

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

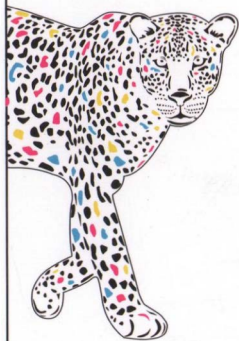
- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Triggers

(Değişim Çarkı)



NASIL
YENİ
ALİŞKAN-
LIK LAR
EDİNE-
BİLİRSİNİZ?



Marshall Goldsmith

Mark Reiter

MediaCat

Triggers

(Değişim Çarkı)

TRIGGERS

Copyright © 2015 by Marshall Goldsmith, Inc. All rights reserved.

TRIGGERS

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. –İstanbul, 2015.
Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.’ye aittir.
Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

GENEL YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan

ORJİNAL KAPAK TASARIMI: Michael Nagin

KAPAK UYARLAMA: Ahmet Kılıç

EDİTÖR: Zeynep Hale Akman

GÖRSEL YÖNETMEN: Sena Altun Çakıroğlu

SATIŞ ve DAĞITIM SORUMLUSU: Salih Şahin

BASKI: Mayıs 2021

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi

Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL

Tel: (212) 282 26 40

Faks: (212) 282 26 32

e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat

KİTAPLARI

ISBN: 978-605-4584-81-9

Yayıncı Sertifikası No: 16190

BASIM ve ÇİLT: Vizyon Basımevi • Beylikdüzü O.S.B. Mah. Orkide Cad. No: 1/Z
Beylikdüzü/İSTANBUL Tel: (212) 671 61 51 • Sertifika No: 28640

Triggers

(Değişim Çarkı)

Nasıl Yeni Alışkanlıklar Edinebilirsiniz?

Marshall Goldsmith
Mark Reiter

Çeviri
Mirel Benveniste

*Bu kitap dünyaya yeni gelen ikiz torunlarım
Avery Reid Shriner ve Austin Marshall Shriner'a adanmıştır.
Onlar geleceğin umududur!*

Koltuk değneğine yaslanan bir dilenci gördüm,
Bana “çok fazla şey istememelisin” dedi.
Ve kararmış kapısına yaslanan güzel bir kadın
“Neden daha fazlasını istemeyelim?” diye haykırdı.

—Leonard Cohen, “Bird on the Wire”

İÇİNDEKİLER

<i>Giriş</i>	11
--------------	----

BİRİNCİ KISIM

Neden Olmak İstedığımız Kişi Olamıyoruz?

Bölüm 1: Davranış Değişimiyle İlgili Mutlak Gerçekler	21
Bölüm 2: Davranış Değişimini Frenleyen İnançlar	29
Bölüm 3: Bütün Suç Çevrede	43
Bölüm 4: Tetikleyicileri Belirlemek	57
Bölüm 5: Tetikleyiciler Nasıl İşliyor?	71
Bölüm 6: Harika Planlamacılar, Kötü Eylemciler	79
Bölüm 7: Çevreyle İlgili Öngörüler	91
Bölüm 8: Değişim Çarkı	101

İKİNCİ KISIM

Çaba Göster

Bölüm 9: Aktif Soruların Gücü	119
Bölüm 10: Katılımı Teşvik Eden Sorular	129
Bölüm 11: Günlük Sorular Nasıl İşliyor?	143
Bölüm 12: Planlamacı, Eylemci ve Koç	159
Bölüm 13: ŞBPGG	171

ÜÇÜNCÜ KISIM

Yapılanalım Lütfen

Bölüm 14: Yapılanmadan İlerleyemeyiz	187
Bölüm 15: Fakat Hangi Yapı?	193
Bölüm 16: Tükenmiş İnsanların Davranışları	199
Bölüm 17: Yardıma en çok ihtiyaç duyduğumuz an, yardımın gelme ihtimalinin en düşük olduğu andır	207
Bölüm 18: Saatlik Sorular	213
Bölüm 19: “Yeterince İyi” Kavramının Zararları	221
Bölüm 20: Tetikleyici Olmak	235

DÖRDÜNCÜ KISIM

Pişman Değilim

Bölüm 21: Katılım Çemberi	241
Bölüm 22: Değişmeyen Bir Hayatın Tehlikeleri	251
<i>Teşekkür</i>	255

GİRİŞ

Meslektaşım Phil evinin bodrumuna inerken merdivenlerden yuvarlandı ve başını sert bir şekilde yere vurdu. Birkaç dakika boyunca kolları ve omuzları sızlayarak yerde yattı. Felç olduğundan korkuyordu. Ayağa kalkamayacak kadar sersemlemişti, o yüzden sırtını duvara dayayıp ne durumda olduğuna baktı. Kol ve bacaklarındaki sızı, onları hâlâ hissedebildiğini gösteriyordu (iyi haber). Baş ve ensesi zonkluyordu. Kafası yarılmış olsa gerekti çünkü sırtına doğru akan kanı hissediyordu. Hemen acile gitmesi, yarasına baktırıp kırık kemik ve iç kanama olup olmadığını kontrol ettirmesi gerekiyordu ama araba kullanacak halde olmadığını da farkındaydı.

Cumartesi sabahıydı, eşi ve yetişkin çocukları evde değildiler. Şehir dışındaki sakin bir mahallede, evde tek başınaydı. Yardım çağırmak için cep telefonunu eline aldı, ama rehberdeki isimlere baktığında, yakınlarda oturan ve acil durumda rahatlıkla çağırabileceği tek bir dostunun bile olmadığını gördü. Komşularıyla tanışmak için de hiç çaba göstermemişti. Kalp krizi geçirmediği ve aşırı derecede kan kaybetmediği için 911 acil hattını aramak da istemediğinden, birkaç ev ileride oturan orta yaşlı bir çiftin ev telefonunu buldu. Telefonu Kay diye bir kadın açtı. Sokakta ara sıra görüp selam verdiği ama pek sohbet etmediği bir komşuydu. Durumu anlatır anlatmaz Kay koşarak yardımına geldi ve kilitli olmayan arka kapıdan eve

girdi. Phil'i buldu, kalkmasına yardım etti ve en yakındaki hastaneye götürdü, üstelik beş saat yanında kaldı. Muayene sonucunda Phil'in beyin sarsıntısı geçirdiği ortaya çıktı; birkaç hafta ağrı çekecekti ama kemikleri kırılmamıştı ve iyileşecekti. Kay'le beraber eve döndü.

Karanlık evinde yatmış dinlenirken, faciadan nasıl kıl payı kurtulduğunu düşündü. Başını yere vurduğu anı, darbe aldığı anda çıkan o sesi hatırladı. Sanki mermer bir tezgâha çekiçle vurulmuş, taş parparça olmuştu. Kollarından ve bacaklarından geçen elektrikli gerilimi ve bir daha asla yürüyemeyeceğinden ne kadar korktuğunu anımsadı. Ne kadar şanslıyım diye düşündü.

Ama bu olay, sakat kalmadığı için şükran duyguları uyandırmamanın ötesinde başka düşünceleri de tetikledi. Komşusu Kay'ın kendisine ne kadar iyi davrandığını, bütün gününü kendisi için nasıl harcadığını düşündü. Yıllardan beridir ilk kez, yaşam şekli üzerine kafa yormaya başladı. "Arkadaş edinme konusunda daha fazla çaba göstermeliyim" diye düşündü. Yine bir terslik olduğunda Kay gibi insanların gelip kendisini kurtarması için değil, Kay'e daha çok benzemek istediği için daha fazla arkadaş edinmesi gerektiğine karar vermişti.

Çoğumuza öyle gibi gelse de, davranışlarımızı değiştirmek için başımıza hayatımızı tehlikeye sokacak bir darbe almamız şart değil!



Elinizdeki kitapta, yetişkinlerin davranışlarını değiştirmesi konusunu ele alıyoruz. Bu konuda neden bu kadar beceriksiziz? Nasıl daha başarılı olabiliriz? Neyi değiştireceğimize nasıl karar vereceğiz? Değiştirdiğimizi başkalarına nasıl göstereceğiz? "Olmak istediğimiz kişi olmayı başarabilmek", içinde yaşadığımız çağdan bağım-

sız olarak bütün başarılı insanların aşması gereken bir zorluktur. Hayatın bütün alanlarını kapsayan bu zorlu işi başarmak için daha kararlı olabilmemenin yolları nelerdir?

Bu sorulara cevap bulmak için işe, içinde yaşadığımız ortamda var olan ve bizi tetikleyen uyaranları ele almakla başlayacağım. Bu “tetikleyiciler”, üzerimizde son derece güçlü bir etkiye sahiptir.

Düşüncelerimizi ve eylemlerimizi şekillendiren bütün uyaranlar, tetikleyici bir niteliğe sahiptir. Uyanık olduğumuz her an, bizi değiştirme potansiyeli taşıyan insanlardan, olaylardan ve şartlardan etkileniriz. Bu tetikleyici unsurlar aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkarlar ve Phil’in geçirdiği kaza gibi büyük olaylar ya da kâğıdın parmağınızı kesmesi kadar küçük olaylar olabilirler. Bir öğretmenin bize disiplin kazandırması ve hedef belirlememize yardımcı olarak hayatımızı 180 derece değiştirmesi gibi hoş, diyeti bırakmamıza neden olan bir dondurma külâhı veya yanlış olduğunu bildiğimiz bir şey yapmamıza yol açan akran baskısı gibi zararlı olabilirler. İşyerlerindeki en yaygın havuç olan maaş zammı ya da rakibimizin bizden daha başarılı olması gibi bir etken, rekabetçi içgüdülerimizi tetikleyebilir. Sevdiğimiz birinin hastalığı ya da çalıştığımız şirketin satışa çıkarılması bütün enerjimizi alıp götürebilir. Tatlı bir anıyı canlandıran bir tren sesi bile, tetikleyici bir etki yapabilir.

Kısacası, etrafımızdaki tetikleyicilerin sonu gelmez dersek yanlış olmaz. Peki bunlar nereden çıkıyorlar? Nasıl oluyor da kendimize zarar verecek şeyler yapmamıza yol açıyorlar? Neden onların farkında olmuyoruz? Kötü olanlarından uzak durup iyi olanları tekrar edebilmek için, bizi öfkeliendiren ya da yolumuzdan saptıran veya kendimizi iyi hissetmemizi sağlayan tetikleyicileri nasıl tespit edebiliriz? Onları kendi çıkarlarımıza hizmet edecek şekilde kullanmanın yolu nedir?

Çevremiz, hayatımızdaki en tetikleyici mekanizmadır ve her zaman bizim çıkarımıza işlediği de söylenemez. Planlar yapıp he-

defler belirleriz, o hedeflere varmaya çalışırız ama çevre şartları sürekli araya girer. Doktor kolesterolünü düşürmen lazım demiştir, sonra mutfaktan kızarmış sucuk kokusu gelir, bütün tavsiyeleri unuturuz. İş arkadaşlarımız her gece mesaiye kaldığı için biz de kendimizi onlar kadar çalışmak zorunda hissederiz, ama bu arada oğlumuzun basket maçını kaçıırız, sonra bir maç daha, bir maç daha derken, bunu alışkanlık haline getiririz. Telefonumuza bir mesaj gelir, o sırada sevdiğimiz insanın gözlerinin içine bakacağımıza telefonun ekranına bakarız. İşte içinde yaşadığımız çevre istemediğimiz davranışları böyle tetikler.

Çevresel etkenler genellikle kontrolümüz dışında olduğu için, bu konuda yapabileceğimiz fazla bir şey olmadığını düşünebilirsiniz. Biz şartların kurbanı, kaderin elindeki oyuncaklarız. Öyle mi? Hayır, ben bunu kabul etmiyorum. Kader, oyun masasında bize düşen kartlardır. Seçimse, o oyunu nasıl oynadığımızdır.

Phil başına sert bir darbe almasına rağmen şartlara boyun eğmedi. Kaderi, düşüp kafasını vurmak ve iyileşmekti. *Seçimiye*se, daha iyi bir komşu olmaıktı.



Bu sayfaların üzerinde dolaşıp duran ve hepimizin oldukça aşına olduğu bir duygu var. Çok belirgin değil, ama örtülü olması gerçek olmadığı anlamına gelmez. Evet, bu duygu *pişmanlıktır*. Kendimize “neden olmak istediğim gibi bir insan olamadım” sorusunu her sorduğumuzda, işin içinde pişmanlık vardır.

Bu kitap için yaptığım araştırmanın en önemli kısımlarından biri, insanlara basit bir soru sormaktı: “Hayatında yaptığın en büyük davranış değişikliği nedir?” Çeşit çeşit cevap geldi ama en vurucu olanlar, odadaki duygusal yoğunluğu en çok yükseltenler, değiştirmesi gereken bir davranışı değiştirememiş olanların söyle-

dikleriydi. Bu kişiler, olmak istedikleri gibi biri olabilmeyi başaramadıklarını hatırlıyor ve pişmanlık duygularına boğuluyorlardı.

Bizler, Jane Austen'in ünlü romanı *Gurur ve Önyargı*'nın baskıcı karakteri Lady Catherine de Bourgh değiliz. Şahane bir müzik zevki olduğunu iddia ettikten sonra, sözlerindeki çelişkiden tamamen bihaber şekilde "Öğrenseydim büyük bir usta olurdum" diyen Lady Catherine de Bourgh'un tersine, harcanan fırsatları, ertelenen seçimleri, gösterilmeyen çabaları ve geliştirmedüğümüz yeteneklerimizi düşündüğümüz zaman içimize pişmanlığın keskin oku batar.

Tim'le yaptığım görüşme de, havanın buram buram pişmanlık koktuğu anlardan biriydi. Tim bir zamanlar bir televizyon kanalının spor bölümünün üst düzey prodüktörlerinden biriydi, ama kırklı yaşlarının ortasında üstleriyle anlaşılamadığı için televizyon kariyeri erkenden sona erdi. On yıl sonra, artık ellili yaşlarının ortalarındayken, danışmanlık işleriyle idare ediyordu. Hâlâ şirketlerin ihtiyaç duyduğu uzmanlığa sahipti ama bir daha asla üst düzey pozisyonda çalışamayacaktı çünkü sektörde *geçimsiz* biri olarak ün salmıştı.

İtibarının bu şekilde sarsılmasının nedenlerini düşünecek çok zamanı olmuştu ama bunları ancak kızı televizyondaki ilk işine başlarken kendisinden tavsiye isteyince dile getirebilmişti.

"Ona, en büyük erdem sabırdır, dedim" diye anlattı Tim. "Herkesin gözünü saate diktiği bir iş yapıyorsun. Bir program ilan edilen saatte başlamalı ve bitmelidir. Kontrol kabinindeki ekranlar her şeyi saniyenin yüzde biri ölçeğinde gösterir ve bu akış hiç durmaz. Bir programın ardından hemen başka bir program gelir, her şey saate bağlıdır. Bu tarz bir çalışma ortamı herkesin sürekli tetikte olmasına neden olur, hele de işin başında olanların sabrı gerçekten sınanır. Her şeyin şimdi, hatta şimdiden de çabuk yapılmasını istersin. Çok şey ister, çok şey beklersin, istediğini alamayınca da öfkelenirsin. İnsanlara düşmanınmış gibi davranmaya başlarsın.

Sadece seni hayal kırıklığına uğratmakla kalmıyorlar, aynı zamanda beceriksiz biri gibi görünmene neden oluyordur. Öfken gittikçe artar.”

Bu sözcükleri söylemek Tim için tetikleyici bir etki yaptı. Bunları dile getirinceye kadar işyerindeki sabırsızlığının ağırlıklı olarak kanalın vahşi ortamından kaynaklandığını, sonra da hayatının diğer alanlarına yayıldığını fark etmemişti.

“Arkadaşıma e-posta yazıp bir saat içinde cevap alamadığımda öfkelenen biri olduğumu gördüm. Sonra niye bana cevap vermedin, neden beni yok sayıyorsun diye o arkadaşımı taciz ediyorum. Yani aslında arkadaşlarıma, prodüksiyon asistanlarıma davrandığım gibi davranıyorum. Dünyaya böyle bakıyorum. Böyle yaşanmaz” dedi.

Yoğun bir pişmanlık duymasına neden olan bu farkındalığı, ancak kızıyla yaptığı samimi bir konuşmayla kazanmıştı. “Geriye dönüp tek bir şeyi değiştirebilirsin deseler, daha sabırlı olmayı seçerdim” dedi.

Pişmanlık, içinde bulunduğumuz durumu değerlendirip o noktaya nasıl geldiğimizi gözden geçirdiğimiz zaman hissettiğimiz duygudur. Ne yaptığımıza bakar, aslında ne yapmamız gerektiğini görür, hatalarımızın farkına varırız ve hissettiklerimiz çok acı verici olabilir.

Bu denli yaralayıcı ve insanın içine işleyen bir duygu olmasına rağmen, insanlar pişmanlığı pek ciddiye almıyor, daha çok inkâr edilebilecek ya da mantıkla bertaraf edilebilecek zararsız bir faktör olarak görüyorlar. Kendimize “Bazı aptalca seçimler yaptım ama beni ben yapan da bunlar oldu. Geçmişe bakıp dövünmek nafile. Dersimi aldım, haydi hayata devam edelim” diyoruz. Bu bakış açısı, kaçırdığımız şeyler olduğunu bilmenin getirdiği acıya karşı yaptığımız bir savunmadır. Dünyada herkesin mutlaka şu veya bu nedenle pişmanlık duyuyor olması (yalnız değilim) ve zamanın bütün ya-

raları sarması bize teselli oluyor (çünkü acı çekmekten daha kötü olan tek şey, o acının geçip geçmeyeceğini ya da ne zaman geçeceğini bilememektir).

Bense başka bir yaklaşım önermek istiyorum. Pişmanlığınızı kucaklayın (ama fazla sıkı ve fazla uzun süre sarılmayın). Pişmanlığa eşlik eden acı zorunludur, evin yaramazlık yapan köpeği gibi öteye kışkışlanmamalıdır. Kötü seçimler yaptığımızda, başarısız olduğumuzda ya da sevdiğimiz insanları üzdüğümüzde acı duymamız *gerekir*. Bu acı bizi motive edebilir ve bu kez hata yaptığımızı ama aslında çok daha iyi şeyler yapma potansiyelini taşıdığımızı hatırlamamızı sağlayan bir tetikleyici işlevi görebilir çünkü bu duygu, insanları değişime yönlendiren en güçlü duygulardan biridir.

Burada her şeyi doğru bir şekilde anlatmayı başarırısam ve siz de üzerinize düşeni yaparsanız, iki sonuç elde ederiz: 1) olmak istediğiniz kişi olmaya yaklaşırsınız ve 2) daha az pişmanlık duyarsınız.

Başlayalım mı?

Birinci Kısım

**Neden Olmak İstedığımız
Kişi Olamıyoruz?**

1. Bölüm

Davranış Değişimiyle İlgili Mutlak Gerçekler

Otuz beş yılı aşkın bir süredir başarılı liderlere pozitif ve kalıcı davranışsal değişimler elde etmeleri için yardımcı oluyorum. Danışanlarım değişebilme fırsatını yakaladıkları için genellikle memnun olurlar ama işin başında biraz isteksiz olanlar da yok değil. İnsanların büyük bölümü davranış değişikliğinin daha etkili bir lider, eş, hatta aile üyesi olmalarını sağlayacağını farkındalar ama ara sıra birkaç istisnaya karşılaştığım da oluyor.

Danışanlarıma yardımcı olmak için yalın ve tutarlı bir prosedür uygulayım. Hayatlarındaki önemli kişilerle, örneğin iş arkadaşları, üstleri veya yönetim kurulu üyeleriyle görüşme yapar, söylediklerini dinlerim. Büyük miktarda özel bilgi toplar, geribildirim alırım. Daha sonra bir özet çıkarır ve danışanımla birlikte incelerim. Amaçlanan davranış değişimlerinin sorumluluğu danışana aittir. Bu noktadan sonra bana düşen görev oldukça basittir. Danışanımın, *kendi* seçtiği kişilerin görüşlerine dayanan yine *kendi* seçtiği davranışlarda pozitif ve kalıcı değişimler elde etmesine yardımcı

olurum. Eğer danışanım bu pozitif değişimi elde etmeyi başarır ve bu değişim hayatındaki önemli kişilerce teyit edilirse, paramı alırım. Eğer kimse pozitif bir değişim görmüyorsa, herhangi bir ücret almam.

Bu yolculuğun her adımında danışanımın yanında olarak yolumdan sapmaması ve eski haline dönmemesi için destek veriyordum için, başarı şansımız artar. Ama bütün bunlar, aşağıda sayacağım iki mutlak ve değişmez gerçeğin önemini azaltmaz:

Gerçek #1: Davranışlarda kayda değer değişimler elde etmek çok zordur.

Davranış değişikliğine başlamak zor, devam ettirmek daha zor, değişimin kalıcı olmasını sağlamaksa en zordur. Hatta bir yetişkinin davranışlarını değiştirmesinin, duygusal bir varlık olan insan türü için başarılması en zor şey olduğunu söyleyebilirim.

Abarttığımı düşünüyorsanız, aşağıdaki soruları cevaplayın:

- *Hayatınızla ilgili değiştirmek istediğiniz şeyler nelerdir?* Büyük bir şey olabilir, örneğin kilo vermek (büyük bir iş), işinizi (bu da bayağı büyük) ya da mesleğinizi değiştirmek (daha da büyük). Ya da örneğin saç şeklinizi değiştirmek veya annenizi daha fazla aramak ya da oturma odasının rengini değiştirmek gibi küçük bir şey de olabilir. Neyi değiştirmek istediğinize karışmak bana düşmez.
- *Ne kadar zamandır uğraşıyorsunuz?* Kaç ay ya da kaç yıldır sabahları uyandığınızda kendinize “Bugün bu değişikliği yapacağım” cümlesinin çeşitli versiyonlarını söylüyorsunuz?
- *Nasıl gidiyor?* Bir başka deyişle, hayatınızda bir değişiklik yapmaya karar verip hemen harekete geçtiğiniz ve sonuçtan tatmin olduğunuz herhangi bir olay oldu mu?

Bu üç soru, hayatımızda bir değişiklik yapmak istediğimiz zaman karşı karşıya kaldığımız üç probleme tekabül ediyor.

Bir şeyleri değiştirmemiz gerektiğini kabul edememek. Bunun nedeni ya bir değişiklik gerektiğini fark edemiyor olmamız ya da aslında bu ihtiyacın farkında olmamız ama inkâr etmek için binbir bahaneyle sözde mantıksal mazeretler bulmamızdır. Birazdan değişime direnç göstermemize neden olan kemikleşmiş düşünce ve inançları inceleyecek ve çürüteceğiz.

Ataletin üzerimizde ne kadar etkili olduğunun farkında değiliz. Seçim şansımız olsa, hiçbir şey yapmamayı seçerdik. O yüzden “ne kadar zamandır uğraşıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara gün seçeneğini dahil etmeyerek sadece aylar ve yıllar dedim. Atalet, yani hareket etmeye karşı gösterdiğimiz direnç, değişim sürecinin hiç başlamamasının nedenidir. Konfor alanımız dahilindeki (aşına olduğumuz, acı vermeyen veya hoşumuza giden) bir şeyi yapmayı *keserek*, uzun vadede bize faydası olacak zor bir şeyi yapmaya *başlamak*, olağanüstü bir çaba gerektirir. Bu kitap size değişiklik yapmak için gereken çabayı tedarik etmez, bu sizin işiniz. Ama yapılandırmaya ve kendi kendini kontrol etmeye dayalı basit bir süreç sunarak, pozitif değişimi başlatmanızı ve sürdürmenizi sağlayacak yolu gösterebilirim.

İstediğimiz değişikliği nasıl yapacağımızı bilmiyoruz. Motive olmanız, bilgi ve beceri sahibi olduğunuz anlamına gelmez. Diyelim ki kilo vermek istiyoruz, buna niyetlendik, ama etkili ve işe yarar bir diyeti sürdürmek için gereken beslenme *bilgilerine* ve yemek pişirme *becerilerine* sahip değiliz. Ya da tersini düşünelim: Bilgi ve beceriye sahibiz ama motivasyonumuz yok. Bu kitabın temel prensiplerinden biri, davranışlarımızın çevremizden olumlu veya olumsuz yönde etkilendiğidir. Çevremizi iyi anlarsak, sadece değişim süreciyle ilgili motivasyonumuzu, bilgilerimizi ve becerilerimizi arttırmakla kalmaz, bu işi başarabileceğimize dair özgüvenimizi de yükseltiriz.

Yetişkinlik dönemimde yaptığım ilk davranış değişikliğini çok net hatırlıyorum. Yirmi altı yaşındaydım, ilk ve tek eşim Lyda'yla evliydim ve Los Angeles'taki California Üniversitesi'nde örgütsel davranış alanında doktora yapıyordum. Liseden beri, nasıl desem, saçlı bölgelerim tenhaydı, ama bunu kabul etmek istemiyordum. Her sabah banyoda aynanın karşısına geçiyor, tepemde kalan ince sarı saçları özenle taramak için epeyce zaman harcıyordum. Saçları alıyor, arkadan öne doğru tarıyor, sonra alnımın ortasında kıvrıyor ve defne yapraklarından yapılmış küçük bir çelenk gibi şekillendiriyordum. Sonra da bu komik saç şekliyle dışarı çıkıyor ve herkes gibi normal görüldüğümü sanıyordum.

Berbere gittiğimde de saçımı nasıl kesmesi gerektiğine dair ayrıntılı talimatlar veriyordum. Bir gün berber koltuğunda uyuyakaldım, o da saçlarımı fazla kısalttı ve başımın üstünü kapatacak şekilde taramama yetecek kadar malzemem kalmadı. Panik yapıp haftalarca şapkayla gezebilir, saçlarımın uzamasını bekleyebilirdim. Ama onun yerine aynanın karşısında durup kendime baktım ve "Artık kel olduğumu kabul etmenin zamanı geldi" dedim.

İşte o an, kalan saçlarımı da tıraşlayarak hayatıma kel bir erkek olarak devam etmeye karar verdiğim andı. Karmaşık bir karar değildi ve pek fazla çaba gerektirmemişti ama bir yetişkin olarak hayatımda yaptığım en özgürleştirici değişim olduğumu söyleyebilirim. Dış görünüşümle barışmış ve kendimi mutlu hissetmiştim.

Dış görünüşümü değiştirmeyi kabullenmemi sağlayan tetikleyici unsur neydi bilmiyorum. Belki hayatım boyunca her sabah o yorucu rutini tekrar etme düşüncesi beni dehşete düşürmüştü ya da belki kimseyi kandıramadığımı anlamıştım.

Neden olduğu önemli değil. Önemli olan şey, yani asıl başarı, değişmeye karar vermiş ve eyleme geçerek o kararı başarıyla uygulamış olmamdı. Bu kolay bir şey değil. Yıllarca saçlarıma üzülmüş, sürekli düzeltmek için uğraşmıştım. Yani insani aptallık spektrumunda, dış

görünüşüne aşırı önem vermekle safi dangalaklık arasında bir yerde bayağı uzun bir zaman geçirmiştım. Ama bu davranışı ısrarla sürdürmüştüm çünkü (a) kel olduğumu kabul edemiyordum ve (b) atalet eğiliminin etkisiyle, değişmek yerine aşına olduğum rutine devam etmek bana daha kolay gelmişti. Tek avantajım, (c) istediğim değişimi nasıl yapacağımı biliyor olmamdı. Yabancı dil öğrenmek, kilo vermek ya da daha iyi bir dinleyici olmak gibi değişimlerden farklı olarak, o sırada yaşadığım olay aylarca süren disiplinli bir çalışma, ölçüm ve takip süreçleri gibi şeyler gerektirmiyordu, ayrıca kimseyle işbirliği yapmama da gerek yoktu. Yapmam gereken tek şey berberime tuhaf talimatlar vermeyi kesip işini yapmasına izin vermektir. Keşke bütün davranışsal değişimler bu kadar kolay olabilse.

Gerçek #2: Gerçekten istemediğimiz sürece, kimse bizi değiştiremez.

Aşikâr bir gerçek. Değişim içeriden gelmeli. Emir veya talep üzerine ya da başkasının zorlamasıyla olmaz. Bütün kalbiyle değişime baş koymayan bir insan asla değişemez.

Bu basit gerçeği “değişim” işindeki on ikinci yılıma kadar tam olarak anlamamıştım. O zamana kadar sayısı yüzü aşan yöneticiye koçluk hizmeti vermiş, genellikle de başarılı olmuştum ama ara sıra başarısızlığa uğradığım birkaç vaka da olmuştu.

Başarısız vakaları gözden geçirirken, birden bir şey fark ettim: *Bazı insanlar değişmek istediklerini söylüyor ama aslında bunu gerçekten istemiyorlar.* Danışan seçiminde çok büyük bir hata yapmıştım. İnsanlar değişmek istediklerini söylediklerinde onlara inanmış, gerçeği söyleyip söylemediklerini araştırmak için daha derine inmemiştim.

Bu gerçeği anladıktan kısa bir süre sonra, büyük bir danışmanlık şirketinin COO’su olan Harry’ye koçluk yapmaya başladım. Harry

zeki, motivasyonu yüksek, çok çalışkan bir alfa erkeğiydi, şirketin istediği sonuçları elde ediyordu. Ama aynı zamanda kibirliydi ve kendini çok beğeniyordu. Ekibinde çalışanlara saygı göstermiyor, birçok çalışanın rakip şirketlere geçmesine neden oluyordu. İşi bırakanların sayısı artınca, şirketin CEO'su endişelenmeye başladı ve beni arayarak Harry'ye koçluk yapmamı istedi.

Başlangıçta Harry bu işe gönüllü görünüyordu, değişmek için hevesli olduğunu söylüyordu. İş arkadaşları ve çalışanlarıyla, hatta karısı ve ergenlik çağındaki çocuklarıyla görüşmeler yaptım. Hepsi aynı şeyi söylüyordu. Harry mesleki açıdan çok nitelikli biri olmasına rağmen her zaman gruptaki en zeki kişi olma ihtiyacı içindeydi, hep haklı çıkmak, her tartışmayı kazanmak istiyordu. Bu yaklaşımı etrafındakileri yoruyor ve ondan soğutuyordu. Kimbilir insanların ondan gözü korktuğu için kaç fırsat kaçırılmıştı?

Birlikte 360 derecelik geribildirimleri incelerken, iş arkadaşlarının ve ailesinin görüşlerine değer verdiğini iddia ediyordu ama ne zaman üzerinde değişiklik yapılması gereken bir konudan bahsetsem, yaptığı hataların aslında ne kadar meşru olduğunu madde madde anlatmaya başlıyordu. Üniversitede psikoloji okuduğunu hatırlatıp, etrafındaki herkesin davranış sorunlarını analiz ediyor ve sonunda *onların* değişmesi gerektiği sonucuna varıyordu. Hatta akıllara zarar bir kibirle, etrafındakilerin düzelmesine yardımcı olmak için önerilerde bulunmamı bile istedi.

Eskiden olsaydı Harry'nin gösterdiği direnci görmezden gelir, onun inkâr ve kibir davranışlarına benzer bir yaklaşımla, başkalarının yapamadığı şeyi başaracağımı, Harry'ye yardımcı olabileceğimi düşünürdüm. Neyse ki kısa bir süre önce aldığım dersi hatırladım: *Bazı insanlar değişmek istediklerini söylüyor ama aslında bunu gerçekten istemiyorlar.* Yavaş yavaş Harry'nin asıl amacının, yaptığımız çalışmayı kendi üstünlüğünü göstermek ve karısıyla çocukları dahil etrafındaki herkesin düşüncelerini çürütmek için bir araç olarak

kullanmak istediğini anlamaya başladım. Dördüncü görüşmemizde artık ölüyü diriltmeye çalışmaktan vazgeçtim. Harry'ye yardımcı olamayacağımı söyledim ve yollarımızı ayırdım. (Daha sonra, çalıştığı şirketin Harry'yi işten çıkardığını duyunca sevinmedim ama şaşırmadım da. Anlatılanlara göre şirketin CEO'su yardım almaya direnen birinin hem mesleki hem de kişisel açıdan varabileceği son noktaya geldiğini ve buradan ileriye gidemeyeceğini düşünmüş.)

Davranışlarımızı değiştirmenin hiçbir risk taşımadığını, sadece faydalı olacağını, statükoya yapışıp kalmanın ise kariyerimize ve ilişkilerimize zarar vereceğini bildiğimiz durumlarda bile değişime direnç gösterilebiliyor. Harry'yle olanlar bu gerçeğin çok açık bir örneğini teşkil ediyor.

Ölüm kalım meselesi olduğunda bile değişimin zorluğu bizi mağlup ediyor. Örneğin sigara içmek gibi bir alışkanlıktan vazgeçmenin ne kadar zor olduğunu düşünün. O kadar zor ki kanser tehlikesine ve etraftakilerin kınamasına rağmen, sigarayı bırakmak istediklerini söyleyen bağımlıların üçte ikisi bırakmayı denemektense kaçınıyorlar. Zaten deneyenlerin de onda dokuzu başarısız oluyor. Sonunda başarabilenler, yani motivasyonu en yüksek ve en disiplinli olanlar bile, tamamen bırakmadan önce ortalama olarak altı başarısız deneme yapıyorlar.

Hayatımızdaki diğer davranış değişiklikleriyle karşılaştırdığımız zaman, sigarayı bırakmak nispeten basit bir zorluk. Ne de olsa bu sadece kişinin kendisiyle ilgili bir davranış, yani sigara içen kişi kendi alışkanlığıyla başbaadır ve tek bir birey tek bir canavarla mücadele ediyordur. Ya aşarsın ya aşamazsın, zaferi kazanıp kazanmamak sadece sana bağlıdır. Başka hiç kimsenin bu konuda söz söyleme hakkı yoktur.

Şimdi bu sürece, yaptıklarını tahmin veya kontrol edemeyeceğiniz başka insanları da katmak zorunda kaldığınızı ve onların tepkilerinin başarınızı etkileyebileceğini düşünün. Tek başına bir

alışkanlıktan vazgeçmeye çalışmakla, başka insanların dahil olduğu bir süreç yaşamak arasındaki fark, tenis maçından önce ısınma vuruşları yapmakla, size doğru roket hızında toplar atan bir rakiple mücadele etmek arasındaki farka eşdeğerdir.

Zaten yetişkinlerin davranışlarını değiştirmelerini bu kadar zorlaştıran unsur da budur. Evde daha iyi bir eş ya da işyerinde daha iyi bir müdür olmak için, eşinizin veya iş arkadaşlarınızın da bu çabaya ortak olması gerekir. Etrafınızdaki herkes sizin değişmekte olduğunuzu görmelidir. Sırtını başka insanlara dayamak da, bu sürecin zorluk derecesinin katlanarak artmasına neden olur.

Şu son cümleyi sindirmek için okumaya kısa bir ara verin. Bu kitap, sigara içmek ya da geceleri dondurma yemek gibi alışkanlıklardan kurtulmakla ilgili değil. Burada ele aldığımız konu, saygı duyduğunuz ve sevdiğiniz insanların arasındayken arz ettiğiniz davranışları değiştirmek. Hedef izleyici kitlemiz de işte bu insanlar.

Pozitif ve kalıcı değişimi bu denli zor yapan ve çoğumuzun daha sürecin başında vazgeçmesine neden olan şey, bu mücadeleyi mükemmellikten oldukça uzak olan ve bizi yolumuzdan saptıracak çok sayıda tetikleyiciyi barındıran dünyamızda yapmak zorunda olmamızdır.

İyi haberse, davranış değişiminin ille de karmaşık bir şey olmasına gerek olmadığıdır. Önümüzdeki bölümlerde anlatılan yöntemleri öğrendikçe, verdiğim tavsiyelerin basit olması sizi yanıltmasın. Kayda değer ve kalıcı değişim, sandığınızdan çok daha basit olabilir.

Ama *basit* olması, *kolay* olduğu anlamına gelmez.

2. Bölüm

Davranış Değişimini Frenleyen İnançlar

2001–2013 yılları arasında New York belediye başkanı olan Michael Bloomberg, görevde kaldığı on iki yıl boyunca yorulmak bilmeyen bir “sosyal mühendis” oldu, bıkip usanmadan insanların davranışlarını düzeltmeye çalıştı (en azından kendisi öyle yaptığını düşünüyordu). Kamuya açık alanlarda sigara içmeyi yasaklamaktan tutun da, bütün belediye araçlarının hibrit olması şartını getirmeye kadar, yaptığı her şey kamusal iyileştirmeye yönelikti. 2012 yılında, üçüncü ve son hizmet döneminin bitmesine yakın, çocuk obezitesi sorununu ele almaya karar verdi. Şekerli içeceklerin 29 gramı aşan miktarlarda satılmasını yasakladı. Yaptıkları doğru muydu değil miydi, uygulamalarındaki boşluklar bazı insanlara haksız avantaj mı sağlıyordu gibi tartışmalar bir yana, hepimiz çocukluk obezitesini önlemeye çalışmanın iyi bir şey olduğunu kabul ediyoruz. Bloomberg küçük bir müdahaleyle insanları şekerli içecekler tüketmeye teşvik eden ortamda bir değişiklik yapmaya çalışıyordu. Koyduğu yasağın arkasında yatan mantık çok sağlamdı: Eğer tüketicilere, örneğin sinemaya gidenlere, 58 gram yerine 29

gramlık kutular sunulursa, küçük kutuları alırlar ve daha az şeker tüketirler. Bu arada kimse onların canlarının istediği kadar şekerli içecek tüketmesine karışmıyor, isterlerse 29 gramlık *iki* kutu satın alabilirler. Sadece insanların davranışlarını değiştirmeleri için karşlarına küçük bir engel konulmuş oluyor. Bunu, odanıza girmeden önce kapıya vurulsun diye ofisinizin kapısını kapatmaya benzetebiliriz.

Benim konuyla şahsen bir ilgim yoktu (zaten işim de kimseyi yargılamak değil; ben insanların olmak istedikleri kişi olmalarına yardımcı oluyorum, o kişinin kim olduğuna karar vermek benim görevim değil). Bloomberg'in uygulamasını mesleki açıdan takip ettim çünkü insanların değişime gösterdikleri direncin farklı bir versiyonunu göreceğimi düşünüyordum. New York'u seviyorum. Kentin sakinleri beni hayal kırıklığına uğratmadı.

Hemen "dadı devlet" itirazları yükseldi. Bu Bloomberg denen adam kim oluyor da hayatımı nasıl yaşayacağımı söylüyor? Yerel politikacılar da onlara danışılmadığını söyleyerek yasaya itiraz ettiler. Zaten bu belediye başkanının kimseye söz hakkı tanımadan canının istediğini yapmasına sinir oluyorlardı. NAACP bir yandan şekerli içeceklerle saldıran başkanın diğer yandan okullarda jimnastik derslerinin bütçesini kestğini, bunun ikiye bölünmüş olduğunu söyleyerek itiraz etti. Küçük esnaf da zarar görüyordu çünkü 7-Eleven gibi zincir mağazalar bu yasaktan muaftı, bu yüzden esnaflar dezavantajlı duruma düşüyordu. Televizyon programcısı Jon Stewart, büyük ebatlı içecek satmanın iki yüz dolarlık cezasının, marihuana satma cezasının iki katı olduğunu söyleyerek başkanla dalga geçti. Ve bu böyle devam etti. Sonunda, çeşitli davalar açıldıktan sonra, bir hâkim yasayı "keyfi ve kapris niteliğinde" olduğu gerekçesiyle iptal etti. Bunları anlatarak parmak basmak istediğim nokta şu: Belli bir davranışın değiştirilmesi bireylere ve topluma tartışmasız şekilde faydalı olduğu zaman bile, değişimden kaçmak için bahane-

ler üretme konusunda hepimiz birer deha olabiliyoruz. Bize yardım etmeye çalışan kişinin stratejilerini yermek çok daha kolay ve eğlenceli.

Hele de kendi davranışlarımızı değiştirme sırası bize gelince, daha da dahiyane bahaneler bulabiliyor ve sırtımızı inkâra, dirence, sonunda da kendimizi kandırmaya varan bir dizi kanaate dayıyoruz. Bu inanç ve kanaatler bahanelerden daha zararlı çünkü bir bahane ya da mazeret, başkalarını hayal kırıklığına uğrattığımız zaman kullandığımız şeylerdir, genellikle o anda uydurulur. Spor yapmıyorum çünkü “çok sıkıcı” veya “çok meşgulüm”, işe geç kaldım çünkü “trafik vardı” ya da “çocuklardan biriyle ilgili acil bir durum oldu.” Yani “başka çarem yoktu”, seni o yüzden üzdüm. Aslında hepsi de “elektrikler kesildi” bahanesinin farklı versiyonları olan bu mazeretler o kadar sık kullanılıyor ki, hâlâ inandırıcı olmalarına hayret ediyorum.

Peki ya kendi kendimizi hayal kırıklığına uğrattığımız zaman kullandığımız sebeplere ne demeli? Dünyamızı nasıl yorumladığımızı gösteren bu içsel inançları “mazeret” olarak tanımlamak yetersiz kalır. Mazeret, beklentileri neden karşılayamadığımızı olay olup bittikten sonra açıklayan bir şeydir, oysa içsel kanaatlerimiz ve inançlarımız başarısızlığı daha baştan tetikler, yani baştan mağlup olmamıza neden olurlar. Kalıcı değişim ihtimalini ortadan kaldırarak sabote ederler. Bu düşünceleri hareketsizliğimizi meşru kılmak için kullanırız, negatif sonuçların da kendiliğinden ortadan kalkmasını bekleriz. Ben bunlara tetikleyici inançlar diyorum.

1. Anlarsam yaparım

Bu kitapta önerdiğim her şey işe yarar. “Biraz” veya “bir şekilde” değil, tam olarak işe yarar. Önerilerim sizlere “ideal ben” ile “gerçek

ben” arasındaki farkı nasıl kapatacağınızı gösterecek. Ama tabii bunun yollarını öğrenmek, yapacağınız anlamına gelmiyor.

Kitaplarımı okuyanlar bazen “Bütün bunlar makul. Bunları zaten biliyorum, yeni bir şey söyle” derler. Hatta kişisel gelişim kitapları hakkında yapılan en yaygın eleştiri de budur (şu an sizin de aklınızdan geçiyor olabilir). Bense bu eleştiriye cevaben, “Evet, doğru, bunları zaten biliyordur, ama çoğunu yapmadığından eminim” derim. Şirketler zaman zaman seminerler düzenler ya da çalışanları birkaç günlüğüne bir yerde toplayarak eğitim verirler. O eğitimlerde herkes ne yapılması gerektiğine dair mutabakata varır, ama bir yıl sonra baktığınızda hiçbir şeyin değişmediğini görürsünüz. Demek ki bir şeyi *anlamakla yapmak* arasında bir fark var. Ne yapılması gerektiğini anlamak, yapılmasını garantilemez. O nedenle anlarsam yaparım düşüncesi, *kafa karıştırıcı* bir etki yaratır, ayrıca aşağıda sayacağım on dört tetikleyici düşünceye de hâkim olur.

Bu düşüncelere aşına olabilir, sizinle ilgisi olmadığını söyleyebilirsiniz. Ve bu da sorgulanması gereken bir fikirdir.

2. İradem güçlüdür, yolumdan dönmem

İrade ve öz-kontrol kavramları yüceltilir, bunlara sahip olmayan insanlara küçümseyerek bakılır. Kuvvetli bir iradesi olan ve bu sayede başarıya ulaşan kişiler “güçlüdür”, “kahramandır”; yardıma ihtiyacı olanlar, bazı şeyler için yeni bir yapılandırma oluşturması gereklerse “zayıftır.” Bu son derece saçma bir yaklaşımdır çünkü aslında kendi iradesinin gücünü tam olarak bilen ya da öngörebilen insan sayısı çok azdır. Üstelik sadece irademizi abartmakla kalmaz, bizi yolumuzdan saptıracak çevresel tetikleyicilerin gücünü de hafife alınız. Oysa yaşadığımız çevre, bir “irade azaltma makinesi” gibi işlev görür ve olağanüstü güçlüdür.

Homeros'un İÖ 800 civarında yazdığı ünlü eseri *Odyseia Destanı*'nda baş kahraman Odysseus, Truva Savaşı'ndan dönerken sayısız tehlikeyle karşı karşıya kalır, sınavlardan geçer. Geminin yolu, dayanılamayacak kadar cazip bir çağrıyla denizcileri çeken ve kayalara çarpıp ölmelerine neden olan deniz kızlarının bulunduğu bölgeden geçiyordur. Odysseus deniz kızlarının sesini duymak istiyordur. Mürettebatın kulaklarını balmumuyla tıkar, kendisini de geminin direğine bağlar, böylece delirmeden deniz kızlarının çağrılarını dinleyebilecektir. O çağrıya dayanabilmek için iradesinin tek başına yeterli olmayacağını biliyordur.

Ama çoğumuz Odysseus gibi önümüze çıkan zorlukları öngöremiyoruz, bunun sonucunda da önümüze bir hedef koyduğumuz sırada sahip olduğumuzu varsaydığımız irade, o hedefe giden yolda ilerlerken gösterdiğimiz iradeyle eşleşmiyor. O yol, gemimizi batıracak tehlikelerle dolu. Bu nedenle bu düşünce *aşırı özgüveni* tetikler.

3. Bugün özel bir gün

Hatalı davranışlarımıza mazeret bulmak istediğimiz zaman, herhangi bir günü "özel gün" ilan edebiliriz. Dürtülerimize boyun eğer, kısa vadeli tatminlerle yetiniriz çünkü bugün Şampiyonluk Maçı, doğumgünüm, yıldönümümüz, izin günüm ya da Ulusal Kurabiye Günü'dür (evet, öyle bir gün var, tarihi de 4 Aralık). Yarın normale döneceğim, her zamanki disiplinli halimi sürdüreceğim.

Eğer gerçekten değişmek istiyorsanız, takvim sayfaları size normal günlerinizden daha çekici bir gün sunar sunmaz kendinizi zorunluluklardan muaf tutamayacağınız gerçeğiyle barışmalısınız. Anlık sapmalarımıza bahane bulmak için dışsal bir olayı kullanmak, keyfi bir *tutarsızlığa* neden olur, bu da değişime vurulan ölümcül bir darbedir. Değişim bir gecede başarılmaz. Uzun bir maça çıktı-

ğınızı unutmayın, özel günlerin sağladığı kısa vadeli anlık tatmin oyunları işinize yaramaz.

4. “En azından ... gibi değilim”

Bir başarısızlık ya da kayıp yaşadığımızda, moralimiz bozukken “En azından ... gibi değilim” deriz. Dünyanın en kötü durumda olan kişisinden daha iyi bir durumda olduğumuz için teselli buluruz. Bu bizim çıtamızı düşürüp rahatlamak, motivasyon ve disiplin zorunluluklarımızı azaltmak için kullandığımız bir bahanedir. Ne de olsa bizden daha kötü durumda olan insanlar vardır ve onlar değişime bizden çok daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu düşünceyle sahte bir *bağışıklık* duygusunu tetiklemiş oluruz.

5. Yardıma ve planlamaya ihtiyacım olmamalı

İşlevselliğimizi en çok bozan düşüncelerden biri, basitliğe ve planlamaya duyduğumuz antipatidir. İlk bakışta gayet basitmiş gibi görünen işlerle ilgili örgütlenmeye ve planlama yapmaya ihtiyacımız olmadığını düşünürüz. Örneğin Dr. Atul Gawande’nin *İşler Nasıl Doğru Yapılır* kitabında anlattığı gibi, yoğun bakım ünitelerindeki damar yolu enfeksiyon salgınları, doktorlar elleri yıkamak, hastanın derisini temizlemek, damar yolunu açtıktan sonra steril pansuman yapmak gibi beş maddelik basit bir kontrol listesini uyguladığı zaman neredeyse tamamen yok oluyor. Ama bu kontrol listesinin kanıtlanmış başarısına rağmen doktorlar uzun yıllar boyunca bu prosedürü uygulamamak için direndiler çünkü yıllarca tıp eğitimi aldıktan sonra hatırlatmaların, özellikle de hemşirelerden gelen uya-

^{*} Domingo Yayınevi, 2011, çev. Şiirsel Taş.

rıların, küçük düşürücü olduğunu düşünüyorlar, “basit talimatları hatırlamak için bir kontrol listesine ihtiyacım olmamalı” diyorlardı.

Bu tepki, içinde üç dürtü barındıran doğal bir tepkidir: 1) basit şeyleri küçümsemek (ancak karmaşık şeyler dikkatimizi vermeye layıktır); 2) talimat alıp kontrol edilmekten hoşlanmamak ve 3) kendi başımıza başarıya ulaşabileceğimize dair temelsiz bir inanç beslemek. Bu üç düşünce bir araya gelerek kişide hiç de hoş olmayan bir *istisna olma* anlayışını tetikler. Plana ve rehberliğe ihtiyacı olan insanlardan üstün olduğumuzu varsayınca, değişim için hayati önem taşıyan öğelerden birini, yani alçakgönüllülüğü yok etmiş oluruz.

6. Yorulmayacağım ve hevesim kaçmayacak

Sabah kalktığımızda o gün çok çalışıp işlerimizi bitirmeyi planlar-ken yorgun olmayız. Kendimizi taze ve enerji dolu hissederiz. Ama saatlerce çalıştıktan sonra yoruluruz ve havlu atmaya daha eğilimli oluruz. Hedeflerimize ulaşmak için plan yaparken enerjimizin tükenmeyeceğini ve değişme hevesimizin azalmayacağını sanırız. Oysa öz-kontrol sınırlı bir kaynaktır, biz yoruldukça zayıflar, sonunda da tamamen yok olabilir. Yaptığımız gerçekçi olmayan plana sadık kalmaya çalışmak, *tükenmemize* neden olur.

7. Dünya kadar vaktim var

Zihnimizde aynı anda yer bulan ve zaman algımızı çarpıtan, birbirine zıt iki düşünce vardır: 1) bir şeyi yapmak için ne kadar zaman gerektiğini doğru tahmin edemez, gerekenden çok daha kısa bir sürede bitirileceğini sanırız; 2) zamanın, sonunda bütün kişisel gelişim hedeflerimize varacak kadar kadar açık uçlu ve geniş olduğunu

düşünürüz (Hah! Bu yıl *Savaş ve Barış*'ı okuyacağıma yemin ettim ve 43 yıldır aynı yemini ediyorum). Zamanın sonsuz sabrına duyulan bu inanç, *erteleme* davranışını tetikler. Yarın başlarım, acelem yok, bugün başlamam şart değil.

8. Dikkatim dağılmayacak ve beklenmedik şeyler olmayacak

Gelecekle ilgili planlar yaparken, dikkatimizi dağıtabilecek şeyleri pek göz önüne almayız. Sanki mükemmel bir dünyada yaşıyormuşuz ve herkes bizi işimize odaklanmamız için rahat bırakacakmış gibi plan yaparız. Evet, geçmişte hiç rahat bırakılmamışsınız, ama olsun, ideal bir dünyada uygulanacak olan bu plan kesin işleyecektir. Bu düşünceyle yola çıkarak, hayatın önümüze sürekli engeller çıkardığını, önceliklerimizi karıştırıp odaklanma kabiliyetimizi sınadığını göz önünde bulundurmuyoruz.

Matematiksel iktisat okumak bana, *düşük olasılıklı olayların yüksek olasılığını* öğretti. Plan yaparken düşük olasılıklı olayları göz önünde bulundurmuyoruz çünkü bunlar, adı üzerinde, düşük olasılıklıdır. Lastik patlar mı, kaza olur mu, yolda kamyon devrildi diye trafik tıkanıp işe geç kalır mıyım diye düşünen ve önlem alan var mı? Oysa bu olaylardan en azından birinin meydana gelme ihtimali yüksektir. Hepimiz istesek de istemesek de sık sık trafik sıkışıklığının, patlayan lastiklerin ve kazaların kurbanı oluyoruz. Bu nedenle bu düşünce, *gerçekçi olmayan beklentileri* tetikler.

(Tam da bu satırları yazarken, sakın bir pazar günü olmasına rağmen danışanlarımdan birinden bir e-posta geldi. "İşyerimde acil bir durum var, size danışmam gerekiyor. Şimdi arasam konuşabilir miyiz?" diye soruyordu. *Bu kişinin* pazar akşamüstü acil bir durum nedeniyle beni araması ihtimali sıfıra yakındı [daha önce hiç böyle

bir şey yapmamıştı], ama bir pazar akşamüstü dikkatimi dağıtacak bir şey çıkması ihtimali oldukça yüksekti).

Koçluk hizmeti verirken, genellikle on sekiz aylık bir program uygulamam. Bütün danışanlarıma aynı uyarıda bulunur, bu işin sandıklarından daha uzun süreceğini çünkü başladıktan sonra mutlaka bir kriz yaşanacağını söylerim. Krizin ne olacağını bilemem, ama gerçek ve meşru bir kriz olacağından eminim; örneğin şirket satılır, ürünlerde bir kusur çıkar veya bir ürünün toplatılması gerekir. Böyle bir olay pozitif değişim elde etme sürecinin önemli ölçüde uzamasına neden olabilir. Ne olacağını önceden bilemezsiniz ama dikkatinizi dağıtacak ve sizi yavaşlatacak bir şeyler yaşanacağından emin olabilirsiniz.

9. Birden bir aydınlanma yaşayacağım ve hayatım değişecek

Aydınlanma deyince akla, ani bir içgörü ve irade patlamasıyla yaşanan bir değişim geliyor. Tabii, bu da mümkündür. Alkolik bir insan dibe vurur, kumarbaz bütün parasını kaybeder, kötü bir yönetici işten atılmakla tehdit edilir ve bir süreliğine ışığı görürler. Ama genellikle, aydınlanma deneyimleri *sihirli düşünceyi* tetikler. Ben “ani dönüşümlere” her zaman kuşkuyla bakmışımdır. Böyle olaylar kişinin kısa vadede değişmesini sağlayabilir ama önemli veya kalıcı bir değişim yaşanmaz çünkü bu süreç stratejiye değil itkiye, yapılanmaya değil umutlara ve dualara dayanır.

10. Bir kere değiştikten sonra bir daha bu konuyla uğraşmama gerek kalmayacak

Batı'nın en büyük hastalığı, “..... olunca mutlu olacağım” diye düşünmektir. İnsanlar mutluluğun statik ve nihai bir hedef olduğunu

düşünüyorlar, örneğin terfi alırsam, o evi satın alabilirsem, bir eş bulursam mutlu olacağım diyorlar. Bu yaklaşım bize, modern hayatın en popüler hikâyesiyle telkin ediliyor: Bir insan var, o insan bir ürünü ya da hizmeti almak için para harcıyor ve sonsuza dek mutlu oluyor. Buna televizyon reklamı diyoruz. Amerikalılar ortalama 140.000 saatlerini televizyon reklamlarını izleyerek geçiriyor. Bu durumda beyinlerimizin biraz yıkanıyor olması kaçınılmaz. Elde ettiğimiz herhangi bir pozitif değişimin bizi sonsuza kadar değiştireceğini düşünmemize şaşmamak lazım. Davranış değişimi konusunda da aynı yanılgılara düşüyoruz. Bir hedef belirliyor, o hedefe vardığımızda mutlu olacağımızı ve asla geriye dönmeyeceğimizi sanıyoruz. Bu düşünce, sahte bir *kalıcılık* duygusuna neden oluyor.

Keşke doğru olsaydı. Ama “Liderlik Bir Temas Sporudur” başlığı altında dünyanın dört bir yanından 86.000 kişiyle yaptığım liderlik davranışlarını değiştirme konulu araştırmanın sonuçları öyle demiyor. Eğer uğraşmaya devam etmezsek, elde ettiğimiz değişimler kalıcı olmaz. Bunu örneğin kilo verip sonra o kiloyu korumaya benzetebiliriz. İstedığımız kiloya gelmek bir şey, onu korumak başka bir şeydir. *Oraya vardığımız zaman, kararlılık ve disiplinle hareket etmezsek orada kalamayız.* Sonsuza kadar spor salonuna gitmek zorundayız.

Masallar “...ve sonsuza dek mutlu yaşadılar” diye biter. İşte bu yüzden onlara belgesel değil, masal diyoruz.

11. Eski problemleri ortadan kaldırıncaya yenileri gelmeyecek

Elde ettiğimiz değişimlerin kalıcı çözümler olmadığını anlasak bile, eski problemi halledince genellikle yeni bir problemle karşılaştığımızı unutuyoruz. Başarılı müşterilerimin hayatında bu durumu sık

sık gözlemliyorum. Hepsi de hayallerini süsleyen CEO pozisyonunu elde ettikten sonra duydukları coşkunun, en fazla ikinci yönetim kurulu toplantısına kadar sürdüğünü kabul ediyorlar. Eskiden problem CEO olmaktı, o problem aşıldınca bu defa da CEO olmanın getirdiği sorunlarla karşı karşıya kalındı. Bu düşünce, *gelecekteki zorluklarla* ilgili temel bir yanılgıya düşmemize neden olur.

Piango kazananlar çok iyi bilinen bir örnektir. Hangimiz aniden zengin olmanın getireceği rahatlığı hayal etmedik ki? Ama araştırmalar piango kazananların iki yıl gibi kısa bir zaman sonra eski hallerine döndüklerini gösteriyor. O büyük para borçlarını, ev kredisini ve çocukların eğitim masraflarını hallediyor ama ortaya yeni problemler çıkıyor. Bir anda akrabalar, arkadaşlar ve hayır kurumları peşlerine düşüyor. Eskiden kötü bir mahallede eski bir evde ama sevilen arkadaşlarla oturulurken, artık yeni bir mahallede pahalı bir evde ama arkadaşsız olma problemi yaşanıyor.

12. Çabalarım adil bir şekilde ödüllendirilecek

Çocukluğumuzdan bu yana hayatın adil olduğuna inandırılarak yetiştirildik. Asil çabalarımız ve yaptığımız iyilikler ödüllendirilecek sanıyoruz, sonra olmayınca bu adil değil diye düşünüyoruz. Beklentilerimizin karşılanmaması *içerlememize* neden oluyor.

Liderlere koçluk yaparken, doğru olanı yapmak niyetiyle değişmeye çalışmalarını tavsiye ediyorum. Elde etmeye çalıştıkları değişim onların daha iyi bir lider, daha iyi bir ekip üyesi ya da aile babası olmasını sağlayacak, bu şekilde çevrelerindeki insanların hayatlarına da bir katkıda bulunacaklar. Ayrıca inandıkları değerlere göre yaşayacaklar. Sadece terfi, zam gibi dışsal ödüller için değişmek isteyenlerle çalışmıyorum çünkü 1) istedikleri ödülleri elde edeceklerine dair bir garanti yok, 2) eğer tek motivasyonları ödülse, o ödülü

elde ettikten sonra eski hallerine dönecekler ve 3) bu durumda sahte-kârılığa destek vermiş olurum.

Gelişmek kendi başına bir ödüldür. Bu niyetle yola çıkarsak, hayal kırıklığına da uğramayız.

13. Kimsenin bana aldıracağı yok

Kimse onlara aldırmadığı ve dikkat etmediği için zaman zaman eski kötü davranışlarına geri dönebileceklerini düşünenler vardır. Görünmez olduğunu düşünmek, *yalnızlığı* tetikler. Üstelik bu düşünce doğru da değildir. İnsanlar yavaş ama istikrarlı bir şekilde değiştiğimizi hemen anlamasalar da, eski halimize döndüğümüz anda bunu *kesinlikle* fark edeceklerdir.

14. Değişirsem “ben, ben olmam”

Birçok kişi bugünkü davranışlarının sadece kendilerini tanımlamakla kalmayıp, sabit ve sürekli kendiliklerinin bir parçası olduğunu düşünür, şimdiki hallerinin sonsuza dek sürecek esas kimlikleri olduğunu sanırlar. Değişirlerse benliklerine ihanet etmiş olacaklardır. Bu düşünce *inatçılığı* tetikler. İnsanlar “bu ben değilim” diyerek yeni durumlara uyum sağlamayı reddeder.

Örneğin yöneticilerle çalışırken sık sık “Pozitif geribildirim vermede yetenekli değilim. Bu davranış bana uygun değil” dediklerini duyarım. Bu tarz durumlarda onlara “insanlara hak ettikleri pozitif geribildirim vermeni engelleyecek tedavisi olmayan genetik bir hastalığın mı var?” diye sorarım.

Sadece davranışlarımızı değil, kendimizi tanımlama şeklimizi de değiştirmek mümkündür. Kendimizi üzerinde “bu ben değilim” yazan bir kutuya koyarsak, o kutudan asla çıkamayız.

15. Kendi davranışlarımı değerlendirecek bilgeliğe sahibim

Bir öz-değerlendirme anketinin sonuçlarına göre, 80.000 profesyonel çalışandan yüzde 70'i performans açısından meslektaşları arasında ilk %10'a girdiklerini düşünüyor. %82'si ilk beşte olduklarını, %98,5'i de en üstteki yüzde 1,5'luk dilimde olduklarını sanıyor. Başarılı olduğumuz zaman kazandığımız zaferleri kendimize mal eder, kayıpların suçunuysa ya başkalarına ya da çevresel şartlara atarız. Bu düşünce şekli *nesnel* olmamızı engeller ve başkaları kendi başarılarını abartırken, bizim her zaman doğru ve adil değerlendirmeler yaptığımızı düşünmemize neden olur.



Aşırı özgüven. İnatçılık. Sihirli düşünce. Kafa karışıklığı. İçerleme. Erteleme. Değişim yolculuğunda taşıdığımız yük oldukça ağır. Bazıları derin, bazıları da yüzeysel ve saçma olan bütün bu rasyonalizasyonlar bile *Neden Olmak İstedığımız Kişi Olamıyoruz* sorusunu cevaplamıyor. Neden bir gün değişmeye karar veriyoruz da, birkaç saat ya da birkaç gün sonra vazgeçiyoruz?

İstedığımız değişiklikleri yapmamıza engel olan, şimdiye kadar saydıklarımızdan daha büyük bir neden var. Uydurduğumuz kaliteli bahanelerden ya da tetikleyici inançlarımıza olan bağlılığımızdan bile daha önemli bir neden. Çevre.

3. Bölüm

Bütün Suç Çevrede

Çoğumuz çevrenin davranışlarımız üzerindeki etkisinin farkına varmadan yaşıyoruz.

Sıkışık bir otobanda “trafik canavarı” haline geldiğimiz zaman bunun nedeni sosyopat olmamız değil. Sadece kaba ve sabırsız sürücülerle çevrili bir arabada direksiyonun arkasına sıkışıp kalma durumu, normal şartlar altında gayet sakin olan tavrımızı değiştirip öfkemizi tetikliyor. İstmeden kendimizi içinde bulduğumuz bu sabırsızlık, rekabet ve düşmanlık ortamı bizi değiştiriyor.

Lokantada yemeği beğenmediğimiz zaman sesimizi yükseltip, aslında yemeği pişirmemiş olan ve olayda hiçbir suçu olmayan zavallı komiye ya da şef garsona eziyet etmemizin nedeni, Louis XIV’in asaletin gereklilikleriyle ilgili görüşlerini paylaşmamız değil. Bu çarpık davranış, yemeğe bu kadar para ödediğimiz için kral muamelesi görmemiz gerektiğini düşündüğümüz lokanta ortamından kaynaklanıyor. Ne zaman bir şeye hakkımız olduğunu düşünsek, aynı şekilde davranırız. Lokantadan çıkınca yine o sabırlı, kibar, örnek vatandaş halimize döneriz.

İçinde bulunduğumuz çevrenin farkında olduğumuz ve orada olmaktan memnuniyet duyduğumuz zaman bile, bu acımasız etkinin kurbanları olmaktan kurtulamayız. Otuz yıl önce hayatımın yarısını uçaklarda geçirmeye başladığımda, uçak yolculuklarının okumak ve yazmak için ideal bir ortam olduğunu düşünüyordum. Telefon yok, ekran yok, araya giren işimi yarıda kesen yok. Sürekli seyahat etmekten sıkılmıyordum çünkü üretken olmamı sağlıyordu. Ama havayolu şirketlerinin uçuş sırasında sundukları eğlenceler yavaş yavaş artıp, tek bir ekranda gösterilen bir filmde, oturduğum yerden seçebileceğim 50 kanala çıkınca, üretkenlik düzeyim düştü. Uçakta bulduğum manastır benzeri sükûnet ortamı, parıl parıl parlayan dikkat dağıtıcı bir galeriye dönüşmüştü. Ben de bu ortamın çekiciliğine karşı koyamıyor, dikkatimin dağılmasına izin veriyordum. Birkaç zaman diliminden geçtiğimiz uzun yolculuklarda bile, çalışacağıma ya da uyku eksikliğimi gidereceğime, art arda iki-üç saçma film izliyordum. Uçaktan her çıktığımda sağ salim varmış olduğumuza sevinip işime hevesle başlamak yerine, uçuş sırasında boşa harcadığım zamana üzüldüm, kendime kızıyordum. Disiplinli olma konusunda çuvalladığımı düşünüyordum. Ayrıca eskiden havalimanından dinlenmiş ve rahatlamış halde çıkarken, şimdi daha yorgun ve asabi olduğumu da fark etmiştim. Uçaktaki eğlence imkânlarının değiştiğini, benim de bu değişime ayak uydurduğumu ama bunun iyi bir değişim olmadığını fark etmek iki yılımı aldı.

Bu kitabı yazarken iyileştirmeyi hedeflediğim bir “rahatsızlık” varsa, o da insanların çevreleriyle ilgili yanlışlarıdır. Çevremizle uyum içinde olduğumuzu sanıyoruz ama aslında sürekli bir savaş halindeyiz. Biz onu kontrol ettiğimizi düşünürken aslında o bizi kontrol ediyor. Çevrenin bizim lehimize işlediğini, yani bize yardım ettiğini zannediyoruz, oysa bizi yoruyor ve tüketiyor. Çevremiz bize bir şeyler vermekle meşgul değil, tek istediği bizden bir şeyler almak.

Sanki çevre hayatımızdaki bir düşmanmış gibi mi konuşuyorum? Öyleyse doğru anladınız, ben de bunu demek istiyordum. Çevrenizi sanki bir insanmış gibi düşünmenizi istiyorum. Masada karşınızda oturan ezeli bir düşman gibi görün onu. Çevreniz, parmak uçlarınızın ve derinizin hemen ötesindeki amorf bir boşluktan veya soluduğunuz havadan ibaret değildir. Siz rutin hayatınızı sürdürürken duyarsız kalmaz. Dur durak bilmeden çalışan tetikleyici bir mekanizmadır ve davranışlarınız üzerindeki etkisi, görmezden gelinemeyecek kadar güçlüdür. Bu nedenle onu etten ve kemikten bir insan olarak görmek bir fantazi değil, neye karşı mücadele ettiğimizi görmemizi sağlayan bir stratejidir (hatta bazı durumlarda çevreye bir isim verilmesini bile tavsiye ediyorum).

Çevreniz sadece olumsuz şeylerle dolu değil. Bazen omzunuzdaki küçük bir melek gibi işlev görüp daha iyi bir insan olmanıza yardımcı olur. Örneğin bir düğünde, sınıf buluşmasında ya da ödül yemeğindeyken oradaki insanlarla dost ve yoldaş olma duygusu bizi sarar. Herkes birbirine sarılır ve yakında yine buluşacaklarına, birbirlerini arayacaklarına söz verirler (tabii genellikle bu sözler tutulmaz, insanlar normal yaşamlarına döndükleri zaman, yani kendilerini farklı bir çevrede buldukları zaman bu duyguları unuttur, kimseyi aramazlar. Şu tezata bakar mısınız? Bir çevre bizi heyecandırıp yüceltirken, bir diğeri o iyi titreşimleri sanki hiç yaşanmamış gibi silebiliyor).

Yani çoğu zaman çevremiz bir şeytan gibi işlev görüyor ve biz bunu fark etmiyoruz. İster bir konferansta meslektaşlarımızla oturuyor olalım, ister arkadaşlarımızla bir akşam yemeği yiyor veya yaşlı ebeveynlerimizle telefonda konuşuyor olalım, girdiğimiz çevreler davranışlarımızı kurnazca değiştiriyor.

Örneğin eşim Lyda ve ben kuşkucu ve alaycı tipler değiliz. Hafta içinde işimi yaparken insanların aşması gereken kişisel zorluklara dikkat çekmek gibi bir görevim olsa da, “sivil” hayatımda kimse-

yi yargılamayan bir insanım. İnsanların zaaflarını kabul edip “boş vermek” için çaba gösteririm. Lyda başkalarına hoşgörü göstermek için benim kadar uğraşmak zorunda kalmıyor çünkü o genellikle herhangi bir ortamdaki en nazik ve düşünceli insandır. Ama komşularımız Terry ve John’la yemek yediğimiz zaman ikimiz de sanki kişilik değiştiriyoruz. Eğlenceli ve zeki bir çift olan komşularımız dünyaya daha sivri bir yaklaşımla bakıyorlar. İşin doğrusu, onlarla vakit geçirmenin en eğlenceli tarafı da bu. İster arkadaşlarıyla, ister politikacılarla ya da komşunun köpeğiyle ilgili olsun, ağızlarından çıkan her şey, sanki televizyonda zaman zaman gördüğümüz ünlüler karalama yarışmalarından birine katılmışlar gibi alaycı, eleştirel, hatta neredeyse zalimce yorumlar oluyor. Bir akşam onlarla bolca dedikodulu bir yemek yedikten sonra eşimle aramızda konuşurken, *kendi yaptığımız alaycı yorumları hatırladık ve şaşırdık*. Normal halimiz böyle değildi. Bu sıradışı davranışımızın nedenleri hakkında düşündük ve arkadaşlarımızın etkisinde kaldığımızı anladık. Bir başka deyişle, içinde bulunduğumuz çevreden etkilenmiştik. Hani alçak sesle konuşan biriyle konuşurken biz de sesimizi alçaltırız ya da hızlı konuşan biriyle sohbet ederken biz de hızlı konuşuruz. İşte biz de aynı şekilde Terry ve John’un kara mizah balonuna dahil olmuştuk ve fikirlerimiz değişime uğramıştı.

Bazen tek bir etkenin değişmesi, ideal bir çevrenin faciaya dönüşmesine neden olabilir. Biz değişmeyiz, ama insanlar ve bize verdikleri tepkiler değişir. Yıllar evvel bir danışmanlık şirketinin ortaklarına şirket dışında bir mekânda eğitim veriyordum. Onlarla daha önce de bazı çalışmalar yapmış ve başarılı olmuşum, ama o gün işler iyi gitmiyordu. Aramızda etkileşim olmuyor, kimse gül-müyor, istediğim tepkileri vermiyorlardı. Öylece duran, hiçbir şey yapmayan bir grup çok zeki insana nutuk çekiyordum. Sonunda odanın çok sıcak olduğunu fark ettim. Odanın ısınıp ısınıp düşürünce, eğitimin birden düzeldiğini ve işlerin yoluna girdiğini görerek şa-

şırdım. O günden beri, soyunma odasında ille de kırmızı M&M şekerleri olmasını isteyen bir rock yıldızı gibi, sunumlarımda odanın serin olmasında ısrar ediyor, bu konuda primadonnalar kadar kaprisli davranıyorum çünkü ortamda yapılan ince ayarların her şeyi değiştirebileceğini öğrendim.*

En tehlikeli çevre, neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair düşüncelerimizden ödün vermemizi gerektiren ortamlardır. Günümüzün iş dünyasındaki aşırı rekabetçi ortamda, en sağlam insanlar bile bu tuzığa düşebilir.

Avrupa'da faaliyet gösteren bir holdingde, son derece yüksek performanslı bir yönetici olan Karl'la bir çalışma yapıyordum. Karl'ın çok otoriter bir yönetim stili vardı; takıntılı, sert ve cezalandırıcı bir tavırla diktatör gibi davranıyordu. CEO olmak istediğini kimseden saklamıyor, kariyerinde ilerlemek için ekibindekileri acımasızca zorluyordu. "Hedefe ulaş" sloganını benimsemişti ve kendi "hedefiyle" çelişen ya da gerçekçi olmadığını söyleyen herkesi siliyordu. Ona sadık kalanlara ise "ne gerekiyorsa yapın!" diye bağıyordu. Doğal olarak ekibi de onun ulaşmak istediği rakamları elde edebilmek için kestirme yollara başvurmaya başladı, hatta bazıları etik dışı uygulamaların eşiğinde kalırken, bazıları da o eşiği geçerek alenen kural tanımaz şeyler yaptı. Karl'ın yarattığı ortamda bu yapılanlar ahlaki bir düşüş gibi görülüyor, önlerindeki tek seçenek olarak değerlendiriliyordu.

Sonunda gerçekler ortaya çıktı. Yaşanan skandal şirketin on milyonlarca euro kaybetmesine neden oldu, itibar kaybı da durumun üzerine tuz biber ekti. Karl'ın savunmasıysa, "çalışanlarıma asla ahlaksız ya da yasadışı bir şey yapmalarını söylemedim" oldu. Söylemesine gerek yoktu. Yarattığı ortam bu talimatı zaten otomatik olarak veriyordu.

* Daha sonra, ünlü şovmen David Letterman'ın Late Show programının çekildiği stüdyoyu 12 derece gibi gayet soğuk bir ısıda tuttuğunu öğrendim. 1980'lerde oda sıcaklığıyla ilgili denemeler yapmış ve esprilerinin en iyi sonucu 12 derecede verdiğini görmüş. Bu ısı sesi gevrekleştiriyor, izleyicilerin de daha uyanık olmasını sağlıyormuş.

Çevremiz bizi öylesine etkiliyor ki, normal şartlar altında nazik davranacağımız insanlarla yüz yüze geldiğimizde bile farklı davranabiliyoruz. Dostlar yabancılara dönüşüyor, sanki onları bir daha hiç görmeyecekmişiz gibi davranabiliyoruz.

Birkaç yıl önce bir şirketin COO'su hakkında 360 derece geribildirim çalışması yapıyordum. Jackie adında biriyle söz konusu yönetici hakkında görüşürken konu biraz dağıldı ve işi yüzünden duygusal açıdan yıprandığına geldi. İçini dökmek ister gibiydi, o yüzden sözünü kesmeyerek dinledim. Bir satış şirketinde avukattı, uzmanlık alanı da personel işleriydi. Şirketteki görevlerinden biri işten ayrılan ya da çıkarılan satış yöneticilerinin sözleşmelerini sonlandırmaktı.

"İşin bu kısmını sevmiyorum" dedi. "İnsanlarla kariyerlerinin en kötü anlarında muhatap oluyorum. Bazıları uzun süre işsiz kalabilirler. Üstelik onların değil, şirketin çıkarlarını koruyorum."

Bir süre önce işten çıkarılan bir yöneticiyi unutamıyordu. Adam onun üniversiteden arkadaşıydı, aynı şirkette çalışmaya başladıklarında da yeniden samimi olmuşlardı. Sık sık sohbet ediyorlar, bazen de dışarı çıkıyorlardı. Arkadaşı işten çıkarıldığı zaman Jackie işi gereği ayrılma şartlarıyla ilgili pazarlıkları yapmak zorunda kalmıştı. Şirketin sunduğu tazminat kurallara uygun ve yeterliydi. Pazarlık konusu olan bölümse, arkadaşının yaptığı satışların ne kadarının şirkete gideceği konusuydu.

Jackie anlatamadığı nedenlerle adama çok katı davranmış, haftalarca süren bir e-posta ve telefon trafiğinden sonra bütün becerilerini kullanarak satış komisyonlarının aslan payının şirkete gitmesini sağlamıştı.

Önce bunları bana neden anlattığını anlamadım. "Bir profesyonel olarak işinin gereğini yapıyordun" dedim. Ama o bu olaydan ve kendi davranışlarından çok rahatsız olmuştu.

"Ben de kendime bunu söylüyorum" dedi. "Ama bu adam benim arkadaşımdı. Biraz daha merhametli bir yaklaşımı hak ediyordu."

Oysa ben aslında şirket için çok küçük bir meblağ olan yirmi bin dolar için onunla pazarlık ettim, oysa o para işini yeni kaybetmiş biri için çok önemliydi. Kimi etkilemeye uğraşıyordum bilmiyorum. Şirketin umurunda bile değildi. Bu olayın kariyerimin en acı verici pişmanlığı olduğunu söyleyebilirim.”

O gün onu teselli ettim, bilgece sözler söyledim ama, bu konuşma yaklaşık on yıl önceydi ve o zamanlar çevrenin kötücül etkilerinin farkında değildim.

Şimdi geriye baktığımda durumu daha net görebiliyorum. Jackie bir avukat olarak mücadele etmeye programlanmıştı. Küçük detaylar üzerinde tartışıp müzakere etmeye alışıkta. Kimin ne kadar satış yaptığı, kimin bir sözleşmeden mümkün olan en büyük kazancı sağladığı gibi konuların sürekli ölçüldüğü bir ortamda, kendisi de üzerine düşeni yaptığını göstermek istemişti. Bu şekilde şirkete değerli olduğunu gösterecekti. Ne yazık ki sadece rakamlara önem verilen o acımasız ortam, doğruyla yanlış arasındaki çizgiyi geçici olarak da olsa bulandırmış, saldırganca davranmasına neden olmuştu. Profesyonel bir müzakereci olma isteği, insanlık konusunda amatörce davranmasına yol açmıştı.

Bazı ortamlar kendi aleyhimize olacak şekilde davranmamız için tasarlanmıştır. Lüks bir alışveriş merkezinde gereğinden fazla para harcamak buna bir örnektir. Aydınlatmadan tutun da renk düzenine ve reyonların genişliğine kadar her detayı satın alma isteğimizi arttırmak ve cüzdanımızdaki paraların çıkmasını sağlamak üzere tasarlanmış perakende mağazalarını suçlayabilirsiniz. Ama şunu da unutmayalım ki, bir alışveriş merkezi karanlık bir sokakta bizi soymaya kalkan bir hırsız gibi beklenmedik bir anda üstümüze saldırmıyor. İstemediğimiz ve ihtiyacımız olmayan şeyleri satın alma dürtüsünü tetikleyen bir yer olduğunu bilmemiz rağmen, orada olmayı *biz seçtik* (hele de elimizde bir alışveriş listesi olmadan bir yere girerek durum daha da kötü olur, mağazadan elimiz boş çıkmama-

mız gerektiğine dair tanımlanmamış bir hisle rasgele ve disiplinsiz bir tüketim ortamının içine dalmış oluruz). Aşırı para harcadınca da aslında kendi yarattığımız bir tuzağa düşmüş oluyoruz. Kumarcılar ya da online alışveriş siteleri gibi ortamlar daha da tehlikeli çünkü son derece zeki insanlar tek bir amaca ulaşmak için, yani bütün detayların, müşterilerin orada daha uzun süre kalmasını ve daha fazla para harcamasını sağlayacak şekilde tasarlanması için ellerinden gelen her şeyi yapıyor, saatlerce çalışıyorlar.

Lüks mağazalar kadar manipülatif ve avlama amaçlı olmayan ama yine de bize zararlı olan ortamlar da var. Çok iyi bilinen uyku konusunu ele alalım. Yetersiz uyku neredeyse ülke çapında bir salgın hastalık haline geldi. Yetişkin Amerikalılar'ın üçte biri yeterince uyuyamıyor (ergenlik çağındakilerin durumu daha da beter).

Yeterince uyumak zor olmasa gerek.

Uykumuzu almak için gereken *motivasyona* sahibiz. Sabahları sersem ve miskin bir halde kalkmak yerine zinde ve tazelenmiş olmayı kim istemez ki?

Ne kadar uykuya ihtiyacımız olduğunu da *biliyoruz*. Bunun için basit bir matematik hesabı yapmak yeterli. Ertesi sabah erken saatte işe ya da okula gideceksek ve altı ile sekiz saat arasında uyumamız gerekiyorsa, geriye doğru plan yapıp saat 11 civarında yatmamız gerektiğini bulmak zor değil.

Kontrol de bizde. Uyku dediğiniz şey, tamamen bizim hâkimiyetimiz altında olan bir ortamda, yani evde, istediğimiz gibi ayarlayabileceğimiz bir faaliyettir. Ne zaman yatacağımıza kendimiz karar veririz, hatta yatak odasından tutun da yatağa, çarşafı ve yastıklara kadar bütün ortamı da biz hazırlarız.

Öyleyse neden bize faydalı olanı yapmıyoruz da, geç saatlere kadar yatmayıp yetersiz uyuyor, sabahları da yorgun kalkıyoruz?

Bence bunun nedeni, çevremizin bizi nasıl etkilediğini anlamıyor olmamızdır. İçinde bulunduğumuz ortam, Utrecht Üniver-

sitesi'nde uyku araştırmaları yapan Hollandalı bilim insanlarının “uyku vakti erteleme” adını verdiği bir olaya neden oluyor. Saati geldiğinde yatmıyoruz çünkü o anda içinde bulunduğumuz ortamda kalmayı tercih ediyoruz, yatak odasının sakın ve rahat ortamına geçmek yerine örneğin geç vakitte yayınlanan bir film izliyor, video oyunları oynuyor ya da bulaşık yıkıyoruz. Rakip ortamlar arasında bir seçim yapıyoruz.

Ama içinde bulunduğumuz ortamın davranışlarımızı nasıl etkilediğini bilmediğimiz için, doğru seçimi (yani yatıp uyumayı) yapmıyoruz. İyi bir uyku çekmenin yorgun olduğumuz için hak ettiğimiz bir şey değil, daha iyi alışkanlıklar geliştirerek kazanılması gereken bir şey olduğunun farkına varmaksızın, ataletin kurbanı olup o sırada ne yapıyorsak ona devam ediyoruz. Oysa çevremizin uyku alışkanlıklarımızı nasıl sabote ettiğinin farkında olsak, davranışlarımızı değiştirir, yaptığımız işi bırakır, cep telefonunu, dizüstü bilgisayarı ve iPad'i kapatır, televizyonu yatak odasından çıkarır, planladığımız saatte gidip yatardık.

İşte bu kitabın kalan kısmında ele alacağımız konu da, kötü alışkanlıklardan kurtulup iyilerine nasıl geçeriz, bu işi şansa bırakmayıp disiplinli bir şekilde nasıl yaparız sorularının cevaplarını kapsıyor.

Ama önce, size kötü bir haber daha vermem gerekiyor. Çevre statik bir şey değildir, gün boyunca değişir. Bu hareketli hedefi yakalamak da oldukça zordur.

Çevremiz hakkında kafa yordüğümüz ender zamanlarda, onu muhtemelen davranışlarımızı en çok etkileyen öğelerden, yani aile, iş, eğitim, arkadaşlar ve meslektaşlar, oturduğumuz mahalle ve çalıştığımız fiziksel ortamdan oluşan geniş bir makrosfer olarak görüyoruz. Aklımızdaki çevre kavramı, sanki bize kim olduğumuzu hatırlatan ama aldığımız kararları ya da davranışlarımızı etkilemeyen, üzerinde ismimizin yazılı olduğu sınırları olmayan bir ulus devlete benziyor.

Keşke öyle olsaydı, o zaman bir sorun kalmazdı.

Beni en çok endişelendiren çevre, yukarıdaki tanımdan çok daha küçük ve özel olan, *durumsal* bir nitelik taşıyan ve hiperaktif şekilde kılıktan kılığa girip biçim değiştiren ortamlardır. Kim, ne, ne zaman, nerede ve neden sorularına verilen cevapların değiştiği her yeni durumda, kendimizi yeni bir ortama sokuyoruz ve bu şekilde hedeflerimiz, planlarımız ve davranışsal kararlılığımız büyük bir risk altına giriyor. Aslında bu olayın altında çok basit bir dinamik yatıyor: Değişen çevre bizi de değiştiriyor.

Evinin sıcak ortamında kendine ve çocuklarına keyifle kahvaltı hazırlayıp onları okula gönderen, kendisi de işe giden anneye, ofise girdiği anda şirket sahibinin de katıldığı önemli bir bütçe toplantısının ortasına dalan kadın aynı kişi değil. Olamaz da zaten. Evde kendi alanının hâkimi olduğu için sorumluluklarını çok iyi bilen bir lider gibi davranıyor, ailesiyle ilgilenip kendisine saygı gösterilmesini bekliyor. Ama ofis bambaşka bir ortam. Belki ofiste de evdeki kadar özgüvenli ve becerikli olabilir ama isteyerek ya da istemeyerek davranışlarını o sırada bulunduğu ortama uyarlamak zorundadır. Örneğin bütçe toplantısı sırasında üstlerine saygı gösterir, iş arkadaşlarının söylediklerine ve beden diline dikkat eder, bu şekilde iş günü içinde sürekli bir durumdan diğerine geçer, ortam değiştikçe o da değişir.

Bu kadının davranışlarında sahtelik yoktur. Özellikle de durumun tüm kontrolü sizde değilse, davranışlarınızı çeşitli durumlara uyarlamak, iş ortamında hayatta kalabilmek için çok önemli bir stratejidir.

Kadın bir şirketin genel müdürü olsaydı da durum değişmezdi. Liderler de davranışlarını değişen durumlara uyumlamak zorundadır. Büyük bir inşaat firmasının genel müdürü bana bir şey anlatmıştı. Şirket savunma sanayinde faaliyet gösterdiği için, devletle yaptıkları her kontrat farklı gizlilik düzeyleri içeriyordu, bu nedenle

şirket içinde kiminle hangi bilgileri paylaştığı konusunda çok dikkatli olması şarttı. Federal yasalar uyarınca, farklı projelerde çalışan kişilere farklı düzeyde bilgi verilmesine izin vardı. Gizli bilgileri şu departmanla paylaşabilir, ama bu ekiple paylaşamazdı. Bu zorunluluklar yüzünden davranışlarıyla çevresi arasındaki bağlantının her an farkında olmak zorundaydı (ayrıca bir hata yaparsa sadece şirketi zarar görmekle kalmayacak, kendisi de hapse girecekti).

Durumunu daha net görmek için normal bir çalışma gününde kaç kez farklı davranmak zorunda kaldığını saymasını istedim. Dokuz kez tavır değiştirmek zorunda kaldığını öğrendim. Ofiste CEO, tanıtım etkinliklerinde konuşmacı, tasarım uzmanlarının yanındayken mühendis, potansiyel bir müşteriyle konuşurken satıcı, meslek odasını ziyaret ettiğinde diplomat oluyor, gün içinde farklı roller üstleniyordu. Uyanık ve dikkatli olması yasalarca emredilen insan sayısı pek fazla olmasa gerek.

Koçluk hizmeti verdiğim danışanlarımla çalışırken üzerinde durduğum en önemli konu, içinde bulunduğumuz çevrenin dursal niteliğidir. Hepsi de gayet zeki insanlar olan bu yöneticiler çevresel şartların bir andan diğerine değiştiğini bilmiyor değiller. Biliyorlar. Ama çok güçlü konumlarda oldukları ve örneğin toplantıların onda dokuzunda odadaki en yetkili kişi oldukları için, çevrenin olumsuz etkilerine bağışıklık kazandıklarını zannedebilirler. Hatta çevrenin onları kontrol etmediği, kendilerinin çevreyi kontrol edebileceği gibi bir yanılgıya da düşebilirler. Yöneticilere ne kadar saygı gösterildiğini ve bir dediklerinin iki edilmediğini göz önüne alırsak, bu yanılgıya neden düştüklerini de anlayabiliriz. Kabul edemeyiz, ama anlarız.

Örneğin 2008 yılında Londra'da Nadeem adında bir yöneticiye koçluk yapmak üzere davet edilmiştim. Nadeem Pakistan'da doğmuş, çocukken İngiltere'ye göç etmiş, London School of Economics'ten mezun olmuştu, şimdi de ülkenin önde gelen tüketim

ürünleri şirketlerinden birindeki beş yöneticiden biriydi. Yükselen bir yıldızın bütün özelliklerine sahipti ve gelecekte CEO olmaya hazırlanıyordu. Zeki, cana yakın ve çalışkandı, personel tarafından da saygı görüyor, hatta “seviliyordu.” Ama son zamanlarda itibarında bazı çatlaklar olmaya başlamıştı, şirketin CEO’su da bu konuda yardımcı olmam için beni görevlendirmişti.

Hepimizin sinirine dokunan ve kötü davranmamıza neden olan insanlar vardır. Bu kişilerle birlikte olduğumuz zaman asabi, kavgacı ve kaba olur, bir yandan da hiç huyumuz olmayan bu davranışlar için sürekli özür dileriz, ama o insanlar yüzünden böyle davrandığımızın farkına varmayız. Nadeem de aynı durumdaydı. İş arkadaşlarıyla görüştüğüm zaman hep aynı temanın ortaya çıktığını fark ettim. Nadeem harika bir insandı, ama ne zaman pazarlama müdürü Simon’ın bulunduğu bir ortama girse sinirli bir insana dönüşüyordu.

Simon’la ne derdi olduğunu sorduğumda, “İrkçı bir tip” dedi.

“Bu senin şahsi düşüncen mi yoksa gerçekten ırkçı olduğunu gösteren deliller var mı?” diye sordum.

“Şahsi düşüncem” dedi. “Ama bunu hissedebiliyor olmam yeterli bir kanıt değil mi?”

Aldığım geribildirimlerden, Simon’un toplantılarda Nadeem’i biraz iğnelediğini öğrenmiştim, ama bunun nedeni ırkçılık değildi. Simon İngiltere’nin üst sınıf ailelerinde sık görülen, seçkin okullarda okumuş bir zengin çocuğuydu. Büyüklenmeye ve karşısındakini rahatsız eden iğneleyici yorumlar yapmaya eğilimliydi. Alaycılığı aslında insanlara kim olduğunu hatırlatma amaçlıydı, bu şekilde kendini yükseltip başkalarını değersizleştiriyordu. Yani pek de sempatik bir insan değildi ama ırkçı da değildi.

Nadeem Simon’a aşırı tepki veriyordu. Simon toplantılarda ona meydan okuduğu zaman, İngilizler’le Pakistanlılar arasında onlarca yıldır süren ırk kavgasının ve gerginliğinin de etkisiyle, geri adım atmaması gerektiğini düşünüyordu.

“Boktan davranışlarına boyun eğersen zayıf görünürüm” dedi. Bu nedenle onunla kavga ediyordu.

Ona göre bu bir ırkçılık sorunuymuş, ama olayı bu şekilde yorumlayan tek kişi kendisiydi. İş arkadaşlarıysa onu ekip çalışmasının önemini sürekli tekrar eden ama savunduğu şeyi yapmayan biri olarak görüyorlardı. Bu durum onu güvenilmez biri gibi gösteriyordu.

Benim görevim Nadeem’in aşağıdakileri görmesini sağlamaktı:

- Davranışları ona zarar veriyordu,
- Bu davranışlar sadece Simon’un bulunduğu ortamlarda ortaya çıkıyordu,
- Simon ona meydan okuduğu zaman tetikleniyordu ve
- Değişmesi gereken kişi kendisiydi çünkü Simon’un değişip değişmeyeceği kesin değildi.

Nadeem’in olayın durumsal olduğunu anlaması çok etkili oldu. Durumu tetikleyen Simon’dur. Ne zaman kendini bir “Simon ortamında” bulsa (duruma bu adı vermişti) yüksek alarm durumuna geçiyordu. Bu yeni farkındalık düzeyi olumlu yönde hızla değişiminde hayati rol oynayan etkenlerden biri oldu. 20. Bölümde yeniden Nadeem’e dönerek davranışlarını nasıl değiştirdiğini ve hem iş arkadaşlarının hem de ezeli düşmanı Simon’un saygısını nasıl kazandığını göreceğiz. (Filmin devamını anlatmak gibi olmasın ama) Nadeem’in şaşırtıcı bir itirafta da bulunduğu bu moral verici hikâye, yetişkinlerde davranış değişiminin en önemli faydasını gözler önüne seriyor.

Ama şimdilik Nadeem’in çevreyle ilgili farkındalık kazandığını, içinde bulunduğumuz ortamların dur durak bilmeyen bir tetikleme makinesi olduğunu zar zor da olsa anladığını söylemekle yetineceğim. Çevremizi şekillendirip kontrol etmezsek, çevremiz bizi şekillendirip kontrol eder, sonunda da aynaya baktığımız zaman kendimizi tanıyamayacak hale geliriz.

4. Bölüm

Tetikleyicileri Belirlemek

Nadeem'in koçu olarak iş arkadaşlarıyla görüşerek davranışları hakkındaki çıplak gerçekleri öğrenme lüksüne sahiptim. Nadeem'in istese de elde edemeyeceği çok önemli bilgiler topluyordum.

İnsanlar özlerinde nazik ve iyi oldukları için, genellikle bu tarz görüşmelerin başında onları biraz teşvik etmek gerekir. İş arkadaşlarına zarar verecek bir şey söylemek ya da ona ihanet etmek istemezler. Bazen de, cevapların anonim kalacağına dair teminat vermeme rağmen, misillemeden korkarlar. Ama sonunda çoğu bu sürecin herkesin yararına olduğunu anlayarak doğruları anlatmaya başlar.

Görüştüğüm kişiler hemen her zaman danışanımla yaşadıkları iyi veya kötü olaylara odaklanır ama o anda içinde bulundukları ortamdan pek bahsetmezler. Bu bilgiyi almak için özellikle soru sormam gerekir. *Bunu ne zaman yapıyor? Kime karşı? Neden?* Biraz uğraştıktan sonra faydalı bilgiler gelmeye başlar. Görüşme yaptığım kişiler olayları “baskı altındayken” veya “iş yetiştirmemiz gerektiği zaman” ya da “aynı anda birden fazla iş yaparken” gibi durumsal

ifadelerle tarif etmeye başlarlar. Konuşma ilerledikçe çevrenin davranışlarımızı ne kadar etkilediğini fark ederler.*

Nadeem’le ilgili geribildirim alırken de aynı şeyleri yaşadım. İş arkadaşları onun toplantılarda aşırı savunmacı davrandığını söylediler ama olayın sadece Simon’un hazır bulunduğu ortamlarda yaşandığını anlayana kadar onları ısrarla sorguya çekmek zorunda kaldım.

Hem geribildirim almak hem de vermek, çevre şartlarıyla davranışlarımız arasındaki bağlantıyı fark edip bu konuda daha akıllıca davranmaya başlamanın ilk adımıdır. Çevremizin tetikleyici bir mekanizma olduğunu anlamamıza yardımcı olur, hatta bazı durumlarda tetikleyici öge, geribildirimden kendisidir.

Örneğin direksiyon başındayken aldığımız geribildirimleri düşünelim. Bazı uyarıları dikkate alıp davranışlarımızı değiştirir, bazılarını da yok sayarız.

Diyelim bir köy yolunda saatte 90 km ile gidiyoruz ve köye varmak üzereyiz. Köyün bir kilometre kadar dışında, ileride hızımızı 50 km’ye indirmemiz gerektiğini haber veren bir tabela gördük ama sadece uyarı içeren ve yavaşlamamızı emretmeyen bir işaret olduğu için aynı hızda ilerlemeye devam ettik. Otuz saniye sonra köye vardık ve hız sınırının 30 km olduğunu gösteren tabelayı gördük. Uyarıyı dikkate alıp hızımızı 30 km’ye düşürebiliriz ya da sürücülerin büyük bölümünün yaptığı gibi, uzun zamandır 55 km hızla, otomatik pilottaymışız gibi araç sürdüğümüzden, aynı hızda devam ederiz (ya da hafifçe yavaşlarız) çünkü uzun süredir yaptığımız bir şeyi sürdürmek, değiştirmekten daha kolaydır. Ancak ileride bir polis aracı görürsek 30 km’ye düşeriz çünkü polisin trafik cezası kesmesi istenmeyen bir durumdur.

* Tabii görüşme yaptığım kişilerin bir mantık sıçrayışıyla bu bilginin kendileri için de geçerli olduğunu anladıkları pek nadirdir. En azından kendileri hakkında *olmayan* bir görüşmeden sonra bu içgörüyü yakalayan çok azdır.

Modern dünyanın tüm yerleşim merkezlerinde aşırı hız yaparak insanları tehlikeye atan sürücülerle ilgili sorunlar yaşanır. San Diego'da yaşadığım mahalledeki sürücüler yıllarca hız işaretlerini görmezden geldiler, 100 km hız yapılabilen otobandan 70 km hız gerektiren ana yollara, oradan da 50 km hıza düşülmesi gereken okul ve ikamet bölgelerine geçerken yavaşlamadılar. Hiçbir şey işe yaramıyor, polislerin sayısı arttırıldığında bile kayda değer bir etki görülüyordu. Ama belediye radar göstergeleri (RSD) kullanmaya başladığında durum değişti. Otoban girişlerine ya da okul bölgelerine yaklaşırken bu işaretleri görmüşsünüzdür. Üzerinde “Yaptığınızı Hız” yazan bu dijital ekranlar çok etkili oldu. Tabela hız yaptığınızı haber verdiği zaman muhtemelen hemen frene basmışsınızdır. Sensör teknolojisi ucuzladıkça RSD kullanımı arttı, dolayısıyla ne kadar etkili olduklarını gösteren veriler de çoğaldı. Araştırma sonuçlarına göre RSD kullanıldığı zaman sürücülerin hız limitlerine uyma oranı %30 ile %60 oranında artıyor, üstelik sürücüler tabelayı geçtikten kilometrelerce sonra bile aynı hızda gitmeye devam ediyorlar.

Radar göstergelerine “sürücü geribildirim sistemleri” de deniyor çünkü bunlar, davranışsal kuramda çok iyi bilinen bir kavramdan faydalanıyorlar. Bu kavrama geribildirim döngüsü deniyor. RSD sensörleri sürücünün eylemini (yani hızını) ölçüyor ve bu bilgiyi sürücüye gerçek zamanlı olarak ileterek bir tepki vermesini sağlıyor. Yani bu bir eylem, bilgi ve tepki döngüsü. Tepki ölçüldüğü zaman yeni bir döngü başlıyor ve süreç bu şekilde devam ediyor. Sürücülerin radar ekranına tek bir bakış attıktan sonra davranışlarını anında değiştirdikleri göz önüne alındığında, geribildirim döngülerinin davranış değişiminde ne kadar etkili olduğunu da tahmin edebiliriz.

Geribildirim döngüsü dört öğeden oluşur: kanıt, ilgi, sonuç ve eylem. Bu örüntüyü öğrendikten sonra, radar ekranlarının neden bu kadar işe yaradığını da kolayca anlayabilirsiniz. Sürücüler gerçek

zamanlı olarak o anda yaptıkları hızla ilgili bilgi alıyorlar (kanıt). Bu bilgi dikkatlerini çekiyor çünkü işaret edilen zorunlu hız limiti-ne eşlik ediyor ve yasaları çiğneyip çiğnemediklerini haber veriyor (ilgi). Hız yaptıklarının farkına varınca, ceza yiyeceklerinden ya da birine çarpacaklarından korkuyorlar (sonuç). Yavaşlıyorlar (eylem).

Aslında ben de her yeni koçluk sürecinde bir geribildirim döngüsü başlatmış oluyorum. Örneğin Nadeem'le çalışırken ilk aşamada ona *kanıtları*, yani iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla yaptığım görüşmelerden edindiğim bilgileri gösterdim. Anlatılanlar duygusal açıdan etkileyiciydi çünkü bu insanlara saygı duyuyordu. Bu nedenle *ilgili* oldukları kesindi. Döngünün üçüncü aşaması olan *sonuç* gayet belirgindi. Nadeem Simon'a karşı davranışlarını değiştirmedeği takdirde idealindeki ekip üyesi olamayacak ve muhtemelen kariyerine zarar verecekti. Önünde net bir seçim vardı. Kanıtlar, konunun önemi ve sonuçları zihnine yerleştikten sonra, döngüyü *eylemle* tamamlaması için yeterince açık bir resim oluşmuştu. Simon'un kışkırtıcı davranışlarını görmezden gelecek, onunla savaştan vazgeçecekti. Onun dostluğunu kazanacak ve karşılığında iş arkadaşlarının saygısını elde edecek, aynı zamanda itibarını da korumuş olacaktı. Simon'a karşı davranışlarını her kontrol ettiğinde biraz daha başarılı oldu, doğru yolda olduğuna ve iş arkadaşlarının gözünde itibar kazandığına dair özgüveni biraz daha arttı. Döngü sürekli tekrarlandı, bir eylem diğer bir eylemin yolunu açtı ve her döngüde hedefine biraz daha yaklaştı.

İşte geribildirim olumlu davranışları bu şekilde tetikliyor. Geribildirim dört ögesine, yani kanıt, ilgi, sonuç ve eyleme dönüştürdüğümüzde, dünyaya çok farklı bir şekilde bakmaya başlarız. Birdenbire olumlu davranışlarımızın rasgele yapılmadığını, belli bir mantığa tabi olduğunu, bir örüntüyü takip ettiğini, rasyonel olduğunu, kontrol edilebildiğini ve yinelenebilecek bir şey olduğunu anlarız. Obezite sorunu yaşayan kişilere kilo vermezlerse şeker

hastası olacakları, ölecekleri, kör olabilecekleri ya da bir uzuvlarını kaybedebilecekleri söylendiğinde, aniden yemek yeme alışkanlıklarını kontrol edebilmeye başlamalarının nedeni de budur. Ölüm, körlük ve amputasyon, insanların anlayabileceği ve yabana atamayacağı sonuçlardır.

Sizi kuramsal bilgilere boğmak istemiyorum. Bu döngüler karmaşıktır ve neredeyse her şeye uygulanabilir. Fotosentez güneşle bitkiler arasındaki bir geribildirim döngüsüdür. Hibrit araçlara sahip olanlar da (mesela ben ve Ford C-Max otomobilim) bir geribildirim döngüsüne girerler; sürekli aracın gösterge paneline bakarak benzin kullanımını kontrol eder, hızlarını en tasarruflu tüketime göre ayarlarlar (bu sürücülere “hipermilciler” deniyor). Soğuk Savaş sırasında Batı’yla Doğu arasında yaşanan silahlanma yarışı, tarihin en pahalı geribildirim döngüsü olabilir.

Biz bu kitabın amacına yönelik olarak çevremizle davranışlarımızdan oluşan geribildirim döngüsünü ele alalım.

İçinde yaşadığımız çevre tetikleyici bir nitelik taşıdığı için, bir geribildirim döngüsüne *benzeme* potansiyeline sahip. Ne de olsa bize sürekli önemli ve anlamlı yeni bilgiler tedarik ediyor ve davranışlarımızı değiştirmemize neden oluyor. Ama benzerlik burada bitiyor. İyi tasarlanmış bir geribildirim döngüsü olumlu ve arzu edilen davranışları tetiklerken, çevremiz genellikle kötü davranışları tetikliyor, bizi yanlış olduğunu bile bile hatalı davranmaya zorluyor, üstelik çoğunlukla bu etkiden haberimiz olmuyor, değiştiğimizin farkına varmıyoruz.

Bu durumda kaçınılmaz olarak (yani en azından bana göre) şu soruyu sormamız gerekiyor: Çevremizi en olumlu davranışları tetikleyecek şekilde kontrol edip, akıllıca tasarlanmış bir geribildirim döngüsüne dönüştürebilseydik ne olurdu? Sizi hedeflerinizden saptıran bir çevrede değil, o hedeflere doğru iten bir çevrede yaşadığınızı düşünün. İçinde yaşadığınız şartların kanıksandığı bir

uyku hali yerine uyanık ve bilinçli olurdunuz. Kimliğinizin üstünü örtmek yerine, dünyaya açıldınız.

Bunu başarabilmek için, önce *tetikleyici* terimini açıklığa kavuşturmamız gerekiyor:

***Davranışlarınızı etkileyen bütün uyaranlar,
davranışsal tetikleyicilerdir.***

Bu geniş kapsamlı tanımın içinde, tetikleyicilerin davranışlarımızı nasıl etkilediğini daha iyi anlamamıza yardımcı olacak bazı ayırmalar mevcuttur.

1. Davranışsal tetikleyiciler dolaylı veya dolaysız olabilir

Dolaysız tetikleyiciler davranışları hemen ve belirgin şekilde etkileyen uyaranlardır, tetikleyici olayla tepkiniz arasında ara basamaklar yoktur. Mutlu bir bebek gördüğünüz zaman gülümsersiniz. Araç sürerken önünüze topunu kovalayan bir çocuk çıkarsa hemen frene basarsınız. *Dolaylı tetikleyicilerse* davranışları etkilemek için daha dolambaçlı bir rota izlerler. *Örneğin ailece çektirilmiş bir resim görürsünüz ve telefonu elinize alıp ablanızı aramadan önce zihninizden bir dizi düşünce geçer.*

2. Tetikleyiciler içsel ya da dışsal olabilir

Dışsal tetikleyiciler çevreden gelir ve hem beş duyunuzu hem de zihninizi bombardımana tutar. *İçsel tetikleyicilerse* herhangi bir dışsal uyaranla bağlantılı olmayan düşünce ve duygulardan doğar. Birçok

kişi “iç ses” dedikleri dahili tetikleyiciyi yatıştırmak için meditasyon yapar. Aynı şekilde, bir problem üzerine kafa yorarken aniden zihninizde beliren fikir de, sizi harekete geçmeye teşvik eden içsel bir tetikleyicidir. Nereden geldiğini bilmiyor olabilirsiniz ama eğer davranışlarınızda bir değişime neden oluyorsa, herhangi bir dışsal uyaran kadar geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

3. Tetikleyiciler bilinçli veya bilinçdışı olabilir

Bilinçli tetikleyiciler için farkındalık gerekir. Sıcak bir yüzeye dokunduğunuzda parmağınızın neden geri çekildiğini bilirsiniz. *Bilinçdışı tetikleyicilerse* davranışlarınızı farkındalığınızın ötesinde bir düzeyde etkiler. Örneğin insanlar sürekli havaların nasıl olduğundan bahsederler ama hava durumunun duygusal durumlarını nasıl etkilediğini fark etmezler. “Mutlu musunuz?” sorusunun sorulduğu bir anketin sonuçları, hava güzel olduğunda verilen “mutluyum” cevaplarının sayısının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ama sorulduğunda ankete katılanların büyük bölümü cevaplarının hava durumuyla ilgisi olmadığını iddia etmiştir. Havanın o gün güzel olması anket skorlarını etkilemişti ama onlar bunun farkında olmamışlardı.

4. Tetikleyiciler öngörülebilir veya beklenmedik şekilde ortaya çıkabilir

Öngörülebilir tetikleyicilerin gelişini çok önceden görebiliriz. Örneğin Şampiyona Maçı’nın başında milli marş söylenince, sonunda tribünlerden büyük bir tezahürat yükseleceğini biliriz. Marş, önceden tamin edilebilen bir tepki doğurur (bunun tersi bir durum da geçerlidir, örneğin birine hakaret edersek öfkeleneneceğini biliriz,

o nedenle bunu yapmaktan kaçınırsınız). *Beklenmedik tetikleyicilerse* bizi hazırlıksız yakalar ve aşına olmadığımız davranışlarda bulunmamıza yol açarlar. Arkadaşım Phil merdivenlerden düşeceğini öngörmemişti ama geçirdiği kaza güçlü bir değişme isteği duymasına neden oldu.

5. Tetikleyiciler teşvik edici ya da cesaret kırıcı olabilir

Teşvik edici tetikleyiciler bizi yaptığımız işi sürdürmeye yönlendirir ve pekiştirici bir nitelik taşırlar. Yorucu bir maratonun sonuna gelmiş bir koşucu bitiş çizgisini gördüğü zaman cesaretlenir, hatta daha hızlı koşmaya bile başlayabilir. Yanıbaşında onu geçmek üzere koşan rakibini görmek de aynı davranışları doğurur. *Cesaret kırıcı tetikleyicilerse* bizi yaptığımız işi bırakmaya ya da azaltmaya iter. Tiyatroda konuştuğumuz zaman izleyicilerden birinin “şşşt” uyarısı insanları rahatsız ettiğimizin farkına varmamızı sağlar ve bizi susturur.

6. Tetikleyiciler verimli ya da ters etkili olabilir

Bu en önemli ayrımlardan biridir. *Verimli tetikleyiciler* bizi olmak istediğimiz kişi olmaya yönlendirir, *ters etkiye neden olanlarsa* bizi o yoldan saptırır.

Aslında tetikleyiciler kendi başlarına “iyi” ya da “kötü” değildir. Önemli olan onlara nasıl cevap verdiğimizdir. Örneğin iyi niyetli ve çocuklarına destek olmak isteyen ebeveynler çocuklarının pozitif bir kendilik imgesi kazanmasını sağlayabilir ama bazı çocuklar bu yaklaşımı “boğucu” bulabilir. İki ya da daha fazla çocuğu olan anne babalar bu duruma oldukça aşınadır. Eşit düzeyde bakım ve ilgi gören çocuklardan biri bundan memnun olur ve ailesine minnettarlık

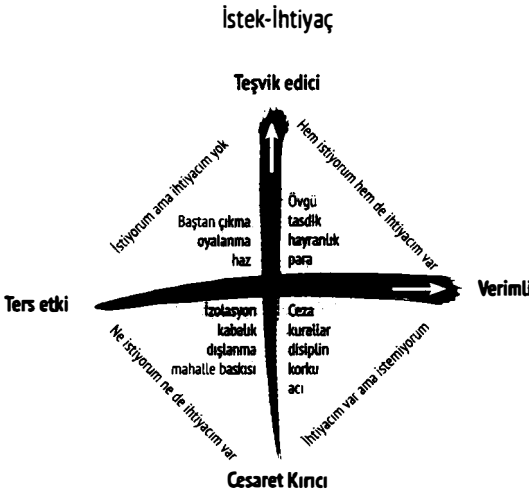
duyarken, diğeri isyan edebilir. Aynı anne, aynı baba, aynı uyarılar, ama farklı tepkiler.

Bunun nedenini daha iyi anlayabilmek için, son iki boyuta daha yakından bakmak faydalı olabilir: teşvik edici ve cesaret kırıcı, verimli ya da ters etki yapan tetikleyiciler. Bu boyutlar ezelden beri iğimizde yaşanan bir gerilimi, *isteklerimiz* ve *ihtiyaçlarımız* arasındaki savaşı temsil ediyor. Kısa vadeli tatmin isteriz ama aslında uzun vadeli faydalara ihtiyacımız vardır. Bu savaş hiç bitmez, birini ya da öbürünü seçme zorunluluğundan asla kurtulamayız. Bu çatışma, yetişkinlerde davranış değişikliği sürecini tanımlayan çatışmadır.

Peki bir tetikleyiciyi teşvik edici yapan şey nedir? Birinin zevki diğerrinin zehiri olabilir. Bir külâh dondurma gören biri aniden açlık hissederken, laktoza alerjisi olan arkadaşının midesi bulanır.

Aynı şekilde, bir tetikleyiciyi verimli yapan şey nedir? Hepimiz parasal açıdan güvenli bir konumda olmak istediğimizi söyleriz; bu evrensel bir hedeftir. Ama yıl sonunda ikramiye aldığımız zaman bazılarımız bankaya yatırır, bazılarımızsa bir hafta sonu içinde parayı kumarda kaybeder. Aynı uyarı, aynı hedef, farklı tepkiler.

Bu çatışma, aşağıdaki matriste tasvir edilmektedir. Teşvik edici tetikleyiciler bizi istediğimiz şeye doğru iterken, verimli tetikleyiciler ihtiyacımız olan şeye yönlendirir. Keşke teşvik edici tetikleyicilerle verimli tetikleyiciler aynı olabilseydi. Olabilir tabii, ama ne yazık ki genellikle istediğimiz şeyler bizi ihtiyacımız olan şeylerden uzaklara çekmektedir. Gelin daha yakından bakalım.



Hem istiyorum hem de ihtiyacım var: Sağ üst çeyrekte sürekli aradığımız durum gösteriliyor. Bu alanda teşvik edici tetikleyiciler verimli tetikleyicilerle kesişiyor, kısa vadeli tatminlerle uzun vadeli başarılar birbirine uyuyor. Övgü, tasdik, hayranlık ve parasal getiriler bu alanın ortak tetikleyicileri. Bunlar bizim şu anda daha fazla çaba göstermemizi sağlarken, nihai hedefimize ulaşmak için uzun vadede de uğraşmaya devam etmeye itiyor. Bunları hem şimdi istiyoruz hem de gelecekte ihtiyacımız olacak.

İstiyorum ama ihtiyacım yok: Teşvik edici bir tetikleyicinin paradoksal ters etkisinin en belirgin olduğu yer sol üst çeyrektir. Bu alanda bizi yolumuzdan saptıracak zevkli durumlarla karşılaşırız. Ders çalışmanız ya da bir işi bitirmeniz gerekirken oturup Netflix'te bir televizyon dizisinin bütün bir sezonunu izlemek ya da uyumak buna bir örnektir. Böyle bir durumda kaldıysanız, çekici bir seçeneğin insanı öz-yıkıcı bir tercih yapmaya nasıl itebildiğini biliyorsunuzdur. Hedefleriniz, anlık bir tatminin kurbanı olmuştur. Üstünüz, hocanız ya da müşteriniz size iltifat edince ya da her şeyin yolunda olduğuna dair sizi temin edince, pozitif bir pekiştir-

menin sizi ileriye götürmek yerine gerilemenize neden olabileceğine de şahit olmuşsunuzdur.

İhtiyacım var ama istemiyorum: Sağ alt çeyrek istemediğimiz ama ihtiyacımız olduğunu bildiğimiz cesaret kırıcı tetikleyicilerle dolu bir torba gibidir.

Kurallar (veya çok örgütlü ve yapılandırılmış ortamlar) cesaret kırıcıdır çünkü bizi kısıtlarlar. Var olma nedenleri bazı davranışları repertuarımızdan silmektir. Ama onlara ihtiyacımız da vardır çünkü kurallara uymak doğru şeyleri yapmamızı sağlar. İlk içgüdümüz ters yöne gitmek olsa da, kurallar bizi doğru yöne iter.

Korku... utanmaktan, cezalandırılmaktan, misillemeden, pişmanlıktan, saygı görmemekten, dışlanmaktan duyduğumuz korku son derece cesaret kırıcı bir tetikleyicidir ve genellikle bir kurala uymadığımız zaman ortaya çıkar. Hayatınızda bir kez bile üst düzey bir yöneticiden herkesin ortasında azar işittiyseniz, bunun bir daha asla yaşamak istemeyeceğiniz bir deneyim olduğunu biliyorsunuzdur. Bu korku uzun vadeli hedeflerinize sadık kalmanız için oldukça güçlü bir motivasyon sağlar.

Hatta bu bölümde tuhaf bir disiplin bile var. Alaycı ve kuşkucu davrandıkları zaman danışanlarıma yirmi dolar para cezası kesince, aynı zamanda verimli davranışları tetiklemeye de yönelik cesaret kırıcı bir tetikleyici yaratmış oluyorum (kayıptan kaçınma eğilimi, bir dolar kaybetmekten duyduğum üzüntü, iki dolar kazanmaktan duyduğum zevki aşıyor düşüncesi).

Tabii ki acı, cesaret kırıcı tetikleyicilerin zirvesidir. Bize acı veren bir davranışı anında keseriz.

Ne istiyorum ne de ihtiyacım var: Sol alt çeyrekteki tetikleyiciler hem cesaret kırıcı hem de ters etki yapıyorlar. Burası pek hoş bir yer değil, burada olmak istemiyoruz. Hayatımızı zehir eden ve nasıl kurtulacağımızı da bilmediğimiz bütün çıkmaz sokaklar bu köşede toplanmış. Toksik bir iş ortamı, şiddetin kol gezdiği bir mahalle,

bizi hedeflerimizden saptıracak sağlıksız davranışları tetikleyen her tür ortam bu kategoriye girer. Bu çirkin ortamların niçin kronik yorgunluğa, strese, atalete, ümitsizliğe, yalnızlığa ve öfkeye neden olduğu çok açıktır. Açık olmayan tek şeyse, son hızla kaçmak yerine neden o ortamlarda kalmayı seçtiğimizdir.

Bu şemaya yaklaşımım katı değil, insanların yaşadığı olaylar kuramsal bir kutuya sığdırılamayacak kadar zengin ve değişkendir. Bazı tetikleyiciler örtüşür ya da değişir ve onlara verdiğimiz tepkilere göre bazen bizi kötü bir yerden iyi bir yere götürürler. Örneğin akran baskısının tetikleyici etkisini ele alalım. Okulda başarılı olmak isteyen ergenlik çağındaki bir genç, tembel arkadaşları tarafından dışlanıp alay edilebilir, çok çalışıp üniversiteye gitmek istemesi küçümsenebilir. Eğer akranlarının baskısına boyun eğip hedeflerinden vazgeçerse, kendini o berbat sol alt köşede bulacaktır. Diğer yandan, baskıya direnip dışlanmayı göze alırsa, yalnız kalmak daha iyi odaklanmasına katkıda bulunabilir, daha kararlı olmasını sağlayabilir. İhtiyacı olan disiplini bu şekilde yakalar ve kısa vadede pek hoş bir deneyim olmasa da, sağ alt köşeye geçebilmek için ihtiyaç duyduğu itici gücü teşkil edebilir. Aynı uyaran, aynı hedefler, ama farklı tepkiler ve sonuçlar.

Bu şema, danışanlarımla çalışırken analitik bir araç olarak çok faydalı oluyor. Bu şekilde hayatlarındaki tetikleyicileri tespit ediyorlar; başka hiçbir şeye yaramasa bile, en azından çevresel farkındalıklarının artmasını sağlıyor. Daha da önemlisi, verimli çeyreklerden birinde işlev görüp görmedikleri ortaya çıkıyor. Davranışsal hedeflerine doğru ilerleyen başarılı insanların olmak istediği yer matrisin sağ tarafıdır.

Şimdi sıra sizde. Şu basit alıştırmayı denemenizi istiyorum.

Hâlâ başaramadığınız davranışsal bir hedef seçin. Hepimizin kilo vermekten tutun da annemize karşı daha sabırlı olmaya ya da zorbalara karşı daha dirençli olmaya kadar en az birkaç hedefi vardır.

Performansınızın kalitesini etkileyen kişilerin ve durumların listesini yapın. Gün boyunca karşınıza çıkan bütün tetikleyicileri yazmayın. Bu çok büyük bir abartı olur çünkü gün içinde yüzlerce, hatta binlerce duyuşsal ve serebral uyarana maruz kalıyoruz. Seçmiş olduğunuz hedefle ilgili birkaç tetikleyici belirlemeniz yeterlidir. Onları tanımlayın. Teşvik edici mi, cesaret kırıcı mı, verimli mi, ters etkili mi?

Şimdi tetikleyicileri şemaya yerleştirerek, hangi tarafta olduğunuzu bulun. Hedefinize bir türlü varamıyorsanız, bu basit alıştırmayla nedenini ortaya çıkarabilirsiniz. Belki istediğiniz şeyleri fazlasıyla elde ediyorsunuzdur, ihtiyacınız olanlarsa eksik kalıyordur.

İşyerindeki en iyi arkadaşınız, hani o günde birkaç kez odanıza uğrayan ve işten sonra buluşalım diyen kankanız var ya, belki de işten çıkınca çocuklarınızla vakit geçirmek için eve gitmenizi engelleyen şey o olabilir (o arkadaşın bir süreliğine de olsa “kovulması” gerekebilir).

Sabahları erken kalkıp spor yapmanızı engelleyen şeyin, akşamları Facebook’ta ya da e-postalarınıza bakarak uzun saatler geçirmeniz olduğunu fark edebilirsiniz. İlkine ihtiyacınız var, ikincisi-niyse tabii ki canınız istiyor (belki de sabah vakti sizin için *en ideal spor yapma zamanı değildir*).

Bu alıştırmadan elde edeceğinizi umduğum faydalar, 1) belli tetikleyicilerin farkına varmanız, 2) bu tetikleyicilerle davranışsal başarı ve başarısızlıklarınız arasında doğrudan bağlantı kurabilmeyinizdir.

Bunu ben de yapıyorum. Örneğin tanıdığım erkeklerin yarısı gibi ben de beş kilo verebilsem çok mutlu olacağım. Otuz yıldır aynı şeyi düşünüyorum ama bu kadar zamanda bu konuda hiçbir şey yapmadım. Neden olmak istediğim kişi olamadım?

Bu sorunun cevabı şemada. Beni hedefime iten teşvik edici tetikleyiciler yok. Kilo vermek istediğimi sadece eşim Lyda’ya söylüyorum, o da beni pozitif pekiştirmelere boğuyor, “gayet iyi görünü-

yorsun” diyor. Bunlar da teşvik edici sözler ama beni doğru yöne itmiyorlar. Eşim kendimi iyi hissedeyim diye yalan söylemiyor; aşırı kilolu değilim, hiçbir zaman da olmadım. Bel ölçüm ve bedeninim onlarca yıldır hiç değişmedi. Eşim bana kilomun “yeterince iyi” olduğunu söylemeye çalışıyor. Ben de kendime “Lyda haklı” diyorum. “Ne diye kimsenin farkında bile olmadığı beş kilo için kendimi paralıyorum?” Sonuç olarak hiçbir şey yapmayıp, statükoyu korumakla yetiniyorum.

Ayrıca beni hedefime iten cesaret kırıcı tetikleyiciler de yok. Kimse beni aşağılamıyor ya da beş kilo vermedim diye cezalandırmakla tehdit etmiyor. Bu konuda bana itici güç olabilecek kurallar ya da cezalandırma sistemleri kurmadım. Bu konuda matrisin sağ tarafında değilim, oysa sağ taraf davranışsal değişim elde etmek için olunması gereken tek yerdir.

İnsanın kendini matrisin sol tarafında bulması küçük ve mahcup edici bir ders. Bana aslında tetikleyicilerin ancak benim onlara verdiğim tepkiler nedeniyle problematik hale geldiğini hatırlatıyor.

Beş kilo vermek için isteklerimin ihtiyaçlarıma ağır bastığı sol üst köşeden çıkmak bana bağlı. Bu benim seçimim ve benim sorumluluğum. Bu içgörü davranışsal değişim elde etme olayını çözüyor ama doğru yönde atılan adımlardan birini teşkil ediyor.

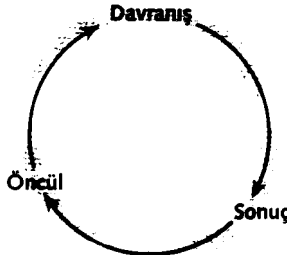
Aslında bu gerçeğin farkına varmak, tetikleyicileri tespit edip tanımlamanın en faydalı getirisi olabilir. Şartlar ne kadar ağır olursa olsun, iş davranışa gelince her zaman bir seçim yapma şansımız olduğunu unutmamalıyız.

5. Bölüm

Tetikleyiciler Nasıl İşliyor?

Her zaman seçme şansımız vardır ama konu tetikleyiciler ve onlara verdiğimiz tepkiler olunca, olay bu kadar basit olmuyor. Tetikleyici ve cevap kavramları, A'dan B'ye kesintisiz bir geçişi işaret ediyor. Bir noktadan diğerine giderken nefes alacak, tereddüt edecek, düşünecek ya da seçim yapacak vakit yok. Doğru mu? Bizi tetiklemek bu kadar kolay mı? Tetikleyici dediğimiz şeyler nasıl işliyor? Tetikleyiciyle davranış arasında hareket eden parçalar var mı? Varsa nedir?

UCLA'da doktora yaparken, çocuklarda problemli davranışları analiz etmek için kullanılan klasik sıralama şablonu, ABC olarak bilinen “öncül, davranış ve sonuç” sıralamasından oluşuyordu.



Öncül dediğimiz şey, davranışa neden olan öncül olaydır. Davranış da bir sonuç yaratır. Yaygın bir örnek, bir öğrencinin sınıfta verilen ödevi yapmak yerine resim çizdiği durumdur. Öğretmen çocuğa ödevi bitirmesini söyler (öncül olay), çocuk bir öfke nöbetiyle tepki verir (davranış), öğretmen çocuğu müdürün odasına gönderir (sonuç). ABC sıralaması dediğimiz şey budur: öğretmenin talimatından çocuğun öfke nöbetine oradan da *merhaba müdür bey*. Bunu öğrenen öğretmen, birkaç kez aynı olay yaşandıktan sonra, çocuğun davranışının sınıfta verilen ödevleri yapmamak için kullanılan bir taktik olduğunu anlar.

Charles Duhigg sürükleyici kitabı *Alışkanlıkların Gücü*'nde' bu ABC şablonunu alışkanlık edinme ve alışkanlıklardan kurtulma konusuna uyarlamış, öncül, davranış ve sonuç terimleri yerine, alışkanlık döngüsünü tanımlamak için *işaret*, *rutin* ve *ödül* terimlerini kullanmıştır. Örneğin sigara içmek, stresin (işaret) nikotin uyarımına (rutin), nikotinin de geçici bir psişik rahatlamaya (ödül) yol açtığı bir alışkanlık döngüsüdür. Sigarayı bırakmaya çalışanlar genellikle kilo alır çünkü nikotin rutininin yerine yemeği koyarlar. Aslında bu davranış Duhigg'in Alışkanlık Değiştirmenin Altın Kuralı'nı temsil ediyor, yani işaretle ödülü muhafaza et, rutini değiştir, ama tabii sigaranın yerine yemeği koymak pek makul bir önlem değil. Otuz sınav çekmek (ya da fiziksel açıdan zorlayıcı herhangi bir şey yapmak) yemek yemekten daha etkili olacaktır.

Duhigg işaret-rutin-ödül döngüsüne ve bu döngüyü nasıl kırabileceğimize dair çok açık ve vurucu bir örnek kullanmıştır. Üniversitede öğrenci olan Mandy, sürekli tırnaklarını yiyordu. Bu alışkanlık o kadar ilerledi ki, artık parmaklarını kanatıyordu. Bu alışkanlıktan kurtulmak istiyordu. Terapisti, ne zaman parmaklarında bir gerginlik hissetse elini ağzına götürdüğünü öğrendi. Gerginlik de canı

* Boyner Yayınları, 2012.

sıkıldığı zamanlarda ortaya çıkıyordu. İşaret bulundu: Can sıkıntısı yüzünden parmaklarında hissettiği gerginlik. Tırnaklarını yemek de can sıkıntısına karşı mücadele eden rutin. Ödülse, tırnaklarını dibine kadar kopardığı zaman hissettiği fiziksel uyarım ve hissettiği bir bütün olma duygusu. Bu duyguyu arıyordu, bu nedenle tırnaklarını yemek bir alışkanlık haline gelmişti.

Terapist, Mandy'ye yanında bir kart taşımasını ve parmaklarında her gerginlik hissettiğinde not almasını söyledi. Bir hafta sonra terapistte geldiğinde kartın üzerinde yirmi sekiz işaret vardı ama parmaklarını ağzına götürmesine neden olan olaylar hakkında fikir sahibi olmuştu. Artık rutininin değiştirmeye hazırdı. Terapist Mandy'ye bir "rakip tepki" öğretti. Tırnaklarını yeme isteği duyduğu anda ellerini cebine koyacak, eline bir kalem alacak ya da parmaklarının ağzına gitmesine engel olacak herhangi bir şey yapacaktı. Mandy zamanla tırnak yeme davranışının tedarik ettiği fiziksel tatminin yerine kollarını sıvazlamayı ya da parmak boğumlarıyla masaya vurmayı öğrendi. İşaret ve ödül aynı kalmıştı ama rutin değişmişti. Bir ay sonra tırnaklarını yemeyi tamamen kesti. Zarar verici bir alışkanlığın yerine, zararsız bir davranış koymuştu.

Duhigg'in alışkanlık döngüsündeki birinci ve üçüncü öğelerle sorunum yok. Hangi terimi kullanırsak kullanalım -öncül ve sonuç, işaret ve ödül, uyaran ve tepki, neden ve sonuç, tetikleyici ve netice- hepsi aynı şeyi ifade ediyor. Ama döngünün orta kısmını, yani rutini değiştirmek istiyorum. Alışkanlık döngüsüne baktığımız zaman sanki tek yapmamız gereken işaretlerin farkına varmakmış gibi bir izlenim oluşuyor; işaretleri tespit ettikten sonra onlara otomatik olarak uyumlanmacı bir davranışla tepki verebilirmişiz gibi sunuluyor.

Bu çare alışkanlıklarda işe yarayabilir ama davranışları değiştirirken işin içine *başka insanlar* da giriyor ve durumu karmaşılaştırıyor. Tepkimiz her zaman düşünmeden verilen otomatik bir cevap

olamaz çünkü karşımızdaki insanların bize nasıl tepki gösterdiklerini de göz önüne almak zorundayız. Tırnaklarımız onları koparıp koparmadığımıza aldırmaz. Şarabı içsek de döksek de şarap için bir şey fark etmez. Sigara bizim onu isteyip istemediğimizin farkında değildir. Ama hayatımızdaki insanlar dürtülerimize (örneğin kaba davranışlara, zalimliğe veya öfkeye) boyun eğdiğimiz ya da mücadele edip daha iyi bir seçim yaptığımız zaman bundan etkilenirler. İşin içine başka insanlar girince, davranışlarımıza sadece alışkanlıklar rehberlik edemez. Alışkanlığa bağlı hareket etmek yerine uyumlanmacı olmak zorundayız çünkü ilişkilerdeki risk oranı çok daha yüksektir. Nikotin ihtiyacıma teslim olup bir sigara içersem, sadece kendime zarar vermiş olurum, ama çocuğumla konuşurken sinirime hâkim olamazsam, çocuğa zarar veririm.

Bu nedenle yetişkinlerde davranış değişikliği konusunda bu öncül, davranış ve sonuç döngüsünün biraz değiştirilmesini öneriyor, döngüyü farkındalık ve zamanı bir anlığına durdurma öğelerini ekleyerek kırmak istiyorum:



Tetikleyiciyle davranış arasındaki hayati süreçte üç tane anlık olgu tespit ettim. Bu sıralamada önce dürtü, sonra farkındalık, sonra da seçim geliyor. Bu aşamalar o kadar kısa ki, bazen onları “davranış” dediğimiz şeyden ayırmayarak hepsini tek bir süreç olarak görüyoruz. Ama deneyimle ve aklımızı kullanarak aslında durumun böyle olmadığını görebiliriz.

Belli bir tetiğe basıldığında belli cevaplar vermeye eğilimliyiz. Bu nedenle bazıları büyük bir gürültü duydukları anda kafalarını yere eğip kendilerini korur, bazıları koşarak kaçır, bazıları da sesin

nereden geldiğine bakıp daha büyük bir tehlike olup olmadığını öğrenmeye çalışırlar. Aynı tetikleyici farklı tepkilere neden olur. Biri otomatik ve hızlı (yani dürtüsel, içinden gelen ilk dürtüye boyun eğen şekilde) tepki verirken, diğeri bir an duraklayıp düşünerek acaba daha iyi bir seçim olabilir mi diye düşünmektedir. Bizler, iğneyle dürtüldüğünde seğirerek tepki veren ilkel deniz salyangozları değiliz. Beyin hücrelerimiz var. Düşünebiliyoruz. Bir dürtüyü bir anlığına rölantiye alarak acaba bu dürtüye boyun mu eğeyim yoksa görmezden mi geleyim diye düşünecek yetilere sahibiz. Yaptığımız seçimler otomatik alışkanlıklarımızdan değil, zekice düşünmekten ve karar vermekten doğabilir.

2007 yılında Lester Holt'un ev sahipliği yaptığı *Today* programının hafta sonu yayınına davet edilmiştim. Programa katılan misafirlere kamera önünde zamanın çok hızlı geçtiğini, altı dakikalık bir dilimin insana altmış saniye gibi geldiğini söyleyerek uyarıyorlardı. Konuşma çok güzel geçti, hatta o kadar hoşuma gitti ki, Lester bana sürenin dolduğunu haber veren sözcükleri söyleyip "programımıza katıldığınız için teşekkür ederim" dediğinde çok şaşırdım. Konuşmanın bittiğine inanamıyordum, daha yeni başlamıştık, eklemek istediğin en az on şey daha vardı. Lester bana veda edince içimden "hayır devam edelim" demek geldi, hatta bu sözcükler dilimin ucundaydı. Ama ulusal yayın yapan bir televizyon kanalındaydık, dört milyon kişi bizi izliyordu. Diken üstündeydim, her lafımı, her hareketimi kontrol ediyordum. O aptalca sözcükleri dile getirmeden önceki nano saniyede duraksadım ve niyetlendiğim davranışın yol açabileceği sonuçları düşündüm. *Today* programının starına "hayır, görüşmeyi bitirmeyelim" mi diyecektim? Oturduğu yerden kalkmayı reddeden çılgın bir misafir olmak istiyor muydum? Sonunda tabii ki Lester'ın işaretini kabul ettim ve mutlak "Davet ettiğiniz için ben teşekkür ederim" cevabıyla görüşmeyi bitirdim.

Bizi seyredenlerin bunlardan haberi olmadığına ve otomatik bir davranış izlediklerini düşündüklerine eminim. Zaten nezaket sözcüklerinin büyük bölümü de otomatiktir, kalıplaşmış davranışlardan ibarettir, kimsenin dikkatini çekmez. Lester'ın tetikleyici sözleriyle benim yaptığım seçim arasındaki sürede kafamın içinde yaşanan anlık olayları kimse tahmin edemezdi ama dışarıdan bir ezber davranışı gibi görünen şey aslında hiç de rasgele ya da otomatik değildi. Katıldığım için teşekkür edilmesi gibi küçük bir tetikleyici karşısında bile, önümdeki seçenekleri tartıyordum. Bu durumda bile bir seçim şansım vardı.

Dikkatimizi odaklarsak (ki ulusal bir televizyon kanalında olmak herkesin farkındalık düzeyini arttıracaktır), tetikleyiciler işte böyle işliyor. Farkındalığımız ne kadar yüksek olursa, herhangi bir tetikleyicinin en olağan durumlarda bile aceleyle ve düşünülmeden verilmiş tepkilere ve o tepkilerin olumsuz sonuçlarına neden olması o kadar engellenir. Otomatik pilotta işlev görmek yerine, zamanı yavaşlatarak düşünmek ve daha dikkatli bir seçim yapmak gerekiyor.

Bunu önemli anlarda yapıyoruz. Çalıştığımız şirketin CEO'suyla yaptığımız ilk görüşmede ağzımızdan çıkan her sözcüğe, her harekete, her soruya dikkat ederiz. Fikrimiz sorulduğunda düşünmeden konuşmaz, aklımıza ilk gelen şeyi söylemeyiz çünkü atacağımız herhangi bir yanlış adımın kötü sonuçlar doğuracağı bir mayın tarlasında olduğumuzu biliriz. Sözcüklerimizi, düşmanla müzakere eden bir diplomat gibi dikkatle seçeriz. Hatta belki de görüşmeye girmeden önce bazı cevaplar hazırlamış bile olabiliriz. Kısacası, kendimizi dürtülerimize teslim etmeyiz. Onun yerine düşünür, seçim yapar, ondan sonra cevap veririz.

İşin ilginç ve paradoksal yanı, her an bir faciaya dönüşme potansiyeli taşıyan, tetikleyicilerle dolu, riskli, stresli ve duygu yüklü önemli anlarla başa çıkmanın daha kolay olmasıdır. Başarılı insanlar gösteri zamanının geldiğini bilir ve ona göre hazırlanır.

En abartılı ve zararlı tepkilerimizin tetiklendiği anlar, en küçük ve önemsiz olayların yaşandığı anlardır: kahve almayı beklerken sıranın yavaş ilerlemesi, ay sen daha evlenmedin mi diye soran kuzeniniz, köpeğinin kakasını sokağın ortasında bırakan komşu, içerde konuşuyor olmanıza rağmen güneş gözlüklerini çıkarmayan iş arkadaşınız, erken damlayan misafirler, otobüste yanınızda oturan yolcunun kulaklıklarından yüksek müziğin gelmesi, uçakta çığlık çığlığa ağlayan bebek, siz bir şey anlatırken araya girip hikâyesinin sonunu anlatan arkadaşınız, yürüyen merdivenin *sol* tarafında dikilen biri... bunun gibi örneklerin sonu gelmez.

Bunlar hayatın kâğıt kesikleridir. Her gün onlarcasını yaşarız, yaşamaya da devam edeceğiz. Sık sık bir daha karşılaşmayacağımız insanlarla yaşanır, buna rağmen en ilkel dürtülerimizi tetiklerler.

Bazılarımız dürtüleri bastırırız. Sağduyu, kavga çıkacağı korkusu, yapacak daha acil bir işimiz olması gibi nedenlerle o anda o dürtüyü tetikleyen rahatsız edici olayı görmezden geliriz. Yani aslında silahı boşaltırız çünkü bir silahta kurşun yoksa, tetiğin çekilmiş olması önemini kaybeder.

Diğer yandan bazılarımız da kolaylıkla tetiklenir ve ilk dürtülerine teslim olurlar. Ortalık yerde yaşanan kavgaların nedeni de budur. Bu küçük rahatsız edici olaylar bizi *Seinfeld* dizisindeki karakterler gibi intikam peşine düşürmek yerine, hayatın zengin dokusunun bir parçası olarak görülebilmelidir.

Bu küçük tetikleyici olaylar aile ya da arkadaş çevresinde yaşandığında daha da tehlikeli hale gelir. Bu insanlarla olduğumuz zaman canımızın istediği şeyi söyleyebileceğimizi ya da yapabileceğimizi düşünürüz. Onlar bizi tanıyor ve ters bir şey yaptığımız zaman affederler. Kendimizi kontrol etmek zorunda değiliz, dürtülerimize sadık kalabiliriz. İşte bu düşünceler en yakın ilişkilerimizin bir tetikleyici festivaline dönüşmesine ve hayatımızın diğer kısımlarında pek görülmeyen kaotik şeyler yaşanmasına neden

oluyor. Öfke, bağırış çağırış, kavgalar, çarpılan kapılar, kızgınlıkla terk edilen ortamlar, aylarca hatta yıllarca süren küslükler hep bu nedenle yaşanıyor.

Örneğin ergenlik çağındaki kızınızın arabanızı kullandığını düşünün. İki saat sonra arayıp arabanın çalındığını söylüyor. Marketten bir şey almak için durmuş, işi kısa süreceği için anahtarları kontakta bırakmış. Düşük olasılıklı bir olay (hırsızlık) saçma bir hata yüzünden (anahtarları unutmak) yüksek olasılıklı bir olaya dönüşmüş. Bir ebeveyn olarak bu olaya nasıl tepki verirsiniz? Kızınıza bir şey olmadı. Tehlikede değil, yasadışı bir şey de yapmadı. Olayın kurbanı konumunda. En kötü ihtimalle malınıza zarar gelecek. İlk tepkiniz ne olur?

Öfkelenebilirsiniz. “Demedim mi..” ya da “Hep böyle yapıyorsunuz, bu kaçınıcı...” gibi şeyler söyleyerek 1) anneye babanın her zaman haklı olduğu ve 2) kızınızın sandığı kadar akıllı olmadığı mesajını verebilirsiniz. Onu teselli edebilirsiniz. “Eve nasıl döneceksin, gelip seni alayım mı?” diye sorabilirsiniz. Birçok seçeneğiniz var.

Size en iyi cevap şöyle olmalıdır diyemiyorum. Bildiğim tek şey kısa ve beklenmedik olmasına, ayrıca hayatın büyük resminde çok küçük bir nokta teşkil etmesine rağmen, o telefon konuşmasının aşırı yüklü bir tetikleyici olduğudur. Kötü bir şey oldu, zarar görüldü. Yıllar sonra torunlarınıza anlatabileceğiniz uydurma bir hikâye değil, gerçekten yaşandı. Önemli olan buna nasıl tepki verdiğinizdir. Bu talihsiz olay çocukla ebevyni arasındaki ilişkiye zarar mı verecek yoksa bundan olumlu bir şeyler kazanılabilir mi? Son derece doğal bir dürtü olan kızgınlığa teslim mi olacaksınız yoksa bir nefes alıp daha akıllıca bir seçim mi yapacaksınız?

6. Bölüm

Harika Planlamacılar, Kötü Eylemciler

Neden olmak istediğimiz kişi olamıyoruz? Neden gerekli olduğunu bildiğimiz, hatta planladığımız şeyleri yapmıyoruz?

Aristoteles kadar eski, ebedi bir soru. Ben bu sorunun cevabını bulduğumu düşünüyorum, ama bunu tam anlamıyla kavrayabilmeniz için kariyerimin başladığı noktaya geri dönmemiz gerekiyor.

1970’lerde UCLA’de doktora yaparken, danışmanım örgüt psikolojisi alanının öncülerinden Paul Hersey’di. Paul’un bu alana yaptığı en önemli ve kalıcı katkı, “durumsal liderlik” adını verdiği kavramdı. Bu kavramı çok takdir ettiğim dostum Ken Blanchard’la birlikte geliştirmişlerdi.

Hersey ve Blanchard, liderlerin stillerini takipçilerinin o anda ki mevcut performanslarına uyarlamaları gerektiği varsayımından yola çıkmışlardı. Mevcut kullanılabilir performans sadece kişiden kişiye değişmekle kalmaz, o anda yapılması gereken işe göre de değişiklik gösterir. Herkes farklı işler için farklı motivasyon düzeylerine ve becerilere sahiptir. Örneğin çok başarılı bir satıcı olan Jerry müşterileri arama konusunda çok hevesli ve becerikliyken, satış

raporlarını yazmakta o kadar da istekli ve başarılı olmayabilir. En etkili liderler, liderlik stillerini farklı durumlara uyarlayabilenlerdir. İşte bu nedenle bu kavrama *durumsal liderlik* adı verilmiştir.

Hersey ve Blanchard liderlerin aşağıdakileri yapabilmesi gerektiğini düşünüyorlardı:

- takipçilerinin arz ettiği çeşitli “hazır olma” düzeylerini tespit etmek,
- her duruma azami düzeyde uyum sağlamak,
- durumların sürekli değiştiğini kabul etmek,
- liderlik stillerini takipçilerinin performansına uyarlamak.

“Durumsal liderlik” denen şey bundan ibaretti. Bu yaklaşımda liderlerle takipçileri arasındaki ilişkinin dört ayrı stilde yaşanabileceği belirlenmişti:

1. *Yönlendirmek* bir işi bitirmek için detaylı talimatlara ihtiyacı olan personelle çalışırken gerekli olan bir stildir. Lider “Chris, ne yapmanı istediğimi madde madde anlatıyorum. Bu iş şu tarihte tamamlanmış olmalıdır” der. Bu yaklaşım ağırlıklı olarak tek yönlüdür, çalışandan fazla bir katkı beklenmez.
2. *Koçluk yapmak* bir işi yapmak için normal talimatlardan daha fazlasına ihtiyaç duyan çalışanlar içindir ama bu kez diyalog kurulur. Bu liderlik şekli öğrenmeye ihtiyacı olan ve isteyen kişilere uygulanır. Lider “Chris, senden şunu istiyorum” der ve “bu konuda ne düşünüyorsun?” diye sorar.
3. *Destek vermek* bir işi bitirebilecek becerilere sahip olan ama tek başlarına çalışmak için gerekli özgüveni taşımayan kişiler için gereklidir. Bu liderlik stili normalden daha az talimat vermeyi gerektirir. Lider “Chris, yapılması gereken iş budur. Sence bu işi nasıl yapmak lazım? Bu konuyu konuşalım. Sana nasıl yardımcı olabilirim?” der.

4. *Delege etmek* motivasyonu, becerisi ve özgüveni yüksek çalışanlara uygulanabilecek bir stildir. Bunlar neyi nasıl yapacağını bilen ve bunu tek başına becerebilecek kişilerdir. Lider “Chris, yapılması gereken iş budur. Sen bu tarz işleri daha önce başarıyla yaptın. Yardıma ihtiyacın olursa haber ver, yardım istemediğin sürece kimse sana karışmayacak” der.

Bu stillerden biri diğerinden “daha iyi” değildir, bunlar her biri farklı bir duruma uygun eşit değerde yaklaşımlardır.*

Etkili liderler bunu sezer, ekipte kimi kendi haline bırakabileceklerini, kimin daha fazla yönlendirmeye ihtiyacı olduğunu bilirler.

Bazı liderler de gözlem ve deneme-yanılma ile öğrenirler. En başarısız olanlarsa bunu asla öğrenemeyenlerdir. Çok konuşan birine “daha iyi bir dinleyici olmayı öğrenmelisin” deyip tek bir konuşmanın kalıcı bir etki yapmasını bekleyenler de bu tip liderlerdir. Kötü bir dinleyiciye daha iyi bir dinleyici olmasını söyleyip sonra o kişinin söyleneni dinlemediğini fark edince şaşırarak oldukça komik değil mi?

Durumsal liderlik bugüne kadar dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca liderin eğitiminde kullanılmış olan bir kuramdır. Bu ku-

* 1949 yapımı *Twelve O'Clock High* (Son Hücüm) filmini pek hatırlayan yoktur, ama işletme fakültelerinde durumsal liderliği adım adım tasvir eden bir film olarak hâlâ saygı görür. Yıllar içinde bu filmi sınıflarımda en az on bin kişiye izletip üzerinde tartıştım. Filmde, II. Dünya Savaşı'nda general olarak savaşan Frank Savage'i canlandıran Gregory Peck, bir Amerikan bombardıman birliğinin “kötü talihini” düzeltmek ve başarıya dönüştürmek için yukarıda saydığım liderlik stillerinin tümünü kullanıyor. Buna örnek olan daha yakın tarihli bir başka filmse, 1954 yılında eyalet basket şampiyonasını kazanan, Indiana eyaletinin Milan şehrindeki bir lise takımının hikâyesini anlatıyor.

Filmde Gene Hackman, sıkı bir yönetim stili benimseyerek takımının temel becerileri yeniden öğrenmesini sağlayan koçu canlandırıyor. Daha sonra koçluk yapma ve destek verme tarzının evrildiğini görüyoruz. Filmin sonundaysa daha delege edici bir stil benimsiyor. Final maçında iki takım berabereyken ve top kendi takımındayken oyuncuları toplayıp bir oyun tasarlıyor ve yıldız oyuncusu Jimmy Chitwood'u yem olarak kullanacağını anlatıyor. Oyuncular sessiz kalınca, “Ne oldu, ne var?” diye soruyor. Takımdakiler son atışı yıldız oyuncunun yapmasını istiyorlar. Yıldız oyuncu Hackman'a bakıyor ve yem olma planını reddederek, “başaracağım” diyor. Koç yıldız oyuncunun yeterli motivasyona, beceriye ve özgüvene sahip olduğunu görerek atışı yapacağına inanıyor. Peki sonunda ne oluyor? Tabii ki atış başarıyla yapılıyor.

ramı kariyerimin başında, üstelik bizzat yaratıcılarından öğrendiğim için, doğru olduğuna yürekten inanıyorum. Kariyerimi iş dünyasının liderlerine daha iyi ilişkiler kurmaları için yardımcı olmak üzerine kurma kararında bu eğitimin büyük bir etkisi olmuştur.

İhtiyacını Ölç, Stilini Seç

Peki, durumsal liderlikle olmak istediğimiz kişi olamamamızın ne ilgisi var?

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramının, davranışlarımızı değiştirmeye kalktığımız zaman hepimizin içinde var olan gizli bir dinamiğe çok uygun olduğunu fark ettim. Liderler ve takipçiler, planlamacılar ve eylemciler, yöneticiler ve çalışanlar, hangi ismi vererseniz verin, herkes aynı dinamiği yaşıyor. Önemli olan terimler değil, içimizde neler olup bittiği.

Daha iyi bir arkadaş, partner, çalışan, atlet, ebeveyn ya da evlat olmak için plan yaptığımız zaman içimizde iki kişilik oluşur. Biri, davranışlarını değiştirmeyi planlayan lider/planlamacı/yönetici, diğeryse planı uygulayacak olan takipçi/eylemci/çalışandır. Biz onların aynı kişi olduğunu zannederiz çünkü gün içinde istemsiz olarak biri ya da diğeri oluruz. İkisi de bizim parçamızdır. Ama aslında yanılıyorz.

Her güne iki kişilikle başlıyoruz; bir yanımız lider, diğer yanımız takipçi. Gün ilerledikçe bu ikisi birbirinden gittikçe uzaklaşıyor.

Gününüze nasıl başladığınızı düşünün. Çoğu insan o gün için harika planlar yapan bir lider olarak uyanır. Hatta bir liste bile hazırlamış olabilirsiniz. Listeye bakınca kendinizi güçlü, hevesli ve özgüvenli hissedersiniz. Neden olmasın? Bir planınız var. Plan yapmak iyi bir şeydir. O anda bir lider gibi işlev görüyorsunuz ama sonra, gün ilerledikçe, bilinçdışı bir şekilde farklı bir rol üstleniyor ve liderin isteklerini yerine getirmekle yükümlü takipçi oluyorsunuz.

Lider olarak, içinizdeki takipçinin söylediğiniz her şeyi birebir gerçekleştireceğini ve bunları yaparken karşısına hiçbir engel çıkmayacağını varsayıyorsunuz (zaten kim başarısız olmayı planlar ki?). Bir müşterinin veya iş arkadaşlarınızdan birinin moralinizi bozması, acil bir durumun ortaya çıkması ya da toplantının uzaması gibi aksilikler aklınızdan hiç geçmiyor. Gün içinde hiçbir sorun olmayacak, her şey tıkr tıkr işleyecek, hatta sadece bugün değil, her gün böyle olacak.

Şimdi kendinize şunu sorun: *En son ne zaman gününüz tam olarak planladığınız şekilde geçti?*

Bir lider olarak çalışanlarınızın talimatlarınızı harfiyen yerine getirdiği, planladığınız zamanlamaya uyulduğu, istediğiniz yaklaşımla çalışılıp beklediğinizden daha iyi bir sonuç alındığı herhangi bir durum oldu mu?

Çok nadir (hatta böyle bir şey yaşadığı zaman unutulmaz çünkü kutlanmaya değer istisnai bir durumdur).

Öyleyse siz kendiniz hem lider hem de takipçi olduğunuz zaman her şeyin sorunsuz bir şekilde ilerleyeceğini beklemek doğru mu? Sırf bir başkasına değil de kendinize emir verdiğiniz için planın tıkr tıkr işleyeceğini varsaymak mantıklı mı?

Başka insanlara liderlik etmekle kendi içinizdeki takipçiye liderlik etmek arasında bir fark yok. Karşınıza çıkacak engeller aynı. Yine size dosttan çok düşman olan bir çevreyle mücadele etmek zorundasınız. Yine sizi hedeflerinizden saptırmaya çalışan dikkat dağınık insanlarla uğraşmak zorundasınız. Yine düşük olasılıklı olayların yüksek olasılığa dönüşmesi faktörünü göz önünde bulundurmak zorundasınız ve yine gün ilerleyip enerji seviyeniz düştükçe motivasyonunuzun ve disiplininizin sizi yarı yolda bırakacağını öngörmek zorundasınız.

Yavaş yavaş, durumsal liderlik kuramının prensiplerinin kendi davranışlarını değiştirmek için harekete geçen yetişkinlerde de

faydalı olabileceğini gördüm. İçimizdeki lider, astlarını beceriyle yöneten bir lider gibi, gün içinde değişen durumları değerlendirip içimizdeki eylemciye karşı doğru yaklaşımı benimserse ne olurdu? Bu süreç iki basit adımla özetlenebilir: ihtiyacını ölç, stilini seç.

Çoğumuz zaten bu tarz bir öz-değerlendirmeyi otomatik olarak yapıyoruz. Önemli olaylarda ne kadar öz-yönetime ihtiyacımız olduğunu içgüdüsel olarak sezeriz. Bazı hedefler fazla yönlendirme ya da idare gerektirmez. O hedefi bir yere yazmayız, özel bir zaman ayırmayız veya asistanımızdan bize hatırlatmasını istemeyiz. İçimizdeki planlamacı o işi içimizdeki eylemciye *delege eder* ve yapacağını varsayar.

Ancak bazı durum ve görevler daha müdahaleci bir *rehberlik* gerektirir. Örneğin kızımın *düğününde hazır bulunmak* için rehberliğe veya öz-yönetime ihtiyacım yok. Herhalde kızımın düğün tarihini ve saatini, nerede yapılacağını ve ne giyeceğimi unutacak değilim. Beklenmedik bir facia olmadığı takdirde tam saatinde kilisede olmak için kimsenin beni yönlendirmesi gerekmez. Bu o kadar önemli bir olaydır ki, hiçbir şey beni yolumdan saptıramaz.

Diğer yandan, o *düğünde nasıl davranacağım* konusunda biraz daha fazla rehberliğe ihtiyacım olabilir. Bunu içtenlikle söylüyorum çünkü 2013 yılında kızım Kelly'nin düğününde şahsen başıma geldi. Prova yemeğinden önce kızım beni kenara çekerek kime ne söyleyebileceğime, kiminle konuşurken özellikle dikkat etmem gerektiğine dair talimatlar sıraladı "Baba, sakın sınıfta ders anlatır gibi davranma" dedi.

Kelly'nin talimatları beni rahatsız etmedi. Rehberliğe ihtiyacım olduğunu anlamıştı, ben de bunu kabul ederek duruma uyum sağladım (daha sonra damadın babası kendi karısının da ona aynı şeyi yaptığını anlattı). O mutlu düğün günü boyunca da sürekli kızımın söylediklerini kendime hatırlattım ve eşim Lyda'ya "Nasılım, iyi gidiyor muyum?" diye sorarak durumu kontrol de ettim, katılımcı öz-yönetim stilini bu şekilde uyguladım.

Başkalarını nasıl yönetiyorsak kendimizi de aynı şekilde yönetmeliyiz prensibini danışanlarımla yaptığım çalışmalarda da uyguluyorum. Bu uygulamayı yaptığım ilk danışanlarımdan biri, özel bir şirketteki yüksek maaşlı işini bırakarak valilikte çalışmaya başlayan bir avukat olan Rennie'ydi. Ancak özel şirkette üst düzey bir avukatken elinin altında her an kalabalık bir personel kadrosu olan Rennie, hem çalışan sayısının hem de kaynakların sınırlı olduğu devlet dairesinde pek başarılı olamıyordu. Örneğin aynı görevi aynı anda üç veya dört kişiye veriyor, bu şekilde gereksiz bir karmaşa yaratıp, zaten sayısı az olan personeli boş yere meşgul ediyordu.

Rennie manipülatif bir insan değildi. Güne, astlarının kafasını karıştırıp canlarını sıkma niyetiyle başlamıyordu. Kendini toplumun iyiliği için çalışmaya adanmış, erdemli ve ilkeli bir insandı. Ayrıca kötü alışkanlıklarının farkındaydı ve kendini kontrol etmek de istiyordu ama personelle toplantı yaptığı zaman içinde bir şey tetikleniyor, bir projeyle ilgili heyecan duymaya başladığı zaman herkesin katılmasını istiyor ve aynı anda birçok kişiye benzer görevler vermeye başlıyordu. Günün başında kendini tutmayı planlayan sakin lider, toplantıdaki hevesli lider değildi. Bütün iyi niyetine rağmen içindeki iki kişiliği entegre etmek yerine bölüyor, kendi planını uygulayamayan bir takipçi oluyordu.

Kendime şu soruyu sordum: Planları yapan Rennie, eylemci Rennie'ye karşı daha uygun bir yönetim tarzı benimserse ne olur? Eylemci Rennie'ye personel toplantıları için daha verimli bir yaklaşım öğretsek işe yarar mı?

Konuyu Rennie'ye açtım ve toplantılar konusunda rehberliğe gerçekten çok ihtiyacı olduğu hakkında hemfikir olduk. Toplantılara doğru şekilde davranacağını *umarak* gitmesi yeterli değildi. Her zaman kullanabileceği net ve açık talimatlara ihtiyacı vardı. Çözümü bir not kartı kullanmakta bulduk. Bütün toplantılarda kartı karşısına koyacaktı. Kartta şöyle yazıyordu: "Personelinin kafasını karıştırma. Aynı görevi birden fazla kişiye verme." Her şeyi çok ba-

site indirgeyen basmakalıp bir talimat olduğunu mu düşünüyorsunuz? Kulağa öyle gelebilir ama, tartışmalar şiddetlenip Rennie'nin en zayıf olduğu ana varılınca, o kart görev dağıtımında saçmalamaması için ihtiyacı olan hatırlatmayı tedarik ediyordu. Bu şekilde Rennie'nin içindeki planlamacı, eylemciyle senkronize oluyordu.

İşte işyerindeki durumsal liderlikle çimizdeki durumsal liderliğin buluştuğu nokta burası. Rennie başkalarına liderlik ederken benimsediği verimsiz davranışları değiştirmek için önce kendi içindeki liderle takipçi arasındaki etkileşimi değiştirdi. Bu iki kişiliğin sorunsuz ve otomatik bir şekilde birbirine uyum sağlayacağını varsayarak hareket edemezdi. Özel durumlar, yani Rennie'nin vaka-sında personel toplantıları, bu iki kişiliğin arasındaki bağlantının kesilmesine yol açıyordu. Bu zayıflığının farkına varduktan sonra, nasıl düzeltereğine karar vermek çok zor olmamış, basit bir hatırlatma notu Rennie'nin içindeki takipçinin ihtiyacı olan talimatları tedarik etmeye yetmişti.

Şimdi işyerinden çıkarak daha kişisel bir bağlama gidelim. Davranışlarımızı değiştirmek isteyen parçamıza *planlamacı*, değişimi fiilen yapan parçamıza da *eylemci* diyelim. Bu durumda da aynı bağlantı kopukluğunu görüyoruz: *Bizler harika planlamacılar, ama kötü eylemcileriz.*

- Gün boyunca eşine daha iyi davranmaya niyet eden planlamacı-koca, akşam spor haberlerini izlerken araya giren karısını tersleyen eylemci-koca değil.
- Çocuklarıyla daha fazla vakit geçirmeyi planlayan yönetici anne, ofiste bir kriz çıktığı için kızının yüzme yarışını kaçıran eylemci anne değil.
- Her pazar annesini aramaya niyetlenen iyi evlatla, ayda bir veya iki telefon konuşmasının “yeterli” olduğunu düşünerek bazı haftalar aramaktan vazgeçen eylemci evlat aynı kişi değil.

Harika planlarımızla o kadar da harika olmayan eylemlerimiz arasındaki farklara verebileceğimiz örnekler, tanıdığımız insanların ve karşılaştığımız durumların sayısına eşdeğerdir. Planlarımızı hayata geçirme konusundaki başarısızlığımız, ölüm ve vergi kadar kesin gerçeklerdir.

Planlarımızı bozan şey sadece çevresel etkenler ve beklenmedik olaylardan ibaret değildir. Geçmiş deneyimlerimizden ders almıyor olmamız da bu konuda bizi etkileyen önemli bir faktördür. Daha önceki davranışlarımızla tam bir çelişki içinde olan planlar yapıyoruz. Bir teslim tarihine yetiştirebileceğini varsayan planlamacı, içindeki eylemcinin şimdiye kadar hiçbir teslimatı zamanında yapamadığını unutmuştur. Planlamacı bu kez her şeyin farklı olacağına inanmaktadır, eylemciyse kaçırılan teslim tarihlerine bir yenisini ekleyecektir.

Planlamacıyla eylemci arasındaki büyük uçurum, ideal şartlar altında hareket ettiğimizde bile ısrarla etkili olmaya devam eder.

2014 yılının baharında koçluk yaptığım kişilerden on yedisini New York'taki Four Seasons lokantasında yemeğe davet ettim. Ertesi gün de hep beraber bir günlük yoğun bir çalışma yapacak ve kişisel hedeflerimizden bahsedecektik. Akşam yemeği her zaman yaptığım seans öncesi bir faaliyetti, yemekte misafirler birbirlerini biraz tanıyıp ısınacaklardı. Yemeğin başında onlardan bir söz aldım. "Buradaki herkesin yemek boyunca başkasının sözünü kesmeyeceğine veya yargılayıcı bir yorumda bulunmayacağına söz vermesini istiyorum. Bunu her yaptığınızda yirmi dolar ceza ödeyeceksiniz" dedim ve kabul edenlerin ellerini kaldırmasını istedim. Hepsi ellerini kaldırdılar. Bunun üzerine hiçbirinin bu sözü tutamayacağını düşündüğümü de ekledim.

On dakika içinde masanın ortasında yirmiliklerden oluşan dört-yüz dolar birikti (parayı, yönetim kurulu başkanının da masada olduğu *The Nature Conservancy*'e bağışlayacaktık). Yarım saat sonra para miktarı ikiye katlandı. Hatta öyle bir an geldi ki, dünyanın en

büyük şirketlerinden birinde CEO olarak çalışmış ve şimdi emekliye ayrılmış olan bir misafir kalkıp bankamatiğe gitmek zorunda kaldı çünkü cebindeki bütün parayı cezalara vermişti. Misafirlerin yarısı, kazançları sekiz haneli rakamlarla ifade edilen başarılı işadamlarıydı. Diğer yarısınınsa kartvizitlerinde ya CEO ya da Başkan yazıyordu. Yani aralarında bir tane bile disiplinden yoksun dalgacı yoktu. Üstelik hepsi de gerçekten nazik ve kibar insanlardı ve verdikleri sözü tutmak için gereken bütün araçlara da sahiptiler:

- Onlara bir plan sunmuştum.
- Planı uygulayacaklarına söz vermişlerdi.
- Sözlerini sadece üç saatlik bir akşam yemeği süresince tutmaları gerekiyordu ki, bu da disiplinli bir davranışı sürdürmek için pek de uzun bir zaman değildi.
- Doğru davranışı teşvik eden bir faktör, yani para cezası da vardı.
- Hepiniz başarısız olacaksınız diyerek onları uyarmış, bu şekilde hem planla ilgili farkındalıklarını pekiştirmiş hem de alfa erkeklerinden oluşan bu gruba meydan okuyarak beni haksız çıkarmaları için bir teşvik ögesi sunmuştum.
- Onlardan istenen şey kabiliyetlerinin ötesinde değildi, yapmaları gereken tek şey negatif yorumlar yapmaktan kaçınmak, yani çenelerini kapatmaktı.

Ama 17 kişiden 16'sı ceplerinden yirmi dolar çıkarıp kumbaraya atmak zorunda kaldı.* Çevreleriyle başa çıkamamışlardı. Kendilerini insanın dilinin çözülmesine neden olan heyecanlı bir sohbetin içinde bulan eylemciler, planlamacıların daha birkaç dakika önce verdiği sözü tutamamıştı.

* Ceza ödemeyen tek kişi Rennie'ydi. Sonradan bana bir kart alıp üzerine "Kimsenin sözünü kesme, yargılayıcı yorum yapma" diye yazdığını ve kartı su bardağının altına koyduğunu anlattı.

Boksör-filozof Mike Tyson'ın ünlü sözünü hatırlayalım: “Yüzüne bir yumruk yiyinceye kadar herkesin bir planı vardır.” Hayat yolunda ilerlerken yüzümüze sürekli yumruk atan rakip de çevremizdir.

7. Bölüm

Çevreyle İlgili Öngörüler

San Diego’da yaşıyorum. Bizim burada komşulardan kimlerin yelken, sörf ya da golf tutkunu olduğunu anlamak çok kolaydır. Sürekli telefonlarına bakıp hava durumunu kontrol edenler kimlerse, bu sporlara meraklı olanlar da onlardır. Haksız olduklarını da söyleyemeyiz çünkü San Diego dünyanın en ılıman iklimlerinden birine sahip olmasına rağmen, bazen hava beklenmedik şekilde değişebiliyor. Bu yüzden komşularım Pasifik Okyanusu’nda rüzgârın hangi hızda eseceğini, dalga olup olmayacağını ve golf sahasının çamurla dolup dolmayacağını anlamak için ellerindeki bütün araçları kullanıyorlar. Hem çevrelerinin farkındalar hem de onu öngörmek için ellerinden geleni yapıyorlar.

Çoğumuz yelken, sörf ve golf tutkunlarının yaptığı gibi takıntılı bir şekilde öngöründe bulunmaya çalışmayız. Çalışsaydık, çevremiz bizi bu kadar gafil avlayamazdı.

Çevrenin üzerimizde ne kadar etkili olduğunu anladıktan sonraki ikinci adım, öngöründe bulunmaktır. Bu süreç birbirine bağlı üç aşamadan oluşur: hazırlık, kaçınma ve uyumlanma.

1. Hazırlık

Başarılı insanlar çevrelerinden tamamen bihaber değildir. Sonucun hayat memmat meselesi olduğu, başarısızlığınca akla bile getirilmesi gerektiği önemli anlarda, hepimiz birer öngörü uzmanı oluruz.

Bir reklam ajansının ekip üyeleri müşterinin toplantı odasına girdikleri zaman, sunumlarını mükemmel hale getirmiş, müşterinin önyargılarını araştırmış ve itirazları çürütecek etkili cevaplar hazırlamış olurlar. Sunumun sonunda odada oluşmasını istedikleri olumlu havayı hayal eder, sonra da sunumlarını o havayı yaratacak şekilde tasarlarlar.

Mahkemede cevabını önceden bilmedikleri tek bir soru bile sormayan avukatlar da aynı şekilde hazırlık yapar. Bir tanığı sorğuya çekerken dayandıkları tek temel, öngörü ve hazırlıktan müteşekkildir.

Tartışmalı bir mevzuyu konuşmak üzere toplanan şehir meclisinin toplantısına başkanlık eden devlet görevlisi de aynı yaklaşımı benimsemek zorundadır. İnsanların öfkeleneneğini, birbirlerine hakaret edebileceklerini ve ortamın alevleneğini tahmin eder, bu karmaşa ortamında sakin ve soğukkanlı kalması, adil davranması gerektiğini kendine hatırlatır. Ortamı yatıştıracak bazı cümlelerin provasını yapar, hatta polisin orada hazır bulunmasını da isteyebilir.

Peki ya sevgilisine evlenme teklif etmeyi düşünen genç adam? O da aynı şekilde davranır. Geleneksel bir teklif yapacaksa, epey hazırlık yapması gerekecektir. Ortamı seçmeli, soruyu ne zaman soracağına karar vermeli, sevdiği kadının istediği cevabı vermesini sağlamak için elinde geleni yapmalıdır (gelinler de düğün günlerini bu şekilde, hatta daha da kapsamlı bir hazırlıkla planlar).

Performansımız net ve hızlı sonuçlara yol açacağı zaman, gerekeni yapma konusunda daha becerikli oluruz. Çevreyi kendimiz yaratır, onun bizi yeni baştan yaratmasına izin vermeyiz.

Ama sorun şu ki, günümüzün büyük bölümü böyle önemli anlardan değil, bir dizi küçük andan oluşuyor ve biz ne çevremiz ne de kendi davranışlarımız hakkında kafa yoruyoruz çünkü olup bitenlerin herhangi bir sonuca yol açacağını düşünmüyoruz. Oysa dışarıdan bakıldığında kötücül gibi görünmeyen bu ortamlar, en uyanık ve dikkatli olmamız gereken yerlerdir. Hazırlık yapmadığımız zaman, başımıza ne geleceği belli olmaz.*

Bir keresinde iki danışanımı tanıştırmamanın iyi bir fikir olduğunu düşünmüştüm. Edgar ülkenin en iyi üniversitelerinden birinde eğitim almıştı ve New York'ta liberal görüşlü bir beyin takımının başkanlığını yapıyordu. Sürekli zengin ve başarılı kişilerden bağış topladığı için üstün diploması becerilerine sahipti. Mike ise Oklahoma'daki bir enerji şirketinin başındaydı ve insan canlısı, konuşkan, biraz da taşralı havası taşıyan biriydi. Farklı ortamlardan gelen bu iki kişinin tanışması ilgi çekici olur, birbirlerinin ufuklarını açarlar, bana da minnettar kalırlar diye düşünmüştüm.

Olmadı. Deneyimlerime göre ilk kez bir araya gelen zeki insanlar konuşacak konu bulamadıkları zaman politikadan bahsetmeye başlar. Eğer politik görüşleri benziyorsa, diğer tarafın ne kadar da kötü olduğu konusunda fikir birliğine vararak zevkli bir sohbet yaparlar; eğer görüşleri zıtsa, birbirlerini ikna etmeye çalışırlar. Bu yemekte de öyle oldu. Edgar fanatik bir liberaldi, petrolcü Mike'sa ateşli bir muhafazakârdı. Aperitifler gelene kadar her şey yolunda gitti. Ama iş, aile, tatil planları ve sporla ilgili arkadaşça konuşmalardan sonra konu güncel olaylara gelince, sanki birbirlerinin sinirlerini tepesine çıkaracak konuların listesini önceden edinmiş gibiydiler. Sınır güvenliği, enerji yasaları, silahların kontrol edilmesi, marihuananın yasallaşması, pozitif ayrımcılık, devlet harcamaları ve daha nice konuda birbirlerinin fikrini değiştirmeye çalıştılar.

* Sevdığınız birine ya da bir iş arkadaşınıza masum bir yorum yaptıktan sonra olayın tırmanıp III. Dünya Savaşı'na dönüşmesi ya da karşınızdaki kişinin size danılması gibi bir olay yaşıyorsanız, ne demek istediğimi biliyorsunuzdur.

İkisi de konu hakkında pek bilgi sahibi olmamasına ve aslında o konuya pek de önem vermemelerine rağmen, pasif içiciliğin etkileri konusunda yarım saat tartışılar. Bütün gece, iki inatçı erkeğin galip gelme ihtiyaçlarını eyleme dökmesiyle geçti. Bense mutsuz bir şekilde onları izliyordum.

Suç benimdi. Samuel Johnson mutsuz bir evliliğin hemen ardından bir daha evlenen adamla ilgili olarak “ümidin deneyime galip gelmesi” ifadesini kullanmıştı. Ben de aynı şeyi yapmış, ümidimin deneyimlerime galip gelmesine izin vermiştim.

Olaakları tahmin etmeliydim. Farklı politik görüşleri olduğunu biliyordum. Dikkatlerini dağıtacak hiçbir şeyin olmadığı bir ortamda onları aynı masaya oturtan bendim. Şimdi geriye baktığımda ofis ortamında olsaydık daha iyi davranacaklarını görüyorum. İş ortamında işyerine uygun davranırlar, hem kibar *hem de* profesyonel bir tavır sergilerlerdi. Ama ben mesai saati bittikten sonra bir lokantada nasıl davranacaklarını tahmin edememiş ve hata yapmıştım. O saatte ve o ortamda ikisi de kendilerini görevlerinden kurtulmuş, istediklerini söylemekte özgür olarak görüyorlardı çünkü yaptıklarının işle ilgili kötü sonuçlar doğurmayacağını düşünüyorlardı. Oysa doğru tahminde bulunsaydım...

2. Kaçınma

Peter Drucker'ın ünlü sözünü hatırlayalım: “Tanıdığım liderlerin yarısının ne yapacaklarını değil, ne yapmayacaklarını öğrenmeye ihtiyacı var.”

Çevremizle ilgili faaliyetlerimizde de aynı prensip geçerli. En akıllıca tepkinin kaçınmak olduğu durumlar oldukça yaygındır.

- Gece geç vakit eve dönüyorsak, suç oranının yüksek olduğu bir mahalleden geçmeyiz.

- İçkiyi bıraktıysak, gidip bir barda takılmayız.
- Açık tenliyse ve hemen yanıyorsak, kumsalda yatmayız.
- Komşumuz Todd'a sinir oluyorsak, davetlerini nazikçe reddederiz.

Fiziksel ya da duygusal risk arz eden veya başka rahatsızlıklara gebe olan ortamlardan kaçınmada oldukça becerikliyiz.

Diğer yandan, bize zevk veren bir çevreye pek galip gelemeyiz, terk etmek yerine keyfini çıkarmayı tercih ederiz.

Bunun bir nedeni atalet eğilimidir. Zevk aldığınız bir şeyi bırakmak çok güçlü bir irade gerektirir.

Ama aslında bu sorunun altında yatan bir başka önemli neden, çevreyle cezbedicilik arasındaki ilişkiyi tam olarak anlamamış olmamızdır. Zevk aldığımız bir ortamın alaycı yardımcısı, o ortamın cezbedici niteliğidir. Rahatla, der bize, şundan da biraz al, hemen kalkma biraz daha kal. Bu akıl çelen ve çekici nitelik değerlerimizi çiğnememize, sağlığını, ilişkilerimizi ve kariyerimizi tehlikeye atmamıza neden olabilir. Çevremizi kontrol edebildiğimiz yanılgısına düştüğümüz için, akıl çelici ve çekici ortamlardan uzaklaşmak yerine onlarla flört etmeyi tercih eder, sürekli kendimizi sınarız. Sonra bu sınavlarda başarılı olamayınca hem şoke olur hem de üzülürüz, bu nedenle yaşadığımız sıkıntılarla uğraşmak zorunda kalırız.

Bazen kekten ikinci bir dilim kesmek kadar basit, bazen de zamanında teslimat yapamayacağımızı bile bile kârlı bir anlaşmaya imza atmak gibi büyük hatalara kadar aklımızı çelen sayısız uyarılarla çevriliyiz.

Bu düşünce tarzına danışanlarımda sık sık şahit oluyorum. Akıl çelici cazip şeylerle başa çıkabildikleri zaman kendilerini başarılı görüyorlar. Onlara göre kaçınmak bir başarı değil, pasif bir bakış açısının doğurduğu negatif bir tercihtir ve kendiliğinden olur.

Seçici kaçınma yerine sürekli angaje olma davranışı, üst düzey yöneticilerin bana ihtiyaç duymasının en önemli nedenlerinden biri-

dir.’ Liderler arasında en yaygın davranış sorunlarından biri olan bu yaklaşımı, kendini tutmanın çok daha iyi sonuç vereceği durumlarda gücünü göstermek için akıl çelici şeylere direnememek olarak tanımlayabiliriz.

Uzun zamandır danışanım olan Stan’le bu konuda sıradışı bir deneyim yaşamıştım. Yıllarca yeni şirketler kurup sattıktan ve Fortune 50 listesine giren bir şirketi yönettikten sonra yetmiş yaşında emekli olan Stan, birkaç yönetim kuruluna üyeydi, danışmanlık hizmeti veriyordu ve tıbbi araştırmaları destekleyen bir vakıf vasıtasıyla parasının yarısını bağışlama hayalini gerçekleştiriyordu. Eşini vakfın başına yerleştirdi, iki yetişkin kızı da annelerine yardım ediyorlardı.

Bir gün beni arayarak Connecticut’taki evlerinde yapılacak olan bir aile toplantısına çağırdı. Toplantı başladıktan sadece birkaç dakika sonra problemin ne olduğunu gördüm. Stan’ın ailesi onu dinlemiyordu. Karısına bağırarak talimatlar veriyordu, başarılı bir kadın olan karısı da ona “ben senin karınım ve vakfın da başkanıyım, beni çalışanlarından biriyle karıştırıyorsun galiba” diyordu. Bu konuşmayı birçok kez yapmışlardı ve Stan hâlâ sorunu algılayamıyordu. Biri doktor, biri de avukat olan kızlarına döndüğü zamansa, “biz annemin altında çalışıyoruz” diyorlardı.

Bu Stan’ın ailesiyle yaptığı ilk sinir bozucu toplantı değildi. Beni de, kendini karısına ve kızlarına nasıl dinletebileceğini öğrenmek için çağırmıştı.

* Danışanlarımın bu yaklaşımına, yani sanki hayatımız imkânsız görünen engellerin senaryoya göre aşıldığı bir televizyon dizisiymiş gibi, zorluklardan kaçınmak yerine hepsini kabul ederek günümüze heyecan katmamız gerektiği inancına “dramatik hikâye yanılgısı” diyorum. Bir triatlona hazırlanıyorsanız daha zorlu engeller aramanız normaldir, ama bu yaklaşımı her şeye uygularsanız hayatınız son derece yorucu ve riskli hale gelir. Bazen cesaret ve sağduyu “bunu geçelim” demekle gösterilir. Golfçüler sıkıcı rauntun, en iyi raunt olduğunu söylerler. Topu fairway’e gönderir, sonra green’e atar, bayrağa yakın bir yere denk getirir, bir veya iki atışta olayı bitirir, bir sonraki deliğe geçersiniz. On sekiz delik boyunca bunu yaptığınız zaman en iyi skorunuzu yakalayabilir hatta kendi rekorunuzu kırabilirsiniz. Golfçüler inişli çıkışlı dramatik bir raunt yerine bu tarz sakin bir oyunu tercih ederler.

“Seni asla dinlemeyecekler” dedim.

“Ama her şeyin parasını ben ödüyorum, beni işin dışında bırakmazlar” dedi Stan.

“Doğru” dedim. “Ama konuyla ilgisi yok. Sen CEO kariyerinle evdeki otoritenin eşdeğer olduğu yanılgısına düşüyorsun. Ailense durumu bu şekilde algılamıyor. Bu görevi onlara sen verdin. Vakıf da onların sorumluluğunda. Şimdi bundan vazgeçemezsin. İşyerinde kontrol sende olabilir ama evde durum böyle değil ve bunu kabul etmen gerekiyor.”

Aslında sorunun “çevresel” olduğunu hemen anlamıştım. Toplantıyı vakıf binası yerine evde yapmak hataydı çünkü karmaşaya neden oluyordu. Bu bir iş toplantısı mı yoksa aile toplantısı mıydı? Stan’ın kafasının karıştığı kesindi çünkü bir eş ve baba gibi davranacağına otoriter bir şirket başkanı gibi davranıyordu. Normal şartlar altında bulunduğu ortamın havasını rahatlıkla tespit edebilen ve insanlarla arası iyi olan biri olduğunu biliyordum. Ama ailesiyle bir araya gelince kendi çıkarına ters davranıyor ve bunun farkında bile olmuyordu.

“Vakfı bırakmak sana psikolojik olarak neye mal olur?” diye sordum.

“Ama bu benim fikrimdi” dedi Stan, vakfın “sahibi” olduğu düşüncesinde ısrar ederek.

“Stan, ailen sana değil, davranışlarına isyan ediyor” dedim. “Davranışlarını değiştirsen bile kabul edip etmeyeceklerini bilmiyoruz, ayrıca her an eski haline dönme riskin de var. En iyisi bu durumdan tamamen kaçınman olacak.”

Stan kaçmanın en iyi çözüm olduğu düşüncesini sindirmek için birkaç dakika uğraştı. En kötü ihtimalle ailesiyle ettiği kavgaların hemen kesileceğini, en ihtimalle de eşiyle kızlarının ileride tavsiye almak üzere ona geleceklerini söyledim. Ama bunlar ancak kendisi vakfı bırakınca gerçekleşebilecekti.

Genellikle politikacıları örnek almayı tavsiye etmem, ama kaçınma işinde usta olduklarını kabul etmemiz gerekiyor. Ne hata yapmaya ne de hata yapabilecekleri ihtimalini kabul etmeye alışık olan danışanlarımsın tersine, politikacılar kariyerlerini bitirebilecek bir gaf yapma ihtimalinden dehşet duyar, bu nedenle gaf yapabilecekleri tüm ortamlar için kusursuz bir konuşma hazırlarlar. Bir basın toplantısında nasıl cevap verirlerse versinler başlarını belaya sokacakları sorulara cevap vermeyi reddettikleri zaman, aslında yaptıkları şey tehlikeli bir durumdan kaçınmaktır. Marjinal fikirleri olan biriyle aynı yerde görünmekten de kaçınırlar. Tartışmalı bir konuda oy verilirken çekimser kalmaları da bir kaçınma davranışıdır.

Politikacılar bunu içgüdüsel olarak biliyorlar da biz niye bilmiyoruz?

Bu çok basit bir denklem: İstenmeyen davranışlardan kaçınmak için bu davranışların *ihtimalini yükselten ortamlardan kaçınmak gerekiyor*. Sinirinize dokunan bir iş arkadaşınız yüzünden öfke nöbeti geçirmek istemiyorsanız, onunla birlikte olmaktan kaçının. Gece geç vakit bir şeyler atıştırmak istemiyorsanız, mutfığa gidip buzdolabını açmayın.

3. Uyumlanma

Tabii sorunlu bir durumdan kaçamayacağımız zamanlar da olur. Korksak da (örneğin topluluğa konuşmak), kızsak da (örneğin eşimizin akrabalarını ziyaret etmek) ya da terbiyesiz biri gibi davranmamıza neden olan bir durumda kalsak da (örneğin saygı duymadığımız insanlarla iş yapmak), o duruma angaje olmak zorunda kalırız.

Şansımız varsa öngörülerimiz sayesinde duruma uyarlanırsınız, ama önce çevresel etkileri tahmin etmemiz ve kaçınmanın müm-

kün olmadığından emin olmamız gerekiyor. Uyumlanma çok sık yapılan bir şey değil, çoğumuz eski hatalı davranışlarımıza devam edip aynı davranışsal tuzaklara tekrar tekrar düşer, sık sık davranışlarımızın *sayesinde* değil, onlara *rağmen* başarılı oluruz. Ancak artık çaresiz kalıp gerçekten değişmemiz gerektiğine karar verdiğimiz ya da beklenmedik bir aydınlanma yaşadığımız veya bir başkası (bir arkadaş, bir koç) bize gerçekleri gösterdiği zaman uyumlanmaya gönüllü oluruz.

Silikon Vadisi'nde tanıştığım, geleceği parlak bir teknik yönetici olan Sachi de bu durumdaydı. Hindistan'ın küçük bir köyünde fakir bir ailede büyüyen Sachi, çok çalışmış ve onunla gurur duyan ebeveynlerinin desteğiyle Hindistan'ın en prestijli okullarından olan Delhi'deki Teknoloji Enstitüsü'nün elektrik mühendisliği bölümünden mezun olan birkaç kız öğrenciden biri olmuştu. Birkaç yıl sonra Silikon Vadisi'nde çalışırken, Stanford Üniversitesi'nde de master yaptı. Otuz yaşına geldiğinde en başarılı yazılım firmalarından birinde yönetici seviyesine yükselmişti.

Sachi bana köyünü ziyaret ettiğini anlattı. Eski arkadaşlarından yedi tanesiyle akşam yemeği yerken biri ona ilk bakışta oldukça masum görünen bir soru sormuştu: "Geçen hafta ne yaptın?"

Sachi onlara oldukça heyecan verici geçen haftasını anlattı. Bir konferansa katılmak için Paris'e gitmiş, kendi sektörünün ikonlarından bazılarıyla tanışma fırsatı bulmuştu. Yeni bir ürünün geliştirilmesine liderlik ediyordu, çalıştığı şirketin CEO'su da ona yüksek potansiyelli liderlik programı için aday olarak düşündükleri kişilerden biri olduğunu söylemişti. Heyecandan yerinden duramıyordu.

Yemekten sonra, en yakın çocukluk arkadaşı Ranjini hariç herkes ona veda etti. Ranjini, Sachi kadar başarılı olmamıştı ama büyük bir Hint şirketinde emin adımlarla yükseliyordu. Yemeğe gelen diğer arkadaşlarsa biraz daha alt düzeydeydiler. Sachi eski arkadaşlarıyla buluşmaktan ne kadar keyif aldığını söylerken, Ranjini onun

sözünü kesmiş ve “Sence insanlar senin Paris maceralarını, yeni ürünlerini ve CEO’nu dinlemekten hoşlanıyorlar mı? Ne zaman bu kadar hava atan biri oldun?” demişti.

Sachi önce çok üzölmüş, sonra da kendini savunmaya başlamıştı: “Geçen hafta ne yaptığımı sordular, ben de anlattım.”

O gece uyuyamadı ve birkaç saat düşündükten sonra durumu çok yanlış değerlendirdiğini anladı. Silikon Vadisi’nde çalışan bir grup dahi çocukla sohbet etmiyordu, birlikte büyüdüğü ama kendisi kadar ilerleyememiş olan fakir insanlarla konuşuyordu. Kendisi hayatıyla ilgili bilgiler paylaştığını sanırken, onlar hava attığını ve nispet yaptığını düşünüyordardı.

Bu durumu önceden düşünemediği ve bu kadar duyarsız davrandığı için kendine çok kızdı. Ama hata yaparak öğreniyoruz. Sachi de basit bir sorunun bir ortama hiç de uygun olmayan bir cevabı tetikleyebileceğini öğrendi.

Dönüş yolunda yine kendi köyünden bir grupla karşılaşp işiyle ilgili sorular sorulduğunda “Genellikle teknik şeyler yapıyoruz ve çok da seyahat ediyoruz. Bu kadar seyahat etmek zor oluyor” demekle yetindi. Daha sonra da büyük bir dikkat ve ilgiyle onların hayatları hakkında sorular sormaya başladı.

Sachi çevresiyle ilgili yüksek farkındalık sahibi olan biri gibi davrandı. Bulunduğu ortama uyum sağladı.

8. Bölüm

Değişim Çarkı

Gelin şimdiye kadar öğrendiklerimizi gözden geçirelim.

Yetişkinlerin davranışlarını değiştirmesinden daha zor bir iş olmadığını söylemiştim. Değişimden kaçmak için mazeret bulmakta üstün becerilere sahibiz. Sürekli bahane üretiriz, mantıklı sebepler buluruz, çeşit çeşit inkâr ve direnç davranışını tetikleyen inançlar besleriz. Bunun sonucunda, olmak istediğimiz kişiye dönüşmeyi başaramayız.

İnkâr davranışlarımızdan en önemlisi, çevremizle ilişkimizi kapsıyor. Çevrenin davranışlarımızı nasıl etkilediğini görmezden geliyoruz. Oysa çevre, bizi bir saniye içinde melekten şeytana, iyimserden kötümser, örnek vatandaştan hayduta dönüştürebilecek güce sahiptir, dur durak bilmeden çalışan bir tetikleme mekanizması gibi işlev görür ve hedeflerimizi unutmamıza yol açar.

Neyse ki çevre saman altından su yürütmüyor, etkilerini açıkça belli ediyor, bize de sürekli geribildirim gönderiyor. Bizimse dikkatimiz, gelen geribildirimleri duymayacak kadar dağınık olabiliyor. Ama kulak kabartıp dikkatle dinlediğimiz zaman, davranışlarımızı

etkileyen ve sözde üstü kapalı olan o tetikleyicileri gayet açık bir şekilde görebiliyoruz.

Kötü haberse, sürekli çevre değiştirdiğimiz için tetikte kalmamızın oldukça zorlaşması. İçinde bulunduğumuz şartlar dakikadan dakikaya, saatten saate değişiyor ve her durumu tam olarak istediğimiz gibi yönetmek için gerekli olan beceriyi veya motivasyonu bulamayabiliyoruz.

İşleri karıştırıyor, bir adım ileri, iki adım geri gidiyoruz.

Üstelik çevreye verdiğimiz tepkiler bir değil iki kişiliğin tepkileri oluyor. İçimizdeki “planlamacıyla” “eylemci” farklı davranıyor. Sabah kalkıp gününü tasarlayan planlamacı daha sonra o planları gerçekleştiren kişi değil. İçimizdeki planlamacıyla eylemci arasında süregiden bu çatışmayı çözümlmeye başlarken, hazırlanma, kaçınma ve riskli ortamlara uyumlanma gibi temel araçlar faydalı olabilir, ama bunlar sadece anlık zorluklara karşı yara bandı işlevi görmeye yetiyor, davranışlarımızı kalıcı olarak değiştirmemizi sağlayamıyor.

Davranış değişimi konusundaki zayıflıklarımızı saydıktan ve çevreye karşı verdiğimiz savaşta hepimizin sefil bir şekilde mağlup olacağını beyan ettikten sonra, haklı olarak şu soruyu sorabilirsiniz: İşe yarar kısma ne zaman geleceğiz, bize yardımcı olabilecek eylem maddeleri yok mu?

Acele etmeyin. Bir problemi anlamak için sadece ortada bir problem olduğunu kabul etmek yetmez, önünüzdeki bütün seçeneklerin de farkında olmalısınız. Davranış değişikliği söz konusu olduğunda birçok seçenekle karşı karşıya kalırız.

Aşağıda sunduğum grafiği danışanlarımla yaptığım çalışmalarda yıllardır kullanıyorum. Grafikte, olmak istediğimiz kişi olmadan önce çözümlenmemiz gereken iki boyut gösteriliyor: Pozitif-Negatif eksen bize yardımcı olan ya da engelleyen öğeleri takip ederken, Değiştir-Devam Et eksen gelecekte değiştirmeye ya da muhafaza

etmeye karar verdiğimiz öğeleri izliyor. Dolayısıyla, herhangi bir davranış değişimi için uğraşırken önümüzde dört seçenek oluyor: pozitif öğeleri değiştirmek ya da devam ettirmek, negatif öğeleri değiştirmek ya da devam ettirmek.

Değişim Çarkı



- *Yaratmak*, gelecekte yaratmak istediğimiz pozitif öğeleri temsil eder.
- *Muhafaza etmek*, gelecekte sürdürmek istediğimiz pozitif öğeleri temsil eder.
- *Elemek*, gelecekte yok etmek istediğimiz negatif öğeleri temsil eder.
- *Kabul etmek*, gelecekte kabul etmek zorunda olduğumuz negatif öğeleri temsil eder.

Önümüzdeki seçenekler bunlardır. Bazıları diğerlerinden daha dinamik, şaşıaalı ve eğlencelidir ama hepsi eşit öneme sahiptir. Üç

tanesi de tahmin ettiğinizden çok daha yoğun bir çalışma gerektirmektedir.

1. Yaratmak

Yaratmak, davranışsal değişimin göz alıcı simgesidir. Daha iyi davrandığımızı hayal ettiğimiz zaman, bunu kendimizi baştan yaratığımız bir süreç olarak düşünürüz. Yeni bir “ben” yaratıyoruz. Bu çok çekici bir ihtimal. Ne istersek olabiliriz.

Bu süreçteki zorluk, bu işi seyirci gibi değil, isteyerek, kendi tercihinizle yapmaktır. Kendimizi baştan mı yaratıyoruz yoksa bu fırsatı harcayıp dış güçlerin bizi yaratmasına izin mi veriyoruz?

Kendini baştan yaratma seçeneği en akıllı olanlarımızın bile aklına otomatik olarak gelebilecek bir şey değil. Büyük bir Avrupa şirketinin CEO’su altı ay sonra zorunlu olarak emekliye ayrılacaktı. “Emekli olunca ne yapacaksınız?” diye sorduğumda, “hiçbir fikrim yok” diye cevap verdi.*

“Şirketin altı ay içinde tamamen değişecek olsa, yeni müşteriler ve yeni bir kimlik edinecek olsa, hazırlık yapar mıydın?” diye sordum.

“Tabii” dedi. “Aksi takdirde sorumsuzca davranmış olurdum.”

“Senin için hangisi daha önemli? Şirket mi kendi hayatın mı?” diye sordum.

Bir cevap beklemiyordum. Bu soruyu onu uyarmak ve altmış bin çalışanı olan bir şirketin başındayken birden o kimliğini kaybetmenin sonuçlarına dikkat çekmek için sormuştum. Can sıkıntısı, bir yere ait olmama duygusu ve depresyon bu ihtimallerden sade-

* Bunu çok sık duyuyorum o yüzden artık şaşırmamam gerekir. Ama yine de şaşıyorum. Sık sık evimde “hayatının geri kalanında ne yapacaksınız” konulu toplantılar yapıp danışanlarımı davet etmemin nedeni de bu. Onlar bu konuya kafa yormuyorlar, yaratıcı bir yaklaşım benimsemiyorlar.

ce birkaç tanesiydi. Emeklilik hayatı için hazırlık yapmayan birçok CEO aynı sorunlarla karşı karşıya kalmıştı. Kendine yeni bir kimlik yaratmazsa “sorumsuzca davranmış olacaktı.”

Aslında söylediklerimi zaten biliyordu. Yıllar boyunca şirketlerin üst düzeylerinde çalışmıştı. Birçok iş arkadaşının sözde emeklilik döneminde çıkmaza girdiğine ya da kaybolduğuna şahit olmuştu. Ama bu bilgileri kendisi için kullanamamıştı ve diğerleriyle aynı hataya düşmek üzereydi.

Hayatımız bizi tatmin ediyorsa, yani ille de çok mutlu ya da beklentilerimizin çok ötesinde bir hayattan bahsetmiyorum, sadece *tatmin oluyorsak*, atalet eğilimi bize hâkim olur. Her zaman ne yapmışsak onu yapmaya devam ederiz.

Hayatımız bizi tatmin etmiyorsa, o zaman da diğer aşırı uca gidip duyduğumuz her fikrin üzerine atlar, bir fikrin peşinde kök salıp ne olduğu belli oluncaya kadar sebat etmeyiz. Böyle insanlarla karşılaşmışsınızdır, hani moda olan diyetleri sırayla yapan ama hiç kilo vermeyen tipler vardır ya, onlardan bahsediyorum. Bu tarz bir yaklaşım yaratmaktan değil, kovalamaktan ibarettir.

Şekilde de gördüğünüz gibi, yaratma süreci eklemekten icat etmeye giden bir çizgiyi kapsıyor. Zaten başarılı olan insanlar için genellikle bir davranış eklemek yeterli olur. Bireysel koçluk hizmeti verirken, kişiliğini tümünden değiştirmesi gereken kimseye rastlamadım. Başarılı liderler hayatlarının her alanında hatalı davranmazlar (davransalardı işsiz kalırlardı). Bu kişiler genellikle sadece bir veya iki alanda hatalı davranırlar ama bu hatalar da yaptıkları her şeyin farklı algılanmasına neden olur.

Her zaman daha iyi davranışlar yaratma şansımız vardır. İnsanlara nasıl davrandığımızı, çevre şartlarına nasıl tepki verdiğimizizi, bir sonraki hareketimizi tetiklemesine izin vereceğimiz şeyleri değiştirebiliriz. Bunun için ihtiyacımız olan tek şey, farklı bir ben hayal edebilmektir.

2. Muhafaza Etmek

Muhafaza etmek kulağa pasif ve sıradan bir şey gibi geliyor ama faydalı bir tercih olabilir. İçimizde mevcut olan olumlu ve faydalı şeyleri değerlendirip, daha parlak ama o kadar da faydalı olmayan şeylerin aklımızı çelmesine direnerek, eskileri muhafaza etmemizi gerektirir.

Muhafaza etme işini yeterince yapmıyoruz. Başarılı insanların, adı üzerinde başarılı oldukları için, doğru yaptıkları birçok şey vardır, dolayısıyla muhafaza edecekleri şeyler de çoktur. Diğer yandan, onları sürekli daha iyiyi aramaya iten bir ilerleme dürtüsüne de sahiptirler. Doğal eğilimleri statükoyu korumak değil, onunla mücadele etmektir. İyi ve *daha iyi* seçenekleri karşısında, içgüdüsel olarak ikincisine yönelirler ve bazı iyi özelliklerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar.

Ayrıca muhafaza etme davranışı insanı alttan alta etkileyerek kurnazca değiştirebilir. *Fortune* dergisinin “Amerika’nın en iyi STK yöneticisi” seçtiği arkadaşım (ve itiraf edeyim, kahramanım) Frances Hesselbein 1976 yılında Amerikan İzci Kızlar Vakfı’nın başkanlığına getirildi. Vakıf o sırada demode bir kuruluş haline gelmiş, üyelerinin sayısı düşmüştü; her maaşlı çalışan için 120 gönüllü gerekiyordu ve genç kızlara hiç hitap etmeyen çağdışı bir hal almıştı. Yeni başkan her şeyi yıkıp baştan kurmak isteseydi, kimse buna itiraz etmezdi. Ama çocukluğunda Pennsylvania’da İzci Kızlar’ın 17. Bölüğü’nde gönüllü olarak çalışmış olan Frances, kuruluşun muhafaza etmeye değer birçok özelliği olduğunu biliyordu. Herkesin bildiği kapı kapı dolaşarak kurabiye satma faaliyeti ve genç kızlara ahlaki bir rehber olması önemli özelliklerdi. Frances çalışanlara ve gönüllülere, modern çağın uyuşturucu tehlikesi ve ergenlik çağında hamile kalanlardaki artış gibi olumsuz gelişmeler de göz önüne alındığında, kızlara erişebilmenin her zamankinden daha önemli

olduğunu gösterdi. Muhafaza etmekle yeni şeyler yaratmayı birleştirdi ve buna “Geleceği olan bir gelenek” adını verdi. Bu yaklaşım kuruluşa, ihtiyacı olan yeni ilhamı sağladı, Frances’in yönetimi altında üye sayısı dörde katlandı, üyeler arasındaki çeşitlilikse üç kat arttı.

Bir politikacı bana “En takdir edilmeyen kararlarım, kötü bir şeyi engellemek üzere verdiğim kararlardır çünkü daha beter bir şeyi engellediğimi asla kanıtlayamam” demişti. Muhafaza etmek de böyle bir şey. İyi bir şeyi *bozmadığımız* için alkışlandığımız nadirdir. Bu taktiğin değeri, ancak geriye dönüp baktığımızda anlaşılır, genellikle bunu anlayan tek kişi de biz oluruz.

Bu nedenle kendimize “hayatımda muhafaza etmeye değer neler var?” diye sormayız. Oysa bu sorunun cevabı bize zaman ve enerji kazandırabilir. Ne de olsa değerli bir davranışı sürdürmek, değiştirmemiz gereken davranışların sayısının azalması demektir.

3. Elemek

Elemek en özgürleştirici eylemlerden biridir ama genellikle bu konuda isteksiz davranırız. Örneğin tavan arasını ya da garajı boşaltıp eski şeyleri atarken, acaba sonra bunları attığıma pişman olur muyum, bunlar da benim bir parçam diye düşünürüz. Belki bir gün bunlara ihtiyacımız olur, belki de başarılı olmamızın sırrı bu eşyaların arasında yatıyordur. Ah aslında şu eşyayı da çok seviyordum deriz.

Kariyerimin en önemli değişim anlarından birini, eleme eylemiyle yaşadım. Fikir benden çıkmamıştı.

Otuzlu yaşlarımda sonlarındaydım ve ülkenin dört bir yanına seyahat ederek şirketlere örgütsel davranış eğitimleri veriyordum, halimden de memnundum. Muhafaza etme dönemindeydim, kazanım iyiymi, sorun yoktu. Ama mentorum Paul Hersey beni uyardı.

“Yaptığın işte fazla başarılısın” dedi. “Şirketlerden çok fazla para kazanıyorsun.”

Biri bana “çok başarılısın” dediğinde beynim rölantiye geçer ve övgülerin tadını çıkarıp kendimi iyi hissederim. Ama Hersey’in amacı bana iltifat etmek değildi.

“Geleceğine yatırım yapmıyorsun” dedi. “Araştırma yapmıyorsun, yazı yazmıyorsun ve yeni şeyler bulmuyorsun. Bu işi uzun süre yapabilirsin, ama böyle gidersen asla olmak istediğin kişi olamayacaksın.”

Nedense o son cümle içimde bazı derin duyguları tetikledi. Paul’a büyük saygım vardı ve haklı olduğunu biliyordum. Peter Drucker’ın sözleriyle, “bugünün mihrabında geleceği kurban ediyordum.” Geleceğime bakınca bazı kara delikler görebiliyordum. Rahat bir hayatı muhafaza etmekle fazla meşguldüm, gelecekte bir gün yaptığım işten sıkılacak, bıkacaktım ama o an geldiğinde yeni bir şeyler yapmak için çok geç olabilirdi. Beni meşgul eden işlerden bir kısmını elemediğim sürece, yeni bir şeyler yaratma şansım yoktu.

Gelirim düşmesine rağmen, o andan itibaren günlük kazancımı muhafaza etmek için uğraşmak yerine, farklı bir yol izlemeye karar verdim. Paul’un tavsiyelerine her zaman minnettar oldum.

Hepimiz bize acı veren şeylerden kurtulma konusunda deneyimliyiz. Hele de kesin ve hızlı sonuç alacağımız durumlarda daha da hevesli oluruz. Bizi üzen güvenilmez arkadaşımızla görüşmeyi keser, ellerimizin titremesine neden olduğu için kahve içmeyi bırakır, hayatımızı çekilmez hale getiren boğucu bir işten ayrılır ve sağlığımızı tehdit eden bir alışkanlıktan vazgeçeriz. Bir şey bize çok acı verince, eleme konusunda usta oluruz.

Asıl sınav, hoşumuza giden bir şeyden vazgeçebilmektir. Örneğin aşırı detaycı bir mikro-yönetim stilimiz vardır ve görünürde kariyerimize zarar vermediği gibi, işe yaradığına da inanıyoruzdur (en azından başkalarının değilse bile bizim işimize yarıyordur). Bu

durumlarda kendimize “neleri elemem gerekiyor?” diye sorar, ele-yecek hiçbir şey bulamayız.

4. Kabul Etmek

CEO’lar değişim çarkındaki dört öğeden üçünü gayet net görme eğilimindedir (göremeselerdi uzun süre CEO olarak kalamazlar-dı). Yaratmak yenilemektir, yeni girişimlerin riskini göz almaktır, şirkete kâr getirecek yeni kaynaklar bulmaktır. Muhafaza etmek, şirketin esas faaliyetlerini unutmamaktır. Elemekse artık işe yara-mayan işleri kapatmak ya da satmaktır.

Kabul etmeye gelince, bu öge değişimin kuş cennetindeki nadir bir kuş türüdür. Başarısızlığı kabul etmeye isteksiz olan işadamları için “kabul etmek”, “razı olmak” demektir. Bir enerji şirketinin CEO’su ve departman müdürlerinin hazır bulunduğu bir bütçe toplantısına katılmıştım. Faaliyet konusu nedeniyle birçok yasal düzenlemeye tabi olan, dolayısıyla da politik ve sosyal akımlardaki değişimlerden etkilenen şirket, beş yıldır çeşitli departmanlarında sorun yaşıyordu. Sorunlu departmanların geliri düştükçe, kâr hedeflerine ancak maliyetleri düşürme yoluyla ulaşabiliyorlardı. Bu dibe doğru giden eğilim asla işe yaramaz. Altıncı yılda departman müdürleri toplantıya yine son derece iyimser tahminlerle geldiler. Masrafları kısarak hedef rakamlara varabileceklerini varsayıyor-lardı. Sonunda CEO yeter dedi. Bütün raporları masanın ortasına fırlattı ve “Toplantı bitmiştir. Bir hafta sonra yeniden toplanacağız ve her biriniz şu kritere göre bir plan hazırlayacaksınız: departma-nınız bir yıl içinde yok olacak ve bir daha da geri gelmeyecek. Karşı karşıya kaldığımız durumu yansıtan tahmin raporları istiyorum.”

Oradaki herkesin elinde aynı veriler vardı, ama sadece CEO, ra-kamları duygusuz bir netlikle okuyabilmiş ve kabul edebilmişti.

İş ortamında kötü bir durumu ya da bir değişim gerektiğini kabul etmemize yardımcı olacak çok sayıda veri vardır. Pazar payı, kalite puanları, müşteri geribildirimi gibi ölçümler bize durumu açıkça anlatır. Ama içimizden gelen doğal eğilim, gerçekçi bir şekilde değil, isteklerimize göre düşündürmektir (yani olumsuz şeyleri göz önüne almayarak ideal senaryoları tercih etmektir).

Bu eğilim, kişilerarası ilişkilerde daha da etkili olur çünkü ölçümler yerine izlenimlere dayanırız, oysa izlenimler genellikle yoruma çok açıktır. *Duymak istediğimiz şeyleri duyar, duymamız gerekenleri yok sayarız.* İşyerindeki üstümüz performansımızı gözden geçirirken beşi pozitif, bir tanesi negatif altı yorum yaparsa, pozitif yorumlara daha çok önem veririz, çünkü iyi şeyleri kabul etmek kötü şeyleri kabul etmekten daha kolaydır.

Hatta bazı insanlar iltifatları bile kabul etmekte güçlük çeker. Bir arkadaşınızın kıyafetine iltifat ettiğinizde size, “Ay bu mu? Bu eski canım, yıllardır giymiyordum” diyerek geçiştirdiğine tanık olmuşsunuzdur. Oysa doğru cevap “teşekkür ederim” olmalı, görüşünüzü ve kibarlığınızı çürütmemelidir.

Kabul etmenin en önemli olduğu durumlar, elimizden bir şey gelmeyen olaylardır. Ama işte en çok zorlandığımız şey de elimizden bir şey gelmediğini kabullenmektir. Bu tarz durumlarda çok yıkıcı davranışlarda bulunabiliyoruz.

- Eğer öne sürdüğümüz son derece mantıklı ve bize göre harika nedenler bir iş arkadaşımızın ya da eşimizin bizimle hemfikir olmasını sağlayamazsa, onlara bağırmaya, tehdit etmeye ya da aşağılamaya başlarız. Sanki bu yaklaşımla, aynı fikirde olmadığımızı kabul etmekten daha ikna edici olabileceğimiz gibi davranırız.
- Eşimiz bize küçük bir hatamızla (örneğin buzdolabının kapısını açık bırakmak, çocukları okuldan alırken geç kalmak ya da süt almayı unutmak gibi) ilgili bir yorumda bulunursa ve

tamamen hatalıysak, geçmişte eşimizin yaptığı hataları gündeme getirir, “haklısın canım, kusura bakma” diyeceğimize, o saçma tartışmayı uzattıkça uzatırız.

- Müdürümüz hazırladığımız öneriyi reddettiği zaman, astlarımıza homurdanır, müdürün ne kadar dar görüşlü olduğundan yakınıyoruz.

Geriye dönüp baktığımızda, bir şeyi kabullenemediğimiz zamanki yıkıcı davranışlarımızın yaratma, muhafaza etme ve eleme konusunda başarısız olduğumuz zamanların toplamından daha fazla olduğunu göreceğimizden eminim.

Davranış değişimi konusunda verdiğim kurumsal eğitimlerde yaptırdığım ilk alıştırmaya değişim çarkıdır. Dört, altı, hatta bazen on iki yöneticinin farklı seslerinden oluşan bir grupta, insanların tartışmayı basite indirgeyen temel kavramlara odaklanmasını sağlamak çok önemlidir. Gruptakilere “elememiz gereken şeyler nelerdir?” diye sormak, “sorun nedir?” ya da “iş arkadaşlarınızla ilgili hoşunuza gitmeyen şeyler nelerdir?” diye sormaktan çok daha faydalıdır ve çok daha hızlı bir şekilde fikir birliğine varılmasını sağlar çünkü ilk soru insanların (eleme yoluyla olsa bile) pozitif bir eylem planı düşünmesine imkân verirken, diğeri şikâyet ve yakınma davranışlarını tetikler.

Danışanlarımdan Alicia, sekiz şirketi kapsayan bir holdingin insan kaynakları müdürlüğüne terfi etmişti. Şirketin personel sayısı yüz binden fazlaydı. Terfi ettiğinde kendisine İK departmanının şirketteki statüsünün değişeceği de söylendi. Birçok şirkette insan kaynakları bölümü sadece idari sorumluluklar alır, departmanın temel görevi çalışanların el kitabı olmaktır ve şirketin hedefleri ya da stratejisiyle ilgilenmez. Ama Alicia’nın şirketinde durum farklıydı. Şirketin CEO’su bu kadar çok çalışanı olan bir şirkette İK müdürünün kurumun kaderinde önemli bir rol oynadığını düşünüyordu. Alicia’ya yönetim kurulunda yer alacağını söyledi. İK müdürü, satış

müdürü ya da işletme müdürü kadar önemliydi. “Bu fırsatı harcamayacağını umuyorum” dedi.

Alicia ve ekibiyle iki gün yoğun bir şekilde çalışarak yeni stratejilerini hazırladık. Alicia değişim çarkını şablon olarak kullandı ve ekibine dört karar almaları gerektiğini söyledi: yaratılacak, muhafaza edilecek, elenecek ve kabul edilecek birer öge seçeceklerdi. Aşağıda vardıkları sonuçları görebilirsiniz:

Yaratmak: Bütün şirkette, özellikle de yüksek teknoloji bölümlerinde çalışanların daha nitelikli olmasını sağlamak için, işe alım standartları yükseltildi. Artık sektörün önde gelen şirketlerinden gelenlere ve ülkenin en iyi üniversitelerinde okuyanlara öncelik verilecekti.

Muhafaza etmek: Ekip neredeyse tüm bir günü bu konuyu tartışmaya ayırdı. Herkesin “muhafaza etmeye değer şeyler nelerdir?” sorusuna farklı bir cevabı vardı. Sonunda kültürel bir konuda karar kıldılar. O departmanda herkes birbirine karşı nazik ve açık davranıyordu. Herkes fikirlerini rahatlıkla söyleyebiliyordu. Departman içi anlaşmazlıklar ya da kavgalar yok denecek kadar azdı. İnsanlar talep edilmesine gerek kalmadan ellerini taşın altına koyuyorlardı. Ekipteki herkes “ne olursa olsun bu yaklaşımı kaybetmeyelim” dedi. Oldukça duygusal bir andı. Bu konu açılıncaya kadar departmanda yarattıkları hoş ortamın farkında olduklarını sanmıyorum.

Elemek: Bu konuda Alicia bir öneride bulundu. Eğer şirketi tanıtmaya ve üniversitelerle konferanslara gitmeye daha çok vakit ayıracaksak, üst düzey ekip ofiste daha az zaman geçirecek demektir. “Bir yandan idari işlerle uğraşırken stratejiye odaklanmamız mümkün değil” dedi Alicia. “Eski işlerin” daha büyük bir bölümünü alt düzeyde çalışanlara delege etmeye karar verdiler. Hatta kendilerine bir hedef de koydular:

Ekip üyelerinden her biri yüzde 30 oranında daha az evrak işi yapacaktı.

Kabul etmek: Şirketin iyileştirilmesi bir gecede olacak bir iş değildi. Hatta bir veya iki yıl içinde bile başarılması mümkün değildi. Bu uzun vadeli bir girişimdi ve işlerini harika bir şekilde yapsalar bile, sonunda hak ettikleri takdiri kazanacakları da kesin değildi. Diğer üst düzey yöneticiler olumlu sonuçların kendi sayelerinde olduğunu düşünebilirlerdi. İnsan kaynakları ekibi akıllıca davranarak değişimin ne kadar süreceği ve kimin takdir göreceği konusunda bazı olumsuz ihtimalleri kabullendi.

Değişim çarkının basit ama harika yanı da bu. Neyi değiştirip neyi değiştiremeyeceğimizi, neyi eleyip neyi muhafaza etmemiz gerektiğini cesurca düşünmeye başladığımız zaman, bulduğumuz cevapların ne kadar belirgin ve basit olduğuna şaşırabiliriz.

Değişim çarkı bireysel düzeyde de çok faydalı oluyor. Karanlık ve sessiz bir odada tek başımıza olduğumuz ve geleceğimizi düşündüğümüz zaman bile, kafamızın içinde homurdanıp bağırان birbirine rakip sesler dikkatimizi dağıtır. Ama büyük resimle ilgili sorular sordüğümüz zaman o dikkat dağıtıcı sesleri kafamızdan atabilir, kılı kırk yaran minik endişeleri ve günlük sıkıntıları bir yana atmayı başarabiliriz.

Bu sorulara verilen cevaplarda doğru-yanlış diye bir şey yoktur. Tek yapmamız gereken dürüstçe cevap vermektir. Danışanlarımdan Steve, Manhattan'da bulunan bir şirkette finans sorumlusu olarak çalışıyordu ama evi Hudson Nehri'nin diğer yanında, ta New Jersey'deydi. Steve bu sorulara şöyle cevap vermişti:

- Yaratmak: "Evle işyeri arasında daha kısa bir yolculuk"
- Muhafaza etmek: "Aileme verdiğim önem"
- Elemek: "Şu anda evle iş arasında yaptığım yolculuk"
- Kabul etmek: "Asla iyi bir golf oyuncusu olamayacağım"

Evle iş arasındaki yol, aile ve golf mü? Bu üçlemeyi daha önce hiç duymamıştım. Steve'in bu işi ciddiye almadığını, dalga geçtiğini düşündüm (gerçi evle iş arasındaki yolla ilgili bir sorunu olduğu belli oluyordu). Ama üzerinde konuşmaya başlayınca, gayet dürüst davrandığı ve bu konularda gerçekten sıkıntı yaşadığı belli oldu. Bu şekilde harekete geçmesi için gereken tetikleyiciyi de bulduk.

Evet, Steve her gün şehir dışındaki evinden şehrin göbeğindeki ofisine gitmek için üç saat yolculuk yapıyor ve bu durumdan nefret ediyordu. Bu yüzden eşi ve üç çocuğuyla istediği kadar vakit geçiremiyordu. Şehir dışına taşınmasının en önemli nedenlerinden biri, golf tutkunu olmasıydı. Bütün golf sahaları şehir dışındaydı. Ama verdiği cevaplardan önceliklerinin değiştiğini anladım, ayrıca ilk bakışta birbiriyle alakasız görünen cevapların sandığımdan çok daha bağlantılı olduğunu da gördüm.

Golfün artık hayatında o kadar önemli bir yer tutmadığını kabul etmesi demek, şehir dışında yaşaması için herhangi bir neden kalmadığı anlamına geliyordu. İsterse Manhattan'da, işyerine yürüme mesafesinde bir eve geçebilirdi. Bu şekilde o uzun yolculuktan kurtulacak, ailesiyle daha çok vakit geçirerek onu üzen bu durumu ortadan kaldıracılabilecekti. Evini sattı, ailesini işyerinden on dakika uzaklıkta bir eve taşıdı ve eve akşam yemeğini onlarla yiyebilecek kadar erken dönebilmeye başladı. Hâlâ işiyle ilgili bazı sorunları vardı ve çalışmaya devam edecektik, ama hayatındaki en büyük dert ortadan kalkmıştı.

Kendimize ne yaratmam gerekiyor, neyi muhafaza edeyim, neleri eleyeyim ve neleri kabul etmem gerekiyor diye sorduğumuz zaman iyi şeyler olur. Sanıyorum bu testi uygulayan kişilerin sayısı çok değil. Gerçekten önemli olan şeyleri keşfetmek bir yük değil, tam aksine bir armağandır. Bunu kabul edin ve neler olacağını görün.



Neden olmak istediğimiz kişi olamadığımızı incelerken, hepimizin değişmeye direnen inatçı ve eski kafalı tipler gibi görünmesine neden olan uzun bir negatif tercih listesi yazmış olduğumu fark ettim. Olsun, sorun yok. Bir şeyi neden *yapmadığımızı* sorgularken, negatif öğeleri ele almak kaçınılmazdır.

Ama durum umutsuz değil. Nadeem toplantılardaki tavrını değiştirerek, hayali bir düşmanı imha etti. Rennie yanında bir not kâğıdı taşıyarak daha iyi bir yönetici oldu. Stan aile toplantılarına katılmaktan vazgeçerek sürtüşmeleri azalttı.

Bu davranış değişimleri bir gecede başarылmadı. Nadeem iş arkadaşlarının onayını almak için on sekiz ay uğraştı. Rennie hâlâ toplantılara not kâğıdıyla giriyor. Stan ise ailesindeki yeni düzeni kabul edinceye kadar aylarca “kendi” vakfından atıldığını söyleyerek yakındı.

Evet, dışarıdan –yani benden– yardım aldılar, çevrenin onları nasıl etkilediğini fark etmelerini sağladım ama neden bu şekilde davrandığımızı anlamamızı sağlayan bu tarz içgörüler ancak belli bir noktaya kadar ilerlememizi sağlayabilir. Aslında bu farkındalıkların asıl işlevi geleceğimize değil, geçmişimize ışık tutmaktır.

Zihnimizde somut bir imge olarak yaşattığımız değişimi elde etmek bir süreçtir. Sürekli uyanık olmamızı ve kendimizi kontrol etmemizi gerektirir. Başta basit olduğunu ve bizim düzeyimize yakışmadığını düşündüğümüz rutin tekrarlara ihtiyacımız vardır. Her şeyden önemlisi de, bu süreç çocukken bize öğretilen ama büyüyüp başarıdan keyif almayı ve başarısızlıktan korkmayı öğrendikçe yavaş yavaş azalan bir dersi yeniden hatırlamamızı sağlar: Çaba göstermek önemlidir.

İkinci Kısım

Çaba Göster

9. Bölüm

Aktif Soruların Gücü

Koçluk yaptığım kişilere önerebileceğim “sihirli dokunuşların” sayısı bir elin parmaklarını geçmez.

Özür dilemek sihirli bir eylemdir. Ancak kalbi aşırı derecede katılaşmış insanlar hatasını kabul eden birini affetmekte tereddüt eder. Özür dilemek, davranışsal değişimin başlangıç noktasıdır.

Yardım istemek de bir diğer sihirli eylemdir. İçtenlikle yardım istediğiniz zaman kimse size hayır demez. Ayrıca yardım istemek değişim sürecini besler ve ilerlemesini sağlar.

İyimserlik, sadece içten içe hissettiğiniz değil, dışarıya da yansıttığınız iyimserlik de sihirli bir etki yaratır. İnsanlar her şeyin düzeleceğine inanan özgüvenli kişilere karşı otomatik bir çekim hissederekler. Bu kişinin kendilerine liderlik etmesini ister, onun başarılı olması için her şeyi yaparlar. İyimserlik, değişim sürecini neredeyse kendi kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüştürür.

Bu davranışları sihirli yapan şey, *başka* insanları doğru şekilde davranmaya teşvik etmeleri ve çok kolay olmalarıdır.

Bu bölümde dördüncü bir sihirli eylem üzerinde duracağız: Aktif sorular sormak. Bu da özür dilemek ya da yardım istemek gibi

gayet kolay bir iştir ama farklı bir tetikleme mekanizmasıdır. Kendine soru sormak, genellikle yanlış anlaşılan ve uzak durulan bu basit eylem, her şeyin değişmesini sağlar.



Aktif soru kavramını, Yale Üniversitesi'nde davranışsal pazarlama konusunda doktora yapmış olan ve Northwestern Üniversitesi'nin Kellogg İşletme Fakültesi'nde ders veren kızım Kelly Goldsmith'den öğrendim.

Bir gün benim işimle ilgili bir türlü çözölemeyen bir konudan bahsediyorduk. Amerikan şirketleri eğitim programlarına 10 milyar dolardan fazla harcama yapmalarına rağmen, çalışan katılımı konusunda bir ilerleme kaydedilemiyordu.

Kızımın sabırla izah ettiğı gibi, bu problem kısmen şirketlerin eğitime çok para harcamalarına rağmen, katılımı teşvik etmek yerine boğan şeyler yapıyor olmalarından kaynaklanıyordu. Örneğın şirketlerin çalışanlarına yaptırdığı anketlere bir bakalım. Katılım konusundaki bütün sorular *pasif*, yani statik bir durumu tarif ediyor. Mesela “Net hedefleriniz var mı?” sorusu buna bir örnektir. Bu soru pasiftir çünkü insanları kendileri için neler yaptıklarını değil, başkalarının kendilerine ne yaptığını düşünmeye yönlendiriyor.

İnsanlara pasif sorular sorduğunuz zaman, genellikle “çevresel” cevaplar verirler. Dolayısıyla bir çalışan “Net hedefleriniz var mı?” sorusuna “hayır” diye cevap veriyorsa, bu olumsuz durumun nedenini “çünkü müdürüm hedeflere karar veremiyor” ya da “şirket her ay strateji değiştiriyor” gibi dışsal nedenlere atfediyordur. İnsanlar suçu hep başka şeylere atarlar. “Net hedefleriniz var mı?” gibi pasif bir soru, pasif bir açıklamaya davetiye çıkarır (“Müdürüm net hedefler belirlemiyor”).

Kelly'ye göre bunun sonucunda şirketler bir sonraki adımı atıp çalışanlara değişimle ilgili önerilerini sordukları zaman, çalışanlar

yine sadece çevresel etkenlere odaklanıyorlar. “Müdürlere hedef belirleme eğitimi verilsin” ya da “Yöneticilerimizin vizyonlarını daha etkili bir şekilde iletmeleri gerekiyor” gibi cevaplar veriyorlar. Şirket “yanlışımız nerede?” diye soruyor, tabii çalışanlar da şirketin yaptığı hatalardan oluşan uzun bir liste sunmakta gayet hevesli davranıyorlar.

Pasif sorular kendi başına kötü değil. İyileştirme yapmak için nelere gerek duyulduğunu öğrenme aşamasında çok faydalı bir araç olabilirler. Ama sadece pasif sorular sorulursa, ortaya beklenmedik olumsuz sonuçlar çıkar çünkü bu tür sorular bireylerin sorumluluk almalarını ve hesap verebilirliği baltalar. Sanki insanlara kendileri hariç herkesi ve her şeyi suçlamaları için izin verilmiş gibi olur.

Bunun alternatifi aktif sorulardır. “Net hedefleriniz var mı?” sorusuyla “Kendinize net hedefler belirlemek için elinizden geleni yaptınız mı?” sorusu arasında dünya kadar fark vardır. Birinci soru çalışanın ruh halini belirlemeye çalışırken, ikincisi yaptıklarını anlatmaya ya da savunmaya yönlendirir. Kelly şirketlerde çoğunlukla pasif soruların sorulduğunu, aktif soruların da yok sayıldığını anlatmaya çalışıyordu.

Kısa Katılım Hikâyesi

Dışarıdan bakıldığında, örgütsel davranış konusuna fazlasıyla dalmış olan bir babayla kızı arasında detaylarla ilgili akademik bir tartışma gibi görünen bu konuşma, benim için bir dönüm noktası oldu. Çalışan katılımı insan kaynakları departmanları için son derece önemli bir konuydu, o departmanlar da danışanları çoğunluğunu oluşturunuyordu.

Yönetim çevrelerinde çalışanların katılımı konusu, sporcuların “tam havasında” olması ya da bir sanatçının yaratıcı “akışı yakalamış” olması gibi ideal ve mistik bir durum olarak görülüyor. İn-

san kaynaklarında çalışanlar çalışan katılımının Disney'in *Pamuk Prenses ve Yedi Cüceler* filmindeki "Çalışırken Islık Çal" sahnesindeki naif vizyon olmadığını biliyorlar ama bu fikirden pek de uzak sayılmazlar.

Ama "tam istihdam" ya da dünya barışı gibi, çalışan katılımı da yanlış anlaşılan ve bir türlü yakalanamayan bir kavramdır. Ben bu konuya yıllarca kafa yordum ve profesyonel kişilerle konuştum. Buna rağmen bu kavramla ilgili tarihçem deliklerle dolu. Katılım sağlamak neden bu kadar zor, neden bazıları bunu kolaylıkla baştırırken bazıları zorluk çekiyor?

İnsan kaynakları yöneticilerinin katıldığı bir etkinlikte koçlukla ilgili konuşma yapmak üzere davet edildiğim zaman, kafam daha da karıştı. Ülkenin önde gelen üç şirketinin insan kaynakları müdürleri sunum yaptılar ve çalışanların katılımının neden şirketlerin başarısında büyük bir rol oynadığını anlattılar. Daha sonra bu katılımı sağlayacak faktörlere geçerek, takdire şayan bazı önemli etkenler saydılar:

- Adil maaş ve sosyal yardım verilmesi.
- Doğru araçların ve kaynakların sağlanması.
- İletişimi teşvik eden öğretici bir ortamın oluşturulması.
- Çeşitlilik içeren zorlayıcı bir görev dağılımı yapılması.
- Delegasyon yapabilen, astlarını yetiştiren, takdir ve geribildirim verebilen ve kişilerarası ilişkiler kurabilen liderlerin yetiştirilmesi.

Bunların hepsi gayet mantıklıydı. Tabii ki çalıştıkları şirkete bağlı ve şirketin iyiliği için "fedakarlık yapmaya" gönüllü çalışanlar, şirkete ne olduğunu umursamayan çalışanlardan daha verimli olurdu, buna kim itiraz edebilirdi ki? Ya da kim insanlara hak ettiklerinden daha az maaş verip işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları araçlardan yoksun bırakmanın katılımı *arttıracığını* iddia edebilirdi?

Daha sonra İK müdürleri, içinde bulunduğumuz dönemde çalışan katılımının tarihteki en düşük düzeyde olduğunu bildirdiler! (2011 tarihli Gallup araştırması Amerikalıların %71'nin işlerine "bağlı olmadıklarını" veya "aktif bir şekilde bağlı olmadıklarını" göstermişti). Bu durumun nedenini açıklayamıyorlardı. Eğitime o kadar para harcayıp sonra bu kadar verimsiz sonuçlar alıyor olmalarını anlayamıyorlardı.

Bütün bunları yeni öğreniyordum. Eğitime bu kadar yatırım yapan şirketlerde katılımın iyileşmemesi çok garipti.

Ama aslında şaşırمامam gerekirdi. Her uçağa bindiğimde bunu destekleyen kanıtlar görüyordum. Üç saatlik bir uçuşta bazı uçuş görevlileri gayet olumlu, neşeli ve hevesliyen, bazıları olumsuz, motivasyonsuz, morali bozuk ve üzgün görünüyorlardı.

Peki bu fark nereden kaynaklanıyordu? Hepsi aynı ortamda çalışıyordu. Uçak aynı uçaktı, müşteriler, maaş, çalışma saatleri, hatta aldıkları eğitim bile aynıydı. Buna rağmen katılım düzeyleri birbirinden son derece farklıydı.

Havayolu bankalarında ve kulüp salonlarında kendi başıma küçük katılım testleri yapmaya başladım.

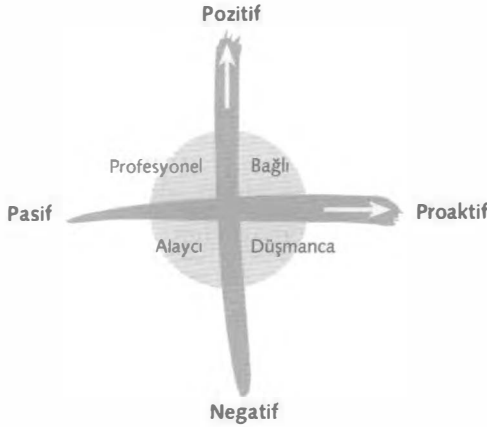
Bazen American Airlines'ın sık seyahat eden müşterilerine verdiği kartımı göstermem gerekiyordu; 11 milyon mil uçtuğum için havayolunun en sadık müşterilerinden biriydim. Kartımı her gösterdiğimde görevlinin tepkisine dikkat ediyordum. Benimki öyle dikkat çeken bir kart değil (George Clooney'nin *Up In The Air* filminde 10 milyon mile ulaştığı zaman aldığı o şık mat siyah kart gibi değil yani); o yüzden görevlilere "Bu kartı daha önce hiç gördünüz mü?" diye soruyordum. Teoride, katılımcı bir çalışan ne kadar çok seyahat ettiğimi görüp bana krallar gibi davranmalıydı çünkü çalıştığı şirkete çok para kazandıran bir müşteriydim. Ama uçaқта

* Nikki Blacksmith ve Jim Harter, "Amerikalı Çalışanların Çoğunluğu İşlerine Bağlı Değiller," *Gallup Wellbeing*, Kasım 2011.

şahit olduğum çalışanlar arasındaki fark göz önüne alındığında, yer görevlilerinden de fazla bir beklentim yoktu.

Deneyimlerime göre, katılımcı çalışanlar işleriyle olumlu ve proaktif bir ilişki kuruyorlar. Sadece yaptıkları işten memnun olmakla kalmayıp, bunu dünyaya göstermekten de kaçınmıyorlar. 11 milyon millik kartıma verilen tepkileri, bu nitelikler vasıtasıyla, yani pozitif-negatif, proaktif-pasif davranışlara göre ölçerek dört katılım düzeyi tespit ettim:

Bağlı: Proaktif bir yaklaşımla olumlu bir tavır benimseyen görevliler karta ilk kez görüyormuş gibi bakarak “oo çok iyi” gibi şeyler söylüyorlardı. Bazıları arkadaşlarını çağırıp “gel de şu karta bir bak” diyordu. Sürekli onlarla uçtuğum için içtenlikle teşekkür edi-



yorlardı. Aramızda geçen kısa sohbet bir etkileşim bile değildi, hele ilişki hiç değildi ve kısa süre sonra unutulacaktı, bir daha da birbirimizi görmeyecektik, ama buna rağmen kendimi çok iyi hissetmemi sağlıyordu. İşte katılım denen şey de bu.

Profesyonel: İkinci düzeyde, pasif şekilde olumlu olan tepkiler vardı. Örneğin Dallas'taki havayolu bankosunda görev yapan kadın kalıplaşmış bir cümleyle bana teşekkür etmiş, “bizi tercih ettiğiniz

için teşekkür ederiz” demişti. Bu da iyi. En azından beni değerli bulduklarını ifade etti. Gayet profesyonel davranmıştı.

Alaycı: En sık rastladığım tepki, “hmm çok güzel” ya da “öyle mi, çok ilginç” gibi pasif negatif ifadelerdi. İşlerinden bıkmış, canları sıkılan ve müşterilere karşı aldırışsız olan bu kişiler, yaptıkları işe yüzeysel bir katılım gösterirken, ses tonlarından aslında umurlarında bile olmadığını belli ederek pasif agresif bir yaklaşım sergiliyorlardı.

Düşmanca: Katılım varilinin en dibinde, proaktif şekilde negatif bir tavır sergileyenler vardı. İşlerinden nefret ediyorlar ve bana da zar zor tahammül edebiliyorlardı. Arz ettikleri en iyi davranış, bana acıydı (“Umarım hayatınız boyunca bu kadar seyahat etmek zorunda kalmazsınız”). En kötü davranışsa, sırf var olduğum için bana saldırmaktı. Bir tanesi kartı eline alıp “Sizin gibi sürekli seyahat edip sırf *milleri* var diye havayolundan ayrıcalıklı muamele bekleyenlerden gerçekten sıkıldım” dedi (“*Milleri*” sözcüğünü öyle bir telaffuz etti ki, sanki üç heceli değil de on üç heceli bir kelimeydi). Genel olarak “sizin gibi” lafını duyduğum anda arkasından pek de hoş şeyler gelmeyeceğini bilirim. Bu görevli de beklentilerimi boşa çıkarmamıştı.

Hizmet sektöründe ne zaman “düşmanca” ya da “alaycı” davranan insanlarla karşılaşsam, aklıma iki soru gelir:

- Hangi sivri zekâ seni müşterilerle yüz yüze olacağın bir işe kabul etti?
- Sana ne oldu?

İlk sorunun cevabını bulmak profesyonel hayatının temelini oluşturuyor. O toplantıdan sonra, şirketlere çalışanlarına eğitim verdikten *sonra* neler olduğunu takip etmeleri konusunda ısrar etmeye başladım. Hatta bu konu benim ünlü temalarımın biri haline geldi: *Takip çalışması yapmazsanız insanlarda ilerleme göremezsi-*

niz. Bu nedenle çalışanlarınıza ne olduğunu takip etmede daha başarılı olmayı amaçlamanız gerekiyor.

Aktif Soruları Test Edelim

Kızının anlattıkları, işimin şirket kısmına fazla odaklandığımı fark etmemi sağladı. Bu insanları kim işe aldı ve müşterilerle yüz yüze çalışacakları yerlere kim yerleştirdi sorularını soruyor olmam, çalışan katılımıyla ilgili sorumluluğu hâlâ ağırlıklı olarak şirketlere yüklediğimi gösteriyordu. Daha iyi takip çalışması yapılmasında ısrar etmekse, şirketin yükünü arttırmak ve çalışanlarının başarısızlıklarını belgeleme konusunda daha sıkı çalışmalarını istemek anlamına geliyordu.

Bu mesaj yanlış değil ama denklemin yarısını yok sayıyordum. Çalışanlar kendi davranışlarından hiç mi sorumlu değildiler? O uçakta gördüğüm görevliler arasındaki fark, şirketin onlara farklı davranmasından kaynaklanmıyordu. Aradaki fark, uçuş görevlilerinin kendi davranışlarından kaynaklanıyordu!

Bu benim için o kadar çığır açıcı bir içgörüydü ki, Kelly'yle beraber aktif soruların eğitim alan çalışanları ne şekilde etkilediğine dair kontrollü bir araştırma yapmaya başladım. Takip soruları farklı şekillerde ifade edildiği zaman, aktif soruların çalışanlar üzerinde bir etkisi olacağını, "dünya bana ne verebilir" yerine "ben dünyaya ne verebilirim" düşüncesini tetikleyeceğini varsayıyordum (Sanırım John F. Kennedy Amerikan tarihinin en etkili çağrılarından birini yaparken bunları biliyordu: "Ülkem bana ne verebilir diye sormayın, ben ülkeme ne verebilirim diye sorun").

İlk çalışmada üç ayrı grup kullandık. Birinci grup, eğitim almamış kişilerden oluşan kontrol grubuydu; onlara mutluluk, hayatın anlamı, olumlu ilişkiler kurmak ve katılım konusunda "önce ve sonra" soruları sorduk.

İkinci grup evde ve işyerinde “katılım” konusunda iki saatlik bir eğitim almıştı. Eğitimi takip eden on gün boyunca bu gruba her gün pasif sorular sorduk:

1. Bugün ne kadar mutlusun?
2. Günün ne kadar anlamlıydı?
3. İnsanlarla ilişkilerin ne kadar olumlu?
4. Katılım düzeyin nedir?

Üçüncü grup aynı iki saatlik eğitimi aldı ama onlara on gün boyunca her gün aktif sorular sorduk:

1. Bugün mutlu olmak için elinden geleni yaptın mı?
2. Bugün işine anlam katmak için elinden geleni yaptın mı?
3. Bugün insanlarla iyi ilişkiler kurmak için elinden geleni yaptın mı?
4. Bugün tam bir katılım göstermek için elinden geleni yaptın mı?

İki haftalık sürenin sonunda, bütün katılımcılardan mutluluk, hayatın anlamı, olumlu ilişkiler kurmak ve katılım konularında yaşadıkları artışı puanlamalarını istedik.

Sonuçlar şaşırtıcı derecede tutarlıydı. Kontrol grubunda pek bir değişim olmadı (kontrol grubundan beklenen de budur zaten). Pasif sorular sorulan gruptakiler dört alanda da olumlu gelişmeler yaşadıklarını belirttiler. Aktif sorular sorulan gruptakilerse, her madde için iki kat ilerleme elde ettiklerini bildirdiler! Aktif sorular, verilen eğitimden görülmesi beklenen faydaları çalışanlara iletmede iki kat daha etkiliydi. Herhangi bir takip çalışması hiç takip çalışması yapmamaktan daha etkili olsa da, takip sorularında yapılan küçük bir değişiklikle bireylerin kontrol edebilecekleri şeylere odaklanmasını sağlamak, önemli bir fark yaratmıştı.

10. Bölüm

Katılımı Teşvik Eden Sorular

Tek bir araştırma bütün sorularımızı cevaplamaz, hatta tam tersine daha fazla cevap arama isteği doğurur. Bu nedenle ikinci bir çalışma yaptık ve bu kez liderlik seminerlerime katılanları denek olarak kullandık. On iş günü boyunca katılımcılara altı soru sorduk. Deneyimlerime ve bu konuda yazılmış olan yazılara dayanarak çalışanların katılımını arttıran etkenleri buldum ve soruları bu şekilde “tersine mühendislik” ile tasarladım. İşte sorduğum altı soru ve nedenleri.

1. Bugün kendime net hedefler koymak için elimden geleni yaptım mı?

Önüne net hedefler konulan çalışanlar, konulmayanlara göre daha katılımcı olduklarını bildiriyorlar. Buna şaşırmadık. Eğer hedefiniz belli değilse ve kendinize “tam katılım gösteriyor muyum?” diye sorsanız, aklınıza gelen ilk mantıklı soru “neye katılıyor muyum?” olacaktır. Bu hem büyük şirketler hem de bireyler için geçerlidir. Net bir hedef yoksa, katılım da olmaz. 2008’deki ekonomik krizden sonra son üç yılda üç CEO değiştirmiş olan bir bankanın çalışan-

larına eğitim veriyordum. Şirketin ne yöne gittiği belli değildi ve bu durum üst düzey yöneticilerin düşük katılım skorlarından belli oluyordu. En düşük puanlar da “net hedeflerim var mı?” sorusuna verilen cevaplardaydı. Soruyu aktif hale dönüştürünce hemen bir fark yaşandı. Liderlerinin amaçsızlığından dolayı morali bozulan çalışanlar, iş günlerindeki hedefleri başkasından beklemek yerine kendileri belirlemeye başlar başlamaz çok daha katılımcı bir şekilde çalışmaya başladılar.

2. Bugün hedeflerime doğru ilerlemek için elimden geleni yaptım mı?

Teresa Amabile özenli araştırmalarında ve *The Progress Principle* (İlerleme Prensibi) kitabında “ilerlediğini hisseden” çalışanların, hissetmeyenlere göre daha katılımcı olduğunu göstermiştir. Tek ihtiyacımız olan şey spesifik hedefler değil; hedeften uzaklaşmadığımızı, tam aksine yaklaştığımızı görmeye de ihtiyacımız var. Aksi takdirde hayal kırıklığı yaşarsınız ve cesaretimiz kırılır. Bir şey amaçladığınızı ama ona gittikçe yaklaşmak yerine uzaklaştığınızı düşünün. Katılım düzeyiniz nasıl olurdu? İlerleme elde etmek, yaptıklarımıza anlam kazandırır.

3. Bugün işime anlam kazandırmak için elimden geleni yaptım mı?

Bu modern çağda artık hayatımızı güzelleştirmek için bir amacımız olması ve yaptıklarımızda bir anlam bulmamız gerektiğini tartışmaya gerek olduğunu düşünmüyorum. Viktor Frankl’in 1946 tarihinde yayınlanan klasik eseri *İnsanın Anlam Arayışı* bunun için yeterli olacaktır. Auschwitz toplama kampından kurtulanlardan biri olan Frankl, anlam arayışının (dikkat edin, anlamı bulmak değil, bulmaya çalışmak) en akla hayale gelmedik ortamlarda bile bizi nasıl koruyabileceğini anlatıyor. Yaptıklarımıza anlam kazandırmak,

çalıştığımız şirket gibi dışsal bir kaynağın değil, bizim işimizdir. Bu soru bizleri yaptığımız her işte bir anlam bulma konusunda yaratıcı olmaya davet ediyor.

4. Bugün mutlu olmak için elimden geleni yaptım mı?

Mutluluğun çalışanların katılımında etkili bir faktör olup olmadığı hâlâ tartışılıyor. Bence yaptığımız işe anlam kazandırmakla mutluluk birbirine bağlı olduğu için, her ikisine de ihtiyacımız var. Çalışanlar mutluyum ama yaptığım iş bana anlamlı gelmiyor dedikleri zaman, kendilerini boş hissederler. Sanki hayatlarını boşa harcıyorlardır. Diğer yandan, yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğunu düşünen ama mutlu olmayanlar kendilerini kurban gibi hissederler (ve böyle bir ortamda kalmak istemezler). Daniel Gilbert'in *Mutluluk Üzerine Çeşitlemeler*' kitabında anlattığı gibi, bizi neyin mutlu edeceğini tahmin etmekte pek başarılı değiliz. Mutluluk kaynağımızın "oralarda bir yerde" olduğunu düşünürüz (iş, daha fazla para, daha iyi bir ortam) ama genellikle, birinin veya bir şeyin bize mutluluk getirmesini beklemekten vazgeçip bu işin sorumluluğunu kendimiz üstlendiğimiz zaman, o kaynağı "burada", yani olduğumuz yerde buluruz.

5. Bugün iyi ilişkiler kurmak için elimden geleni yaptım mı?

Gallup şirketi çalışanlara şu soruyu sordu: "İşyerinde yakın bir arkadaşınız var mı?" Verilen cevapların çalışan katılımıyla doğrudan bağlantılı olduğu görüldü. Soruyu pasiften aktife çevirdiğimizde, mevcut ilişkilerimizi yargılamak yerine iyi ilişkiler kurmaya devam etmemiz gerektiğini hatırlıyoruz. "Yakın bir arkadaş edinmenin" en iyi yolu, "yakın bir arkadaş olmaktır."

^{*} Optimist Kitap, 2008.

6. Bugün işime tam olarak katılım göstermek için elimden geleni yaptım mı?

Bu soru, katılımı teşvik eden soruların temeline iniyor: *Katılım düzeyimizi arttırmak için, kendimize bu konuda elimizden geleni yapıp yapmadığımızı sormalıyız.* Antreman sırasında daha hızlı koşan ve kendini ölçen bir koşucu, yarışta da daha hızlı koşacaktır. Çalışanlar da katılımcı olmak için çaba gösterip çabalarının sonuçlarını ölçerlerse, daha katılımcı olacaklardır. Bu, kendi kendini gerçekleştiren bir dinamiktir: Katılım düzeyimizi ölçmek katılımcı olma kararlılığımızı arttırır ve bize bu konuda şahsen sorumluluk almamız gerektiğini hatırlatır.



Sınıflarıma gelenlerin üzerinde düşündüğüm altı soru var. Eğitimden on gün sonra “Nasıl gitti? İlerleme kaydettin mi?” diye soruyoruz. Şimdiye kadar toplam 2.537 katılımcıyla 79 çalışma yaptık. Sonuçlar inanılmaz derecede olumlu oldu.

- Katılımcıların %37’si altı alanda da ilerleme kaydettiklerini bildirdi.
- %65’i en az dört alanda ilerleme kaydetti.
- %89’u en az bir alanda ilerleme kaydetti.
- %11’i hiçbir alanda değişim yaşamadı.
- %0,4’ü en az bir alanda geriledi (gel de anla!).

İnsanların değişmeye ne kadar gönülsüz olduğu göz önüne alındığında, bu çalışma bize insanın kendi kendini aktif bir şekilde sorgulamasının dünyayla yeni bir etkileşim kurmasını sağlayabileceğini gösteriyor. Aktif sorular nerede çaba gösterdiğimizi, nerede pes ettiğimizi görmemizi sağlıyor, bu şekilde gerçekten neleri değiştire-

rebileceğimizle ilgili algılarımız netleşiyor. Kurban olmak yerine, kontrolü elimize alıyoruz ve sorumluluğu üstleniyoruz.

Kendimi Test Ediyorum

“Net hedefleriniz var mı?” sorusuyla *“Kendinize net hedefler belirlemek için elinizden geleni yaptınız mı?”* sorusu arasındaki farkı düşününce, kendi hayatımda da aynı aktif-pasif hatasını yaptığımı fark ettim.

Yıllardır her gece yaptığım ve Günlük Sorular adını verdiğim bir rutinim vardı. Dünyanın neresinde olursam olayım biri beni arar ve bana, kendi yazmış olduğum bir dizi soru sorar. Her gün. Çok uzun bir zaman boyunca bu liste on üç sorudan oluşuyordu. Birçoğu sağlığımla ilgiliydi çünkü sağlığınıza kaybederseniz... eh, gerisini biliyorsunuz. İlk soru her zaman “bugün ne kadar mutluydum?” sorusuydu (çünkü bu benim için önemli bir konu). Ardından şöyle sorular geliyordu:

- Günüm ne kadar anlamlıydı?
- Kaç kiloyum?
- Lyda’ya güzel bir şey söyledim mi ya da onun için hoş bir şey yaptım mı?

Ve böyle gidiyordu. Her gece bu soruları dürüstçe cevaplamak, daha mutlu ve sağlıklı bir birey olma hedefime odaklanmamı sağlıyordu. Bu kendi tesis ettiğim disiplin, on yıl boyunca yılın 180 gününde seyahat ettiğim kaotik yaşamımdaki tek sabitti (bu testi yaptığım için övünmüyor, ne kadar disiplinsiz olduğumu itiraf ediyorum).

Eğer o gün danışanlarımdan birini seansı dışarıda yapmaya ikna etmişsem ve uzun bir yürüyüş yapmışsak, kaç dakika yürüdüğümü

bildiriyordum. Gece geç yatıp sabah erken kalktıysam yetersiz uyku uyuduğumu bildiriyordum. O gün Lyda'yı aramayı unuttuysam, son sorunun cevabı "hayır" oluyordu. Telefon konuşması en fazla iki dakika sürüyordu.

Soru listemi Kelly'nin aktif/pasif ayırımının ışığında inceleyince, birçok sorunun kötü ifade edildiğini, fazla pasif olduğunu fark ettim. İlham verici ya da teşvik edici değildiler. Olağanüstü çaba gösterinemi sağlamıyorlardı. Sadece o gün hedeflerime varma konusundaki performansımı değerlendirmemi istiyorlardı. O gün televizyon seyretme konusunda başarısız olduysam, verdiğim cevap bende suçluluk yaratmıyor, kendimi eleştirmeme neden olmuyordu. Ertesi gün daha iyisini yapabildim. Pasif sorulara cevap veren çoğu kişi gibi, ben de hatalarımın kendimden değil, çevresel faktörlerden kaynaklandığını düşünüyordum.

Bir deneme yaparak soruları Kelly'nin "elimden geleni yaptım mı?" formatına dönüştürdüm.

- Mutlu olmak için elimden geleni yaptım mı?
- Anlam bulmak için elimden geleni yaptım mı?
- Sağlıklı beslenmek için elimden geleni yaptım mı?
- İyi bir eş olmak için elimden geleni yaptım mı?

Bir anda, performansının ne kadar iyi olduğu sorusu, ne kadar çaba gösterdiğim sorusuna dönüşmüştü. Aradaki fark çok önemliydi çünkü ilk formatta eğer mutlu değilsem ya da Lyda'yı aramamışsam, olayın suçunu dışsal bir etkene yükleyebiliyordum. Kendime, bugün mutlu değildim çünkü uçak üç saat pistte bekledi (yani mutsuzluğumdan havayolu şirketi sorumluydu) veya fazla yedim çünkü danışanım beni et lokantasına götürdü ve yemekler hem bol hem de dayanılamayacak kadar lezzetliydi (yani olayın suçlusu danışanımdı... yoksa lokanta mıydı? iştahımı onların kontrol etmesi lazımdı) diyebiliyordum.

“Elimden geleni yaptım mı?” kısmı eklenince, denkleme bir de çaba gösterme ögesi katılmış oldu. Soru-cevap sürecime artık şahsi sorumluluk seçeneği enjekte edilmişti. Birkaç hafta boyunca bu listeyi kullandıktan sonra, beklenmedik bir sonucu olduğunu gördüm. Aktif sorular sadece cevap vermemizi sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda hedeflerimize farklı bir düzeyde bağlanmamızı sağlıyordu. Ne kadar çaba gösterdiğimi bildirmek için evet, hayır ya da “30 dakika” gibi cevaplar veremiyordum. Cevaplarımı nasıl ifade ettiğimi gözden geçirmek zorunda kaldım. Birincisi, çabalarımı ölçmem gerekiyordu. Ayrıca onlara bir anlam da yüklemem lazımdı, yani önceki günlere göre iyiye gidip gitmediğimi, ilerleyip ilerlemediğimi görmek için bir ölçek kullanmam gerekiyordu. 1’den 10’a kadar giden bir ölçek kullanmaya karar verdim, 10 en yüksek puan olacaktı. *Mutlu olmak için çaba gösterme* konusunda düşük bir puan aldığım zaman, sadece kendimi suçlayabilirdim. Her seferinde hedeflediğimiz şeylere varamayabiliriz, ama çaba göstermemenin mazereti yok. Herkes çaba gösterebilir.

Kendime “Lyda için hoş bir şey yaptım mı?” diye sorduğumda onu arayabilir, “seni seviyorum” diyebilir ve zaferimi ilan edebilirdim. Ama “iyi bir eş olmak için elimden geleni yaptım mı?” diye sorduğumda, çıtayı çok daha yükseğe koymuş oluyordum.

Bu “aktif” süreç herkesin neredeyse her konuda ilerleme kaydetmesini sağlayabilir, üstelik sadece günde birkaç dakikanızı alır. Ama uyarımadı demeyin, her gün kendi davranışlarımızla ve gösterdiğimiz çabayla yüzleşmek kolay değil.

O zamandan beri Günlük Sorularım birçok kez değişti. Liste zamanla değişmiyorsa, bazı konularda ilerleme kaydedip bazı yeni şeyler eklemiyorsam, işe yaramıyor demektir. Aşağıda her gün kendime sorduğum yirmi iki “elimden geleni yaptım mı” sorusundan oluşan güncel listeyi görebilirsiniz:

	1	2	3	4	5	6	7	
Net hedefler koymak	10	9	10	10	7	9	4	8.43
Hedeflerime doğru ilerlemek	8	10	10	9	8	9	6	8.57
İşime anlam katmak	7	9	10	9	9	9	6	8.43
Mutlu olmak	8	10	9	8	10	9	9	9.00
İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak	4	9	10	9	9	10	5	8.00
Tam bir katılım göstermek	6	10	10	9	8	9	6	8.29
Yeni bir şey öğrenmek	8	3	2	3	9	3	9	5.29
Yeni tanıtım içeriği üretmek	10	0	0	1	7	2	8	4.00
Müşteri ilişkilerini sürdürmek	10	10	10	10	10	10	10	10.00
Minnettarlığını ifade etmek	10	10	8	10	7	10	9	9.14
Öfkeli yorumlardan kaçınmak	8	10	7	9	10	10	10	9.14
Hataları affetmek	10	10	10	10	6	10	8	9.14
Çok önemi olmayan konularda haklı olduğumu ispat etmekten kaçınmak	10	4	6	4	10	9	10	7.57
Değiştiremeyeceğim şeylerle uzlaşmak	9	8	6	8	10	9	10	8.57
Egzersiz	8	10	10	10	10	3	8	8.43
Meditasyon	1	9	10	9	8	8	8	6.14
Düzenli uyku	10	8	10	10	10	10	10	9.71
Sağlıklı beslenme	10	10	2	4	4	7	3	5.71
Lyda için güzel bir şeyler yap	8	8	8	10	8	5	8	7.86
Bryan için güzel bir şeyler yap	8	8	8	8	8	8	0	6.90
Kelly için güzel bir şeyler yap	5	5	10	8	8	5	0	5.90
Reid için güzel bir şeyler yap	0	0	0	0	5	0	0	0.71

Gördüğünüz gibi, ilk altı soru herkese önerdiğim Katılım Soruları'ndan oluşuyor. Sonraki sekiz soruysa Değişim Çarkı'ndaki önemli kavramlarla ilgili. Yaratma, muhafaza etme, eleme veya kabullenmeyi içeriyor. Örneğin yeni bir şey öğrenmek veya yeni tanıtım içeriği üretmek, yaratma kategorisine giriyor. Teşekkür etmek, minnettarlığını ifade etmek muhafaza etme kategorisinde, öfkeli yorumlardan kaçınmak ve çok önemi olmayan konularda haklı olduğumu ispat etmekten kaçınmak da eleme kategorisindeki davranışlar. Kabul etme kategorisindeyse değiştiremediğim şeylerle uzlaşmak ve kendimi affetmek var. Kalan sorular da ailemle ve sağlığımla ilgili.

Soruların sayısına kendiniz karar verebilirsiniz, doğru sayı diye bir şey yok. Üzerinde çalışmak istediğiniz konu kadar soru tasarlayabilirsiniz. Bazı danışanlarım sadece üç-dört soruyla yetiniyor, benim listemse 22 sorudan oluşuyor çünkü epey yardıma ihtiyacım var ama daha önemlisi bunu uzun zamandır yapıyorum. Günlük Sorulara yeni başlayan başarılı kişiler için bariz hedefler gibi görünen, örneğin sürekli kazanma ihtiyacı ya da daha fazla işbirliği yapabilmek gibi bazı kapsamlı kişilerarası sorunlarla yıllardır uğraşıyorum. Artık bu sorunları “fethettim”, yani en azından Günlük Sorular listemde baş köşeye oturmayacak kadar halloldüklerini söyleyebilirim.

Yukarıdaki şekilde gördüğünüz haftalık program, Amerika dışında çıktığım zaman kullandığım tipik listedir. New York’tan Roma’ya, oradan Barselona’ya, oradan da Madrid, Zürih ve sonunda Singapur yoluyla Cakarta’ya seyahat ettim. Avrupa’daki üç şehirde de uzun sunumlar yaptım. Seyahat sırasında bazı sorunlar yaşadım, şöförlerden biri gelmedi (bunu kızmak için bir mazeret olarak kullanabilirdim). Bazı geceler iyi uyudum, bazılarındaysa pek uyuyamadım (bir zaman diliminden diğerine geçmek yüzünden olduğunu söyleyebilirdim). Yemekle ilgili zorluklar da yaşadım çünkü Roma ve Madrid’teki yemekler harika (fazla yemek için bir mazeret). Sunum yaptığım anlardan çok zevk aldım. E-postalarımı bakarak ve küçük şeylerle ilgilenerek fazla zaman harcadım. İstedğim kadar yazı yazamadım. Bütün bu sonuçlar akşamları kendime puan verirken üzerinde düşünmem gereken noktalar. Örneğin bu hafta vardığım sonuçlar: *Daha iyi bir kayınpeder olmalıyım (damadım Reid harika bir insan). Programım altmış beş yaşında biri için biraz fazla dolu. Bu işi yapmaya devam etmek istiyorum ama yoğunluğu biraz azaltsam iyi olacak (Bakalım. Bu hedefi Günlük Sorularıma eklemezsem, bu konuda ciddi değilim demektir).*

Önemli olan Günlük Sorularınızın hedeflerinizi yansıtıyor olmasıdır. Bunlar herkesle paylaşılacak üzere yazılıyor (konuyla

ilgili bir kitap yazıyorsanız başka tabii), yani kimse onları yargılamayacak. Bu listeyi kimseyi etkilemek için yapmıyorsunuz. Sizin listeniz, sizin hayatınız. Ben “elimden geleni yaptım mı?” sorularının cevaplarını 1’le 10 puan arasında bir ölçekte değerlendiriyorum. Sizler en uygun olduğunu düşündüğünüz ölçeği kullanabilirsiniz. Soruları seçerken göz önünde bulundurmanız gereken kriterler şunlar:

- Bu maddeler benim için önem taşıyor mu?
- Bu maddelerde başarılı olursam, olmak istediğim kişi olma-faydası olacak mı?

Gerçek Bir Fark

Aktif sorularla pasif sorular arasında gerçek bir fark vardır. Profesyonel anketçiler soruların *sorulma şeklinin* anket sonuçlarını etkilediğini çok iyi bilirler (örneğin bir soruda “barışı sağlamanın en iyi yolu askeri güçtür” beyanına katılıp katılmadığını sormakla, şu iki beyan arasında seçim yapınız diyerek 1. “barışı sağlamanın en iyi yolu askeri güçtür” ve 2. “barışı sağlamanın en iyi yolu diplomasidir” beyanlarını sunmak arasında fark vardır. Diploması seçeneği de sunulduğunda, askeri seçenek çok daha az itibar görmektedir).

Zaten *aktif* sorulara sihirli bir nitelik kazandıran şey de budur. “Elimden geleni yaptım mı?” sorusunu eklemek, çaba gösterme davranışını tetikler.

Çaba göstermek sadece davranışlarımızı değil, o davranışları nasıl yorumladığımızı ve nasıl tepki verdiğimizizi de değiştirir. Çaba göstermek, hedeflerimizin listesini yaparken eklediğimiz bir sözcük oyunu değildir. Değişime ilham veren ya da bizi oyundan tamamen çıkaran bazı beklenmedik duygusal etkiler yaratır.

Davranışsal değişim listenize hangi Günlük Soruları koyardınız? Çoğu insan pek de şaşırtıcı olmayan kategorilere giren sorular sorar: sağlık, aile, ilişkiler, para, aydınlanma ve disiplin.

Yakın ilişkilerinizle ilgili bir iki hedef (eşinize daha iyi davranmak, çocuklarınıza karşı daha sabırlı olmak); birkaç diyet ve spor hedefi (daha az şeker yemek, yogaya başlamak, her gün diş ipi kullanmak); ve zaman yönetimiyle ilgili bir hedef (geceyarısından önce yatmak, günde üç saatten fazla TV izlememek) de olacaktır.

Listeye işyerindeki davranışlarınızla ilgili şeyler de eklenir (yardım istemek, temasta olduğunuz kişilerin sayısını arttırmak, yeni bir iş aramak), ayrıca spesifik olarak kariyerinizle ilgili bazı maddeler de olabilir (blog yazmaya başlamak, bir meslek odasına üye olmak, sektör dergileri için makale yazmak).

Entelektüel faaliyetler (klasiklerden birini okumak, sanatla ilgili bir kursa gitmek, Mandarin Çincesi öğrenmek) ve kötü bir alışkanlıktan kurtulmak (tırnak yemek, konuşurken sık sık “anladın mı?” diye sormak, giysilerini yere atmak) da listeye eklenebilir.

Ve hem net hem de kısa vadeli hedefleri sevdiğimiz için, yakın gelecekte başarmak istediğimiz çok spesifik bir şey eklemek de faydalı olacaktır. Bir işi bitirmekten tutun da, evdeki odalardan birinin dekorasyonunu değiştirmeye kadar çok çeşitli tercihler yapılabilir.

Haydi yapın. Hedeflerinizin şemasını çıkarın ve her gün kendinize puan verin. Gereken yerlerde sorulara “elimden geleni yaptım mı?” ifadesini eklemeyi unutmayın. Şimdi listeyi inceleyin ve önümüzdeki otuz gün içinde ilerleme kaydetme ihtimalinizi tahmin edin. İnsanların %90’ı kendilerine ortalamanın üzerinde tahminler biçer; siz de muhtemelen bütün hedeflerinize varma ihtimalinizi %50’nin üzerinde tutacaksınız.

Bütün kişisel gelişim projelerinin başında özgüven oranı yüksek olduğu için bu da makul bir tahmindir. Ama şahane planlamacılar ve kötü eylemciler olduğumuz bir dünyada, bu başarı oranlarına pek sık rastlanmaz.

Eğitimlerde bu Günlük Sorular alıştırmalarını yaptırdığım zaman, en özgüvenli tahminlerimi sunarım. “İki hafta içinde buradakilerin yarısı bu işten vazgeçip Günlük Sorulara cevap vermeyi bırakacak” derim.

Sonra da sadece hedeflerinin bazılarından vazgeçmeyeceklerini, kendilerine puan vermeyi tamamen bırakacaklarını söylerim. Bütün süreci terk edecekler. İnsan doğası bunu gerektiriyor. Bir gruptaki herkes A alamaz, kendilerine not veriyor olsalar bile bu imkânsızdır. Bazıları diğerlerinden daha fazla çaba gösterir, bu şekilde bir çaba hiyerarşisi oluşur. Ben tahminimin doğru çıkacağından eminim çünkü buna birçok kez şahit oldum. Her gün aynaya bakıp hayatımızdaki en önemli şeyler için gerekeni yapmaya çabalamadığımız gerçeğini kabul etmek hepimize çok zor gelir.

En ateşli liste ve Günlük Soru tutkunları bile bu tarz acılardan muaf değildir. Boston’lu cerrah ve yazar Atul Gawande 2011 yılında *İşler Nasıl Doğru Yapılır* kitabını yayınladığı zaman, Günlük Sorular hakkında telefonda konuştuk. Bu kavram ilgisini çekmişti ve soruları günlük rutinine uyarlayacağını söyledi.

Birkaç ay sonra nasıl gittiğini öğrenmek için aradığımda, soruların hayatını nasıl değiştirdiğini anlattı. Kırklı yaşlarında sağlıklı bir insandı ama kendisine bir şey olursa eşinin ve iki oğlunun güvende olması için hayat sigortası yaptırmadığına üzülüyordu. Bu nedenle günlük sorulara *hayat sigortası güncelliyor musun?* sorusunu eklemişti. Bu davranışsal bir hedef olmaktan çok, bir kez yapıp listesinden silebileceği bir işti. Buna rağmen...

On dört gün boyunca o soruyu “hayır” diye cevaplamak zorunda kalmıştı.

O moral bozucu hayır dizisine bakınca, her gün tanımadığı insanların hayatını kurtarıırken, en sevdiği insanları korumak için kendine hayat sigortası yaptırmak gibi basit bir işi ihmal etmesinin

ne kadar ironik olduğunun da farkındaydı. Kendi yazdığı sınavda başarısız oluyordu.

Ama ironi insanı harekete geçirmiyor. Hayırlardan oluşan o liste içinde şiddetli bir duyguyu tetiklemişti. Getirisi yüksek olan bu kadar basit bir işi yapmayı başaramadığı için utanç duyuyordu. Ertesi gün sigortayı yaptırdı.

Kendimizi her gün sorgulamanın gizli gücü işte burada yatıyor. Hedeflerimize ulaşamazsak ya soruları bırakır, ya da harekete geçeriz. Soruları yazdığımız, cevaplarını bildiğimiz ama gerekeni yapmadığımız için utanırız. Hele de sorular “elimden geleni yaptım mı?” ifadesiyle bitiyorsa, kendimizi daha beter hisseder, yapmamız gerektiğini bildiğimiz bir şeyi yapmadığımızı kabul etmek zorunda kalırız.

11. Bölüm

Günlük Sorular Nasıl İşliyor?

Emily R.'nin başına bela açan tetikleyici, Whole Foods süpermarke-tinin haftada bir gün çalışanlarına indirim yapmasıydı. O gün bütün ürünler, hatta manav reyonundaki sebzeler bile market çalışanla-rına yüzde 40 indirimle satılıyordu. Emily Amerikan Aşçılık Oku-lu'ndan yeni mezun olmuş ve süpermarket zincirinin Boston'a bir-kaç kilometre uzaklıktaki Charlestown şubesinde iş bulmuştu.

Yirmi altı yaşındaydı. Hayatı boyunca kilo sorunu yaşamıştı ve kötü besleniyordu. Aşçılık mesleğini seçmesi de duruma tuz biber ekmişti. İşi gereği sürekli yemek pişiriyor ve yeni tarifler deniyor-du. Obezdi ve en az elli kilo fazlası vardı.

Ama yüzde 40 indirime kim dayanabilirdi? Süpermarkette etra-fına bakarken, belki de torbayı sebzelerle doldursam, lahana, biber, brokoli, domates ve enginar gibi şeyler alsam, sağlıklı yemekler ya-pıp, yemek ve kilo sorununu şöyle ucundan halletmeye başlasam diye düşünüyordu. Ama bu yola o kadar çok girip geri dönmüştü ki, başarısız denemelerinin sayısını kendisi de unutmuştu.

Mağazadaki yeni meyve suyu bölümü de merakını uyandırmış-tı. Gürültülü makinelerin etrafına yığılmış havuçlar, lahanalar, ke-

revizler, salatalıklar ve elmalar gün boyunca görevliler tarafından sıkılıyor, içecekler halinde sunuluyordu. Orası mağazanın en popüler yeri haline gelmişti. Bazı arkadaşları bir hafta süren meyve ve sebze suyu diyetleri yaparak hızla kilo vermişlerdi. Belki o bölümün şefinden bu konuda bilgi alabilirdi. Her halükârda bol bol sebze almayı planlıyordu.

Her yeri dövmelerle kaplı bölüm şefi, meyve ve sebze sularıyla ilgili nutuk atmaya dünden hazır. Emily'nin bütün sorularını yanıtladı ve ona reddedemeyeceği bir teklif yaptı: "Sen sebzelerin parasını ödersen, ben de sana meyve sıkma makinesini bedava vereceğim." Emily eve bir torba dolusu sebze ve bir de Omega krom sıkma makinesiyle döndü. Ayrıca Şişman, Hasta ve Ölmek Üzere diye bir film de almıştı.

Sonra akıllıca (ve sıradışı) bir şey yaptı. Arkadaşlarına ve ailesine e-postalar göndererek altmış günlük bir sıvı diyetine başlamak üzere olduğunu haber verdi ve yardım istedi.

Benimle de bu sayede tanıştı. E-postayı görenlerden biri olan amcası Mark, benim yayınevi temsilcimdi, ayrıca birlikte yazdığımız yazılar da vardı. Günlük Sorular konusunu çok iyi biliyordu. Emily'ye koçluk yapmayı teklif etti.

Emily'nin hikâyesi hem Günlük Soruları doğru şekilde uygulamanın, yani soruları seçmek, puan saymak, kendini takip etmek, vazgeçmemek gibi işlemleri, hem de sonucu etkileyen seçimlerimizi çok bilgilendirici bir şekilde tasvir ediyor.

Danışanlarımla ilk karşılaştığımda kafamda bir "değişim profili" oluştururum ve bir etapta ne kadar ilerleyebileceklerini, hangi konuları ele alıp hangilerini başka bir zamana bırakmaları gerektiğini tahmin etmeye çalışırım. Bu işe ne kadar baş koyduklarına, geçmişte başarılı olup olmadıklarına ve amaçladıkları değişimin ne kadar sosyal etkileşim ve öz-kontrol gerektirdiğine bakarak bir değerlendirme yaparım. Emily'de dört etken tespit ettim. Ne yazık ki hepsi onun lehine değildi.

✓ Yardım istemişti.

Bu iyi bir şey. Değişmek istediğimizi herkese ilan edince, itibarımızı ve öz-saygımızı tehlikeye atıyor, herkesin gözü önünde başarısız olma riskini göze alıyoruz. Bir işe tek başına girişmekle herkese ilan etmek arasındaki fark, işin içine paranın girmediği bir bahisle, zar zor kazandığımız parayı kaybetme ihtimalimiz olan bir bahse girmek arasındaki farka eşdeğerdir

✓ Bu işte tek başınaydı.

Kilo vermek kişilerarası davranışları değil, bireysel davranışları değiştirmeyi hedefler. Örneğin daha iyi bir dinleyici olmaya karar verdiğimiz zaman, bunu yapabilmek için başka insanların katılımına ihtiyacımız olur. Yeni davranış şeklimizi sürekli uygulayarak, başkalarının artık daha iyi bir dinleyici olduğumuzu fark etmelerini sağlarız. Biz kendi başımıza artık daha iyi bir dinleyici olduğumuzu iddia edemeyiz, bunun için insanların onayı gerekir. Emily'nin durumu farklıydı. Kendi başına kilo verecek, ölçümlerini kendisi yapacaktı. Başkalarının bu işle alakası yoktu. Başarısız olursa, hayal kırıklığına uğrayacak olan tek kişi de kendisiydi. Tek başına çalıştığı için, kaderi tamamen kendi ellerindeydi. Bütün etkenleri göz önünde bulundurduğumuzda, tek başına çalışmanın ona faydası olacağını düşünüyordum.

✓ “Muhalis” bir ortamdaydı.

Whole Foods'da çalışmak Emily için pek faydalı bir şey değildi. Her gün gıdaların bol olduğu akıl çelici bir ortamda çalışıyordu. Üstelik onu peynir bölümünün şefi yapmışlardı. Sanki bira fabrikasında çalışan bir alkolik gibiydi, çalıştığı yer hiç teşvik edici değildi.

✓ Geçmişte hiç başarılı olamamıştı.

Alışık olmadığım bir başarı profili arz ediyordu. İş ortamındaki müşterilerimin geçmişi zorluklarla başa çıkma hikâyeleriyle dolu-

dur. Oysa Emily daha çok gençti, meslek hayatına yeni başlıyordu, ayrıca birçok kez kilo vermeye çalışmış ama başaramamıştı.

Bu oldukça önemli bir dezavantajdır. Başarılı işadamları için zorluklarla yüzleşip yenmek, kaslarını çalıştırmak gibidir. Kaslarınızı ne kadar çalıştırırsanız o kadar güçlenirler, bu da size özgüven kazandırır, *her tür zorluğu yenebileceğinizi düşünürsünüz.*

2001 yılında Alam Mulally'le ilk çalışmaya başladığımda, Boeing şirketinin ticari havacılık bölümünün başındaydı. Yaklaşımımı anlatırken beni sabırla dinledi ve "Anladım" dedi, "bu tekrarlanabilir bir süreç."

"Eh, bu kadar basit değil" dedim.

Alan güldü. "Boeing 777'yi yapan biri olarak, sanırım bunu başarabilirim" dedi.

Haklıydı. Başarılı insanlar geçmiş zaferlerini yeni zorluklara uygulayabiliyorlar. Alan en hızlı ilerleyen danışanlarımdan biri oldu çünkü ne yapacağını zaten biliyordu. Emily ise böyle bir geçmişe sahip değildi. Sadece yeni beslenme alışkanlıkları ve yeni davranışlar geliştirmekle kalmayıp, başarılı olmayı da süreç içinde öğrenecekti.

Evet, Emily'nin ilk günkü "değişim profili" işte böyleydi. Hiç de teşvik edici olmayan bir iş ortamında, tek başına, en zor davranış değişimlerinden birini elde etmeye çalışacaktı.

Diğer yandan, Günlük Sorular ve amcasının her akşam açacağı kontrol telefonları ona ihtiyacı olan örgütlü yapıyı ve takip işlevlerini sağlayacaktı. Diyet kitaplarında bu konuyla ilgili hiçbir şey olmaması her zaman dikkatimi çekmiştir (*ne yiyeceğinizi söylüyorlar ama bunu nasıl sürdüreceğinize dair hiçbir bilgi vermiyorlar*). Emily'nin uyguladığı süreç, yetişkinlerde nasıl davranış değişimi elde edileceğine dair birinci sınıf bir örnek teşkil etti.

*"Başarı başarıyı getirir" sözü, iki yıl boyunca bir müşteriye koçluk yapıp ancak sonuç aldığımızda para almayı teklif etme nedenimdir. Başarılı insanlarla çalışırken benim de başarılı olma ihtimalim her zaman yüksektir.

İlk adım, neyi değiştireceğine karar vermektir. Altı hedef seçti:

- Meyve ve sebze suyu diyeti yapmak.
- Her gün spor yapmak.
- Şarapla ilgili bilgisini arttırmak (Şarap Uzmanlığı sınavına hazırlanıyordu).
- Arkadaşlarla ve aileyle temasta kalmak.
- İşyerinde yeni bir şey öğrenmek.
- İş ortamının dışındaki biri için iyi bir şey yapmak.

Emily'nin seçtiği hedefler doğal olarak hepimizin sık sık okuduğu klasik kişisel gelişim menüsünden alınmış gibiydi: kilo ver, organize ol, yeni bir şey öğren, kötü bir alışkanlıktan kurtul, daha fazla para biriktir, başkalarına yardım et, ailenle daha fazla vakit geçir, yeni yerler gör, âşık ol ve stresi azalt. Sorun yok. Başkalarının da benzer hedefleri amaçlaması, bunların değerini düşürmez.

Bir sonraki adım, *sonuçlar* yerine çabaya odaklanan aktif sorular kavramını anlamaktı. Hedeflerini söze dökerken "... elimden geleni yaptım mı?" ifadesini kullanacaktı. Her akşam saat 10.00'da amcası ona telefon edecek ve puanlarını soracaktı. Değişim süreci başladı. Günlük Sorular ve amcası Mark'ın her akşam açtığı telefonlar sayesinde, geri dönüş yolu kapanmıştı. Aşağıda Emily'nin 1. haftayla 4. hafta arasındaki puanlarını görebilirsiniz:

Emily'nin Günlük Soruları	1&2 Haftalar													
Elimden geleni yaptım mı?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Meyve ve sebze suyu diyeti yapmak	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Hergün spor yapmak	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	9	9
Şarapla ilgili bilgisini artırmak	2	3	0	0	0	1	4	10	10	8	7	6	9	9
Arkadaşlarla ve aileyle temasta kalmak	8	5	6	4	6	3	3	5	5	3	8	4	8	4
İşyerinde yeni bir şey öğrenmek	3	2	2	6	7	10	0	4	9	3	3	10	9	0
İş ortamının dışındaki biri için iyi bir şey yapmak	5	10	10	4	4	6	5	6	3	3	7	7	3	10
Toplam	28	30	28	24	27	30	22	37	37	27	35	37	48	42

Elimden geleni yaptım mı?	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Meyve ve sebze suyu diyeti yapmak	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
Hergün spor yapmak	8	0	8	8	10	8	8	8	9	10	10	9	10	10
Şarapla ilgili bilgisini artırmak	8	8	7	8	8	8	8	10	10	8	8	10	8	9
Arkadaşlarla ve aileyle temasta kalmak	4	5	3	3	6	4	5	3	4	5	7	7	3	2
İşyerinde yeni bir şey öğrenmek	4	4	10	5	0	4	4	7	8	2	2	8	0	0
İş ortamının dışındaki biri için iyi birşey yapmak	6	10	7	6	7	7	8	4	3	3	5	5	5	8
Toplam	40	37	45	40	41	41	43	42	45	38	42	49	35	39

Günlük Soruların ilk bakışta fark edilmeyen faydalarından biri, şimdiye kadar aşına olmadığımız bir kriteri, yani *gösterdiğimiz çabayı*, sayılara dökmemizi sağlamasıdır. Normal şartlar altında bunu pek yapmayız. Çaba bizim için ikinci sınıf vatandaş gibidir. Başarısız olduğumuzda kendimize gönderdiğimiz başsağlığı mesajıdır. “Elimden geleni yaptım” deriz. Ama Günlük Sorulara başladıktan birkaç gün sonra, sonuçlar yerine çabalarımızı puanlamanın faydalarını görmeye başlarız çünkü ortaya normal şartlar altında farkına varmayacağımız bir örüntü çıkmaya başlar.

Örneğin Emily ilk on gün boyunca sıvı diyetine devam etme konusunda kendine tam puan vermiş. Herhangi bir girişimin başında henüz hevesi ve heyecanı tazeyken disiplin düzeyinin yüksek olması normaldir. Planlamayla eylem arasında geçen zaman ne kadar kısaysa, planı hatırlama ihtimalimiz de o kadar yüksek olur. Ama aradaki zaman uzamaya başlayınca ve içinde bulunduğumuz çevre dikkatimizi dağıtıp aklımızı çeldikçe, hevesimiz ve disiplinimiz azalır.

Emily ikinci hedefinde, yani her gün spor yapma konusunda on bir kez sıfır puan, sadece iki kez de 2 puan almıştı (2 puan aldığı günler yürüyüşe çıkmıştı). Amcası ona iki hafta boyunca yok sayılan bir hedefin o kadar da önemli olamayacağını söyledi. Madem umurunda değil, listeye neden ekledin?

Bu uyarı Emily'yi uyandırdı. Amcası onun iyiliği için gerçekleri açıkça söylüyordu. Ne kadar diyet yaparsan yap, spor yapmazsan bu kadar kilo veremezsin, ayrıca bu sağlıklı bir yaklaşım değil. Ertesi gün spor kulübünün havuzuna üye oldu ve her gün bir saatini yüzmeye ayırdı. Günlük Sorular'da 13. gün "Bugün spor yapmak için elimden geleni yaptım mı?" sorusuna cevaben kendine 9 puan verdiğini görebilirsiniz. 24. günde Bikram Yoga salonuna yazıldı ve başlangıç düzeyinde yoga yapmaya başladı. 33 derece sıcaklıkta doksan dakika yoga yapınca bayılmasına az kaldı ama o akşam kendine 10 puan verdi. Dört haftanın sonunda 15 kilo vermişti.

Sonraki dört hafta üç aşağı beş yukarı aynı şekilde geçti. Ara sıra düşüp kalktığı oldu, bazı konularda yeni şeyler öğrendi, içgörü kazandı, neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını gördü. Puanları da şöyleydi:

Emily'nin Günlük Soruları	5&6 Haftalar													
Elimden geleni yaptım mı?	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Meyve ve sebze suyu diyeti yapmak	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	2	2
Hergün spor yapmak	8	8	10	9	10	3	3	10	10	10	10	8	8	8
Şarapla ilgili bilgisini artırmak	7	8	9	9	10	9	10	10	10	10	10	5	5	5
Arkadaşlarla ve aileyle temasta kalmak	9	8	8	6	4	5	6	9	0	3	1	10	10	10
İşyerinde yeni bir şey öğrenmek	4	5	4	3	7	4	3	0	1	4	7	0	0	0
İş ortamının dışındaki biri için iyi birşey yapmak	6	5	5	5	3	2	6	7	6	5	8	4	4	2
Toplam	44	44	46	42	44	33	38	46	37	42	46	29	29	27

	7&8 Haftalar													
Elimden geleni yaptım mı?	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
Meyve ve sebze suyu diyeti yapmak	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Hergün sporyapmak	8	8	8	10	8	6	10	9	10	10	8	4	10	10
Şarapla ilgili bilgisini artırmak	7	8	8	10	7	10	10	10	9	10	2	6	10	10
Arkadaşlarla ve aileyle temasta kalmak	9	5	4	7	5	7	6	3	-	-	-	-	-	-
İşyerinde yeni bir şey öğrenmek	4	4	4	6	3	6	6	6	-	-	-	-	-	-
İş ortamının dışındaki biri için iyi birşey yapmak	6	9	9	3	6	3	3	5	-	-	-	-	-	-
Toplam	44	44	43	46	39	42	45	43	29	30	20	20	30	30

Sıvı diyetiyle ilgili puanlarının kesintisiz bir şekilde 10 olması gerçekten çok etkileyici. Emily tam bir çaba gösteriyor, yolundan hiç sapmıyor, şişeden bardağa boşaltılamayan hiçbir şey yemiyordu. 40-42. günler arasında bir kesinti oldu, sıvı diyetiyle ilgili puanları düştü ama bunu kasten yapmıştı. Arkadaşının Maine'deki düğününe gitmişti ve diyetle ara vermeye karar verdi; herkes şampanya içip pasta yerken elindeki şişeden bir şeyler içen kızlardan olmak, bu şekilde dikkat çekmek istemiyordu. Bu kadar zaman sonra katı gıda yemek onu rahatsız etti ve sıvı diyetine istekle geri döndü, ayrıca diyetindeki "boşluğu" telafi etmek için altmış günlük programı üç gün uzattı.

Şarapla ilgili çalışmalarında da puanların bir anda yükseldiğini görüyoruz. New York'ta gireceği uzmanlık sınavı hızla yaklaşıyordu (49. gün), bu nedenle bütün boş zamanlarını çalışmaya ayırarak kendine sürekli 9 ve 10 puan veriyordu.

51. günde 4-6 numaralı soruların yanında (-)'lerden oluşan bir sıra görüyoruz. Emily artık bu hedefleri puanlamak istemediğine karar verdi. Bunlar onun doğal olarak yaptığı şeylerdi ve "elinden geleni yapıp yapmadığını" kontrol etmesine gerek yoktu. Hedeflerini üçe düşürdü. Bu kadarı yeterliydi. Vazgeçmedi, sadece gereksiz şeylerden kurtuldu (çok faydalı bir beceri olan bu konuyu 13. bölümde ele alacağız).

Emily'nin Günlük Soruları	9. Hafta						
Elinden geleni yaptım mı?	57	58	59	60	61	62	63
Meyve ve sebze suyu diyeti yapmak	10	10	10	10	10	10	10
Hergün spor yapmak	8	8	10	10	9	10	10
Şarapla ilgili bilgisini artırmak	7	6	4	9	9	7	9
Arkadaşlarla ve aileyle temasta kalmak	-	-	-	-	-	-	-
İşyerinde yeni bir şey öğrenmek	-	-	-	-	-	-	-
İş ortamının dışındaki biri için iyi birşey yapmak	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	25	24	24	29	28	27	29

63. gün sıvı diyetini tamamladığında 25 kilo vermişti. Ayrıca Şarap Uzmanlığı sınavını da geçmişti. Haftada en az beş gün yüzüyor veya yoga yapıyordu. Kısa yaşamındaki en uzun süreli davranış değişimi planını başarıyla tamamlamıştı. Kendini çok iyi hissediyordu.

Ama işin zor tarafı daha yeni başlıyordu.

8. Bölümde bahsettiğimiz gibi değişim, yaratmak, muhafaza etmek, kabul etmek veya elemekle başarıyor. Emily şimdiye kadar ağırlıklı olarak elemeye odaklanmıştı. Yıllarca kötü beslendikten sonra, sistemini şoke etmek, metabolizmasını yeni baştan kurmak ve hızla kilo verebilmek için katı yiyeceklerden vazgeçerek uç noktada bir yoksunluk yaşamayı seçmişti.

Ama insanlar sadece sıvıyla yaşayamaz. İki ay sonra bu aşırı yoksunluk programını sonlandırması gerektiğini biliyordu. Sıvı diyeti amacına ulaşmış, ona sadece iyi bir yapı sağlamakla kalmayıp her gün çok dar bir gıda yelpazesinden seçim yapmayı öğretmişti. O günkü tercihleriniz koca bir bardak lahana, kereviz ve mango suyuyla koca bir bardak tatlı patates, havuç, kırmızı biber, pancar ve elma suyu arasında seçim yapmaktan ibaret olunca, pişman olacağınız bir seçim yapma ihtimaliniz sıfıra yakındır. Peyniri ve krakerleri, dondurmayı, hatta bir avuç sağlıklı bademi bile bulduğunuz ortamdan attığınız zaman aklınızı çelemezler.

Ama artık Emily sadece sıvı diyetine uymaktan daha öteye gitmeli, sağlıklı beslenme alışkanlığı edinmeli, hatta yemek pişirme alışkanlıklarını da buna uyarlamalıydı. Davranış değişiminin ikinci etabına giriyordu ve bu kez elemek yerine *yaratmaya* başlayacaktı. Artık eski Günlük Sorular geçerli değildi. Hayatının geri kalanında kullanabileceği yeni hedefler belirlemesi gerekiyordu. Aşağıda Emily'nin yeni hedeflerini görebilirsiniz.

Emily'nin Günlük Soruları		10&12 Haftalar									
Elimden geleni yaptım mı?		64	65	66	67	68	69	70	71	72	73
Fiziksel değişim		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sağlıklı beslenme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Şarap bilgisini artırmak		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zihinsel değişim		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Emily bir yıl boyunca bu hedeflere bağlı kaldı ve 24 kilo daha vererek nihai kilo hedefine ulaştı. Şarap uzmanlığı konusunda bir sınavdan daha geçerek 3. dereceye yükseldi (artık sadece son ve manasızca zor olan 4. sınav kalmıştı). İlk kez 5 kilometrelik bir koşuya katıldı.

Evet, mutlu sonla biten bir hikâye. Ama aslında “son” sözcüğü doğru bir ifade değil. Emily’nin hikâyesi devam ediyor ve son kullanma tarihi de yok. Hepimiz gibi o da her zaman eski kötü davranışlarına dönme riski altında yaşıyor. Aşırı kilo verdikten sonra eski hallerine dönenlerin hikâyeleri artık klasikleşti (diyet yapanların üçte ikisi üç yıl içinde eski kilolarına dönüyor). Aleyhimize çalışan ve bizimle dalga geçen o yaramaz, yani çevre, aklımızın çelinmesini garantiliyor. Her zaman dikkatli ve uyanık olmak zorundayız. Elde ettiğimiz ilerlemeyi muhafaza etmek bile bir başarıdır ve sebat edersek bu konuda gittikçe daha başarılı olabiliriz.

Emily’nin hikâyesini anlattım çünkü birincil hedefi, yani kilo vermek ve kilosunu korumak, genetik açıdan şanslı olan birkaç kişi hariç herkesin yaşadığı bir sorun. Ayrıca başka insanların bize verdikleri tepkiler işin içinde olmadığı için, nispeten daha kolay ölçülebiliyor. Hem kilo verme süreci insanın kendi kendini takip etmesi açısından çok uygun bir örnek çünkü günlerimizi yediğimiz yemeklere göre ayarlıyoruz. Yemeği satın alan, hazırlayan ya da ısı-

marlayan biziz. Çevremizi biz kontrol ediyoruz, çevremiz bizi kontrol etmiyor.

Bunlar birçok davranış değişimi sürecinde mevcut olmayan büyük avantajlar. Örneğin öfke kontrolü gibi zor bir süreçte ya da küfür etmeyi kesmek gibi daha kolay bir süreçte bile bu avantajlar mevcut değil. İşte Günlük Sorular da bu noktada etkili oluyor. Bu sorular sayesinde davranışlarımızı değiştirmek için en uygun ortamı yaratabiliyoruz. Aşağıda bu soruların çeşitli faydalarını sıralıyorum.

1. Kararlılığımızın pekişmesi

Günlük Sorular, ekonomi uzmanlarının “kararlılık düzeneği” adını verdikleri işlevi görüyor. Bu sorularla yapmaya niyetlendiğimiz bir şeyi ilan ediyoruz ve hem kendimizi hayal kırıklığına uğratmamak hem de başkalarının gözünde küçük düşmemek için kararlı davranıyoruz. Emily de işte bu yüzden ailesinden ve arkadaşlarından yardım istemişti. Zamanında uyanmak için saati kurmak da bir kararlılık düzeneği kullanmaktır. Bazı insanlar gece geç vakit bir şeyler atıştırmamak için dişlerini erkenden fırçalarlar çünkü yatmadan önce yeniden fırçalamaya üşenip, bir şeyler yemekten kaçınacaklarını umarlar. Her küfür ettiğimizde içine para atmamız gereken bir “küfür kutusu” da sık kullanılan düzeneklerden biridir. Arkadaşlarımızla bahse girip bu projeyi zamanında bitireceğim demek de motive edici bir uygulamadır, para kaybetmemek için projeyi zamanında bitirebiliriz. Buna benzer uygulamalar yapan sosyal medya siteleri de var. Siteye girenler davranışlarını değiştireceklerine dair bir “kontrat” imzalıyor ve başarısız olurlarsa kredi kartlarından para çekiliyor (örneğin bir hayır kurumuna bağış yaptırılıyor ya da daha dehşet verici bir uygulamayla, nefret edilen bir davaya para bağışlatılıyor). Freedom gibi yazılım programları

interneti sekiz saatliğine kapatıyor veya Lose It! gibi uygulamalar hangi hızda kilo vermek istediğimize göre bize günlük maksimum kalori sınırı koyuyor. Kullandığımız kararlılık düzeneklerinin sayısı, bir işi yapmak için bulduğumuz değişik yollar kadar çok. Bazıları çok akıllıca tasarlanmış, bazıları da komik ama artık şirketler bile bu tarz uygulamalar yapmaya başladı. Gözlük üreticisi Warby Parker yeni bir yapılanmayla “B şirketine” dönüştü. Şirket sattığı her gözlük için bir çift gözlüğü geliştirmekte olan ülkelerde ihtiyacı olan insanlara hibe edecek. Bu şekilde kendilerini kâr etmenin yanı sıra sosyal sorumluluğa da bağladılar ve bu işi resmileştirdiklerinden, canları istediğinde veya kâr marjları düştüğünde terk edemezler çünkü para cezası ödemek zorunda kalırlar, yasal açıdan başları belaya girer, ayrıca itibar kaybı da yaşarlar. Bence bu oldukça ciddi bir kararlılık düzeneği.

Günlük Sorular da ciddi bir düzenek teşkil ediyor. Sadece hayatımızda neleri değiştirmek istediğimizi söze dökmek bile kendi başına çok etkili oluyor. Birçoğumuz hedeflerimizin listesini çıkarırken zayıf ve güçlü yönlerimize ilk kez kafa yoruyor olabiliriz (Yetişkinlik hayatınızda ilk kez davranışlarınızı değiştirmeye niyetlendiğiniz anı hatırlıyor musunuz? Bu girişimi tetikleyen şey neydi? Başarılı oldunuz mu? Hatta daha iyi bir soru soralım: Yetişkinlik hayatınızda herhangi bir davranışınızı değiştirdiğiniz oldu mu?).

2. Motivasyonumuzun sadece ihtiyacımız olan alanlarda ateşlenmesi

Genel olarak iki tür motivasyonla hareket ederiz.

İçsel motivasyon, bir şeyi sadece hoşumuza gittiği için yapmayı istemektir. Bir kitabı öğretmen ödev olarak verdiği için *değil*, konusu ilgimizi çektiği için okumak buna bir örnektir. Sabahın köründe

kalkıp sırf fiziksel faaliyetten çok zevk aldıkları için altı kilometre koşan insanlar, o faaliyetle ilgili yüksek bir içsel motivasyona sahiptir. Gidip kolaylıkla bir fırından alabileceğimiz ekmeği evde pişirip mükemmel oluncaya kadar uğraşmak da benzer bir motivasyondan doğar. Pazar sabahlarını bulmaca çözerek geçirenler de aynı motivasyonla hareket ederler. Zevk, tutku, merak gibi etkenler, içsel motivasyonun temel taşlarıdır.

Dışsal motivasyonla, başkalarının takdirini kazanmak ya da ceza almamak gibi dışsal getiriler için bir şeyler yapmaktır. Okul yıllarımız boyunca dışsal motivasyon bombardımanına tutuluruz; notlar, teşekkür, takdir, burs, ebeveyn baskısı, prestijli okullara kabul edilmek gibi etkenler bizi motive eder. İş hayatına atıldığımızda da durum değişmez, bu kez de maaş, unvan, büyük bir ofis, şöhret, takdir görme, kredikartı, yazlık ev gibi şeylerin peşine düşeriz. Bunların hepsi bizi daha çok çalışmaya ve düzgün davranmaya iten ödüllerdendir. Bu hedeflere erişince dışsal motivasyon düşer, hatta genellikle umduğumuz mutluluğu, anlamı ve tatmini bulamaz, nedeni merak ederiz.

Günlük Sorular başarılı olduğumuz alanlara değil, yardıma ihtiyaç duyduğumuz konulara odaklanır. Doğal olarak yaptığımız, bize kolay gelen şeyler vardır, o konularda dışsal bir uyarana ihtiyacımız olmaz. Örneğin benim için izleyicilerin önünde konuşmak gayet zevk verici bir faaliyet. Üstelik bundan para da kazanıyorum, kitaplarımın satışı da bu sayede artıyor. Para da alsam, bedava da yapsam, ister altı kişiye yaptığım otuz dakikalık bir konuşma olsun, ister yüzlerce kişilik bir kitleye doksan dakika konuşuyor olayım, meslek hayatımın en çok çaba harcadığım faaliyeti olarak kalacaktır. Ama Günlük Sorular listesine bir kere bile yazılmamıştır çünkü bu konuda motivasyonumu takip etmeme gerek yok. Zaten azami derecede istekliyim, bu işi yapmayı seviyorum ve mümkün olduğu kadar uzun bir süre devam etmeyi umuyorum.

Tabii ister içsel ister dışsal olsun, motivasyonumuzun ideal düzeyde olmadığı birçok alan var. Günlük Sorular bizi bu alanlarla yüzleşip kabul etmeye, bir yere yazmaya zorluyor. Bunu başarinca-ya kadar değişme şansımız yok.

3. Öz-disiplinle öz-kontrol arasındaki farkın belirginleşmesi

Davranışlarımızı değiştirmek için disiplinli ve kontrollü olmak şarttır. Bu iki terimi birbirinin yerine kullandığımız zamanlar oluyor ama aslında aralarında ince bir fark var. *Öz-disiplin istenen davranışı elde etmek* demek. *Öz-kontrolse istenmeyen davranışlardan kaçınmak* anlamına geliyor.

Sabah hava aydınlanmadan kalkıp spor salonuna gitmek, toplantıyı zamanında bitirmek, işten çıkarken masamızı toplamak, iş arkadaşlarımıza katkıları için teşekkür etmek gibi davranışlar öz-disiplin kapsamındadır, yani pozitif davranışların tutarlı bir şekilde tekrarlanmasıdır. Zevk aldığımız şeyleri yapmaktan kaçınmak, örneğin birine sivri dilli bir yorum yapmak ya da tatlıya hayır demek gibi davranışlarsa, öz-kontrol kapsamına girer.

İnsanların büyük bölümü bunların birinde daha iyi, diğerinde daha başarısızdır. Bazıları pozitif eylemleri yineleme konusunda iyidir ama negatif olanlardan kaçmayı beceremez. Bazıları için de bunun tam tersi geçerlidir. Bu yüzden etrafımız ayaklı çelişkiler olarak tanımlayabileceğimiz insanlarla doludur. Vejetaryen olup sigara içenler, kendi bütçesini idare edemeyip iflas eden muhasebeciler, koçluk hizmetine ihtiyaç duyan koçlar bu kategoriye girer.

Günlük Sorularımızı ifade etme şeklimiz, öz-disipline mi öz-kontrole mi daha yatkın olduğumuzu gösterir. “Şeker tüketimimi sınırlamak için elimden geleni yaptım mı?” sorusuyla “Tatlıya hayır demek için elimden geleni yaptım mı?” arasında fark vardır. Birin-

cisi öz-disiplin gerektirirken, ikincisi öz-kontrolle yapılabilecek bir şeydir. Sorularımızı doğal eğilimlerimize uyumlarsak, çok daha başarılı olabiliriz.

4. Hedeflerimizin başa çıkılabilir kesitlere bölünmesi

Günlük Soruların en büyük avantajı, davranış değişiminin eze- li düşmanını, yani *sabırsızlığı* etkisiz hale getirmeleridir. Normal şartlar altında hedefimiz ne olursa olsun sonucunu hemen görmek isteriz. O göbek şimdi erimeli, o itibar şimdi kazanılmalıdır. Bugün göstermemiz gereken çabayla ileride alacağımız ödüller arasındaki mesafeyi görünce, hevesimiz kaçar. Anlık tatmin ararız ve uzun süre uğraş verme düşüncesi bizi sarsar.

Günlük Sorular tanımları gereği her gün adım adım ilerlememi- zi sağlar. Bu şekilde hedeflerimiz başa çıkılması daha kolay, yirmi dört saatlik küçük kesitlere indirgenir.

Gösterilen çabaya odaklandığımız için, sonuç saplantısından kurtuluruz (çünkü ölçtüğümüz şey sonuçlar değil, gösterdiğimiz çabadır). Bu sayede değişim sürecinden zevk alabilir ve bu süreçte oynadığımız rolün önemini anlayabiliriz. Artık başka bir yöne baktığımız için, gözle görülür ilerlemenin ağır ilerleyişi bizi rahatsız etmez.

Günlük Sorular bize aşağıdakileri hatırlatır:

- Değişim bir gecede başarılmaz.
- Başarı, her gün tekrar edilen küçük çabaların toplamıdır.
- Çaba gösterirsek ilerleriz, göstermezsek ilerlemeyiz.

Kararlılık. Motivasyon. Öz-disiplin. Öz-kontrol. Sabır. Bunlar, Günlük Sorular sayesinde kazandığımız değişim müttefikleridir.

Henüz bu denkleme dahil etmediğimiz bir müttefikimiz daha var: Koçumuz.

12. Bölüm

Planlamacı, Eylemci ve Koç

Günlük Sorularımızı bir çizelge halinde düzenlemek öyle sihirli bir şey değil. Çizelgeler temiz ve düzenli oldukları için nereye doğru gittiğimizi net bir şekilde görebiliriz. Ama çizelge kullanmanız, ayrıca her gece sizi arayıp puanlarınızı soran birinin olması da şart değil. İletişimin şekli, fark yaratan bir etken değil.

Vazgeçilmez olan şey, skorlarınızı bir şekilde birine bildiriyor olmanızdır. İster doğrudan doğruya telefonla, ister e-postayla ya da sesli mesajla yapın, ama her gün puanları birine bildirin. Bu kişi sizin koçunuzdur.

Bazıları için “koç” sadece skoru takip eden, her akşam arayıp bilgi verdikleri ama onları yargılamayan, sürece müdahale etmeyen biridir. Bazıları içinse hakem işlevi görür, hem puan durumunu takip eder hem de faul yaptığımızda düdük çalar (örneğin puanlarımız düştüğü zaman nedeni sorar, açıklama yapmamız için ısrar eder). Bazı kişilerse koçlarını danışman gibi görür, onunla neyi neden yaptıkları konusunda konuşurlar.

Koçlar en temel düzeyde, bir takip mekanizması işlevi görürler. Bunu örneğin işyerinde işimizi nasıl yaptığımızı düzenli olarak

kontrol eden bir denetmene benzetebiliriz (yukarıdan izlendiğimizi bildiğimiz zaman daha verimli oluruz).

Düzeyi biraz daha yükselttiğimizde, koçlar bizi hesap vermeye zorlayan kişiler olurlar. Günlük Sorular’da bireyler kendi kendilerine puan verirler. Bu puanları açıklamak, yani cevaplarımıza cevap vermek zorundayız. Eğer durumdan memnun değilsek, önümüzde bir seçim belirir. Kendi ürünümüz olan bu hayalkırıklığını yaşama ya devam mı edeceğiz yoksa daha fazla çaba mı göstereceğiz? Bu nedenle her akşam puanlarımızı bir “koça” okumak, kararlılığımızı sınavan bir eylem haline gelir. Sınavdan geçeceğimizi bildiğimiz zaman daha fazla çaba gösterdiğimiz göz önüne alındığında, bu uygulama oldukça faydalıdır.

Ama “koç” dediğimiz kişinin görevi, vicdan azabımıza vekalet etmenin ötesine uzanır.

En yüksek düzeydeki koçlar, hayalperest Planlamacı’yla miyop Eylemci arasında bir arabulucu işlevi görürler. Planlamacı “tatilde Anna Karenina’yı okuyacağım” der ama cazip tekliflerle dolu bir tatilde kendine sakin bir köşe bulup Tolstoy’un bitmez tükenmez sayfalarını okuma işi Eylemci’ye aittir. Koçumuz plan yaptıktan sonra güvenilir bir insan haline geldiğimizi unutmamamızı sağlar, ayrıca zayıf Eylemci’ye ne yapması gerektiğini de hatırlatır. Bu basit dinamik aşağıda tasvir edilmektedir:



Çoğumuz bu dinamiğe aşinayız. Forma girmek istediğimiz zaman bir spor hocasıyla anlaşıyoruz (spor hocaları sık ratladığımız bir “koç” türüdür). Salı sabahı saat 10’da çalışmak üzere randevulaşırız, niyetimiz de iyidir. Ama salı sabahı geldiğinde artık o kadar da kararlı değilizdir. Arkadaşımızı havaalanına bırakmamız gerekiyor, hem dün gece çok geç yattık, parmağımızı da bir yere vurduk, üstelik ayakkabılarımızın bağı koptu. Mazaretlerin sonu gelmez. Bazıları meşru, çoğu da uyduruktur. Hevesli Planlamacı, isteksiz Eylemci’ye dönüşmüştür.

Bu dinamiğe spor hocasının eklenmesi her şeyi değiştirir. Gitmek zorundayız çünkü hoca bizi bekliyor. Belki o randevu için ta nerelerden gelmiştir, belki de bizimle çalışmak için başka bir öğrencisini reddetmiştir. İnsani görevimiz oraya gitmektir, üstelik gitsek de gitmesek de parasını vereceğiz. Ayrıca daha ilk randevudan su koyuvermek de biraz utanç verici, daha başlamadan mağlup olmak doğru değil.

Spor hocasının sayesinde ortaya çıkan bütün bu utanç, suçluluk duygusu, maliyet, zorunluluk, terbiye gibi faktörler bizi etkiler. Bu şekilde niyetlendiğimiz şeyi yaparız. Koçumuz içimizdeki Planlamacı’yla ve Eylemci’yle kaynaşır. Değişim konusundaki başarı da böyle elde edilir. Önemli veya önemsiz her tür durumda niyetle uygulamayı bir araya getiren seçimler yaparız.

Bu dinamiğin bütün girişimlerimizde geçerli olduğunu içgüdüsel olarak biliyoruz. Örneğin sporda koçluğa ihtiyacımız olduğunu biliriz çünkü tekniğimizi düzeltecek bir uzman faydalı olacaktır, ayrıca bizi daha fazla çaba göstermeye zorlayacak ve yarışma gününde sinirlerimizin sağlam kalmasını, öğrendiklerimizi umutlamamızı sağlayacaktır.

Şirket ortamında da aynı durum geçerli. Şirketteki liderler lise-deki basket koçu gibi işlev görür, bize yeni şeyler öğretir, destek ve ilham verir, bazen de ilerlemeye devam etmemiz için bi nebze faydalı paranoya hissetmemize neden olurlar.

Ama maaş aldığımız için birilerine hesap vermek zorunda olduğumuz ve daha iyi performans vermek için net teşviklerle dolu işyerinin hiyerarşisinden çıkınca, bu dinamiği her zaman kucaklayamayabiliyoruz. Kaotik ortamların istenmeyen davranışları tetiklediği özel hayatımızda, birinin bize koçluk yapması hoşumuza gitmeyebiliyor.

Buna direnç göstermemizin nedenlerinden biri, özel hayatımızı koruma isteğimizdir. Bazı parçalarımızı dünyayla paylaşmak istemiyoruz. Birkaç kilo vermeye ya da forma girmeye ihtiyacımız olduğunu itiraf etmek bir şey, kötü bir eş veya ebeveyn olduğumuzu kabul etmek başka bir şeydir. Bir tanesi neredeyse bir şeref madalyasıdır, kendimizi geliştirme isteğimizi belirtir, ayrıca da kendini eleştirebilen samimi bir insan olduğumuzun da göstergesidir. Ama diğeri, “insan” olarak başarısız olduğumuz ve bu başarısızlığı her gün tekrar ettiğimiz anlamına gelir. Kirli çamaşırlarımızı ortalık yere asmak yerine, bazı davranışsal yetersizliklerimizi kendimize saklamayı tercih ederiz.

Bir başka sorun da, değişmeye ihtiyacımız olduğunun farkına varmamaktır. Gerçekleri inkâr eder, kendimizi başkalarının yardımı ihtiyacı olduğuna, bizimse farklı olduğumuza inandırırız. 2005 yılında Batı Sahili’nde faaliyet gösteren büyük bir şirketin CEO’su beni arayarak, bir nevi veliahtı da olan COO’suyla bir çalışma yapmamı istedi. CEO müdürün kendisinin yerine geçmesi için bir tarih belirlemişti. “İki numaralı adamım çok iyi bir insan” dedi. “Ama üç yıl daha pişmesi lazım. O zaman ben emekliye ayrılacağım, o da benim yerime geçecek ve bir sorun yaşanmayacak.” Biri benden kendi varsayımlarını araştırmamı istediği zaman antenlerim dikilir. Yolunda gitmeyen bir şeyler olduğundan kuşkulanıyordum. Nitekim, müdürün iş arkadaşlarıyla yaptığım 360 derece geribildirim görüşmelerini bitirdiğimde, herkesin aynı şeyi söylediğini gördüm: CEO’nun yerine geçmeye “zaten hazırды”, beklemeye gerek yoktu.

Asıl sorun CEO'nun kendisiydi. Neredeyse görüşme yaptığım herkes, ben daha bir şey sormadan CEO'nun süreci gereksiz yere uzattığını ve şirketin iyiliği için artık gitmesi gerektiğini söyledi.

Tabii bir de başarılı insanların ben kendime yeterim inancı var. Her şeyi kendi başımıza halledebileceğimizi düşünüyoruz. Genellikle de bunu yapabiliyoruz ama yardım teklifini reddetmenin erdemi nerede? Bu davranış gereksiz bir kibirden, değişmenin ne kadar zor bir şey olduğunu anlamadığımızı gösteren bir işaretten ibaret. Bunu çok iyi biliyorum çünkü davranış değişimi hakkında konuşmak, kitaplar yazmak ve bu konuda başkalarına yardımcı olmak benim hayatım. Buna rağmen Kate diye bir kadına her akşam beni arayıp günlük sorularım hakkında sorguya çekmesi için para ödüyorum! Bu iki yüzlülük veya mesleki sahtekarlık değil, ben kendi pişirdiği yemeği yemeyen bir aşçı değilim. Sadece zayıf olduğumu beyan ediyorum. Hepimiz zayıfız. Değişim çok zor bir süreç ve bize uzanan bütün yardım ellerini tutmalıyız.

İşin ironik tarafı da, Günlük Sorular ve koçluk uygulaması yılbaşında aldığımız zayıflama, forma girme ve daha düzenli olma kararlarında ne kadar işe yarıyorsa, kişilerarası sorunlarda ve başkalarına nazik davranmak, minnettar olmak, ilgi göstermek, farkındalığını yükseltmek gibi hedeflerde o kadar işe yarıyor, hatta daha bile faydalı oluyor. Bu uygulama insanların bizi tanıdıkları için kendilerini daha kötü değil, daha iyi hissetmesini sağlayacak değişimler için neredeyse ısmarlama bir araç. Danışanlarımla yaptığım çalışmalarda bunu açıkça görebiliyorum. Onlar benden daha iyi strateji kurmak, bütçe yapmak, müzakere becerilerini geliştirmek, topluluğa konuşurken daha başarılı olmak, daha güzel teklifler ya da programlar yazmak için yardım istemiyorlar. Benim işim, kendileri için önemli olan insanlarla, yani aileleri, arkadaşları, meslektaşları ve müşterileriyle olan ilişkilerinde örnek insanlar olmalarına yardımcı olmak.

Kısa süre önce Griffin diye üst düzey bir yöneticiyle bir çalışma yaptım. Griffin'in sorunu işyerinde fazla müdahaleci olmasıydı.* Ekibinden biri ona yeni fikirler geldiğinde, "harika bir fikir" diyeceğine, kendini müdahale edip o fikri geliştirmekten alamıyordu. Bazen yaptığı katkılar gerçekten faydalı oluyor, bazense pek bir işe yaramıyordu. Ama sorun şuydu ki, o fikrin üzerinde çalışarak yüzde 10'luk bir iyileşme sağlıyorsa, ekip üyesinin o fikir üzerindeki hakkını yüzde 50 oranında çalışıyordu. Tartışmayı ve yaratıcılığı boğuyor, yetenekli insanları uzaklaştırıyordu. Zeki ve çabuk öğrenen bir insan olduğu için hızlı bir gelişme gösterdi ve kısa zaman içinde Günlük Sorular listesinde müdahale *etmeme* konusunda kendine 10 puan vermeye başladı. Çalışanlarınsa bu değişimi fark etmeleri ve ona fikirlerini sunarken tereddüt etmekten vazgeçmeleri bir yıl sürdü. Ama Griffin gittikçe ilerledi ve çabaları da sonuçsuz kalmadı.

İşimizi o kadar kolay halletmiştik ki, dost olduk ve başka bir konuda ona koçluk yapmaya gönüllü oldum (herkes gibi ben de bir şey işe yarayınca heyecanlanıyorum).

"Evde yaşadığın bir sorunu seç" dedim. "Bakalım o konuda bir şeyler yapabilecek miyiz."

Seçtiği şeyden biraz utanıyordu. Buna Tıkırdayan Küpler Problemi adını vermişti.

Hepsi de içeceklerle ilintili olan bazı sesler onu çok rahatsız ediyordu. Şişeden su içen birinin çıkardığı gluk-gluk sesi, buz dolu bir bardağa doldurulan gazlı içeceğin abartılı fıslaması ve içkinin içindeki buz küplerinin tıkırdamasından çok rahatsız oluyordu. Başka sesler umurunda değildi, köpekler havlasa, bebekler ağlasa, hatta kara tahtaya tırnakla çizik atılsa bile rahatsız olmuyordu. "Josh Groban'ın şarkı söylemesinden bile rahatsız olmuyorum" dedi.

* 2007'de yayınlanan *İş Dünyasında Zirveye Giden Yol* kitabını okuyanlar hepimizin vazgeçmesi gereken yirmi işyeri alışkanlığı arasında "zafer takıntısı", "yıkıcı yorumlar yapmak", "elçiye zeval vermek" ve "sorumluluğu başkasına yüklemek" maddelerini hatırlayacaklardır.

“Bunun neden sorun olduğunu anlamıyorum” dedim. “Kulaklarını tıka ve odadan çık, olsun bitsin.”

Asıl sorun karısı su yerine buzlu diyet kola içmeye başlayınca yaşanmıştı. Bardağındaki buzları karıştırıyor, bir yudum alıyor, sonra yeniden karıştırıyordu, çıkan sesler de Griffin’i çıldırtıyordu. Karısıyla bir içki içmesinin amacı günde bir kez de olsa rahat bir ortamda baş başa kalmak ve sohbet etmektir. Ama birdenbire bu hoş akşam geleneği dışıde kanal tedavisi yaptırmaktan daha stresli bir iş haline gelmişti.

Sonunda bir akşam dayanamamış, karısına “şunları tıkırdatmayı keser misin!” diye bağırmıştı.

Karısı ona şaşkınlıkla bakmış ve “ciddi misin?” diye sormuştu ama yüz ifadesinden aslında *ne kadar salaksın* demek istediği anlaşılıyordu.

Griffin karısının haklı olduğunu biliyordu. Kadın yanlış bir şey yapmamıştı, asıl hata kendisindeydi. Problemi kabul etmesi olumlu bir adımdı.

İkinci adım, akşamları karısıyla birlikte oluşturduğu bu sakin ve hoş ortamın düşmanca bir ortama dönüşmesine kendisinin sebep olduğunu kabul etmektir. Günlük Sorularına yeni bir madde ekledi. *Karımla geçirdiğim bir saatin zevkini çıkarmak için elimden geleni yaptım mı?* Madem sorunu kendisi yaratmıştı, kendisi çözecekti.

Hedefi, 1’le 10 arasındaki bir ölçekte her gün 10 puan alacak kadar çaba göstermektir. Rahatsızlığını kontrol etmeye çalışacak, sesi duymazdan gelecek, iyi vakit geçiriyor gibi yapacaktı, karısını üzmeyecekti. Griffin için iyi bir eş olmak çok önemliydi.

Tıkırdamalara tahammül ettiği ilk günlerde “Bardağımı o kadar sıktım ki neredeyse kırılacaktı, ama sıkıntımı belli etmedim” dedi. Ve bu kadar çaba gösterdiği için kendine tam puan verdi. Birkaç hafta bu stratejiye sadık kaldıktan sonra, daha az rahatsız olmaya başladı. Tam olarak değil ama yavaş yavaş, sanki biri ses düşmesini

gittikçe indiriyormuş gibi, rahatsızlığı azaldı. Bir ay içinde sorun tamamen ortadan kalkmış, kötü bir alışkanlıktan kurtulur gibi bu probleminden kurtulmuştu. Zihnini o uyarana farklı şekilde tepki vermeye şartlamıştı ve artık tıkırdama sesi öfke ve rahatsızlık yerine umursamazlığı tetikliyor, yarım ağızla ehh! diyordu. Griffin'in yaptığı şey, ortamı değiştiremediği için kendi tepkisini değiştirmekti.

Griffin en iyi danışanlarımdan biriydi. Fiziksel yeteneği yüksek bir sporcu gibi koçunun talimatlarını hemen benimsiyor ve kötü bir tekniğin yerine iyi bir teknik koyabiliyordu. Hem Günlük Soruların işe yaradığına inanmış, *hem de* durumunu her gün takip etmişti. Bu süreçte başarılıydı ve değişti. Bu hikâyeyi anlatmamın nedeni, Günlük Soruların üç faydasını belirgin bir şekilde gösteriyor olmasıdır.

1. Yaparsak ilerleriz

Günlük Soruların küçük mucizelerinden biri, sürekli ve doğru şekilde yapıldıkları zaman (ki şunu da kabul edelim ki çabalarımıza puan vermek o kadar da beceri gerektirmiyor) ilerlememizi sağlamalarıdır. Hayatta kesin olan şeylerin sayısı azdır, ama işte bu uygulama garantili şeylerden biri. Danışanlarım beni dinlerlerse ilerleme kaydederler. Hiçbir şey yapmazlarsa, ilerleyemezler.

2. Daha hızlı ilerliyoruz

Griffin, Tıkırdayan Küpler Problemi'ni bir ayda çözdü. Sanki işyerindeki on sekiz aylık koçluk çalışması onu bu sürece alıştırmış, daha becerikli olmasını sağlamıştı.

Normal şartlar altında bu tarz bir gelişme fiziksel ustalık gerektiren şeylerde, örneğin omlet yapmak ya da kalp ameliyatı gibi

işlerde yaşanır. Bir eylemi ne kadar tekrar edersek, o kadar ustalaşırız. Örneğin yıllarca eğitim alan dansçıların kas belleği, karmaşık bir koreaografiyi tek bir kerede tekrarlayabilecek kadar gelişmiştir.

Ama o sıcak ve samimi duygusal hedeflerde bu kadar hızlı bir ilerleme olmasını beklemeyiz. Bir kere duygular belli bir tekniğe bağlı değildir. Ayrıca başka insanlardan ve içinde bulunduğumuz ortamlardan da etkilenirler. Ama oluyor işte. Danışanlarımı eğitim bittikten *sonra* gördüğüm zaman da bunu fark ediyorum. Griffin gibi onlar da bir kez bir davranışı nasıl değiştireceklerini öğrendikten sonra, bir başka davranışta da aynı şeyleri yapabiliyor, ama bu kez işi daha sorunsuz ve daha hızlı bir şekilde başarabiliyorlar.

3. Sonunda kendi koçumuz oluyoruz

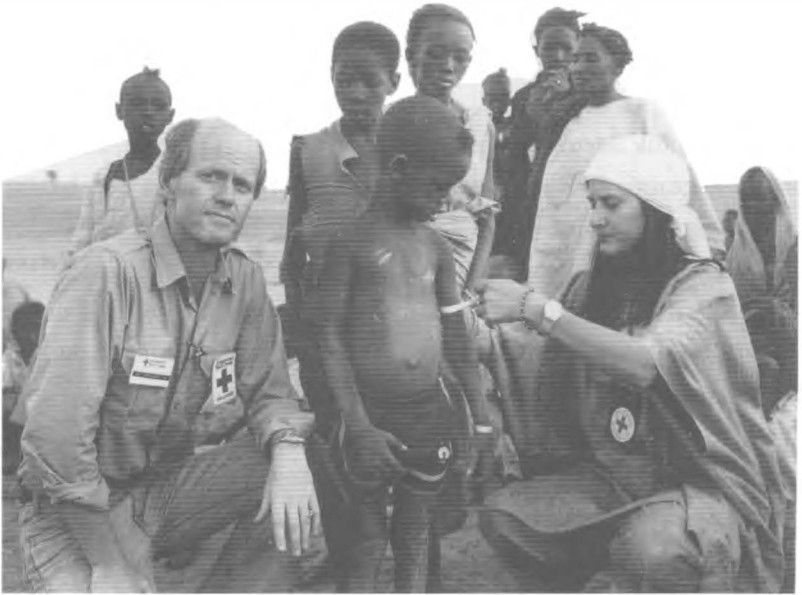
Bence Günlük Sorular uygulamasının en şaşırtıcı faydası, sonunda kendi koçumuz haline geliyor olmamız. İlerleme kaydeden bütün danışanlarım benden sonra da gelişmeye devam ettiler.

Yakını Göremeyen Planlamacı'yla Miyop Eylemci arasındaki mesafeyi düşündüğümüzde, bu pek de şaşırtıcı bir gelişme değil. Koçlar tarafsız ve nesnel oldukları, bizi yolumuzdan saptıran ortamlardan etkilenmedikleri için, aradaki mesafeye köprü kurabiliyorlar, bize baştaki niyetlerimizi hatırlatıyorlar, düzgün davrandığımız zamanları hatırlayıp yine aynı şekilde davranma gücünü bulmamız için bize yardımcı oluyorlar. Ama zamanla, birçok hatırlatmadan sonra, öğreniyoruz ve sürece uyum sağlıyoruz. Bizi planlarımızdan döndürecek durumları tespit edebilecek hale geliyoruz. "Bunu daha önce de yaşadım. Bu durumda ne yapılıp ne yapılmayacağını biliyorum" diyoruz. Birçok başarısızlıktan sonra, bir gün doğru tercihi yapabiliyoruz (Buna şaşırmamak lazım. Asıl aynı hatayı yüz kez yaptıktan sonra doğru davranmayı öğrenmesek şaşardım).

Bu noktada içimizdeki Koç, Planlamacı'yla Eylemci'yi birleştirir. Artık tehlikeli bölgelere dikkat çekecek ya da yolumuzdan sapmayalım diye bizi uyaracak dışsal bir etkene ihtiyacımız yoktur, kendi başımızın çaresine bakabiliriz.

İçimizdeki Koç kılıktan kılığa girer. Doğru davrandığımız zamanları bize hatırlatmak için kulağımıza fısıldayan vicdan gibi bir iç ses, bir şarkının sözleri, üzerimizde taşıdığımız bir tılsım, anlamlı bir söz, bir kartın üzerine yazılmış bir talimat, bizim için önemli olan birinin anısı, yani istenen davranışları tetikleyen herhangi bir şey olabilir.

Hatta bir fotoğraf bile olabilir. İşte benim koçum.



1984 yılında Afrika, Mali'de bir Associated Press muhabiri tarafından çekilen bu resim, ofisimdeki tek çerçeveli fotoğraf. O sırada koçluk işine yeni başlamıştım ve Amerikan Kızılhaç örgütünün CEO'su Richard Schubert'le birlikte gönüllü olarak çalışıyordum.

O dönemde aşağı Sahra bölgesinde korkunç bir kuraklık yaşanıyordu. Yüzbinlerce insan açlık tehlikesiyle karşı karşıyaydı. Richard benden diğer gönüllülerle birlikte Mali'ye gidip durumu görmemi istemişti. Yolculuğumuz bir hafta boyunca NBC kanalının haberlerinde yayınlandı.

Burada otuz beş yaşındayım ve Sahra Çölü'nde bir Kızılhaç görevlisiyle birlikteyim. Görevlinin arkasında yaşları ikiyle on altı arasında değişen çocuklar dizilmiş.

Mali'de gıda son derece azdı, o yüzden Kızılhaç triyaj uygulaması yapıyordu. Eldeki gıdalar yaşları ikiyle on altı arasında değişen çocuklara veriliyordu çünkü, dehşet verici ama, iki yaşının altındaki çocukların ölmesine kesin gözüyle bakılıyordu, on altı yaşın üstündekilerinse başlarının çaresine bakabilecekleri düşünülüyordu.

Görevli kadın kimin beslenip kimin beslenmediğini tespit etmek için çocukların kollarını ölçüyordu. Kolları fazla kalınsa, "yeterince aç olmadıkları" sonucuna varılıyor ve yemek verilmiyordu. Kolları fazla inceyse, kurtarılamayacak durumda oldukları varsayılıyor ve yine yemek verilmiyordu. Ancak kolları orta kalınlıkta olanlara küçük bir porsiyon yemek veriliyordu.

Bu olaylardan etkilenmemek için insanın sosyopat olması lazım. Ama eve ve "normal" hayatıma döndüğüm zaman, yaşadıklarım ne kadar yakıcı olursa olsun anılar yavaş yavaş solacak, etkisi azalacaktı. Ama bende bu fotoğraf var.

Bu fotoğrafa baktığım zaman, sanki 1984'teki ben şimdiki bene koçluk yapıyormuş gibi bir minnettarlık hissediyorum. Fotoğraf bana basit bir mesaj gönderiyor:

Sahip olduklarına şükret. Ne kadar hayal kırıklığı yaşarsan yaşa, hangi sözde sorunlarla karşılaşırsan karşılaş, şikâyet etme, yakınma, öfkelenme, sinirini başkasından çıkarma, kendini her şeye hakkı olan biri gibi görme. Senin bu Afrika'lı çocuklardan bir farkın yok. Onların hak etmediği bu kor-

kunç ve trajik kader, senin de kaderin olabilirdi. Bu günü asla unutma.

Asla unutmadım. Fotoğraf neredeyse her gün aklıma gelir çünkü her gün o “sözde sorunları” yaşıyorum. Örneğin uçuşları ertelenen insanların nasıl tepki verdiğine hiç dikkat ettiniz mi? Bu rötarlar hayatın en kesin tetikleyicilerinden biridir. İnsanlar sinirlenir, surat asar, genellikle de bu işte bir suçu olmayan havayolu görevlilerine çatarlar. Ben de onlardan biriydim, belki kimseye çatmıyordum ama kendimi kötü hissediyor, aksiliğin kurbanı olduğumu düşünüyordum. Ama Mali’deki çocukları düşününce kurban rolünü üstlenmenin tamamen saçma ve haksız olduğunu anladım. Yıllardan beridir uçağımın rötar yapacağını duyduğum zaman o fotoğrafı hatlıyorum ve şu mottoyu tekrar ediyorum: “Uçak geç kaldı diye asla şikâyet etme. Bu dünyada senin aklına hayaline gelmeyecek sorunlarla uğraşan insanlar var. Sen şanslı bir insansın.” O fotoğraf benim için negatif bir ortamdaki pozitif bir tetikleyici işlevi görüyor.

13. Bölüm

ŞBPGG

Her girişimde başarı şansınızı son derece arttıran bir temel prensip vardır.

- Marangozlukta *İki kere ölç, bir kere kes.*
- Yelkencilikte *Rüzgârın nereden estiğini bil.*
- Kadın modasında *Mutlaka siyah bir elbisen olmalı.*

Benim de, olmak istediğimiz kişi olma konusunda temel bir prensibim var. Bu prensibe uyarsanız her gün yaşadığınız stres, çatışma, nahoş tartışmalar ve boşa harcanan zaman oranı azalacaktır. Bu prensip, herhangi bir duruma angaje olmakla kendi haline bırakmak arasında bir seçim yapmanız gereken zamanlarda kendinize sormanız gereken bir soru şeklinde düzenlenmiştir.

Şu anda
bu konuda
pozitif bir fark yaratmak için
gereken yatırımı yapmaya
gönüllü müyüm?

Bu soru her gün aklıma o kadar sık düşer ki, ilk beş kelimesini ŞBPGG diye kısalttım. Doktorların öncelikle zarar verme ilkesi gibi, bu ilke de sizin herhangi bir şey yapmanızı gerektirmiyor, sadece saçma bir şey yapmaktan kaçınmanızı talep ediyor.

Bu soru, yıllar boyunca çok işime yarayan iki tavsiyenin bileşiminden oluşuyor. Bunlardan biri Budist felsefesine, diğeryse merhum Peter Drucker'a ait.

O Tekne Her Zaman Boştur

Budist felsefesine ait olan tavsiye, Boş Tekne Hikâyesi'yle anlatılıyor:

Genç bir çiftçi teknesiyle nehirde akıntıya karşı kürek çekerken kan ter içinde kalmıştı. Yetiştirdiği meyveleri köye götürüyordu. Hava çok sıcaktı, bir an evvel teslimatını yapıp karanlık basmadan eve dönmek istiyordu. İleriye baktığında kendi teknesine doğru hızla yaklaşan bir tekne gördü. Yolundan çekilmek için deli gibi kürek çekti ama bir işe yaramadı.

“Yönünü değiştir! Bana çarpacaksın!” diye bağırdı ama tekne de bir değişiklik olmadı. Sonunda gelip ona çarptı. “Gerizekâli!” diye bağırdı çiftçi. “Bu koca nehirde gelip benim tekne me çarpmayı nasıl başardın?” Tekneye öfkeli bir şekilde bakarken, içinde kimsenin olmadığını gördü. Halatından koparak akıntıya kapılan boş bir tekneye bağıırıyordu.

Dümeni başka birinin tuttuğunu düşündüğümüz zaman farklı davranırız. Başımıza gelenlerin suçunu o aptal, duyarsız insana atabiliriz. Bu şekilde öfkelenmeye, öfkemizi eyleme vurmaya, suçlu aramaya ve kurban rolünü oynamaya hakkımız olur.

Teknenin boş olduğunu görünce daha sakin davranırız. Suçlayacak bir günah keçisi olmayınca kızamayız. Başımıza gelenlerin

kaderin bir oyunu ya da şanssızlık olduğunu kabul ederiz. Hatta halatından kopmuş başıboş gezen bir teknenin koca nehirde gelip bizi bulmasının saçmalığına gülebiliriz.

Hikâyeden çıkarılacak ders ise şu: O tekne her zaman boştur. Biz de her zaman boş bir tekneye bağırırız. Boş bir tekne bilerek bize çarpmadığı gibi, günümüzü bozuk notalarla dolduran insanların niyeti de bize çarpmak değildir.

- Ne zaman toplantıya girseniz gelip sizi rahatsız eden iş arkadaşınız. O sadece sizden değil, herkesten daha akıllı olduğunu düşünüyor. Boş tekne.
- Kilometreler boyunca arka farlarınıza yapışan agresif sürücü? Bunu girdiği her yolda her gün yapıyor. Huyu böyle. Boş otomobil.
- Başvuru formunda bir yazım hatası yaptınız diye KOBİ kredisi talebinizi reddeden banka memuru? O sizi değil, formu görüyor. Boş takım elbise.
- Süpermarkette kasada akşamki misafirler için aldığınız gurme ançuez kutusunu torbaya koymayı unutan ve yeniden markete gitmenize neden olan kasiyer? Bütün gün ürünleri okutup torbaya koyuyor. Kasten yapmadı, size bir garezi olmadığı kesin. Bir boş kap daha.

Liderlik derslerinde bu gerçeği basit bir alıştırma ile gösteriyorum. İzleyicilerden birine onu kızdıran, kendini kötü hissetmesine neden olan ya da delirten birini düşünmesini söylüyorum. “Bu kişiyi gözünde canlandırabiliyor musun?” diye soruyorum.

Başını sallıyor, yüzünü ekşitiyor, sonra da “Evet” diyor.

“Bu gece bu kişinin, senin yüzünden uykusu kaçacak mı?”

“Hayır.”

“Öyleyse burada cezayı veren kim, alan kim.”

Cevap her seferinde “Ben ve ben” oluyor.

Birine özellikleri nedeniyle kızmanın, bir iskemleye iskemle olduğu için kızmaktan farksız olduğunu söyleyerek alıştırmayı sonlandırıyorum. İskemle olmak nasıl iskemlenin elinde değilse, karşımıza çıkan insanların çoğu için de aynı şey geçerli. Sizi çıldırtan biri varsa, onunla hemfikir olmak, ondan hoşlanmak ya da saygı duymak zorunda değilsiniz, sadece onu olduğu gibi kabul etmeniz yeterli.

Baba filminde “Bu kişisel bir şey değil, iş meselesi” diyen Don Corleone, gizli bir Budist olsa gerekti. İnsanların bize acı çektirmek için değil, işlerine öyle geldiği için itiraz ettiklerini ya da bizi hayal kırıklığına uğrattığını biliyordu. Canımızı sıkan veya bizi kızdıran herkes bunu bize karşı yapmıyor, kendi özelliklerinden dolayı yapıyorlar.

Sahte Pozitifler Yaratmak

Sağduyu Peter Drucker’dan geliyor: “Hayattaki amacımız ne kadar haklı veya akıllı olduğumuzu kanıtlamak değil, pozitif farklar yaratmaktır” Oldukça rahatlatıcı ve aşikâr bir tavsiye değil mi? Tercih hakkı olsa kim “pozitif bir fark” yaratmak istemez ki?

Ama Drucker kafamızda aynı anda yer alması zor olan iki kavramdan bahsediyor. Kendi zekâmızı gösterme fırsatını bulduğumuz zaman, odadaki diğer insanlar için neyin pozitif olacağını düşünemeyiz. Aslında o sırada benim “sahte pozitifler” dediğimiz şeyi yaratırız, yani kendimizi yüceltecek ama genellikle başkalarına zarar verebilecek beyanlarda bulunuruz. Bunlar birçok şekilde ortaya çıkabilir:

- *Bilgiçlik taslamak.* Ekibimizden biri bir sunumda küçük bir dilbilgisi hatası yapar, *kimin* için yerine *kim* için der, siz de onu düzeltirsiniz. Sunumun amacı kusursuz bir gramerse,

yaptığınız şey akıllıca olabilir, ama bu müdahaleniz odadaki havayı veya çalışanınızın ruh halini bozacaktır.

- “*Demedim mi?*” Eşinize Broadway’deki oyuna yetişmek için en az bir saat önceden evden çıkmanız gerektiğini söylersiniz. O geç kalır, tiyatroya geç varırsınız ve birinci perdeyi kaçırsınız. Surat asar, gecenizi mahvettiği için onu iğneler, sana bir saat demiştim diye serzenişte bulunursunuz. Tabii ki haklı olan sizsiniz ve o nasıl sizin gecenizi mahvettiye, siz de onun gecesini mahvedersiniz.
- *Ahlaki üstünlük taslamak.* Arkadaşınıza sigara içmemesi gerektiğini, bir bira daha içmeye ihtiyacı olmadığını ya da eve giderken daha kısa bir yol bildiğinizi söylersiniz. Bu sözde yardım girişimleri karşısında kaç kez içten gelen bir teşekkür aldınız?
- *Şikâyet etmek.* Müdürünüz, iş arkadaşlarınız, rakipleriniz ve müşterilerinizden *şikâyet* edersiniz (Amerikalı çalışanlar ayda ortalama on beş saatlerini üstlerinden *şikâyet* etmeye harcıyor). *Şikâyet* etmek, bir başkasının kararıyla, planıyla ya da eylemiyle hemfikir olmamak anlamına gelir. Bu negatif bir davranıştır, üstelik sizin o işi o kişiden daha iyi yapacağınız imasını da içerir. Bir *şikâyetin* pozitif bir katkı teşkil ettiği pek nadirdir, hele de *şikâyet*lerinizi insanların yüzüne değil de arkasından yapıyorsanız, sonucun olumlu olmayacağı kesindir.

Bu davranışlar son derece yıkıcıdır ve elde etmek istediğiniz etkinin tam tersini yaşamanıza neden olur. Birinin yaptığı küçük bir hatayı herkesin ortasında düzeltmek, öğretmek değildir; “sana söylemiştim” diyerek bir yarayı *iyileştiremezsiniz*; insanların kötü alışkanlıklarını *tedavi etmek için* sizin gibi davranmalarını önermek işe yaramaz; üstlerimiz hakkında başkalarına yakınmak, onların *daha iyi yöneticiler olmasını sağlamaz*.

Bunlar gün boyunca yaptığımız şeylerle ilgili rasgele örnekler. Uyandığımız andan yattığımız ana kadar başka insanlarla temas halindeyken onlara yardımcı olma, acı çektirme ya da nötr kalma seçenekleriyle karşı karşıyayız. Dikkat etmezsek, sırf onlardan daha akıllı, daha haklı ve daha başarılı olduğumuzu kanıtlamak için başkalarına zarar verebiliriz.

“Boş tekne” hikâyesiyle Peter Drucker’ın pozitiflik tavsiyesinin, birbirini tamamlayan içgörüler olduğunu düşünüyorum. Budizm içe dönüktür, başkalarının yanındayken akıl sağlığımızı korumakla ilgilidir. Drucker’ın tavsiyesiyse dışa dönüktür ve katkılarımızı pozitif alanda tutmamızla ilgilidir.

Tepki gösterdiğimiz veya başkalarını küçük düşürdüğümüz, yani pozitif bir katkı yapmadığımız zaman, yıkıcı olduğumuzu fark etmeyiz. Zaten niyetimiz de zalimlik etmek değildir, “ne pahasına olursa olsun” fikrimizi söylemeyi amaçlamayız. Çünkü yaptığımız şeylerin sonuçları aklımıza bile gelmez. Sadece kendimizi yüceltmekle meşgul oluruz. Oysa yaptığımız şey, *boş bir tekneye ne kadar akıllı olduğumuzu göstermeye çalışmaktır!*



ŞBPGG, tetikleyiciyle davranış arasındaki sürede, yani bir tetikleyici sonradan pişman olacağımız bir davranışa neden olmadan önce kullandığımız geciktirici bir mekanizma olmalıdır. Kibirli, alaycı, yargılayıcı, saldırgan ve bencil tepkilerimizi bir an geciktirir, bu gecikme bize daha pozitif bir tepkiyi göz önünden bulundurma fırsatı verir.

Gönüllü müyüm yaptığımız şeyin istemli olduğuna işaret ediyor; yani günümüze hâkim olan atalet dalgalarında sörf yapmak yerine, sorumluluk alıyor ve “bunu gerçekten yapmak istiyor muyum?” diye soruyoruz.

Şu anda bize şimdi, *şu anda* işlev gördüğümüzü hatırlatıyor. Sonra şartlar değişebilir, farklı bir tepki vermek gerekebilir. Bizim odaklanmamız gereken zaman dilimi *şimdi*dir.

Gereken yatırımı yapmaya bize başkalarına tepki vermenin zaman ve enerji harcanan bir iş olduğunu hatırlatıyor. Bütün yatırımlar gibi burada da kaynaklarımız sınırlı. Bu nedenle kendimize “zamanımı en iyi şekilde kullanmanın yolu gerçekten de bu mu?” diye soruyoruz.

Pozitif bir fark yaratmak için doğamızın daha nazik ve kibar tarafına odaklanıyor. Bize daha iyi bir ben veya daha iyi bir dünya yaratabileceğimizi hatırlatıyor. Birini ya da diğerini başaramayacaksa, bu işe neden girişiyoruz?

Bu konuda o andaki konuya odaklanmamızı sağlıyor. Bütün sorunları çözemeyiz. Pozitif bir fark yaratamayacağımız meselelere harcadığımız zaman, bu farkı yaratabileceğimiz konulardan çalınmış zamandır.

ŞBPGG’yi kullanacağımız durumlar sadece nazik olmakla olmak arasında karar verdiğimiz anlar değil (gerçi nezaketin son derece önemli olduğunu da hatırlatayım). İtibarımıza zarar verebilecek, ilişkilerimizi etkileyebilecek her durumda bu soruyu sormamız gerekiyor. Örneğin:

1. İfşa etmekle dürüstlüğü karıştırdığımız zaman

Hepimiz önemsiz konularda gereksiz şeyler söylemekten kaçınıp fikirlerimizi kendimize saklama sağduyusunu gösteririz. Annemiz saçlarım nasıl olmuş diye sorduğunda, asıl düşüncemiz ne olursa olsun çok güzel olmuş deriz. Bir saç için annesini üzmeyi kim ister ki? Bunu gün boyunca yapar, sevdiğimiz insanları gereksiz üzüntülerden korumak için bazı şeyleri kendimize saklarız.

Ama iş kendimizi korumaya ve ortaya koymaya gelince, bu takdire şayan başkalarını koruma içgüdüsü zayıflıyor ve dürüstlük bir silah olarak kullanılıyor. Doktorlar kanser hastalarına bütün gerçeği açıkça söylemekle (sahte ümit vermemek için) kötü haberi hafifleterek vermek (moral düzeltmek, iyimserlik aşılama için) arasında bir seçim yaparken bu ikilemle karşı karşıya kalırlar. Ama onlar en azından bu konuya kafa yorar, bir karar vermeye çalışırlar. Bizse genellikle hiç düşünmeden tepki veririz.

Sevgilinizden kötü bir şekilde ayrılıp daha sonra neden daha incelikli davranmadım diye pişman olduysanız, dürüstlikle gereksiz ifşa arasındaki farkı biliyorsunuzdur. Dürüstlük, karşınızdaki kişinin gerçeği öğrenme ihtiyacını tatmin edecek kadar açıklama yapmaktır. Gereksiz ifşaysa daha geniş bir menzili vurmayı amaçlar ve genellikle karşınızdaki insana acı çektirir ve utanmasına neden olur.

İşyerinde de örneğin birini işten çıkardığımız zaman “bu duruma geldiğimiz için üzgünüm” gibi herhangi bir yargı içermeyen bir dil de kullanabiliriz veya dürüstlikle ifşa arasındaki çizgiyi geçip, işten çıkarılan kişinin bütün kusurlarını madde madde sayabiliriz. Bu durumu Amerikan futbolunda herkesin tek bir oyuncunun üzerine saldırmasına ya da zayıf bir rakibi ezici bir skorla yenmeye benzetebiliriz. Kendimizi oyundaki rekabet çılgınlığına kaptırıp kazanma, üstünlüğümüzü kanıtlama dürtüsüyle davranır, diğer tarafın kendini nasıl hissettiğini düşünmeyiz.

Dürüstlikle abartılı ifşa arasında seçim yapmak, karmaşık bir süreç değildir. Örneğin biri doğum gününüz için bir sürpriz hazırladığı, ama arkadaşlarından biri bunu ağzından kaçırdığı zaman ne yaparsınız? Odaya girince (a) dürüst olmayı seçip sürprizden haberinizi olduğunu söylersiniz, (b) sürprizi ağzından kaçırın arkadaşın adını ifşa edersiniz veya (c) şaşırılmış gibi yaparsınız. Eğer c’yi seçmeden önce a ve b maddelerine bir daha bakmanız gerekiyorsa, bu konuda henüz yeterli olgunluğa erişememişsiniz demektir.

2. Bir fikrimiz olduğu zaman

A. J. Liebling 1960 yılında “Basın özgürlüğü yalnızca basına sahip olabilenlerindir” diye yazdığı zaman, Sosyal Medya Çağı’nı öngörememişti. Günümüzde akıllı telefonu olan herkes amatör gazetecilik yapıp her an her konuda kendi fikrini “yayınlayabiliyor.” 21. yüzyılın bu hem iyi hem de kötü avantajlarından biri sayesinde tartışmaların menzili genişliyor ve muktedirlerle ezilenler arasındaki uçurum daralıyor. Diğer yandan, fazlasıyla vakit kaybı da yaşanabiliyor.

Örneğin arkadaşım Larry, Amazon’da bir kitapla ilgili bir yorum yazdı. Yazara bir yıldız (en düşük puan) verdiği yazısıyla o kadar gurur duyuyordu ki, mutlaka okumam için ısrar etti. Yazısında yazara karşı zekice hazırlanmış kesin eleştiriler yapıyor, kitabın beş para etmediğini iddia ediyordu. Yazı son derece uzundu, üstelik alıntılar ve sayfa numaralarıyla da titizlikle belgelenmişti. Larry yazıya saatler harcamış olmalıydı. Yorumu okuyan yaklaşık yirmi beş kişi de kendi fikirlerini eklemişlerdi. Larry kimin ne yorum yaptığına günde birkaç kez bakıyordu. Özetle, en fazla iki yüz kişinin okuyacağı bir kitap eleştirisine bir tam gün harcamıştı.

“Niye bu kadar uğraştın ki?” diye sordum.

“Çünkü yazar sahtekâr ve herkesi kandırıyor” dedi.

“Ve sen bunu fark edebilecek kadar zeki olduğunu bütün dünyaya göstermek mi istiyordun?”

“Kısmen öyle.”

“Diğer kısmı nedir?”

“Kitap beni etik açıdan çok kızdırdı.”

“Ama boşverip buna harcadığın vakti daha verimli bir şeye kullansan daha iyi olmaz mıydı?”

“Hayır, bunu yapmam gerekiyordu, hem yaparken zevk de aldım” dedi. “Yapmasam kendimi daha kötü hissedecektim.”

Durumu anladım. Larry risk-ödöl analizi yapmış ve bu yorumu yazmanın vakit harcamaya değeri bir şey olduğuna karar vermişti. Okuyucuları uyararak katkıda bulunduğunu düşünüyordu. Trollük yapmıyordu. Ona göre insanlara iyilik ediyordu, ayrıca yaptığı şeyden zevk de almıştı.

Keşke hepimiz internette fikirlerimizi dile getirme nedenlerimiz konusunda Larry kadar net bir duruşa sahip olabilseydik. Editöre mektuplar, kişisel bloglar, Facebook, Twitter, tüketici görüşleri gibi birçok yerde görüşlerimizi belirtiyoruz. Bu kitle-kaynaklı bilgilerin değersiz olduğunu iddia etmiyorum ama bunlara düzensiz bir şekilde harcanan zaman endişe verici.

İnternette fikirlerimizi belirtmek biraz zamana mal olan ama kişisel ilişkilerimize zarar vermeyen küçük bir eylem, ta ki saplantılı ve kötücül bir hal alana kadar. Çevrimiçi “tartışmalar” çoğunlukla tanımadığımız ve asla karşılaşmayacağımız insanlarla yapılıyor, bu nedenle onlarla ilişkimiz bozulacak diye endişe etmeye gerek yok. Ama iş sosyal etkinliklerde agresif davranmaya, fikirlerimizi tanıdığımız insanlara anlatmaya gelince, sorun başlıyor ve...

3. Bildiklerimiz başkalarının düşünceleriyle çakıştığı zaman

Onaylama önyargısı, yani kendi görüşlerimizi destekleyen bilgilere doğru olsalar da olmasalar da değer verip, bu görüşlerle çelişen bilgileri yok sayma eğilimi, artık çok iyi bilinen psikolojik bir kavramdır. Bilgiyi nasıl edindiğimizi (seçici şekilde), nasıl yorumladığımızı (önyargılı şekilde) ve nasıl hatırladığımızı (yalan yanlış) etkiler. Bu eğilim nedeniyle bizim görüşlerimizi doğrulayan kaynaklara iltimas göstermekten tutun da, ikircikli ya da elverişsiz verileri kendi görüşümüzü doğrulayacak şekilde çarpıtmaya kadar binbir taktik kulla-

nırız. Bunu herkes yapıyor. Çocukları tuvalet eğitimine hızla ayak uyduran ebeveynler, bunu çocuğun bir deha olduğunu kanıtlayan bir olay olarak yorumluyorlar. Toplantıda itirazları ve farklı fikirleri yok sayan lider, kendi görüşlerine uygun ama hatalı bir karar alıyor.

Bu eğilimi ne kendimizde ne de başkalarında ortadan kaldıramayız ama en azından en kötücül versiyonlarından kaçınmamız gerekir. Manasız bir tartışmanın içine çekilme tuzağına düşmekten kurtulamayız ama verilerle görüşlerin birbirine karıştığı en kötü versiyonlarından uzak durmaya çalışmalıyız çünkü bu tarz tartışmalar hiçbir zaman iyi bitmez. İster iklim değişikliğini ister tek boynuzlu atların kaç yıl yaşadığını tartışıyor olalım, karşımızdaki kişinin görüşlerini çürüten bilgiler sunduğunuz zaman, araştırmacıların “geri tepme” dediği etkiye neden olur. Sunduğunuz o şahane bilgiler karşınızdaki kişiyi ikna etmemekle kalmaz, ters etki yaparak görüşlerine daha sıkı sarılmasına neden olur, fikirlerini daha da şiddetli bir şekilde savunur ve aranızdaki uçurum gittikçe açılır. Aşırı muhafazakâr görüşleri olan biriyle aşırı liberal birinin arasındaki ateşli tartışmaya hiç tanık oldunuz mu? Tartışmanın sonunda taraflardan birinin fikir değiştirdiğine ya da diğer kişiye “Evet haklısın. Ben hatalıydım. Teşekkür ederim” dediğine tanık olmanız neredeyse imkânsızdır.

Bu tarz tartışmalara katılmak saçmalıktan başka bir şey değildir. Vakit harcar, kimsenin fikrini değiştiremez, hatta belki de bir ilişkiyi bozar, bir düşman kazanırsınız. Üstelik aksi ve inatçı biri olarak adınız çıkabilir.

4. İstediğimize karar verilmediği zaman

Hayatımı değiştiren bir Peter Drucker sözü daha. Koçluk yaparken bu sözü herkese söylerim, hatta fazlasıyla tekrar ettiğim de olur:

“Dünyada alınan her karar, o kararı alma gücüne sahip kişiler tarafından alınır. Bunu kabullenin.”

Bu da bariz bir şey, neredeyse gereksiz bir tekrar gibi görünüyor değil mi? Kararı karar alanlar alıyor.

Ama aslında bu söz bize güç kavramını hatırlatıyor: Karar alanlar bu güce sahip, biz değiliz. Bazen karar mercileri mantıklı ve doğru, bazen de mantıksız ve saçma kararlar alırlar. Ama bu onların karar mercileri olduğu gerçeğini değiştirmez. Bunu kabullenebilen insan sayısı azdır. Öğretmenin verdiği nattan şikâyetçi olan öğrenciden ebeveynlerinin verdiği cezaya surat asan ergene, kaybettiği aşkı için ağlayan adamdan yönetim kurulunun fikirlerini yok sayan CEO'ya kadar herkes hayatını mevcut gerçekleri *kabul etmek* yerine nasıl *olması gerektiği* hakkında homurdanarak yaşar. Bu sanrı baloncuğunun içinde kendimize hak edilmemiş ve kazanılmamış bir özerklik ve üstünlük bahşederiz. Kararları veren biz olsaydık dünyanın ne kadar güzel bir yer olacağını hayal ederiz. Ama kararları veren biz değiliz.

Eğer sorunuzun buysa, sürekli başkalarının verdiği kararlara itiraz ediyorsanız, ŞBPGG size basit bir maliyet-kar analizi sunuyor: Bu konu uğrunda savaşılmaya değer mi? Cevabınız hayırsa, o kararı arkanızda bırakın ve bayrağınızı pozitif bir fark yaratabileceğiniz bir yere dikin.

Cevabınız evetse, hiç durmayın. Örneğin ben Dünya Bankası'ndan Dr. Jim Yong Kim'e dünyadaki aşırı fakirliği ortadan kaldırma işinde yardımcı oluyorum ve buna oldukça zaman harcıyorum. Naif biri değilim, ömrümün bu çalışmanın sonuçlarını görmeye yetmeyeceğini biliyorum ama en azından bu uğurda mücadele etmek için zamanının bir bölümünü feda etmeye razıyım. Büyük bir riske girerek inandığınız bir dava uğruna savaşmak son derece tatmin edici, hatta zevk verici bir şeydir. Sizin hayatınız, sizin kararınız. Bu kararı başkası sizin adınıza veremez. ŞBPGG sorusu sizi, eylemlerinizin yol açacağı sonuçlarla başa çıkmaya hazırlar.

5. Verdiğimiz kararlardan pişman olduğumuz zaman

Avrupa'dan Amerika'ya uçarken yanımda oturan adam İsviçreli bir yatırımcıydı. Her zamanki “hangi işle meşgulsünüz?” sorularını sorduktan sonra, yakın zamanda küçük bir şirket satın aldığını ve şirketin sahibinin yönetici olarak çalışmaya devam ettiğini anlattı. Ama şirket zarar ediyordu ve yatırımcı şirketi satın aldığına pişmandı, kandırıldığını düşünüyordu.

“Bu pişmanlık duygularını ne kadar zamandır yaşıyorsunuz?” diye sordum (böyle anlarda kendimi Pişmanlık Terbiyecisi gibi hissediyorum, ama sorun değil).

“İki yıldır.”

“Kime kırgınsınız? Şirketi size satan şirket sahibine mi, yoksa satın aldığınız için kendinize mi?”

Güldü ve “Doğru” dedi. Başka bir şey söylemeye gerek yoktu.

Kararlarımızdan pişmanlık duyduğumuz ama bu konuda hiçbir şey yapmadığımız zaman, sürekli üstlerinden şikâyet eden kişilerden bir farkımız kalmaz. Boş bir tekneye bağırıyor oluruz, üstelik tekne de bize aittir.



ŞBPGG bütün kişilerarası sorunları halledebilecek, her derde deva olabilecek evrensel bir çözüm değil. Burada özel olarak üzerinde durmamın nedeni, belli bir faydası olmasıdır. Bu uygulama bize çevremizin bizi her gün manasız tartışmaların içine çekmeye çalıştığını hatırlatır. Zaman zaman hiçbir şey yapmamak, bu tuzağa düşmekten kurtulmamızı sağlayabilir.

İnsanlar vurmadan önce bir an tereddüt etsinler diye ofisin kapısını kapatmak gibi, kendimize “Şu anda bu konuda pozitif bir fark yaratmak için gereken yatırımı yapmaya gönüllü müyüm?”

diye sorduğumuzda ince bir bariyer inşa etmiş oluruz. O arada bir nefes alıp konuya dalmadan önce düşünme fırsatını buluruz. Bu şekilde etraftan gelen gürültüyü bloke eder, kendimize gerçekten önemli olan değişimlere odaklanma şansı yaratırız.

Üçüncü Kısım

Yapılanalım Lütfen

14. Bölüm

Yapılanmadan İlerleyemeyiz

Koçluk hizmeti verdiğim kişiler arasında en kısa sürede en hızlı ilerleyen danışanım, çalışmaya başladığımızda zaten harika bir lider olan Alan Mulally'ydi.

Alan'la 2001 yılında tanıştım. O sırada Boeing Commercial Aircraft şirketinin başkanıydı. Daha sonra 2006 yılında Ford şirketinin CEO'su oldu. 2014 yılında emekliye ayrıldığında, *Fortune* dergisinin liderler listesinde Papa Francis ve Angela Merkel'den sonra üçüncü sıradaydı. Şu anda hem kâr amacı gütmeyen hem de ticari şirketlere liderlik konusunda yardımcı olmak için işbirliği yapıyoruz.

Alan'dan çok şey öğrendim. Bunun en önemli nedenlerinden biri, şimdiye kadar ele aldığımız fikirlerden bazılarını geniş bir kurumsal tabloya uygulamasını izleme fırsatını bulmuş olmamdı. Alan bir kurumu ve çalışanlarını düzeltmek için en önemli şeyin örgütlenmek olduğunu düşünüyor. Geliştirdiği İş Planı Analizi (İPA), kurumsal yapının hayatımda gördüğüm en etkili şekilde kullanılmasını sağlayan bir araç. Değişimle ilgili araştırma ve eğitimle geçirdiğim bunca yıl bana neredeyse evrensel geçerliliği olan çok önemli bir şey öğretti: *Yapılanmadan ilerleyemeyiz.*

Alan, yapılanmanın faydasına inanmakla kalmadı, bunu hayatına entegre etti. Ford'da çalışmaya başladığı zaman her perşembe sabahı toplantı yapmaya başladı. Toplantılara İş Planı Analizi veya İPA diyordu. Her perşembe on altı üst düzey yönetici ve varsa onların dünyanın dört bir yanından gelen ziyaretçileri odada hazır bulunuyordu. Bu pek sıradışı bir uygulama değil (toplantı yapmayan CEO var mı?). Ama Alan, Ford'daki kıdemli çalışanların alışık olmadığı bazı yeni kurallar getirmişti. Katılım zorunluydu (seyahat eden yöneticiler toplantıya video konferans yoluyla katılıyorlardı). Katılımcıların kendi aralarında konuşmaları, başkalarıyla dalga geçmeleri, biri konuşurken sözünü kesmeleri, cep telefonlarını yanlarına almaları, sunumun bazı kısımlarını astlarına yaptırmaları yasaktı. Her biri kendi grubunun planını, durumunu, tahminlerini ve özel olarak ilgi gösterilmesi gereken konuları sunuyordu. Herkes odadaki diğer kişileri yargılamakla değil, onlara yardım etmekle yükümlüydü.

Buraya kadar sorun yok. Bütün yeni liderler mevcut kültürde değişiklik yaparak kendi uygulamalarını getirir.

Ama kariyeri boyunca jet uçakları imal eden Alan, yapıya ve sürece bir havacılık mühendisi kadar önem veriyordu. Yetenekli kişilerin bir arada çalışabilmesini sağlamak için detaylara dikkat ediyor, en ince detaya kadar iniyordu. Her İPA toplantısına aynı cümleyle başlıyordu: "Adım Alan Mulally ve Ford Motor Company şirketinin CEO'suyum." Sonra şirketin planlarını, durumunu, gelecekle ilgili öngörülerini ve özel ilgi gerektiren konuları gözden geçiriyordu. Bunu yaparken "iyi-endişe verici-kötü" ibarelerini içeren yeşil-sarı-kırmızı bir skor sistemi kullanıyordu. On altı üst düzey yöneticiden de aynı şeyi yapmalarını, aynı cümleyle kendilerini tanıtıp aynı renk sistemini kullanmalarını istiyordu. Aslında yaptığı şey, koçluk sürecinde tavsiye ettiğim yapıyı bütün şirkete uygulamaktı. Yeni ekibine yeni bir örgütlenme şekli öğretiyordu. Ne sözcüklerde ne de içerikte bir sapma olmasını istemiyordu. Her zaman kendini

tanıtıyor, o gün öncelik verdiği beş noktayı sayıyor, performansını bir önceki haftayla karşılaştırarak kendine puan veriyordu. Konuyu asla dağıtmıyor, diğerlerinin de aynı şekilde davranmasını talep ediyordu.

Başlangıçta yöneticiler onun ciddi olmadığını düşündüler. Devasa bir şirketi yöneten yetişkin bir insan sırtını bu her hafta tekrarlanan basit disiplin rutinine dayıyor olamazdı.

Ama Alan gayet ciddiydi. Bir şirketin başarılı olması için yapısal örgütlenme şarttı, hele de şirket zor durumdaysa bu ihtiyaç daha da elzem hale geliyordu. Ekibinin doğru şekilde iletişim kurmasını sağlamak için başarılı ekiplerin nasıl iletişim kurduğunu adım adım göstermekten daha iyi bir yol olamazdı.

Yöneticilerin büyük bölümü duruma hızla uyum sağladı ama bir iki kişi itiraz etti. Alan onlara sabırla toplantıların bu şekilde yapılmasını istediğini anlattı. İsyan edenleri zorlamıyordu. Onlara, “bu sizin seçiminiz” dedi. “Bu sizin kötü insanlar olduğunuz anlamına gelmez. Sadece ekibin bir parçası olamayacağınız anlamına gelir.” Bağırarak yok, tehdit yok, gösteri yok.

Alan’ın Ford’daki ilk günleri, insanların değişime ne kadar inatla direndiklerini gösteren bariz örneklerden biriydi. Üstelik bu ekip, Alan geldiğinde 12,7 milyar dolar gibi rekor bir zarara imza atmış olan ve şirketin ayakta kalabilmesi için yeni CEO’ya gidip New York’taki bankerlerden 23 milyar dolar istemesini söyleyen ekipti. Yani değişmeye ihtiyacı olan bir grup varsa, o da Alan’ın ekibiydi. Ama işleri tehlikede olmasına rağmen yöneticilerden iki tanesi davranışlarını değiştirmeyi reddettiler. İşten çıkmaya karar vermeleri de fazla uzun sürmedi.

Peki bu kişiler neden bu kadar basit bir rutine uyum sağlamak yerine kariyerlerine darbe vurmayı tercih etmişlerdi? Benim buna bulabildiğim tek cevap egodur. Cerrahların ellerini yıkamalarını hatırlatan, faydası kanıtlanmış o basit kontrol listesini reddetme-

leri gibi, birçok yönetici de yapılandırmaya ihtiyaçları olduğunu kabul etmeyi gurur meselesi yapıyorlar. Yinelenen rutin eylemlerin yaratıcılıktan uzak, kendi düzeylerinin altında ve banal olduğunu düşünüyorlar. Bu kadar basit bir şey işe yarar mı hiç?

Alan basit tekrarların, özellikle de departman müdürlerini endişeleri sarı, sorunlu konuları da kırmızıyla vurgulamaya teşvik eden renk sistemi çok önemliydi, hatta o yapının en önemli ögesi idi. Günlük Soruların bizi *her gün* çabalarımızı ölçüp kendi davranışlarımızın sonuçlarıyla yüzleşmeye mecbur bırakması gibi, yöneticiler de istisnasız her perşembe günü kendilerine verdikleri puanları ilan ediyorlardı. İster harflerle, ister Alan'ın renk sistemiyle olsun, kendi kendine puan vermek şeffaflık ve dürüstlük gerektiriyordu; Alan buna "görünürlük" adını vermişti. Bu şekilde herkes sorumluluğu üstleniyordu ve bunu hem CEO'nun hem de iş arkadaşlarının bulunduğu bir toplantıda yapmanın etkisi çok büyüktü. Odadaki herkes bir ilerleme kaydedilip kaydedilmediğini görüyordu ve süreç asla bitmiyordu. Yöneticiler bir sonraki hafta yeniden toplanacaklarını, analizleri dinleyeceklerini ve birbirlerine yardımcı olacaklarını biliyorlardı. Alan'ın verdiği mesajı duymamak imkânsızdı. Ekibine "planımızda ilerleme kaydedeceğimizi biliyoruz çünkü hepimiz gerçek durumumuzu biliyoruz ve planı gerçekleştirmek için birlikte çalışmaya kararlıyız."

Alan'ın katı haftalık toplantı formatı başlarda bazı yöneticilere yük gibi geldi. Tekrarlar. Hazırlık. Harcanan vakit. Ama sonra yavaş yavaş aslında kendilerine bir hediye verildiğini fark etmeye başladılar.

Sorunlu konulardan kaçmalarına ya da ertelemelerine izin yoktu. Ford'un içinde bulunduğu kötü durumla yüzleşmek zorundaydılar. Alan herkesin ismini, unvanını, önceliklerini ve renk puanlamasını her hafta tekrar etmesini talep ederek onlara dar ve odaklanmış bir kelime dağarcığı vermişti. Herkes planı biliyordu.

Herkes durumu biliyordu. Herkes özel olarak ilgi gösterilmesi gereken konuları biliyordu. Ford'un kurtarılması sürecinde önem taşıyan tek kriter *"Birbirimize nasıl daha fazla yardımcı olabiliriz?"* sorusuydu ve yöneticiler bu soruyu bu yapı içinde tartışıyorlardı.

Yapılanmanın bütün değişim süreçlerine yaptığı katkı, seçeneklerimizi kısıtlayarak dışsal etkenler nedeniyle yolumuzdan sapmamızı engellemektir. Sadece beş dakika konuşma hakkımız varsa, anlatmak istediğimiz şeyi o zaman dilimi içinde anlatmanın yolunu buluruz, genellikle de yapısal kısıtlamalar daha iyi bir konuşma yapmamızı sağlar (eminim dinleyicilerin büyük bölümü aynı fikirdedir).

Günümüzün belli bir bölümünü yapılandırmak, kaotik çevremizi kontrol altına almamızı sağlar.

Alışveriş listesi yaptığımız zaman para harcama davranışımızı yapılandırır, ihtiyacımız olan şeyleri almayı hatırlayıp, gereksiz olanları satın almaktan kaçınmış oluruz.

Bir yemeği tarifine uyarak pişirdiğimiz zaman, karmaşık bir süreç olan yemek pişirme işini basitleştirmek için örgütlü bir yapı kullanmış ve daha güzel bir yemek sunma şansımızı arttırmış oluruz.

Yapmak istediğimiz şeylerin listesini çıkardığımızda, hayatımızın geri kalanını yapılandırmış oluruz.

Bir okuma grubuna katıldığımız zaman, okuma alışkanlıklarımızı (ve muhtelemeden sosyal hayatımızı) örgütleriz.

Her pazar kiliseye gittiğimiz ya da o hafta kaç mil koştüğümüzü kaydettiğimiz zaman, hayatımızın düzensiz köşelerini kontrol altına almak için bir nevi yapılandırma yapmış oluruz. Kendimize "bu konuda yardıma ihtiyacım var" diyerek örgütlenir, ihtiyacımız olan yardımcı kurduğumuz yapılardan alırız.

Başarılı insanlar bu gerçeği içgüdüsel olarak bilirler. Buna rağmen iş özel ilişkilerimize gelince, yapılandırmanın önemini gör-

mezden geliyoruz. Faaliyet takvimimizi düzenlemek ya da teknik açıdan zor bir işi öğrenmek, yöneticilik yapmak veya bir beceri edinmek gibi şeylerde örgütlenmenin faydalı olduğunu düşünüyoruz ama başka insanlarla etkileşim kurarken kafamıza göre hareket edip doğaçlama yapmayı tercih ediyoruz çünkü “bu konuda örgütlenmeye ihtiyacım olmaması gerekir” gibi yanlış bir düşünceye sapanmış durumdayız.

“Takım oyunlarında başarılı” ifadesinin okul çocukları hakkında yapılan bir yorum olduğunu düşünüyor, kendimize *Ben özgüvenli ve başarılı bir yetişkinim. Acaba nazik davranıyor muyum ya da insanlar beni seviyor mu diye kendimi sürekli kontrol etmem gerekmiyor* diyoruz.

Kişilerarası sürtüşmelerde suç asla üzerimize almıyoruz; suçlu olan her zaman bir başkası oluyor. *Benim değil, onun değişmesi lazım.*

Bazen de davranışlarımızın bizi getirdiği noktadan memnun olduğumuz için değişmemize gerek olmadığını düşünüyoruz. *Bozuk olmayan bir şeyi tamir etmeye gerek yok.*

Bu kitabın temel ögesi olan Günlük Soruların içinde saklı olan avantaj da işte burada yatıyor. Kendimize “elimden geleni yaptım mı?” diye sormak, “bu konuda yardıma ihtiyacımız olduğunu” kabul etmek demek. Her gün bu sorulara cevap verdiğimiz zaman, eksikliğini hissettiğimiz disiplini ve yapıyı kurmuş oluyoruz ve ödülümüzü, deli gibi kaçtığımız soruyla yüzleşmemizi sağlayan bir netlik ve kesinlikle alıyoruz: İlerliyor muyum?

15. Bölüm

Fakat Hangi Yapı?

Ne kişisel ne kurumsal alanlarda yapılanmadan ilerleyemiyoruz ama yapının da duruma ve işin içindeki kişilere uygun olması gerekiyor.

Alan Mulally, Ford şirketinde çalışmaya başladığı zaman, kendi örgütsel yapısını yanında getirdi. Kullanılmaya hazır önceden paketlenmiş bir sistemdi ama kendi sistemiydi. Aldığı eğitime, bir mühendis olarak benimsediği anlayışa uygundu. Kişilik çatışmalarına, kendini ekipten ayrı görmeye, kurallardan sapılmasına sıfır tolerans gösterilen bir yapıydı. Hem Alan'a hem de Ford'a inanılmaz faydalar sağladı ama başka bir ortamda bu kadar işe yaramayabilirdi.

Farklı insanlar farklı yapılar gerekir. Doğu Sahili'ndeki bir şirketin başında olan Robert'la çalışırken bunu net bir şekilde gördüm. Robert'ın en iyi özelliği, son derece dışadönük bir kişiliği olmasıydı. Hani o nabza göre şerbet veren, enerji dolu, sıcakkanlı klasik satışçılardan. Her zaman hareketli, her zaman bir sonraki büyük anlaşmanın peşinde koşan biriydi. Bu özellikleri onu şirkette bir efsane haline getirmişti. Çok saygı görüyor, takdir ediliyordu, CEO

olmasında bunların büyük payı olmuştu. Ama sık sık rastladığımız bir sorun yaşamaya başladı. İyi bir satışı olmak demek, çok karizmatik ve dışadönük bir kişiliğiniz olsa bile, iyi bir CEO olacaksınız anlamına gelmiyor.

Robert 360 derece geribildirim uygulamasına aşına değildi. Topladığım verileri konuşmak için bir araya geldiğimiz zaman gülerek astlarının onun hakkında gerçek düşüncelerini söylemekten korkacaklarını söyledi.

“Merak etme” dedim. “Aşırı pozitif geribildirimlerle ilgili bir sorun yaşayacağımızı sanmıyorum.”

Ona kötü haberleri vermemi istedi, ben de verdim. “En düşük puan aldığın konu ‘Net hedefler belirleme ve yönlendirme’ oldu. Yüzde 8’de kaldın.”

“Yüzde 8 ne anlama geliyor?” diye sordu.

“Şirketteki liderlerin yüzde 92’sinin senden daha başarılı olduğu anlamına geliyor.”

Hakkını verelim, Robert eleştiri kaldırabilen biriydi ve işinde daha iyi olmak istiyordu. “Galiba yapacak çok işimiz var” dedi. Sanırım o sırada üzerinde takım elbise olmasaydı, gömleğinin kollarını sıvayacaktı.

Robert’ın net hedefler koyma ve çalışanları yönlendirme konusunda bu kadar düşük bir puan almış olması, kaotik bir yönetim şekli olduğunu gösteriyordu. Buna pek şaşırmadım. Yetenekli bir satışı olduğu için, genellikle sezgilerine güveniyor, insanların ruh hallerini tahmin edebiliyor ve müşterileriyle bu şekilde ilişki kuruyordu. Yöneticilik becerilerini geliştirmemişti, astlarının raporlarına ilgi göstermek, onlara mentorluk yapmak, alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek ve geribildirim tedarik etmek, işler değiştikçe stratejilere ince ayar yapmak gibi işler ona yabancıydı. Müşteri odaklı olmaya alıştığı için, dışsal konulara daha çok önem veriyor, içsel konuları ihmal ediyordu. Şirketteki yöneti-

cilerden biri yeterince toplantı yapmadığından yakınmıştı: “*Daha fazla toplantı yapmamız lazım.*”

Gördüğüm kadarıyla Robert’ın önünde iki zorluk vardı: Aynı anda hem *kendini* hem de *ortamı* değiştirmesi gerekiyordu, bunun için de ekibinin davranışlarıyla kendi davranışlarını hizalaması şarttı. Daha önce çok işe yarayan bir örgütlenme şekli biliyordum. Bu yapı altı temel sorudan oluşuyordu. Robert sorulara pek şaşırmadı, sadece neden şimdiye kadar bu soruları kendine ya da çalışanlarına soracak zamanı veya ortamı yaratmadığına hayıflandı.

Robert’ın ekibindeki dokuz kişiyle iki ayda bir toplantı yapmasına karar verdik. Bu şekilde onlara yeni yaklaşımını ve değişmekte olduğunu gösterebilecekti. Haftalık toplantılar yapmaya başlamadık çünkü eski sisteme göre bu çok abartılı bir değişiklik olacaktı. Altı ayda bir toplantı yapsalar, bu defa da kimseyi etkilemeyecek kadar az sayıda toplantı yapılmış olacaktı. Robert’a verdiğim tek talimat, tutarlı davranmasıydı. Her toplantıda aynı cümleyi tekrar eden Alan Mulally gibi, senaryoya sadık kalmalıydı. Her toplantıda aşağıdaki sorulardan oluşan bir gündem kullanıyordu:

- Nereye gidiyoruz?
- Nereye gidiyorsun?
- İyi giden şeyler nelerdir?
- İyileştirebileceğimiz şeyler nelerdir?
- Sana nasıl yardımcı olabilirim?
- Bana nasıl yardımcı olabilirsin?

Nereye gidiyoruz? şirketin genel planı kapsamındaki öncelikleri ele alıyordu. Robert bu şekilde sadece zihninde değil, yüksek sesle şirketle ilgili amaç ve isteklerini söze döküyor, yöneticiden neler beklediğini dile getiriyordu. Detaylar önemli değil. Önemli olan Robert’ın vizyonunu açıkça tartışıyor olması, diğerlerinin artık bu konuda tahminlerde bulunmak zorunda kalmamasıydı. Bu karşılıklı diyalog

Robert'ın hem kendini hem de çevresini değiştirme yolunda attığı ilk adımdı.

Nereye gidiyorsun? Robert ikinci soruda ışığı karşısındaki kişiye çevirerek şirketle ilgili soruyu bu kez kişiisel açıdan ele alıyordu. Bu şekilde *onların* davranışlarını ve dūřüncelerini kendininkiyle hizalıyordu. Kısa süre içinde çalışanlar Robert'ın samimiyetine ve dürüşlüğüne aynı şekilde cevap vererek kendi sorumlulukları ve hedefleriyle ilgili bilgi vermeye başladılar.

İyi giden şeyler nelerdir? Robert net hedefler belirlemede ne kadar başarısızsa, yapıcı geribilridim tedarik etmekte de o kadar kötüydü. Toplantı yapılmayınca süper starlarını övecek fırsatı da bulamıyordu. Bu nedenle her görüşmenin üçünü bölümü, karşısındaki yöneticinin başarılarını dile getirmeye ayrılmıştı. Sonra liderlerin pek nadir sorduğu bir şey soruyordu: “Sence sen ve departmanın *hangi konuda başarılısınız?*” Bu sadece toplantının zorunlu kesitlerinden biri değildi. Robert bu sayede normal şartlar altında dikkatinden kaçabilecek bazı güzel haberler alabiliyordu.

İyileştirebileceğimiz şeyler nelerdir? Bu soru Robert'ın astlarına gelecek için yapıcı tavsiyelerde bulunmasını sağlıyordu. Daha önce bunu pek yapmamıştı, o yüzden kimse ondan böyle bir şey beklemiyordu. Sonra bir de ilave soru soruyordu: “Kendine koçluk yapıyor olsaydın, hangi tavsiyelerde bulunurdun?” Bu soruya verilen cevaplarda duyduğu fikirler onu çok şaşırttı çünkü insanların önerileri sık sık kendi önerilerinden bile iyiydi. Bu durum onu hiç rahatsız etmedi çünkü tek amacı etrafındaki dünyayı şekillendirmek değildi, o dünyadan bir şeyler öğrenmek de istiyordu.

Sana nasıl yardımcı olabilirim? Bu bir liderin repertuarındaki en hoş karşılanan cümledir. İster arkadaş, ister ebeveyn, ister bir toplantıya başkanlık eden meşgul bir CEO olalım, bu cümleyi sık sık kullanmayı ihmal etmemeliyiz. Karşımızdaki kişiye yardım teklifinde bulunduğumuz zaman, onları yardıma ihtiyaçları olduğunu

kabul etmeye teşvik etmiş oluruz. Müdahale etmiyoruz, baskı yapmıyoruz, sadece *ihtiyaç duyulan* bir katma değer sunuyoruz. Robert'ın amacı da buydu: Herkesin çıkarlarını hizalamak istiyordu.

Nasıl daha etkili bir lider olabilirim? Yardım istemek zayıf taraflarınızı açığa çıkarmak anlamına gelir ve kolay bir iş değildir. Robert çalışanlarına örnek teşkil eden bir CEO olmak istiyordu. Yardım istemek ve kendini geliştirmeye odaklanmak, başkalarını da aynı şekilde davranmaya teşvik edecekti.

Robert'ın şirketi bir gecede düzelmedi ama eğer örgütlü bir yapılanmaya gidilmeseydi hiçbir düzelme olmayacaktı. Bu basit yapı Robert'ın güçlü taraflarını kullanmamızı sağladı. İletişim konusunda çok yetenekli olan ve müşterileriyle her zaman çok iyi ilişkiler kurmuş olan Robert, şimdi de aynı becerileri çalışanlarıyla kullanıyordu.

Geriye dönüp baktığımda, bu uygulamanın en büyük faydasının Robert'ı yavaşlatmak olduğunu görüyorum. Sürekli bir sonraki projeye doğru koşmak yerine, zamanının epeyce bir bölümünü iki ayda bir dokuz yöneticisiyle toplantı yapmaya ayırmak zorunda kalmıştı.

Robert'ın yaşadığı süreçteki bir başka önemli öge de, atlarının iki toplantı arasındaki sürede neler yaptığıydı. Alan Mulally nasıl her ekip üyesini Ford'un kurtarılmasına dahil ettiyse, Robert da ekibini kendi dönüşüm sürecine dahil etmişti. Bütün yöneticilerine nereye doğru gittikleri konusunda ya da geribildirimler hakkında tereddütte kaldıkları ya da kafaları karıştığı zaman hemen kendisiyle temasa geçmeleri konusunda açık çek verdi. Sonuç olarak hem kendini hem de çevresini değiştirdi. Hayatını örgütledi, ekibi sorumluluk aldı ve bu bileşim inanılmaz sonuçlar getirdi.

Robert dört yıl sonra emekliye ayrıldığında yaptığımız son 360 derece geribildirim çalışmasında “net hedefler belirleme ve yönlendirme” konusunda 98 puan aldı. Onu en çok şaşırtan şey de zaman

tasarrufu oldu: “98 puan aldığım sürede yöneticilerimle 8 puan aldığım dönemden çok daha az vakit geçirdim. Başlangıçta ekibim sosyal ‘sohbetle’ hedef netliğini birbirinden ayıramıyordu. Bu basit yapılanmayla ihtiyaç duydukları şeyleri hem onların hem de benim vakit kaybetmemizi önleyecek şekilde tedarik edebildim” dedi.

Değişim isteğimize uygun örgütlenme şekilleri seçmenin ilave faydası, sadece başarı şansımızı arttırması değil, bizi daha verimli kılmasıdır.

16. Bölüm

Tükenmiş İnsanların Davranışları

Aşağıdakilerden birinin başınıza geldiği oldu mu?

- İşyerinde zor kararlarla dolu yoğun bir gün geçirdikten sonra eve geldiniz. Eşiniz sizi tatil planları yapacağınız bir sohbete kilitlemek istiyor. Ne zaman nereye gideceğinize karar vermiştiniz ama detayları konuşmamıştınız. Eşinize “sen neye karar verirsen uyarım” dediniz.
- Geç kalktınız ve sabah sporuna vaktiniz kalmadı. İşten sonra spor salonuna giderim dediniz ama günün sonunda ofisten çıkarken “bugün sporu atlayabilirim, yarın yine başlarım” dediniz.
- Art arda toplantılar ve telefon konuşmalarıyla dolu yorucu bir günden sonra eve geldiniz. Daha saat erken. Harika bir yaz akşamı ve havanın kararmasına daha üç saat var. Yürüyüşe çıkabilirsiniz. Arkadaşlarınızı arayıp akşam bir şeyler yapmak için sözleşebilirsiniz. Kendinize güzel bir yemek yapabilirsiniz. Faturalarınızı ödeyip e-postalarınıza bakabilirsiniz. Okumakta olduğunuz kitabı bitirebilirsiniz. Onun

yerine bir paket kraker ve bir yoğurt alıp televizyonu açtınız, kanapeye uzandınız ve *The Shawshank Redemption* filmini otuz sekizinci kez izlediniz, üstelik aradaki reklamlarda bile kalkmadınız.

Ne oluyor? Günün sonunda neden disiplinimiz ve kararlılığımız, eğlenceli veya faydalı bir şey yapmak yerine bomboş durmamıza neden olacak kadar azalıyor?

Sosyal psikolog Roy F. Baumeister 1990'larda bu olayı tanımlamak için *ego* tükenmesi terimini kullanmıştır. Benlik kaynakları sınırlıdır ve gün içinde akıl çelici şeylere direnmek, takas yapmak, arzularını ketlemek, düşünce ve beyanlarını kontrol altında tutmak, başka insanların koyduğu kurallara riayet etmek gibi işler nedeniyle tükenir. Bu durumdaki insanlar da *ego* tükenmesi yaşar.

Baumeister ve diğer araştırmacılar bu tükenme durumunu birçok farklı durumda incelediler. Önce öz-kontrol konusunu, yani bir kurala uymak veya bir hedefe ulaşmak için içimizden gelen bir şeye direnç gösterme davranışını ele aldılar. Bu deneylerde insanların aklını çelmek için sık sık çikolata kullandılar. Çikolatalı kurabiyeye hayır diyebilen insanların daha sonra başka akıl çelici şeylere direnemediklerini gördüler. Arabanın deposundaki benzin gibi, öz-kontrolümüz de kısıtlı ve kullanıldıkça bitiyor. Günün sonunda artık bezgin ve saçma seçimler yapmaya eğilimli oluyoruz.

Bu tükenmişlik hali öz-kontrolle sınırlı değil. Kendiliği düzenleme davranışlarının birçoğu için geçerli.

En belirgin olduğu noktalardan biri de karar alma davranışları. İster yeni bir otomobil alırken yüzlerce marka ve modelden birini seçmek, isterse şirket dışındaki bir etkinliğe katılacak olan kişilerin sayısını azaltmak olsun, ne kadar çok karar verirsek o kadar yoruluyor, sonraki kararları vermekte zorluk çekiyoruz. Araştırmacıların *karar yorgunluğu* dediği bu durum bize iki seçenek bırakıyor: 1) özensizce seçim yapmak veya 2) satükoya teslim olup hiçbir şey yapmamak.

Salı günü aldığımız şeyi çarşamba günü iade etmemiz de bu yüzden oluyor. Ertesi gün dinlenip aklımız başımıza gelince yaptığımız alış-verişin saçmalığını fark ediyoruz. Ayrıca bazı kararları erteleme nedenimiz de aynı; şu anda karar veremeyecek kadar yorgunuz.

2011 yılında İsrail’de yapılan bir araştırma, bu durumun gerçek bir örneğini gözler önüne serdi. Araştırmada, İsrail’deki bir şartlı tahliye kurulunun verdiği 1.100 karar incelendi ve kurulun karşısına sabahları çıkan mahkûmların %70’inin, oysa öğleden sonra çıkanların sadece %10’unun şartlı olarak salıverildiği görüldü. Kuruldaki üç üye kötü niyetli değildi, kararlar art niyetli bir örüntü arz etmiyordu, aradaki tek fark görüşmelerin yapıldığı zaman dili-miydi. Kurul üyeleri sabah saatleri boyunca mahkûmların kaderine karar vermek gibi zor bir iş yaptıktan sonra, akşamüstü kolay yolu seçmeye başlıyor ve herhangi bir karar vermekten kaçınıyorlardı. Karşılarına çıkan mahkûmların %90’ını cezalarının tümünü çekmek üzere geri gönderiyorlardı.

Ego tükenmesi, tüketici davranışlarını açıklamak için de kullanıldı. Garsonun tavsiyelerine uymak (o kadar yorgunuz ki yemegimizi bir yabancıнын seçmesine razıyız) veya markette kasaların yanında duran şekerleme ve küçük enerji içeceği şişelerini satın almak (perakendeciler markette çeşitli kararlar vermek zorunda kalan müşterilerin kasada akıl çelici şeylere direnemeyeceklerini biliyorlar) gibi sayısız davranışın nedeni aynı.

Benim ilgilendiğim konuyla, bu yorgunluğun ilişkilerimizi ve değişme kapasitemizi nasıl etkilediği. Eğer alışveriş yapmak, karar vermek ve aklımızı çelen şeylere direnç göstermek bizi bu kadar tüketiyorsa, başka davranışsal zorluklar da aynı etkiyi yapıyor olmalı (zaten araştırma verileri de bunu teyit ediyor).

Bütün gün zor ve bizi uğraştıran iş arkadaşlarıyla birlikte olmak, saygı duymadığınız bir liderin yanında itaatkâr bir tavır muhafaza etmek, aynı anda çok fazla şey yapmak, insanlar size itiraz etme eğilimindeyken onları ikna etmek, sizden hoşlanmaya pek ni-

yeti olmayan insanlara şirin görünmek, fikirlerinizi saklamak ya da duygularınızı kontrol etmek son derece yorucu şeylerdir.

Ama fiziksel olarak yorulduğumuzda bu hemen fark ederken, ruhsal yorgunluk bu kadar belirgin olmuyor. Yorucu fiziksel faaliyetlerde bulunduktan sonra kaslarımızın ağrıyacağını biliriz, dinlenmeye zaman ayırırız. Ama duygusal boyutta işler böyle yürümüyor. Biri duygusal bir ölçüm aleti buluncaya kadar, bu tarz bir tükenmişliği ölçemeyeceğiz, bu nedenle bizi ne kadar bezdirdiğini, davranış disiplinimizi ne kadar etkilediğini ve kötü kararlar vermemize yol açtığını fark etmiyoruz.

Göz önünde bulundurmamız gereken bir ayrıntı daha var: *Tükenmiş haldeyken nasıl davranıyoruz?* Bizi tüketen şeyler yapmakla tükendikten sonraki davranışlarımız arasında fark var. İlki tükenme nedeni, ikincisiyse tükenmenin sonucudur.

Bu sonucun pek harika olduğunu söyleyemeyiz. Tükenmiş haldeyken çok konuşmak, özel ve kişisel bilgiler paylaşmak ve kibirli olmak gibi uygunsuz sosyal etkileşimlere daha eğilimli oluyor, sosyal kurallara daha az aldırış ediyoruz. Örneğin bu durumda aldatmaya daha eğilimli, birine yardım etmeye daha isteksiz ve daha agresif oluyoruz çünkü sadıranglığımızı ketlemek için gereken çabayı gösteremiyoruz. Ya da tam tersine daha pasif oluyoruz. Entelektüel kaynaklarımız kuruyunca başkaları bizi daha kolay ikna ediyor, onlara karşı fikir üretemiyoruz.

Yani aslında gün içinde dizginlemeye çalıştığımız ne kadar dürtü varsa, günün sonunda tükenmiş haldeyken ön plana çıkma potansiyeli taşıyor. İlle de ortaya çıkacaklar diye bir şey yok ama, oralarda bir yerde uygun bir tetikleyicinin gelmesini bekliyorlar.

Bu kitabın temel savlarından biri, çevremizin üzerimizde güçlü, kurnaz ve gizemli etkileri olduğudur. Tükenmişlik de bu çevresel tehlikelerden biridir. Bu etkiyi abartmak ya da hepimiz ego gücümüz zayıfladığı anda patlamaya hazır duygusal saatli duygu bom-

balarıymışız gibi konuşmak istemiyorum. Hans Selye 1936 yılında tükenmişlik halinin dünyaya yeni bir gözle bakma ve öz-düzenleme yapmak için sürekli çaba gösterdiğimizi anlama hali olduğunu söylemişti (bazen doktorların stresle hastalıklar arasındaki bağlantıdan habersiz oldukları dönemler yaşandığını unutuyoruz, oysa stres bedenimizin her türlü talebe verdiği tek cevaptır).

Bu gerçeği bir kez fark ettikten sonra, aklımıza hemen yeni seçenekler gelir. Her şeyden önce, günümüzü takip edip tükenmişlik durumumuza bakabiliriz. Ölçemesek ya da sayılara dökemesek de, nelerin bizi tükettiğini tespit edebiliriz. Güneş kremi sürmek dışında herhangi bir stres yaşamadığımız kumsalda geçirilen bir gün muhtemelen bizi pek tüketmeyecektir. Dağlara tırmanmak da fiziksel açıdan yorucu olmasına rağmen ruhsal açıdan bezdirici olmayacaktır. Çocuğun odasını boyamaktan tutun da hastanedeki arkadaşımızı ziyaret etmeye kadar isteyerek yaptığımız birçok şey tükenmemize neden olmaz.

Diğer yandan, günümüzün büyük bölümünü telefonda konuşarak geçirmek, kaybolan kargomuzu bulmak ya da hatalı bir faturayı düzeltmek için uğraşırken nezaketimizi korumak için kahramanca çaba harcamak, muhtemelen bizi tüketen şeyler sıralamasında en yüksek yerlerden birini alacaktır. Kayınbiraderimizin ya da komşumuzun saçmaladığını duyduğumuz zaman dilimizi ısırmak da bizi tüketecektir. Başka insanların inadı yüzünden içimizden gelen normal dürtülerimizi ketlemek için verdiğimiz her türlü çaba yüksek düzeyde tüketici olabilir. Bu tarz şeyler birikerek artar, sonunda gün bittiği zaman işlevselliğimiz bozulmuş olur. Birileri bize kızdığı zaman “çok zor bir gün geçirdim” ya da “çok yorgunum kusura bakma” diyerek özür dileriz. Tükenmiş olduğumuzun farkına varmaya en fazla bu kadar yaklaşabiliyoruz.

Bizi tüketen olayları tespit etmek, günün sonunda ne halde olacağımızı, irademizin ne kadar zayıflamış olacağını açıkça gör-

memizi sağlayabilir. Bu şekilde, araç süreceğimiz zaman ne kadar alkol aldığımızı kontrol etmek gibi, hangi olayları yaşadığımızda ne oranda tükeneceğimizi bilir, ona göre hareket edebiliriz. Bu bilgiler risklerin farkına varmamızı sağlar.

Günün geç saatlerinde önemli kararlar almak tabii ki riskli olacaktır. Dolayısıyla, paramızın nereye gideceğine karar vermek üzere finansal danışmanımızla buluşacağımız zaman bunu işten sonra değil, sabah saatlerinde yapmak daha mantıklı olacaktır.

İşten çıkıp karman çorman ve kaotik bir eve dönmek de risklidir. Kapıdan girip oyuncaklar yerde ya da oturma odası darmadağınık veya köpeği kimse dışarı çıkarmadı diye evdekilere bağırdıysanız, tükenmişliğin etkisiyle tanışmışsınız demektir. Ailenizi görmekten mutlu olabilir ya da herkesi üzebilirdiniz, yorgun olduğunuz için yanlış seçim yapınız.

Tükenmişliği yenmenin yolu yapılandırmaktır. Örgütlü bir yapı neredeyse sihirli bir etkiyle disiplinimizin ve öz-kontrolümüzün yok olmasını yavaşlatır. Bir şeyi önceden yapılandırıp belirlediğimiz zaman, fazla tercih yapmaya ihtiyacımız kalmaz, planı izlememiz yeterli olur. Bunun sonucunda o kadar hızlı tükenmeyiz.

Alan Mulally bunu içgüdüsel olarak biliyor olmalıydı çünkü perşembe günleri yaptığı İPA toplantıları kesin bir formata uygun şekilde yapılıyordu. Başarılı ve inatçı yöneticiler toplantılarda nasıl davranacaklarına dair çeşitli tercihlerle karşı karşıyadır: Neler söylenecek, kimin sözü kesilebilir, kime meydan okunur, elde edilen ilerlemeler diğerlerine nasıl aktarılacak, neleri söylemekten kaçınacaklar, ne kadar işbirlikçi görünmek lazım ya da ne kadar surat asayım... Çoktandır tanıdıkları iş arkadaşlarıyla yapılan toplantılarda bile kendi davranışlarıyla ilgili birçok karar vermek zorundadırlar. Alan kesin ve sınırları belli bir toplantı formatı dayatarak seçim şansını ortadan kaldırmış, bu sayede Ford'un yöneticilerini kendilerinden kurtarmıştı. İPA toplantıları sabah 8'de başladılar ve

genellikle saatlerce sürerdi. Yöneticiler istedikleri gibi davranma özgürlüğüne sahip olsalardı, toplantının sonlarına doğru hepsi tükenmiş olacaktı. Alan'ın kuralları bileklerine kelepçe gibi takıldığında, tükenme ihtimali azaldı ve toplantı süresince taze ve canlı kalabildiler, üstelik bundan haberleri bile olmadı.

Yeterince örgütlenirsek, disipline ihtiyacımız kalmaz. Kurduğumuz yapı otomatik olarak disiplin sağlar. Tabii ki her şeyi yapılandıramayız, çevremiz bizimle *o kadar da* işbirliği yapmaz, ama hepimiz zaman zaman sırtımızı kurduğumuz yapılara dayarız.

Örneğin haftalık ilaç kutuları her gün ilaç alan milyonlarca Amerikalı'nın hayatını kurtarmıştır. Bu kutular sayesinde doktorla hasta arasındaki en büyük sorunlardan biri çözülmüş, hastalar doktorun talimatlarına harfiyen uyabilmiştir. Hasta perşembe sabahı uyanır, "prş" yazan haznedeki hapları alır, bu şekilde minimum çabayla doktorunun söylediklerini yapmış olur. İlaç kutularını elverişli bir araç olarak görüyoruz ama aslında bu basit nesne kişisel disiplin de sağlıyor. İlaç kutusu bizim yerimize o gün hangi hapları almamız gerektiğini hatırlıyor.

Muhtelemeden hayatımızı ne kadar örgütlediğimizin ve bu sistemin tükenmemizi ne kadar engellediğinin farkında değiliz. Uyandığımızda hep aynı şeyleri yapmak, toplantıya hazırlanırken gündemi yazmak, işe gitmeden önce her zaman aynı kafeye uğramak, dizüstü bilgisayarımızı açmadan masayı toplamak gibi davranışlar bir rutine uyarak disiplinli olmak için enerji harcamamızı engelleyen davranışlardır. Rutinler bizi otomatik olarak disipline sokar.

Benim günlerim ne kadar örgütlüyse o kadar rahat ederim. İşe giderken sadece bej pantolon ve yeşil polo tişörtler giyerim (biraz sarsak bir moda anlayışım olduğundan, disiplinli giyinmek için). Her gün beni arayıp Günlük Sorular'la ilgili sorguya çekmesi için birine para öderim (öz-farkındalığımı disiplin altına almak için). Sehayatle ilgili bütün kararları asistanım alır ve yaptığı seçimleri

asla sorgulamam (zamanımı disiplin altına almak için). Bu hayır diyemeyeceğim bir denklem: Ne kadar örgütlüysem, o kadar az endişe etmem gerekiyor. Bu şekilde elde ettiğim iç rahatlığı, feda ettiğim özerkliğe değiyor.

Herkes hayatının kontrolünü başkalarına bırakmaya benim kadar hevesli olmayabilir. Bazı insanlar disiplinden kaçır, herhangi bir kuralın ya da rutinin dayatılması onları rahatsız eder; sanki kendi kurdukları disiplin, dışarının dayattığı disiplinden ahlaki ve estetik açıdan üstündür. Anlıyorum, hepimiz özgür olmayı seviyoruz ama örgütlenmenin bize sağladığı davranışsal faydaları düşündüğümde, “biraz daha örgütlü olmaya kim hayır diyebilir?” diye sormaktan kendimi alamıyorum.

17. Bölüm

**Yardıma en çok ihtiyaç duyduğumuz an,
yardımın gelme ihtimalinin en düşük olduğu andır**

Örgütlü bir hayatla davranışın kesiştiği noktada bir paradoks var. Hayatımızın öngörülebilir kısımlarını örgütlüyoruz. Nerede olmamız gerektiğini, üzerimize düşen görevleri, kiminle toplantı yapacağımızı biliyoruz. Bu bilgiler önceden hazırlık yapabilmemiz için hem takvimimizde yazıyor hem de aklımızda tutuluyor. Hayatımızın belli kısımları kesin bir şekilde yapılandırılmış, örneğin bize rehberlik eden görgü kurallarımız var, hangi davranışın nerede uygun olacağını biliyoruz. Kısacası, öğörebildiğimiz durumlarda nasıl davranacağımızı biliyoruz.

Peki ya takvime yazmadığımız, beklenmedik şekilde ortaya çıkan durumlar? Bizi hazırlıksız yakalayıp ilgi göstermemizi talep eden sinir bozucu meslektaşımız, gürültücü komşu, kaba müşteri, öfkeli tüketici, ağlayan çocuk veya öfkeli eş? Bu olaylar yanlış bir zamanda yaşandığı zaman tükenmişliğin etkisi altında davranıp sonra çok pişman olabiliriz.

Yaşadığımız paradoks: *Yardıma en çok ihtiyaç duyduğumuz an, yardımın gelme ihtimalinin en düşük olduğu andır.*

Çevremiz, garip ve alışık olmadığımız tepkiler vermemize neden olan sürprizlerle doludur. Bu durumlarda genellikle kendi aleyhimize olacak şekilde davranır ve bunun farkına varmayız. İnsanlarla olan ilişkilerimizde kafamızı karıştıran beklenmedik zorluklara hazırlıklı değiliz, bunun için tesis ettiğimiz herhangi bir yapı yok (keşke bunun için de bir uygulama olsaydı, mesela akıllı telefonumuz özel bir zil sesiyle bizi işler karışmak üzere, sakın ol diye uyardı).

Birkaç yıl önce olan bir olayı hatırlıyorum. Arkadaşım Derek'in henüz elli dokuz yaşındaki babası basit bir ameliyata girdi ve vefat etti. Babasının ölümü Derek'i çok sarstı, ama annesini teselli etmek ve miras işlemlerini halletmek için bir hafta izin kullandıktan sonra işinin başına döndü. Görünüşte hayatında bir değişiklik yoktu, ama altı ay içinde işiyle ilgili birçok felaket yaşadı. İki büyük müşterisi onu bırakıp başka bir tedarikçiyle çalışmaya başladı, çok güvendiği iki çalışanı rakip şirketlere gitti, iki büyük projesi de iptal edildi. Kendine gelip kaybettiği geliri ve itibarı telafi etmesi üç yıl sürdü.

Kariyerindeki o karanlık dönemle ilgili konuştuğumuzda, "Aslında olup bitenlerin nedeni çok basit. Babamı çok seviyordum, ilk kez bir ölüm yaşıyordum. Şoktaydım, dolayısıyla şokta olan bir insan gibi davrandım. Önemli insanları ihmal ettim, teslim tarihlerine önem vermedim, beni arayanları aramadım, insanlar da bir süre sonra benimle çalışmaktan vazgeçtiler. Geriye baktığım zaman bunları görüyorum, yaşadığım zararların nedenlerini anlıyorum."

Derek olayları bir mantık çerçevesine sokmaya ya da mazeret üretmeye çalışmıyor. O karanlık dönemden önce son derece profesyonel biriydi, sonrasında da öyle olmaya devam etti. Babasını kaybettiği zaman yaşadığı acıyla başa çıkamamış, bu nedenle işinde özensiz davranmıştı. Toplum bize sevdiğimiz birinin ölümüyle başa çıkmak için bazı yapılar sunar; cenazeler, yas dönemleri, psikologlar, destek grupları, Kübler-Ross'un yasın beş evresini anlatan

terapistler bunlardan bazılarıdır. Ama Derek ya bunların işe yaramayacağını düşünmüştü ya da bu tarz bir terapötik sisteme erişememişti. Yaşadığı ikilemi ancak iş işten geçtikten sonra anlamıştı. En çok yardıma ihtiyacı olan zamanda yardım istememişti.

Berbat Bir Toplantı

Şimdi bir ebeveynin ölümünün tetikleyici etkisinden birkaç basamak geri gidelim ve hazırlıksız yakalandığımız zaman kötü tepkiler verdiğimiz daha hafif bir etkiye, kişilerarası sorunlara bir göz atalım. Bu konuda nasıl bir örgütlenmeye ihtiyacımız olabilir?

Bence bu basit bir sistem olmalı ve (a) çevremizin bize ateş etmek üzere olduğunu öngörüp, (b) saçma sapan davranışlar yerine akıllıca verilmiş yapıcı bir tepkiyi *tetiklemelidir*. Çabalarımıza puan verdiğimiz ve uyanık olmamızı hatırlatan Günlük Soruların biraz değiştirilmiş bir versiyonu bu işe yarayabilir çünkü farkındalığımızı temelden değiştiren bir araçtır.

Diyelim ki bir saatlik bir toplantıya gitmeniz gerekiyor. Aslında toplantı tamamen gereksiz, çok da sıkıcı olacağını biliyorsunuz, üstelik sizi gereksiz yere işinizden alıkoyuyor (hepimiz bunu yaşamışızdır). Duygularınızı saklamaya hiç uğraşmıyorsunuz. Toplantı odasına asık bir suratla girdiniz, tamamen isteksiz olduğunuzu herkese gösterdiniz. İskemlenize çöktünüz, kimseyle göz teması kurmuyorsunuz, not kâğıdına bir şeyler karalıyorsunuz, sadece talep edildiği zaman konuşuyorsunuz ve sunduğunuz fikirlerin formalite icabı önerildiği belli oluyor. Toplantı bittiğinde kapıdan çıkan ilk kişi de siz oluyorsunuz. Amacınız o bir saati bedbaht olarak geçirmek ve bunu başardınız.

Şimdi, o toplantının sonunda dört basit soruyla test edildiğinizi düşünün:

1. Mutlu olmak için elimden geleni yaptım mı?
2. Anlam yaratmak için elimden geleni yaptım mı?
3. Pozitif ilişkiler kurmak için elimden geleni yaptım mı?
4. Tam katılım göstermek için elimden geleni yaptım mı?

Test edileceğinizi bilseydiniz, bu dört maddeden alacağınız puanları yükseltmek için ne yapardınız?

Bu soruları binlerce yöneticiye sordum. Aldığım tipik cevaplardan bazıları:

- Toplantıya daha pozitif bir tavırla girerdim.
- Birinin toplantıyı ilgi çekici hale getirmesini beklemek yerine, bunu kendim yapardım.
- Sunum yapan kişiyi içten içe eleştirmek yerine, ona yardımcı olmaya çalışırdım.
- İyi sorular hazırlardım.
- Toplantıda önemli ve anlamlı bir şey öğrenmeye çalışırdım.
- Toplantıdakilerden biriyle pozitif bir ilişki kurmaya çalışırdım.
- Dikkatimi konuşulanlara verir, telefonumu kapatırdım.

Herkes bu sorulara güzel cevaplar veriyor. Bir şeyin ardından test edileceğinizi bildiğiniz zaman motivasyonunuz artar, sıkıcı toplantının umursamazlıkla dolu ortamı bir anda kendinize rakip olduğunuz bir yarışmaya dönüşür. Davranışlarınızla ilgili farkındalığınız artar. Sınav ihtimali, başarılı olduğunuzu gösterecek şeyler yapma isteğinizi tetikler. Bu sınavda başarılması gerekenler de mutluluk, anlam, katılım ve ilişkilerdir. Bu resme bakınca bedbaht olmayı seçmenin ne kadar saçma bir davranış olduğu da gün gibi ortaya çıkar.

Size radikal bir önerim var. Şu andan itibaren her toplantıdan sonra test edilecekmiş gibi davranın! Kalbiniz ve zihniniz size min-

nettar kalacaktır. O toplantıda geçirdiğiniz bir saat, hayatınızdan alınan ve asla geri gelmeyecek olan bir zaman dilimidir. Bedbaht olursanız bu sizin bedbahtlığınızdır, şirketin veya iş arkadaşlarınızın umurunda olmaz. O bir saati neden kopuk ve alaycı bir tavırla geçiresiniz ki? Sorumluluğu üstlenip katılımcı olarak hem şirketinize katkıda bulunmuş hem de daha iyi bir “ben” yaratmış olursunuz.

Bu öneriyi, davranışlarınızı değiştirmek için küçük bir zihinsel taktik olarak düşünün. Testlerde genellikle önce performans, sonra puanlama gelir. Ama test edilecekmiş gibi yapmak bu döngüyü tersine çevirir. Bu bir kandırmaca ya da hile değil, sadece başarılı insanların kullandığı küçük bir örgütlenme şeklidir. Mahkemede cevabını önceden bilmedikleri hiçbir soru sormayan avukatlar gibi, siz de doğru cevapların önceden yine sizin tarafınızdan verildiği bir sınava giriyorsunuz. Bu şekilde o berbat toplantıda geçirdiğiniz bir saat boyunca, en çok ihtiyacınız olan anda kendinize yardım etmiş olacaksınız.

18. Bölüm

Saatlik Sorular

Peki neden bir saatle yetinelim? Neden bir saati diğerine bağlayıp gün boyunca kendimizi test edecek şekilde örgütlenmeyelim?

Herhangi bir durum üç boyuttan birinde yaşanır: geçmiş, şimdi veya gelecek. Sıkıcı bir toplantıda bedbaht olmayı kafamıza koyduğumuz zaman, iki zararlı şeyden birini yapıyor oluruz:

1. Katılmak zorunda kaldığımız bütün sıkıcı toplantıları pişmanlık ve sinir bozukluğuyla hatırlayarak geçmişe hayıflanmak, ya da
2. Toplantının bitmesini sabırsızlıkla bekleyerek bir sonraki faaliyetimizi özlemle bekleyerek geleceği düşünmek.

Test edileceğimizi bildiğimiz zaman, hayali bir test bile olsa, kendimizi içinde bulunduğumuz anda yaşamaya zorlamış oluruz. Uyanıgız, hem kendi davranışlarımızın hem de diğer kişilerin neler yaptığının farkındayız, dikkat ediyoruz çünkü kısa bir süre sonra davranışlarımızın hesabını vereceğiz. Şimdi, içinde yaşanacak en ideal zaman dilimidir. Ancak bu zaman diliminde daha iyi bir ben olmak için çaba gösterebiliriz. Bunu geçmişte yapamayız çünkü

geçmiş gitmiştir. Gelecekte de yapamayız çünkü gelecek dediğimiz şey sadece zihinlerimizde mevcut olan bir hayaldir, henüz önemli insanlar sahne almamış, önemli durumlar yaşanmamıştır. En hayati an, şu anda içinde bulunduğumuz andır.

Günlük Soruları, Saatlik Sorulara dönüştürürsek, içinde bulunduğumuz anı yaşamamıza yardımcı olan güçlü bir araç edinmiş oluruz.

12. Bölümdeki Griffin'i ve Tıkırdayan Küpler Problemi'ni hatırlıyor musunuz? O sorunu çözdükten bir yıl sonra Griffin yeniden bana başvurdu. Bu kez farklı bir problemi vardı. New York'ta yaşıyordu ama New Hampshire'da göl kenarında bir yazlığı vardı. Yıllar içinde eşiyle birlikte orada çok iyi komşular edinmişler, arkadaşlıklar kurmuşlardı. Bu komşular nadiren de olsa Manhattan'a geldiklerinde Griffin onları şehrin Batı Yakası'nın prestijli bir bölgesinde bulunan evinde kalmaya davet ediyordu. Çocukları büyüüp kendi evlerine çıkmışlardı, ev de oldukça büyüktü. Griffin cömert ev sahibi rolünü üstlenmeyi seviyordu ama sonra ortaya öngöremediği bir sorun çıktı:

“New Hampshire'da komşularımızla sık sık görüşüyoruz. Yazlıklarda herkes çok sosyal oluyor. New York'a geldiklerinde de onlarla görüşmekten zevk alıyoruz. New England'ın yerlisi oldukları için şehre pek alışık değiller, buraya da pek sık gelmiyorlar. Ama her gelene şehir turu yaptırmak, tekrar tekrar aynı yerlere gitmek, 11 Eylül felaketinin olduğu yere, Modern Sanatlar Müzesi'ne ve Doğa Tarihi Müzesi'ne gitmek sıkıcı olmaya başladı. High Line, Soho ve Brooklyn'de yürüyüp bir müzikal izliyoruz, şık lokantalarda yemek yiyoruz. New York bizim doğduğumuz yer, o yüzden Broadway'de bir müzikal izlemeye ya da müzeye gittiğimiz zaman bunu birkaç günlüğüne büyük bir şehirde olduğumuz için değil, canımız istediği için yapıyoruz. Son misafirler geldiğinde aksilendim, arkadaşlığımız bozulmadı ama karımın dikkatini çekecek kadar homurdandım.”

Yakında yazlık yerden bir çift daha şehri ziyarete gelecek ve hafta sonunda üç gün onlarda kalacaktı. Griffin ziyaret uzadıkça gerçek duygularını belli edip onları kırmaktan korkuyordu (bu durumu tükenmişlik terimleriyle tanımlarsak, kendini kontrol etmek için gösterdiği çaba öz-disiplinini tüketecek ve sonunda kötü davranmaya başlayacaktı).

Durumun mimarı da kendisiydi, kendi yarattığı şartlar şimdi onu sıkıyordu. Misafirlerin kalışı uzadıkça, olay ziyaretten rahatsızlığa dönüşüyordu. Aslında bu durum biraz evvel bahsettiğimiz berbat toplantıdan pek farklı değildi. Korku ve isteksizlikle beklediğiniz bir durumu pozitif bir deneyime dönüştürmek için ne yapılabilir?

Griffin kendi kendini test etme konusunda gayet disiplinliydi. Günlük Sorulara da güveniyordu.

“Günlük Soruları değiştir ve Saatlik Sorular yap” dedim. “Misafirlerle birlikteyken geçirdiğin her saati birkaç soruyla test et.”

“Önem taşıyan tek bir soru var” dedi Griffin. “Arkadaşlarımdan zevk almak için elimden geleni yaptım mı?”

Misafirler geldiğinde Griffin hazırды. Saatlik Soru davranışlarına rehberlik eden ve onu kontrol altında tutan bir çerçeve tedarik etmişti. Bushwick’te çok popüler olan bir pizzacıda kalabalığın içindeyken ya da altı ay içinde üçüncü kez Amerikan Doğa Müzesi’nin Hayden Planetarium’unda sıra beklerken, saat başı titreşimle sinyal vermeye ayarladığı akıllı telefonu ona basit bir soru üzerinde düşünmesi gerektiğini hatırlatıyordu: *Arkadaşlarımdan zevk almak için elimden geleni yapıyor muyum?* Bunu gün boyunca sürdürdü. Her saat başında kendini test ediyordu. Testi geçebilir ya da sınıfta kalabilirdi. İşte Griffin’in ağzından on saatlik turda olanlar:

“Günün bir maraton gibi geçeceğini sanıyordum. Hızımı ayarlayacak, güçlü bir şekilde başlayacak, bitiş çizgisine geldiğimde de ayakta duramaz hale gelecektim, saatlik sorgulama da işte tam o

noktada işime yarayacak diye düşünüyordum. Ama öyle olmadı. Üç-dört saat sonra yorulacağıma güçlendim. Telefonum sinyal ve-
rince davranışlarımı gözden geçiriyor, başarılı olduğum için kendi-
mi tebrik ediyor, günüme devam ediyordum. Bir baktım ki günün
sonunda, en cimri ve isteksiz durumda olacağımı düşündüğüm sa-
atte, sabit hızda gidiyorum. Harika bir gün geçirdim diyebilirim.”

Griffin’in hikâyesi tükenmişlik kavramını çürütür gibi görünü-
yor ama ben neler olup bittiğini anlıyorum. Griffin saat başı test
edileceğini bilip başarılı da olmak istediği için, iyi vakit geçirip keyif
almaktan başka çaresi kalmamıştı (yoksa kendi yazdığı testi geçeme-
yecekti!). Hazırladığı mekanizma, aksilenme ihtimalini denklemden
çıkarmıştı. Ne yapması gereken bir seçim ne de uygulaması gereken
bir disiplin vardı, dolayısıyla yorulup tükenme de yaşamadı.

Unutmadan bir şey daha ekleyeyim. Doğru şekilde davranmaya
karar verip attığımız ilk adımlarda başarılı olunca, pozitif bir ivme
kazanırız. Griffin buna “hız sabitleme” diyordu. Bu ivme başlan-
ğıçtaki kadar çaba göstermemize gerek kalmadan başarılı olmamızı
sağlar, işimizi kolaylaştırır. Hani mesela diyet yaparken ilk dört
günü atlatmak gibi. İlk günlerde isteklerimizi ketlemeyi başarinca,
sonraki günlerde gerileme ihtimalimiz azalır. Yaptığımız yatırımın
kazanımlarını çöpe atmak istemeyiz. Bu durumda doğru davranış-
lar, feda etmek istemediğimiz batık maliyet haline gelir.

Bu kadar basit olabilir mi? Görünüşe göre evet. Sistem ne kadar
basitse, uygulaması da o kadar kolay, bizim de yolumuzdan sapma-
ma ihtimalimiz o kadar yüksek oluyor. Saatlik Sorular da oldukça
basit bir mekanizma. Basamakları birbirini öylesine doğal bir şekil-
de izliyor ki, onları sürecin farklı etapları gibi algılamıyoruz.

1. *Ön farkındalık.* Başarılı insanlar riskli ortamları öngörmede
oldukça beceriklidir. Genellikle çetin bir müzakereye, kötü bir
toplantıya ya da zorlu bir yüzleşmeye hazırlıksız yakalanmaz-
lar. Bir yere girmeden önce kendilerini neyin beklediğini bilir-

ler. Daha iyi bir tanım bulamadığım için buna ön farkındalık diyorum. Sahaya çıkmadan önce soyunma odasında zihinsel hazırlık yapan sporcular gibi, birazdan olağanüstü farkındalık gerektirecek olan bir ortama gireceğinizi biliyor olursunuz.

2. *Kararlılık.* Başarılı insanlar hiçbir şeyi yarım yamalak yapmazlar. Saatlik Soruları kullanmaya karar vermek ve sorulacak soruları tasarlamak bir kararlılık düzeneğidir ve işlerin yolunda gideceğini *ummaktan* daha etkili olacağı muhakkaktır. Bu düzeneği kullanmak, bir hedefi düşünmekle bir yere yazmak arasındaki farka benzer bir fark yaratır.
3. *Farkındalık.* Çevrenin kapislerine karşı en zayıf olduğumuz anlar, bizi etkilemediğini düşündüğümüz anlardır. Saatlik Sorular farkındalığımızı düzenli bir şekilde tetiklediği için, cehaletimizi etkisiz hale getiriyor ve her şeyin son derece farkına olmamızı sağlıyor. İçinde bulunduğumuz durumu unutmaya ya da hedefimizden sapmaya vaktimiz yok çünkü altmış dakika sonra yeniden teste tabi tutulacağız.
4. *Puanlama.* Performansımıza puan vermek, farkındalığa bir düşünme süreci ekler. Bu uygulamanın farkındalık için bir kuvvet çarpanı olduğunu söyleyebiliriz. Bir işi gizlice kimse görmeden yapmak bir şey, bir denetmenin gözlemciliği altında yapmak başka bir şeydir. Gözlemlendiğimiz ve yargılandığımız zaman öz-farkındalığımız artar. Bu durumda gözlemci de eylemci de biziz.
5. *Tekrar.* Saatlik Soruların en iyi tarafı, tekrar özelliğidir. Bir saat diliminde düşük puan alırsak, bir sonraki saatte daha iyi bir performans verme şansımız vardır. Bu sistem davranışların kademeli olarak iyileştirilmesine imkân verir.

Saatlik Sorular kısa vadelidir. Daha nazik bir insan olmak gibi uzun vadeli bir hedef için saat başı sorulan sorular kullanmak son derece yorucu olacak, bizi tüketektir. Nazik bir insan olmak için

farkındalığımızı sürekli yüksek tutmamız gerektiği doğrudur ama sürekliliğin ve tutarlılığın ödüllendirildiği bir hedefe yürürken günlük ve haftalık kontroller yeterli olacaktır. Her gece Günlük Sorulara cevap vererek meyvelerini aylar sonra yavaş yavaş alabilirsiniz. Bu tarz değişimler bir gecede olmaz, uzun vadeli bir girişimdir.

Saatlik Sorularsa, belli bir zaman dilimi içinde davranışsal dürtülerimizi ketlemeye ihtiyaç duyduğumuz kısa vadeli girişimlere uygundur. Bu noktada akla iki evrensel durum gelmektedir:

Birincisi, *korkulan olay*. Bu olaylar kötü bir toplantı ya da misafirlerle geçirilen bir hafta sonuyla sınırlı değildir; kötümserliğimizin olay sırasında yanlış davranmamıza yol açabileceği her tür durum bu kategoriye girer. Şirketin düzenlediği bir hafta sonu gezisindeki yapmacık dostluk ortamı, bütün akrabaların katıldığı gergin bir Şükran Günü yemeği ya da çocuğun okulunda kötü geçen bir veli görüşmesi bu tarz olaylardır. Eğer bu durumlara hazırlıksız şekilde dalarsak, kötümserliğimiz kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşür, korktuğumuz başımıza gelir. Saatlik Sorular kötümserliği dağıtan bir mekanizmadır ve bizim seçimimizdir.

İkincisi, *insanlar*. Kişilikleri ve davranışlarıyla dengemizi bozan kişiler. Tiz sesli iş arkadaşımız, telefonda sorunumuzu çözeceğine sürekli aynı cümleyi tekrarlayan müşteri temsilcisi, okul aile birliğindeki ukala, on parçalık kasaya yirmi parçayla giren müşteri... Bu insanlarla her yerde karşılaşırız ve dengemizi bozmalarına izin veriyoruz. Başka insanların anlayışsızlığına ve uzlaşmacı olmayan tavırlarına maruz kaldığımız o kısa anlarda, Saatlik Sorular bize kendimizi tutmamız için yeni bir güç kazandırabilir.

İşin bir de ironik tarafı var: Ben Saatlik Soruları korktuğum olaylar ve can sıkıcı insanlarla başa çıkmak için değil, *dört gözle beklediğim olaylar ve hoşlandığım insanlarla* başa çıkmak için kullanıyorum.

Örneğin çok şık bir restoranda en sevdiğim on müşterimle bir yemek yediğimi düşünelim. Böyle bir etkinliği korku ve endişeyle

beklemeyiz. Böyle hoş bir ortamda karşı karşıya kaldığım zorluk, aşırı keyif ve iştah kontrolü oluyor. Zaten en iyi şartlar altında bile masadaki çekici şeylerin aklımı çelmesine dayanmakta zorluk çekeirim (aynı dertten mustarip çok kişi olduğuna eminim). Ama harika insanlarla geçirilen neşeli bir ortamda daha da zayıf oluyorum. Böyle bir ortam disiplini terk etmek ve keyfe dalmak için ideal. Üstelik etkinlik, en yorgun ve tükenmiş olduğumuz akşam saatlerinde yapılıyor. Yemeğin ve içkinin bol olması bana fırsat yaratıyor, herkes neşeli olduğu için ben de neşeleniyorum, bu durumda öz-kontrolüm azalıyor. Hayat güzel, diyorum kendime, şu anın keyfini çıkarayım, pişmanlığı da sonra yaşarım. Kısacası, o etkinlik benim için kolayca alev alabilecek bir ortam teşkil ediyor. Yardımın gelme ihtimalinin en düşük olduğu anların, yardıma en çok ihtiyacımız olan anlar olduğunun canlı bir kanıtı oluyorum.

İşte Saatlik Sorular da bu noktada imdadıma yetişiyor. Bu ortamlarda zayıf davrandığımı bildiğim için, silah olarak bu düzeneği kullanıyorum. O harika tatlıyı yemeyeceğim diyorum. Bazen yanımda oturan kişiyle bir anlaşma yapıyorum: İkimiz de tatlı yemeyeceğiz. Bazen, mürettebatının kulaklarını balmumuyla tıkayan Odysseus gibi, garsonlara tatlı ısmarladığım zaman beni duymazdan gelmelerini söylüyorum. Ama en önemlisi, her saat başında kendimi test ediyor ve *Yemeklerin değil de burada hazır bulunan insanların keyfini çıkarmak için elimden geleni yaptım mı?* diye soruyorum.

Her zaman en yüksek notları aldığımı söyleyemem. Bazı geceler sorulara rağmen tatlı yiyorum. Ama her saat başı kendime sorduğum soru bana içinde bulunduğum ortamın bilinçsiz bir kurbanı olmadığımı hatırlatıyor. Ne yapıyorsam bilerek yapıyorum. Düşük puan aldığım zaman bile, bu farkındalık kendi başına bir kazanç teşkil ediyor. Zor durumlarda bu tarz bir sistemi ne kadar çok kullanırsam, farkındalığım o kadar güçleniyor ve sonunda bir parçam haline geliyor. Bu da benim hedeflediğim kalıcı ve önemli değişimlerden bir tanesi.

19. Bölüm

“Yeterince İyi” Kavramının Zararları

Davranış değişimi mutlak sonuçlar alınabilen bir alan değildir. Asla mükemmel düzeyde sabırlı, cömert, empatik ya da alçakgönüllü olamayız (yalnız burada saydıklarım değil, bütün erdemler için aynı şey geçerlidir).

Bunda utanılacak bir şey yok. Amacımız tutarlı ve sürekli çaba göstermek, bu şekilde başkalarının kusurlarımıza karşı daha anlayışlı olmasını sağlamaktır.

Örneğin normalde her zaman son derece dakik olan arkadaşınız, öğlen yemeği için buluştuğunuz lokantaya geç geldiği ve sizden özür dilediği zaman, bu olayı dostluğunuzu lekeleyen önemli bir şey olarak mı görürsünüz, yoksa arkadaşınızın randevularına her zaman vaktinde geldiğini hatırlayıp onu affeder misiniz? Muhtemelen çoğu kişi gibi siz de affetmeyi tercih edersiniz.

Geç kalmasına *rağmen* değil, geç kaldığı *için* onun dakik olma özelliğini ön plana çıkarırsınız. Bir defalık bir hata, her zamanki düzgün davranışın ve bu davranış uğruna gösterilen çabanın daha belirgin olmasını sağlar. En başarılı olanlarımız bile *kusursuz* bir itibarı muhafaza edemez. Hepimiz arada sırada hata yaparız.

Asıl endişe verici durum, çaba göstermeyi bırakıp hatalarımızın sayısı arttığı zaman, daha önce kazandığımız itibardan beslenmeye başlamaktır. Bu nokta, “yeterince iyi” bir performansa razı olmaya başladığımız tehlikeli andır.

Yeterince iyi kavramı kendi başına kötü bir şey değildir. Hayatın birçok alanında mükemmelin peşinde koşmak abesle iştiraldir, zamanımızı boşa harcamış oluruz. En iyi hardal bulmak için gurme reyonundaki bütün hardalları tatmak için saatler harcamamıza gerek yoktur. Alt tarafı bi sandviç yapacağız, yeterince iyi bir marka işimizi görecektir.

Birçok konuda hiper eleştirel becerilerimizi bir yana bırakıp, yeterince iyi olanla idare ederiz. Ekonomi uzmanı Herbert Simon’ın “tatminkârlık” adını verdiği bu yaklaşım, en iyisini aramak için harcadığımız zamana değmeyecek olan gündelik şeylerde yeterince iyi olanla tatmin olma eğilimidir. O konularda mükemmeli bulsak bile mutluluğumuz veya tatmin duygumuz kayda değer ölçüde artmayacaktır.

Diş macunu, deterjan, aşk romanları ya da Japon yemeği gibi ürünleri bu yaklaşımla seçeriz.

Hatta banka veya kredi kartı gibi ilk bakışta önemli gibi görünen seçimlerde bile aynı yaklaşımı benimseriz. Avukat, muhasebeci, hatta dişçi ve göz doktoru ve aile doktoru seçimlerini bile rasgele yapar, en iyisini bulmak için sistematik bir arayışa girmeyiz.

Bence nerede oturacağımızı seçerken bile yeterince iyi bir yere razı oluyoruz. Herkes havanın önemli olduğunu söyler ama eğer mükemmel bir iklim birincil kriterimiz olsaydı, hepimiz San Diego’ya (Amerika’nın en rahat iklimlerinden birine sahiptir) ya da Colorado’nun Boulder şehrine (yılın 310 günü güneşlidir) taşınırdık. Yani içinde yaşayacağımız çevreyi seçerken bile çoğumuz yeterince iyi bir yerle tatmin oluyoruz.

Öz-değerimiz söz konusu olduğunda (örneğin hangi üniversiteye başvuracağımıza karar vermek) ya da hayatımız tehlikedeyse

(örneğin beyin cerrahı seçmek) biraz daha titiz davranırız. Ama en iyi yüz üniversiteye başvuranların oranının %2'yi geçmediğini ve ikinci sınıf cerrahların hiç müşterisiz kalmadığını göz önüne alırsak, bu önemli kararlarda bile yeterince iyiye razı olduğumuz zamanlar olduğunu söyleyebiliriz. Genellikle de bu kararlar bize zarar vermez. Yale Üniversitesi bizi kabul etmedi ya da cerrahımız Nobel tıp ödülünü almadı diye hayatlarımız mahvolmaz.

Asıl sorun, bu yeterince iyi yaklaşımı satın alma tercihlerimizin ötesine geçip yaptığımız ve söylediğimiz şeylere nüfuz etmeye başladığı zaman yaşanır.

Sandviçteki hardal yeterince iyi olabilir, ama kişilerarası konularda, örneğin bir kocanın karısına davranışları, bir evladın yaşlı annesine yaklaşımı, güvenilir bir dostun zor bir durumda nasıl davrandığı gibi olaylarda, yeterince iyi kriteri çıtayı aşağıya çeker. Tatminkârlık seçeneği bu konularda geçerli değildir. Bu durumlarda böyle bir yaklaşım ne kimseyi tatmin eder ne de yeterli olur. İnsanlar hayal kırıklığına uğrar, uyumsuzluk baş gösterir ve aşırıya kaçıldığında ilişkiler mahvolur.

Yeterince iyi davranışları tetikleyen dört duruma bir göz atalım.

1. Düşük motivasyon

Bu kitap birçok açıdan motivasyonu çok düşük olan kişiler için yazılmıştır. Bu kişiler kimdir? Benim gibi, koçluk yaptığım kişiler gibi normal insanlardır. Muhtemelen siz de bu kategoriye giriyorsunuzdur. Teoride, tam bir motivasyona sahip kişiler bir şeyi yapmak için gereken disiplini ve örgütlenmeyi elde etmek için yardıma ihtiyaç duymazlar. Buna kişisel gelişim de dahildir. Bu kişilerin sözlüklerinde yeterince iyi diye bir kavram yoktur.

Yüksek motivasyonun neye benzediğini biliyoruz. Şık bir düğüne katılan herkes bunun bir örneğini görmüştür. Gelinlerin detaylara gösterilen saplantılı dikkat, yeterince iyi olanı kabul etmeye karşı gösterilen direnç, normalden iki beden küçük bir gelinliğe sığma iradesi gibi konularındaki motivasyonunu kimse geçemez (yani Michael Phelps'in Pekin'deki olimpiyatlarda sekiz altın madalya almak için antreman yaparkenki motivasyonunu düşünün, sonra onu ikiyle çarpın). O enerjiyi şişeleyip satabilseydik, "Yeterince İyi Kavramının Zararları" diye bir bölüm açmamıza gerek kalmazdı.

Yüksek motivasyonu başkalarının (hafifçe de olsa) olağanüstü davranışlarında görür ve takdir ederiz. Biz eve giderken işyerinde kalarak çalışmaya devam eden asistanımız veya televizyon seyretmek yerine odasına gidip ödevlerini yapan çocuğumuz buna örnektir. Böyle davranışlara tanık olmak bize ilham verir, insanların yeterince iyi tuzağına düşmediklerini görmek güzeldir.

Düşük motivasyonun da neye benzediğini biliyoruz ama kendimizde tespit etme konusunda pek becerikli sayılmayız. Bir işi yapma hevesimiz azaldığı ve ortalamada kalma tehlikesine maruz kaldığımız bütün durumlar, motivasyonumuzun düşük olduğu anlardır.

Beceri, yüksek motivasyonun hızla atan kalbidir. Yapacağımız işle ilgili ne kadar beceriye sahipsek, o işi yapmak da o kadar kolay olur. İyi bir iş çıkarmamız ne kadar kolaysa, o işten o kadar zevk alırız. Ne kadar zevk alırsak, o işi yapmaya devam etme motivasyonumuz da o kadar artar. Zihinsel açıdan yorucu (mesela çetrefil bir teknik sorunu çözmek gibi) ya da fiziksel açıdan zorlayıcı (hızla yüzme gibi) veya tehlikeli (kaya tırmanışı gibi) olsa da, hevesimiz azalmaz. Eğer bir işte başarılıysak, ne pahasına olursa olsun yapmak isteriz.

Başarılı olduğumuz şeyleri yapmaya hevesli olmamız normal. İyi bir performans iyi geribildirimlere almamızı sağlar, bu şekilde sürekli bir pekiştirme döngüsüne girmiş oluruz. Poker masasında

kazanıyorsak, oynamaya devam ederiz. Önümüzdeki jetonların artması, bize “oturduğun yerden kalkma” diyen olumlu bir geribildirimdir.

Ama genellikle madalyonun diğer yüzünü görmezden geliriz. Becerilerimizin yeterli olmadığı durumlarda motivasyonumuz düşer. Biri dikkatimizi çekinceye kadar, düşük beceriyle düşük motivasyon arasındaki bağlantıyı göremeyiz.

Bir gün bir şirkette CEO olan danışanlarımdan birine “Ne yap-san mutlu olurdun?” diye sordum.

Hiç tereddüt etmeden “daha iyi golf oynamak isterdim” dedi.

Ne beklediğimi bilmiyorum, herhalde dünya barışı ya da açlığı yok etmek gibi derin bir şey söyleyeceğini sanıyordum, ama kafasını golfe takmış ilk danışanım da değildi.

“İyi oynuyor musun?” diye sordum.

“Pek iyi değilim. Yani sahaya çıktığımda mahçup olmayacak kadar oynuyorum ama hep aynı düzeyde kalıyorum.”

“Kaç yaşındasın?”

“Elli sekiz.”

“Lisede iyi bir sporcu muydun?”

“Hayır, ortalama bir sporcuydum. Yüzme takımındaydım.”

“Antreman yapmayı seviyor musun?”

“Arkadaşlarımla sahaya çıkıp oynamayı tercih ederim.”

“Yani elli yaşının üzerindesin, dünyada bu yaştan sonra performansını yükselten bir sporcu veya oyuncu yok. El-göz koordinasyonunun pek iyi olmadığını söylüyorsun, yani golf için gereken temel beceriye sahip değilsin. Ayrıca pratik yapmayı sevmiyorsun, oysa bildiğim kadarıyla oyununu geliştirmek için pratik yapmak şart. Durumu iyi özetledim mi?”

Başını sallayarak onayladı.

“Sana tavsiyem, oyunun keyfini çıkar ve daha iyi olma konusunda endişelenmeyi bırak. Geleceğinde daha iyi bir golfçü olmak yok.”

Yani aslında ona yeterince iyi olmaya razı olmasını söylemiştim. Bu tavsiyem bu bölümde anlattıklarımla çelişkili gibi görünebilir ama, unutulmaması gereken bir faktör var: beceri düzeyimiz herhangi bir işe duyduğumuz motivasyonu aşırı derecede düşürdüğü zaman, yapılacak en akıllıca şey yeterince iyi bir performansa razı olmaktır. İdeal bir durum değil elbette ama kendimizi kandırmaktan ya da başkalarının beklentilerini boş yere yükseltip sonra onları hayal kırıklığına uğratmaktan iyidir. Düşük motivasyon düşük performans doğurur (bu içgörünün bizi hâlâ şaşırtıyor olması da oldukça tuhaf bir durum).

Dikkatimizden kaçan bir başka nokta da, hedeflerimizin kalitesinin motivasyonumuzu etkiliyor olmasıdır. Yılbaşında verdiğimiz kararları sürdüremiyoruz çünkü neredeyse her yıl önemsiz şeylerle ilgili hedefler belirliyoruz, sonra da onları elde etmek için çok düşük bir motivasyonla hareket ediyoruz. Örneğin nefret ettiğimiz bir işten ayrılıp başka bir iş bulmak gibi önemli şeylere odaklanmak yerine, “kursa gitmek” ya da “daha fazla seyahat etmek” gibi belirsiz ve şekilsiz hedefler koyuyoruz. Düşük seviyeli bir hedef için ancak düşük düzeyde çaba gösterilir.

Son olarak, en küçük bir ilerleme kaydettiğimiz anda motivasyonumuzun azalmaya başladığını fark etmiyoruz. Yeterince iyi kavramı bu şekilde kendi kendinden beslenerek bizi etkiliyor. Bazen buna danışanlarımda şahit oluyorum. Başlangıçta motivasyonları çok yüksek oluyor ama altı veya sekiz ay istikrarlı bir şekilde ilerleme kaydettikten sonra hevesleri azalmaya başlıyor. Sorunu “çözdüklerini” düşünüyor ve ilişkilere odaklanmayı bırakabileceklerini sanıyorlar.

Ben de işim gereği onlara bitiş çizgisinin şimdilik sadece bir serap olduğunu, ilerleyip ilerlemediklerinin kararını kendilerinin veremeyeceğini, bunu etraflarındaki insanların söylemesi gerektiğini söylüyorum. Durumu anlayınca motivasyonları yeniden yükseliyor ve çaba göstermeye başlıyorlar.

Alınacak ders: Eğer bir hedefle veya bir işle ilgili motivasyonunuz herhangi bir nedenle, örneğin beceri eksikliği ya da o işin fazla önemli olmaması veya daha fazla ilerlemeye ihtiyacınız olmadığını düşünmeniz gibi nedenlerle düşükse, o işe girişmeyin. Başka bir hedef bulun.

2. Para almadan yapılan işler

Frances Hesselbein'i ne kadar takdir ettiğimi söylemiştim. Frances'in kariyerinde davranış konusunda bizlere örnek olduğu çok özel bir olayı anlatmak istiyorum:

Birkaç yıl önce Beyaz Saray'a davet edilmişti. Ama davetin olduğu tarihte Denver'daki küçük bir sivil toplum kuruluşunda bir konuşma yapması gerekiyordu. Çoğu kişi için bu bir ikilem teşkil etmezdi: *Amerika Birleşik Devletleri'nin başkanıyla tanışmak mı yoksa para bile almadığımız bir konuşma yapmak için Denver'a gitmek mi?* Denver'dakileri arayıp durumu anlatır, başka bir tarihte gelmeyi önerir ya da bir sonraki yıl mutlaka geleceğimize söz verip olayı kapatırdık. Sonuçta para aldığımız bir iş değil, iyilik olsun diye yaptığımız bir şey. Denver'dakiler de anlayış göstereceklerdir.

Frances öyle yapmadı. Beyaz Saray'ın davetini reddetti. “Başka bir yere sözüm var” dedi. “Beni bekliyorlar” (Beni en çok etkileyen şey de, Denver'dakilere Beyaz Saray'ın davetinden bahsetmemesi oldu. Oradakilerin bu olaydan haberi bile olmadı).

Çoğumuz “ben de olsam Frances Hesselbein gibi yapardım” diye düşünüyoruz ama veriler tersini gösteriyor. Böyle ikircikli bir durumla karşılaştığımız zaman kaçımız “nasılsa para da almıyorum, hayır için yapıyorum” mazeretine sığınır?

Para almıyorum derken, sadece uzmanlığımız için para almaktan bahsetmiyorum (mesela kâr amacı gütmeyen kuruluşları parasız temsil eden ünlü avukatlar gibi). Kişisel olarak tercih et-

tiğimiz ve gönüllü olarak yaptığımız herhangi bir faaliyeti kast ediyorum. Bu kategoride çocuğumuzun futbol takımına koçluk yapmaktan tutun da, bir aşevinden bulaşık yıkamaya, bir konuşma yapmaya veya suç işleme ihtimali yüksek olan çocuklara mentorluk yapmaya kadar çok çeşitli eylemler mevcuttur. Gönüllü olmakla bağlılık ve kararlılık düzeyimiz arasında rasgele bir denge kurar, elimizi kaldırıp yardımcı olmaya gönüllü olduğumuz için, elverişli olmayan zamanlarda elimizi indirip vazgeçebileceğimizi düşünürüz. Asil ve yüce amaçlarımız bu şekilde bozularak pek de iyi olmayan sonuçlar doğurur. Doğru davranışlardan bu şekilde ödün verilir.

Doğruluk ve dürüstlük ya hep ya hiç niteliğinde bir değerdir (nasıl yarı hamile olamazsanız, yarı dürüst de olamazsınız). Eğer bir şeye baş koyduysak, bunu tam olarak yapmak zorundayız. İşimize yarayan, bize faydalı olacak akıllıca seçilmiş işlerde kendimizi zorlayıp sözümüzü tutmaya ihtiyacımız olmaz, çünkü zaten o yere giderek veya o işi yaparak bir fayda elde edeceğiz. Asıl sınav, gitmek istemediğimiz bir yere gitmeye ikna edilmek gibi, aptalca sözlerimizi tutarken verilir. Bunun en doğru hareket olduğunu biliyoruz ama bizi zorlayan bir şeyler olduğundan, örneğin yorgunsak, çok meşgulsek, yapacak daha iyi bir şeyimiz varsa, o iş sandığımızdan daha fazla vakit alıyorsa ya da Beyaz Saray bizi davet ettiyse, bize güvenen insanları unutup kendi durumumuza odaklanabiliyoruz.

Alınacak ders: Bedava sözcüğü bir mazeret değil, bir sıfattır. Eğer birilerine iyilik yapıyorsanız diye elinizden gelenin en iyisini yapmamak size meşru görünüyorsa, ne kendinize ne de başkalarına iyilik etmiyorsunuz demektir. İnsanlar verdiğiniz sözü unuttur ama performansınızı hatırlar. Bir aşevine gıda bağışı yapan, ama sadece son kullanma tarihi geçmiş ürünleri ve insanların yutmakta zorluk çektiği artıkları gönderen bir lokanta gibi olmayın. Lokantanın sahibi cömertçe davrandığını, gönderdiği şeylerin hiç yoktan iyi olduğunu düşünür. Hiç yoktan iyidir,

yeterince iyiden de kötü bir yaklaşımdır. Üstelik bir kez bir söz verdikten sonra, yeterince iyi asla yeterince iyi değildir.

3. "Amatör" gibi davranmak

Dennis adında bir danışanım vardı. Bir yıl birlikte çalıştıktan sonra çok iyi ilerleme kaydetmişti, etrafındakiler de bunu teyit ediyordu. Üzerinde çalıştığımız sorun, C düzeyindeki başarılı yöneticilerde çok sık ratladığım bir durumdu. Her zaman diğer insanlara üstün gelmesi gerektiğini düşünüyordu. İlk tanıştığımızda sürekli saldırgan bir dil kullanıyor, iş arkadaşlarını ve astlarını savunmada bırakıyordu. Üstelik bunu CEO'ya veya önemli müşterilere karşı yapmadığı için, bu kötü özelliğine bir de ikiyüzlülük ve yağcılık şöhreti de eklenmişti.

Dennis çok hızlı ilerleme kaydetti (sürekli kazanma ihtiyacı bu konuda işe yaramıştı). Ama mutlu değildi. Düzenli olarak yaptığımız telefon konuşmalarında sürekli karısından şikâyet ediyordu. Karısı hakkında böyle konuşması pek centilmence değildi ama anlattığına göre eve girdiği anda kavga etmeye başlıyorlar ve ertesi gün işe gitmek üzere evden çıkıncaya kadar da devam ediyorlardı. Ofisi artık bir sığınak gibi olmuştu. Üç küçük çocuğunun da yaşadığı şehir dışındaki eviyse, savaş alanına dönüşmüştü.

Danışanlarımın ailevi sorunlarına genellikle karışmam ama artık herkese nazik davranmaya, hoşgörülü olmaya, konuşmadan önce düşünmeye alışmış olan Dennis'in işyerindeki davranışlarıyla ev hayatı arasında öyle keskin bir tezat vardı ki, bunu görmezden geledim. Bir yıl içinde derviş sabrıyla hareket etmeyi öğrenen bir adamdan bahsediyorduk. Konuşmadan önce ŞBPGG sorusunu sormayı öğrenmiş, her konuşmaya hâkim olmama konusunda ustalaşmıştı. Hatta zaman zaman karşısına çıkan anlayışsızlara bile

tolerans gösterebiliyordu. Ama görünüşe bakılırsa evde işler böyle gitmiyordu.

Yeniden buluştuğumuzda bu konuyu sordum. Nasıl oluyordu da işyerinde bu kadar iyi davranırken evde eski Dennis oluyordu?

“İşyerinde profesyonel olmak zorundayım” dedi. “Senden bunu öğrendim.”

“Evde ne yapıyorsun peki?” diye sordum. “Ailene karşı amatörce davranmakta bir beis görmüyorsun galiba?”

Şaşırdı, bir şey diyemedi. Hassas bir noktaya dokunmuştum. Gözleri doldu. Onu üzme istememiştim. Dennis *profesyonel* sözcüğünü kullandığı zaman, yıllar içinde gördüğüm bazı uyumsuz davranışları da izah ediyordu. Hangimiz işyerinde asla yapmayacağımız şeyleri ev ortamında yaptığımızı fark etmemiştir? Bazı davranışlar dalgınlık ya da bir şeyi tamir edememek gibi zararsız şapşallıklardan ibarettir ama bazıları daha üzücüdür. Surat asmak, konuşmamak, bir köşeye çekilmek, anti-sosyal davranmak ya da öfkeli olmak bunlardan bazılarıdır. Bunları işyerinde yapsak kariyerimiz mahvolurdu. O yüzden yapmıyoruz.

Ayrıca işyerinde profesyonel tavrımızı muhafaza etmemize yardımcı olan bir düzen var. Performans değerlendirmeleri, toplantılar gibi resmi mekanizmaların yanı sıra, online dedikodular ve mola odasında yapılan sohbetler de etkili olur. Sonra işin içinde para, statü, güç veya işten atılmamak gibi çok etkili nedenler ve teşvikler de var.

Evdeyse, ister tek başımıza ister ailemizle yaşıyor olalım, bu mekanizmalar ve teşvikler yoktur. İstedığımız kişi olmakta özgürüz. O kişi de her zaman yeterince nitelikli biri olmuyor.

Dennis’in sorunu da buydu. Profesyonel bir insan en yüksek standartları hedefler. Amatörlerse yeterince iyiyle yetinirler. İşyerindeki davranışlarını düzeltmek için çok çaba harcamıştı ama aslında kendisi için çok daha önemli olan eşi ve çocukları için aynı

çabayı göstermemiştir. Amatör bir eş veya baba olma düşüncesi ona ağır geldi. Böyle bir insan olmak istemiyordu. Gözlerinin dolması da bu yüzdendi.

Çoğumuz her gün farkına bile varmadan bu amatörlük-profesyonellik tuzağına düşüyoruz, üstelik sadece evle iş arasında gidip gelirken de değil. İşimizi yaparken de bu ikilemi yaşıyor, özellikle de kafamızdaki kişiliğimizi yansıtmayan alanlarda bu hataya düşüyoruz.

Bir sağlık şirketinin hafta sonu etkinliğinde yaptığım bir konuşmayı hatırlıyorum. CEO benden önce söz almış ve kırk beş dakika konuşmuştu. Pek de iyi bir konuşmacı değildi. Çalışanlarından birini yazdığı konuşmayı ekrandan okudu, birçok slayt kullandı, kafasını kaldırıp dinleyicilere bakmadı, ses tonunu hiç değiştirmede ve doğaçlama bir ifadeyle dinleyicilerin ilgisini canlandırmaya çalışmadı. Ondan sonra söz almak pek zor değildi, (kendini beğenmişlik etmeyeyim ama) izleyiciler bana bayıldı. Sahneyi boydan boya arşınladım, izleyicilerle etkileşim kurdum, insanlara yer değiştirttim, sorular sordum, gülmelerini ve birbirleriyle şakalaşmalarını sağladım. Her zamanki halim. Ne yapayım, geçimimi bu işten sağlıyorum. O yüzden bu konuya önem veriyorum. Çaba gösteriyorum. E, belli de oluyor.

Konuşmam bitince CEO bana iğneli bir iltifatla teşekkür etti. Performansımdan keyif aldığını söyledi ve sonra "ama siz profesyonel bir konuşmacısınız, tabii ki bu işte benden daha iyi olacaksınız" diye ekledi.

Yani CEO olarak konuşma yapmanın asıl işi olmadığını söylemeye çalışıyordu. Bu işi diğer sorumluluklarından ayrı tutuyordu. CEO rolünde kendini tam bir profesyonel olarak görüyordu ama bir konuşmacı olarak amatördü ve yeterince iyiye razı oluyordu (ve doğruyu söylemek gerekirse, yeterince iyi bir düzeye bile erişememiştir). Bu konuda kendini orta düzeyde kalmaya programlamıştı.

Bunu hepimiz yapıyoruz. İyi olduğumuz şeyleri beceremediğimiz şeylerden ayırıyor ve güçlü yönlerimizi “asıl ben” olarak görüyoruz. Zayıflıklar bir sapma, onlar yabancı birine ait, o yabancıyı da tanımıyoruz, bizimle ilgisi yok. İşte bu şekilde kendimizi amatör statüsüne koyarak, o amatöre yeterince iyiye razı olması için izin veriyoruz.

Alınacak ders: Yaptığımız şeylerde profesyonel, olmak istediğimiz şeylerdeyse amatörüz. Olmak istediğimiz kişi olabilmek için bu aldatıcı ayırımı ortadan kaldırmamız ya da en azından profesyonelle amatör arasındaki mesafeyi daraltmamız gerekiyor. Burada başarılı olmak orada pek de başarılı olmamanın mazereti olamaz.

4. Riayet sorunları

İnsanlar iki nedenle itaat sorunu yaşar: Ya karşılarındaki kişiden daha iyi bildiklerini düşünürler (klasik ille de üstün gelmeliyim sendromu) ya da başkasının kurallarıyla oynanan bir oyuna katılmak istemezler. Bu aksi davranışlar genellikle durumu düzelterek ne beter eder.

Bu sorunların en belirgin ve en yaygın olarak görüldüğü yer, doktorla hasta arasındaki ilişkidir.

Örneğin birkaç yıl önce, koçluk işindeki ortaklarımdan biri olan Richard üçlü bypass ameliyatı geçirdi. Ameliyat çok başarılı oldu. Üniversiteden bu yana geçen yirmi yılda 20 kilo almıştı ve nekahet döneminde bu kiloların bir kısmını vermek için doktoruyla birlikte bir program hazırladı. Öyle aşırı ya da gerçekçi olmayan hedefler belirlemediler, 12 kiloda karar kıldılar. Diyet planı da çok zorlu değildi. Porsiyonlarını kontrol edecek, karbonhidrat ve peynir tüketimini azaltacak, daha fazla taze meyve ve sebze tüketecek, ayrıca her gün kırk beş dakika yürüyecekti. Altı kiloyu hızla verdi, sonra bir durgunluk dönemi yaşadı, daha sonra da birkaç kilo aldı. Bugün,

kırkklı yaşlarının ortasında, hâlâ aynı kiloda. Hayatta kalabilmek için yapması gerekeni tam olarak yapmıyor. Bu sizin veya benim o “son beş kiloyu” vermek istememiz gibi değil. Bizim daha güzel görünmek için vermek istediğimiz ama vücudumuz onları çok sevdiği için veremediğimiz beş kiloyla Richard’ın kilo verme zorunluluğu arasında fark var. Onun hayatı tehlikedeydi, kalbinde sorun oluşmuştu. Sağlığı programa riayet etmesine bağlıydı.

Buna rağmen yarı yolda durdu ve daha fazla ilerlemedi. Altı kilonun yeterince iyi olduğuna karar verdi.*

Kabul etsek de etmesek de hepimiz itaatle ilgili bazı sorunlar yaşarız. Nasıl davranacağımız söylendiğinde, kendi iyiliğimiz için söylenmiş olsa veya söyleneni yapmayarak birine zarar vereceğimiz zaman bile direnç gösteririz.

- Bir arkadaşımız aramızda kalması koşuluyla bizimle bir sırrını paylaşır. Kimseye söylemeyeceğimize söz veririz ama, “yeterince iyi” bir istisna olduğunu düşünerek eşimize söyleriz. Herhalde arkadaşım birlikte yaşadığım insandan bir şey gizleyeceğimi düşünmemiştir, deriz.
- Çocuğumuz değerli bir eşyayı kırar. Kazayı anlatmadan önce bizden kızmayacağımıza dair söz alır. O an öfkemizi dizginleriz ama günler boyunca içimizde tutar, sonunda dolaylı yoldan sinirimizi yine çocuktan çıkarırız.

* Doktorların hastalara neden bu kadar hoşgörü gösterdiğini hep merak etmişimdir. Talimatlara uymanın ne kadar önemli bir sorun olduğunu biliyorlar. Hastaların yüzde 30’u hayatlarını tehdit eden bir hastalık için kendilerine yazılan ilaçları almıyor. Ama doktorlar bu konuda bir şey yapmıyor. Sanki tıp dünyası hasta odadan çıktığı anda sorumluluğunun bittiğini düşünüyor. Doktorunuzun sizi arayıp ya da e-posta yazıp talimatlarına uyup uymadığınızı kontrol ettiği herhangi bir vaka oldu mu? Günlük Sorular gibi bir mekanizma burada da çok işe yarayabilir, hastaların katılımı sağlanabilir. Doktorlar randevu gününü hatırlatmak için mesaj yolluyor veya telefon açıyorlar (çünkü iptal sayısını azaltmak istiyorlar). Yani bize ulaşabilecek ve talimatlara uyup uymadığımızı takip edecek teknolojiye sahipler, fazladan işgücüne ihtiyaçları yok. Özel girişimciler bunun farkında, bu nedenle “ilaç programları” için hazırlanmış uygulamalar tasarlandı. Tabii o uygulamaları indirmemiz gerekiyor. Doktorumuz işin içine girerse, olumlu sonuç alma ihtimalimiz artacaktır.

- Müşterimiz projeyle ilgili günlük rapor istiyordur. Bazı günler bildirecek yeni bir şey olmaz, biz de o günü atlarız. Diğer tarafa haber vermeksizin, yaptığımız anlaşmayı tek taraflı olarak yeniden yazarız. Yeterince iyiyi tercih eder, müşterimizin kafasını gereksiz yere karıştırırız.

Bunlar her gün yaptığımız yüzlerce itaatsizlikten sadece birkaçı. Çoğumuz bu ihlallerin farkına bile varmayız, ama başkaları yaptığında hemen dikkatimizi çeker. Sözünü tutmayan, yere çöp atan, araç kullanırken telefonda mesaj yazan biz değil, hep başkalarıdır. Biz asla böyle şeyler yapmayız.

Alınacak ders: Kurallara riayet etmemek ve sözümüzü tutmamak sadece tembellik veya umursamazlıktan ibaret değil. Bu davranışlar çok daha saldırgan ve kaba bir yaklaşımın göstergeleridir. Dünyaya nanik yaparak "Kurallar benim için geçerli değil. Bana güvenmeyin. Umu- rumda değil" demiş oluyoruz. Yeterince iyi düzeyinde bir çizgi çekiyor ve onun ötesine geçmeyi reddetmiş oluyoruz.

20. Bölüm

Tetikleyici Olmak

3. Bölümdeki Nadeem'i hatırlıyor musunuz? Hani rakibi Simon'un sinirlerini bozmasına izin veren yönetici? O hikâyenin sonunu anlatacağıma söz vermiştim.

Nadeem değişim sürecine yüksek bir motivasyonla girdi. Ondan istediğim her şeyi yaptı. 360 derece görüşmelerine katılan on sekiz kişinin önünde ayağa kalkarak davranışlarından ötürü özür diledi ve düzeltme sözü verdi. Eski davranışlarına döndüğünü görürlerse çekinmeden kendisini uyarlamalarını istedi. Yardım talep etti. Ayrıca Simon'la da pozitif bir ilişki kurmaya çalıştı, ama başta biraz isteksizdi. Aralarındaki düşmanlık onu hâlâ etkiliyordu.

"Onunla orta noktada buluşacağım" dedi bana. "Onun da değişmesi lazım."

"Simon senin sorumluluğun değil" dedim. "Sen sadece kendi davranışlarını kontrol edebilirsin."

"Niye her şeyi ben yapayım ki? O hiç çaba göstermeyecekse cehennemin dibine kadar yolu var."

"Sen işin yüzde 80'ini yap ve bak bakalım ne olacak" dedim.

Nadeem bunu kabul etti ve Günlük Sorular listesinde bu konuya öncelik verdi: *Simon'a karşı yüzde 80 oranında çaba gösterdim mi?*

İlk iş olarak Simon'dan özür diledi ve sözde ezeli düşmanına "Geçmişteki davranışlarım için özür dilerim. İlişkimiz iyi yürümedi ve ben bunun sorumluluğunu kabul ediyorum. Bugünden itibaren daha düzgün davranacağım" dedi. Değişim de işte böyle başlar; daha iyi olmaya karar verir, insanlara da planınızı ilan edersiniz.

Nadeem'in koçu olarak onu düzenli olarak telefonla arayıp gelişmeleri soruyordum. Unutmayın ki Nadeem 10.000 kişinin çalıştığı 20 milyar sterlinlik bir şirketi yönetiyordu. Bir ailesi vardı, İngiltere'de ve Avrupa'da sürekli seyahat ediyor, kurumsal sorumluluklar taşıyordu, ayrıca şirket dışındaki birkaç yönetim kuruluna da üyeydi. Çok meşgul bir adamdı. Bu konuya öncelik vermesi pek kolay değildi. Diğer yandan, benimle çalışmaya karar veren CEO ve İK müdürü elde ettiği ilerlemeyi yakından takip ediyorlardı. Günlük görevleri onu ne kadar meşgul ederse etsin, "Simon sorununu" çözmeyi çok istiyordu. Şirketteki diğer çalışanlara örnek olmak isteyen biri için, bu konunun çok önemli olduğunu düşünüyordu.

Nadeem'in ilerleme kaydetmesi beni şaşırtmadı. Bütün yapısal teşvikler mevcuttu, düzenli takip çalışması da yapıyorduk. Asıl sürpriz, Simon probleminin çok çabuk çözülmesi oldu. Altı ay içinde ortada sorun kalmamıştı (aile, arkadaş veya iş çevresinde sinir olduğunuz insanları düşünün. Yanlarından selam vermeden geçtiğiniz, affetmediğiniz, konuşmadığınız ya da telefon listenizden sildiğiniz insanları gözden geçirin. O kişilerle aranızı düzeltmek ister miydiniz? Peki bunu altı ayda yapabilir miydiniz? Ya altı yılda?).

Nadeem sorunu öyle başarılı bir şekilde halletti ki, İK müdürü Margot, Nadeem'den bir konuşma yapmasını ve bu süreci astlarına ve üst düzey yöneticilere anlatmasını rica etti. Konuşma sırasında Londra'da değildim ama Margot bana olanları anlattı.

Nadeem konunun hallolmasının nedenleriyle ilgili olarak şöyle

demiş: “Elini uzatan ben oldum. Onunla iyi bir ilişki kurmak için büyük çaba gösterdim. Simon’dan daha fazla uğraştım.” Sonra, aralarının düzeldiğine kanıt olarak o sabah Simon’dan gelen bir e-postayı yüksek sesle okumuş. “Neredeyse birbirimizin zihnini okuyoruz” demiş.

Dinleyicilerden biri “Geriye dönüp bakınca şunu farklı yapardım dediğiniz bir şey var mı?” diye sormuş.

“Yüzde seksen çaba göstermezdim” demiş Nadeem. “Yüzde yüz çaba gösterirdim. Kendi davranışlarımı değiştirdiğim zaman etrafımdaki insanların da değiştiğini öğrendim. Elimden geleni yapsaydım, daha çabuk dost olurduk.”

Margot’nun dediğine göre odadaki herkesin gözleri dolmuş.

İşte yeterince iyi deyip idare etmemenin, razı olmamanın en önemli ödülü. Davranışlarımızı değiştirmek için elimizden gelen her şeyi yaparsak, %100 odaklanıp enerjimizi yönlendirirsek, atasözündeki kımıldamayan dağ olmak yerine, karşı çıkılmaz bir güç oluruz. O noktadan sonra artık çevremiz bizi değil, biz çevremizi değiştirmeye başlarız. Etrafımızdaki insanlar bunu fark eder. Artık tetikleyici biziz.

Dördüncü Kısım

Pişman Değilim

21. Bölüm

Katılım Çemberi

Yetişkin hayatınızda yaptığınız en önemli davranış değişikliği nedir?

Bu soruyu yüzlerce kişiye sordum, neredeyse hepsi de çok hızlı bir şekilde cevap verdi.

En hızlı cevap verenler kötü bir alışkanlıktan kurtulanaırdı. Bir medya şirketinde üst düzey yönetici olan 51 yaşındaki Amy, hemen sigarayı bıraktığını anlatmaya başladı.

“Sorduğum şey tam olarak bu değildi” dedim. “Sigarayı bırakmak takdire şayan ve zor bir iş. Ama aynı zamanda sigara içmek sağlıksız bir şey, üstelik etrafındakiler de bundan hoşlanmıyor. Yani bırakmak için dışarıdan epey baskı var. Ben gönüllü olarak yaptığın ve *başka* insanların hayatlarında olumlu bir etki yaratan bir değişimden bahsediyorum.”

Amy düşündü. “Anneme daha iyi davranmak sayılır mı?” dedi.

Tabii ki sayılırdı. Amy annesiyle yakın olduklarını anlattı, ama belki de fazla yakındılar. Annesi yetmişli yaşlarının sonundaydı ve her gün telefonda konuşuyorlardı ama sürekli tartışıyorlar, önemsiz konularda kavga ediyorlardı. İkisi de haklı olduğunu ispatlamak

istiyordu. Amy buna “bin dikenli gül” diyordu. Bir gün, annesinin yakında öleceğini düşünüp ikisinin de yaşlandığını fark ederek, annesiyle ateşkes yapmaya karar verdi ama ona bir şey demedi. Sadece sözlü tartışmalara katılmayı reddetti. Annesi iğneleyici bir şey söylediği zaman Amy son yorumu zehirli bir bulut gibi havada asılı bıraktı ve dağılmasını bekledi. Kızı attığı yumruklara cevap vermezince, annesi de bir süre sonra yumruk atmayı bıraktı.

“Yaptığın şey kolay değildi” diyerek onu tebrik ettim. Bu yaptığı sigarayı bırakmaktan daha zordu. Herkes onun yaptığını yapabilsaydı ailece çıkılan tatillerin, doğum günlerinin ve bayram yemeklerinin ne kadar güzel geçebileceğini düşünmesini söyledim. “Sadece kendi senaryonu değil, iki kişinin senaryosunu değiştirdin. Kendinle gurur duymalısın” dedim.

Bazıları da sorduğum soruyu yanlış anladı. Kariyerleriyle ilgili önemli bir karardan ya da bir anlık bir aydınlanmadan bahsettiler. Finans sektöründe çalışan bir yönetici hukuk fakültesine giderken, babası ve ağabeyleri gibi avukat olmayacağını anladığı anı hatırladı. O aydınlanma anından sonra hukuk fakültesini bırakmış, finansal analist olmuştu. Ama bu bahsettiği olay davranış değişimi değil, bir yol ayrımıydı. “Bir soruna herkesin benim bakış açımı bakmadığını anladım” diyen ve bunu ciddi ciddi önemli bir gelişme olarak gören galerici de aynı yanılgıya düşmüştü. Bu sadece bir içgörüydü (pek de benzersiz değildi yani). Ancak bu içgörü nedeniyle insanlara davranış biçimi radikal bir şekilde değişmişse, bunu davranış değişimi sayabilirdik, aksi takdirde sadece bir içgörüden ibaret kalacaktı.

Birçok kişi de fiziksel disiplin ve zihinsel çabayla ilgili zaferlerini anlatıyor; maraton koşmak, yüzelli kiloluk göğüs presi yapmak, okula dönüp master ya da doktora yapmak, ekmek yapımında ustalaşmak, meditasyon yapmayı öğrenmek bunlardan bazıları. Bunlar da takdiri hak eden kişisel gelişim başarıları ama ekmek yapmak ya da ağırlık kaldırmak başkalarına karşı davranışlarınızı gözle gö-

rölür şekilde etkilemediyse (ve sadece sanki Valium almışsınız gibi sizi sakinleştirmeye yaradıysa), duymayı umduğum ilişkisel başarıyı teşkil etmezler, davranış değişikliği değil, faydalı birer faaliyet olmakla kalırlar.

Bu soruyu sorduğum insanların büyük bölümüyse, herhangi bir şey değiştirdiklerini hatırlamıyorlar (hızlıca bir soru sorayım: *Sizin yaptığınız en önemli davranış değişikliği nedir?*).

O boş bakışlar beni şaşırtmıyor. Bire bir koçluk yaptığım danışanlarımla ilk karşılaşmamda genellikle aynı tepkiyi alırım. Bu başarılı insanlar ne kadar öz-farkındalık sahibi olup çevrelerine karşı uyanık olsalar da, ben onlarla konuşup verileri gösterinceye kadar davranışlarını değiştirmeleri gerektiği akıllarının ucundan bile geçmemiş oluyor.

Neyi değiştirmemiz gerektiğini bulmaya çalışırken, birçok hata yapıyoruz.

Bizim için pek de önemli olmayan sorunlarla vakit kaybediyoruz. "Annemi arasam iyi olur" diye düşünüyoruz. Ama eğer buna gerçekten önem veriyor olsaydık, düşüneneğimize gider annemizi arardık. Yapmak yerine dilemeyi tercih ediyoruz.

Katı ikicil düşüncelerle kendimizi kısıtlıyoruz. Örneğin Nadeem Simon'a karşı sadece iki davranış alternatifi olduğunu düşünüyordu: Ya gülümseyip bir şey yokmuş gibi davranacaktı (ki bu son derece küçük düşürücü bir şey olurdu) ya da onunla mücadele edecekti. Nadeem içinde bulunduğumuz ortamların esnek olduğunu bilmiyordu. Bir ortam bize "ya o ya bu" seçeneklerinden fazlasını sunar. Nadeem'e bu can sıkıcı durumun bir fırsat olduğunu, takım ruhuna yatkın biri olduğunu göstermek için bu durumu kullanabileceğini ve belki de beklenmedik bir sürprizle Simon'un da daha iyi bir ekip üyesi olmasını sağlayacağını göstermek gerekiyordu.

En önemli sorun da, hayal gücümüzün yetersiz kalmasıdır. Birkaç yıl öncesine kadar aynı zamanda bir tıp doktoru da olan bir yöneticiye

hiç koçluk yapmamıştım. Oysa şimdi bu niteliklere sahip bir değil, tam üç kişiyle çalışma şerefine nail oldum: Dünya Bankası'nın Başkanı Dr. Jim Yong Kim, Mayo Clinic'in başkanı John Noseworthy ve Birleşik Devletler Uluslararası Gelişim Ajansı'nın yöneticisi Dr. Raj Shah. Bu insanlar sadece olağanüstü zeki ve başarılı olmakla kalmayıp, hayatımda tanıştığım en dürüst, şerefli ve kendilerini işlerine adanmış kişilerdir.

Koçluk sürecinin başlarında, doktorların her biriyle altı Katılım Sorusu'nu ele aldım:

1. Kendime net hedefler koymak için elimden geleni yaptım mı?
2. Hedeflerime doğru ilerlemek için elimden geleni yaptım mı?
3. İşime anlam katmak için elimden geleni yaptım mı?
4. Mutlu olmak için elimden geleni yaptım mı?
5. İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak için elimden geleni yaptım mı?
6. Tam bir katılım göstermek için elimden geleni yaptım mı?

Hepsi de zeki, dizi dizi diplomaları olan ve basit sorular karşısında donup kalmak gibi bir alışkanlığı olmayan bu adamlar, dördüncü soruyu, *Mutlu olmak için elimden geleni yaptım mı?* sorusunu gördüklerinde birden sustular ve gözlerinde kafalarının karıştığını gösteren bir bakış belirdi.

"Mutlu olmakla ilgili bir sorunuz mu var?" diye sordum.

Üç ayrı görüşmede her biri neredeyse aynı şekilde cevap verdi: "Mutlu olmak için çaba göstermek hiç aklıma gelmemiştir."

Bu insanların üçü de tıp fakültesinden mezun olup üst düzey yöneticiler olacak kadar yüksek bir zihinsel kapasiteye sahipti ama mutlu olmalarının hatırlatılması gerekiyordu. İşte neleri değiştirmemiz gerektiğini bulmak bu kadar zor. Aramızdaki en zeki insanlar bile gözlerinin önündeki büyük hedef tahtasını göremeyebiliyorlar.

Ben size neleri değiştirmeniz gerektiğini söyleyemem. Bu kişisel bir seçimdir. Merhamet, sadakat, cesaret, saygı, dürüstlük, sabır, cömertlik, alçakgönüllülük gibi yüce özelliklerden oluşan bir liste yazabilirim. Bunlar ebeveynlerimizin, öğretmenlerimizin ve koçlarımızın gençken bize aşılamaya çalıştığı ebedi erdemlerdir. Vaazlar, başsağlığı konuşmaları ve diploma töreninde yapılan konuşmalar bize sık sık bu erdemleri hatırlatır.

Ama erdemlerle ilgili nutuk dinlemek bizi erdemli yapmaz. Bir konuşma ne kadar güzel olursa olsun, eğer değişmek için bizi zorlayan bir neden yoksa, kalıcı değişimi tetikleyemez. Dinler, başımız salları, sonra eski hayatımıza döneriz. Bu durumun en büyük etkenlerinden biri, istediklerimizi yapacak örgütlenmeden yoksun olmamızdır. Vizyonu geniş Planlamacılar ama Eylemci olarak gözlerimiz bozuk. Ama yukarıda bahsettiğim üç doktorda olduğu gibi, bazen değişim fikri aklımıza bile gelmeyebilir.

İşte bu nedenle Katılım Soruları'nı danışanlarıma sürecin başlarında veriyorum. Bu sorular o kadar temel konuları içeriyor ki, genellikle insanlar bunları kendilerine sormayı unutuyorlar. Bu altı soruyu, her zamanki çevre eğitimimle birleştiriyorum. Çevrenin davranışlarımız üzerindeki iyi ve (çoğunlukla) kötü etkisinin farkında değiliz. Bu etaplardan sonra arkama yaslanıp, müşterilerimin kafasındaki çarkların dönmesini bekliyorum. Deneyimlerime göre, insanları mutluluk, amaç ve katılım gibi temel konularla bağlantılı olarak çevreleri hakkında düşünmeye zorlamak zihinlerini odaklamalarına yardımcı oluyor, bu alanlarda ne durumda olduklarını ve bunun sebeplerini sorgulamaya itiyor.

Katılım Soruları'nı cevaplayıp performansımızı değerlendirdiğimiz, ama çıkan sonuçları yetersiz bulduğumuz zaman, çevremizi ya da kendimizi suçlayabiliriz.

Çevresel şartları günah keçisi yapmaya bayılıyoruz. Net hedeflerimiz yok çünkü rapor vermem gereken çok fazla kişi var. Hedefleri-

me varamıyorum çünkü bir koltukta çok sayıda karpuz taşıyorum. Mutsuzum çünkü çalıştığım iş çıkmaz bir sokak. Pozitif ilişkiler kuramıyorum çünkü insanlar buna yanaşmıyor. İşimde fazla katılım göstermiyorum çünkü çalıştığım şirket bana yardımcı olmuyor. Liste böyle uzayıp gider.

Çevreyi suçlamakta ne kadar ustaysak, kendimizi temize çıkarmakta da o kadar becerikliyiz. Kötü tercihler yaptığımızda kendimizi suçlamayız. Suçu çevresel şartlara atmak bu kadar kolayken suçu kim üstlenir ki? İş arkadaşlarınızın yaptıkları bir hata ya da ruh halleri için kendilerini suçladığına hiç şahit oldunuz mu? Suç her zaman orada bir yerdedir.

Kendimizle çevremiz arasındaki etkileşimi dürüstçe değerlendirmek, olmak istediğimiz kişi olmaya giden yoldur.

Bu kitabı yazarken başlıca amacım nispeten mütavazıydı: Sizlere, sizin için önemli olan davranış değişimlerini başarabilmeniz için yardımcı olmak istiyordum. Neyi değiştirmeniz gerektiğini söylemek bana düşmez. Biraz zaman ayırıp düşünürseniz, zaten çoğunuz ne yapmanız gerektiğini bulursunuz. Benim işim size seçtiğiniz değişimleri elde etmeniz için yardımcı olmaktır. Bunun ille de çok büyük bir değişim olması gerekmez. Tanınmayacak hale gelmeniz şart değil. Herhangi bir pozitif değişim, hiç değişmemekten iyidir. Eğer bu kitabı okurken kazandığınız bir içgörü sayesinde biraz daha mutlu olabildiyseniz ya da sevdiğiniz insanlarla ilişkilerinizde küçük de olsa bir düzelme olduysa veya hedeflerinizden birine erişmeyi başardıysanız, benim için yeterlidir.

Ama iki hedefin önemini de vurgulamaya çalıştım. Bunlar ebeveynlerimizin bize öğrettiği klasik geleneksel değerlerden biraz farklı. Daha çok pozitif varoluş halleri diyelim.

Birinci hedefimiz farkındalık, yani etrafımızda olup bitenlerin farkında olmak. Çoğumuz günlerimizi çok düşük bir farkındalıkla geçiriyoruz. Seyahat ederken ya da işe giderken beynimizdeki çarkları kapatıyoruz. Toplantılarda düşüncelerimiz başka yerlere gidi-

yor. Sevdığımız insanlarla birlikteyken bile televizyon seyrederek ya da bilgisayar başına geçerek dikkatimizi dağıtıyoruz. Kimbiler dikkat etmeyerek neler kaçırıyoruz.

İkinci hedefimiz ise katılım. Çevremize karşı sadece uyanık olmakla kalmayıp, ona katılmamız da gerekiyor. Bizim için önemli olan insanlar bunun farkına varır. Birçok bağlamda katılım, en takdir gören varoluş şeklidir. Hem asil hem de keyiflidir, gurur duyabileceğimiz ve zevk alabileceğimiz bir şeydir. Eşimizin ya da çocuğumuzun ağzından “Her zaman yanımda oldun” sözlerini duymaktan daha şahane bir övgü var mı? Ya da “Asla yanımda olmadın” sözcüklerinin neden olduğu acıdan daha büyüğü var mı? İşte katılım bu kadar önemli. Yetişkinlerin davranış değişikliğinin en güzel ürünü.

Farkındalık ve katılım isteğimizi kabul ettiğimiz zaman, çevrenin bizi maruz bıraktığı bütün tetikleyicileri daha iyi anlayacak bir konumda oluruz. Çevrenin tetikleyici etkisi sürprizlerle dolu olduğu için, genellikle ne geleceğini bilmeyiz ama başkalarının bizden ne beklediğini biliriz. Ayrıca kendimizden ne beklediğimizi de biliriz. Bu çaba olağanüstü sonuçlar verebilir. Artık çevremizi biz rayların üzerinde donmuş şekilde dururken üstümüze gelen bir tren gibi görmek zorunda değiliz. Çevremizle aramızdaki etkileşim karşılıklı bir hale gelir, o bizi yarattığı kadar biz de onu yaratırız. Katılım Döngüsü olarak tanımladığım bir denge elde ederiz.

Katılım Çemberi



Bu denge halini elde etmek zor değil. Bu döngünün nasıl işlediğini göstermek için, son derece yaygın olan (ama önemsiz olmayan) ve bu yüzden genellikle pek fark etmediğimiz (ama fark etmemiz gereken) gündelik bir olayı örnek olarak kullanacağım. Bu hikâye bana, Jim diye bir yöneticinin e-posta mesajıyla ulaştı. Jim, Dartmouth Üniversitesi'nin Tuck İşletme Fakültesi'nde verdiğim Lisanüstü Yöneticilik sınıflarından birine katılmıştı.

Jim kasırğa benzeri bir gün geçirirken, karısı Barbara telefon açmıştı. O gün her şey ters gidiyordu: Müşteriler şikâyet ediyor, departman şefi azarlıyordu, üstelik asistanı da hasta olduğu için işe gelmemişti. Karısı “biriyle konuşmaya ihtiyacım var” dedi. Görünüşe bakılırsa o gün onun da işleri pek iyi gitmiyordu.

Bu cümle, *biriyle konuşmaya ihtiyacım var*, bir tetikleyicidir. Jim'e yaptığı işi bırakıp *dinlemesini* söyler. Fikri sorulmuyor, yardım istenmiyordur. Hatta hiçbir şey söylemesine gerek yoktur. Sadece dinlemesi isteniyordur. Aslında o gün ondan “istenen” en kolay şey budur. Beklenmedik bir hediye gibi keyfini çıkarmalıdır.

Ama Barbara'nın sesini duyduğu anda o telefonu hoş bir şey olarak görmesi garanti değildir. Bir tetikleyici insanı belli bir şekilde davranmaya iter, Jim'in de seçebileceği birçok davranış şekli vardı, hiçbiri de harika alternatifler değildi.

Telefon çaldığında kendini daha kötü hissedebilir, bir başka deyişle, tetikleyiciyi mevcut duygularını pekiştirmek için kullanabilirdi.

Karısına o anda çok meşgul olduğunu, onu sonra arayacağını ya da akşam evde konuşabileceklerini söyleyebilirdi. Bir başka deyişle, tetikleyici anı erteleyerek daha elverişli bir zamana atabilirdi.

Ya da onu yarım kulakla dinleyip, o arada başka bir iş de yapabiliirdi. Yani tetikleyiciyi düşük öncelikli bir konuma atarak, karısının bunu fark etmeyeceğini umabilirdi.

Kendi geçirdiği günle karşılaştırdınca karısının problemlerinin pek önemli olmadığını düşünebilir, karısına dertlerini detaylı ola-

rak anlatıp neden kendi başının daha çok belada olduğunu kanıtlamaya çalışabilirdi. Yani, Barbara'nın tetikleyicisiyle rekabet edip "kazanabilirdi." Son derece güvenilmez bir strateji seçerek, bir kez daha, karısının hatalı, kendisininse haklı olduğunu göstermeye kalkabilirdi.

Ya da karısını dinleyebilirdi.

Bunlar küçük dürtülerdir. Kim hayatında bir kez bile kendini sinirli ya da aksi hissetmemiş, başkasının şikâyetlerini dinlerken öfke nöbeti geçirmemiştir? Arkadaşı bir şeylerden yakınıırken zihninde başka yerlere gitmeyen var mıdır? Başkasının şikâyetlerini kullanarak kendi yaşadığımız zorlukları yüceltmek de pek sık görülen bir davranıştır.

Farkındalığımız düşük olduğu zaman (sık sık o sırada yaptığımız veya hissettiğimiz şeye daldığımızdan) kolayca tetikleniriz. Tetikleyiciyle dürtü ve dürtüyle davranış arasındaki süre anlıktır. Maruz kaldığımız sıralama budur. Tetikleyici dürtüye, dürtü de davranışa yol açar, o davranış bir başka tetikleyici yaratır ve bu döngü böyle devam eder. Bazen işler iyi gider, şansımıza doğru "seçimi" yaparız, ama üzerinde düşünmeden seçim yapmak gereksiz risk almak demektir ve kaosa neden olabilir. Farkındalık fark yaratır. Tetikleyici sıralamayı uzatır ve bize biraz nefes alma şansı verir. Uzun bir süreden bahsetmiyoruz, sadece önümüzdeki tercihleri düşünebilecek ve daha iyi bir seçim yapabilecek kadar bir süre bize yeter.

Jim'in bana e-posta yazmasının nedeni, doğru seçimi yaptığını anlatmak istemesiydi. Aşağıda, o ilk tetikleyici anda hissettiği dürtüyü anlatıyor:

Tek sorun yaşayan sen değilsin demek üzereydim. Sonra sizin sözlerinizi hatırladım: "Şu anda bu konuda pozitif bir fark yaratmak için gereken yatırımı yapmaya gö-

nüllü müyüm?” Bir nefes aldım ve onunla konuşan insan olmaya karar verdim. Hiçbir şey söylemedim. Anlatmayı bitirdiği zaman “şimdi kendimi daha iyi hissediyorum” dedi. Bense sadece “seni seviyorum” diyebildim.

İşte farkındalığımız yükseldiği ve katılımcı olduğumuz zaman yaşanan karşılıklı mucize. Bir olayın tetikleyici olduğunu anlar, uygun ve doğru şekilde tepki veririz. Davranışımız yeni bir tetikleyici yaratır, o da karşımızdaki insanın uygun ve doğru şekilde davranmasını teşvik eder. Bu böyle devam eder. Jim karısının kılığındaki tetikleyiciye karşı bunu yapmayı başardı. Karısı onun içindeki düşünceli ve harika insanı tetikledi, o da karısının kendisini iyi hissetmesini sağladı. İkisi birbirlerinin pozitif tetikleyicileri oldular. Onlar bunu bilse de bilme de, faydalı bir katılım döngüsünün üzerinde dönüyor ve döngüyü muhafaza ediyorlardı.

22. Bölüm

Değişmeyen Bir Hayatın Tehlikeleri

Hiçbir şeyin değişmediği, her şeyin aynı kaldığı bir hayat yaşadığınızı düşünün.

Hayatınız boyunca aynı şirkette çalışmaktan, elli yıl boyunca aynı kişiyle evli kalmaktan ya da doğduğunuz mahalleyi hiç terk etmemekten bahsetmiyorum. Bunlar pişman olunacak ya da yerilecek seçimler değil, tam aksine takdir edilecek seçimlerdir. Uzun ve mutlu bir hayatın sonunda, kutlanmaya değer sağlam bir kalıcılığı yansıtırlar.

Ömrümüz boyunca aynı yemekleri yemekten, aynı tipte giysiler giymekten, aynı kitaplardan/müzikten ve televizyon programlarından hoşlanmaktan, hatta aynı politik görüşleri sürdürmekten de bahsetmiyorum çünkü zevklerimizi, görüşlerimizi ve tercihlerimizi hiç değiştirmeden yaşamak zaten imkânsızdır. Dünyanın en inatçı insanı olsak bile, bunu yapmak mümkün değildir çünkü çevre buna izin vermez. Etrafımızdaki dünya değiştiği için biz de onunla birlikte değişmek zorunda kalırız, zaten çoğu zaman da akıntı yönünde yüzmek daha kolaydır.

Hayatları boyunca aynı evde yaşayıp aynı işte çalışan ve aynı insanla evli kalan en istikrarlı insanların bile tamamen değişimden yoksun bir varoluşu sürdürmeleri mümkün değildir.

Buna rağmen değişmezliğimizi bir şeref madalyası gibi göğsümüzde taşıdığımız bir alan vardır. İnsanlarla ilişkilerimizde değişime direniyoruz.

Konusunu bile unuttuğumuz bir kavga yüzünden yıllarca küs kalıp konuşmadığımız abla.

Çocukluğumuzda takılan o zalim lakapla eziyet ettiğimiz eski arkadaş.

Yıllardır gördüğümüz ama çekindiğimiz, umursamadığımız ya da zahmet etmediğimiz için hiç tanışmadığımız komşu.

Çok şey talep ettikleri için içerlediğimiz müşteriler.

Aile üyelerinin acaba ne zaman patlayacak diye aralarında bahse girmesine neden olan öfkemiz.

Çocuğumuz bizi hayal kırıklığına uğrattığı zaman verdiğimiz paylayıcı cevap.

Çoğumuz menüsünü hiç değiştirmeyen bir restoranla dalga geçeriz ama kendimizle dalga geçmez ya da kınamayız. Kimin zarar gördüğüne bakmaksızın, bazı davranışlarımızı mümkün olduğu kadar uzun süre devam ettirmekten saçma bir gurur duyduğumuz bile olur. Ancak telafi edilemez zararlar verdikten ve daha nesnel olabileceğimiz bir noktaya vardıktan sonra davranışlarımızı gözden geçirir, belki de pişman oluruz. Neden ablamla o kadar yıl dargın kaldım? Neden en iyi arkadaşıma zalimce davrandım? O komşuyla tanışmayarak güzel bir ilişkiyi kaçırmış olabilir miyim? Neden müşterilerime bana sipariş verdikleri için teşekkür etmedim? Üzülen çocuğuma teselli edici bir söz söylemek çok mu zordu?

Hem sevdiklerimize hem de bize zarar veren negatif davranışları sürdürdüğümüz zaman, değişimsiz bir hayatın en tehlikeli türünü yaşıyor oluruz. Bilerek ve isteyerek hem kendimizi hem de

başkalarını üzmüş oluruz. O üzüntüyle geçirdiğimiz zamanlar geri gelmez. En acı verici olan şey de, bunun bizim seçimimiz olmasıdır.

Elinizdeki kitabın ilk sayfalarında eğer işimi doğru yaparsam sizlerin, yani okuyucularımın hayatlarında biraz daha az pişmanlık yaşayacağını söylemiştim.

Şimdi sıra sizde. Fazla bir şey istemiyorum. Bu kitabı kapattığınızda sonradan pişmanlık duymayacağınız bir değişimi, bir tetikle-yici davranışı düşünün. Tek kriterimiz bu. İnanın bunu yaptığınıza memnun olacaksınız. Belki annenizi arayıp onu sevdiğinizi söyleyeceksiniz. Belki bir müşterinize size sadık kaldığı için teşekkür edeceksiniz. Belki bir toplantıda alaycı bir yorum yapmak yerine hiçbir şey söylememeyi tercih edeceksiniz. Yeter ki küçük de olsa her zaman yaptığınız ve sonsuza dek yapmaya niyetlendiğiniz bir şeyden vazgeçin.

Yapın.

Arkadaşlarınıza, şirketinize, müşterilerinize, ailenize iyi gelecek.

Size daha da iyi gelecek. O kadar iyi gelecek ki, yine yapmak isteyeceksiniz.

TEŞEKKÜR

Herşeyden önce koçluk hizmeti verdiğim danışanlarıma teşekkür etmek istiyorum. Dünyanın en iyi liderlerine koçluk yapma şansım oldu. Onları seviyorum ve hayatlarının küçük de olsa bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.

İki lidere özellikle teşekkür edeceğim.

Frances Hesselbein on dört yıl boyunca Amerikan İzci Kızlar Birliği'nin CEO'su olarak görev yaptı. Peter Drucker, Frances'in tanıdığı en başarılı lider olduğunu söylüyordu. Ben de onunla aynı fikirdeyim. Beyaz Saray'a giderek Başkan adına sunulan Özgürlük Madalyası'nı almasını izlemek benim için bir onurdu. Onunla otuz yıllık harika bir arkadaşlığımız da var.

Alan Mulally önce Boeing Commercial Aircraft şirketinin başkanıydı, daha sonra Ford'un CEO'su oldu. ABD'de yılın CEO'su seçildi ve *Fortune* dergisi onu dünyanın üçüncü en iyi lideri seçti. Alan, daha önce hiç tanık olmadığım olağanüstü bir liderlik yaklaşımı geliştirmişti.

Alan ve Frances çok başarılı liderler olmalarının yanı sıra olağanüstü insanlar. Dürüstlük, hizmet ve saygı konusunda herkese örnek olabilirler. Her ikisi de bana yardımcı olmak için büyük çaba gösterdi. Onlardan, okuduğum tüm kitaplardan ve gittiğim tüm kurslardan daha fazla şey öğrendim.

Teşekkürler Frances ve Alan!

Aileme de teşekkür etmek istiyorum. Çılgın programıma rağmen yıllardır beni destekliyor ve seviyorlar. Eşim Lyda tanıdığım en harika insandır. Kırk yılı aşkın birlikteliğimizde onun sevgisi iyi ve kötü günlerde hep yanımda oldu. Harika bir evlat olan Bryan kendine çok güzel bir hayat kurdu, şimdi de bir şirketin lideri olarak hizmet veriyor. Kızım Kelly çok başarılı bir profesör oldu ve bu kitabı yazarken bana birçok fikir verdi. Ayrıca damadım Reid'i de kendi elimle seçmiş olsam, ondan iyisini bulamazdım.

Kitaplarımı okuyan, videolarımı izleyen ve derslerime gelen herkese de teşekkür ederim. Yıllar içinde bana harika notlar gönderdiler. Güzel sözlerinizin benim için ne kadar önemli olduğunu anlatamam.

Son olarak, kitabımı okuduğunuz için sizlere teşekkür etmek istiyorum. Kitabın, size daha iyi bir hayat yaşamanız için yardımcı olmasını umuyorum.

Ne de olsa, hayat güzel!

