zaman değişmez.

Bu alışkanlıklar üzerinde çalışırken, değişim ve gelişim kapısını açmanız için, büyük bir özenle sizi yönlendiriyorum. Kendinize karşı sabırlı olun. Kendini geliştirme süreci hassastır. Kutsal bir topraktır bu. Bundan daha büyük bir yatırım da olamaz.

Thomas Paine'in dediği gibi: *“kolayca elde ettiğimiz şeyleri çok az önemseriz. Yalnızca bedelinin hakkı verilen şeyler değerlidir. Nimetlerine nasıl paha biçileceğini ise ancak Tanrı bilir.”*

1. ALIŞKANLIK

PROAKTİF OL

Kişisel Vizyon İlkeleri

Bu kitabı okurken kendinize dıştan bakmayı deneyin. Bilincinizi yukarıya, odanın bir köşesine doğru yollayıp kendinizi, kitabı okurken görmeye çalışın. Kendinize, hemen hemen bir başkası gibi bakabilir misiniz?

Biz, duygularımızdan ibaret değiliz. Ruhsal durumlarımızdan da ibaret değiliz. Hatta düşüncelerimizden de ibaret değiliz. Bütün bunları düşünebiliyor olmamız, bizi bunlardan da, hayvanlar dünyasından da ayırır. **Özbilincimiz**, dışarıdan bakıp kendimizi nasıl “gördüğümüz”ü; yani, etkili olmanın en temel paradigması olan kendi paradigmamızı incelememizi sağlar.

Aslında kendimizi nasıl gördüğümüzü (ve başkalarını nasıl gördüğümüzü) hesaba katmadıkça, diğerlerinin kendilerini ve dünyalarını nasıl gördüklerini, bu konuda neler hissettiklerini anlamayı başaramayız.

Aslında üç toplumsal harita; insan doğasını açıklayan, birbirinden bağımsız olarak ya da bir arada kabul gören **üç determinizm (belirleyicilik) kuramı vardır.**

1. **Genetik (kalıtsal) determinizm**, doğanızı temelde atalarınıza borçlu olduğunuzu söyler. Bu nedenle çabuk öfkeleniyorsunuz. Atalarınız da çabuk öfkelenirdi ve bu sizin DNA'nızda var. Örneğin İrlandalı iseniz, İrlandalıların doğası gereği, çabuk öfkelenmek sizin kanınızda var demektir.
2. **Psişik (ruhsal) determinizm**, aslında her şeye annenizle babanızın neden olduğunu söylüyor. Yetiştirilme tarzınız, çocukluk deneyimleriniz, temelde karakter yapınızı ve kişisel eğilimlerinizi belirliyor. Bu nedenle bir topluluk karşısına çıkmaktan korkuyorsunuz. Annenizle babanız sizi böyle yetiştirmişler. Bir hata yaptığınız zaman kendinizi alabildiğine suçlu hissediyorsunuz, çünkü benliğinizin derinliklerinde çok savunmasız, zayıf ve bağımlı olduğunuz sırada içinize yer eden o duygusal senaryoyu “hatırlıyorsunuz”.
3. **Çevresel determinizm** temelde her şeye patronunuzun ya da eşinizin, ya da o şımarık yeni yetmenin ya da ekonomik durumunuzun ya da milli siyasetin neden olduğunu söylüyor. Durumuzdan, çevrenizdeki biri ya da bir şey sorumlu.

Özbilinc dışında, hayal gücü, yani şimdiki gerçeğimizin ötesindeki bir şeyleri kafamızın içinde yaratma yetimiz vardır. Doğru ve yanlış, davranışlarımızı yöneten ilkeleri içten içe iyice bilmemizi, düşünce ve hareketlerimizin onlarla ne dereceye kadar uyumlu olduklarını anlamamızı sağlayan vicdanımız ve özgür irademiz, yani başka etkilere aldırmdan, özbilince dayanarak hareket etme yeteneğimiz vardır.

En zeki hayvanlara bile bunların hiçbiri verilmemiştir. Bilgisayarla ilgili bir benzetme yapmak gerekirse; hayvanlar, güdü ve/veya eğitim yoluyla programlanmıştır: Onlar, sorumlu olacak biçimde eğitilebilir, ama bu eğitimin sorumluluğunu yüklenemez, yani bunu yönlendiremezler. Programlamayı değiştiremezler. Hatta bunun farkında bile değildirler.

Proaktif Model

“Proaktivite”nin Tanımı: Proaktivite sözcüğü, iş yönetimi literatüründe oldukça sık rastlanılan, ancak birçok sözlükte yer almayan bir sözcüktür. *İnisiyatifi ele almaktan çok daha öte bir anlamı vardır: İnsan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade eder.* Davranışlarımız, koşullarımızın değil, kararlarımızın işlevidir. Değerlerimizi duygularımızdan üstün tutabiliriz. Bazı şeylerin olması için hem inisiyatifimiz vardır, hem de sorumluluğumuz.

Doğamız gereği proaktif yaratıklarız. Bu tür bir seçim yaptığımız zaman reaktif (tepkisel) oluruz.

Reaktif insanlar, çoğu zaman fiziksel çevrelerinden etkilenirler. Hava iyiye onlar da kendilerini iyi hissederler. Hava iyi değilse, bu, tutumlarını ve çalışmalarını etkiler.

Proaktif insanlar ise, havalarını birlikte taşıyabilir. Hava açmış, ya da yağmur yağmış, onlar için fark etmez. Onları gerçek değerler etkiler. Kaliteli iş çıkarmaya değer veriyorlarsa, bunun, havanın uygun olup olmamasıyla bir ilgisi yoktur.

Reaktif insanlar toplumsal çevrelerinden, “toplumsal hava”dan da etkilenir.

Reaktif insanlar, duygusal yaşamlarının merkezi olarak başkalarının davranışlarını seçer, diğer insanların zayıflıklarının kendilerini denetlemesine izin verirler.

Bir değeri anlık bir dürtünün önüne geçirme yeteneği, **proaktif** bir insanın özünü oluşturur. Reaktif insanları yöneten duygular, koşullar, olaylar ve çevreleridir. Proaktif insanı ise, değerler; dikkatle düşünülmüş, seçilmiş ve sindirilmiş değerler yönetir.

Proaktif insanlar da fiziksel, toplumsal ya da psikolojik dış dürtülerden etkilenir. Ancak onların dürtülere bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde verdikleri tepki, değere dayanan bir seçim ya da tepkidir.

Eleanor Roosevelt’in dediği gibi: *“İzniniz olmadıkça kimse size zarar veremez.”* Ya da Gandhi’nin dediği gibi: *“Biz kendi elimizle teslim etmedikçe, onlar özsaygımızı alamazlar.”*

Bize zarar veren, başımıza gelenler değil, onlara gösterdiğimiz tepkidir. Kuşkusuz, bazı şeyler bize fiziksel ya da ekonomik açıdan zarar verip kederlenmemize yol açarlar. Ancak karakterimizin, temel kimliğimizin zarar görmesine hiç gerek yoktur.

İnisiyatifi Ele Almak

Doğamızın temelinde yatan, edilginlik değil, etkinliktir. Bu, hem belirli koşullara göstereceğimiz tepkiyi seçmemizi sağlar, hem de koşulları yaratmak için bize güç verir.

İnisiyatifi ele almak; saldırgan, tiksindirici ya da itici olmak demek değildir. Olayların gelişimindeki sorumluluğumuzu kabullenmek demektir. Birçok kişi bir şeyler olmasını ya da birinin kendileriyle ilgilenmesini bekler. Ama sonuçta iyi işlere girenler, sorun yaratan değil, sorunlara çözüm getiren, gerekeni yapmak için inisiyatifi ele alan, işini yaparken doğru ilkelere uyan kişilerdir.

Tabii, kişinin olgunluk düzeyini de hesaba katmamız gerekir. Duygusal bakımdan bağımlı olan kişilerden yüksek derecede yaratıcı bir işbirliği bekleyemeyiz. İnisiyatifini kullanabilen kişilerle kullanamayanlar arasındaki fark, gerçekten de geceyle gündüz arasındaki fark gibidir.

İş kuruluşları, halk toplulukları, aileler de dahil olmak üzere her türlü kurum proaktif olabilir. Proaktif kişilerin yaratıcılık ve beceri güçlerini bir araya getirecek kurum içerisinde proaktif bir kültür yaratabilirler. Kurumun çevreye boyun eğmesi gerekmez; ilgili kişilerin ortak değer ve amaçlarını değerlendirmek için inisiyatifi ele alabilir.

Tutum ve davranışlarımız paradigmalarımızdan kaynaklandığına göre, onları incelemek için özbilincimizden yararlanırsak, içlerinde temel haritalarımızın niteliklerini görebiliriz. Örneğin, kullandığımız dil, kendimizi ne ölçüde proaktif bir insan olarak gördüğümüzün çok gerçek bir göstergesidir.

Reaktif Dil

Yapabileceğim hiçbir şey yok.
İşte ben böyleyim.
Beni öyle kızdırıyor ki.
Buna izin vermezler.
Bunu yapmam gerekiyor.
Yapamam.
Yapmalıyım.
Keşke.

Proaktif Dil

Seçeneklerimize bir bakalım.
Farklı bir yaklaşımı seçebilirim.
Duygularımı kontrol edebilirim.
Ben etkili bir sunuş yapabiliyim.
Uygun bir tepkiyi seçeceğim.
Seçerim.
Yeğliyorum.
Yapacağım.

Reaktif dille ilgili ciddi bir sorun, onun kendi kendisini doğrulayan bir kehanet olmasıdır. İnsanlar, inanmaları gereken paradigmaya güçlü bir biçimde bağlanır ve bu inançlarını desteklemek için de kanıtlar gösterirler. Gitgide kendilerini yenilmiş ve denetimden çıkmış, yaşamlarını ya da kaderlerini yönlendirmekten aciz biri gibi hissederler. Dış güçleri suçlarlar. Koşulları, başkalarını, hatta yıldızları bile. Düştikleri durumdan onları sorumlu tutarlar.

İlgi Alanı/Etki Alanı

Kendi proaktivite derecemizi daha iyi kavramak için mükemmel bir yol da, zaman ve enerjimizin odak noktasına bakmaktır. Hepimiz bir dizi şeyle ilgileniriz: Sağlığımız, çocuklarımız, iş yerindeki sorunlarımız, ulusal borç, nükleer savaş. Bunları, zihinsel ya da duygusal açıdan bizim için önem taşımayan şeylerden, bir “İlgi Alanı” yaratarak ayırabiliriz.

İlgi Alanımızın içinde yer alanlara bakarken, gayet iyi görürüz ki, bazı şeyler gerçekten denetimimiz dışındadır. Diğerleri için ise bir şeyler yapabiliriz. Bu ikincileri daha küçük bir Etki Alanı içine alarak tanımlayabiliriz.

Enerji ve zamanımızın çoğunun odak noktasının bu iki alandan hangisi olduğuna karar vererek, proaktivite derecemiz konusunda çok şey öğrenebiliriz. *Proaktif insanlar*, çabalarını odak noktası olarak *Etki Alanı*'ni seçerler. Onlar, bir şeyler yapabilecekleri işlerin üzerinde çalışırlar. Enerjilerinin doğası pozitifdir. Büyüyen ve mükemmelleşen enerjileri, Etki Alanı'nı da genişletir.

Diğer yandan *reaktif insanlar*, çabalarına odak noktası olarak *ilgi Alanı*'ni seçerler. Dikkatlerini başkalarının zayıflıklarına, çevredeki sorunlara ve denetleyemedikleri koşullara verirler. Seçtikleri odağın sonuçları suçlayıcı davranışlar, reaktif bir dil ve gitgide artan bir yenilmişlik duygusu olur. O odaktan yayılan negatif enerji, bu kişilerin bir şeyler yapabilecekleri alanları ihmal etmeleriyle birleşince, Etki Alanı da küçülür.

İlgi Alanımızın içinde çalıştığımız sürece, oradaki şeylerin bizi denetlemesine izin veririz. Pozitif bir değişiklik yapmak için gerekli olan proaktif inisiyatifi ele almamış oluruz. Konumu, serveti, işi ya da ilişkileri nedeniyle, bazı durumlarda kişinin Etki Alanı, İlgi alanından geniş olabilir. Bu durum, insanın kendi kendine yarattığı duygusal bir miyopluluğa yol açar. İlgi alanında yoğunlaşmış bir başka bencilce reaktif yaşam tarzıdır bu.

Dolaysız ve Dolaylı Denetim ile Denetimsizlik

Karşılaştığımız sorunlar şu üç gruptan birine girer:

1. *Dolaysız denetim* (kendi davranışlarımızla ilgili sorunlar),
2. *Dolaylı denetim* (başkalarının davranışlarıyla ilgili sorunlar),
3. *Ya da denetimsizlik* (hiçbir şey yapamayacağımız sorunlar, örneğin geçmişimiz ya da mevcut durumla ilgili gerçekler).

Birtakım insanlar proaktif sözcüğünü saldırgan, küstah ya da duygusuz diye yorumluyorlar. Ama gerçek hiç de böyle değil. **Proaktif insanlar**, küstah değildir. Onlar zekidir, değerlere dayanır, gerçeği görür ve neye gerek olduğunu anlarlar.

Gandi'ye bir bakın. Onu suçlayanlar yasama meclislerinde Gandi'yi eleştirip duruyorlardı. Bunun nedeni, Hint halkını boyunduruğuna aldığı için Britanya İmparatorluğu'nu kınayan ilgi Alanı Retoriği'ne kendileriyle birlikte katılmamasıydı. Onlar aralarında tartışırken, Gandi pirinç

tarlalarındaydı. Tarlalarda çalışanların arasında usul usul, sessizce, göze görünmeden Etki Alanını genişletiyordu. Çok genişleyen Etki Alanının gücüyle üç yüz milyon insanı siyasi sömürgelekten kurtardı.

“Olsaydı”lar ve “Olabilirim”ler

İlgimizin hangi dairenin içinde olduğuna karar vermenin bir yolu da “*olsaydı’larla*” “*olabilirim’leri*” birbirlerinden ayırt etmektir.

İlgi Alanı, olsaydı’larla doludur.

“*Evimin ipotek borçları ödenmiş olsaydı, çok mutlu olurum.*”

“*Keşke despot olmayan bir patronum olsaydı...*”

“*Keşke daha sabırlı bir kocam olsaydı...*”

“*Daha itaatli çocuklarım olsaydı...*”

“*Diplomam olsaydı...*”

“*Kendime ayırabileceğim daha fazla zamanım olsaydı...*”

Etki Alanı ise, “*olabilirim*”lerle doludur.

Daha sabırlı olabilirim.

Daha bilge olabilirim.

Daha sevecen olabilirim..

Bu, karakter odağıdır Değişim paradigması “dışarıdan içeriye”dir. Bizim değişmemiz için önce dışarıdakinin değişmesi gerekir.

Proaktif yaklaşım *içten dışa değişmektir*. Farklı olmak ve farklı olarak, dışarıdaki etkeni olumlu yönde değiştirmektir. Daha verimli olabilirim. Daha yaratıcı olabilirim. Daha fazla yardımcı olabilirim.

Evlilik konusunda bir sorunum varsa, durmadan karımın hatalarından söz etmek bana aslında ne kazandırır? Sorumlu olmadığımı söyleyerek, kendimi güçsüz bir kurban durumuna düşürürüm; olumsuz bir konumda sıkışıp kalırım. Ayrıca karımı etkileme yeteneğim de azalır; dırdırcılığım, suçlamalarım, eleştirici tavırlarım, onun kendi zayıflığının doğrulandığını hissetmesine yol açar yalnızca. Durumumu düzeltmeyi gerçekten istiyorsam, denetimim altında olan o tek şeyin-*yani kendimin*-üzerinde çalışabilirim. Karımı hizaya getirmekten vazgeçip kendi zayıflıklarım ile ilgilenebilirim. Herhalde karım da bu proaktif örneğin gücünü hisseder ve bana aynı biçimde karşılık verir. Ama bu yapsa da yapmasa da, durumumu olumlu bir biçimde etkilemenin tek yolu, kendimin, kendi benliğimin üzerinde çalışmaktır.

Bazen yapabileceğimiz en proaktif şey; mutlu olmak, içtenlikle gülümsemektir. Mutluluk, mutsuzluk gibi, proaktif bir seçimdir.

Etki Alanımızın içine hiçbir zaman girmeyecek şeyler vardır; iklim koşulları gibi. Ama proaktif insanlar olarak kendi fiziksel ya da toplumsal havamızı birlikte taşıyabiliriz. Mutlu olabilir ve o anda denetleyemediğimiz şeyleri de kabul edebiliriz. Bir yandan da, değiştirebileceğimiz şeyler üzerinde odaklanırsınız.

Davranışlarımızı ilkeler yönetir. Bunlarla uyum içinde yaşamak olumlu neticeler doğurur; bu ilkeleri çiğnemek ise olumsuz sonuçlara neden olur. Herhangi bir duruma vereceğimiz tepkiyi seçmekte özgürüz. Ancak bunu yaparken tepkimizi izleyecek sonucu da kabul etmiş oluruz. “**Bir değneği ucundan tutup kaldırdığımızda, diğer ucunu da kaldırmış oluruz.**”

Kuşkusuz, hepimizin yaşamında, sonradan yanlış değneği kaldırdığımızı düşündüğümüz anlar olmuştur. Seçimlerimiz, yaşamımızda istenmeyen bazı neticelere yol açmıştır. O seçimi tekrar yapma fırsatımız olsa, başka türlü davranırdık. Bu tür seçimlere *hata* deriz. Bunlar, üzerinde daha derin düşünmemiz gereken ikincil şeylerdir.

IBM’in kurucusu T.J. Watson’un dediği gibi: “**Başarı, başarısızlığın uzak yanındadır.**”

Ancak, bir hatayı kabul etmemek, düzeltmemek ve bundan ders alamamak da, başka türlü bir hatadır. Bu, genellikle insanın kendini aldatmasına, haklı bulmasına, çoğu zaman da kendisine ve başkalarına akılcı açıklamalarda bulunmasına (*akılcı yalanlar*) neden olur.

Bizi en çok yaralayan başkalarının hataları, hatta kendi hatalarımız değil, bütün *bunlara verdiğimiz karşılıktır*. Bizi sokan zehirli bir yılanın peşinden koşmamız, zehirin bütün sistemimize yayılmasını sağlar yalnızca. Zehiri vücudumuzdan atmak için hemen önlemler almak, çok daha iyidir.

Özbilinç ve vicdan gibi doğuştan gelen, insana özgü yetilerimiz sayesinde zaaflarımızın, düzeltilebilecek yanlarımızın, geliştirilebilecek yeteneklerimizin, değiştirilmesi ya da yaşamımızdan atılması gereken yanlarımızın farkına varırız.

Sizi proaktivite ilkesini otuz gün denemeye davet ediyorum. Yalnızca deneyin ve neler olacağına bakın. **Otuz gün boyunca,**

- *Yalnızca Etki Alanınızın içinde çalışın.*
- *Önemsiz sözler verin ve bunları yerine getirin.*
- *Yol gösterici olun, yargıç değil.*
- *Örnek olun, eleştirmen değil.*
- *Çözümün parçası olun, sorunun değil.*

Bunu evliliğinizde, ailenizde, işinizde deneyin. Başkalarının zayıflıklarını tartışmayın. Kendi zayıflıklarınızı da. Bir hata yaptığınızda bunu itiraf edip düzeltin. Bundan, anında ders alın. Başkalarını suçlamaya, hatayı onlara yüklemeye kalkışmayın. Denetiminiz altında olan şeylerin üzerinde çalışın. Kendi üzerinizde çalışın. *Olabilirim*'in üzerinde çalışın.

2. ALIŞKANLIK

SONUNU DÜŞÜNEREK İŞE BAŞLA

“Sonunu Düşünerek İşe Başlama”nın Anlamı

Joseph Addison'un şu sözlerini düşünün:

Yüce insanların mezarlarına baktığım zaman, içimdeki her türlü kıskançlık duygusu ölüyor. Güzel insanların mezar taşlarını okuduğumda, her türlü aşırı istek sönüyor. Bir mezar taşında anne ve babanın ıstırabını okuduğumda, merhametten içim eziliyor. Aynı anne ile babanın mezar taşlarına rastladığımda, kısa bir süre sonra izleyeceğimiz kişiler için yas tutmanın yararsızlığını düşünüyorum. Kralların, kendilerini tahttan indirenlerle birlikte yattığını gördüğümde, yan yana gömülmüş, birbirinin rakibi dehalari ya da yarışmaları ve tartışmalarıyla dünyayı bölen kutsal adamları düşündüğümde, insan türünü küçük rekabetleri, bölücülükleri ve tartışmaları bende hem hüznün ve hem de hayret uyandırıyor. Kimi dün, kimi de altı yüz yıl önce ölmüş insanların mezar taşlarını okuduğumda, hepimizin Çağdaş sayılacağı ve hep birlikte ortaya çıkacağımız o büyük Gün'ü düşünüyorum.

Sonunu düşünerek işe başlamak, varacağınız yeri iyice belirleyerek başlamak demektir.

Şu anda bulunduğunuz yeri ve attığınız adımların her zaman doğru yönde olduğunu anlamanız için, nereye gittiğinizi bilmektir.

Etkinlik tuzağına düşmek; yaşamın hareketliliğine kapılmak, başarı merdivenini tırmanmak için çaba üstüne çaba harcayıp sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu anlamak inanılmayacak kadar kolaydır. İnsan çok çalışabilir, didinip durabilir, ama çok etkili olmayabilir.

İnsanlar çoğu zaman boş zaferler kazandıklarını fark ederler. Elde ettikleri başarılarla karşın birdenbire kendileri için çok daha değerli şeyleri kaybettiklerini anlarlar.

Sonunu düşünerek işe başladığınız zaman görüş açınız da değişir. Bir adam, ortak bir dostlarının ölümü üzerine arkadaşına sormuş: “*Ne kadar bıraktı?*” Beriki karşılık vermiş: “*Neyi varsa hepsini!*”

Her Şey İki Defa Yaratılmıştır

“Sonunu düşünerek işe başla”, her şey iki defa yaratılmıştır ilkesine dayanır.

1. İlk ya da **zihinsel yaratım** ve,
2. İkinci ya da **fiziksel yaratım**.

Bu, her şey için geçerlidir. Örneğin bir evin yapılmasını ele alın. Daha ilk çiviye çakmadan önce, onu en ufak ayrıntısına kadar yaratırsınız. Fikirlerle çalışırsınız. Aklınızı, yapmak istediğiniz evi hayalinizde açık seçik canlandırıncaya kadar yorarsınız. Sonra bunun ozalitini çıkarıp mimari planları oluşturursunuz. Bütün bunlar arsaya el sürülmeden önce yapılır. Eğer bunu başaramazsanız, ikinci yaratım, fiziksel yaratım sırasında, evinizin maliyetini iki katına çıkaracak pahalı değişiklikler yapmak zorunda kalırsınız.

Marangozun kuralı şudur: “iki defa ölç, bir defa kes.” İnsanlar bu ilkeyi, yaşamın çeşitli alanlarında değişik derecelerde uygular. Bir yolculuğa çıkmadan önce gideceğiniz yeri belirler ve en iyi ulaşım yolunu tasarlırsınız. Bahçenizi düzenlemeden önce onu kafanızda ya da kağıt üzerinde biçimlendirirsiniz. Konferans vermeden önce düşüncelerinizi kağıda dökersiniz.

2. Alışkanlığın temelinde, *kişisel liderlik ilkeleri* vardır. Bu, liderliğin ilk yaratım olduğu anlamına gelir. Liderlik, yöneticilik değildir. Yöneticilik, ikinci yaratımdır.

Yöneticilik, taban çizgisinde bir odaktır: Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim?

Liderlik ise, tavan çizgisiyle ilgilenir: Başarmak istediğim şeyler nedir?

Peter Drucker ve Warren Bennis’in deyişiyle: “**Yöneticilik, işleri doğru dürist yapmaktır.**

Liderlik ise, doğru olanı yapmaktır.”

Yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği, **liderlik ise**, merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir.

İkisi arasındaki bu önemli ayrımı çabucak kavramak istiyorsanız, bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler. **Yöneticiler**, onların gerisindedir. Baltaları bilir, işlem ve politika konularında el kitapları hazırlar, kas geliştirme programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar. Burada **lider**, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da, “**Yanlış ormandayız!**” diye bağırın kişidir. Ancak işleri başından aşkın olan verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle ne cevap verir? “*Kes sesini! İlerliyoruz!*”

Kişiler, topluluklar ve iş adamları olarak çalıları ortadan kaldırmaya öylesine dalmışız ki, yanlış ormana girdiğimizin farkında bile değiliz. Etkili olmak-hatta çoğu zaman hayatın üstesinden gelmek-yalnızca harcadığımız çabaya değil, çabalarımızı doğru ormanda sürdürmemize bağlıdır.

Etkili liderlikten yoksun olan verimli yönetimi, birisi şöyle tanımlamıştı: “*Bu, (buz dağına çarpan) Titanic gemisinin güvertesindeki iskemleleri düzeltmeye benzer.*”

Hiçbir yöneticilik başarısı, liderlikteki başarısızlığı dengeleyemez. Ancak liderlik zordur, çünkü çoğu zaman, bir yönetim paradigmasına takılıp kalırız.

Proaktivite, insanlara özgü bir yeti olan özbilince dayanır. Buna ek olarak, proaktivitemizi genişletmemizi ve yaşamımızda liderlik yapmamızı sağlayan, yine insanlara özgü iki eşsiz yeti ise,

1. *Hayal gücü* ve,
2. *Vicdandır.*

Hayal gücünün yardımıyla, içimizde yatan potansiyel güç dünyalarını gözlerimizin önünde canlandırabiliriz.

Vicdanımız sayesinde, kendi basit yeteneklerimiz, katkı yollarımız aracılığıyla evrensel yasalar ya da ilkelerle ve kişisel rehberliğimizle bağlantı kurabilir ve bu çerçeve içinde bunları etkili bir biçimde geliştirebiliriz.

Bu iki yeti özbilincimiz ile birleştiğinde, bize kendi senaryomuzu yazma gücünü verir.

Hayal ve yaratıcılık gücümüzden yararlanarak, en derin değerlerimize ve bu değerlere anlam kazandıran doğru ilkelere uyan daha etkili yeni senaryolar üretmek, bizim sorumluluğumuzdur. Örneğin, çocuklarıma çok fazla tepki gösterdiğimi düşünelim. Onlar, uygunsuz olduğunu düşündüğüm bir şey yapmaya başladıkları zaman mide kaslarım büzülüveriyor. Savunma duvarlarının yükseldiğini hissedip, savaşmaya hazırlanıyorum. Odak noktam, uzun vadeli gelişme ve

anlayışın değil, kısa vadeli davranışın üzerinde. Yalnızca çarpışmayı kazanmaya çalışıyorum, savaşı değil. Donanımımı-kocaman cüssem, otoriter konumum-takinip bağırıp çağırıyor, sindiriyor ya da tehdit ediyor veya cezalandırıyorum. Kazanan ben oluyorum. Orada, parçalanmış bir ilişkinin kalıntılarının ortasında zafer edasıyla dikiliyorum. Çocuklarım ise görünüşü itaatli, ama içten içe isyan halinde. Sonradan daha çirkin bir biçimde ortaya çıkacak olan duygularını baskı altında tutuyorlar.

İnsanlar, içlerinde değişmeyen bir öz yoksa, değişime ayak uyduramaz. Değişme yeteneğinin anahtarı, kim olduğunuz, ne yaptığınızı ve nelere değer verdiğinizi belirleyen, o değişmeyen anlayıştır. Kişisel çevremiz de gitgide artan bir hızla değişiyor. Bu tür hızlı değişimler, bunlara katlanamayacaklarını, yaşamla başa çıkmanın zor olduğunu düşünen pek çok insanı yıpratır.

Etki Alanımızın tam merkez noktasında çalışırken, bir yandan da bu alanı genişletiriz. Bu, en etkili ÜY (Üretim Yeteneği) çalışmasıdır ve yaşamımızın her yönünde etkililiğimize anlamlı bir güç katar.

Yaşantımızın merkezindeki herhangi bir şey, güvenlik, rehberlik, bilgelik ve gücümüzün kaynağını oluşturur.

Güvenlik, değer düşüncenizi, kimliğinizi, duygusal dayanağınızı, özsaygınızı, temel kişisel gücünüzü ya da bunun eksikliğini temsil eder.

Rehberlik, yaşamınıza yön veren kaynak demektir. Dışarıda olanları sizin için yorumlayan kendi iç değer yargılarınızın, yani haritanızın kapsadığı, dakika dakika alınan kararları ve yapılan eylemleri sizin adınıza yöneten standartlar ya da ilkeler veya kesin ölçütlerdir.

Bilgelik, yaşama bakış açınız, denge duygunuz, çeşitli bölümlerle ilkelerin işleyişini ve birbirleriyle bağlantılarını anlayış tarzınızdır.

Güç; hareket etme becerisi ya da yeteneği, bir şeyi başarma kuvveti ve birikimidir. Seçim yapmak ve karar vermek için gerekli olan yaşamsal enerjidir. Ayrıca, derinlere gömülü alışkanlıkları yenip daha üstün, daha etkili olanlarını geliştirebilme yeteneğini de kapsar.

Bu dört etken; yani güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç birbirlerine bağımlıdır. Güvenlik ve açık seçik bir rehberlik, gerçek bilgeliği sağlar, bilgelik ise, gücü ortaya çıkarıp yönlendirecek bir kıvılcım ya da katalizör işlevini görür. Bu dört etken bir arada bulunduğu, birbirini canlandırdığı ve uyum sağladığı zaman soylu bir kişiliğin, dengeli bir karakterin, mükemmel bir şekilde bütünleşmiş bir insanın müthiş gücünü yaratır.

Alternatif Merkezler

Hepimizin bir merkezi vardır, ama genelde bunun tam olarak farkında olmayız. Ayrıca bu merkezin, yaşamımızın her yönü üzerindeki yaygın etkilerini de fark etmeyiz.

Şimdi kısaca insanların sahip oldukları tipik birkaç merkezi ya da temel paradigmaları inceleyelim.

1. Eş-Merkezlilik: Evlilik, insan ilişkilerinin en içten, en doyurucu, en dayanıklı ve geliştirici ilişkisi olabilir. İnsanın merkez olarak karısını ya da kocasını seçmesi çok doğal ve uygun görülebilir.

Duygusal değer anlayışımızın kaynağı öncelikle evliliğimizse, bu ilişkiye fazlasıyla bağımlı oluruz. Eşimizin ruh haline ve duygularına, davranış ve tutumlarına ya da bu ilişkiyi etkileyebilecek herhangi bir dış olaya-yeni bir bebek, akrabalar, ekonomik gerilemeler, toplumsal başarılar vb.-karşı savunmasız kalırız.

Çok savunmasız olduğumuz zamanlarda, yeni darbelerden korunmak için kaçınılmaz bir biçimde kendimizi koruma gereksinimini duyarız. Bu nedenle alaycılığa, iğneleyici şakalara, eleştirilere başvururuz. İçimizdeki şefkatin ortaya çıkmaması için elimizden geleni yaparız. Eşler, sevgi konusunda ilk adımı diğerinin atması beklentisi içinde olduklarından düş kırıklığına uğralar.

2. Aile-Merkezlilik: Aile-merkezli olanlar, kişisel değer ya da güvenlik duygusunu aile geleneği ve kültüründen ya da ailenin itibarından alırlar.

Merkezlerinde aile olan anne ve babalar, çocuklarını, nihai iyiliklerini gerçekten düşünerek yetiştirmek için gereken duygusal özgürlükten ve güçten yoksundurlar. Güven duygusunu aileden

aldıkları için, çocuklarına kendilerini sevdirmeye gereksinimi ağır basar ve bu, çocukların büyüme ve gelişmelerine yapılacak uzun vadeli yatırımların önemini azaltabilir.

3. Para-Merkezlilik: insan yaşamının diğer bir mantıklı ve son derecede yaygın merkezi de para kazanmaktır. Kişinin başka bir boyutta birçok şeyi yapabilme fırsatını bulması için, ekonomik güven şarttır.

Bazen para kazanmanın görünüşte soylu gerekçeleri vardır, insanın ailesine bakma isteği gibi. Bunlar gerçekten de önemlidir. Ancak, merkez olarak para kazanmayı seçmek, felaketi de birlikte getirir.

Kişisel değerimle ilgili düşüncelerimin kaynağı net varlığıma bağlıysa, onu etkileyecek her şeye karşı aşırı duyarlı olurum. Ancak iş ve para, kendi başına ne bilgelik; ne de rehberlik sağlayabilir; bunlar ancak kısıtlı bir güç ve güvenlik verebilir. Para-merkezliliğin sınırlarını göstermek için, kendimin ya da sevdiğim birinin hayatında bir kriz olması yeterlidir. Para-merkezli insanlar çoğu zaman aileyi ya da diğer öncelikleri bir yana bırakırlar.

4. İş-Merkezlilik: merkezleri iş olan insanlar “işkolik” olabilir. Sağlıklarını, ilişkilerini ve yaşamlarının diğer önemli alanlarını feda ederek, üretmek için kendilerini zorlarlar.

Kimlikleri ve öz değerleriyle ilgili anlayışları işlerine bağlı olduğu için güvenlikleri bunu sürdürmelerini engelleyecek her şeye karşı savunmasızdır.

5. Mülkiyet-Merkezlilik: Birçok insan, sahip olduğu şeylerin güdümündedir; yalnızca moda ya uygun giysiler, evler, arabalar, tekneler ve mücevherler gibi elle tutulan, maddi varlıklar değil, elle tutulmayan şan, şöhret ya da toplumda önemli biri olmak gibi şeyler de buna dahildir.

Güvenliğim itibarıma ya da sahip olduğum şeylere bağlıysa, yaşantım da sürekli bir tehdit ve tehlike altındadır; çünkü sahibi olduğum şeyler kaybolabilir, çalınabilir ya da değer yitirebilir.

6. Zevk-Merkezlilik: Anlık hazların elde edilebildiği ve teşvik de gördüğü bir dünyada yaşıyoruz. Televizyon ve sinema, insanların beklentilerinin artmasını sağlayan en büyük etkenlerdendir. Başkalarının nelere sahip olduğunu, rahat ve “eğlenceli” bir yaşam sürerken neler yapabildiklerini canlı bir biçimde gösterirler.

Ancak, zevk-merkezli yaşam tarzlarının ışıltısı canlı bir biçimde yansıtılırken, bu tür bir hayatın doğal sonuçları-insanın benliği, üretkenliği ve ilişkileri üzerindeki etkisi-doğru olarak ender görülür.

Çok uzun süren çok fazla tatil, çok fazla film, çok fazla televizyon, çok fazla video oyunu; kişinin asgari direnç göstermeyi seçtiği çok uzun, disiplinsiz boş vakitler, bir yaşamı yavaş yavaş mahveder. İnsanın yeteneklerinin uyur durumda kalmasına, becerilerinin gelişmemesine, zihin ve ruhunun uyuşmasına, yüreğinin ise mutluluğu bulamamasına neden olur. Güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç nerededir? Bunlar ölçeğin en alt noktasında, çabuk geçen bir anın zevkindedir.

7. Dost/Düşman-Merkezlilik: Gençler, dost merkezli olmaya özellikle yatkınlardır. Ancak bu, salt onlara özgü bir şey değil kuşkusuz. Yaşıtlardan oluşan bir gruba girip onlardan biri olmak, neredeyse aşırı bir önem kazanabilir.

Dost-merkezlilik, insanın odak noktasını bir tek kişiyi oluşturmasına yol açabildiği için, evliliğin bazı boyutlarını da içerir. Bir dost üzerinde merkezleşme; duygusal açıdan bir tek kişiye bağımlılık, gereksinim, gitgide yükselen bir anlaşmazlık sarmalı ve bunların getireceği olumsuz ilişkileri yaratabilir.

Dost ya da düşman-merkezli kişinin güvencesi yoktur. Özdeğer duyguları değişkendir, başkalarının davranışları ya da duygusal durumlarının bir işlevidir. Rehberliği, diğer insanların verecekleri tepkiyle ilgili sezgisi sağlar. Bilgeliği ise toplumsal merceğe ya da düşman-merkezli bir paranoya kısıtlar. Bu kişinin hiçbir gücü yoktur. Onun iplerini başkaları çekmektedir.

8. Din-Merkezlilik: Bazı kimseler ibadete ve dinsel projelere öylesine dalar ki etraflarındaki önemli insani gereksinimlere karşı dayarsızlaşırlar.

Bazıları ibadet yerine daha az gider ya da hiç gitmez, ama tutum ve davranışları, dini ahlak kurallarıyla ilgili ilkeleri merkez edindiklerini gösterir.

Din merkezli bir yaşamda imaj ya da görünüş o insan için çok önem kazanabilir. Bu da kişisel güvenlik ve doğuştan var olan değer duygusunu azaltan bir ikiyüzlülüğe yol açar. Rehberliğin kaynağı toplumsal vicdandır. Din-merkezli birisi, başkalarına “etkin”, “etkin değil”, “liberal”, “inançlara sadık”, “tutucu” gibi yapay etiketler yapıştırmaktan hoşlanır.

Din-merkezli insanlar birtakım bölmelerde yaşamaya eğilimlidir. Haftanın bir günü belli bir biçimde davranır, düşünür ve hissederler, diğer günlerinde ise başka türlü. Bu tür bir bütünlük, birlik ya da dürüstlük eksikliği de, yine güvenlik için bir tehlikedir. Din kurumunu amaca yönelik bir araç değil de, bir amaç gibi görmek, kişinin bilgeliğini ve denge kavramını zayıflatır.

9. Ben-Merkezlilik: Belki de günümüzde en fazla görülen merkez, ben’dir. En belirgin türü de, birçok kişinin değerlerini çığneyen, bencilliktir. İnsanın gelişimi ve yetilerini gerçekleştirme konusundaki popüler yaklaşımlara yakından bakarsak, özünde ben-merkezliliği görürüz.

Kendi Merkezinizi Tanımlamak

Peki siz ne durumdasınız? Kendi yaşamınızın merkezinde ne var?

Bazen, bunu görmek pek de kolay değildir. Belki de kendi merkezinizi tanımanızın en iyi yolu yaşamı desteleyen etkenlere yakından bakmaktır. Çoğu zaman bir insanın merkezi, bunların ve/veya diğer merkezlerin bir karışımıdır. Çoğu insan, genelde yaşamı üzerinde kendini hissettiren çeşitli etkilerin bir işlevidir.

Kişi bir merkezden diğerine geçtikçe ortaya çıkan görecelik, yaşam boyu alçalıp yükselen bir atlıkarınca gibidir. Bir zayıflığı dengelemek için bir başka zayıflıktan güç alır. Ne tutarlı bir yön duygusu vardır, ne sürekli bir bilgeliği, ne de sabit bir güç kaynağı ya da kişisel kimlik ve değer anlayışı.

İdeal olan, kuşkusuz, size sürekli olarak yüksek derecede güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç aktaracak tek bir belirgin merkez yaratmaktır. Bu, proaktivitenizi güçlendirir ve yaşamınızın her açıdan uyumlu ve tutarlı olmasını sağlar.

Bir İlke Merkezi

Yaşantımızın merkezini doğru ilkeler üzerine oturtursak, yaşamı destekleyen dört etkenin gelişmesi için sağlam bir temel de yaratmış oluruz.

İlkeler hiçbir şeye tepki göstermezler. Öfkelenip bize farklı bir biçimde davranmazlar. Bizi boşamaz ya da en yakın dostumuzla kaçmazlar. Bize kötülük etmek niyetinde değillerdir.

Geçerlilikleri, başkalarının davranışlarına, çevreye ya da geçici güncel heveslere bağlı değildir. İlkeler ölmez. Bugün buradayken yarın yitip gitmezler. Yangın, deprem ya da hırsızlıkla yok edilemezler. **İlkeler** derin, temel gerçeklerdir. Klasik gerçeklerdir. İnsanlığın ortak paydasıdır. Onlar, yaşamı kusursuz, tutarlı, güzel ve güçlü bir biçimde sınımsız dokuyan ipliklerdir.

İlkelerin her zaman kendilerine bağlı doğal neticeleri vardır. İlkelerle uyum içinde yaşarsak netice olumlu olur. Onları gözardı edersek, olumsuz. Ancak söz konusu ilkeler herkes için geçerli olduğundan, bilinse de bilinmese de bu sınırlama evrenseldir. Doğru ilkeleri ne kadar iyi öğrenirsek, akıllıca davranma konusundaki kişisel özgürlüğümüz de o kadar geniş kapsamlı olur.

Yaşantımızın merkezine, zaman aşımına uğramayan, değişmeyen ilkeleri yerleştirirsek, etkili yaşamın temel paradigmasını yaratmış oluruz. Bu merkez, diğer merkezlerin tümünü bir perspektife yerleştirir. Diyelim; bu akşam eşinizi bir konsere davet ettiniz. Biletleri de aldınız. Eşiniz konsere gideceği için çok sevinçli. Öğleden sonra saat dört. Birdenbire patronunuz sizi odasına çağırıyor ve ertesi sabah saat 9.00’da yapılacak önemli bir toplantıya hazırlanmak için bütün gece kendisine yardım etmeniz gerektiğini söylüyor.

Eğer eş-merkezli ya da aile-merkezli bir gözlükle bakıyorsanız, aklınız eşinizde olacaktır. Patronunuza kalamayacağınızı söyler ve eşinizi hoşnut etmek için onu konsere götürürsünüz. İşinizden olmamak için orada kalmanız gerektiğini düşünebilirsiniz. Ama bunu da istemeye istemeye yapar ve eşinizin tepkisini düşünerek kaygılanırsınız. Kararınızı haklı göstermek ve kendinizi karınızın öfkesine ya da düş kırıklığına karşı korumak için çabalarsınız.

Eğer para-merkezli bir merkez ardından bakıyorsanız; ilk önce alacağınız fazla mesai ücretini ya da geç vakitlere kadar çalışmanın işte yükselmenizi nasıl etkileyeceğini düşünürsünüz. Karınızı

arayıp ona sadece büroda kalmanız gerektiğini söylersiniz. Onun ekonomik gereksinimlerin önceliğini anlayacağına inanırsınız.

Eğer iş-merkezli iseniz; fırsatları düşünebilirsiniz. İş konusunda daha fazla bilgi edinebilirsiniz. Patronun gözüne girip işinizde ilerleyebilirsiniz.

Mülkiyet-merkezli iseniz; fazla mesai ücretiyle alabileceğinizi düşünürsünüz. Ya da kaldığınız takdirde bürodaki itibarınızın artacağına karar verirsiniz.

Zevk-merkezli iseniz; geç saatlere kadar çalıştığınız için karınız mutlu olacak olsa bile, işi kenara itip, konsere gidersiniz.

Dost-merkezli iseniz; kararınız, arkadaşlarınızı da konsere davet edip etmediğinize bağlı olur. Ya da işteki arkadaşlarınızın da geç vakitlere kadar çalışıp çalışmayacaklarına.

Düşman-merkezli iseniz; geç vakte kadar kalabilirsiniz. Çünkü büroda kendisini şirketin en değerli elemanı sayan birine karşı büyük bir avantaj sağlayacağınızı düşünürsünüz.

Din-merkezli iseniz; sizi cemaatin diğer üyelerinin konsere gidip gitmeyecekleri, iş yerinizde onlardan bazılarının çalışıp çalışmayacakları ve konserin türü etkileyebilir.

Ben-merkezli iseniz; dikkatinizi size en fazla çıkar sağlayacak şeye verirsiniz. Bu akşam gezmeye gitmek mi daha iyi olur? Yoksa patronun gözüne girmek mi? Değişik seçeneklerin sizi nasıl etkileyeceğiyle ilgilenirsiniz.

İlke-merkezli bir kişi olarak, durumun yarattığı duygulardan ve sizi etkileyecek diğer etkenlerden uzak durursunuz. Seçenekleri değerlendirirsiniz. Dengeli bütüne bakıp bütün etkenleri (*iş hayatının gereksinimleri, aile gereksinimleri, işin içine girebilecek diğer tüm gereksinimler ve değişik kararların olası sonuçları*) hesaba katarak, en iyi çözümü bulmaya çalışırsınız.

Konsere gitmeniz ya da iş yerinde kalıp çalışmanız, etkili bir kararın küçük bir parçasıdır aslında. Diğer merkezlerden bazılarıyla da aynı seçimi yapabilirsiniz.

Ancak ilke-merkezli paradigmadan hareket ediyorsanız, arada çok önemli bazı farklar da olur.

Birincisi; başka insanlar ya da koşullar sizi etkilemez. En iyi seçenek olduğuna karar verdiğiniz şeyi proaktif bir biçimde seçersiniz. Kararınızı bilinçli bir biçimde ve bilginize dayanarak verirsiniz.

İkincisi; kararınızın en etkili seçenek olduğunu bilirsiniz. Çünkü temelinde uzun vadede tahmin edilebilir sonuçlar veren ilkeler vardır.

Üçüncüsü; seçiminiz yaşamınızdaki nihai değerlerinize katkıda bulunur. Bürodaki birini geçebilmek amacıyla geç saatlere kadar çalışmakla, patronunuzun etkinliğine değer verdiğiniz ve şirketin geleceğine gerçekten katkıda bulunmak istediğiniz için fazla mesai yapmak, birbirinden tümüyle farklıdır.

Dördüncüsü; karşılıklı olarak birbirine bağımlı ilişkilerinizle yarattığınız güçlü ağ içinde eşiniz ve patronunuzla iletişim kurabilirsiniz.

Son olarak da; kararınız sizi rahatsız etmez. Ne yapmaya karar vererseniz, dikkatinizi onun üzerinde toplar ve bundan zevk alırsınız.

İlke-merkezli bir kişi olarak her şeyi başka gözle görürsünüz. Her şeyi başka türlü gördüğünüz için de başka türlü düşünür, başka türlü davranırsınız. Değişmeyen, sağlam bir özden kaynaklanan yüksek düzeyde güvenlik, rehberlik, bilgelik ve gücünüz sayesinde çok proaktif ve çok etkili bir yaşam temeline sahip olursunuz.

Kişisel Misyon Bildirimini Yazmak Ve Kullanmak

Frankl, yaşam boyunca, görevlerimizi icat etmekten çok keşfettiğimizi söylüyor. Seçtiği bu sözler hoşuma gidiyor. Bence hepimizin içinde bir monitör ya da duyu, bir vicdan var. Bu, kendi benzersizliğimizi ve yapabileceğimiz katkıları kavramamızı sağlıyor. Frankl şöyle diyor: “*Herkesin yaşamında belirli bir görevi ya da misyonu vardır... Bu nedenle, kişinin ne yeri doldurulabilir, ne de yaşamı tekrarlanabilir. Kısacası herkesin misyonu kendine özgüdür, tıpkı bunu yerine getirmesi için eline geçen belirli fırsatlar gibi.*”

Misyon bildirimini, bir gecede yazacağınız bir şey değildir. Derin bir içe bakış, dikkatli bir analiz ve düşünceli bir ifade ister. Çoğu zaman, bildirim son şekline sokuluncaya kadar tekrar tekrar yazılması gerekir. Tam istediğiniz gibi oluncaya kadar birkaç hafta, hatta aylar geçebilir.

Beyninizin Tamamını Kullanmak

“*Beynin üstünlüğü*” kuramı diye bilinen konu üzerinde yıllarca araştırma yapıldı. Bulgular, temelde, beynin her iki yarım küresinin-sağ ve sol-özellikle değişik işlevleri yönettiklerini, değişik bilgileri işlemekten geçirdiklerini ve değişik türde sorunlarla ilgilendiklerini gösteriyor.

Temelde **sol yarım küre** daha çok mantık ve konuşmayla ilgilenir. **Sağ yarım kürenin ise** sezgileri güçlüdür ve yaratıcı olan da odur. **Sol**, sözlerle ilgilenir, **sağ** ise resimlerle. *Solun ilgi alanı* parçalar ve özgül şeylerdir, *sağınki ise* bütünler ve parçalar arasındaki ilişkiler. *Sol kesim* analizci, yani çözümlenemeyen; *sağ*, sentezcidir, yani parçaları birleştirir. *Sol kesim*, neden-sonuç ilişkisiyle ilgilenir; *sağ* ise anlık, simultane ve bütüncül düşünmeyle. *Sol* zamana bağlıdır; *sağ* ise değildir.

İnsanlar beynin her iki tarafını da kullanırlar. Ancak genellikle her insanda sağ ya da sol yan ağır basar. Kuşkusuz, ideal olan, her iki yan arasında güzel bir köprü kurabilecek yeteneği yaratmak ve geliştirmektir.

Abraham Maslow’un dediği gibi: “*Çekiç kullanmayı iyi bilen biri, her şeyin çivi olduğunu düşünür.*”

Sağ beyinlerini ve sol beyinlerini kullanan insanlar her şeye farklı açılardan bakarlar. Biz, aslında **sol beyin egemen olduğu bir dünyada yaşıyoruz**. Burada sözcüklere, ölçülere ve mantığa büyük değer veriliyor. Doğamızın daha yaratıcı, sezgisi güçlü ve sanatsal yanı ise çoğu zaman ikinci plana itiliyor. Çoğumuz, sağ beyin kapasitemizden yararlanırken daha fazla zorlanıyoruz.

Öğrencilerime, “*Yalnızca bir altı aylık yaşam süreniz kaldığını varsayın,*” diyorum. “*Ve bu yarı yıl boyunca iyi bir öğrenci olarak okulda kalacaksınız. Şimdi bu süreyi nasıl geçireceğinizi hayal edin!*”

Bu durumda her şeye bakış açısı birdenbire değişiyor. Daha önce fark edilemeyen bazı değerler yüzeye çıkıyor. Öğrencilerime ayrıca, bir hafta boyunca bu genişlemiş görüş açısıyla yaşamalarını ve bir günlük tutarak deneyimlerini yazmalarını da öneriyorum.

Sonuçlar çok şeyi açıklıyor. Öğrenciler, anne ve babalarına mektup yazmaya ve onları ne kadar sevdiğini ve takdir ettiklerini açıklamaya başlıyorlar. Aralarının bozuk olduğu bir erkek ya da kız kardeş, bir arkadaşla barışıyorlar. Eylemlerine egemen olan ana unsur, bunların altında yatan ilke, yani sevgi oluyor. Yaşanacak pek az bir süreleri kaldığını düşündüklerinde, ağız bozmanın, kötü düşüncelerin, aşağılamaların ve suçlamaların yararsızlığı ortaya çıkıyor. Hepsisi de ilkeleri ve değerleri daha iyi fark ediyor.

Aileyle İlgili Misyon Bildirimi

Pek çok aile sağlam ilkelerle değil; krizler, değişken ruh halleri, çabuk çözümler ve anlık doyumlarla yönetilir. Stres ve baskı arttığı zaman da belirtiler yüzeye çıkar: insanlar kuşkucu, eleştirici olur, ya sessizleşir ya da bağırarak aşırı tepki gösterirler. Bu tür davranışları gören çocuklar da, sorunları çözenin tek yolunun savaşmak ya da kaçmak olduğunu düşünerek büyürler.

En iyi misyon bildirimleri, aile üyelerinin karşılıklı saygıyla bir araya gelmeleri, değişik görüşlerini açıklamaları ve bir tek kişinin yalnız başına yapabileceğinden daha büyük bir şeyi yaratmak için birlikte çalışmalarlarıyla ortaya çıkanlardır. Bildirimin perspektifini genişletmek, önem derecesini ya da yönünü değiştirmek, eklemeler yapmak ya da zamanın aşındırdığı sözcüklere yeni anlamlar katmak için arada bir gözden geçirmek, ailenin ortak değer ve amaçlarda birleşmesini sağlar.

Misyon bildirimini, düşünmek, aileyi yönetmek için bir çatı oluşturur. Bizim evde, misyon bildirimini oturma odasının duvarında asılıdır. Dolayısıyla, ona her gün bakar ve kendimize çekidüzen veririz. Evimizde düzen, sorumlu bağımsızlık, işbirliği, yardımseverlik, gereksinimleri karşılama, yetenekleri geliştirme, birbirimizin yetenekleriyle ilgilenme ve başkalarına hizmet etmenin vurgulandığı, sevgiyi yansıtan cümleleri okuduğumuz zaman bir aile olarak bizim için en önemli sayılacak şeyleri nasıl başardığımız konusunda bir ölçek elde etmiş oluruz.

Ailemizin hedef ve etkinliklerini planlarken, “*Bu ilkelerin ışığında hangi hedeflerin üzerinde çalışacağız? Hedeflerimize ulaşmak ve bu değerleri gerçekleştirmek için ne tür çalışma planları yapmalıyız?*” deriz. Bildirimi sık sık gözden geçiririz. Yılda iki defa, eylül ve haziranda-okullar açılır ve kapanırken-hedeflerin ve yapılacak işlerin üzerinde çalışırız.

Kurumsal Misyon Bildirimleri

Misyon bildirimlerinin başarılı kurumlar için de yaşamsal önemi vardır.

IBM’e her gidişimde oradaki eğitim sürecini izlemek ilgimi çok çeker. Defalarca aynı şeyi gördüm; kurum lideri bir gruba katılır ve IBM’in üç şeyi temsil ettiğini söyler:

1. *Bireyin itibarı,*
2. *Mükemmellik* ve,
3. *Hizmet.*

Bu kurumun misyon bildirimini-herkes tarafından paylaşılan bakış açılarını ve değerleri yansıtan bir bildirim-güçlü bir birlik ve sağlam bir bağlılık yaratır. İnsanların yürek ve zihinlerinde, kendilerini yönetmelerini sağlayacak bir ölçüt, ya da standart oluşturur. Bir başkasının yönetimine, denetimine, eleştirisine ya da ucuz çarelerine gereksinimleri yoktur onların. Kendileri, kurumun temsil ettiği şeyin değışmeyen özünü benimsemiş, buna yatırım yapmışlardır.

3. ALIŞKANLIK

ÖNEMLİ İŞLERE ÖNCELİK VER

3. Alışkanlık, ikinci; yani fiziksel yaratımdır. 1. ve 2. Alışkanlıkların gerçekleşmesi, harekete geçmesi ve doğal olarak ortaya çıkmasıdır. Özgür iradenin, merkeze ilkelerin yerleştirilmesi için kullanılmasıdır.

Unutmayın; yönetmek, liderlikten tümüyle farklıdır. Liderlik, her şeyden önce, sağ beynin son derecede güçlü bir etkinliğidir. Daha çok bir sanattır; felsefeye dayanır. Kişisel liderlik sorunlarıyla uğraşırken yaşamla ilgili en esaslı soruları sormanız gerekir.

Yönetim; özüne hükmetmenin irdelenmesi, analizi, düzenlenmesi, özgül uygulaması, zamanla sınırlı sol beyin görüşüdür. Benim kişisel etkililikle ilgili özdeyişim şudur: “Soldan yönet, sağdan liderlik et!”

Özgür İradenin Gücü

Özbilinç, hayal gücü ve vicdana ek olarak insanlara özgü dördüncü doğal yeti olan özgür irade, etkili özyönetimi tam anlamıyla olası kılar.

Gündelik yaşantımızda özgür irademizi ne dereceye kadar geliştirdiğimiz kişisel bütünlüğümüzle ölçülür. Bütünlük temelde kendimize biçtiğimiz değerdir. Kendimize verdiğimiz sözlere bağlı kalma, “*özü sözü bir olma*” yeteneğimizdir. Kendisiyle gurur duymaktır. Proaktif gelişmenin özü, Karakter Etiği’nin temel bir parçasıdır.

Etkili yönetim, önemli işlere öncelik vermektir. Önemli işlerin neler olduğuna liderler karar verir. Ama bunların günbegün öncelikli olarak gerçekleşmesini sağlayan yöneticilerdir. Yönetim disiplindir, kararları uygulamaktır.

Disiplin, mürit, havari ya da öğrenci anlamına gelen, *disciple* sözcüğünden üretilmiştir. Bir başka deyişle, kendinizi etkili bir biçimde yönetebiliyorsanız, disiplin de içinizden gelir. Bu, özgür iradenizin bir işlevidir.

En sevdiğim deneme kitaplarından biri, E.M. Gray’in yazmış olduğu “*Başarının Ortak Paydası*”dır. Gray, gözlemlerini şöyle açıklıyor: “*Başarılı insanların, başarısızların hoşlanmadığı şeyleri yapmak gibi bir alışkanlıkları vardır. Onlar da bu işlerden hoşlanmıyor olabilirler. Ancak hedefe varma arzularının gücü, hoşnutsuzluklarını yener.*”

Bir etkinliği tanımlayan iki etken; **aciliyet** ve **önemdir**.

Aciliyet, bir şeyle hemen ilgilenilmesi gerektiğini açıklar. “*Şimdi!*” demektir bu. Acil işler bizi etki altına alır. Çalan bir telefon “acil” grubuna girer. Çoğu kimse, telefonu çalar durumda

bırakmayı düşünemez bile. Acil konular genelde gözle görülür. Üstümüzde baskı oluştururlar. Hemen harekete geçmeye zorlarlar. Çoğu kez başkalarının istedikleri şeylerdir, tam karşımızda dururlar. Hatta çoğu hoş, kolay ve zevkle yapılacak şeylerdir. Ama çoğu zaman da önemsizdirler!

Diğer taraftan **önemliliğin** sonuçlarla ilgisi vardır. Bir şey önemliyse, görevinize, değerlerinize, öncelikli hedeflerinize katkıda bulunur.

Etkili kişilerin zihinleri soruna değil, fırsatlara açıktır. Onlar fırsatları besleyip sorunları kuruturlar. Önlemleri önceden düşünürler.

Yetki Vermek: Ü ve ÜY'yi Artırmak

Bütün yaptıklarımızı, zamana ya da insanlara yetki vererek başarırız. Zamana yetki veriyorsak verimliliği; başka kişilere yetki veriyorsak da etkili olmayı düşünüyoruz demektir. Birçok kişi başkalarına yetki vermeye yanaşmaz. Çünkü bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili biçimde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir.

Yetki vermek, hem kişiler hem de kurumlar için *gelişim* anlamına gelir. Merhum J.C. Penney, verdiği en akıllıca kararın, artık her şeyi tek başına yapamayacağını anladığı zaman “*dizginleri bırakmak*” olduğunu söylemesiyle anımsanır. Çok uzun bir zaman önce verilen bu karar, yüzlerce mağaza ve binlerce insanın gelişip büyümesini sağlamıştır.

Bir üretici istenilen sonuçlara erişmek, altın yumurtayı elde etmek için gerekeni yapar. Bulaşıkları yıkayan bir anne, taslakları çizen bir mimar ya da mektupları daktiloya geçiren bir sekreter, üreticidir. Ancak bir insan, altın yumurtalar üretmek için başkalarından ve sistemlerden yararlandığı zaman, karşılıklı bağımlılık açısından bir yöneticiye dönüşür. Bulaşık yıkama işini çocuğuna veren anne, bir yöneticidir. Bir mimarlık bürosunu yöneten mimar, yöneticidir. Diğer sekreterleri ve büro personelini denetleyen sekreter, büro yöneticisidir.

Emireri Yetkisi Vermek

Temelde iki yetki verme yöntemi vardır:

1. Emireri yetkisi vermek ve,
2. Kaptanlık yetkisi vermek.

Emireri yetkisi vermek, “*Şuraya git, buraya git, şunu yap, bunu yap, iş bitince de bana haber ver!*” anlamına gelir.

Üretici olan insanların çoğu emireri yetkisi verme paradigmasına sahiptir.

Kaptanlık Yetkisi Vermek

Kaptanlık yetkisi vermenin odak noktası *yöntemler değil, sonuçlardır*. Bu, insanlara yöntemi seçme hakkını tanıyarak ve sonuçlardan sorumlu olmalarını öngörür. Başlangıçta daha fazla zaman gerektirir. Ama harcanacak zaman iyi bir yatırım sayılır. Kaptanlık yetkisi vererek manivelanın dayanak noktasını kaydırıp kaldırma gücünü artırabilirsiniz.

Kaptanlık yetkisi vermek, beş alandaki beklentiler bakımından peşinen karşılıklı anlayış ve bağlılığı gerektirir.

1. İstenilen Sonuçlar: Başarılması gereken şeyin karşılıklı olarak, iyice anlaşılmasını sağlayın. Odak noktası olarak nasılı değil, neyi; yöntemleri değil, sonuçları seçin.

2. Kılavuzlar: Bu kişinin içinde çalışması gereken parametreleri saptayın. Kaptanlığı devrettiğiniz kişinin, sonuçlara ulaşması koşuluyla istediğini yapabileceğini düşünmesini ve bu arada süregelen bir geleneksel işlemi ya da değeri çiğnemesini istemezsiniz. Bu, inisiyatifi öldürür ve emireri yetkisi devrine dönülmesine neden olur: “*Ne yapmamı istediğini söyle ki, yapayım.*”

Verilen işin başarısızlığa uğrayabilecek yanlarını biliyorsanız, onları açıklayın. Dürüst ve açsözlü olun. Bu insana bataklığın nerede olduğunu, vahşi hayvanların ne tarafta beklediklerini söyleyin. Tekerleği her gün yeniden icat etmesini istemezsiniz sanırım. İzin verin de, insanlar sizin ya da başkalarının hatalarından ders alsınlar. Yetki verdiğiniz kişiye başarısızlığa gidebilecek yolları işaret edin. Ona ne yapmaması gerektiğini söyleyin. Ama ne yapması gerektiğini söylemeyin. Sonuçların sorumluluğunu kendisine bırakın.

3. Kaynaklar: Bu kişinin, istenilen sonuçları elde etmesi için yararlanabileceği insani, maddi, teknik ve kurumsal kaynakları tanımlayın.

4. Hesap Verme Sorumluluğu: Sonuçların rapor edileceği ve değerlendirmenin yapılacağı belirli zamanları da açıklayın.

5. Sonuçlar: Gelişimin sonucunda ortaya çıkacak iyi ya da kötü sonuçları belirleyin.

Kaptanlık, yöneticilik yetkisinin devri, gereğince yapıldığı takdirde iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlayacağı kanısındayım. Sonunda daha az zamanda daha çok iş başarılacaktır.

Kaptanlık yetkisini vermekle ilgili ilkeler doğrudur ve her türlü duruma ya da insana uygulanabilir. Olgunlaşmamış insanlar söz konusu olduğunda daha az hedef tanımlar ve daha fazla kural koyarsınız.

Daha olgun kişilerle, istenilen sonuçlar daha zor olabilir. Kurallar daha azdır. Hesaplaşmalar da öyle. Kıstaslar da fazla ölçülemez, ama daha belirgindirler.

Karşılıklı Bağımlılık Paradigmaları

Güvensiz dostluk olmaz, güven için de dürüstlük ister. SAMUEL JOHNSON

Etkili bir karşılıklı bağımlılık, sadece gerçek bağımsızlık temeli üzerine kurulabilir. Eskiden nerede olduğumuzu ve gideceğimiz yere göre şimdi hangi noktada bulunduğumuzu anlamak için geriye bakarak araziyi incelerken, şunu açıkça görürüz: Seçtiğimiz yoldan gelmemiş olsaydık, bu noktaya erişemezdik. Kendinizle mücadelenizde başarının bedelini ödemedikçe, başkalarıyla ilişkinizde başarılı olamazsınız.

Kendine hakim olmak ve kendini disipline sokmak başkalarıyla iyi ilişkiler kurmanın temelidir. Bazıları, başkalarını sevmeniz için önce kendinizi sevmeniz gerektiğini söyler. Bence bu, değerli bir düşünce. Ancak kendinizi tanımazsanız, kontrol etmezseniz, kendinize egemen olmazsanız, kendinizi sevmeniz de çok zor olur. Bunu ancak kısa vadeli, yüzeysel, ani bir heyecanla sağlayabilirsiniz.

İnsanın kendisine olan saygısı, benliğine egemen olmasından, gerçek bir özgürlükten doğar. **Özgürlük**, bir başarıdır. **Karşılıklı bağımlılık** ise, ancak özgür kişilerin yapabilecekleri bir seçimdir.

Herhangi bir ilişkiye kattığımız en önemli unsur sözlerimiz ve hareketlerimiz değil, ne olduğumuzdur. Sözlerimizle davranışlarımızın kaynağı kendi özümüz (*Karakter Etiği*) değil de, yüzeysel insan ilişkileri teknikleriye (*Kişilik Etiği*) karşımızdakiler bu düzenbazlığı sezinler. O zaman etkili bir karşılıklı bağımlılık için gerekli temeli yaratıp sürdürmeyi başaramayız.

Duygusal Banka Hesabı

Parasal bir banka hesabının ne olduğunu hepimiz biliriz. Oraya para yatırır ve bir birikim oluştururuz. Gerektiği zaman da oradan para çekeriz.

Duygusal Banka Hesabı, bir ilişki içindeki güven oranını belirleyen bir benzetmedir. Bu, başka bir insanın yanında kendinizi emniyette hissetmenizdir.

İncelik, sevecenlik, dürüstlük ve size verdiğiniz sözlere bağlı kalmak yoluyla Duygusal Banka Hesabı'na yatırım yaparsam, bir birikim yaratmış olurum. Sizin bana olan güveniniz artar, ben de gerektiği zaman bu güvenden yararlanırım. Hatalarım da olabilir. Ama o güven düzeyi, o duygusal birikim bunu telafi eder.

Büyük bir güven birikimi sürekli yatırımla beslenmemişse, bir evlilik bozulur. Evlilik, yeryüzündeki iki insan arasında olabilecek en mahrem, potansiyel olarak en zengin, neşeli, doyurucu ve üretici ilişkidir. Evlilik gibi en sabit ilişkilerimiz, en sabit yatırımı gerektirir. Sürekli beklentiler yüzünden eski yatırımlar uçup gider.

Yıllar boyunca görmediğiniz eski bir lise arkadaşınızla birdenbire karşılaştığınız zaman dostluğunuza kaldığınız yerden devam edebilirsiniz, çünkü eski yatırımlar korunmuştur. Ancak düzenli bir biçimde görüştüğünüz insanlarla olan hesabınıza daha sabit yatırımlar yapmanız gerekir. Bazen günlük etkileşimlerinizde, hesabınızdan otomatik olarak bir miktar çekersiniz. Ya da bunu onların sizinle ilgili, fark edemediğiniz sezgileri yüzünden yaparsınız. Bu, özellikle ailenizdeki yetişmekte olan gençler için geçerlidir.

Duygusal Banka Hesabı'nı oluşturan **altı önemli yatırım** önermeme izin verin.

1. Kişiyi anlamak

Bir insanı gerçekten anlamaya çalışmak belki de yapabileceğiniz en önemli yatırımdır. Bu, bütün diğer yatırımların da anahtarıdır.

Bir insanın misyonu, başka birine önemsiz gelir. Yatırım yapmanız için, başka birinin önem verdiği bir şey, sizin için o insan kadar önemli olmalıdır. Son derece öncelikli bir proje üzerinde çalışırken altı yaşındaki oğlunuz size önemsiz gelen bir şey yüzünden işinizi engellemeye kalkışabilir.

Başkalarının istedikleri ya da gereksinim duyduklarını düşündüğümüz şeyleri, kendi yaşam öykümüzden yola çıkarak belirleme eğilimimiz vardır. Böylelikle, başkalarının davranışlarına kendi amaçlarımızı yansıtırız.

Altın Kural şudur: ***“Başkalarına, onların size yapmalarını istediğiniz şeyleri yapın.”*** Yüzeysel olarak bu, sizin için yapılmasını istediğiniz şeyleri, sizin de onlara yapmanız anlamına gelebilir. Ama bence temelde bu sözlerin anlamı; onları, birey olarak sizi anlamalarını istediğiniz gibi, derinlemesine anlamak, sonra da onlara bu anlayışınız açısından yaklaşmaktır. Başarılı bir babanın, çocukların yetiştirilmesi konusunda dediği gibi: “Onlara değişik biçimlerde davranarak hepsine aynı şekilde davranın.”

2. Küçük Şeylerle İlgilenmek

Küçük, basit, sevecen ve nazik davranışlar çok önemlidir. Küçük nezaketsizlikler, küçük merhametsizlikler, küçük saygısızlıklar bankadaki hesaptan büyük meblağlar çekilmesine yol açar. İlişkilerde küçük şeyler, büyük sayılır.

3. Verilen Sözleri Tutmak

Verilen bir sözü tutmak, yerine getirmek büyük bir yatırımdır; birisini kırmak ise, önemli bir tutarı geri çekmektir. Hatta birine önemli bir konuda söz verdikten sonra bunu tutmamak kadar banka hesabınızı düşürebilecek bir eylem olamaz. Bir daha söz verildiği zaman, karşıdaki buna inanmaz. İnsanlar, vaatleri umutlarının odak noktasına dönüştürme eğilimindedir. Özellikle temel geçimlerini ilgilendiren vaatleri.

4. Beklentileri Belirginleştirmek

Beklentilerin çoğu zımnidir. Belirli bir biçimde söylenmez ya da açıklanmazlar. Ama insanlar yine de belirli bir duruma beklentilerini yansıtırlar. Örneğin, bir kadın ve erkek, evlilik ilişkisinde birbirlerinden zımnin bazı şeyler beklerler.

Bazen beklentileri belirginleştirmek büyük cesaret ister. Anlaşmazlık yokmuş ve her şey yoluna girecekmiş gibi davranmak, yanlış anlamaları kabul etmek ve birlikte çalışarak iki tarafın da kabul edebileceği bir dizi beklentiye erişmekten daha kolaymış gibi gelir insana.

5. Kişisel Bütünlük (Dürüstlük)

Kişisel bütünlük, güven yaratır ve çok çeşitli yatırımların da kaynağını oluşturur.

*Kişisel bütünlük doğruluğu içerir, ama ondan da öte bir şeydir. **Doğruluk**, gerçeği söylemek; yani, sözlerimizi gerçeğe uydurmaktır. **Kişisel bütünlük ise**, gerçeği sözlerimize uydurmak; yani, sözümüze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir. Bunun için öncelikle kendine, ama aynı zamanda dünyaya karşı da bir kişisel bütünlük gerekir.*

Kişisel bütünlüğü kanıtlamanın en önemli yollarından biri, yanınızda olmayan kişilerin arkasından konuşmamaktır. Bunu yaparken yanınızda olanlara da güven veririz. Orada olmayanları savunurken, onların güvenini korursunuz.

Kişisel bütünlük ayrıca aldatıcı, hile kokan ya da insan onuruna yakışmayacak her türlü sözden kaçmak anlamına da gelir. Bir tanımlamaya göre, “Yalan, aldatmak amacıyla söylenen herhangi bir sözdür.” Ya da davranıştır. İster sözlerimiz, ister davranışlarımızla iletişim kuralım, dürüst bir insansak, amacımız aldatmak olmaz.

6. Hesaptan Çektiğiniz Zaman İçtenlikle Özür Dilemek

Duygusal Banka Hesabı'ndan bir tutarı çektiğimiz zaman özür dilememiz gerekir; hem de içtenlikle. İçten sözler büyük yatırımlar demektir.

“Ben haksızdım.”

“Sert davrandım.”

“Sana saygı göstermedim.”

“Onurunla oynadım. Çok, çok üzgünüm.”

“Seni dostlarının önünde utandırdım. Bunu yapmaya hakkım yoktu. Bir noktayı belirtmek istiyordum ama, öyle davranmamalıydım. Özür diliyorum.”

Kişinin acıyarak değil de, içinden gelerek özür dilemesi için karakterinin iyice güçlü olması gerekir. Bir insanın içtenlikle özür dileyebilmesi için kendine hakim olması, temel ilkeler ve değerlerin sağladığı köklü bir güven duygusunun bulunması gerekir. İç güveni olmayanlar bunu yapamazlar. Bu onları çok savunmasız bir duruma düşürür.

Ayrıca çoğu zaman yaptıklarında haklı olduklarına da inanırlar. Kendi hatalarını affettirmek için, bahane olarak karşılarındakilerin hatalarını gösterirler. Bazen özür dileyebilirler, ama bu da içten değildir.

Leo Roskin'in dediği gibi: “Zalim olanlar, zayıflardır. İnceliği sadece güçlülerden bekleyebilirsiniz.”

Sevgi Yasaları ve Yaşam Yasaları

Koşulsuz sevgi yatırımı yaptığımızda, sevginin öncelikli kurallarını yerine getirdiğimizde, başkalarına yaşamın öncelikli yasalarına uymaları için cesaret veririz; yani başkalarını koşulsuz, kurallar koymadan sevdiğimiz zaman onların güven duymalarına, kendilerini emniyette hissetmelerine; temel değerleri, kişilikleri ve dürüstlüklerinin doğrulanmış ve onaylanmış olduğunu düşünmelerine yardım etmiş oluruz. Böylece doğal gelişim süreci teşvik edilmiş olur. Onların, işbirliği, katkı, kendini disipline sokma, dürüstlük gibi hayat yasalarını yaşamalarını, içlerindeki en yüce ve en iyi şeyleri keşfedip bunlara sadık kalmalarını kolaylaştırırız.

4. ALIŞKANLIK

“KAZAN/KAZAN” DİYE DÜŞÜN

İnsan Etkileşimiyle İlgili Altı Paradigma

Kazan/Kazan, bir teknik değildir. Bu, insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül bir felsefedir. Aslında insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin altı paradigmasından biridir. Diğer paradigmalara ise şunlardır:

*Kazan/Kazan

*Kaybet/Kaybet

*Kazan/Kaybet

*Kazan

*Kaybet/Kazan

*Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok

Kazan/Kazan

Kazan/Kazan zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Kazan/Kazan, anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması anlamına gelir.

Kazan/Kazan, yaşamı bir rekabet alanı değil, bir işbirliği alanı olarak görür. Çoğu insan her şeye ikili kıyaslamalar açısından bakar: Güçlü ya da zayıf, iyi ya da kötü, kaybetmek ya da kazanmak! Ama bu tür düşünce tarzı temelde hatalıdır. Bu, ilkedan çok, güç ve mevkiye dayanır.

Kazan/Kazan'ın temelinde ise, şu paradigma bulunur: Herkes için her şeyden yeterince vardır, bir insanın başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez. Diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez.

Kazan/Kaybet

“Ben kazanırsam, sen kaybedersin” der. Liderlik tarzı bakımından Kazan/Kaybet, otoriter bir yaklaşımdır: *“Benim istediğim olur. Senin istediğin olmaz.”*

Kazan/Kaybet paradigmasına bağlı insanlar, istediklerini elde etmek için konum, güç, kimlik, varlık ya da kişiliklerden yararlanırlar.

Etkili güçlerin en önemlisi ailedir. Bir insan çocukluğunda bir başkasıyla karşılaştırıldığı zaman, Kazan/Kaybet tarzı düşünceyi benimser. Sevgi, koşula bağlı olarak verildiği, sevgiyi kazanmak zorunda kalındığı zaman onlara aslında değerli ya da sevilecek kişiler olmadıkları mesajı iletilir.

Çocuk, Kazan/Kaybet düşüncesine göre kalıplanıp biçime sokulur ve programlanır. *“Ben ağabeyimden daha iyi olursam, annemle babam beni daha çok sever.” “Annemle babam beni ablam kadar sevmiyorlar. Herhalde onun kadar değerli değilim.”*

Okul yaşamı da Kazan/Kaybet senaryosunu güçlendirir. “Normal dağılım eğrisi” sizin, bir başkası C notu aldığı için A aldığınızı açıklar. Kişinin değerini onu kendisi dışındakilerle karşılaştırarak yorumlar. Ancak insanlar birikimlerine ya da var olan kapasitelerini tümüyle kullanıp kullanmadıklarına göre değerlendirilmezler. Diğer insanlarla karşılaştırılarak sınıflandırılırlar ve dereceler toplumsal değer yüküdür. Fırsat kapılarını açar ya da kaparlar.

Güvenin düşük düzeyde olduğu, gerçekten de rekabete dayanan durumlarda Kazan/Kaybet düşüncesine yer vardır kuşkusuz. Ancak yaşamın önemli bir bölümü rekabetten ibaret değildir.

Her günümüzü eşimizle, çocuklarımızla, iş arkadaşlarımızla, komşularımızla ve dostlarımızla rekabet ederek geçirmek zorunda değiliz. *“Evliliğinizde kim kazanıyor?”* sorusu gülünçtür. **İki kişi birden kazanamıyorsa, o zaman ikisi de kaybediyor demektir.**

Kaybet/Kazan

Kaybet/Kazan, Kazan/Kaybet’ten daha kötüdür. Çünkü bunun standartları; yani istekleri, beklentileri, hayalleri yoktur. Genellikle Kaybet/Kazan tarzı düşünen kişileri çabucak hoşnut edebilir ya da yatıştırabilirsiniz.

Pazarlıklarda Kaybet/Kazan, teslim olma; yani boyun eğme ya da vazgeçme gibi görülür. Liderlik tarzında ise bu, fazla hoşgörü ya da gevşeklik sayılır. Kaybet/Kazan, iyi insan olmak demektir; *“iyi insanlar yarışta sonuncu gelirler.”*

Kazan/Kaybet tipindekiler, Kaybet/Kazan tipinde olanları çok severler. Çünkü onların sırtından geçinirler. Zayıflıklarına bayılır ve bundan yararlanırlar. Bu tür zayıflıklar, kendi güçlerini tamamlar.

Kazan/Kaybet de, Kaybet/Kazan da, kişisel güvensizliğe dayanan zayıf durumlardır.

Kaybet/Kaybet

İkisi de kaybeder. İkisi de kinlenip “hesap sormak” ya da “intikam almak” isterler.

Bir boşanma davası biliyorum; yargıç, kocaya mal varlığını satarak kazancının yarısını karısına vermesine hükmetmişti. Adam da bu hükme uyararak, değeri 10.000 doları aşan arabasını 50 dolara sattı. Ve 25 doları karısına verdi. Bazı insanlar merkezlerine düşmanı öylesine yerleştirir, başka birinin davranışlarına öylesine saplanırlar ki, o kişinin kaybetmesinden başka bir şey istemezler. Bu, kendilerinin de kayba uğraması anlamına gelse bile aldırılmazlar. Kaybet/Kaybet, düşmanca bir çarpışma felsefesidir: Savaş felsefesi!

Kaybet/Kaybet aynı zamanda kendi yönünü bulamadığı için çok mutsuz, başkalarına fazlasıyla bağımlı olanların da felsefesidir ve onlar, herkesin kendileri gibi olmasını isterler. *“Hiç kimse bir şey kazanmazsa, belki de hep kaybeden biri olmak, o kadar kötü sayılmaz.”*

Kazan

Yarışma ya da rekabete gerek olmadığında, Kazan, günlük pazarlıklarda belki de en fazla kullanılan yaklaşım tarzıdır. Kazan zihniyetli bir insan her şeye kendi çıkarları açısından bakar. Başkalarını da kendi başlarının çaresine bakmaya bırakır.

Hangi Seçenek En İyisi?

Şu ana kadar incelediğimiz beş felsefeden en etkili olanı hangisidir? Bu sorunun yanıtı, “duruma bağlı” olarak değişir. Bir futbol maçını kazanırsanız, bu diğer takımın kaybetmesi anlamına gelir. Bazı durumlarda Kazanmak istersiniz ve bu kazancın başkalarıyla olan ilişkisine de pek aldırış etmezsiniz. Örneğin çocuğunuzun hayatı tehlikedeyseniz, diğer insanlar ve koşullarla ancak marjinal ölçüde ilgilenirsiniz. Çocuğunuzun hayatını kurtarmak ise son derece önemli olur.

O halde en iyi seçim, gerçekliğe bağlıdır. Önemli olan, o gerçekliği doğru biçimde okumak, her duruma Kazan/Kaybet ya da başka bir senaryoyu uygulamamaktır.

Aslında olayların çoğu karşılıklı bağımlı gerçekliklerin bir parçasıdır ve bu nedenle Kazan/Kazan da aslında bu beş seçenek içinde tek geçerli olanıdır.

Kazan/Kaybet, uygun değildir.

Örneğin, şirketinize mal sağlıyorsam ve özel bir pazarlıkta ben kazançlı çıkıyorsam, şu anda istediğimi elde edebilirim. Ama bir daha benimle iş yapar mısınız?

Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok

Bu insanlar iki tarafın da kabul edebileceği sinerjik bir çözüm elde edemediklerine göre Kazan/Kazan’ın daha da yüksek bir ifadesi olan “Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok” yolunu seçebilirlerdi.

Anlaşma Yok yöntemi, temelde şu anlama gelir: İkimizin de işine yarayacak bir çözüm bulamıyorsak, anlaşma yapmamak konusunda dostça anlaşırız; yani, “Anlaşma Yok!”tur. Ne bir beklenti yaratılmış, ne bir anlaşma hazırlanmıştır.

“Anlaşma Yok” yolunu bir seçenek olarak gördüğünüz zaman kendinizi özgür hissedersiniz. Çünkü insanları kullanmaya, kendi programınızı kabul etmeleri için zorlamaya, istediğinizi elde etmek için savaşmaya gerek kalmaz. Açıkça konuşabilirsiniz. Olayların temelindeki daha derin sorunları gerçekten anlamaya çalışabilirsiniz.

Kazan/Kazan ya da anlaşma Yok, aile ilişkilerinde müthiş bir duygusal özgürlük sağlar. Örneğin, aile üyeleri herkesin zevk alacağı bir video kaseti bulamazlarsa, başka bir şey yapmaya karar verebilirler. Bu Anlaşma Yok seçeneği, bazılarının diğerlerinin sıkılması pahasına akşamın keyfini çıkarmalarından daha iyidir.

Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok yaklaşımı en çok bir iş ilişkisi ya da yatırımın başlangıcında gerçekçi olur. Devamlı iş ilişkisinde ise ‘Anlaşma Yok’, geçerli bir seçenek olmayabilir.

Kazan/Kazan’ın Beş Boyutu

Kazan/Kazan ilkesi bütün ilişkilerimizde başarının temelidir ve yaşamın birbirine bağlı beş boyutunu kapsar. Karakterle başlar, ilişkilere doğru ilerler, bundan anlaşmalar doğar. Bu, yapı ve sistemlerin temelinde Kazan/Kazan olan bir ortamda beslenir ve “süreç”i içerir; Kazan/Kazan’ın sağlayacağı sonuçları Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kazan yoluyla elde edemeyiz.

Şimdi sırayla bu boyutların her birini inceleyelim.

a. Karakter

Kazan/Kazan paradigması için gerekli üç karakter özelliği vardır:

1. DÜRÜSTLÜK: Dürüstlüğü, kendimize verdiğimiz değer olarak tanımlamış bulunuyoruz.

2. OLGUNLUK: Cesaretle duyarlılık arasındaki dengedir. Bir insan, duygu ve inançlarını, başkalarının duygu ve inançlarına duyarlılık göstererek, cesurca açıklayabiliyorsa, olgun demektir; özellikle de konu her iki taraf için önemliyse.

Cesaret:Yüksek bir cesaret ve duyarlılık düzeyi, Kazan/Kazan için şarttır. Bu, gerçek olgunluğu gösteren dengedir. Bu olgunluğa sahipsem, dinleyebilir, empatik anlayış gösterebilirim, ama aynı zamanda cesaretle karşı da çıkabilirim.

3. BOLLUK ZİHNİYETİ:Her şeyden herkes için yeterince olduğu paradigması.

Dürüstlük, olgunluk ve Bolluk Zihniyeti açısından zengin bir karakter, insan etkileşiminde teknik ya da tekniksizliği iyice aşan bir içtenliğe sahiptir.

b. İlişkiler

Her kararın Kazan/Kazan olması zorunlu değildir; hatta Duygusal Banka Hesabı kabarıkken bile. Bunu anlamak önemlidir. Burada da anahtar yine ilişkidir. Örneğin, siz ve ben birlikte çalışıyoruz diyelim. Bana gelerek; “Stephen, bu karardan hoşlanmayacağımı biliyorum,” diyorsunuz. “Fikrini almak bir yana, sana bunu açıklayacak zamanım bile yok. Kararın hatalı olduğunu düşünmen olasılığı da var. Ama bunu destekler misin?”

Benimle olumlu bir banka hesabınız varsa, tabii bu kararı desteklerim. Sizin haklı olduğunuzu, benimse yanıldığımı umarım. Kararınızın istenilen sonucu vermesi için de uğraşırım.

Ama Duygusal Banka Hesabı yoksa ve reaktif bir insansam, kararınızı gerçekten desteklemem. Yüzünüze karşı destekleyeceğimi söyleyebilirim. Ama arkanızdan hiç de o kadar hevesli davranmam.

c. Anlaşmalar

İlişkilerden, Kazan/Kazan’ı tanımlayan ve yönlendiren anlaşmalar doğar. Bunlar bazen performans anlaşmaları ya da ortaklık anlaşmaları diye tanımlanır.

İnsan ruhunu yücelten, kişileri yargılamaktansa, onların kendi kendilerini yargılamalarına izin vermektir. Yüksek düzeyde bir güven ortamında bu çok daha doğrudur. İnsanlar bazı durumlarda işlerin nasıl gittiğini belgelerde görünenlere bakmak yerine, yüreklerinin sesini dinleyerek çok daha iyi anlarlar. Sezgi, çoğu zaman gözlem ya da ölçümden daha doğru sonuçlara götürür.

d. Sistemler

Kazan/Kazan’ın etkili olması için sistemlerin onu desteklemesi gerekir. Eğitim sistemi, planlama sistemi, iletişim sistemi, bütçe sistemi, ücret sistemi.

e. Süreçler

Kazan/Kazan sonuçlarını, Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kazan yöntemleriyle elde etmek olanaksızdır. “İster hoşlan, ister hoşlanma, Kazan/Kazan diye düşüneceksin,” diyemezsiniz. Bu nedenle sorun, bir Kazan/kazan çözümüne nasıl ulaşılabileceğine dönüşüyor.

Kazan/Kazan bir kişilik tekniği değildir. İnsan etkileşimiyle ilgili bütüncül bir paradigmadır. Dürüst, olgun ve bolluk Zihniyeti’ne sahip bir karakterden doğar. Güven derecesi yüksek olan ilişkilerle büyür. Hem beklentileri hem de başarıları etkili bir biçimde netleştirip yöneten anlaşmalarda somutlaşır. Destekleyici sistemlerde zenginleşir.

5. ALIŞKANLIK

ÖNCE ANLAMAYA ÇALIŞ, SONRA ANLAŞILMAYA

İnsanlar arasındaki ilişki alanında öğrendiğim en önemli ilkeyi bir tek cümleyle özetlemem gerekseydi, şöyle söylerdim: önce anlamaya çalışın, sonra anlaşılmaya. Bu ilke, insanlar arasındaki etkili iletişimin anahtarıdır.

Karakter Ve İletişim

İletişim, hayattaki en önemli beceridir. Uyumadığımız zamanların önemli bir bölümünü iletişimle geçiririz. Ama şunu düşünün: Yıllarınızı vererek okuma ve yazmayı, nasıl konuşacağınızı öğrendiniz. Ama ya dinlemeyi? Aslında pek az insan dinleme konusunda herhangi bir eğitim görmüştür.

Benimle etkili bir ilişki kurmak, beni etkilemek istiyorsanız, önce beni anlamanız gerekir. Bunu sadece teknikle başaramazsınız. Bir teknik kullandığınızı sezdiğim an, hilekarlık ve manevra kokusunu alırım. Bunu neden yaptığınızı, amacınızın ne olduğunu merak ederim. Kendimi size açılacak kadar güvenli hissetmem.

Karakteriniz, sürekli olarak yayın yapar, iletişim kurar ve ben uzun vadede buna dayanarak ve içgüdülerime uyarak size ya da benimle ilgili çabalarınıza güvenir ya da güvensizlik duyarım.

İnsanlar arası iletişim alışkanlığında gerçekten etkili olmak istiyorsanız, bunu sadece teknikle başaramazsınız. Açık yüreklilik ve güven sağlayan bir karakter temeli üzerine, empatiyle dinleme becerisini yerleştirmelisiniz.

Empatiyle Dinlemek

“Önce anlamaya çalış” ilkesi çok esaslı bir paradigma değişimini gerektirir. Genellikle, önce anlaşılacak isteriz. Çoğu insan karşısındakini anlamak amacıyla değil, yanıtlamak amacıyla dinler. Ya konuşurlar ya da konuşmaya hazırlanırlar. Her şeyi kendi paradigmalarının eleğinden süzüp başkalarının yaşamlarını kendi öz yaşamlarıyla özdeşleştirirler.

“Ah, nasıl hissettiğini öyle iyi biliyorum ki!”

“Aynı şey benim de başımdan geçti. Şimdi izin ver de, sana olanları anlatayım.”

Bu kişiler, kendi özel filmlerini devamlı olarak başkalarının davranışlarına yansıtırlar. İlişki kurdukları herkese kendi gözlüklerini takmaya çalışırlar. Çoğumuz için durum böyledir. Kendi özyaşam öykümüzle ve haklı olduğumuz düşüncesiyle dolu oluruz. Anlaşılacak isteriz. Konuşmalarımız ortak monologlara dönüşür ve başka bir insanın içinden neler geçtiğini hiçbir zaman doğru dürüst anlayamayız.

Biri konuşurken onu genellikle dört düzeyden birinde “dinleriz.”

1. Bu kişiyi umursamıyor, aslında onu dinlemiyor olabiliriz.
2. Ya da dinliyormuş gibi yapıyor olabiliriz. “Evet. Hı-hı. Doğru.”
3. Seçerek dinliyor, konuşmanın sadece belirli bölümlerini duyuyor olabiliriz. Bunu özellikle henüz okul çağında olmayan bir çocuğun sürekli gevezeliğini dinlerken yaparız.
4. Hatta dikkatle dinliyor, ilgi gösterip enerjimizi söylenen sözlere yöneliyor olabiliriz.

Ama pek azımız **besinci düzeyi**; **empatiyle dinlemeyi**, yani kendisini karşısındakinin yerine koyarak dinlemeyi dener.

Empatiyle dinlemekten kastım, “aktif” dinleme ya da “ayna tutarak” dinleme teknikleri değildir. Empatiyle dinlemekten kastım, **anlama niyetiyle dinlemektir**. Önce anlamaya çalışın, gerçekten anlamaya çalışın. Bu, tamamen farklı bir paradigmadır.

Empatiyle dinlemek başkasının değer yargılarını kavramaktır.

Empati, sempati değildir. **Sempati** bir tür anlaşma, bir tür yargıdır. Bazen de, daha uygun düşecek bir duygu ve karşılık verme biçimidir. Ama insanlar çoğu zaman sempatiyle beslenirler. Bu da onları bağımlı yapar.

Empatiyle dinlemenin özü, karşınızdakiyle aynı fikirde olmanız değildir. Onu tam anlamıyla, derinlemesine, hem duygusal, hem de zihinsel açıdan anlamanızdır.

Empatiyle dinlemek söyleneni kaydetmenin, yansıtmanın ve hatta anlamının da ötesindedir. Aslında iletişim uzmanları, söylediğimiz sözlerin iletişimimizin ancak yüzde onunu temsil ettiğine inanıyorlar. Yüzde otuzunu çıkardığımız sesler, yüzde altmışı ise vücut dilimiz temsil ediyor. Empatiyle dinlerken, kulaklarınızdan yararlanırsınız. Ama daha da önemlisi, gözleriniz ve yüreğinizle dinlersiniz. Duyguları, anlamları kavramak için dinlersiniz. Davranışları anlamak için dinlersiniz. hem sol, hem de sağ beyninizi kullanırsınız. Sezer, hisseder, içgüdülerinizden yararlanırsınız.

Empatiyle dinlemek çok güçlüdür, çünkü size kullanabileceğiniz, doğru veriler iletir. Anlamak için dinlersiniz. Odak noktanız, başka bir insan ruhunun derin mesajını elde etmektir. Buna ek olarak, empatiyle dinleme, Duygusal Banka Hesabı’na yatırım yapmanın da en önemli yoludur; çünkü, yaptığınızın bir yatırım sayılması için karşınızdakinin bunu böyle görmesi gerekir.

İnsan motivasyonu alanındaki en büyük kavramlardan biri şudur: **Giderilmiş gereksinimler motivasyon işlevi görmez**. Motivasyonu sağlayan, sadece karşılanmamış gereksinimlerdir ve bir insanın, fiziksel yaşamını sürdürme isteğinden sonraki en büyük gereksinimi psikolojik canlılıktır; yani anlaşılacak, onaylanmak, takdir edilmektir.

Empatiyle dinleme aynı zamanda tehlikelidir de. Derinden dinlemek için büyük bir güven ister; çünkü etkilenmek için yüreğinizi açmanız gerekeceğinden, savunmasız duruma düşersiniz. Bir bakıma bu bir ikilemdir: etkileyebilmek için etkilenmeniz gerekir. Gerçekten anlamalısınız, demektir bu.

Reçete Yazmadan Önce Teşhis Koyun

Tehlikeli ve zor olmasına karşın, önce anlamaya ya da reçete yazmadan önce teşhis koymaya çalışmak, yaşamın birçok alanında görülen doğru bir ilkedir. Bu, bütün gerçek profesyonellerin özelliğidir. Göz doktoru için de önemlidir, diğer doktorlar için de.

Tedaviden önce teşhis koymak hukukun da temelidir. Profesyonel bir avukat dosyasını hazırlamadan önce, durumu, yasaları ve önceki vakaları anlamak için veri toplar. İyi bir avukat, kendi dosyasından önce karşı taraf vekilinin dosyasını hemen hemen hazırlamış olur.

Bu, ürün dizaynında da geçerlidir. Şirket içinden birinin, “*Bu tüketici araştırmaları saçma sapan şeyler, biz ürünlere bakalım*” dediğini hayal edebiliyor musunuz? Başka bir deyişle “*Tüketicinin satın alma alışkanlık ve amaçlarını unutup ürün dizaynı yap,*” demektir bu. Bu tür bir yöntem, hiçbir zaman başarılı olamaz.

İyi bir mühendis, köprünün planını çizmeden önce etki yapan kuvvetleri, gerilimleri öğrenir. İyi bir öğretmen, ders vermeye başlamadan önce sınıftaki öğrencileri değerlendirir. İyi bir öğrenci uygulamadan önce kavrar. İyi bir anne ya da baba değerlendirmeden ya da karar vermeden önce anlar. Doğru yargıya varmanın anahtarı anlayıştır. Önyargılı bir insan, hiçbir zaman tam olarak anlayamaz.

Dört Otobiografik Karşılık

Otobiografik tarzda dinlediğimiz için, şu **dört karşılıktan birini secme** eğilimimiz vardır.

1. Değerlendiririz; ya kabul ederiz, ya da etmeyiz.
2. Sondaj (yoklama) yaparız; kendi değer ölçülerimize göre sorular sorarız.
3. Öneririz; kendi deneyimlerimize dayanarak fikir veririz.
4. Ya da yorumlarız; insanları kavramaya, onların amaç ve davranışlarını, kendi amaç ve davranışlarımıza göre açıklamaya çalışırız.

Verdiğimiz bu karşılıklar doğaldır. Bu senaryolar içimize işlemiştir. Yaşamımız bunların modelleri etrafında döner. Ama bunlar gerçekten anlama yeteneğimizi nasıl etkiler?

Anlayış ve Algılama

Başkalarını dikkatle dinlemeyi öğrenirken, algılamalarınızda olağanüstü farklılıklar olduğunu göreceksiniz. Ayrıca, insanlar karşılıklı bağımlı olarak birlikte çalışmaya başladığında, bu farklılıkların ne büyük bir etkisi olduğunu da anlayacaksınız.

Siz dünyaya, eş-merkezli bir gözlükle bakabilirsiniz; bense onu, ekonomik ilgi alanının paramerkezli merceğinden görürüm.

Siz, sorunlara olağanüstü bir hayal gücüne, sezgilere bağlı, üç boyutlu bir sağ beyin paradigmasıyla yaklaşabilirsiniz; benim yaklaşımım ise sol beyne bağlı, analizci, ardışık ve sözel olabilir.

Algılarımız birbirlerinden çok farklı olabilir. Ama ikimiz de yıllarca paradigmalarımızla yaşamış, onların “gerçekler” olduklarını sanmış, “gerçekleri göremeyen” kişilerin karakterlerinden ya da zihinsel becerilerinden kuşkulmuşuzdur. Şimdi, aramızdaki bütün farklara rağmen birlikte çalışmayı deniyoruz. Evlilikte, işte, sosyal bir hizmet projesinde kaynakları kullanıp sonuç almak istiyoruz.

Peki, bunu nasıl yapacağız? Birbirimizle köklü bir iletişim kurmak, birlikte sorunların üstesinden gelmek ve Kazan/Kazan sonuçları sağlamak için kişisel algılarımızın sınırlarını nasıl aşacağız?

Bunun yanıtı 5. Alışkanlık’tır. Bu, Kazan/Kazan sürecinin ilk adımıdır. Diğer kişi bu paradigmaya bağlı değilse bile (özellikle de öyle olmadığı zaman) önce anlamaya çalışın.

Sonra Anlaşılmaya Çalışın

Önce anlamaya çalışın... sonra anlaşılmaya. Karşınızdakinin sizi nasıl anlayacağını bilmek 5. alışkanlığın diğer yarısıdır. Kazan/Kazan çözümlerini sağlamak için de aynı derecede önemlidir.

Olgunluğu, cesaret ve saygı arasındaki denge olarak tanımlamıştık.

Anlamaya çalışmak *saygı*; anlaşılma isteği ise *cesaret* ister. Kazan/Kazan, her ikisinin de yüksek dereceye ulaşmasını gerektirir. Bu nedenle, karşılıklı bağımlılık durumlarında anlaşılmak bizim için önemlidir.

Eski Greklerin görkemli bir felsefeleri vardı. Bunu sıraya dizilmiş üç sözcük temsil ediyordu: *etos*, *patos* ve *logos*. Bence bu üç sözcük, önce anlamamanın ve etkili sunuşlar yapmanın özünü içeriyor.

Etos sizin kişisel inanılabilirliğinizdir. İnsanların dürüstlük ve yeterliliğinize olan güvenleridir. Uyandırdığımız güven, sizin Duygusal Banka Hesabı'nızdır.

Patos, empatik yanınızdır; duygudur. Bu, başka birinin iletmiş mesajın duygusal özüyle aynı dalga boyunda olduğunuzu gösterir.

Logos, mantıktır. Sunuşun akıl yürüten kısmıdır.

Sıralamaya dikkat edin: Etos, patos, logos; karakteriniz, ilişkileriniz, sonra da sunuşunuzdaki mantık. Bu da bir başka önemli paradigma değişimini simgeler. Çoğu insan, fikirlerini sunacağı zaman doğruca logosa, sol beynin mantığına başvurur. Önce etos ve patosu hesaba katmadan karşındakini bu mantığın geçerli olduğuna ikna etmeye çalışır.

Fikirlerinizi açık seçik, belirgin bir biçimde ve en önemlisi karşınızdakilerin paradigmatlarıyla kaygılarını derinlemesine anladığınızı göstererek sunduğunuz zaman, düşüncelerinizin inanırılık derecesini de önemli ölçüde artırmış olursunuz.

Kendi fikirlerine saplanmış, bir kürsüden tumturaklı sözler söyleyen biri durumuna düşmezsiniz. Karşınızdakileri iyi anladığınız görülür. Anlamaya çalışırken öğrenmiş de olduğunuz için, sunduğunuz şey başlangıçta düşündüğünüzden farklı olabilir.

Teke Tek

Kimseyi zorlamayın. Sabırlı, saygılı olun. İnsanların siz onlara empatiyle yaklaşmadan önce konuşmaya başlamaları, açılmaları gerekmez. Bu arada onların davranışlarını empatiyle karşılayabilirsiniz. Anlayışlı, duyarlı olabilir, her şeyi fark edebilir ve gerektiğinde yaşam öykünüzün dışına çıkabilirsiniz.

Son derecede proaktif biriyseniz, sorun çıkmasını önleyici çalışmalar yapmak için fırsatlar yaratabilirsiniz. Önce anlamaya çalışmak için, kızınız ya da oğlunuzun okulda bir sorunu olmasını ya da bir iş görüşmesini beklemeniz gerekmez. Şimdi çocuklarınıza zaman ayırıp onlarla teke tek ilgilenin. Onları dinleyin; anlayın. Evinize, okul yaşamına, çocuklarınızın karşılaştıkları sorunlara onların gözüyle bakın. Duygusal Banka Hesabı'nı zenginleştirin. Onlara soluma olanağı tanıyın. Eşinizle düzenli olarak gezmeye gidin. Akşam yemeği yiyin, ya da ikinizin de hoşuna giden bir şeyi yapın. Birbirinizi dinleyin, anlamaya çalışın. Yaşama birbirinizin gözleriyle bakın.

Sevdiğiniz insanları derinlemesine anlamak için yaptığınız zaman yatırımı, açık iletişimde olağanüstü kazançlar sağlar. Ailelerin ve evliliklerin başına dert olan birçok sorun, dallanıp budaklanmaya zaman bulamaz. İletişim o kadar açık olur ki, sorun çıkarabilecek şeyler daha başlangıçta ortadan kalkar.

Önce anlamaya çalışın. Sorunlar çıkmadan, değerlendirip önerilerde bulunmadan, kendi fikirlerinizi açıklamayı denemeden önce anlamaya çalışın. Bu, etkili karşılıklı bağımlılığın güçlü bir alışkanlığıdır.

6. ALIŞKANLIK

SİNERJİ YARAT

Sinerji, iyi kavrandığı zaman, bütün yaşamın en yüksek etkinliğidir. Diğer alışkanlıkların hepsinin birden gerçek sınavı ve ifadesidir.

Sinerji, ilke merkezli liderliğin özüdür. Bir katalizatör görevi yapar, birleştirir ve insanların içindeki en büyük güçleri açığa çıkarır. Şimdiye kadar incelediğimiz bütün alışkanlıklar, bizi sinerji denilen mucizeyi yaratmaya hazırlar.

Sinerji nedir?

- En basit tanımıyla, *bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir.*
- *Parçaların birbirleriyle olan ilişkisinin, kendiliğinden ve kendi başına bütünün bir parçası olması demektir.*

Sinerji, doğada her yerde vardır. İki bitkiyi yan yana diktiğiniz zaman kökler birbirine karışır ve toprağın niteliğini geliştirir. Böylece her iki bitki de ayrı ayrı kaldıkları zamankinden daha iyi yetişir. İki tahta parçasını bir araya koyduğunuz zaman, ayrı ayrı taşıyabilecekleri ağırlıktan daha fazlasını kaldırırlar. *Bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür.* Bir artı bir, üçe ya da daha fazlasına eşittir.

Burada önemli olan toplumsal ilişkilerimizde yaratıcı işbirliği ilkelerini uygulamaktır. Biz bunu doğadan öğreniriz. Aile yaşamı sinerjiyi gözlemleyip uygulama açısından pek çok fırsat yaratır.

Erkekle kadının dünyaya bir çocuk getirmesi de sinerjiktir.

Sinerjinin özü, farklılıklara değer vermektir. Onlara saygı göstermek, güçlü yanları üzerine inşa etmek ve zayıf yanlarını telafi etmektir.

Sinerjik İletişim

Sinerjiyle iletişim kurduğunuz zaman zihninizi ve yüreğinizi yeni olanaklara ve yeni seçeneklere açmış olursunuz.

Sinerjik iletişimi başlattığınız zaman bunun nasıl gelişeceğini, sonunun nasıl olacağını bilemezsiniz. Ama için için hem heyecan duyar, hem güven besler, hem de kendinizi serüvene atılıyormuş gibi hissedersiniz. Her şeyin eskisinden daha iyi olacağına inanırsınız. Zaten zihninizdeki hedef de budur.

Her şeye şunlara inanarak başlarsınız: iki taraf da daha fazla anlayışlı olacaktır. Karşılıklı öğrenme ve sezgi bir ivme yaratacak ve bu da sizi gittikçe daha fazla anlayışa, öğrenmeye ve gelişmeye doğru götürecektir.

Yaratıcı çabaların çoğunun sonuçlarını önceden tahmin etmek olanaksızdır. Bunlar çoğu zaman belirsiz, rastlantısal, deneyerek elde edilen şeyler gibi gözükür. Ve insanların belirsizliğe karşı büyük bir hoşgörülerini yoksa, güven duygusunu, ilkelere ve iç değerlere karşı dürüstçe bağlılıklarından sağlayamıyorlarsa, yüksek düzeyde yaratıcı çabalara katılmak onların hiç hoşuna gitmez, korku duyarlar. Belirli bir yapı, kesinlik ve tahmin edilebilirlik gibi şeylere olan gereksinimleri çok fazladır.

Çoğu zaman belirli bir sinerjik deneyim yeniden yaratılmaya çalışılır, ama bu ender olarak başarılabilir. Ancak yaratıcı çalışmanın gerisindeki temel amaç yakalanabilir. Bu Uzakdoğu felsefesine benzer. *“Biz ustaları taklit etmeyiz. Onların aradığı şeyleri ararız.”* Biz de geçmişteki yaratıcı sinerjik deneyimleri taklide çalışmak yerine, yeni, farklı ve bazen daha yüce amaçların peşinde, yenilerini ararız.

Negatif Sinerji

İnsanlar, karşılıklı bağımlılık gerçekliğinde sorunları çözmek ya da karar vermek için uğraşırken, ortalama bir hesapla, ne kadar negatif enerji harcanır?

Başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için ne kadar zaman harcanır? Bu, bir ayağınız gaz pedalında, diğeri de frendeyken yolda araba sürmeye

çalışmak gibidir! Üstelik çoğu kişi ayaklarını frenden çekecekleri yerde, gaz pedalını iyice bastırırlar. Durumlarını güçlendirmek için daha fazla baskı yapar, daha fazla dil döker, daha fazla mantıklı bilgi verirler.

Güvenleri olmayan insanlar bütün gerçeklerin kendi paradigmalarına uyması gerektiğini düşünürler. Başkalarını kendilerine benzetmeye müthiş gereksinimleri vardır. Diğerlerini kalıba sokmayı ve onların kendileri gibi düşünmesini sağlamak isterler. İlişkinin gücünün aslında başka bir bakış açısının varlığına bağlı olduğunu anlayamazlar. Aynı olmak, bir olmak değildir. Tekdüze, tek biçim olmak, birlik olmak anlamına gelmez. *Birlik ya da bir olmak, birbirini tamamlamak demektir, aynı olmak değil.*

Aynı olmakla yaratıcı bir şey yapılmaz...ve bu sıkıcı bir şeydir. Sinerjinin özü, farklılıklara değer vermektir.

Bir insan hem sezgisel, yaratıcı ve görsel olan sağ beyne, hem de analizci, mantıksal ve sözel olan sol beyne erişebildiğinde, bütün beyin çalışıyor demektir. O zaman zihninizin içinde ruhsal sinerji oluşur ve bu araç, yaşamın gerçekliği için en uygun olanıdır, çünkü yaşam sadece mantıksal değil, aynı zamanda duygusaldır.

Farklılıklara Değer Vermek

Farklılıklara değer vermek, sinerjinin özüdür; insanlar arasındaki zihinsel, duygusal ve psikolojik farklılıklara değer vermenin anahtarı da, herkesin dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin olduğu gibi gördüğünü kavramaktır.

Gerçekten etkili olan bir insanda, algısal sınırlılığını anlayacak, diğer insanların yürekleri ve zihinleriyle etkileşim kurulduğu zaman elde edilen zengin kaynakları takdir edecek bir alçakgönüllülük ve duyarlılık vardır. Bu insan farklılıklara değer verir, çünkü o farklılıklar bilgisinin yaratmasına, gerçeği kavramasına katkıda bulunur.

İki kişi aynı fikirdeyse, onlardan birine gerek yoktur. Benimle aynı fikirde olan biriyle konuşmayı, onunla iletişim kurmayı istemem. Sizinle iletişim kurmayı isterim, çünkü siz, resmi farklı bir biçimde görmektesiniz. Ben bu farklılığa değer veririm.

Bunu yaparken de sadece kendi algılarımı artırmakla kalmayıp, sizi onaylarım. Size psikolojik soluma olanağını tanırım. Ayağımı frenden çeker, belirli bir tutumu savunmak için yatırmış olabileceğiniz negatif enerjiyi salıveririm. Sinerji için bir ortam yaratırım.

Bütün Doğa Sinerjiktir

Ekoloji, temelde doğadaki sinerjiyi tanımlayan bir sözcüktür. Her şey karşılıklı bağımlıdır. Yaratıcı güçler, ilişki içinde doruğuna erişir.

Parçaların birbirleriyle olan ilişkileri, bir ailede ya da kurum içinde sinerjik bir kültür yaratılmasını sağlayan güçtür. İlgi ne kadar içtense, sorunların çözümlenmesine ve çözümlenmesine katılım o kadar içten, bireylerin açığa çıkan yaratıcılığı o kadar büyük ve yarattıklarına karşı bağlılığı da o denli sıkı olur. Ben, dünya pazarının çehresini değiştiren Japonların işe yaklaşımlarındaki gücün özünün bu olduğuna inanıyorum.

Pek düşmanca çevrede bile kendi içinizde sinerjik olabilirsiniz. Hakaretleri üstünüze almak zorunda değilsiniz. Negatif enerjiden kaçınabilirsiniz. Başkalarının iyi yanlarını arayıp bu iyilikten, ne kadar farklı olursa olsun, yararlanabilirsiniz. Böylece görüş alanınızı genişletir, bakış açınızı geliştirirsiniz.

İki seçeneği, yani “*sizinkini*” ve “*yanlış*” olanı gördüğünüz zaman, sinerjik bir üçüncü seçeneği arayabilirsiniz. Hemen her zaman bir üçüncü seçenek vardır ve Kazan/Kazan felsefesini uygulayıp karşınızdakini gerçekten anlamaya çalışırsanız, ilgili herkes için daha iyi bir çözüm bulabilirsiniz.

7. ALIŞKANLIK

BALTAYI BİLE

Diyelim ki, koruda bir ağacı telaşla kesmeye çalışan biriyle karşılaşıyorsunuz.

“Ne yapıyorsun?” diye soruyorsunuz. Adam sabırsızca yanıtlıyor:

“Görmüyor musun? Ağacı baltayla kesmeye çalışıyorum!”

“Bitkin görünüyorsun!” diye bağıriyorsunuz. “Bu işi ne zamandan beri yapıyorsun?”

Adam, “Beş saatten fazla oldu,” diyor. “Çok yoruldu! Zor iş bu.”

“İşe birkaç dakika ara verip baltayı bilesene!” diyorsunuz. “O zaman ağacı daha hızlı keseceğinden eminim.”

Adam sözcüklerin üstüne basa basa: “Baltayı bileyecek zamanım yok,” diyor. “Ağacı kesmekle meşgulüm!”

Yedinci Alışkanlık, baltayı bilemeye zaman ayırmaktır.

Yedi alışkanlık paradigmasındaki diğer alışkanlıkları çember içine alır. Çünkü bu, diğerlerini olası kılan alışkanlıktır. Yedinci Alışkanlık, en değerli varlığımızı, yani kendinizi korumak ve geliştirmektir. *Doğanızın dört boyutunu*, -fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal/duygusal-yenilemektir.

“Baltayı bilemek”, temelde bu dört yönlendirmenin hepsini birden ifade etmek demektir. Doğanızın dört boyutunu da akıllıca ve dengeli biçimlerde ısrarla kullanmamız anlamına gelir.

Biz, kendi çalışmalarımızın aracısız ve etkili olup baltayı bu dört biçimde bilemek için düzenli olarak zaman ayırmanın önemini kavramak zorundayız.

Fiziksel Boyut

Fiziksel boyut, fiziksel bedenimizin etkili bir biçimde bakımıyla ilgilidir; doğru besin almak, yeteri kadar dinlenip gevşemek ve düzenli olarak egzersiz yapmak. Çoğumuz egzersiz yapmak için yeterli zamanımız olmadığını düşünürüz. Ne kadar çarpıtılmış bir paradigma! Aslında bunu yapmamak için zamanımız yoktur. Burada haftada üç-altı saat arasında bir çalışmadan, yani *iki günde bir en az otuz dakikalık bir egzersizden söz ediyoruz.*

Bunun için özel araç ve gerece de gerek yoktur. İyi bir çalışma programı, kendi evinizde uygulayabileceğiniz ve vücudunuza üç bakımdan yararlı olacak bir şeydir:

1. **Dayanıklılık,**
2. **Esneklik ve,**
3. **Kuvvet.**

Dayanıklılığı aerobik yapma, kalp ve damar sisteminin verimliliği, yani kalbinizin bütün vücudunuza kan pompalama yeteneği sağlar. Kalp bir kas olmakla beraber, doğrudan doğruya egzersiz yaptırılabilir bir organ değildir. Kalbe ancak iri kas grupları, özellikle bacak kasları yoluyla egzersiz yaptırılır. Hızlı yürüme, koşma, bisiklete binme, yüzme, kayak yarışları ve jogging, işte bu nedenle çok yararlıdır. Kalp atışlarını dakikada en az yüze çıkarıp bunu otuz dakika sürdürebilirsiniz, formunuzu asgari düzeyde korumuş sayılırsınız.

İdeali şudur; kalp atışlarınızı, azami nabzınızın yüzde altmışına kadar yükseltmeye çalışırsınız. Bu, kalbinizin vücudunuza kan pompalamayı sürdürebileceği en yüksek hızdır. Genellikle azami kalp atışınız, 220 sayısından yaşınızın çıkarılmasıyla bulunur. Örneğin, 40 yaşındaysanız çalışma sırasında kalp atışlarınızın dakikada 108 olmasını hedeflersiniz (220-40=108) “Antrenman etkisi”nin genellikle kişisel azami hızınızın yüzde 72’si ile 87’si arasında olduğu düşünülür.

Esneklik, gerinmeyle elde edilir. Uzmanların çoğu aerobik çalışmanızdan önce ısınmak ve ondan sonra da soğumak için gerinme hareketlerinin yapılmasını önerirler.

Kuvveti kas direnci çalışmaları sağlar. Basit jimnastik hareketleri, mekikler, barfiks ve ağırlıklı çalışmak gibi.

Fiziksel boyutu yenilemenin özü baltayı bilemek, vücudumuzu düzenli bir biçimde çalıştırmaktır. Bu sayede çalışma, uyum sağlama ve zevk alma kapasitelerimiz korunur ve gelişir.

Hiç bu tür çalışma yapmadıysanız, vücudunuz rahat rahat yokuş aşağıya giderken bu tür bir engellenmeye mutlaka itiraz edecektir. Çalışmanın başlangıçta hoşunuza gitmeyeceğini söylemeliyim. Hatta belki de bundan nefret edeceksiniz. Ama proaktif olun. Her şeye karşın bunu yapın. Koşu yapmaya karar verdiğiniz sabah yağmur yağıyorsa bile, yine de koşun: “ah, iyi! Yağmur yağıyor! Yalnız vücudumu değil, irademi de güçlendirmem gerekiyor!”

Vücudunuzun, daha zor şeyleri yapma yeteneğini artırırken, normal etkinlikler size daha rahat ve hoş gelecektir. Öğleden sonra daha fazla enerjiniz olacaktır. Eskiden bunları yapmanızı engelleyen o “aşırı yorgunluk”, yerini yaptığımız her şeye canlılık veren bir enerjiye bırakacaktır.

Ruhsal Boyut

Ruhsal boyutu yenilemek yaşamınızda liderliği sağlar.

Ruhsal boyut, sizin özünüz, merkeziniz, kendi değer sisteminize olan bağlılığınızdır. Bu yaşamın özel, son derecede önemli bir yanındır. Size ilham veren, yücelten, sizi tüm insanlığın kalıcı gerçeklerine bağlayan kaynaklardan yararlanır. İnsanlar, bunu çok farklı biçimlerde yaparlar.

Ben, yenilenmeyi her gün kendi değer sistemimi temsil eden kutsal kitapları okuyarak, meditasyon yapmakta bulurum. Okuyup düşünürken yenilediğimi, güçlendiğimi, merkezimin belirginleştiğini, insanlığa hizmet etmeye yeniden adanmış hissedirim.

Büyük edebiyat yapıtlarına ya da müziğe gömülmek, bazılarında buna benzer ruh yenilenmesine yol açar. Bazıları ise bunu doğayla iletişim kurmakta bulurlar. Doğa, kendisini ona bırakan kişileri kutsar.

Arthur Gordon, The Turn of the Tide (Gel-git Dönümü) adlı kısa ve özel öyküsünde kendi ruhsal yenilenmesini bizimle paylaşarak, yaşamının bir döneminde her şeyin ona nasıl bayat ve tatsız geldiğini anlatıyor.

Hevesleri sönmüş, yazma çabaları meyve vermemiş. Durum her gün biraz daha kötüye gidiyormuş. Gordon, sonunda bir doktordan yardım istemeye karar vermiş. Doktor onda fiziksel bir bozukluk bulamayınca, “Talimatımı bir gün boyunca uygulayabilir misiniz?” diye sormuş.

*Gordon bunu yapabileceğini belirtince, doktor ona, ertesi günü çocukken en mutlu olduğu yerde geçirmesini söylemiş. “Yanınıza yiyecek alabilirsiniz,” demiş. “Ama kimseyle konuşmak, okumak, yazmak ya da radyo dinlemek yok.” Sonra **dört reçete yazmış**. Gordon’a bunları sırayla saat dokuz, on iki, on beş ve on sekizde açmasını tembih etmiş.*

Gordon doktora, “Ciddi misiniz?” diye sormuş.

Doktor, “Faturamı aldığınız zaman şaka etmediğimi anlayacaksınız,” diye yanıtlamış.

*Böylece Gordon ertesi gün kumsala gidip **ilk reçeteyi açmış**. Reçetede “**Dikkatle dinleyin,**” yazılmış. Gordon, doktorun deli olduğunu düşünmüş. Üç saat dinlemek mi? Ama doktorun talimatına uymayı kabul ettiği için dinlemeye başlayıp her zamanki kuş seslerini ve denizin şıptısını duymuş. Bir süre, başlangıçta o kadar belirli olmayan diğer sesleri işitmiş.*

*Öğleyin **ikinci reçeteyi açmış**. Bunda da, “**Geriye uzanmaya çalışın,**” yazılmış. Gordon, “Neye uzanmaya?” diye merak etmiş. Belki de çocukluğuna, belki de daha mutlu günlerin anılarına. Gordon geçmişini, sevinç dolu pek çok kısa anı düşünmüş. Onları olanca canlılıklarıyla anımsamaya çalışırken de içinin ısınmaya başladığını hissetmiş.*

*Öğleden sonra saat üçte, **üçüncü reçeteyi açmış**. Doktorun o ana kadar önerdikleri kolaylıkla yerine getirilebilecek şeyler olduğu halde bu seferki farklıymış. Kağıtta, “**Hedeflerinizi inceleyin,**” yazılmış. Gordon önce kendisini savunmaya çalışmış. İstediklerini düşünmüş: Başarı, ün, güven. Bütün bunlara birer gerekçe bulmuş. Ama sonra bu hedeflerin yeteri kadar iyi olmadığını, belki de yaşamının durağanlaşmasının nedeninin bu olduğunu düşünmüş. Hedeflerini derinlemesine, iyiden iyiye incelemiş. Geçmişteki mutluluğunu anımsamış ve sonunda yanıtı bulmuş.*

“Bir insanın hedefleri hatalıysa, hiçbir şeyin doğru olamayacağını birden kavradım. İster postacı, ister berber ya da sigortacı veya ev kadını, ister başka bir şey olun, bu durumu değiştirmez. Başkalarına hizmet ettiğinize inandığınız sürece işinizi iyi yaparsınız. Amacınız yalnızca kendinize hizmet etmekse, işi daha kötü yaparsınız. Bu, yerçekimi kadar kaçınılmaz bir yasadır.”

Akşamüstü saat altı olduğunda, Gordon son talimatı yerine getirmekte hiç zorluk çekmemiş. Bunda, “**Endişelerinizi kuma yazın,**” deniyormuş. Gordon yere diz çöküp kırık bir midye kabuğuyla birkaç sözcük yazmış. Sonra dönerek uzaklaşmış. Arkasına dönüp bakmamış, çünkü gel-gitle sular kabarırken denizin kumsalı kaplayacağını, sonra her şeyi silip geri çekileceğini biliyormuş.

Ruhani bir lider olan David O. McKay, “**Yaşamın en büyük savaşları her gün ruhun sessiz odasında geçer!**” demiş.

Zihinsel Boyut

Zihinsel gelişimimizle çalışma disiplininin büyük bir bölümünü resmi eğitim sağlar. Ama okulun dış disiplininden kurtulur kurtulmaz, çoğumuz zihnimizin körelmesine izin veririz. Artık ciddi yapıt okumaz, kendi etkinlik alanımız dışındaki yeni konuları derinlemesine incelemeyiz. Analizci yöntemle düşünmeyiz.

Sürekli yapılan araştırmalar evlerin çoğunda televizyonun haftada otuz beş ile kırk beş saat arası açık olduğunu gösteriyor. Bu, çoğu insanın işte çalışırken geçirdiği zamana eşit ve çocukların okulda geçirdikleri süreden daha uzundur. Biz, ailemizde, televizyon izlemeyi kısıtlayarak haftada yedi saate; yani, ortalama günde bir saate indirdik. Bir aile toplantısı yaptık. Bu konudan söz ettik ve evlerde televizyon yüzünden neler olduğunu açıklayan verileri inceledik. Konuyu ailece konuştuk. Kimse savunmaya ya da tartışmaya kalkışmadığı için, pembe dizi bağımlılığının ya da belirli bir programı sürekli seyretmenin bir tür hastalık olduğunu herkes anlamaya başladı.

Televizyona, kaliteli eğitim ve eğlence programlarına minnet duyuyorum. Onlar yaşamımızı zenginleştirebilir, hedeflerimizle amaçlarımıza anlamlı katkılarda bulunabilir. Ama zamanımızı ve zihnimizi boşa harcatmaktan başka bir şey yapmayan birçok program var. İzin verdiğimiz takdirde bizi olumsuz biçimde etkileyecek programlar var. Tıpkı insan bedeni gibi, televizyon da iyi bir hizmetkar, ama kötü bir efendidir.

Eğitim,-dimağı sürekli zinde tutan ve geliştiren sürekli eğitim-zihnin yenilenmesi bakımından çok önemlidir. Proaktif insanlar kendilerini eğitmek için pek çok yol bulabilir. Çok kitap okumak ve gelişmiş zihinleri tanımak bu nedenle çok önemlidir. Dimağı düzenli olarak eğitmek ve geliştirmek bakımından büyük edebiyat yapıtlarını okuma alışkanlığından daha iyi bir yol yoktur.

İşe **ayda bir kitap okumayı hedef seçerek başlamanızı öneririm.** Sonra iki haftada bir, nihayet haftada bir kitap okursunuz. “**Okumayan bir insan, okumasını bilmeyen bir insandan daha iyi durumda sayılmaz.**”

Büyük yapıtlar, klasikler, özyaşam öyküleri, National Geographic gibi süreli yayınlar, kültürel bilincimizi artıran diğer yapıtlar ve çeşitli alanlardaki yazılar, paradigmalarımızı geliştirir ve zihnimizdeki baltayı biler; özellikle de, okuyup önce anlamaya çalışırken 5. Alışkanlığı uyguladığımız takdirde.

Zihnin baltasını bilemenin diğer bir yolu da yazmaktır. Düşüncelerimizi, deneyimlerimizi, sezgilerimizi ve öğrendiklerimizi kaydettiğimiz bir günlük, zihinsel berraklık, isabetlilik ve düşünce çerçevesi sağlar.

Savaşların, generalin çadırında kazanıldığı söylenir. Baltayı ilk üç boyutta, yani fiziksel, ruhsal ve zihinsel boyutlarda bilemeyi, ben “Günlük Özel Zafer” diye tanımlıyorum.

Sosyal/Duygusal Boyut

Yaşamımızın sosyal ve duygusal boyutları birbirine bağlıdır. Çünkü duygusal yaşamımız daha çok başkalarıyla olan ilişkilerimizden gelişir ve bu ilişkilerde kendini gösterir. Ama sadece bunu içermez.

Sosyal/Duygusal boyutumuzu yenilemek, fazla zaman almaz. Yani diğer boyutların yenilenmesi için harcanan zamana gerek yoktur. Bunu, başka insanlarla gündelik, normal etkileşimimiz sırasında yapabiliriz.

4., 5. ve 6. Alışkanlıklar’da başarı, aslında zihinsel değil, duygusal bir konudur ve kişisel güvenlik duygumuzla sıkı sıkıya bağlantılıdır.

Bernard Shaw ise, şöyle söylüyor: “**Yaşadığım sürece toplum için elimden geleni yapmak da, benim için bir ayrıcalık olacak. Öldüğüm zaman iyice kullanılmış ve tüketilmiş olmayı istiyorum.**”

Çünkü ne kadar çok çalışırsam, o kadar çok yaşarım. Ben yaşamdan, yaşam adına zevk alıyorum. Yaşam benim için yanıp sönevirecek bir mum değil, bir an için havaya kaldırmam gereken bir tür görkemli bir meşaledir. Gelecekteki kuşaklara devretmeden önce meşalenin mümkün olduğu kadar parlak yanmasını istiyorum.”

N. Eldon Tanner de; “*Hizmet, bu dünyada yaşama ayrıcalığı için ödediğimiz kiradır,*” diyor. Ve hizmet etmenin pek çok yolu vardır. Bir din ya da hizmet kuruluşuna bağlı olsak da olmasak da, anlamlı hizmet fırsatları sağlayan bir işte çalışsak da çalışmasak da, hiç olmazsa her gün başka bir insana koşulsuz sevgi yatırımları yaparak hizmet edebiliriz.

Yenilenmede Sinerji

Dengeli yenilenme, sinerji bakımından çok uygun bir ortamdır. Herhangi bir boyutta baltayı bilemek için yaptıklarınız, diğer boyutları da olumlu bir biçimde etkiler. Çünkü bu boyutlar birbirlerine sıkıca bağlıdır. Fiziksel sağlığınız, zihinsel sağlığınızı etkiler; ruhsal gücünüz, sosyal/duygusal gücünüzü etkiler. Bir boyutta gelişirken, aynı zamanda diğer boyutlardaki yeteneklerinizi de artırırınız.

Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, bu boyutlar arasında optimum sinerji yaratır. Herhangi bir boyuttaki yenilenme, Yedi Alışkanlık’tan en az birini uygulama yeteneğinizi artırır ve alışkanlıkların belirli bir sıralaması olsa da, bir alışkanlığın geliştirilmesi, diğerlerini uygulama yeteneğinizi sinerjik olarak artırır.

Fiziksel boyutunuzu yenilerken, kişisel vizyonunuzu, özbilinç ve özgür irade, prokativite, edilgen olma yerine etken olma, herhangi bir dürtüye karşı kendi tepkinizi seçme özgürlüğüyle ilgili paradigmayı güçlendirirsiniz.

Ruhsal boyutunuzu yenilerken, kişisel liderliğinizi güçlendirirsiniz. Sadece anılarınızla değil, hayalleriniz ve vicdanınızla da yaşama yeteneğini artırırınız.

Zihinsel boyutunuzu yenilerken, kişisel yönetiminizi güçlendirirsiniz. Plan yaparken, zaman ve enerjinizden olabildiğince yararlanmak için, kaldıraç gücü yüksek II. Kare etkinliklerini, öncelikli hedefleri ve etkinlikleri tanıması için zihninizi zorlayıp, etkinliklerinizi bu önceliklerinizin etrafında örgütleyerek uygulamaya geçersiniz.

Yükselen Sarmal

Yenilenme, büyüme, değişme ve sürekli gelişme yönünde yükselen sarmalda ilerlememiz için bize güç veren ilke ve süreçtir. Bu sarmalın üzerinde anlamlı bir biçimde sürekli yükselmek için, bu yukarıya doğru olan hareketi yönlendiren benzersiz insan yetisiyle ilgili olarak yenilenmenin diğer bir yanını, yani *vicdanımızı incelememiz* gerekir.

Madam de Stael’in dediği gibi: “*Vicdanın sesi o kadar nazlıdır ki, boğmak çok kolaydır. Ama bu ses aynı zamanda öyle berraktır ki, başka bir şeyle karıştırmak olanaksızdır.*”

Vicdan, doğru ilkelere uyup uymadığımızı sezen ve bizi onların düzeyine yükselten bir doğal veridir; tabii, bozulmamışsa, formundaydı.

Üstün bir atlet için sinir ve kasların, bir öğrenci için de dimağın eğitilmesi ne kadar önemliyse, gerçekten **proaktif, son derecede etkili bir insan için** de *vicdanın eğitilmesi* o kadar önemlidir. Ancak vicdanın eğitilip terbiye edilmesi, daha da fazla bir dikkat, daha dengeli bir disiplin ve daha dürüst bir yaşamın sürekli olarak sürdürülmesini gerektirir. Bunun için insanın esinlendirici edebiyat yapıtlarıyla düzenli beslenmesi, soylu düşünceler beslemesi ve hepsinden de önemlisi vicdanın hafif sesiyle uyum içinde yaşaması gerekir.

Antrenman yapmamak ve abur cubur şeyler yemek bir atletin kondisyonunu nasıl mahvederse, müstehcen, kaba ya da pornografik şeyler de bir iç karanlığına yol açar. Bu ise daha yüce duyarlılıklarımızı uyuşturur. “*Yanlış nedir, doğru nedir?*” diye soran doğal ya da tanrısal vicdanın yerine, “*Acaba içyüzüm ortaya çıkacak mı?*” diye düşünen sosyal vicdanı geçirir.

Bugün hayatta olmayan, eski B.M. genel sekreteri Dag Hammarskjöld’un deyişiyle:

“İçinizdeki hayvanla, tümüyle hayvanlaşmadan oynayamazsınız. Yalanlarla, doğruyu bulma hakkınızdan vazgeçmeden oynayamazsınız. Zalimlikle, zihinsel duyarlılığınızı kaybetmeden oynayamazsınız. Bahçesinin düzenli olmasını isteyen biri, yaban otu yetişsin diye bir tarh ayırmaz.”

Doğru ilkelere ne kadar uyum sağlarsak, dñnyanın nasıl işlediği konusundaki yargılarımız o kadar yerinde olur; paradigmalarımız-yani arazi haritalarımız-da o kadar gerçeklere uygun bir hal alır.

Ben, bu yukarıya yükselen sarmalda büyüyüp gelişirken, vicdanımızı eğiterek ve ona itaat ederek, yenilenme işlemi konusunda çaba göstermemiz gerektiğine inanıyorum. Durmadan daha iyi eğitilen bir vicdan, kişisel özgürlük, güvenlik, bilgelik ve güçlülük yolunda hızla ilerlememizi sağlar.

Yükselen sarmalla birlikte yücelmek için, gitgide daha yüksek düzeylerde öğrenmek, bağlanmak ve yapmak gerekir. Bunlardan sadece bir tekinin yeterli olduğunu düşünürsek, kendimizi aldatmış oluruz. İlerlemeyi sürdürmek için öğrenmemiz, bağlanmamız; ve yapmamız ve yine öğrenmemiz, bağlanmamız ve yapmamız gerekir.

KAYNAKÇA

Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı / *The 7 Habits of Highly Effective People*

Stephen R. Covey

Yirmi Dördüncü Basım: 2004 (Varlık Yayınları-Özel Baskı)