

DOĞAN CÜCELOĞLU

Dayanışma Bilincinin Temeli

İçimizdeki Biz



37
BASIM

Remzi Kitabevi

Doğan CÜCELOĞLU

İçimizdeki Biz

"Kalite Bilincinin Temeli"

İÇİMİZDEKİ BİZ
2



Remzi Kitabevi

Geliştiren Kitaplar Dizisi
İÇİMİZDEKİ BİZ
Kalite Bilincinin Temeli
Doğan Cüceloğlu
SİSTEM YAYINCILIK

Doğan Cüceloğlu İçel'in Silifke kasabasında doğmuş ilk ve ortaokul öğrenimini orada yapmıştır. Silifke'de o yıllarda lise olmadığı için lise eğitimini Ankara ve Kırklareli'n- deki ağabeylerinin yanında tamamlamıştır. Daha sonra İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü'nden lisans diplomasıyla mezun olmuş ve University of Illinois, Champaign-Urbana'da dil psikolojisi alanında doktora yapmıştır. Türkiye'de İstanbul Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışmış ve bir yıl Fulbright araştırma bursuyla University of California, Berkeley'de bulunmuştur.

Doğan Cüceloğlu'nun uzmanlık alanı algılama, öğrenme ve dil psikolojisidir. Türkçe ve İngilizce yayınlarının birçoğunu iletişim konusunda yapmıştır; bu yayınlar aynı toplumda yetişmiş insanlar arasındaki ilişkileri olduğu kadar, farklı toplum ve kültürlerde yetişmiş kişilerin iletişim ilişkilerini de kapsar.

Doğan Cüceloğlu halen California State University'de (ABD) görevli olmasına rağmen kitaplarını Türkçe yayınlamaya devam etmektedir. *İnsan ve Davranışı* (1991), *Yeniden İnsan İnsana* (1991) ve *İçimizdeki Çocuk* (1992) Remzi Kitabevi, *İyi Düşün Doğru Karar Ver* (1993) ile *Yetişkin Çocuklar* (1994) Sistem Yayıncılık tarafından yayınlanmıştır. Yazar *Cumhuriyet Bilim Teknik* ve başka Türkçe dergilerde de değişik konularda makaleler yayınlamaktadır.

*Bu kitabı,
Türkiye'nin çağdaşlaşmasının,
bilimsel tutum ve düşüncenin
yaşamımızın her yönüne hâkim
olmasıyla gerçekleşeceğine inanan,
bu yönde araştırma ve yayın yapan,
bilim adamı yetiştiren, Bilgi ve sevgi
ile örülmüş diyaloglarla gençlik
yıllarımı yönlendiren, Temel ilke ve
değerleri ile bütünlük içinde yaşamış
bir insan örneği olan, Rahmetli
hocam Prof. Dr. Mümtaz Turhan'ın
azız anısına sunuyorum.*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	ix
ÖNSÖZ	xi
KISIM I	
OLAYLAR VE DÜŞÜNDÜKLERİ	
1 Giriş.....	5
2 Sıradan Bir Olayın Düşündürdükleri.....	20
KISIM II	
YENİ BİR BİLİNCİN DOĞUŞU	
3 Sen Ben Anlayışı ve Biz Bilinci	31
4 Doğanın Bir Düzeni Var	46
5 Gazete Yazarlarında Sen Ben Anlayışı ve Biz Bilinci	61
KISIM III	
BİR VİZYON OLUŞTURMA	
6 Bilincin Gelişimi ve Vizyon	73
7 Evrensel Doğrular ve Vizyon.....	86
8 Vizyon ve Yaşam Coşkusu.....	94
9 Vizyonda Denge.....	103
10 Kişisel Bütünlük	110
11 Kişisel Gelişim	117
KISIM IV	
AİLEDE BİZ BİLİNCİ	
12 Ailede Kalitenin Temeli Ailede Biz Bilincidir	131
13 Doğal İlkelerin Bilincinde Olma	137
14 Çocuk Öncesi, Çocuk Yetiştirme ve Sonrası	147
KISIM V	
İŞ YAŞAMINDA BİZ BİLİNCİ	
15 İnsan Yerine Konmak.....	155
16 Hasım mı, Ortak mı?	161
17 Doğru Olanı Yapmak	170
18 İlişki İnsan Değeri Üzerine Kurulmalıdır	176
19 Uzlaşma ve Barış	180
20 Onur Vermek	189
KISIM VI	
BİZ BİLİNCİ, YÖNETİM VE LİDERLİK	
21 Yönetim ve Liderlik	205
22 Lider Olmak	218

23	Dinleyerek ve Konuşarak Yönetmek	2 24	
24	İşyeri Kuralları	2 30	
KISIM VII			
PAYLAŞILAN SORUMLULUKLAR			
25	İşyerinde İşte Olmak.....	241	
26	Ne Ekersen Onu Biçersin.....	246	
27	Üretim, Kalite ve Karlılık.....	2 58	
28	Uygulama Stratejisi.....	266	
29	Biz Bilinci ve Sendikalar . . . ,.....	272	
30	Bireysel Sorumluluk.....	275	
KISIM VIII GELECEĞİN GÜCÜ			
31	Olaylar ve Düşündürdükleri.....	283	
KAVRAMLAR SÖZLÜĞÜ.....			290
KAYNAKLAR.....			2 95
DİZİN.....			298
TEŞEKKÜR			

Elinizdeki kitabın yazarı **Doğan Cüceloğlu** görünüyor. Aslında bu kitap bir ekip çalışmasının ürünüdür. Şimdi ekipteki insanlara teşekkür etmek, onların katkılarını tanıtmak istiyorum.

“Her insan çağının çocuğudur” derler. Her düşünür kendi çağının bir ürünüdür ve kendinden önce gelen düşünürlerin, bir anlamda, “çocuğudur.” Bu kitapta kaynak olarak verdiğim kitapların yazarları, onları yetiştiren düşünürler, benim ilk tanımak istediğim önemli kişilerdir. Bu yazarların yanı sıra seminerlerine katıldığım insanların yaşamıma katkıları teker teker söylenemeyecek kadar çok ve anlamlıdır. Onların omuzlarına basarak yükselme olanağını bulduğum için kendilerine minnettarım. Umarım, benden sonra gelenler de benim omuzumu, “basarak yükselecek bir omuz” niteliğinde bulurlar. İnsanımızın gelişme ve yücelmesinde bu nitelikte bir omuz olduğumu görebilmek beni mutlu edecektir.

Kızım Elif, kitabın yazılmasında ve biçimlenmesinde etkin bir rol oynadı. Kaliforniya’da üniversite kitaplıklarında saatlerini harcadı, ortaya çıkan ürünü eleştirel gözleeledi, önemli katkılar yaptı. Baba kız olarak bir proje üzerinde beraber çalışmanın mutluluğunu duyduk. Onunla gurur duyuyorum.

Asistanım Ebru Tuay kitabın içeriğinin oluşmasında ve yüzlerce ufak ayrıntının birbiriyle ahenk içinde kitapta yer almasında önemli katkılarda bulundu. Onun enerjik, bilinçli, girişken, olumlu, eleştirel yaklaşımı yaşamımın vazgeçilmez parçası haline geldi. Bu kitap da onun bu özelliklerinden nasibini aldı. İşbirliğimizin devamını diliyorum.

Şermin Yenice eğitilmiş ve deneyimli editörlük gözü ile kitabın ilk müsveddelerini gözden geçirdi. Dikkati, ilgisi ve güler yüzü ile beni sürekli teşvik etti. Editör olarak kitabın yapısına katkıları nedeniyle okuyucu daha derli toplu, daha rahat ve akıcı bir kitaba kavuştu.

Kitabı daha sonra gözden geçiren;

Üst düzey lider ve yönetici olarak ilke ve değerlerine, deneyimlerine güvendiğim Nejat Bilginer, Faruk Eczacıbaşı, Ataman Onar, Akın Öngör, Güler Sabancı, Tınaz Titiz;

İnsan kaynakları alanında koordinatör, yönetici, planlayıcı, uzman olarak görev yapan Yalçın İpbüken, Lale Küstü, Ümit Öztürk, Ömer Uzun, Rıdvan Yirmibeşoğlu;

Türk sendika yaşamında önemli görevler yüklenmiş olan Salih Kılıç, Yaşar Seymen, sendikalar konusunu inceleyen gazeteci yazar Atilla Özsever;

Üniversite profesörlüğünden sosyal yardım uzmanlığına kadar değişik meslekleri temsil eden Hatice Atlı, Sami Cüceloğlu, Yeşim Çavuşoğlu, Ahmet Dervişoğlu, Yonca Dervişoğlu, Abidin Sönmez, Tanol Türkoğlu, Hülya Yetişken;

Kitabın gelişmesine mantıksal yapısı, okunuşu, örnekendirilmesi bakımından önemli katkılarda bulunan, bir anlamda kitabı yeniden oluşturan ekip üyeleridir. Zamanlarını, enerjilerini, katkılarını hiç esirgmeden veren bu değerli insanlara yalnız kendi adıma değil, okuyucularım adına da teşekkür ediyorum.

Sistem Yayıncılık Ailesi, *“bilgi ve sevginin önemli değerler olduğu bir öğrenme ortamı yaratma”* misyonuna uygun bir tavır içinde bana her türlü yardımı yaptı. Çizimleriyle kitaba zenginlik katan Musa Gümüş’e ve ailenin diğer üyeleri Erdoğan Yenice’ye, Hidayet Pınarbaşı’na, Betül Çelik’e,

Zehra Yılmaz'a, Ebru Çağaloğlu'na, Osman Akınhay'a, Sedat Kurdoğlu'na ve Uğur Karaman'a katkıları için teşekkür ediyorum.

Kitabın kalitesi yukarıda söylediğim katkılar nedeniyle gerçekten yükseldi. Elinizdeki kitap benim tek başıma verebileceğimden daha kaliteli oldu. Ama, kitabın eksiklikleri ve gelişmesi gereken yönleri mutlaka vardır ve bu eksik yönlerin sorumluluğu tümüyle bana aittir.

ON SOZ

NEDEN KALİTE BİLİNCİ ÜZERİNE BİR KİTAP?

Kalite üzerine bir kitap yazmayı düşünmüyordum. Geliştiren ana baba konusunda çalışmayı planlıyordum. Son yıllarda Türkiye'ye gelerek Türk şirketlerine *İletişim ve Etkili Yaşam Seminerleri* vermeye başlayınca zaman içinde şunu anladım: Türk toplumunun şu an en dinamik, çağdaş, kendine güvenli, bilgiye değer veren sektörü özel iş kurumları. Kendini yenilemeye açık, iyi yetişmiş elemanları bünyesinde toplamış, dünya piyasasında yerini alma tavrını takınmış bir sektörle karşılaşacağımı ummuyordum. Kaliteye önem veren Türk özel sektörünü keşfetmek beni mutlu etti.

İş Yaşamının önemini Keşfettim

Seminer verdiğim her kuruluştaki beni olumlu etkileyen, gelişmiş, dünyanın herhangi bir ülkesinde rahatlıkla liderliğe ve yöneticiliğe soyunabilecek insanlarla tanıştım. Bu insanların Türkiye'nin geleceğini etkileyebilme gücünü kavradım.

İş yaşamı benim düşüncemde yeni boyutlar kazanmaya başladı. "İş" kavramının sadece para kazanmayı kapsamadığını, para kazanmanın ötesinde karmaşık, yaşamın tümünü kapsayan bir süreçler matrisi oluşturduğunu gördüm.

İş ve Aile

İş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki benzerliği görmeye başlamam da bu devreye rastladı. Ailenin toplumun temeli olduğunu, aile içinde yer alan süreçlerin kendilerini toplum yaşamında yansıttığını biliyordum. Ama iş yaşamına ile yaşamındaki süreçleri ne kadar içerdiğini bilmiyordum. Aile yaşamının kaliteli, sağlıklı, yaratıcı, doyumsuz, üretici ve anlamlı olması için gereken süreçlerin hepsinin iş yaşamının kaliteli olması için de gerekli olduğunu gördüm.

Yaşam holografiktir (holographic). Holografik kelimesi bir sistemi oluşturan her bir birimin o sistemin tümünü temsil ettiğini, kopyaladığını, taklit ettiğini ifade eder. Örneğin insan vücudundaki her hücre, DNA'lar düzeyinde, o insana ait tüm özellikleri taşımaktadır. Böylece ister dış, ister kemik, ister kan, ister deri yoluyla olsun, eğer bir insanın bir hücresine ulaşır ve onu analiz ederseniz, o insanın kendine özgü özelliklerine ulaşmış olursunuz.

Yaşam bölük pörçük, birbiriyle ilişkisiz kısımlardan oluşmuyor. Kişinin yaşamı bir bütün. Yaşamın bir yanında

oluşan aksama, yaşamın tümünde aksayan bir şeye işaret eder. Kişinin yaşamının bir yönündeki gelişme, diğer yönlerde gelişmelerin başlayacağına işaret eder.

İş ve aile arasındaki bu holografik ilişkinin bilincine varmam beni heyecanlandırdı. İş yaşamında kendilerini gerçekleştirmek üzere yola çıkmış olanlara yoldaşlık yapmaya karar verdim. Bu kitap böyle bir yoldaşlık duygusundan doğdu.

İş yaşamında ilkeleri olan, hakkaniyet içinde onurlu bir başarı elde etmek isteyenlerin, aile yaşamında da başarılı olmak istediğini gördüm. Montaigne'nin dediği gibi, "Bir aileyi yönetmek, bir ülkeyi yönetmekten daha kolay değildir."

Yaşamda Kalite

Aslında sözünü ettiğim yaşamda kalite. Kalite yaşamın tümünü kapsayan bir görüş, bir tutum, bir bilinçtir. Bu bilinç bireyin kafasını, kalbini ve cebini bir bütünlük içinde yönetirse yaşamda kalite oluşur. Kalite bilincinin kökleri ailede yatar. Zamanla iş yaşamında kendini göstererek tüm toplumu kapsar. Konfüçyus'un şu sözlerine kulak ermeliyiz: "Dünyaya güzel karakterlerini göstermeyi isteyen eskiler, önce devletlerini bir düzene koymaya çabaladılar. Devletlerini düzenlemek isteyenler, önce evlerine çeki düzen verme gereğini gördüler. Evlerini düzene koymak isteyenler, önce kişiliklerini terbiyeden geçirmeleri gereğini anladılar."

Kalite konusunda seminer veren, eğitim programları hazırlayan insan kaynakları uzmanı bir arkadaşım¹, "Toplam Kalite sözcüğündeki 'toplam' kelimesi, 'şirkette herkes kaliteden sorumludur' anlayışı ile sınırlı olmamalıdır.

Bir yönetici, şirket içinde Toplam Kalite Felsefesine uygun davranış gösteriyor, şirket dışına çıktığında trafik kurallarına uymuyor, evinde eşini çocuğunu dinlemiyor, alışveriş yaptığı dükkana girdiğinde merhaba, günaydın demiyor ise, şirket içindeki Toplam Kalite'ye uygun davranışı 'göstermelik davranış' olmaktan öteye geçemez," dedi. Arkadaşımın burada vurguladığı bilinç, bu kitabın konusu olan BİZ Bilinci'dir.

Bu Kitap Kimler İçin Yazıldı?

Bu kitap yaşamın tümüne önem verenler için yazıldı. İster yönetici, ister altyönetici, ister destek elemanı olarak çalışın, ister bekar, ister evli olun, bu kitabın size söyleyecekleri olduğuna inanıyorum. Bu kitap yaşamının sağlıklı, yaratıcı, doyumlu, dengeli ve anlamlı geçmesini isteyenlere yaşam yolculuklarında yoldaşlık etmek için yazıldı.

Yazarın Gözlüğü

Ben bir psikologum. Bireyin davranışını bir sistem içinde açıklayabilmek ve önceden kestirebilmek psikoloji biliminin amacıdır. Psikolojinin bana vermiş olduğu gözlükle olaylara bakıyor ve o bilim dalında geliştirilmiş olan kavramlarla onları anlıyor ve yorumluyorum. Ömer Uzun'a bu paylaşımı için teşekkür ediyorum.

Aile, iş yaşamı ve toplum içindeki davranışlar gibi oldukça sosyal ve ekonomik yönleri olan olaylara bir psikolog olarak yaklaşmam okuyucularımın bazılarını rahatsız edebilir. Belki de siz bu tür okuyucularımdan birisiniz ve olayları açıklarken daha' ekonomik kuramlar ve

özellikle diyalektik materyalizm kavramlarını kullanıyor olmamı istiyor olabilirsiniz. Bir davranış bilimcisi olarak olaylara bakmak istememin iki nedeni var: İlki, otuz beş yıllık mesleksi bilgi, görgü ve edindiğim bilgeliği kullanma isteği. İkincisi de, psikoloji dışındaki kavramları sistemli bir biçimde uygulamaya koyacak kadar içli dışlı bilmemem.

Türk insanının davranışını kültür ve davranış bilimleri kavramlarıyla açıklamak bizim toplumumuz için henüz yeni. Psikoloji'nin ve Kültür Antropolojisi'nin kavramlarını uygulamaya koymaya önem veriyorum. Diyalektik materyalizmin kavramlarıyla toplumsal olayları açıklamak bir zamanlar alışkanlık haline gelmişti ve bildiğim kadarıyla, bu tür bir yaklaşımla Türk okuyucusu tanışmış bulunuyor. Ben ise olaylara psikolog gözlüğü takarak bakıyorum ve sizi bu gözlükle tanıştırmak istiyorum.

Kitap Sekiz Kısımdan Oluşuyor

Kitap sekiz kısımdan oluşuyor. *Birinci Kısım'da* çevremizde göregeldiğimiz, alıştığımız olaylara bakıyor ve bu olayların altında yatan insan kalitesini irdeliyorum. Çevremizde gördüklerimiz bazı davranışların sonuçlarıdır. Bu davranışlar bir boşlukta oluşmuyor. Her insan davranışı, o davranışı yapan insanın bilincinin aynasıdır. Bu kısımda insan bilincinin türlerine bir göz atıyorum.

İkinci Kısım'da, sorunları yaratan Sen Ben Anlayışı ile sorunların çözümünün temeli olan BİZ Bilinci'ni tanıtıyor ve Türkiye'de gazete yazarları üzerine yapılmış bir araştırmanın sonuçlarını gözden geçiriyorum. Bu kısımda yapılan tanımlar kitabın daha sonraki tartışmalarında temel olarak kullanılmıştır.

Üçüncü Kısım'da, BİZ Bilinci'nin temelini oluşturan vizyon kavramını inceliyorum. Vizyon, bu kitabın en temel kavramlarından biridir. Vizyon birey, aile, iş yaşamı ve toplum düzeyinde yaşamı anlamlı ya da anlamsız yapan bir öneme sahiptir. Vizyonu olan bireyin yaşamı anlamlıdır. Ailenin vizyonu varsa orada BİZ Bilinci gelişir. Vizyon olmadan şirketin uzun süreli ve tutarlı bir kaliteye kavuşması olanaksızdır. Bir toplum vizyonu ile ulus olur.

Dördüncü Kısım'da, ailenin BİZ Bilinci içinde nasıl kurulabileceği ve yaşayabileceği irdeleniyor. Aile yaşamı sağlıklı olmayan insanın yaşamının sağlıklı olması olanaksızdır. Aile yaşamı mutlu olmayan insanın iş yaşamında sürekli ve derin bir mutluluğa erişmesi olanaksızdır. Yaşam bir dengeler düzenidir ve aile bu düzen içinde çok önemli bir yer tutar. Ailede temeli atılan BİZ Bilinci, yaşam kalitesinin can damarıdır.

Beşinci Kısım'da iş yaşamında başarının anahtarının BİZ Bilinci'nde bulunduğu vurgulanıyor. İşyerinde insan yerine konan, güvenilen, fikri sorulan kişi elinden gelenin en iyisini yapar. Her koşulda doğru olanı yapmayı ilke olarak kabul etmiş yönetici güven yaratır. Elinden gelenin en iyisini yapan ve güvenilen bir ortamda çalışan insanlar ürün ve hizmetlerinde kaliteyi yaratırlar.

Altıncı Kısım'da yönetici ve liderin BİZ Bilinci içinde bir işyerini nasıl başarıya ve kaliteye götürebileceğini göreceğiz. Lider sadece davranışı ve yapısıyla değil, varoluşuyla, karakter ve kişiliği ile kendini tanımlar. Yönetici işi doğru yapmaya özen gösterir. Lider ise doğru işin yapılmasına özen gösterir. İkisi arasındaki fark büyüktür.

Yedinci Kısım'da işyerindeki sorumluluğun paylaşılan bir sorumluluk olduğunu irdeliyor ve işyerinde işte olmak

gerektiğini söylüyorum. Hiçbir işin önemsiz olmadığını, işyerinde hangi düzeyde olursa olsun, iyi davranışların daha iyi sonuçlara, kötü davranışların daha da kötü sonuçlara götüreceğini anlatıyorum. İşyerindeki BİZ Bilinci sendika ve yöneticilerin birbirini hasım değil, ortak olarak görmelerini sağlar.

Sekizinci Kısım'da geleceğin gücünü dile getiriyorum. Pişmanlık geçmişten, umut gelecekten kaynaklanır. İnsanın gelecekteki umudu, şimdiki gücünün kaynağını oluşturur. BİZ Bilinci içinde kurulan bir vizyon içinde bir tek insan, çok güçlüdür. Gücünü ailede, işyerinde, toplumda kaliteli bir yaşam için uygulayan insan barışın ve sevginin teminatıdır.

İÇİMİZDEKİ
BİZ

KISIM 1

OLAYLAR VE DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Davranış, herkesin kendi imajını sergilediği bir aynadır.
Goethe



GİRİŞ

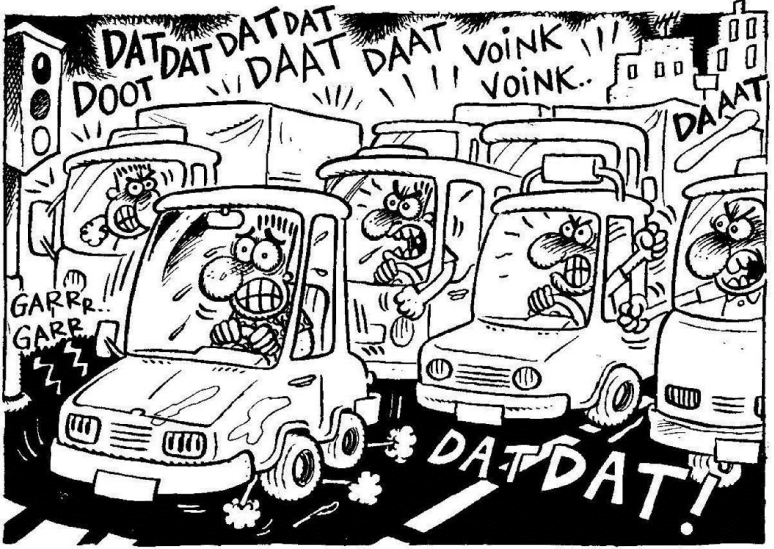
1996 yılında bir Mayıs sabahı “minibüs yolu” olarak bilinen yolda, Kadıköy, Göztepe Sosyal Sigortalar Hastanesi önündeki trafik ışığında, yeşilin yanmasını bekliyordum.

Yeşil yandı. Ne var ki, öndeki arabanın motoru stop etti ve sürücünün çabalarına rağmen çalışmadı. Motoru duran arabanın arkasındaki taksinin şoförü sinirli bir biçimde kornasını çalıyordu ve motoru duran öndeki adam telaş, eziklik ve biraz da kızgınlık içinde “Ne yapayım, çalışmıyor!” anlamında iki elini havaya kaldırdığı halde, arkadaki “Haydi git! Allah belanı versin!” gibi laflar ederek kornasına basmaya devam etti. Benim arabam taksinin arkasındaydı. Benim arkamdaki arabalardan bazıları da koro halinde korna çalmaya başladı. Arabası duran adamın yüzünü görebiliyordum. İyice kızmıştı. Bir yandan arabasının kontağını çeviriyor, bir yandan korna çalanlara küfür ediyordu. Yan şerit boşalınca, arabalar şerit değiştirerek gitti. Dikiz aynasından gözledim; bazıları adama, “Allah belanı versin!” anlamında el işareti yaparak gaza basıp gittiler.

Eminim bu tür olayları çok kez gözlemiş ya da bizzat yaşamışsınızdır. Bu tür olaylar beni düşündürür ve şu soruları bu insanlara sormak isterim:

Sormak İstedğim Sorular

1. Arabanın motoru, sürücüsü istediği için mi durdu?
2. Bu sürücü arabası gidecek durumda olsa gitmeyi mi seçerdi, yoksa yol ortasında kalmayı mı?
3. Senin kendi arabanda oturarak korna çalman ve adama küfretmen, öndeki arabanın motorunun çalışmasına yardımcı olur mu?



4. Kendi araban aynı durumda trafiğin ortasında stop etse, senin söylediğin şeylerin söylenmesini ve yaptıklarının sana yapılmasını ister misin?
5. Arabasının motoru durarak yolda zor duruma düşmüş bir “insan”a nasıl yardımcı olabileceğini hiç düşündün mü?

Bu tür sorulara “aklı başında,” “olgun” bir insanın korna çalma ve küfretme davranışını haklı çıkartacak tutarlı, akla yatkın yanıtlar vermesi olanaksızdır.

“Bu tür davranışları daha çok erkekler gösterir, onlara özgü bir davranıştır,” diye düşünebilirsiniz. Geçenlerde seminerime katılan Beymen grubundan bir arkadaş² bu konuda kendi başından geçen bir olayı benimle paylaştı:

² Asuman Çetintürk Hanım'a bu deneyimini benimle paylaştığı için teşekkür ediyorum.

Bir sabah arabamla işe gidiyorum. Yokuş bir yol.

Tam anayola dönme noktasında arabam stop etti. Derhal el frenini çektim ve çalıştırmaya uğraşıyorum. Fakat arkamdaki araç sürekli korna çalıyor. O çaldıkça ben iyice telaşa kapılıyorum. En sonunda dedim ki en iyisi ineyim ve niçin korna çaldığını sorayım. Aynen düşündüğüm gibi indim ve arkamdaki aracın sürücüsüne yöneldim. Baktım, 40-45 yaşlarında bir hanım.

“Hanımefendi, niçin korna çalıyorsunuz? Sizce zevk için burada durmuş olabilir miyim? Görmüyor musunuz, arabam arızalandı,” dememle birlikte müthiş bir tepkiyle karşılaştım.

Fazla konuşmamamı söyleyerek, hem duruyorsun, hem daha laf ediyorsun şeklinde feci bir şekilde tersledi. Bu arada etraftan birkaç adam, iki hanım tartışıyor diye hemen yaklaştılar. Baktım bir kelime daha söylersem olay başka bir boyut kazanacak. Bu da benim tarzım değil. Arabama bindim.

Bir kez daha tüm gücümle kontağı çevirip gaza basmamla arabam çalıştı ve anında yok oldum. O bayan sürücü eminim beni hiç dinlemedi ve ne dediğimi duymadı bile.

Nasıl Bir İnsan?

Sürekli kendime sorduğum soru şu oldu: “Nasıl bir insan bu davranışları gösterir ve yaşamı boyunca göstermeye devam edebilir?”

Tabii bu sorunun altında bilimsel bir temel varsayım var: Nedensellik. Yani, her davranışın altında bazı nedenler vardır. İnsan davranışı gelişigüzel tesadüflerle ortaya çıkmaz.

Buna benzer birçok olaylar görüyorum. Normal, yetişkin bir insanın akla uygun biçimde, tutarlı olarak açıklayamayacağı davranışlar. Gazetelere şöyle bir göz atın,

bu tür olaylardan her gün birçoğunu haber olarak görürsünüz. Gelin birkaçını birlikte gözleyelim:

1 Ocak 1996 tarihli Hürriyet gazetesi'nden:

MÜSLÜM BABA UĞRUNA 21 "YIL

Üç ay önce işlenen ilginç cinayet davası sonuçlandı. Arabesk sanatçısı Müslüm Gürses'in kasetini çalmadığı için 27 yaşındaki taksici A.A.'yı bıçaklayarak öldüren F.Ç. 21 yıla mahkûm oldu.

Erzurum Ağır Ceza Mahkemesi'ndeki son duruşmada, 28 yaşındaki F.Ç., olay sırasında aşırı derecede alkollü olduğunu belirterek, taksicinin "Hayır" cevabı vermesi karşısında kendisini kaybettiğini söyledi.

İdam istemiyle yargılanan F.Ç., 21 yıl 8 ay hapis cezasını duyunca, "Müslüm baba yüzünden hapislerde çürüyeceğim aklıma bile gelmezdi. Böyle sevgiye lanet olsun. Hayatımı kararttı" diye konuştu.

Haber muhabiri: Cem BAKIRCI/ERZURUM

Dikkat ederseniz, F.Ç. bu olaydan hâlâ kendini sorumlu tutmuyor. Kendi gücünün ötesinde bir "lanet olası sevgi"yi sorumlu görüyor.

Müslüm Baba uğruna 21 yıl

- 3 ay önce işlenen ilginç cinayet davası sonuçlandı. Arabesk sanatçısı Müslüm Gürmes'in kasasını çaldığı için 27 yaşındaki taksici A. A. bıcağıylaarak öldüren F. Ç. 21 yıl mahkum oldu.
- Erzurum Ağır Ceza Mahkemesi'ndeki son duruşmada, 28 yaşındaki F. Ç. olay sırasında aşırı derecede alkollü olduğunu belirterek, taksicinin "Hayır" cevabı vermesi karşısında kendisini kaybettiğini söyledi.
- İdam istemiyle yargılanan F. Ç. 21 yıl 8 ay hapis cezasını duyunca, "Müslüm Baba yüzünden hapiste olduğum akıma bile gelmezdi. Böyle sevgiye lanet olsun. Hayatımı kahrta" diye konuştu.

Cem BAKIRCI / ERZURUM



Bir başka küçük haber, 23 Mayıs 1996 günkü Sabah gazetesinden:

100 sürücüden 70'i kemer kullanmıyor

Kazalarda ölüm oranını yan yarıya azaltmasına karşın Türk sürücülerinin yüzde 70'i emniyet kemeri kullanmıyor.

Yıllarca yapılan araştırmaların sonucu, kemer takmanın gereğini ortaya koymuş durumda ve Türkiye de dahil, her uygar ülkede kemer takma yasa haline gelmiş. Ne var ki, kemer takma gereğine sürücülerimizin yüzde 70'i uymuyor. Bilimsel veriler çerçevesi içinde tartışıldığında emniyet kemeri takmamanın akla yatkın bir açıklaması yapılamaz. Ama, takmayanların davranışını nasıl açıklayabiliriz?

Aslında sanırım, hangi davranışlardan söz ettiğimi anlamışsınızdır. Ama, elimde bir gazete kupürü daha var, sizinle onu da paylaşmadan edemeyeceğim. 13 Mart 1996 tarihli Sabah gazetesinden:

KatU baba tahliye oldu

Kartal'daki evinde çocukları A.(9) ve A.'yı (6) dördüncü kattaki balkondan atarak birinin ölümüne, diğerini de yaralanmasına neden olan A.S. tutuksuz yargılanmak üzere salıverildi.

9 ve 6 yaşındaki çocuklar ne yaptı ki dördüncü kattan aşağıya atılmayı hak etti? Normal, akli başında bir babanın çocukları böylesine cezalandırmasının akla yatkın bir açıklaması yapılabilir mi?

Akla yatkın bir açıklaması yapılamayabilir, ama davranış yapılmış durumda. Adam, iki çocuğunu almış aşağıya atmış. Bu tür bir davranışı psikolog olarak nasıl açıklayabiliriz?

Bu olayların açıklamasına girmeden üzerinde durmak istediğim bir konu var: Bu tür uç haberleri kanıksamış bir toplumun üyeleri olarak, "Bana ne bu insanlardan, bunlar bunalımlı insanların yarattığı uç olaylar. Bu olayların benim yaşamımla bir ilgisi yok," düşüncesi aklınızdan geçiyor mu? Sanıyorum geçiyordur. Bu konuda kesin kararınızı

vermeden, lütfen aşağıdaki açıklamayı okumaya devam edin.

İki Temel Kavram

İçimizdeki Çocuk (1992), *İyi Düşün Doğru Karar Ver* (1993) ve *Yetişkin Çocuklar* (1994) adlı kitaplarımda geliştirdiğim iki kavram yukarıda örneğini verdiğim türden davranışları açıklamada bana yardımcı oluyor. Bu kavramlardan ilki *yetişkin çocuk*, ikincisi de *kalıplanmış insandır*.

Yetişkin çocuk, bedensel olarak gelişmiş fakat duygusal bakımdan henüz 4-5 yaşındaki bir çocuğun olgunluğunu taşıyan kişidir. Biyolojik yaş ile psikolojik olgunluk birbirine paralel gelişmemiştir. Beden gelişmeye devam ederken, çocuğun içinde büyüdüğü gelişme ortamının özelliklerinden dolayı psikolojik gelişme durmuş, dumura uğramıştır. Daha önceki kitaplarımda bu gelişme ortamının özelliklerini ayrıntılarıyla anlattım ve yetişkin çocukların davranış özelliklerini inceledim.

Kalıplanmış insan kendi psikolojik gözlüğünün, paradigmasının, zihinsel modelinin farkında olmayan, bu nedenle onun dışına çıkamayan, herkesin dünyayı kendisi gibi algılaması gerektiğine inanan kişidir. Öbür yandan gelişmiş insan, başkalarının olayları kendisi gibi görmemesinin doğal olduğunu kabul eder. Çünkü her insan aile, okul, mahalle, kültür çevresi gibi farklı öğrenme ortamlarından geldiği için farklı psikolojik gözlüğe, paradigmaya sahip olacaktır. Olgun insan bu nedenle insanlarla iletişim kurmaya, onları dinleyip anladıktan sonra konuşmaya, işbirliği yapmaya özen gösterir.

Yukarıdaki olayları şimdi ben yetişkin çocuklar için yeniden yazacağım. Bana anlamlı geldiği kadar size de anlamlı gelecek mi? Bir deneyelim!

Şu Olaylara Bir Bakın

1996 yılında bir Mayıs sabahı “minibüs yolu” olarak bilinen yolda, 4-5 yaşındaki çocuklar araba sürüyorlardı. Kadıköy, Göztepe Sosyal Sigortalar Hastanesi önündeki trafik ışığında, yeşilin yanmasını bekliyorlardı. Yeşil yandı. Ne var ki, öndeki arabanın motoru stop etti ve sürücü çocuğun çabalarına rağmen motor çalışmadı. Motoru duran arabanın arkasındaki taksiyi kullanan 5 yaşlarındaki çocuk sınırlı bir biçimde kornasını çalmaya başladı. Öndeki çocuk kızgınlık, telaş, eziklik içinde “Ne yapayım, çalışmıyor!” anlamında iki elini havaya kaldırdığı halde, taksiyi kullanan çocuk, “Öf be salak! Haydi git! Neden yolun ortasında duruyorsun” gibi laflar ederek kornasına basmaya devam etti. Araba kullanan diğer çocuklar da öfkelenerek korna çalma korosuna katılmışlardı. Arabası duran çocuğun yüzünü görebiliyordum. O da çalışmayan arabasına ve korna çalanlara çok sinirlenmişti. Bir yandan arabasının kontağını çeviriyor, bir yandan korna çalanlara küfür ediyordu. Yan şerit boşalınca, arkadaki çocuklar şerit değiştirerek gittiler. Geçerken bazı çocuklar el kol işaretleri yaparak arabası durana küfür ediyorlardı.

Soruların Yanıtları

4-5 yaşındaki normal çocukların zekasına hakaret etmek istemiyorum, ama, yukarıdaki türden davranışı gösteren bu yaştaki çocuklara aşağıdaki soruları sorabilseydim, sanırım şu tür yanıtlar alırdım.

1. Arabanın motoru sürücüsü istediği için mi durdu?

Yanıt. Bana ne! Arabasını neden yolun ortasında durdurdu? Önümüzü kapattı. Ben gidemiyorum. Öyle kızdım ki, arabadan inip onu dövecektim.

2. Bu sürücü arabası gidecek durumda olsa gitmeyi mi seçer, yoksa yol ortasında kalmayı mı?

Yanıt. Baksana, arabası yol ortasında duruyor. Niçin gitmiyor? Onun yüzünden gecikeceğim. Aptal! Salak! Yol ortasında durmuş.

3. Senin kendi arabanda oturarak korna çalman ve adama küfretmen, öndeki arabanın motorunun çalışmasına yardımcı olur mu?

Yanıt. Bana ne! O da arabasını yolun ortasında durdurmasaydı. Onun yüzünden gecikeceğim. Onu dövmek istiyorum.

4. Senin arabanın motoru dursa, senin yaptığın şeylerin sana yapılmasını ister misin?

Yanıt. Benim arabamın moturu durmaz.

5. Arabasının motoru durarak yolda zor duruma düşmüş bir “insan”a nasıl yardımcı olabileceğini hiç düşündün mü?

Yanıt. Bana ne! O da arabasını yol ortasında durdurmasaydı.

Bu sorulara “henüz akli ermeyen”, “büyümemiş” çocukların böyle cevaplar vermesi tuhaf kaçmaz. (Bazı 4 -5 yaşındaki benin uydurduğum yanıtlardan daha akıllı cevaplar vereceğinden kuşku yok! Eğer yakınınızda bu yaşlarda çocuk varsa deneyin; yanılmadığımı göreceksiniz.)

Şimdi gelelim gazete haberlerine: 1 Ocak 1996 tarihli Hürriyet Gazetesi’nden:

MÜSLÜM BABA UĞRUNA 21 "YIL

Arabesk sanatçısı Müslüm Gürses’in kasetini çalmadığı için 4 yaşındaki A.A.’yı 5 yaşındaki F.Ç. bıçaklayarak öldürdü.

Böyle bir haberi okusak herhalde aklımıza, “Bu çocukların ana babası nerede? Çocuk bıçağı nereden bulmuş?” gibi sorular gelir. Daha sonra, “Çocukların ebeveynleri onlarla pek ilgilenmiyor, anlaşılan” diye bir sonuç çıkarabiliriz.

Bir başka küçük haber, 23 Mayıs 1996 günkü Sabah gazetesinden:

100 sürücüden 70'i kemer kullanmıyor

Kazalarda ölüm oranını yarı yarıya azaltmasına karşın, 4-5 yaşındaki Türk çocuklarının yüzde 70'i araba kullanırken emniyet kemeri takmıyor.

Yıllarca yapılan araştırmaların sonucu hemen her uyar ülkede yasa haline gelmiş kemer takma şartına 4-5 yaşındaki çocuk sürücülerin uymasını bekleyemezsiniz. "Henüz çocuk, akılları ermiyor," dersiniz.

Nasıl olsa, "Bir varmış, bir yokmuş" ülkesinden söz ediyoruz. Onun için aşağıdaki haberi de istediğimiz gibi değiştirelim:

Katil baba ^^ye oldu

Kartal'daki evinde çocukları A. (9) ve A.'yı (6) dördüncü kattaki balkondan atarak birinin ölümüne, diğerinin de yaralanmasına neden olan 5 yaşındaki A.S. (isimli baba), tutuksuz yargılanmak üzere salıverildi.

Beş yaşındaki baba için ne düşünüyoruz? "Henüz 5 yaşında olduğu için çocukları dördüncü kattan attığında onlara bir zarar geleceğini pek iyi bilmiyordu. Ne yapsın zavallı, bir baktı ki çocuklardan biri ölmüş, öbürü yaralanmış. Tabii, yaptığına pişman olmuş ve "Annee! Ben ne yaptım, çocukların biri öldü! Polis amca beni suçlu sanacak!" diye ağlamaya başlamış.

İnsanlar neden ve nasıl yetişkin çocuk olurlar? Bu sorunun yanıtını, daha önceki kitaplarımda ayrıntılarıyla tartışmış bulunuyorum.

Ya Kalıplanmıştık?

Şimdiye kadar duygusal olgunluk bakımından 4-5 yaşında olmanın sonuçlarını gözler önüne sermeye çalıştık.

Şimdi kalıplanmış insan olmanın ne olduğunu ve sonuçlarını tanımlayalım.

Warren Bennis, *An Invented Life* (1993) adlı kitabında, kendini yeni baştan inşa eden bir insanla, başkalarının oluşturduğu bir yaşamı sürdüren insanı karşılaştırır. O'na göre, kendilerini yaratamayan insanlar kendilerini tanıyamazlar. Kendileri sandıkları şey aslında, aileden, eğitimden, kültürden ödünç aldıkları tavırlar, roller, özdeşimlerdir. Bir kişinin kendini yeniden yaratabilmesi için, içine doğmuş olduğu rollerin ötesine geçebilmesi gerekir.

Warren Bennis, "bir kere doğanlar" ve "iki kere doğanlar" diye bir kavramdan söz eder. İki kere doğanlar kendilerini yeniden yaratanlardır. Kendilerini böylesine yeniden oluşturanlar özgün (authentic) insanlardır ve yaşamı başkalarının verdiği rol ve beklentiler içinde değil, kendi yazdıkları bir vizyon³ ⁴ içinde yaşarlar. Kendi yaşamlarını yaratan, kendi yaşamlarının yazarlığını yapanlar, kendileri için doğal olanı yaşarlar.

Kalıplanmış insan, içinde yetiştiği ortamın özellikleri nedeniyle, kendine özgü yetenek ve olanakları geliştiremez. Başkalarının beklentilerini ifade eden "erkek çocuğu," "kız çocuğu," "esnaf," "rençper" gibi sosyal roller içine kalıplanır.

³Bu kitap henüz Türkçeye çevrilmemiş, ama, eğer çevrilse idi, ben başlığının, "Yeni Baştan İnşa Edilen Bir Yaşam" olmasını önerirdim.

⁴Vizyon kelimesini, İngilizce'deki "vision" kelimesinin karşılığı olarak kullanıyorum. Yabancı dilden Türkçeye kelimeleri olduğu gibi aktarmaya ilke olarak karşıyım. Öbür yandan kavramların sulandırılmadan gerçek anlamını vermesi gerektiğine de inanırım. Bu nedenle yabancı dilden

bir kelimeyi Türkçe'ye aktarmadan önce elimden geldiğince Türkçe karşılık bulmaya çalışır, kendimi zorlar, sorar soruştururum. "Vision" kelimesi karşılığı, "görüş," "yaşam görüşü," "kapsamlı görüş," gibi karşılıklar denedim. "Görüş" kelimesi Türkçe'de daha çok İngilizce "view" kelimesi karşılığı kullanılıyor. "My view of this subject", "Bu konuda benim görüşüm" diye çevrilebilir. "Görüş," "kanaat," "fikir sahibi olmak" hep benzer anlamlarda kullanılıyor. Vizyon, bilinçli bir felsefi temel oluşturma, bir seçim, bir yaşam yaratma anlamlarını içeriyor. Bu nedenle daha iyi bir karşılığını buluncaya kadar, vizyon kelimesini kullanmaya devam edeceğim.

Maalesef, bu kalıbın kendi seçimi olmadığını, kendine empoze edildiğini dahi anlamadan yaşamı biter. Kalıbının ne olduğunu niçin anlayamaz? Çünkü, o kalıbın dışına hiçbir zaman çıkamaz, yani bir ikinci kez doğamaz da ondan.⁵

Antioch Koleji'nin kurucusu ünlü yönetici ve eğitici Horace Mann şöyle der: "İnsanlık için bir zafer kazanamadan ölmek ne utanç verici!"

İki kere doğan gelişmiş insan için bu söz ne kadar anlamlı ise, kalıplanmış insan için de o kadar anlamsızdır. Kalıplanmış insan kendi algılamasının dışında başka bir anlam göremeyeceği için, kendi kalıplarının dışında başka bir dünyayı ve görüşü kabul edemez. "İnsanlık için bir zafer kazanmak" demek, ona göre herkesi kendi kalıplarına sokmak demektir. Zaten kalıplanmış insanın tüm yaşamı budur: Başkalarını kendi kalıbına sokmaya çalışmak. Kendine yapılanı o da başkasına yapma çabası içindedir.

20 Mayıs 1996 günü Sabah gazetesinde Çetin Altan'ın Şeytanın Gör Deddiği köşesinde, *Körlerin Hikâyesi* başlıklı şöyle bir yazısı çıktı:

Büyük dostum Prof. Sadun Aren, H.G. Wells'in bir hikâyesini anlattı. Dere tepe, dağ ova dolaşmasını seven tek gözlü bir adam varmış. Yürür yürür gidermiş, gider gider yürürmüş.

Bir gün uzaklarda renkleri karmakarışık bir köy görmüş; alacalı bulacalı garip bir köy. Yaklaşmış köye doğru. Yolları bir tuhaf, evleri bir tuhaf, insanları bir tuhafmış köyün...

Girince köyün içine anlamış meseleyi. Körler köyüymüş burası. Kadınların, erkeklerin, çocukların, velhasıl herkesin sımsıkı kapalıymış gözleri...

Gezginci adam karar vermiş burada yaşamaya:

- Hiç değilse benim bir gözüm var, diyormuş.

Körler ülkesinde şaşıl kral olur, derler. Ben de bunların başına geçer yaşarım.

^J Bu konudaki katkılarından dolayı Nejat Bilginer'e teşekkür ediyorum.

Körlerin gözleri yokmuş ama elleri, kulakları, burunları çok hassasmış. Kendilerine göre kurdukları bir düzen içinde yuvarlanıp gidiyorlarmış.

Adam şaşkın hallerine bakıyormuş onların. Yürümeleleri, konuşmaları doğrusu başka türlüymüş.

Bir gün körlerden biri öteki körün malını aşırılmış. Sadece tek gözlü adam görmüş bunu. Bağırarak ilan etmiş:

- Filanca malını çaldı falancanın.

Körler:

- Nereden biliyorsun o kadar uzaktan duyulmaz ki, demişler.

- Ben duymadım, gördüm. Gözüm var benim. Görüyorum.

Körler göz diye, görmek diye bir şey bilmiyorlarmış. Uzun yıllar içinde çoktan unutmuşlar bu hissi.

- Ne demek görmek, demişler, nasıl görüyorsun yani, duyulmayacak mesafeden anlıyor musun ne olup bittiğini?

-Acıyorum tabii...

- İnanmayız, imtihan edeceğiz seni...

Adamı almışlar, uzakça bir yere dikmişler. Tecrübeleriyle biliyorlarmış o uzaklıktan hiçbir şeyin işitilmeyeceğini.

- Anlat bakalım, şimdi biz ne yapıyoruz, demişler.

Adam anlatmış: .

- Oturuyorsunuz, konuşuyorsunuz. Şu ayağa kalktı, bu elini oynattı, beriki bacağını sallıyor vs...

Derken körler bir evin içine girmişler, bağırılmışlar:

- Anlatsana...

- İçeri girdiniz, göremiyorum ki...

Körler bilmedikleri için içeri girmenin ne olduğunu:

- Ne olmuş yani içeri girmişsek. Elli santim farketti, anlat anlat, demişler.

- Arada duvar var, görmüyorum.

Körler:

- Sen atıyorsun, demişler. Demincek tesadüf etti. Bak, şimdi bilemiyorsun.

- Çıkın dışarı, söyleyeyim.

- Bu kadar uzaktan duyunca ha içersi, ha dışarsı, ne çıkar yani...

- Ben duymuyorum, ben görüyorum, diyormuş adam.

- Öyle şey olmaz, demişler. Sende bir bozukluk var. Saçmalıyorsun, acayip şeyler söylüyorsun. Hekime muayene ettireceğiz seni...

Adamı yaka paça köyün hekimine götürmüşler. Hekim de kör tabii... Elleriyle yoklamaya başlamış adamı. Yoklamış yoklamış ve parmaklarını adamın yüzünde gezdirirken:

- Buldum, demiş. Bozukluk burada...
- Adamın açık olan gözünü kastediyormuş hekim ve:
- Saçmalaması bundan dolayı, diyormuş. Ben şimdi hallederim, düzeltirim onu...

Körler ülkesinde kral olmaya kalkan gezginci zor bela kurtarmış kendini oradan.

Körler görenleri anlayamazlar. Saçmalıyor sınırlar ve onu da düzeltip kendilerine benzetmek için gözlerini çıkarmaya uğraşırlar.

Yazının altında şöyle bir not var:

NOT: Yirmi sekiz yıl önce yazılmış bir yazı. .. “Geçip giderken”den...

Gelişmiş insan başkasının gözüyle olayları görebildiği için kendini onların yerine koyabilir, onların gözü ve kulağı ile olayları değerlendirip, kendini onların yerine koyarak ertipatı ile dinleyebilir.^{6 7} Kalıplanmış insanda eksik olan budur. Bilinci kalıplanmış olduğu için olayları başkasının gözü ve kulağı ile değerlendirme yapamaz; empati ile dinleyemez.

Amerika'nın ünlü avukatlarından Gerry Spence, *How to Argue and Win Every Time* (1995) adlı kitabında, “Aya giden, atomu parçalayan, genleri yeniden birleştiren insanlık, kendi insanlığını henüz öğrenemedi. Tüm teknik gelişmelere rağmen insanlık yönünden henüz karanlık çağları yaşıyoruz,” diyor.

S

' örekli etkileşim, yumağı, içintk olduğumuzun bilincine vannca, “BİZ”in farkına varmış oluruz.

Bu bilinç dışanda dedeği.1, kendi içimizdedir.

Daha önce trafikte arabanın stop etmesiyle ilgili sorulara yetişkin çocuğun verdiği yanıtlara yeniden bakacak

⁶ Empati, Üstün Dökmen'in *iletişim Çatışmaları ve Empati* (1994) adlı kitabında şöyle tanımlanmaktadır: "Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır." (s. 119)

⁷Kitabın başlığı Türkçe'ye, "Nasıl Tartışılır, Her Tartışma Nasıl Kazanılır" olarak çevrilebilir.o lursanız, sık sık söylediği "Bana ne" yanıtının yanı sıra, "Arabasını neden yolun ortasında durdurdu? Niçin gitmiyor? Benim arabamın moturu durmaz!" gibi sözlerin altında hiçbir empati olmadığını görürsünüz.⁸ Yetişkin çocuk aynı zamanda kalıplanmış kişidir. Başkasının gözüyle olayları görebilmesi mümkün değildir.

İçimizdeki BİZ

Yetişkin çocuklar ve kalıplanmış insanlar kendi potansiyellerini, insan olmanın ne demek olduğunu henüz keşfedememişlerdir. Bence 21. yüzyılda insanlığın en önemli bilinçlenmesi, yaşamın bütünü içinde nasıl birbirimize bağımlı sürekli bir etkileşim yumağı içinde bulunduğumuzu keşfetmek olacaktır. Sürekli etkileşim yumağı içinde olduğumuzun bilincine varınca, "BİZ"İN farkına varmış oluruz. Bu bilinç dışarıda değil, kendi içimizdedir.

Bu kitabın temel savı şudur: Bireysel yaşamımızda, aile yaşamımızda, iş yaşamımızda, toplum yaşamımızda, kısacası yaşamımızın her yönünde içimizdeki BİZ'i temel almadıkça anlamlı, doyumlu, ve sağlıklı bir yaşam düzeni oluşturmamız olanaksızdır. Anlamlı, doyumlu, ve sağlıklı bir yaşam, kaliteli bir yaşamdır. Ailede kalite, işte kalite, toplumda kalite, sürekli etkileşim yumağı içinde olduğumuzun farkında olan, BİZ Bilinci'ne varmış kişilerin

gerçekleştirebileceği bir olgudur. İçimizdeki BİZ, kalite bilincinin temelidir.

⁸ Empati ve empatik dinlemeyle ilgili olarak benim *İçimizdeki Çocuk* ve *İyi Düşün Doğru Karar Ver* kitaplarımda olduğu gibi Üstün Dökmen'in *İletişim Çatışmaları ve Empati* adlı kitabında da ayrıntılı bilgi bulabilirsiniz.

SIRADAN BİR OLAYIN DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Yeni yürümeye başlayan çocuğu gözlemişsinizdir: Park gibi güvenli ve geniş düzlükte elinden tutulmasını istemez, kendisi tek başına yürümek ister.

Ana baba, düşer, üstü kirlenir, vb. nedenlerle çocuğun elini bırakmazsa, çocuk hırçınlaşır, elinin bırakılması için mücadele eder, eğer başaramazsa ağlamaya başlar.

Çocuk, eli bırakılınca büyük bir coşku içinde yürümeye başlar. Bir süre gittikten sonra durur, ana babasına döner, bakar ve coşkuyla yeniden yürümesine devam eder.

Bir Sınır İçinde Kalır

Çocuk, sürekli gitmeye devam etmez. Bir süre sonra durur. Ana babasının kendisine doğru gelmesini bekler. Eğer onlar gelmiyorsa, geri döner ve onlara doğru yürür. Ana baba kendisine doğru geliyorsa, çocuk ileriye doğru gitmeye devam eder. Bu ileri, geri koşturmaca bir oyun havası içinde bir süre devam eder.

Ana Baba Saklanırsa

Çocuk ileri doğru giderken ana baba bir duvarın, ağacın arkasına saklanırsa, çocuk geri dönüp baktığında ana babayı göremez. Coşku dolu yüz kaybolur, onun yerini kaygı dolu bir yüz alır. Ana babasını bir süre göremezse, ağlamaya başlar.

Bu Olayın Önemi Ne?

Yaşamda kalite ile küçük bir çocuğun yürürken mutlu olmasının ilişkisi ne?

Önce bu gözlemede dikkati çeken bazı önemli noktaları vurgulayalım:

- 1) Çocuk eli tutularak yürümesine/koşmasına izin verilmediği zaman ağlar;
- 2) Ana baba saklanırsa ağlar;
- 3) Yürürken ya da koşarken coşku içindedir;
- 4) Ana babasından uzaklaştıktan bir süre sonra durur; başını alıp giderek gözden kaybolmaz. Sanki belli uzunluktaki görünmez bir iple bağlı imiş gibi belirli bir mesafeden sonra durur.

Muhteşem Alan

Çocuğun ana babasını bir çemberin merkezinde düşünün. Çocuğun sevinçle gittiği en uzak nokta bu çemberin sınırını belirtir. Çocukla ana baba arasındaki mesafe bu çemberin yarıçapını oluşturur.



Bu alana “muhteşem” demekten kendimi alamıyorum; çünkü bana yaşamla ilgili o kadar önemli bilgiler veriyor ki, nasıl oldu da bunu şimdiye kadar göremedim, hayret

ediyorum. Çocuğun, daha doğrusu her insanın gerçeğiyle ilgili ipuçlarını bu alan içinde görebiliyorum.

İki Temel Gereksinim

İnsan iki temel gereksinimle doğar: 1) Bağımsız olma, güçlü olma, birey olma gereksinimi. Buna "ben olma" gereksinimi adını verebiliriz. 2) Kendinden daha büyük ve anlamlı bir şeye ait olma gereksinimi. Buna da "BİZ olma" gereksinimi adını verebiliriz.

Ana baba çocuğun elini bırakmadığı zaman çocuğun bağımsız olma, güçlü olma, "ben olma" gereksinimi karşılanmamaktadır. Çocuk ağlar. Bağımsız olma gereksinimi karşılanmadığı için çocuk mutsuzdur.

Ana baba bir duvarın veya bir ağacın arkasına saklandığı zaman da çocuk ağlar. Çünkü ait olma, "BİZ olma" gereksinimi karşılanmamaktadır.

Çocuğun her iki gereksiniminin karşılandığı, yani hem "ben" hem "BİZ" olabildiği alana "muhteşem alan" adını veriyorum. Bu alan içinde çocuğun hem birey olma gereksinimi, hem de ana baba orada olduğu için bir aileye ait olma gereksinimi karşılanıyor. Bu iki gereksinimi denge içinde karşılanan çocuk, "Merhaba yaşam, ben varım, koşuyorum, gülüyorum, coşuyorum," duygusu içindedir.

Çocuğun böylesine coşkulu oluşunu gören ana babaların yüzlerine bakın: Mutludurlar. Gülerler, çocukla sürekli olumlu etkileşim içindedirler. Çocuğu yüceltici, yüreklendirici, övücü sözler söylerler.

Bu sahnenin bir parçası olan büyükanne, büyükbaba, arkadaşlar, dostlar varsa, onlar da mutludurlar.

⁹ "Muhteşem" kelimesi yerine "görkemli" kelimesini kullanamıyorum. "Görkemli" bana yalnız "görünüşle ilgili muhteşemlik" ifade ediyor. "*Adamın kafası muhteşem!*" cümlesinde "*Adamın kafası görkemli!*" diyemeyeceğimiz gibi.

Niçin herkes bu kadar mutludur? Çünkü yaşam o an dengesini bulmuş bir sistem olarak çalışmaktadır.

Sistem kavramını daha belirgin hale getirmek için ortaya çıkabilecek bazı dengesizliklerden söz edelim:

Ana Baba Çocuğun Elini Bırakmaz

Çocuğunun elini bırakmayan ana babanın temel duygusu güvensizliktir. “Sen bilmezsin, ben bilirim. Senden beklediğim bütün şey, benim sözümü tutman, bana itaat etmen,” anlayışı bu güvensizlikten kaynaklanır. “Sen bilmezsin, ben bilirim anlayışı” içinde ailede yaşam biçimlenir. Bu anlayışa “Sen Ben Anlayışı” adını veriyorum.

“Sen Ben Anlayışı”nın baskın olduğu ailede, “Sen acızsın, sen kendi başına düşünemez, davranamazsın. Senin yapacağın en iyi şey büyüklerin dediğine uymaktır,” görüşü hâkimdir. Çocuğun güçlü olması, bağımsız olması teşvik edilmez. Bu anlayış içinde olan ana baba, ya çocuğun elini hiç bırakmaz ve sonuç olarak çocuğunu ağlatır, ya da “ağacın arkasına saklanayım da o zaman elimi tutmamanın ne olduğunu anla” görüşü içinde davranır. Ve neticede, çocuğunu yine ağlatır.

Muhteşem Alanı “BİZ Bilinci” Yaratır

Çocuğun coşkuyla içinde koştuğu alanın temelinde “BİZ Bilinci” yatar (Sen Ben ve BİZ Bilinci 3. Bölüm’de daha ayrıntılı olarak inceleniyor).

Çocuğunun elini bırakan ana babanın temel duygusu güvendir. “Sen yapabilirsin; herşeyin üstesinden gelecek güç sende var; bu güce erişmen için gelişmen gerekir; gelişme olanaklarını ben sana sağlayacağım” anlayışı bu güvenin temelinde yer alır.

“BİZ Bilinci”nin baskın olduğu ailede çocuğun, “Ben yapabilirim; birkaç denemede başarısız olsam da, deneye deneye öğrenir ve sonunda başarırım” anlayışı içinde olması

teşvik edilir. Böylece çocuğun güçlü olması, bağımsız olması önem kazanır. Bu anlayış içinde olan ana baba, çocuğun elini bırakır ve çocuğunun muhteşem alan içinde coşkulu biçimde koşmasına olanak sağlar. Çocuğunun coşkusu onu mutlu eder.

Aile Yaşamında Kalite

Aile yaşamında kalite olabilmesi için aile üyelerinin BİZ Bilinci içinde hem birey olarak güçlü, hem de ailenin bir üyesi olarak aile bütününe ait olması gerekir. Bu, iki temel gereksinimin aynı zamanda ve denge içinde karşılanması demektir.

BİZ Bilinci içinde bağımsız ve ait olmanın dengelenmesi yalnız ana baba çocuk ilişkisinde kendini göstermez. Karıkoca ilişkilerinde de bu dengenin varlığı ya da yokluğu aile mutluluğunda önemli rol oynar.

Nikâhta kadının veya erkeğin diğerinin ayağına basarak başlattığı, “ailede kimin sözü geçecek” anlayışı, aile yaşamında değişik biçimlerde kendini gösterir: “Benden izin almadan niçin «gittin,» «alış-veriş yaptın,» «komşuda kaldın,» «okudun,» «baktın,» kavgalarının altında “sana güvenim yok; ben senden daha iyi bilirim. Bana sormadan birşey yapma,” anlayışı yatar.

Bu tür karıkoca ilişkisinde “elinden tutulan”ın bağımsız olma, güçlü olma, birey olma hakkı kısıtlanmıştır. Bu nedenle bir insan olarak potansiyelini tümüyle gerçekleştiremez. Yaşamı coşkulu, doyumlu, huzurlu değildir. Bir anlamda “ağlar.” Aile yaşamındaki mutluluğun ve coşkunun sürekli olabilmesi için BİZ Bilinci’nin bulunması gerekir.

İş Yaşamında

Kişinin çalıştığı yerde birey olarak düşünebilme, davranabilme, kişisel girişimcilik, yetkilendirilme, yani “ben

olabilme” olanağı var mı? Ekip çalışması içinde bireyin parlayabilmesi mümkün mü? Sürekli elinden tutularak nereye, ne zaman, ne kadar hızla yürürcesi mi söyleniyor? İşle ilgili olarak kendisine düşündüklerini ifade olanağı veriliyor mu? ifade edilen düşünceler sorumlu kişilere ulaşabiliyor mu? Bu sorumlu kişilerden bireyin düşündükleri ve söyledikleriyle ilgili geri bildirim geliyor mu?

Yukarıdaki sorulara rahatlıkla “Evet,” cevabının verildiği iş ortamında “BİZ Bilinci,” “Hayır,” cevabının verildiği iş ortamında “Sen Ben Anlayışı” hakimdir.

İşe alınırken asık suratla karşılaşan kişi, “işyerinde kimin sözü geçecek” anlayışını görür. Bu anlayış değişik biçimlerde kendini gösterir: “Bana danışmadan, benden izin almadan için «konuştun,» “karar verdin,» «gönderdin,» «telefon ettin,.. •imza ettin» kavgalarının altında "sana güvenim yok; ben senden daha iyi bilirim. Bana sormadan bir şey yapma," anlayışı yatar.

Bu tür iş ilişkisinde “elinden tutulan” bağımsız olma, güçlü olma, birey olma hakkı sürekli elinden alındığı için "ağlar,” coşkusunu yitirmiştir.

İş yaşamının coşkulu, doyurucu, verimli olabilmesi için orada mutlaka BİZ Bilinci'nin yer alması gerekir.

Toplum Yaşamında

Bireylerin toplum içindeki davranışlarını yöneten kültürün bu iki temel gereksinimi nasıl değerlendirdiği bu anlayış içinde önem kazanıyor.

“Sen Ben Anlayışı”nın baskın değer olduğu bir kültürde, bireye verilen temel mesaj şu olacaktır: “Kendi başına bir şey yapmaya kalkma, senin kendi başına birey olarak bir değer, bir gücün yok. Bir otoriteye sor, onun

sözünü dinleyerek hareket et. Otoriteye karşı gelme, aksi halde cezalandırılırsın.”

Otorite, ailede ana baba, okulda öğretmen, müdür, işyerinde yönetici, toplum içinde "ağa," "dayı," "nüfuzlu kişi," "mevki sahibi kişi" olabilir. Onların "el tutması" beklenir.

Bu tür toplumlarda birey otorite için vardır: Çocuk ana baba için, öğrenci öğretmen için, işçi patron için, vatandaş devlet için vardır. Otorite mutlaktır. Otoritede "elden tutmalı" anlayışı hakimdir. *yaşamının coşkulu, doyurucu, verimli olabilmesi için orada mutlaka BİZ Bilinci 'nin yer alması gerekir.*

I

Bu tür toplum çoğunlukla "aciz insan"⁽¹⁰⁾ yetiştirir. "Ben ne bilirim, benim elimden bir şey gelmez, benim aklım ermez," diyen ve başkasına bağımlı olan insanlar bu tür kültürün ürünüdür. Aciz insanlar bir anlamda sürekli "ağlarlar." Bu toplumun yalnız sokaktaki alelade vatandaşı değil, yöneticisi, politikacısı, gazete köşe yazarı da bu acizlik duygusunu değişik biçimlerde yansıtırlar (Gazete köşe yazarları ile ilgili yaptığımız bir araştırmanın sonuçlarını 5. Bölüm'de tartışıyorum.).

Kendin için neyin doğru ya da yanlış olduğunu bilecek yetenek sende var.

Karar verdiğin yönde bir yaşam oluşturma gücü de sende var.

Diğer insanlar senin desteğün olacaklardır.

Düşün, taşın, araştır, n e yapacağına karar ver, kollarına sığ, giriş, nasıl ve nerede sana yardım edeceğimizi

söyle, yardım edelim. Önemli olan senin girişimin. Ancak sen girişirsen biz sana yardımcı olabiliriz. ”

BİZ Bilinci'nin hakim değer olduğu bir kültürde, bireye verilen temel mesaj şu olacaktır: "Kendin için neyin doğru ya da yanlış olduğunu bilecek yetenek sende var. Karar verdiğin yönde bir yaşam oluşturma gücü de sende var. Diğer insanlar senin desteğin olacaklar. Düşün, taşın, araştır, ne yapacağına karar ver, kolları sıva, giriş, nasıl ve nerede sana yardım

¹⁰ İnsanları güçlü kılma (empowerment) yönetimin üzerinde önemle durduğu bir konu olmalıdır. İnsanı güçlü kılmanın tam aksi, insanı aciz yapmadır. Ailede, iş yerinde, toplumda insanların çoğunlukla kendilerini aciz mi, yoksa güçlü mü hissettikleri, üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur. "Öğrenilmiş acizlik" (learned helplessness), üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur.e deçegimizi söyle, yardım edelim. Önemli olan senin girişimin. Ancak sen girişirsen biz sana yardımcı olabiliriz.”

BİZ Bilincinin hakim olduğu ailede ana baba, okulda öğretmen ya da müdür, medyada gazete yazarları ve TV'de yorum yapanlar, işyerinde patron ya da yönetici, toplum içinde “ağa,” “dayı,” “nüfuzlu kişi,” “mevki sahibi kişi” bireye yardım edici, onun gelişmesine katkıda bulunacak kaynaklar olarak görülür. Onların insanlara “yardımcı olması” beklenir. Bu tür toplumlarda otorite birey için vardır. Bireyin başarısı ve mutluluğu için olanaklar sağlama görevini otorite yüklenmiştir.

Bu tür toplum, çoğunlukla “girişimci insan” yetiştirir. “Ben yapabilirim, elimden herşey gelir, öğrenerek kendimi geliştirebilir ve her sorunun altından kalkabilirim,” diyen ve

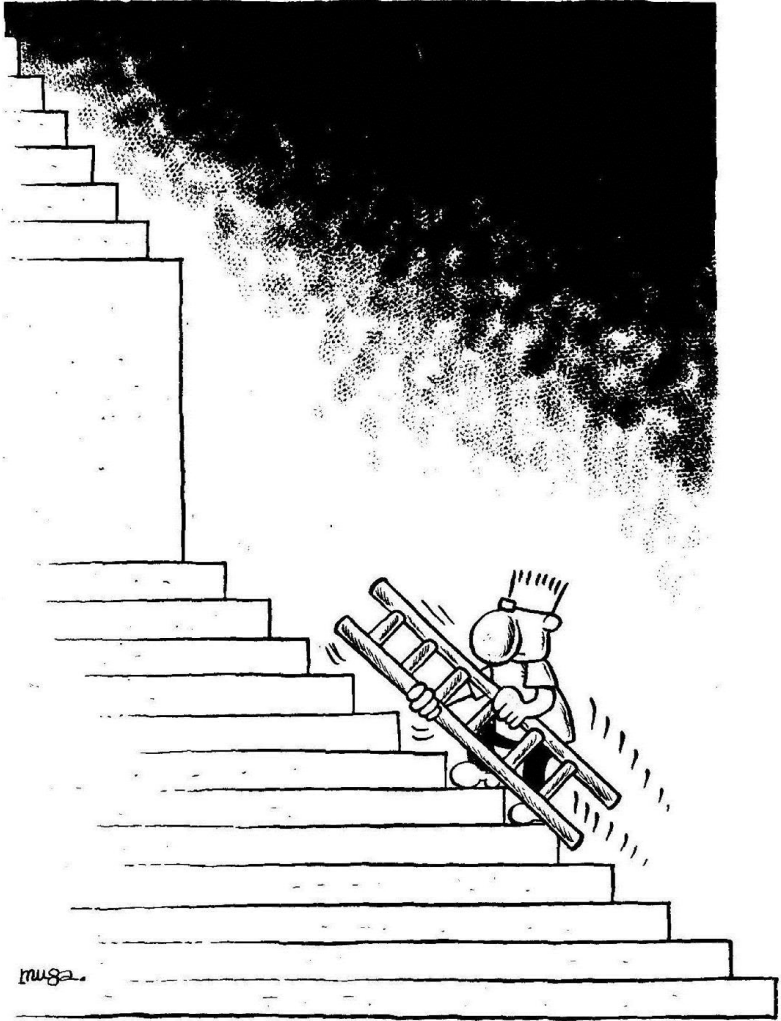
başkasına “el açmayan” güçlü insanlar bu tür kültürün ürünüdür. Bu tür uğraşıda “yaşam coşkusu” vardır.

Sen Ben Anlayışı ve BİZ Bilinci'nin bireyin ve ailenin yaşamında olduğu kadar, bir şirketin ve bir toplumun yaşamında da çok farklı sonuçlar doğuracağını ifade ettik. Kitabın ikinci kısmında bu iki farklı bakış tarzını, bu iki farklı dünya görüşünü, paradigmayı daha yakından inceleyeceğim.

KISIM II

YENİ BİR BİLİNCİN DOĞUŞU

Bedenin kuvvetinden daha güçlü olana kılın gücüdür.
Columbanus



SEN BEN ANLAYIŞI VE BİZ BİLİNCİ

İnsanoğlu ilk doğduğunda tümüyle bağımlıdır; bir başkası yardım etmezse yaşamını sürdüremez. Yedirilmesi,

giydirilmesi, bakılması ve gözetilmesi gerekir. Çocuk büyümeye başlarken yavaş yavaş tümüyle bağımlı olmaktan kurtulmaya başlar ve belirli derecelerde bağımsız olma davranışları gösterir. Yemek yerken kaşığı kendisi tutmak ister, emekleme devresinde merdiven basamaklarını kendisi çıkmak ister. Yürümeye başlar başlamaz elinin tutulmasını istemez, kendisi yürümek ister.

Çocuk büyüdükçe bağımsızlık gereksinimi kuvvetlenir. Çocuk kendi sınırlarını ve gücünü keşfetme çabası içine girer. Ana babasının “yapma” dediklerini yapma isteği kuvvetlenmeye başlar. Kendi yaşamının kaptanı olmak ister. Bu istek 13, 14, 15, 16 yaşlarında doruğa ulaşır. Birçok ana baba çocuklarının kendi yaşamının kaptanı olma isteğini anlamaz, ya da anlamak istemez ve bu yaşlarda çocuklarıyla büyük çatışmalar içine girerler. “Ne kadar uysal bir çocuktuk, şimdi ne oldu bilmem. Kötü arkadaşları var, onların etkisi altında kalıyor. Hiç söz dinlemez oldu!” türünden şikayetleri bu yaşlardaki çocukların ana babalarından sık sık duymak mümkündür.

Meşhur Amerikalı yazar Mark Twain’in, “Ben on altı yaşındayken anam, babam çok cahildi. Yirmi iki yaşındayken yeniden oturduk, konuştuk; altı yıl gibi kısa bir süre içinde ne kadar çok olgunlaşmışlar, bilgelik kazanmışlar!” dediği söylenir.

Çocuk bir olgunlaşma süreci içindedir. Bu süreç onu “Sen Anlayışı”ndan “Ben Anlayışı”na ve oradan da “BİZ Bilinci”ne götürecektir. Ana baba bu sürecin bilincinde olursa çocuğun davranışlarını anlayış içinde karşılar ve sürecin tamamlanması için ona yardımcı olur.

Sen Anlayışı

“Sen Anlayışı”nın temelinde acizlik duygusu yatar. Acizlik duygusu “Ben kendime bakamam, onun için bir

başkası benim yaşamımdan sorumlu olsun,” sonucuna götürür.

Bu anlayış içinde olan kişi kendi yemesinden içmesinden, sağlığından, günlük yaşamında yapması gereken işlerden, ilişkilerinden, verdiği sözlerden sorumluluk almaz. Sorumluluk hep başkasındadır. "Ben acizim, birisi benim için yapmalı," anlayışı hakim olduğu için sürekli başkasından yardım bekler, denetlenmek ve yönetilmek ister. Kendini diğerlerinden yalıtılmış görür; toplumla ilişkisi mekanik bir ilişkiye indirgenmiştir: "Ben acizim; benim yaşamımdan toplum sorumlu olsun."

"Bu çocukların gelişiminden, sağlığından, eğitiminden, topluma yapacağı katkılardan, mutlu, sağlıklı, dengeli ve anlamlı bir yaşamı olmasından sorumlu bir baba mı konuşuyor?"



ÇOCUĞA DEVAM "Benim kitabımda nüfus planlaması yazmaz" diyen 42 çocuklu Şen Akdeniz, eşlerinin sağlıklı olduğunu ve çocuk doğurmaya devam edeceklerini söylüyor.

3 kadın 42 çocuk 2 torun

- Muş'un Harman köyünde oturan 46 yaşındaki Şerif Akdeniz, üç kansı, beşi kız 37'si erkek 42 çocuğu ve iki torunuyla gurur duyuyor. Akdeniz'in ilk eşi 46 yaşındaki Hanımşah'tan 18, ikinci karısı 40 yaşındaki Saimeden 16 ve üçüncü karısı 30 yaşındaki Şerefnaz'dan ise sekiz çocuğu bulunuyor
- Gazetelerde fotoğrafları çıkan Muş'un diğer çocuk fabrikaları Şirin Yavuz, Nevzat Demir ve Ziya Yaşarlı kıskandığını saklamayan Akdeniz, "Çocuk yarısında ben de varım Benim onlardan neyim eksik? Doğu'da yığıt çocuk sayısı ile anılır. Babam, çocuk olmayarı evde şeytan dolardı. derdi. Bu soze bakarsak, evime şeytan çocukları dahi gremez" diyor. ■ Sabri YILDIRIM

Sorumluluk duyduğu tek süreç istemek, bir anlamda sürekli "dilenmek"tir. Sen Anlayışı kişinin ait olma gereksinmesini karşılar; kişinin bağımsız olması, güçlü olması bu anlayış içinde karşılanamaz. Bu nedenle Sen

Anlayışı doyumlu bir yaşamın temelini oluşturamaz. Kişi sürekli bir eksiklik duygusu içindedir.

Sen Anlayışı'nın temelinde aile terbiyesi yatar. Ben Anlayışı baskın birinin çevresinde yetişen kişi Sen Anlayışı'nı bir yaşam biçimi olarak geliştirir.

Ben Anlayışı

Diğerlerine güvenmeme, onların aciz olduğunu düşünme, onları denetleme gereksinmesine götürür. Denetleme duygusu Ben Anlayışı'nın temelinde yatar. “Ben bilirim,” “Bana sormadan bir şey yapmayın, düşünmeyin, planlamayın,” Ben Anlayışı'nın en belirgin ifadeleridir.

Ben Anlayışı içinde olan kişi işbirliği içinde olamaz, diğer insanlarla eşit ilişkilere giremez, sürekli denetlemek, onlara baskın olmak çabasındadır. İçinde bulunduğu durumu denetlemek, yönetmek gereksinmesi o kadar kuvvetlidir ki ekip elemanı olarak çalışamaz. Diğerlerine güveni yoktur. Güven duymadığı kişilere, doğal olarak, saygı da duymaz.

“Ben bilirim, benim sözümden çıkmayın” düşüncesi tüm yaşamına yön verir. Sorumluluk duyduğu tek süreç denetlemek, bir anlamda sürekli “yönlendirmektir. Ben Anlayışı kişinin bağımsız olma gereksinmesini karşılar; kişinin ait olma, kendinden daha büyük ve anlamlı bir şeyin parçası olma gereksinmesi bu anlayış içinde karşılanamaz. Bu nedenle Ben Anlayışı doyumlu bir yaşamın temelini oluşturamaz. Sen Anlayışı içinde olan kişi gibi Ben Anlayışı içinde olan insan da sürekli bir eksiklik duygusu içindedir.

Ben Anlayışı'nın temelinde de aile öğretisi yatar. İnsanlara güvenmeyen ve sürekli onları denetlemek gerektiğine inanan birinin çevresinde yetişen kişi onu kendine model alır ve ilk fırsatta Ben Anlayışı'nı bir yaşam biçimi olarak geliştirir.

Kalite yönetimine geçmek isteyen şirketlerin birçoğu başarılı değil. Neden bazı şirketler başarılı da bazıları değil? Şirketlerde olduğu gibi, ülkeler arasında da bu yönden farklılıklar var. Örneğin kalite çemberleri çalışmaları ABD’de pek başarılı olmadığı halde, Japonya’da çok başarılı oldu. Şirketlerin ve ülkelerin başarısı ve başarısızlığının arkasında yatan temel neden şirket ve ülke kültürünün ne derece BİZ Bilinci’ne yatkın olduğudur. Bireyci bir dünya anlayışına sahip Amerikan kültüründe BİZ Bilinci oluşturmak, ilişkilere önem veren bir Japon kültüründen çok daha fazla dikkat, eğitim ve emek ister. Şirketlerin başarılı ve başarısız oluşunu da BİZ Bilinci’ni ne denli önemsedikleri, ne denli gayret sarf ettikleriyle açıklayabiliriz.

Sen ve Ben Anlayışı Birbirini Tamamlar

Sen Anlayışı ve Ben Anlayışı bir paranın iki yüzü gibi birbirini tamamlar. İkisi de eşitsizlik üzerine dayanır, simetrik değildir.

11 Haziran 1996 günkü Sabah gazetesinin Melodi ekinde, aile içindeki şiddetle ilgili Nihal Mete’nin bir haber yazısı yer almaktaydı. Bu yazıyı aşağıya özet olarak alıyorum:

İÇİNDEKİ ŞİDDETİN BOYUTLARI BİLİNMIYOR

HABİTAT II Kent Zirvesi’nde biraraya gelen şiddet karşıtı kadınlar, aile içi şiddete bir an önce son verilmesini istedi. Aile içi şiddetin ekonomik durumla da, eğitimle de doğrudan bağlantısı yok. Boyutları da tam bilinmiyor.

Türk erkeklerinin yüzde 44.9’u, kadın kocasına itaat etmediğinde dövülebileceğine; yüzde 53-8’i kadınlardan daha akıllı olduklarına; yüzde 68.2’si ise kadının koşulsuz olarak evde erkeğin otoritesine itaat etmesi gerektiğine inanıyor.

Şiddet, eğitim, sosyo-ekonomik ve kültürel konumu ne olursa olsun hemen her kesimde görülen ve halen gizliliğini koruyan önemli bir sorun. Yapılan araştırmalar şiddetin alt sosyo-ekonomik konuma özgü olmadığını gösteriyor. 28 Eylül 1994-15 Mart 1996 tarihleri arasında Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'ne başvuran 1040 kadından, şiddet gördüğünü söyleyen 365'ine ait bilgiler değerlendirildiğinde, kadınların yüzde 30.6'sının lise, yüzde 25.8'inin ilkokul, yüzde 20.2'sinin üniversite mezunu olduğu görülüyor. Kocaların eğitim durumuna bakıldığında da yüzde 38.9'unun üniversite mezunu olduğu, ilkokul mezunu olanların oranının yüzde 32.2 olduğu ortaya çıkıyor.

Prof. Tülin Günşen İçli tarafından 1995y ılında yapılan bir araştırmada, üç büyük kentte 1070 kadın ile görüşülmüş. Kadınların yüzde 21.2'si eşlerinin şiddet uyguladığını belirtmiş. Eşlerinin kötü davranışlarına sabreden kadınların oranı yüzde 73.4, yine bu kadınların yüzde 86.5'i şiddet sonrası evde kalmayı tercih ediyor.

Bu tür haberleri okuyunca ilk tepki, erkekleri suçlamak, sorumluluğu tümüyle onların üzerine atmaktır. Ben o kanıda değilim. Bu sorun bireysel erkek-kadın, karı-koca ilişkilerini aşmakta, kültürde yaygın aile içinde bir Sen Ben Anlayışı'nı ifade etmektedir.

Tüm sorumluluğu erkeklerin üzerine atmak isteyen biriyseniz şu sorulara içtenlikle cevap vermenizi isterim:

- Karısına şiddet kullanan erkeklerin anneleri, bu çocukların eğitiminden sorumlu değil mi?
- Zamanında kocasının kendisini dövmesini istemeyen kadın, şimdi oğlunun gelinini dövmesini çoğu kez teşvik etmiyor mu?

• "Ben kaynanamdan çok çektim," diyenlere bir bakın, en zorlu kaynanalığı onlar yapmıyorlar mı?

Robert Moore ve Douglas Gillette'nin yazıp Türkçe'ye *Kral, Savaşçı, Büyücü, Aşık* (1995) başlığıyla çevrilmiş kitapta yazarların savunduğu tezlerden biri şudur: "Erkek çocuk, doğumundan itibaren bir şiddet duygusu içinde yetişir ve bundan büyük ölçüde anneler sorumludur."

Bu soruları sorarak vurgulamak istediğim nokta şu: Ailede şiddet tek tek bireylerin kişiliklerinin ötesinde Sen Ben Anlayışı içinde oluşmuş bir yaşam felsefesinin sonucudur.

Sen Anlayışı içinde olan kişi kendinden daha aciz birini gördüğü zaman hemen Ben Anlayışı'na geçer. Kocasıyla Sen Anlayışı içinde olan kadın çocuklarıyla, geliniyle Ben Anlayışı içindedir. Çocuklar da birbirleriyle yaşlarına ve içinde buldukları duruma göre Sen ya da Ben Anlayışı içinde olurlar. Örneğin bu tür bir ailede ortanca çocuk kendinden büyüğüne Sen, kendinden küçüğüne Ben Anlayışı gösterecektir. Kız çocuğu yaşına rağmen Sen Anlayışı göstermek zorunda kalabilir.



BİZ Bilinci

BİZ Bilinci yaşamın doğasını yansıtır. Kişinin hem ait olma hem de birey olma, güçlü olma gereksinimleri bu anlayış içinde karşılanır.

Daha önce belirttiğimiz gibi insan iki temel gereksinimle doğar: 1) “Ben olma” gereksinimi, 2) “BİZ olma” gereksinimi.

Yaşam BİZ Bilinci içinde işler.

Ne demek bu? Bu ifade yaşamın bütünlüğünü, herşeyin herşeyle ilişki içinde olduğunu ifade eder. Ben bu satırları şu anda Kaliforniya’da yazıyorum. Düşünüyorum, şu anda Sivas’ta doğan bir çocuğun ailede iyi terbiye, okulda iyi eğitim alıp almayışı, istediği bir mesleğe sahip olup olmayışı yirmi yıl sonra benim, çocuklarımın, sevdiğim insanların, şu anda bu kitabı okuyan sizin yaşamınızı etkileme olanağına sahip. Bu kişi ailede insanları severek mi, yoksa insanlara

kin duyarak mı büyüyor? Çağdaş bilgi ve sevgi ile mi eğitim alıyor, yoksa kafası bir sürü gereksiz bilgi ile mi dolduruluyor? Başarılı bir meslek adamı olarak mı, yoksa başkasına muhtaç, mesleksiz biri olarak mı yetişiyor? Hangi özellikleri kazanarak toplumun üyesi oluyor?

Bu kişi kazandığı özelliklere uygun olarak kendisiyle ilişki içinde olan insanların yaşamını etkileyecektir. Şu anda Irak'ta bir politik liderin aldığı karar sadece Türkiye'deki değil, dünyadaki insanların tümünün yaşamını etkileyebilir.

Yaşamın tümü birbiriyle ilişki içinde olan, sürekli birbirini yönlendiren binlerce etkenin oluşturduğu dev bir matris içinde yapılır, biçimlenir. Çevremizde, iş yaşamında güzel ve etkin örnekler bütün ortamı, toplumun BİZ Bilincini temelden etkiler. Her etken doğrudan ya da dolaylı diğerini etkiler. Bu çok dinamik etkileşim ağı içinde kişi kendini yalıtamaz. Yalıtılmış sanabilir. Ama ancak kendini aldatır. Gerçekle ilişkisi kopan kişi kendini diğerlerinden yalıtılmış olarak algılar.

BİZ Bilinci bir olgunlaşma süreci içinde oluşur. Bilinçte yer alan bu olgunlaşma sürecinin belirgin öğeleri vardır.

BİZ Bilincinin Oluşumu

Bireyin gelişim süreci içinde bilincinde aşağıdaki temel oluşumlar yer aldıkça BİZ Bilinci gerçekleşmeye başlar. Doğal olarak bu gelişim uzun zaman içinde yavaş yavaş bilinçte oluşur ve davranışta kendini göstermeye başlar. BİZ Bilinci'nin temelindeki bilinçte oluşan temel ayırımlar, farkına varışlar şunlardır:

1) Ben varım, tekim, anlamlıyım.

A) *Ben varım.* Benim sorumluluğum var; benim sınırlarım var. Başka hiç kimsenin yapamayacağı, sadece benim yapabileceğim, yalnız benim sorumluluğum içinde olan süreçler var. Bu sorumluluğu kimseye veremem,

vermemem gerekir. Benim sağlığım, onurum, düşünce, tutum ve duygularımın sorumluluğu bana ait. Bunun bilincine vardığım zaman, yani kendi sınırlarımla¹¹ bilincine vardığım zaman, olgunlaşma sürecinde önemli bir adım atmış olurum. “Ben varım” diyen kişinin kendine güveni vardır. Kendine güven duygusu bir anahtardır. Kendine güven duygusu varsa kişi ikinci adımı atar.

B) *Tekim.* Zaman ve mekan içinde ben tekim. Daha önce benim DNA yapımda, parmak izimde, içi ve dışıyla tamamıyla ben olan hiç kimse gelmedi ve bundan sonra da gelmeyecek. Ben son derece kendine özgü, emsali olmayan, her yönden tek biriyim. Bu anlamda çok özelim.

C) *Anlamlıyım.* Varoluşumun ve tek oluşumun bir anlamı var. Evrenin tümüyle ilişki içinde oluşumun bir anlamı var. Yaşam içinde ancak benim yapabileceğim işler, benim kurabileceğim ilişkiler, benim oluşturabileceğim anlamlar var.

2) Sen varsın, teksin, anlamlısın.

Kişinin bilincinde ortaya çıkan ayırmalar, oluşumlar sadece kendini değil, ilişki içinde olduğu herkesi kapsar.

" Burada Sistem Yayıncılık tarafından "Geliştiren Kitaplar Dizisi"nde yayınlanan Dr. Henry Cloud ve Dr. John Townsend'in yazdığı *Sınırlar* adlı kitabımı okuyucularına öneriyorum.

A) *Sen varsın.* Sana ait bir yaşam var. Senin kendine ait bir yaşamın var. Bu yaşamın sorumluluğu hiç kimseye değil, sana ait. Senin yaşamının kendine özgü sınırları¹ var; senin sınırların var. Başka hiç kimsenin yapamayacağı, sadece senin yapabileceğin, yalnız senin sorumluluğun içinde olan süreçler var. Bu sorumluluğu kimseye veremezsin, vermemen gerekir. Senin sağlığın, onurun, düşüncen, tutum ve duygularının sorumluluğu sana ait.

Bunun bilincine, yani senin sınırlarının bilincine vardığım zaman, olgunlaşma sürecinde önemli bir adım atmış olurum.

B) *Teksin.* Zaman ve mekan içinde sen teksin. Daha önce içi ve dışıyla tamamiyle "sen" olan hiç kimse gelmedi ve bundan sonra da gelmeyecek. Sen son derece kendine özgü, başka hiçbir emsali olmayan, her yönden tek olan bir yaratıksın. Bu anlamda çok özelsin.

C) *Anlamlısın.* Varoluşun ve tek oluşun gelişigüzel tesadüfler ve anlamsız mekanik istatistiksel süreçler ile değil, muhteşem bir sürecin içinde yer alarak oluştu. Evrenin tümüyle ilişki içinde oluşunun bir anlamı var. Yaşam içinde ancak senin yapabileceğin işler, senin kurabileceğin ilişkiler, senin oluşturabileceğin anlamlar var.

8 Mart 1996 günü Sabah gazetesindeki, "11 yaşındaki anne katili" başlıklı haberde bu iki bilince ulaşmamış bir babanın durumunu görüyoruz. Haber birçok yönden düşündürücü:

11 YAŞINDAKİ ANNE KATİLİ

Buca Adatepe Mahallesi'nde, 11 yaşındaki ilkokul öğrencisi S.Y., kötü yola düştüğü iddia edilen annesini av tüfeği ile öldürerek küçük yaşta katil oldu. S.Y. poliste verdiği ifadesinde, "Babam, namus meselesi nedeniyle annemi öldürmemi istedi.

Ben de evdeki av tüfeğiyle onu öldürdüm" diye konuştu. Bu haberde yer alan babanın düşüncüsü, 11 yaşındaki oğlunun kendine özgü yaşamını, bu yaşamın sınırı ve anlamını kabul etmiyor. Çocuğunun geleceğini kendi dünya anlayışı çinde kullanarak istismar ediyor. "Namus meselesi" yakından incelendiğinde ortaya sevgisizlik üzerine kurulmuş bir kalıp çıkar. "Namus meselesi" uğruna, oğluna ne kadar

büyük bir “namussuzluk” yaptığının baba maalesef bilincinde değil.

S.Y.’nin babası oğlu ile ilgili »düşünürken “sen varsın, teksin ve senin yaşamın anlamlı” bilincine varabilseydi, ona bu cinayeti işletemezdi.

3) İstesek de, istemesek de, sen ve ben birbirimizle sürekli etkileşim içindeyiz

BİZ Bilinci’nin oluşması için ilk iki adım gerekli fakat yeterli değil. İlk adımda “Ben”in, ikinci adımda “Sen”in varlığı, teklifi, ve anlamı bilinçte oluştu. Şimdi “Ben” ve “Sen” arasındaki ilişki ile ilgili bir ayırımın, farkına varışın oluşması söz konusu.

Yaşam bir ilişkiler bütünü olduğu için biz sürekli birbirimizi etkileriz. Yerçekimi .nasıl bizim istemimizin dışında bir olay ise, ev yaparken, baraj yaparken, uçak yaparken, daha doğrusu tüm yaşamımız boyunca sürekli onun bilincinde olarak hareket etmek zorunda isek, sürekli etkileşim içinde olduğumuz gerçeğini de unutmamamız gerekir. Böylece her düşüncemin, duygumun, tutumumun, davranışımın diğerlerini nasıl etkilediğini, ilişkilerimin bütünü içinde bilme sorumluluğu bana ait oluyor.

Şöyle bir tablo ile bilincin gelişimini özetleyebiliriz:

Bilinç Düzeyi	Odak Noktası	İlişki Ögeleri	Var	Tek	Anlamlı
Bağlaşık	SEN	ben	hayır	hayır	hayır
		sen	evet	belirsiz	belirsiz
Bağımsız	BEN	ben	evet	evet	evet
		sen	hayır	hayır	hayır
Dayanışma	BİZ	Ben	evet	evet	evet
		Sen	evet	evet	evet

Bağlaşık bilinç düzeyindeki kişi "ben var değilim, tek değilim, yaşamımın bir anlamı yok, sen varsın" yaklaşımı içindedir. Karşıdakinin, yani "sen" in, tek ve anlamlı olduğu konusunda belirsizdir. Aslında bu boyutlar bağlaşık kişi için önemli boyutlar değildir, üzerinde düşünmez.

Kendini diğerlerinden bağımsız gören bilinç düzeyindeki kişi kendini var, tek ve anlamlı görür ama karşıdakini bu boyutlarda var göremez.

Ancak BİZ bilincine geçmiş kişide hem kendisi hem karşıdaki büyük BİZ'in bir parçası olarak vardır, tektir ve anlamlıdır. Bu nedenle bağlaşık ve bağımsız bilinçte "ben" ve "sen" küçük harfle başlamakta, BİZ bilincinde "Ben" ve "Sen" büyük harfle yazılmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde siyahların özgürlüğe kavuşmasında önderlik yapmış olan Martin Luther King, Jr.'ın Aşağıdaki sözleri BİZ bilincinin önemini sergilemektedir.

Birey, kendi dar kişisel sorunlarının içinde boğulmaktan kurtulup onların üzerine çıktığı ve insanların tümünün sorunlarıyla ilgilenecek hale geldiği zaman yaşamaya başlar. (M. L. King, Jr. s. 17)

Bir insan gerçek anlamda toplumla ilişkisini kesmişse, topluma dönük olarak hiçbir sorumluluk duymuyorsa, orada demokrasinin içi boştur.

Kültür önemini kaybetmişse ve aşağılık olanlarla iyi olanlar arasındaki fark kaybolmuşsa, toplum güven kaynağı olmaktan daha çok güvensizlik ve hastalık kaynağı olmuşsa, ruhunu kaybetmiş böyle bir toplumdan insan umudunu kaybeder ve kendi kabuğuna çekilir. Kendi kabuğuna çekilerek toplumsal yaşama yabancılaşmış insan hem kendi yaşamını, hem de ilişki içinde olduğu insanların yaşamını

anlamsız kılar. Çağımızın en öldürücü hastalığı budur. (M. L. King, Jr. s. 19)

Daha önce verilen gazete haberinde sözü edilen S.Y.’nin babası, "sürekli etkileşim içindeyiz"e, yani BİZb ilincine ulaşmış olsaydı, kendisi de cinayet işlemez, karısıyla boşanır, oğlunu kişisel bütünlük içinde geliştirmeye, anlamlı, doyumlu, sağlıklı bir yaşama yönlendirirdi.

BİZ Bilincinin Kapsamı

Ufak kapsamlı BİZ Bilinci, geniş kapsamlı BİZ Bilinci'nin oluşumunu engelleyebilir. İstanbul'a geldiğimde Kızıltoprak'ta arabasında birini bekleyen şık bir hanımı gördüm. Ben yanından geçerken sigara paketindeki son sigarasını aldı, arabanın camını indirdi ve buruşturduğu sigara paketini yola attı. Bu hanım için arabanın içi "Biz," arabanın dışı "Sen-Ben" idi.

Birçok kez görmüşümdür, evini tertemiz tutan kadın, balkondan evinin pisliğini sokağa silkeler ve bunda herhangi bir yanlış görmez.

Bir insan gerçek anlamda toplumla ilişkisini kesmişse, topluma dönük olarak hiçbir sorumluluk duymuyorsa, orada demokrasinin içi boştur.

Kendi ailesinin çıkarlarını, her ne pahasına olursa olsun, bencilce sürekli birinci planda tutan iş sahibi, yönetici, politikacı daha büyük "BİZ"e ulaşamadığını sergiler.

Ülkemizde çok yaygın olan "hemşehricilik" anlayışı, aynı kulübe ait olma, aynı mesleğe ait olma, aynı cemaata ait olma küçük "Biz"lerin ifadeleridir. Küçük "Biz"ler, bir ulus olma, gerçekten insanlığın bir parçası olma gibi daha büyük BİZ'e ulaşmamıza engel olur.

*Bireycilik ve Bireyselilik*¹²

Sen Ben Anlayışı içinde kişi bireycidir. Yalnız kendini düşünür. Kendi çıkarı ve kendi kullanımı için diğer insanlar bir araçtır. Bireyci insanın düşüncesi bencildir.

Biz Bilinci'ne ermiş kişi bireyseldir. Bireyselliğine ulaşmış olan kişilikli, kendi ayakları üzerinde durabilen, düşünce ve algılamasında bağımsız, insanlarla olumlu ilişkiler kurabilen, kendi çıkarı kadar diğerlerinin de haklarına saygılı biridir. BİZ'i oluşturanlar bireyselliğe ulaşmış insanlardır. Bireycilik düzeyinde kalan kişiler BİZ'e ulaşamazlar.

Bu Vatanın Toprağı "Biz'im mi?

"Bu vatanın bir karış toprağı uğruna ölebiliriz," anlayışı yüreklerimizde yer etmiştir. Bu anlayış "Sen Ben Anlayışı" içinde bir düşmanın varlığını ifade eder ve bize çok aşına gelen bir düşünce tarzıdır. Ama "Her yıl bir milyar ton vatan toprağını sel denize akıtıyor," dendiğinde ne yapacağımızı bilemeyiz. Gerçek şu ki, henüz bu ülkenin toprağını "BİZ" bilinci içinde algılamıyoruz. Bu toprağın sorumluluğunu evimizin temizliği kadar düşünmeye başladığımız zaman bu topraklar BİZ'im olacaktır.

¹² Bireycilik ve bireysellik ayırımını yapan ve tanımlayan Atilla Özsever'dir. Bu katkısı nedeniyle kendisine teşekkür ediyorum.

Türkiye “Anadolu Sahrası” olabilir!

TEMA Vakfı'nın Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'e sunduğu bir raporda, erozyonla yeterince mücadele edilmezse Türkiye'nin 2040 yılında çöl olacağı ve haritalarda “Anadolu Sahrası” olarak gösterileceği belirtildi.

Geniş kapsamlı BİZ bilincinin en güzel örneğini Mevlana'nın şu mısralarında görüyoruz.

Gene gel, gene gel, Her ne isen gene gel; Kâfirsen, ateşe tapıyorsan, Puta tapıyorsan bırak da gel..

Bu bizim eşiği,miz, Umutsuzluk eşiği, deği,; Yüz kere tövbe!i bozmuşsan, Gene gel.¹³

Bu büyük bilince ulaşmayı engelleyen herşey "Sen Ben Anlayışı"nın bir sonucudur ve eninde sonunda mutlaka, yaşamın kalitesini düşürür.

Yetişkin Çocuk, Kalıplanmış İnsan ve BİZ Bilinci

Yetişkin çocuk duygusal yönden gelişemeyen, henüz 4-5 yaşındaki çocuğun psikolojik olgunluğundaki insandır. Yetişkin çocuk derken özellikle duygusal yönden gelişmemiş olmayı vurguluyoruz.

Kalıplanmış insan'ın belirtilmek istenen yönü ise onun algılamasındaki, düşünmesindeki, yani zihinsel faaliyetlerindeki kısıtlılık, tek yönlülüktür. Genellikle yetişkin çocuk olma ve kalıplanmış insan olma özellikleri aynı insanda bulunur. Fakat zihinsel gelişimin kısıtlanmış olması ile duygusal gelişimin

¹³ Abdülbaki Gölpınarlı, *Divani Kebirden Seçmeler*, Devlet Kitapları, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları 1. Basılış

1970. Betül Kaplan'a ve Pınar Ertem'e yardımları için teşekkür ederim.k ısıtlanmış olması ayrı ayrı süreçleri belirler. Duygusalılık ve düşünsellik ayrı süreçlerdir ama birbirleriyle ilişkilidir.

Bunun anlamı şudur: Düşüncesinde kısıtlı olan, kendi düşüncesinin dışında başka bir düşünceyi göremeyen insan, duygusal durumlarda da yetişkin çocuk olarak fevri, olumsuz, kırıcı, yıkıcı biçimde davranacaktır. Öte yandan bağırıp çağıran, en ufak olaylarda patlayan birini, yani bir yetişkin çocuğu ,gördüğünüz zaman, onun düşüncesinin de tek yönlü olacağını, kendi görüşünün dışında başka görüşleri algılayamayan biri olacağını kestirebilirsiniz.

Yetişkin çocuk olma ve kalıplanmış olma özellikleri beraber bulunduğu gibi, duygusal yönden olgunlaşmış insanın düşünce yönünden de gelişmiş olduğunu görürsünüz. BİZ Bilinci'nden kaynaklanan davranış kalıplanmış yetişkin çocukta görülmez. BİZ Bilinci ancak gelişmiş, olgun insanda yer alır.

DOĞANIN BİR DÜZENİ VAR

Çıplak göze doğa birbirinden kopuk nesne ve olaylardan oluşmuş görünür. Dünyanın birbirinden kopuk, ilişkisiz güçlerden oluştuğu algılaması bir illüzyondur. Gerçekte dünya, birbiriyle ilişki içinde olan güçlerin, etkenlerin bir bütünüdür.

Çıplak göze yaşam birbirinden kopuk olaylar zinciri gibi görünür. Gerçekte yaşam birbiriyle ilişki içinde olan güçlerin, etkenlerin, süreçlerin bir bütünüdür. BİZ Bilinci bu gerçeğin bilinçte oluşmasının ifadesidir.

İnsanoğlu ancak öğrenme yoluyla bilincini geliştirebilir ve bu gerçeği görebilir. İnsanın öğrenme ve düşünme potansiyeli onun gelişiminin anahtarıdır.

Bilge kişilerin “İnsanoğlu öğrenmek için doğar,” dediğini duymuşsunuzdur. Bu görüşe göre yaşamın işlevi öğrenmek, bilinci geliştirmektir. İnsanlar öğrenmeyi doğal olarak ister, sever. Bir Kızılderili efsanesine göre Büyük Ruh’un insanlara verdiği en büyük hediye, öğrenme hediyesidir. Bu hediye tamamlanıp anlamlı olabilmesi için insanın öğrendiğini gelecek kuşaklara aktarması gerekir.

Olaylar geniş kapsamlı bir ilişkiler örüntüsü içinde oluşur. Bu ilişkiler örüntüsüne Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin* adlı kitabında “sistem” adını verir.¹⁴ Senge, olayları ilişkiler örüntüsü içinde ele alıp düşünmeye “sistem içi düşünme”¹⁵ adını

¹⁴ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, Yapı ve Kredi Yayınları, 1993.

¹⁵ Sistem içi düşünme, sistematik düşünmeden farklıdır. Adım adım düzenli bir yapı içinde düşünmeye sistematik düşünme deriz. Ama bu sistematik düşünme bütünü göz önüne almayan, doğrusal bir düşünce olabilir. Sistem içinde düşünme, bir olayı etkileyen tüm etkenler yumağı göz önüne alınarak yapılan düşünmedir. Her olayın, diğer faktörlerle ilişkisi ve etkileşimlerini bilerek tanımlanmasına sistem içi düşünce diyoruz. Küçük çocuklarla yapılan çalışmalar çocukların sistem içi düşünceye sezgisel olarak açık olduğunu ve sistem düşüncesini hemen kaptıklarını göstermiştir.

Ağustos 1996’ta Los Angeles Times gazetesinde Amerikan gıda ürünlerinin Japonya pazarında önemli bir yeri olmaya başladığı bildiriliyordu. Haberi yazan kişi, değişik gıda çeşitlerinde Amerika’dan getirilen ürünlerin artmasını bir dizi etkenin karşılıklı etkileşimiyle açıklıyordu.

Yazar, Amerikan gıda ürünlerinin daha çok sattığını açıklayabilmek için olayın içinde oluştuğu geniş bir sistemi

ele almış. Sistemin içinde yer alan her faktörün arkasında başka bir alt sistem yatmaktadır. Örneğin, *"Japon hükümetinin ithalatı düzenleyen yasalarda yapılan değişiklikler,"* birçok politikacı, ekonomist ve bürokratin uzun çalışmaları sonucu oluşmuştur. *"Yüksek değer kazanmış olan Yen"* Japon ulusal ekonomisinin bir sistem olarak tümünün çalışmasıyla bu sonuca ulaşmıştır. *"Yeni kuşaktan gelenler çiftçilikle uğraşma- maktalar"* cümlesi birçok sosyal, kültürel, eğitimsel, ekonomik ve benzeri faktörün etkileşimiyle ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, Japonların damak tadının değişmesi, meyve ve sebze naklinde yeni teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması yüzlerce, binlerce faktörün etkileşimiyle ortaya çıkacak sonuçlardır.

Her olaya yukarıdaki örnekteki gibi yaklaşabiliriz. İnsanı ve onun davranışını bir büyük sistemin parçası olarak düşündüğümüzde sistem içi bir yaklaşım göstermiş oluruz. İnsanların yaşamıyla ilgili en üst düzeyde ilişkilerin tümünü kapsayan sistem içi düşüncenin adına "BİZ Bilinci" diyebiliriz.

BİZ Bilinci'ne ulaşmış olmak her bireyin gücünü inkar etmek, bireyin değerini küçümsemek anlamına gelmez. Hatırlayacağınız gibi BİZ Bilinci'ne ulaşmanın koşulları arasında "ben varım, tekim, anlamlıyım," kadar, "sen varsın, teksin, anlamlısın" da vardı. BİZ içinde yer alan her insanın var olması, teklifinin bilinmesi ve gelişerek tüm potansiyeline ulaşarak anlam kazanması gerekiyor. BİZ'in tüm potansiyeline ulaşması

BİZ içinde yer alan bireylerin gelişmesi ile gerçekleşir. Bu gereğe "Kişisel gelişim" adını veriyoruz.⁶

İster aile, ister şirket düzeyinde olsun, kişinin davranışı içinde bulunduğu tüm sistemi sürekli etkiler. Kişisel gelişim sürecine girmemiş, olgunluğunu tamamlamamış birey,

bunun bilincinde değildir. Kişinin davranışı tümün dinamik bir parçası olduğu halde, gelişmemiş kişi bunu göremez. Bu nedenle tek tek olaylara tepkide bulunur, sistem içi düşünceye ulaşamaz.

"Göz odur ki dağın ardını göre, akıl odur ki başa geleceği bile" sözündeki "göz" ve "akıl" gelişmiş insanın gözü ve aklıdır. Yaşam içinde yer alan ilişkiler örüntüsünün yapısı hemen görülmez, gizlidir, örtüktür.

Aile ve iş ortamında ortaya çıkan bir sorunun başarılı çözümü, bu sorunun arkasında yatan ilişkiler örüntüsünü anlamaktan, hangi etkenlerin kritik, anahtar olduğunu kavramaktan geçer.

Olayların arkasındaki etkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin örüntüsünü sistem içi yaklaşım içinde ele alınca ortaya çıkan öğrenme yaratıcıdır. Olaylara tek tek tepkide bulunmanın altında yatan öğrenme sürecinde yaratıcılık yoktur. Sistem içi düşünce, yani yaşamı BİZ Bilinci içinde alan düşünce yeni çözümlere ve yeni algılamalara götürür. Bu tür düşünce yeni dönüşümlere götürerek, kendini aşabilen bir özellik gösterir.

GAİA: Yaşayan Bir Küre

James Lovelock, *Gaia: A New Look at Life on Earth*^{16 17} adlı kitabında dünyanın yaşayan bir organizma olduğu tezini savunur. Kendini koruyan, yaşamı devam ettirmeye çabalayan,

¹⁶ Sistem Yayıncılık ile işbirliği içinde benim editörlüğüm altında GELİŞTİREN KİTAPLAR DİZİSİ adı altında bir kitap dizisi başlattık. Bu diziden ortalama her ay, insanın zihinsel, duygusal, sosyal ve manevi yönden gelişimini konu alan bir kitap yayınlanmaktadır.

¹⁷ Kitabın başlığı Türkçe'ye *Gaia: Dünyadaki Yaşama Yeni bir Bakış* olarak çevrilebilir. Gaia, bizim Toprak Ana

kavramının Eski Yunan Mitolojisindeki ismidir.h astalığını belli eden büyük bir organizma. Bu büyük organizmanın tüm yönleri, bir insanın bedeni gibi birbiriyle ilişki halindedir ve birbirini etkilemektedir. Atmosfer, okyanuslar ve karalar sürekli birbiriyle oldukça karmaşık sistemler içinde etkileşim kurmakta ve yaşamı sürdürecekt optimum ortamı sürdürmeye çabalamaktadır. Daha önceki anlayış, kürenin yaşam kaynaklarının bir tepkide bulunmadığı yönünde idi. Lovelock, yaşayan küre, dev, büyük bir organizma kavramıyla bu klasik görüşe karşı çıkmaktadır. Fiziksel, kimyasal ve biyolojik binlerce etkenin birbiriyle ilişki içinde olduğu muhteşem bir yaşam sistemi.

Bu gelişme dünya yüzündeki yaşama doğrusal (linear) bir ilişkiler zinciri içinde değil, örümcek ağı gibi çoklu bir bağlaşım sistemi içinde yaklaşır. Bu sistemin her yanı, diğer her yanı ile ilişki içindedir. İşte ben buna doğada BİZ'in ifadesi diyorum. En ufak böcekten en büyük balınaya kadar, en küçük yosun parçasından en muhteşem çınar ağacına kadar herşeyin aynı önemi taşıdığı bir ilişkiler ağı. Bu anlayışın bilim adamlarına, politikacılara, yöneticilere ifade ettiği anlam derin ve kapsamlıdır.

Lovelock'un ifadesi bir sibernetik sistemi tanımlamaktadır. Birçok geri bildirim ağının sürekli birbirine bilgi verdiği bir sistem. En basit sibernetik sistem evimizdeki buzdolabıdır. Buzdolabı içindeki ısı azalınca motor çalışmaya başlar ve ısyı ayarlanan düzeye getirince durur.

Daha önceleri dünyadaki iklimin oluşmasını ve devamını yer küresinin dünya ile “uygun” pozisyonunda açıklayan bir bilim vardı. Lovelock, yaşamın tümünün düzenleyici bir etken

Doğada BİZ'in ifadesi, en ufak böcekten en büyük balınaya kadar, en küçük yosun parçasından en muhteşem çınar ağacına kadar herşeyin aynı önemi taşıdığı bir ilişkiler ağıdır. o lduğunu söyleyerek yeni bir görüş getirmiştir. Bu görüş canlıları etkileyen tüm olayların Gaia (toprak ana) tarafından düzenlendiğini söylemektedir.

Kaos Kuramı

Bu kitabın müsvedde halini gözden geçiren değerli dostum Tanol Türkoğlu bana aşağıdaki notu gönderdi. Sizinle paylaşmak istedim:

“Biz” kavramı pozitif bilimlerde “Kaos Teorisinin ortaya çıkması sonucunda ilginç bir bakış açısıyla yer edinmiştir. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra bilimin çeşitli kollarındaki araştırmacıların (Feigenbaum, Lorenz, Mandelbrot, vb) uzun bir süre birbirinden habersiz yapmış oldukları çalışmalarla oluşmaya başlamış olan kaos teorisi SO'li yılların sonunda popülerite kazanmıştır. (Jurassic Park filminde matematik profesörü tiplmesi esas kıza kur yapmak için ona kaos teorisini anlatmıştı -teorinin önemli olgularından olan strange attractors'den -garip çekerler-bahsederek).

Kısaca belirtmek gerekirse kaotik bir sistem kararlı, lineer olmayan dinamik bir sistemdir; ancak düzenli olmayan ve beklenmedik davranışlar gösterir. Kaotik bir sistemin böyle davranmasının temelinde ise başlangıç durumuna hassas bağlılık yatmaktadır. Buna popüler bir ifade ile Kelebek Etkisi adı verilmektedir. Dünyadaki tüm nesnelere birbirine o kadar bağlıdırlar ki, örneğin, Çin'deki bir kelebeğin kanat çırpışının atmosferde yapacağı etki iki gün sonra ABD kıyılarında sert bir tayfun olarak hissedilebilir.

Kaos teoremcilerinin başlangıç durumuna hassas bağıllık olarak benimsedikleri özellik temelde evrensel boyuttaki bir bütün içinde herşeyin herşeyi etkilediği, herşeyin herşeye bağlı olduğu varsayımını doğal olarak benimser ki bu da BİZ kavramıdır.

Kaos Teorisi ile ilgili daha fazla bilgi edinmek istenirse bu konudaki temel kitap olan *Chaos- Making: A New Sciencda Qames* Gleick, Penguin Books, 1987) başvurulabilir. Yakın zamanda bu kitap KAOS adı altında TÜBİTAK tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

İşin İçinde mi ve Kültür Var

Olaylara yalın olarak bakamayız. Olaylara ancak dil ve kültür aracılığıyla bakabiliriz. Dilsiz olayları doğrudan gözlememiz, kaydetmemiz, irdelememiz, sistem içi düşünmemiz olanaksızdır.

Dilin içinde öykülerimiz, öykülerimiz içinde psikolojik gözlüklerimiz, yani paradigmlar yuvalanmıştır. Olaylara hep kendi öykülerimizin gözlüğüyle, yani paradigmlarla bakarız.¹⁸ BİZ olayınının doğasına ulaşabilmemiz için paradigma gerçeğini sürekli akılda tutmak zorundayız.

BİZ Bilinci'nin Getirdiği Temel Ayrımlar

BİZ Bilinci'nin getirdiği temel ayrımları şöyle sıralayabiliriz¹⁹.(1) BİZ Bilinci yaşam olaylarına bir sistem içinde bakmayı gerektirir. Bir sistem içinde olayları incelediğimizde görürüz ki, bugünkü birçok sorunun kökenleri, daha önce önerilen dar görüşlü çözümlerde yatmaktadır. Bu gerçek ilk bakışta çoğu kere farkedilmez. Niçin? Çünkü daha önce ortaya çıkan sorunu çözen nesil ile daha sonra ortaya çıkan sorunu yaşayan nesil farklıdır. İki nesil arasında öğrenme

¹⁸ *iyi Düşün Doğru Karar Ver* kitabında dil, kültür ve paradigma konularını ayrıntılı olarak inceliyorum.

¹⁹ "Ayrım" kavramını İngilizce'deki "distinction" kelimesinin karşılığı olarak kullanıyorum. "Fundamental distinctions" karşılığı olarak, "temel ayrımlar" diyorum. "Ayrım" iki olay, iki nesne, iki kavram arasındaki farkları görebilme, farkına varabilme anlamında kullanılmaktadır. "Making a distinction" karşılığı olarak, "ayırım yapma" deyimini kullandım.s üreci yer almamışsa, daha önceki çözüm ile daha sonraki sorun arasında bir ilişki kuracak uzak görüşlülük ortaya çıkmamıştır.

(2) BİZ kendi bütünlüğünü koruyucu süreçler içindedir. Eğer çözüm sistemin tümünü kapsamıyorsa, çözüm için sistemin bir yerini zorlamak, sistemin bütünlüğünü bozacak bir özellik gösterir ve sistem kendi bütünlüğünü korumak için harekete geçer.

Bunun örneğini Türkiye'deki kentleşme sürecinde görebiliriz. Şehir planlaması yerine kentin büyümesini yöneten gecekondular yerleşimleri olmuştur. Çoğu kimse kentlerin güzelliğinin bozulduğunu, kentin maddi yapısından, kültür ve sanat yapısına kadar herşeyin bir dejenerasyon içinde olduğunu ifade edegelmiştir. Kimileri kentlere girişleri izne bağlama ya da özel vergiler alma önerilerinde bulunmuşlardır.

Gecekondulaşma olayını tüm sistemin, Türkiye'nin BİZ'i içinde bütünüyle ele almadıkça, ne konuyu doğru dürüst anlayabiliriz, doğal olarak ne de etkili ve kalıcı bir çözüm bulabiliriz.

Kentlere gelenlere aşağılayıcı isimler takarak, onları hor görerek, vergilendirerek Sen Ben Anlayış'ını daha da körüklemiş oluruz. Türkiye'nin tümünü kapsayan bir boyutta bu olay değerlendirilmedikçe, odak noktası Türkiye'nin tümü değil, yalnız kentlinin yaşam kalitesi oldukça, sistem içi, yani BİZ içinde düşünceye ulaşamayız.

Kentlere akın, “Türkiye’nin tümünü ilgilendiren bir sorunun var olduğunu” belirtmeye devam etmektedir.

(3) Kısa vadeli çözümler önce işler gibi gözükür, fakat uzun vadede sorunu daha olumsuz yapar.

Gecekondu yapımında, seçim önceleri gecekondu sahiplerine tapu vermek kısa vadeli bir çözüm olarak uygula- nagelmiştir. Ama, şimdi biliyoruz ki, tapu vermek gecekondu ve kentleşme sorununu çözmemiştir. Sorunu çözecek yerde, aksine sorunun daha da büyümesine zemin hazırlamıştır.

Büyük çerçeveyi görmeden, bir tünel bakışı içinde sadece eldeki soruna yönelmenin ne gibi kötü sonuçlar verebileceğini Rachel Carson’un *Silent Spring*⁰ adlı kitabında açık seçik görebiliyoruz. DDT, Dieldrin ve Malathion gibi tarımda ilaç olarak kullanılan maddeler belirli bir süre sonra topraktan suya ve oradan atmosfere geçiyor ve asit yağmuru olarak yeniden toprağa düşüyor. Bu defa balıkları, böcekleri, bitkileri etkiliyor ve bu yollarla insanların yiyeceklerine ve bedenlerine giriyor. Birçok ölümcül hastalıklara yol açıyor.

Bu kadar akıllı insan, nasıl oluyor da, kendi elleriyle doğanın tümünü ve kendilerini hastalıklı hale getiriyor? Bu sorunun cevabını Carson, “Tünel bakışı” adını verdiği, dar düşüncede görüyor. “Kimyasal ilaçlar karmaşık biyolojik sistemler hesaba alınmadan kullanılıyor ve sonunda faydadan çok zarar getiriyor. İlk başlarda, yeni tarım ilaçları test ediliyor. İnsanlara zararı var mı diye denetimden geçiyor, ama, yaşayan ekosistemin tümü içinde denemesi yapılamıyor. Yaşayan ekosistem bir dengeler sistemidir ve bu denge içinden birini bozarsan, tüm sistemi etkileyen sonuçlar elde edersin.” (s.246)

Doğanın birbiriyle ilişkiler içinde bir dengeler sistemi olduğunu Carson, Arizona'daki Kaibab adı verilen bir ceylan türünün başına gelenle örneklemektedir. Bir zamanlar Kaibab dengeli bir yaşam içinde iken, oradaki halk bu ceylanları kurtlar ve sırtlanlardan koruyalım diyerek, çevredeki kurt ve sırtlanların tümünü öldürmüşler. Düşmanları ölen ceylanlar büyük bir hızla çoğalmaya başlamışlar ve sayıları o kadar çok artmış ki, kendilerine o çevrede yiyecek yetişmemeye başlamış. Yiyecek yokluğundan büyük sayılarda ölmeye başlamışlar. Tek tek kurt ve sırtlanların öldüreceklerinden çok daha fazlası, açlıktan sürüler halinde ölmüş. Ayrıca o çevredeki bitki örtüsü aç ceylanların herşeye saldırmamasından büyük zarar görmüş. (s.248)²⁰

²⁰ *Silent Spring*, Türkçe'ye Sessiz ilkbahar olarak aktarılabilir.

İnsanlık bunlar gibi yüzlerce, binlerce örnek görmüştür.² Alınacak ders, az kapsamlı, tünel görüşlü yaklaşımlarla sorunu çözmeye kalkmamak, sorunun içinde olduğu sistemi tümüyle kapsamlı olarak anladıktan sonra, sistem içi çözümler üretmektir.

(4) Bütünü görebilmek kişisel gelişme ve olgunlaşmayı gerektirdiği için tümü kapsayan çözümler kolayca görülemez. Herkesin üzerinde hemfikir olduğu aşına çözümler çoğu kere sistem içi düşüncenin sonucu değildir.

Örnek olarak Türkiye'deki eğitim sorununu alabiliriz. Çocuklarını sınavlara hazırlatarak özel okullara gönderen ana babalar, aşına bir çözüm uyguladıklarını düşünebilirler. Hemen görebileceğiniz gibi, böyle bir çözüm bütünü, yani BİZ'i kapsamıyor. Bu nedenle zaman içinde sorunu daha da büyümüş olarak karşımızda bulacağımızdan eminim.

(5) Sistemin tümünü kapsamayan, tek tek olaylara tepki olarak önerilen çözümler, ileride sorundan daha

büyük zarar getirebilir. Örneğin, çocuğunu okula sokmak için sürekli ders aldırın, ders çalıştıran, eğitim vermek için çocuğun çocukluğunu yaşamasını engelleyen tedbirler, ileride, yaşamın her boyutunda, bireyin potansiyelini gerçekleştirmesini, doyumlu, sağlıklı, anlamlı bir yaşama ulaşmasını engeller.

Ayrıca biraz önceki Carson'un tarımsal ilaçlar konusunda söylediği gibi, bir tarımsal hastalığı önlemek ya da yok etmek için kullanılan bir önlem, uzun vadede tüm ekosistemi mahvedecek bir sonuç doğurabiliyor.²¹

²¹ Kitabın basımdan önceki halini gözden geçiren Faruk Eczacıbaşı, Paris'te, 18. yüzyılın ortalarında kedilerin yok edilmesini öyküsünü benimle paylaştı. Sokak kedilerinin sayısının çok artması nedeniyle kent yönetimi sokak kedilerinin öldürülmesini emrediyor. Paris'teki kedilerin hepsi öldürülünce ortaya yeni bir durum çıkıyor: Paris'deki fare sayısı kentte yaşayanların sağlığını tehdit edecek derecede artıyor.

(6) Sorunun süratle çözülmesi değil, BİZ Bilinci içinde, bütün sistem göz önüne alınarak çözülmesi önemlidir. Hızlı çözüm her zaman en iyi çözüm demek değildir.

Memleketin sorunlarına süratle çözüm bulan politikacı değil, memleketin sorunlarının kaynağını anlayan ve anlatan politikacı BİZ'in oluşmasında daha yararlı olur.

(7) Doğru teşhisler yapıldığı zaman, küçük değişiklikler büyük sonuçlar getirebilir. Tüm içinde düşünmenin, etkenlerin birbirleriyle ilişkilerini anlamanın, sistem içi düşünmenin gücü budur.

Sigara içmeyen bir millet olmanın Türkiye'ye getirebileceklerini hiç düşündünüz mü?

Türkiye’de verdiğim seminerlerde katılanlara şu soruyu sorarım: “Kaç kişi çocuklarına, «Sağlığın önemi yok. Sağlığınıza dikkat etmeniz gereksiz. Yediğiniz ve içtiğinizin sağlıklı olmasına önem vermeyin, size zevk veriyor mu, vermiyor mu, önemli olan o!” demek ister.”

Binlerce kişiden henüz elini kaldırına rastlamadım. Daha sonra "Sigara içenler lütfen elini kaldırsın,” derim. Büyük bir çoğunluk el kaldırır.

Şu anda, verilen örnekle anlatılan konu arasında bir ilişki kuramamış olabilirsiniz. Kitabın ileri sayfalarında ilişki daha açık hale gelecek. Ama, burada kısaca bazı kavramları özetleyelim:

İnsan ilişkilerinde en önemli duygu, insanların birbirlerine güvenmeleridir. Güvenin altında kişinin bütünlüğü, yani özünün, sözünün ve davranışının tutarlı olması yatar. İnsanların birbirlerine güven duymadıkları bir aile, bir şirket, bir toplum BİZ olamaz.

Bilimsel gerçekleri bilmesine rağmen²² sigara içmeye devam eden birey kişisel bütünlüğünü kaybetmiştir (bu ²² Türkiye’de BİZ Bilinci’ne ulaşmış bir grup bilim adamı "Sağlık İçin Sigara Alarmı" adlı bir dergi çıkarıyorlar. Bu dergi Sağlık Geliştirme ve Sigara ile Mücadele Derneği’nin bir yayın organıdır. Daha fazla bilgi için derginin yayın yönetmeni Prof. Dr. Erol Sezer’e yazabilirsiniz: Fırat Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı Başkanı, 23119-Elazığ.k onuyu kişisel bütünlük konusunu tartışırken daha kapsamlı olarak ele alacağım). Bu kişinin kendine ve sağlığına verdiği değer inandırıcı olamaz. Kendine ve sağlığına değer vermeyen insanların oluşturduğu bir toplumda insanların birbirine değer vermesi ve BİZ Bilinci’ne ulaşması mümkün değildir.

Türkiye'nin sigara içmekten kaynaklanan insan ıstırabı, ekonomik kaybı, trafik kazalarından birkaç kez daha büyüktür. Türkiye, sigara içmenin kritik bir faktör olduğunu anlamış, BİZ Bilinci'ne ulaşmış liderler bekliyor.

14 Mart 1996 günkü Sabah gazetesinin Pazar Sayfası'nda Teoman Orberk'in hazırladığı köşeden:

Her yıl 250 bin kişi sigara yüzünden ölüyor.

Tıbbi verilere göre ülkemizde bir yılda sigaradan ölenlerin sayısı 250 bine yükselmiştir. Milyonlarca kişi akciğer kanseri, damar sertliği, kalp krizi, solunum yolları hastalıklarıyla karşı karşıyadır.

SİGARASIZ BİR DÜNYA

Son on yılda göğüs hastalıklarından hastanelere başvuranların sayısı neredeyse on kat artmıştır. Sigara içmek akciğer kanserinin en temel nedenidir ve akciğer kanserine yakalanan birinin kurtulma şansı hemen hemen hiç yoktur. Bu tedavinin etkisi olmasa da maliyeti yarım milyar ile beş milyar lira arasında değişir. Sigaradan kaynaklanan hastalık ve ölümler sonucu kaybettiğimiz maddi ve manevi değerler, sigaradan elde edilen vergi ve harçlardan çok daha yüksektir. Latin Amerika, Afrika ve Arap ülkeleri dışında ABD şirketlerinin tüketimi arttırmayı hedefleyen reklam kampanyalarına karşı önlem almayan hiçbir devlet ve toplum kalmamıştır. Ne yazık ki Türkiye de tedbir almayanların başında gelmektedir. İşin en acı tarafı bu konuda toplumu en uyarması gereken tıp doktorlarımız arasında sigara içiminin son derece yüksek olmasıdır.

Sağlık, eğitim, spor tesisleri ve toplu ulaşım araçlarında sigara içilmeyecek; gazete ve dergiler ile saat 18s onrası sinema seanslarında reklamı kısıtlanacak; sigara satışı yerlerinin dışına reklam panoları konmayacak. Sağlığımız için sigarasız yarınlara doğru elele. (Bilim ve Teknik)

**Her yıl 250 bin
kişi sigara
yüzünden
ölüyor**

Tıbbi verilere göre
Ülkemizde bir yılda
sigaradan ölenlerin
sayısı 250 bine
yükselmıştır.
Milyonlarca kişi
akciğer kanseri,
damar sertliği, kalp
krizi solunum yolları
hastalıklarıyla karşı
karşıyadır.



Sigarasız bir dünya

Drug-Pregnancy Case Prosecutions OK'd in S.C.

From Times Wire Services

COLUMBIA, S.C.—In an unprecedented action, South Carolina's Supreme Court has ruled that a woman can be prosecuted for child abuse if she takes drugs during pregnancy.

The court said a healthy, viable fetus can be considered a "child" or "person" under state law, and should, as a result, be afforded legal protection.

Konu sigaradan açılmışken, Los Angeles Times gazetesinin 17 Temmuz 1996 günkü sayısında okuduğum bir haberi de sizinle paylaşmak isterim. Yukarıda kupürün bir kısmını gördüğünüz bu gazete haberine göre, ABD'deki Güney Karolina Eyaleti'nin

Yüksek Mahkemesi, hamile iken uyuşturucu alan, sigara içen anneler, çocuklarına kötülük yaptığı nedeniyle tutuklanıp cezalandırılabilir. Yargıçlara göre yaşayan sağlıklı bir fetüs bir çocuk olarak düşünülebilir ve ona yapılan zarar çocuğa yapılan zarardır. Devlet çocuğu korumayla yükümlü olduğu için anne cezayı hak etmiştir.

(8) BİZ'in bütünlüğüne çok saygılı davranmak gerekir. İnsanın doğası değiştirilemez. İnsanın birey olarak, aile olarak, toplum olarak gereksinmeleri vardır. Bu gereksinmelerin bilincine varmak ve dengeli biçimde karşılamak zorundayız. Gereksinmeler bir sistemin parçaları olarak birbirleriyle ilişki ve ahenk içinde çalışır. (Bölüm 12'de bu konuyu daha ayrıntılı ele alacağız.)

(9) Kimse bütünden tek başına sorumlu değildir ve kimse bütünün dışında bırakılmamıştır. Kimse sorunların sorumluluğunu kimseye yükleyemez. Bütünün bir parçası olarak sorun da, çözüm de insanın kendisinde başlar. Suçu başkalarında aramak sistem içi düşünceye aykırıdır.

Martin Luther King Jr., bir konuşmasında şu düşünceyi ifade etmiştir:

"Bu dünyada fakirlik olduğu sürece, bir milyar dolarım da olsa, hiçbir zaman kendimi zengin hissedemem. Milyonlarca insan hastalıktan ölürken, ben Mayo Kliniğinden tam sağlam raporu da almış olsam, kendimi tümüyle sağlıklı hissedemem. Sen olman gerekeni olamadan ben kendim olmam gerekeni gerçekleştiremem. Bizim dünyamız böyle yaratılmıştır. Hiç kimse ya da ulus, kendisinin tamamiyle bağımsız olduğu ile övünemez. Biz

birbirimizle karşılıklı dayanışma içindeyiz." (King, 1993, s. 21.)

Birey kendi sorunlarını BİZ Bilinci içinde görürse, çözüme kendisinden başlaması gerektiğini görür. Aile sorunlarını dış koşullarda değil, kendi ilişkiler örüntüsünde aramalıdır. Aile sorunlarının çözümü de kendi ilişkiler örüntüsünde içindedir.

Şirket, sorunlarını rakip firmada, müşteride, hükümet mevzuatında görmemelidir. Sorunların kaynağı da, çözümü de kendi ilişkiler örüntüsündedir.

Türkiye'nin sorunlarından bu ülkenin insanı sorumludur. Sorumluluğu başka ülkelere yüklemek, bizi daha aciz yapar. Sorunları politikacılara, politik partilere, bürokratlara, gazetecilere, medyaya, işadamlarına, sendikalara yüklemek tümü gözden kaçırmak demektir.

Türkiye'de olan biten herşeyden, iyisiyle kötüsüyle hepimiz sorumluyuz. İstesek de istemesek de, BİZ'in bir parçası olarak hepimiz sorumluyuz. Yaşamın doğası bu.

Türkiye'nin sorunlarından bu ülkenin insanı sorumludur.

BİZ'in Temelinde VİZYON Vardır

Her bir insanın yaşamın değişik yönleriyle ilgili çeşitli paradigmaları vardır. Ailede, işyerinde BİZ oluşturabilmemiz için o aile üyelerinin algılamalarını derleyip toplayan, ortak bir bakış tarzı veren bir vizyona, geleceğin nasıl olacağı ile ilgili ortak bir paradigmaya gereksinim vardır. BİZ Bilinci'ne ulaşmaya çalışan ailede, işyerinde, toplumda bu ortak paradigmanın, vizyonun önemi o kadar yüksektir ki, bunun önemini göz ardı etmek mümkün değildir. Ailede, işyerinde, toplumda BİZ oluşturmaya çalışan bir liderin vizyon oluşturmada seçtiği tarz, tutum, yol BİZ Bilinci oluşmasına ya katkıda bulunur

ya da ket vurur. Vizyon oluşturmak BİZ'in önemli bir parçasıdır.

Vizyon oluşturma liderlerin en önemli işlevlerinden biridir. Bir toplumun politikacıları, bilim adamları, öğretimi yeleri, gazete yazarları bu anlamda toplumun liderleridir. Ailenin, şirketin, toplumun vizyonu, bireylerin kendi bireysel vizyonlarının gelişimi ile paralel olarak oluşabilir. Kişilerin bireysel vizyonlarının gelişimi, onların içinde yer aldığı toplumsal vizyonun gelişimi için gereklidir.

Acaba toplumumuzda vizyon gelişimi yönünden gazete yazarları nasıl bir katkıda bulunuyorlar? Demokratik hür Türkiye'nin sesini temsil eden gazete yazarları, bu özgürlük ortamı içinde okuyucusuna bir vizyon oluşturma olanağı veriyor mu?

Başka bir ifade ile, acaba gazete yazarları Türkiye'de BİZ Bilinci'nin oluşmasına katkıda bulunuyor mu?

Bu sorulara yanıt aradım. Gelecek bölüm yukarıdaki soruların yanıtlarını araştırmaktadır.

GAZETE YAZARLARINDA SEN BEN ANLAYIŞI VE BİZ BİLİNCİ

Bu bölümde Sen Ben Anlayışı ve BİZ Bilinci'nin gazete yazarlarımızın yazılarında ne sıklıkta kendini gösterdiğini incelemek istiyorum. Bu incelemenin temel amacı, günlük haberleri, siyasal olayları, ekonomik olguları inceleyen ve yorumlayan yazarların olaylara ne sıklıkta Sen Ben Anlayışı veya BİZ Bilinci içinde baktığını görmektir.

Gazeteler

Yaygın olarak okunan ve Türk okuyucusunun hemen aklına geliveren toplam iki milyon beş yüz bin baskıya ulaşan altı gazete, alfabetik sırayla, *Cumhuriyet*, *Hürriyet*, *Milliyet*, *Sabah*, *Türkiye* ve *Yeni Yüzyıl* gazetelerinin her birinin 21 Haziran 1996 gününden itibaren on sayısı

incelendi. Bu gazetelerde yazan yazarların, ekonomi ve spor da dahil olmak üzere, yazıları aşağıda anlatılan üç ölçek üzerinde değerlendirildi. Eğer bir yazar on gün içinde iki ya da daha fazla yazmışsa onun yazısı araştırmaya alındı, bu süre içinde yalnız bir kez yazarların yazıları incelenmeye alınmadı.²³

²³ Köşe yazarlarının yazılarını incelemeyi benim yönergem ve denetimim altında değerli Asistanım Ebru Tuay yaptı. Gösterdiği titizlik ve bilimsel tutum için kendisine bir kez daha burada teşekkür etmek istiyorum. Bu tür bilimsel çalışmalarda toplanan verilerin sağlıklı oluşundan emin olmak bilim adamına büyük bir güven ve iç huzuru veriyor. Bendeki bu güven ve iç huzurunun kaynağı Ebru'nun bilimsel tutum ve düşünceye saygısıdır.

Üç ölçek

Her yazı üç ölçek üzerinde değerlendirildi.

1: Tepkisel açıklama ya da sistem içinde açıklama ölçeği

Bu ölçek şunu ifade ediyor: Yazar bir olayı yorumlarken, “Allah kahretsin, işte böyle oluyor; bu millet adam olmaz. Şu insanlar kötü, bu insanlar kötü; toplum kötü, devlet düzeni kötü” gibi bir bakış tarzı içinde ise, bu yaklaşımı “Tepkisel” olarak tanımladık.

“Tepkisel”in karşıtı olan “Sistem İçinde Yorumlama”da yazar, olayın arkasında yatan dinamikleri gözler ve onları o şekilde biraraya koyar ki, olay yeni bir ışık içinde anlaşılır ve okuyan bu yazıdan yeni birşeyler öğrenir. Bir örnek alacak olursak (biraz abartarak örnekliyorum):

Olgu: Türkler kitap okumuyor.

Tepkisel açıklama: Ne olacak, kafasız millet; bilginin değeri yok, kitabın değeri yok. Sopyayla bu millete kitap okumayı öğreteceksin.

Sistem içinde açıklama: Kitap okuma davranışı bireyin içinde yetiştiği kültür değerleri içinde yorumlanmalıdır. Bireyin kendi başına değerinin olduğu bir kültür içinde bireysel güçlenme teşvik bulur. Bireyin güçlü olması istenir ve kitap okuma bireyi güçlü kılacak yollardan biridir. Tanıdığın, bildiğin, ahababın önemli güç kaynağı oluşturduğu “ilişki kültürü” içinde ise, kitap okuma yerine diğer insanlarla biraraya gelmek ve sohbet etmek daha uyumlu bir davranıştır; çünkü sohbet bireyin ilişkilerini geliştirerek onun daha güçlenmesini sağlar. İlişki kültürü bireyin tek başına güçlenmesine hoş bakmaz: “Diğerlerinden yüksek duran çivi ilk çekici yer!” anlayışı hakimdir.

Her yazı bu ölçek üzerinde şöyle değerlendirildi:

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Tepkisel :	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Sistem içinde açıklama

Rakamların anlamı şu:

- 3: Çok tepkisel
- 2: Oldukça tepkisel
- 1: Biraz tepkisel

O: Ne tepkisel, ne sistemselsel, konuyla bağlantısı yok +
1: Biraz sistem içinde açıklama +2: Oldukça sistem içinde açıklama +3: Tam sistem içinde açıklama

2: Acizlik - Güçlülük ölçeği

Yazı okuyucuya “Acizlik Duygusu” mu veriyor, yoksa “Güçlülük Duygusu” mu? Yine biraz abartarak örnekleyecek olursak:

Olgu: Yılda bir milyar ton toprak denize akıyor.

Aciz kılma: Yakında Anadolu çöl olacak, politik partiler hâlâ birbirleriyle kavga etmekle meşguller, hâlâ herkes kesesini doldurmakla meşgul, rüşvet almakla meşgul. Çocuklarımızın geleceği denize akıyor, Ankara’dakiler hâlâ

koltuk kavgasında (Okur olarak ben soruna sadece kızabilirim, yazarın bana önerdiği yapacağım birşey yok!).

Güçlü kılma: Her insan kendi gücü çerçevesinde birşey yapabilir. Ağaç diken kuruluşlara katılın; kendiniz ağaç dikin; bu konuda eğitim veren kuruluşları para vererek, zaman vererek destekleyin. Ayda bir ağaç dikin ve her dostunuzdan sizin gibi yapmasını isteyin. Tema vakfına üye olun. Milletvekilleri- nize mektup yazın, Türkiye'yi yeşillendirici yasalar üzerinde çalışmalarını için onları teşvik edin.

Her köşe yazısına -3 ile +3 arasında değişen bir puan verildi.

Puanların anlamı şu:

-3: Çok güçsüz kılıyor -2: Oldukça güçsüz kılıyor -1: Biraz güçsüz kılıyor

0: Ne güçsüz kılıyor, ne de güçlü kılıyor, konuyla bağlantısı yok

+ 1: Biraz güçlü kılıyor +2: Oldukça güçlü kılıyor +3: Tam güçlü kılıyor

3: Kısa vadeli ve uzun vadeli görüş

Yazı okununca edinilen izlenim ne? Yazar uzun vadeli olarak olayları içeren tümü kapsayan bir vizyon oluşturuyor mu? Yoksa yanıp yakınıp, şikayetler edip, şu andaki durumu gözleyerek kısa vadeli ve dar kapsamlı bir görüş içinde mi olayları algılıyor?

Olgu: Üniversiteye giremeyen öğrencilerin sayısı.

Kısa vadeli, vizyon yok: Üniversite sınavlarına giren binlerce kişiden ancak belirli bir yüzdesi üniversiteye girebiliyor. Ne olacak bu çocukların hali? Biz her kasabaya bir üniversite yapamaz mıyız? Hiç kimsenin çocuğu dışarıda kalmamasın.

Uzun vadeli, vizyon var: Türkiye'nin eğitim sorunu bir bütün olarak ele alınmalı ve devlet okullarının ilkökul, ortaokul, lise ve üniversite düzeyinde sorunları birbirleriyle ilişki içinde tartışılmalı. Ülkenin tarihsel, ekonomik, politik, kültürel, sosyolojik ve psikolojik koşulları çerçevesinde, Türk insanını 21. yüzyılda güçlü ve mutlu kılacak bir eğitim vizyonu geliştirilmeli ve bu vizyonun uygulama stratejileri belirlenmeli. Bu vizyon olmadan, eğitimin kalitesini gözetmeden, çok sayıda üniversite açmak Türk toplumunun geleceğini tehlikeye sokar.

Yine her yazı bu ölçek üzerinde -3 ile +3 arasında değerlendirildi.

Rakamların anlamı şu:

-3: Çok kısa vadeli, hiç vizyon yok -2: Oldukça kısa vadeli, vizyon yok -1: Biraz kısa vadeli, vizyon belirsiz 0: Ne kısa ne de uzun vadeli, ilgisiz + 1: Biraz uzun vadeli +2: Oldukça uzun vadeli, vizyon var + 3: Tam bir vizyon var.

Böylece her köşe yazısı yukarıda anlatılan üç ölçek üzerinde değerlendirildi.

ÖÖ'lçeklerin Yorumu: Sen Ben ve BİZ Puanları

Bu üç ölçeğin eksi (-) ucunun Sen Ben Anlayışı'nı, artı (+) ucunun BİZ Bilinci'ni ölçtüğünü, aşağıdaki açıklama çerçevesinde işlevsel olarak varsayıyorum.

Sen Ben Anlayışı *tepkiseldir*, çünkü anlamaya değil, karşıdakini itmeye yöneliktir. Karşıdakini *güçsüz kılar*, çünkü karşıdakinin güçlü olması onun ya umurunda değildir, ya da kendi gücünü tehdit edeceği için istemez. *Kısa vadeli düşündür*, çünkü kısıtlı bir bilinç içinde henüz bütünü bilincine erişememiş, bir vizyon oluşturamamıştır.

BİZ Bilinci açıklayıcıdır, *bütünü anlamaya yöneliktir*, uzlaşmaya, ilişkileri güçlendirmeye önem verir. Karşıdakinin *güçlü olmasını ister*, çünkü BİZ Bilinci içinde

sadece karşıdaki değil, herkes bu güçlenmeden yarar sağlayacaktır. Bilinci gelişmiş olduğu için *uzun vadeli düşünüür*, bütünü bilincine ulaşmıştır ve bir vizyon taşır.

Bu anlayış içinde bu üç ölçeğin ortalama değerlerini Sen Ben ve BİZ ölçeği üzerinde düşünebiliriz. Örneğin bir yazarın 1. Ölçek, 2. Ölçek ve 3. Ölçek üzerinde aldığı değerleri toplayıp üçe bölerek ortalamasını bulur ve böylece ölçeğin Sen Ben veya BİZ kutupları arasında nereye düştüğünü görebiliriz.

Ortalama değerler şu anlamı taşır:

-3: Tamamiyle Sen Ben Anlayışı hakim -2: Oldukça Sen Ben Anlayışı hakim -1: Biraz Sen Ben Anlayışı hakim

O: Ne Sen Ben Anlayışı ne de BİZ Bilinci hakim; konuyla ilişkisi yok.

+ 1: Biraz BİZ Bilinci hakim +2: Oldukça BİZ Bilinci hakim +3: Tamamiyle BİZ Bilinci hakim

Bu açıklamalardan sonra elde edilen verilere şimdi bakabiliriz. Ne var ki, bu verilerin yorumlarına geçmeden önce bazı sınırların farkında olmamız gerekir.

Elde Edilen Sayısal Değerler Ne Derece Güvenilir?

Takdir edeceğiniz gibi bir kişinin değerlendirilmesi sağlam bir veri zemini oluşturamaz. Bu nedenle gazetenin ve yazarın ismi saklanarak, tarih belirtilmeden on yazı dört kişi tarafından değerlendirilerek, bu kişilerin ölçekler üzerindeki değerlendirmeleri arasındaki benzerlik incelendi.²⁴ Tüm değerlendirmeleri yapan esas değerlendirici (Ebru) ile deneme amacıyla değerlendirme yapanların değerlendirmeleri karşılaştırıldı. Bu karşılaştırmada, deneme amacıyla değerlendirme yapan üç kişinin ortalaması Ebru'nun değerlendirmeleri ile büyük bir benzerlik gösterdi. Özellikle ortalamaların ve Ebru'nun puanlarının artı (+), sıfır (O) ya da (-) yönündeki hem-

fikirliğin derecesine baktık. Tüm değerlendirmeler arasında yüzde 86'lık bir hemfikirlik ortaya çıktı. Bu oldukça yüksek bir rakamdır ve değerlendirmelerin tesadüflere bağlı olarak yapılmadığını gösterir.

Bu Olgular Türkiye'ye özgü mü?

Biraz sonra sunacağımız sonuçların Türk gazete yazarlarına özgü bir şey olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü diğer ülkelerde benzeri bir araştırma yaparak, diğer ülkelerdeki gazete köşe yazarlarının yazılarının bu ölçekler üzerinde nasıl bir değerlendirme gösterdiğini bilmiyoruz. Bu araştırmanın sonuçlarına bakarak "Türk gazete yazarları"nı dünyadaki diğer gazete köşe yazarlarından ayıran bir özelliğe işaret etmiş olmuyoruz. Belki birçok ülkedeki gazete köşe yazarları Türk yazarlarının aldığı puanlara denk puanlar alacaktır. Şu anda bilmiyoruz.

Tanışma fırsatı bulduğum ve kısa süre etkileşim içinde olduğum Dr. Abidin Sönmez'in bu konuda daha kapsamlı bir araştırma projesi içinde olduğunu bana yazdığı bir mektuptan öğrendim. Onun önerisinde yazıları değerlendirmede kullanılan ölçümler cümle sayısı, yazı sayısı, santimetrekare alan gibi daha objektif nesnel ölçümler. Dr. Sönmez'in bu tür konuya

²⁴ Levent Üzümcü, Çiğdem Yaral, Ebru Tuay ve ben sözü geçen on yazıyı her üç ölçek üzerinde birbirimizden habersiz olarak değerlendirdik. Gösterdikleri titizlik ve gayret için her değerlendiriciye teşekkür ediyorum. İlgü göstermesini sevinçle karşılıyor ve araştırmadan elde ettiği verileri yayınlamasını sabırsızlıkla bekliyorum.

Yazarların Alatlart Puanlar

Gazete yazarlarının değerlendirilmesini soru ve cevaplar halinde inceleyebiliriz.

Sonı: “BİZ” puanı olumlu (+) kaç yazı;.. v;., ve “BİZ” puanı olumsuz (-) kaç yazar var?

Yamt: Araştırmaya katılan 104 köşe yazarının ancak 41’inin “BİZ” puanı olumlu (+) ortalama vermiştir. Geri kalan 63 yazarın “BİZ” puanı olumsuzdur. Bir diğer deyişle, yazarların yüzde 39’u “BİZ” Bilinci içinde yazarken, geri kalan yüzde 61’i Sen Ben Anlayışı içinde yazmıştır.

Bu sonucu şöyle değerlendirmek mümkün: Gazete köşe yazarları günlük olaylara “tepkide bulunması beklenen” kişiler. Okurun büyük çoğunluğu “tepkici tutum” içinde, kendi- sininkine benzer tepki gösteren bir yazar arıyor. Bir anlamda köşe yazarı kendisine verilen rolü, kendisinden bekleneni gerçekleştiriyor.²⁵

Yukarıdaki açıklamaya ek olarak şu faktörü de ilave etmek mümkün: Hemen her gün yazı yazan bir yazarın üzerinde yazacağı konuyla ilgili derinlemesine araştırma yapması ve bu konuyla ilgili sistemli bir anlayışa kavuştuktan sonra yazı yazması olanağı pek yok. Bu tür bir yaklaşım zaman ister, araştırma olanakları ister, en önemlisi bu tür yaklaşıma ilgi gösterecek okur ister.

Sonı: En yüksek olumlu “BİZ” (+) puanı alan yazarlar ile en yüksek olumsuz (-) “BİZ” puanı alan yazarlar karşılaştırıldığında nasıl bir durum ortaya çıkıyor?

Yamt: Aşağıdaki tablolar olumlu (+) 1’in üstünde ve olumsuz (-) l’in altında “BİZ” puanları vermektedir.²⁵

²⁵ Tanol Türkoğlu'na gazete yazarlarının aldıkları puanları değerlendirmesiyle ilgili katkıları için teşekkür ediyorum.

1.00 ve üzeri olumlu (+) değerler tablosu:

	"BİZ" Puanı
1	1.83
2	1.67
3	1.33

4	1.16
5	1.16
6	1.08
7	1.00
8	1.00
9	1.00

Bu tablo en yüksek değerin 1.83 olduğunu gösteriyor. Sadece dokuz kişi 1 üzerinde ortalama bir "BİZ" değeri göstermekte.

Şimdi olumsuz (-) 1.00 ve altında değerlere bakalım:

	"BİZ" Puanı
1	-2.21
2	-2.20
3	-2.08
4	-2.03
5	-2.00
6	- 1.61
7	- 1.55
8	-1.45
9	- 1.44
10	- 1.41
11	- 1.33
12	- 1.33
13	- 1.33
14	- 1.27
15	-1.26
16	- 1.18
17	- 1.17
18	-1.08
19	- 1.00
20	- 1.00

Beş yazar -2'nin üzerinde değer almıştır. Toplam 20 yazar, yani "BİZ" bilinci gösteren yazarların iki mislinden daha fazlası Sen Ben Anlayışı içinde -1'in altında değer almıştır.

Olumlu yüksek değer alan yazarların daha az sıklıkta yazan (haftada bir ya da iki yazı) kişiler olup olmadıklarını araştırdık. Daha önce söylediğimiz gibi günlük yazı yazanın zamanı, enerjisi, olanakları bir sistem geliştirerek açıklayıcı yazmaya elverişli değil. Aralıklı yazan kişi bu yönlerden daha avantajlı olabilir diye düşündük.

Gerçekten de elde ettiğimiz bulgular bu hipotezimizi destekleyecek yönde: P'in üzerinde olumlu puan almış 9 yazarın 6'sı günlük değil, aralıklı yazan kişiler.

Soru: Bir insan köşe yazarlarını okursa, sonuç olarak nasıl etkilenecektir?

Yantı: Okuduğu yazarın aldığı puan yönünde etkilenecektir.. İki yazar okuyorsa, bu iki yazarın ortalaması yönünde etkilenmesi beklenir. Doğal olarak okuyucuyu tamamiyle pasif bir zihinsel yapı içinde düşünemeyiz. Okuduğunu o da değerlendirecek ve kendine göre bir yorum yapacaktır. Fakat sosyal psikolojide kanaatlerin oluşmasıyla ilgili yapılan çalışmalar insanların ne kadar etkilenmeye açık olduklarını göstermiştir. Bu nedenle, okuyucuyu "bağımsız değerlendirici" olarak algılamak yerine, "okuduğundan etkilenen" kişi olarak görmek psikolojik gerçeğe daha uygun düşmektedir.

BU ARAŞTIRMANIN SÖYLEDİKLERİ

Bizim incelediğimiz gazetelerde Biz Bilinci içinde yazan köşe yazarlarının sayısı Sen Ben Anlayışı içinde yazan köşe yazarlarından daha az. Büyük bir olasılıkla bu diğer gazeteler için de doğrudur. Öyle sanıyorum ki, Türk okuyucusu daha fazla sayıda ve daha güçlü olarak Sen Ben

Anlayışı içinde yazan köşe yazarlarının düşünce ve yorumlarını okumaktadır. Bu tür olumsuzluk her gün gazeteler aracılığı ile evimize ve çalışma ortamlarına ulaşmaktadır.

Bu Türkiye'ye özgü bir olgu mudur? Onu şu an bilemiyoruz. Belki diğer ülkelerdeki gazete köşe yazarları da aynı yapıyı göstermektedir. Belki bu tür tutum gazete köşe yazarlarınının her ülkede genel bir özelliğidir. Ama, ister Türkiye'ye özgü olsun, ister genel olarak her ülkenin bir sorunu olsun, Sen Ben Anlayışı içinde • yazılan yazılar okuyucularını tepkici, aciz ve vizyondan yoksun biri olmaya yönlendirmektedir. Vizyon- suz, umudunu kaybeden bir insan güçsüz bir insandır. Çünkü umudumuz şimdiki gücümüzün kaynağıdır.

Görülüyor ki, Türk okuyucusu bir vizyon oluşturma konusunda köşe yazarlarından pek yarar sağlayamamaktadır. Ama, her bireyin bu ulusun bir üyesi olarak bir vizyona gereksinimi vardır. Kısım III'te vizyon oluşturma'nın değişik boyutlarını inceleyeceğim. Bilincin gelişimi ve vizyon el ele gider.

KISIM III

BİR VİZYON OLUŞTURMA

Vizyonun olmadığı yerde halk mahvölür.

Tevrat



BİLİNCİN GELİŞİMİ VE VİZYON

Daha önce ailenin, işyerinin, toplumun vizyonunun, bireylerin kendi bireysel vizyonlarının gelişimine paralel olarak oluşabileceğinden söz ettik. Kişilerin bireysel

vizyonlarının gelişimi, onların kendi yaşam paradigmalarının bilincine varmasıyla başlar. BİZ Bilinci'nin altında yatan vizyon kavramı kişinin, ailenin, işyerinin ve toplumun sağlıklı bir yaşama kavuşması için gereklidir. BİZ Bilinci'nin dışında Sen Ben Anlayışı içinde birçok paradigmalar kişinin yaşamını yönetmektedir. Bu tür paradigmaların tanınması önemlidir. Bu nedenle bö- 1 üme bazı yaşam paradigmalarını gözden geçirerek başlayacağım.

Bazı Yaşam Paradigmaları

İnsanların kendileri yaşam paradigmalarını bilmeyebilir; ama o kişilerin davranışlarına baktığımızda belirli bir dünya görüşünün onları yönlendirdiğini görebiliriz. İnsanların en sık kullandıkları paradigmalardan bazıları şunlar:

Denetleme paradigması: Bu paradigmaya göre olayları denetleyen kişi başarılı olur. Olayları denetleyebilmek için kişinin zamanını denetlemesi gerekir. Bu paradigmaya göre birey planlarsa, planladığını takvimlerse ve takvime koyduğunu uygularsa yaşamının denetimini eline almış demektir. Bu paradigma özellikle yönetim çevrelerinde çok yaygındır. Kullanırken bu paradigmanın temelinde yatan iki temel yanılmanın bilincinde olmak gerekir.

Bu iki temel yanılığı şöyle açıklayabiliriz:

(1) *Diğer insanları denetleyebiliriz yanılığı.* Diğer insanları denetleyebilmemiz ve onlara sürekli olarak istediğimiz şeyleri yaptırmanın olanaksızdır. Bu denetleme anlayışı, "ben merkezli" diğer insanlardan yalıtılmış bir bireyi temel almaktadır; sürekli karşılıklı etkileşim halinde olan insanların sosyal gerçekleri temeline dayanmamaktadır. Bizim davranışlarımızın çok büyük kısmı, BİZ gerçeğinin bir parçası olarak diğer insanlarla etkileşim içinde geçmektedir.

(2) *Davranışın sonucunu denetleyebiliriz yanlıgsı.* Kişi hangi davranışlarını yapacağını, yani seçimini denetleyebilir; ama seçtiği davranışın sonucunu denetleyemez. Seçtiğimiz davranışlar hakkaniyet, sevgi, hizmet, kişisel bütünlük gibi temel ilkelere uyuyorsa bir tür sonuç verecek, haksızlık, sevgisizlik, yalan gibi ilkelere uyuyorsa bir başka sonuç verecektir.

11 Haziran 1996. günkü Sabah gazetesinde "Zorla nişan intiharı" başlıklı şu yazı yer alıyordu:

Zorla Nişan İntiharı

Erzurum'da Z.Ç. (18), çalıştığı halı kursundan eve döndükten sonra babasına ait tabancayı şakağına dayayarak tetiği çekti. Kaldırıldığı hastanede yaşamını yitiren Z.Ç.'nin, bir hafta önce istemediği bir gençle nişanlandırıldığı, nişandan önce arkadaşlarına, "Beni zorla evlendirirlerse canıma kıyarım" dediği öğrenildi.

Z.Ç.'nin annesi babası kızlarının geleceğini denetlemeye çalıştılar. Burada ana babayı suçlamaya çalıştığım sanılmasın. Kendi gelenek ve görenekleri içinde devam edegelen bir yaşam içinde kalıplanmış insanlar gibi onlar da bildikleri, inandıkları şeyi yapmaya çalıştılar. Muhtemelen niyetleri kızlarının sonunda daha mutlu olması idi. Ama, Sen Ben Anlayışı içinde yer alan bir denetleme mekanizmasında, iletişim yerine yönlendirme ve emretme süreci içinde kendilerini acı sonuçla karşı karşıya buldular.

Verimlilik paradigması: Verimlilik az zamanda çok iş yapmaya denir. Bu paradigmanın yetersizliği, "daha fazla" ve "daha hızlı"nın kişiyi başarıya götüreceği varsayımdır. Neyin, ne amaçla, ne zaman "daha fazla" ve "daha hızlı" üretildiği anlaşılmadan verimliliğin kendi başına bir anlamı yoktur. Yelkenli, rüzgarın tüm gücünü alarak Mersin'e doğru giderken verimli olmaktadır. Fakat teknedekilerin

gitmek istedikleri yer aslında Bodrum ise bu verimliliğin bir anlamı var mıdır?

Nesneler dünyasında "verimli " olabilirsiniz, ama insanlar dünyasında e "etkili " olmanız gerekir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi "verimli olmak" ile "etkili olmak" arasında önemli bir fark vardır: Nesneler dünyasında "verimli" olabilirsiniz, ama insanlar dünyasında önce "etkili" olmanız gerekir. Bunalım içindeki çocuğuyla konuşan ana baba, "Sana verecek ancak beş dakikam var; herşeyi beş dakikada anlatman gerekiyor," derse, çocuğuyla ilişkisinde etkili olamaz. Ya da çocuk bunalım içinde annesiyle konuşmak isterken, anne, "Tabii çocuğum, ben bir yandan evi toplarken sen de rahat rahat derdini anlatırsın," derse çocuğu çok derinden kırmış olur ve etkisini kaybeder.

Aynı tür ilişkiler iş yaşamında da söz konusudur. Sorunu olan, üstüyle bu sorun hakkında konuşmak isteyen bir çalışanı düşünün. Günlerce düşünüp taşındıktan sonra nihayet üstüyle konuşmaya cesaret etmiştir. Üstüne sıkılarak yaklaşıp, kendisiyle konuşmak istediğini söyler. Üstü, bir sürü telefon konuşmaları ve beklenmedik ziyaretlerin yer aldığı bir ortamda, "Ne konuşacaksın, haydi anlat," tarzında yaklaşırsa, bu görüşme etkili olamaz. Etkisini kaybeden insanlar ilişkilerinde verimli olma potansiyelini de kaybederler.

Değer paradigması: Her toplum, kuruluş, aile ve birey farklı farklı şeylere değer verebilir. Bazı insanlar paraya, bazı insanlar mülke, bazı insanlar şöhrete, bazı insanlar arkadaşlığa ve dostluğa, bazıları sürekli heyecan içinde olmaya değer verebilirler. Bir şeye değer vermiş olmak, o şeyin yaşamımızı anlamlı, huzurlu ve doyumlu yapacağı anlamına gelmez.

Ancak, bizim değer verdiğimiz şeyin yaşamın temelinde yatan evrensel ilke ve süreçlerle ahenk içinde olması, yaşamımızın kalitesini olumlu yönde etkiler. Şöhrete değer verdiği için kişi şöhrete ulaşabilir; şöhret yolunda kişisel bütünlüğünü - özü, sözü ve davranışı arasındaki tutarlılığı - koruyamamışsa bu kişi yaşamında huzuru ve mutluluğu bulamayacaktır. Niçin? Çünkü kişisel bütünlük yaşamın vazgeçilmez ilkelerinden biridir de onun için. Bu nedenle insan, kişisel değerlerinin altında evrensel temel ilkelerin bulunmasına özen göstermelidir.

Bağımsızlık paradigması: Zamanı "bağımsız insan" olarak kullanmak isteyenler, diğer insanları yapmayı planladıkları işlerde ya yardımcı ya da engel olarak görürler. Yani insanlar onlar için hedeflere varmada kullanılacak birer araçtır.

İlişkiler aktarımcıdır, birinden alıp diğerine vermeyi içerir. Böyle bir anlayış yeni ufuklar açan dönüşümlere yol açmaz. Dönüşümün (transformation) olduğu etkileşimlerde, etkileşim içinde olan her iki taraf da beklemedikleri yeni ufuklara yönelir, yeni bir anlayış ve kavrayış yaşamlarına girer. Kendini bağımsız gören aktarımcı olduğu için bu tür dönüşümlerin temeli olan ilişki kalitesine ulaşamaz. Dönüşüm yaşamın karşılıklı dayanışma içinde olduğunu anlamaktan kaynaklanır.

Kronos paradigması: Eski Yunanca'da zaman için iki kelime var: *Kronos* ve *kairos*. *Kronos*, kronolojik olarak zamanın tanımını yapar; yani birbirini takip eden saniye, dakika, saat, gün ve aylardan söz eder. *Kairos* zamanın içeriğini, ortaya çıkan düşünce ve duyguların kalitesini ifade eder.

Bu ayırımın insan yaşamında önemi var mı? İnsan ilişkilerinin kalitesi *kairos* zaman türüyle belirlenir. Otuz

yıllık evlilikler *kronos* bakımından gerçekten otuz yıllıktır; takvim onu belirtir. Ama, otuz yıllık evlilik, *kairos* bakımından bomboş olabilir. Bazen, "Kişiye bak; otuz yıllık eşine, bir yıl öncet tanıştığı kadını/erkeği tercih etti," dediklerini duymuşsunuzdur. Bir yabancıyla birlikte yapılan bir kamping, bir yolculuk, ya da alınan bir seminer, eğer *kairos* türünden zaman dolu dolu yaşanmışsa, iç dünyaların paylaşımına ve insanların yakınlaşmasına neden olabilir. Ne tuhaf değil mi? Eğer evlilikte hep *kronos* baskın olmuşsa, kişi kampingte tanıştığı kişiyi, otuz yıllık eşinden daha iyi tanıdığını düşünür.

Eğer insan *kronos* zamana koşullanmışsa, ilişkilerinde *kairos* türünden zamana körleşir. *Kronos* türünden zaman yönetimi ile insan ilişkilerinin özünde yatan *kairos* türünden zamana ulaşamaz. İkisi ayrı ayrı şeylerdir.

Yetenek paradigması: Başarı kişinin yeteneklerine bağlıdır anlayışı bu paradigmanın temel varsayımdır. Bunun doğal sonucu olarak kişi yeteneklerini, becerilerini geliştirmek için zamanını harcamaya yönelir. Örneğin, iletişim becerilerini öğrenmeye yönelir. Daha iyi muhasebeci olmaya yönelir. Daha iyi bilgisayar programcısı olmak için becerilerini geliştirmeye yönelir. Etkili yaşam²⁶ ise hem beceriyi hem de kişinin karakteri diyebileceğimiz özünü, varoluşunu gerektirir. Kişi bu özü, bu varoluşu, karakteri geliştirmeye zaman ayırmaz ise, verimli bir yaşam gerçekleştirebilir, ama bu etkili, dengeli, huzurlu ve anlamlı bir yaşam olmayacaktır.

Yönetim paradigması: Zaman yönetmek, yaşam liderliğinden çok farklıdır. Yönetici, belirli bir paradigma içinde hedeflerine verimli bir biçimde ulaşmaya çalışır. Lider paradigmasına dışardan bakabilecek bilinç düzeyindedir; yeni paradigmalar oluşturarak yaşamının

anlamını gözden geçirir. Zamana *kronos* olarak bakan yöneticiler, insanlara gerçek anlamda liderlik yapamazlar. Yönetici, "İşleri doğru yapıyor muyum?" diye sorarken, lider kendine, "Doğru işleri yapıyor muyum?" diye sorar. *Kairos* türünden zaman anlayışı liderde vardır.

Bu paradigmlar hakim olduğu sürece insanlar ajandalarından mutluluk umarak koşturmaya devam edeceklerdir. Her

"Etkili yaşam kavramını *iyi Düşün Doğru Karar Ver* kitabımda ayrıntılı olarak ele aldım.f ırsatta belirttiğim gibi paradigma değişikliği yapılmadan davranışta yapılan değişiklikler kısa süreli ve yüzeysel olur. Paradigma dünyayı algılamamızıZJ, olayları görmemizi belirler. Bu görüşe uygun olarak davranışta bulunuruz. Bu davranışın ortaya çıkardığı sonuçlara ulaşırız. Bu döngü devam eder gider. Davranışı değiştirmek ve farklı sonuçlara ulaşmak için önce paradigma değişikliği ile işe başlamamız gerekir.

İnsan kendisi için neyin önemli olduğunu bilince, önemli olanlara daha çok zaman vermeye başlar. Burada kritik soru neyin önemli olduğunu nasıl kavrayacağımızdır.

Önemli Olan Ne?

Önemli olan, BİZ Bilinci içinde düşünmek, duymak ve davranmaktır! Çünkü sonuç getiren, işleyen düşünce, duygu ve davranış, BİZ Bilinci temeline oturmuş olandır. Bu kitapta ben buna "doğru olanı yapmak" diyeceğim. Bu "doğru"dan kastım, herhangi bir ahlak kuralına uymak değil, bireyin, ailenin, işyerinin ve toplumun yaşamında *etkili olan* tutum, duygu, düşünce ve davranışı belirtmektir. "*Doğru olan*" iş gören, *etkili olan, sonuç getiren, insanların yaşamının anlamlı, sağlıklı, doyumlu ve dengeli olmasını sağlayan herşeydir.*

İnsan ilişkilerinde tüm doğrular "bağlamsal" mıdır? Yani kişiden kişiye, durumdan duruma, kültürden kültüre değişen bir özellik mi gösterirler? Yoksa zaman ve mekanın ötesinde "doğru olan"dan söz etmek mümkün müdür?

Yönetici,

"İşleri doğru yapıyor muyum?"

diye sorarken,

lider kendine,

"Doğru işleri yapıyor muyum?"

diye sorar.

Çiftçilik Yapacak Olsak

Farzedelim, A ve B adları ile belirteceğimiz iki kişi çiftçilik yapmaya karar veriyor. A kişisi, çiftçiliği "doğru olanı" yaparak uygulamak istiyor. Bu nedenle yetiştirmek istediği ürünü önceden saptıyor, o ürünün en iyi yetişeceği toprak türünü, iklim koşulunu, ekim ve biçim zamanını uzmanlarından öğrenerek harfiyen onlara uyuyor. Niçin böyle yaptığı kendisine sorulduğunda, çiftçilerin uyması gereken bazı doğa kuralları olduğunu ve bu doğa kurallarını öğrenerek, "doğru olanı" yapmak istediğini söylüyor.

Öte yandan B kişisi aklına geldiği gibi hareket etmek istiyor. "Ben" diyor, "doğru yanlış derdinde olmak istemiyorum. Doğa kuralları umurumda değil, çünkü ben özgür bir insanım ve böyle bir insan olarak hareket etmek istiyorum, doğa kurallarının, 'doğru olan'ın tutsağı, kölesi olmak istemiyorum." Bu düşünce içinde aklına gelen ürünü yetiştirmek üzere hoşuna giden bir yerde çiftçiliğe başlıyor.

Otuz yıl gibi bir süre içinde çiftçi olarak bu kişilerden hangisi başarılı olur? Bu soruyu çiftçilikle uğraşmış

dünyanın herhangi bir yerindeki, cahil ya da okumuş insanlardan birine sorun, A kişinin başarılı çiftçi olacağını söyleyecektir. B kişisi birkaç yıl tesadüfen başarılı olabilir; ama A kişisi tutarlı bir biçimde başarılı olmaya devam eder.

Niçin? Çünkü A kişisi çiftçi olarak “doğru olan”ı yapmayı başarmıştır.

Birey, Aile, Toplum İçin De Geçerli mi?

Çiftçinin başarılı olması için uyması gereken doğa kuralları, “doğru olan”lar olduğunu görmek zor değil. Çünkü hepimiz sulak ya da kurak yeri seven bitkiler olduğunu biliyoruz. Güneşi veya gölgeyi seven bitkiler gibi, yazın ekilecek olanlar var, güzün ekilecek olanlar var.

Acaba mutlu, sağlıklı, doyumlu ve anlamlı bir bireysel yaşam için bireyin uyması gereken doğa kuralları, yani “doğru olan”lar var mı?

Bunun cevabını çiftçininki kadar kolay veremeyiz.

Acaba mutlu, sağlıklı, doyumlu ve anlamlı bir aile yaşamı için uyulması gereken doğa kuralları, yani “evrensel doğru”lar var mı?

Bunun cevabını da çiftçininki kadar kolay veremeyiz.

Acaba mutlu, sağlıklı, doyumlu ve anlamlı bir toplumsal yaşam için o toplumun üyelerinin uyması gereken doğa kuralları, yani “evrensel doğru”lar var mı?

Özellikle toplum düzeyinde kültür ve kültür değerleri için içine girdiği için kültürlerin üstünde “evrensel doğru”lar düşünmek oldukça tartışmalıdır.

Kültürler Tümüyle Kendine Özgü ve Özgür mü?

Ortada iki seçenek var: Ya kültürler birbirleriyle karşılaştırılmayacak kadar kendilerine özgüdür; yani her toplum kendi tarihsel, politik, ekonomik, coğrafi, sosyal geçmişi içinde kendine özgü bir kültür yaratmıştır ve bu nedenle birbiriy- le karşılaştırılmaz. Ya da insan olmaktan

kaynaklanan bazı evrensel yönler her kültürün temelini oluşturmaktadır ve kültürlerin ötesinde insanlara özgü “doğru olan”lardan söz etmek mümkündür. Bu görüş, kültürlerin kendine özgü yönleriyle evrensel yönleri olabileceğini kabul eder.

Birinci görüşü kabul ederseniz, kültürel görelilik kuramını kabul etmiş olursunuz; ikinci görüş insanın evrensel yönleri olduğunu ifade eder.

İnsan Olmaktan Kaynaklanan “Doğru Olan”lar Vardır

Stephen Covey (1989, 1991, 1994), Robert Edgerton (1989, 1992), Hyrum Smith (1994), Scott Peck (1978), Peter M. Senge (1993) gibi birçok yazarın çalışmalarında ifade ettikleri temel görüş insan olmanın “doğru”larının var olduğudur. Bu doğrulara temel ya da doğal ilkeler adını verebiliriz.

Bu görüşü önceki yayınlarımda yeterince işlediğim için burada yeniden ayrıntılarına girmeyeceğim. Sadece şu gözlemi yapmaktayım:

Evren bir bütündür. Evrenin bütünlüğü insan hayatında kendisini yaşamın bütünlüğü olarak gösterir. Yaşamın bütünlüğü insan ilişkilerinde BİZ Bilinci’ne götürür. Bu demektir ki, hangi kültürde olursa olsun, nerede, hangi mekanda olursa olsun, insanlar BİZ Bilinci içinde davrandıkları zaman “doğru,” Sen Ben Bilinci içinde hareket ettikleri zaman “yanlış” hareket etmiş olurlar.

Gandhi, “Ben insanların, daha doğrusu yaşayan her şeyin birliğine inanıyorum. Eğer bir insanın manevi yaşamı zenginleşirse, tüm insanların yaşamı onunla birlikte zenginleşir, ama bir insanın yaşamı sefilleşirse, herkesin yaşamı da onunla birlikte sefilleşir,” der. (UNESCO, 1972, s. 107.)

Yine Gandhi, “İnsanlık bütündür ve herkes aynı ahlak yasalarına tabidir. Tanrının huzurunda herkes eşittir. Farklı

ırklar, farklı bireyler, farklı mevkiler vardır. Bir insanın mevkisi ne kadar yüksekse, onun sorumluluğu o denli yüksektir,” diyerek bir bütün içinde herkesin farklı derecelerde “doğrulara uyma” sorumluluğu olduğunu vurgulamıştır. (UNESCO, 1972, s. 107.)

Robert Edgerton (1992), *Hasta Toplular* (kitabın İngilizce başlığı *Sick Societies*) adıyla Türkçe’ye aktarabileceğimiz önemli kitabında, kültürlerin gelenek ve göreneklerine sıkı sıkıya bağlı olmasının o kültürün sağlığının garantisi olmadığını saptar. Bir kültürün sağlığını, o kültürün gelenek ve göreneklerinin, değerlerinin, kişinin yaşam gereksinmelerini karşılamada ne derece yardımcı olacağını belirleyeceğini söyler. Hasta kültürler ile sağlıklı kültürler arasındaki en önemli fark, kültürlerin evrensel temel ilkeleri kültürel değerler olarak yansıtmamasında yatmaktadır.

Önemli olan, temel ilkeler üzerine kurulmuş kapsamlı BİZ Bilinci’ni geliştirmek ve o bilinç içinde tutarlı yaşamaktır. “BİZ Bilinci” tüm canlıların birbirini etkilediğini, birbirine bağımlı olduğunu anlayarak oluşur. Bunun ilk adımı insanların birbirini sürekli etkilediğini anlamaktır. İnsanlar düzeyinde BİZ Bilinci oluşturabilmek için bireyin temel gereksinmelerini anlamalı ve tanımalıyız.

Temel İnsan Gereksinmeleri

Stephen Covey, arkadaşları Roger Merrill ve Rebecca Merrill (1994)' ile birlikte yazdıkları kitapta insanlarda temel dört gereksinim olduğunu ifade ederler: (1) Bedensel: Yiyecek, giyecek, barınma, ekonomik güç, sağlık; (2) Sosyal: Diğer insanlara olan gereksinmemiz, sevme, sevilme, ait olma;

(3) Bilişsel: Öğrenme, bilme, zihinsel gelişme, anlama; (4) Bir İsim Bırakma: Öldükten sonra hayırla anılma, bir katkıda bulunmuş olma, evrende anlamlı bir yer alma.

Bu gereksinmelerin karşılanmaması yaşam kalitesinde düşüklüğe, aksaklığa yol açar. Bu gereksinmelerin hepsinin dengeli bir biçimde kişinin yaşamında karşılanması yaşam kalitesini oluşturur. Böylece kişi yiyecek, giyecek, barınma sorunlarını halletmiş, sevdiği kimseleri olan ve onlar tarafından sevilen, sürekli öğrenen, gelişen, gittikçe daha çok anlayan, evrende anlamlı bir yeri olduğunu kavrayarak kendinden sonra insanlara yararı olacak uğraşı içine giren biri olmaya çabalar. Bu yolda ilerlediği zaman iç huzuru, bu yolda ilerlemesi engellendiğinde ise huzursuzluk duyar.

Bu gereksinmelerden biri karşılanmadığı zaman kişinin tüm enerjisi bu noktaya yönelmeye başlar. Eğer kişi para sorununu çözemiyorsa, onu çözünceye kadar bu gereksinimin ötesine geçemez. Kimse tarafından sevilmediğini, istenmediğini bilen kişi, yaşamını "istenmeyen, sevilmeyen insan" olarak sürdürür; hayatının her yönünü, karşılanmayan bu gereksinim organize etmeye, yönetmeye başlar.

Ayırım Yapma, Farkına Varma, Bilinçlenme

Bu dört gereksinimin dengesi kolayca gerçekleşemez. Bunların gerçekleşmesi için kişinin yaşamında olup biten süreçlerin farkında olması gerekir. Farkında oluş, bilinç bu nedenle insanın en önemli yeteneklerinden biridir. Kişi bilincinin gelişmişliği oranında yaşamının o andaki seçeneklerinin farkında olacak ve bir seçim yapabilecektir.

Örneğin, geçmişindeki bazı nedenler sonucu başkaları tarafından sevilmeye çok önem veren kişi, sürekli başkalarının isteklerini yerine getirmeye istekli olacak, kendi gereksinmelerinin karşılanmaması pahasına hep

başkalarının emnun edecek davranışlara yönelecektir. Eğer bu kişinin bilinci gelişmez ve ömrü boyunca farkına varamaz ise, kendinin de bilmediği nedenlerden dolayı, ömrünü başkalarını memnun etmeye çalışmış biri olarak sürdürecektir.

Farkında olmadığı bu süreçte, kişinin sağlıklı seçimler yapması tesadüflere bağlıdır. Sürekli başkalarını memnun etmek için yaşadığını fark edince, neden bunu böyle yaptığının bilincine varınca, bu anlayış ve bilinç içinde kişi seçme olanağına kavuşur. Bu anlamda farkında oluş, bilinç, insanın gerçek özgürlüğünün kaynağıdır. Demek oluyor ki, neyin önemli olduğunu bilincimizin gelişmişliği oranında anlayabilmekteyiz.

Vicdan

Bilincimiz yeteneklerimizden sadece bir tanesidir. Doğruyu yanlıştan ayırt etme, yani vicdanımız da insan yeteneklerinden biridir. Neyin önemli ya da önemsiz olduğunu bilincimiz belirlerken, vicdanımız neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bize söyler. Önemliyi görmek yeterli değildir.

Ben açım ve önümde yiyecek yemeğim var. Başka faaliyetlere girişmeden önce açlık gereksinimimi gidermek, önemli olana öncelik vermiş olduğumu gösterir. Ama, farzede- lim ki, o an çevremde açlıktan halsiz kalmış ve yere çökmüş, ayağa kalkamayan bir insan var. Ben onun karşısında sanki herşey yolunda imiş gibi yemeğimi yer isem, benim vicdanımda bir körlük var demektir. Vicdanım yeme davranışı ile ilgili neyin doğru olduğunu bana söyler. Yeter ki onun sesini duyabilecek biçimde dinleyeyim.

İrade

Verdiğim örneğe devam ederek diyelim ki, aç insanı gördüm ve yiyeceğimi onunla paylaşmanın doğru davranış

olduğunu anladım. Vicdanımın sesini duyabilmem, onu mutlaka davranışa aktaracağım anlamına gelmez. Vicdanımın sesini duymuş olmam kendi başına yeterli değildir. Doğru olanı uygulayabilecek irade gücüm ve inancım olmalı.

Aç insanın kılık kıyafeti, beden temizliği, ter kokusu, içinde bulunduğum sosyal ortama uymayabilir. Bu sosyal ortamda beni önemli kişi olarak gören, davranışlarımı izleyen, belki de benim ilerideki çıkarımı doğrudan etkileyecek insanlar bulunabilir. Bir yanda vicdanımın sesi, bir yanda benim çıkarımı doğrudan etkileyebilecek başka insanların benim hakkımda ne düşüneceği korkusu. Korku mu davranışımı yönlendirecek, vicdanım mı?

Verdiğim örnek oldukça hayali ve uçta görünüyor. Ama, vicdanınızın sesi ile çıkar korkusu arasında kalmanın ne demek olduğunu sizin bildiğinizi sanıyorum. Otorite durumunda olan güçlü kişi, zayıf birini keyfi olarak haksız yere ezerken vicdanımız bize seslenir. Kaçımız işten atılmayı göze alarak bir şeyter yaparız? İşten atılırsak çocuklarımıza, eşimize, kendi geleceğimize haksızlık yapmış olmaz mıyız? Hepimiz bu soruları kendi bilincimiz, vicdanımız, hayal gücümüz ve irademiz derecesinde değerlendirir ve bir karar veririz. Verdiğimiz karar bizim nerede olduğumuzu gösterir.

Korku mu *davranışımı yönlendirecek, Vicdan mı?*

Doğru olanı gerçekleştirmek için bağımsız iradeye gereksinim duyarız. Bağımsız irade, aynaya baktığı zaman kişinin gözünü kaçırmadan kendine bakmasını sağlayan yetenektir. Doğru bildiğini sosyal baskı nedeniyle değil, moda olduğu için değil, kendi kişisel bütünlüğü için yapabilme yeteneğine bağımsız irade adını veriyorum.

Hayal Gücü, Vizyon Oluşturma

Aç insanla yiyeceğimi paylaşmaya karar verdim. Onun yanına oturdum, başkalarının alaycı bakışlarına aldırmadan onunla yiyeceğimi paylaşıyorum. Bu noktada önemli olanı bilincimle seçtim, doğru olanı vicdanımın sesi ile buldum ve bağımsız irademle yemeğimi paylaşmaya başladım.

Bu noktada bir başka yeteneğim işin içine girmeye başladı: Şimdinin ötesine geçerek geleceği görebilme, hayal edebilme yeteneğim. Yemeğimi paylaştığım insanı, kendim gibi, t üm potansiyelleri kendinde barındıran bir yaratık olarak görebilme yeteneği. Onun geleceğiyle ilgili bir hayal kurabilme yeteneği. Bilinmeyen geleceği önce hayalimde yaratabilme yeteneği.

Önemli gelişmelerin, yeni uygarlıkların, felsefi, bilimsel, teknolojik ve sosyal dönüşümlerin temelinde bir insanın kafa ve gönlünde tohumlanmaya başlayan bir görüş, bir vizyon yatar. Bu yeteneği kullanarak ben o an aç ve halsiz olan insanı önemli başarılarla yönelebilecek bir insan olarak görebilirim. Onu şimdiki aciz insan olarak görmek yerine, gelecekteki güçlü insan olarak görebilir ve o düzeyde ilişki kurabilirim. **ö nemli Olan Ne?**

Yukarıda, "Önemli olana zamanımı verdiğimi nasıl bileceğim?" sorusunu dile getirmiştım. Bu soruya cevap verebilmek için gerçekçi olarak gereksinmelerimizi bilmemiz gerekiyor. Öyle bir uğraşıya zamanımızı vermeliyiz ki, bu davranış gereksinmelerimizi dengeli olarak karşılamalı ve dört yeteneğimizi -farkında oluş, vicdan, bağımsız irade ve yaratıcı hayal kurma- kullanmalı ve onlarla ahenk içinde olmalıyız.

Evrensel doğruları ve vizyon ilişkisini biraz daha ayrıntılı ele almamız gerekir. Doğa bize neyin işleyeceğini, neyin etkili olacağını, yani neyin "doğru olduğunu" gösteren temel gerçek olduğuna göre, vizyonun evrensel doğrular ile

ilişkinini bilmeliyiz. Bu konuyu önümüzdeki bölümde ele alacağım.

“Önemli olana zamanımı verdiğimi nasıl bileceğim?”

EVRENSEL DOĞRULAR VE VİZYON

Evrensel doğrular oldukça belirsiz bir kavram ve birçok amaçla istismar edilebilir. Ayrıntılı olarak incelenmesinde yarar var.

Değerwe mi?

"Kişinin, ailenin, kurumun, toplumun, ulusun değer verdiği şeyler doğa yasaları mı?" sorusunu soralım önce.

Yaşamını anlamlı ve doyumlu yapacaksa insan değer verdiği şeyi gerçekleştirmeye çabalar, zamanını ona verir. Aslında birçok kimsenin anlayışı budur. "Beş yıl sonra bankada şube müdürü, 10 yıl sonra genel müdür yardımcısı, 15 yıl sonra bankanın genel müdürü olacağım," diyen ve zamanını bu hedefler çerçevesinde kullanan biri, "değer paradigması" içinde hareket etmektedir. "Dört yıl sonra okuldan mezun olacağım, iki yıl askerlik yapacağım, daha sonra yurt dışına gideceğim ve orada bir yabancı kadınla evlenip yurt dışında kalacağım," diyen kişi de kendi değerleri çerçevesinde öncelikler oluşturmaktadır.

Kişiler gibi aileler, kurumlar, uluslar da bu tür değerler sistemi içinde. geleceklelerini hayal eder ve zamanlarını bu önceliklere göre kullanırlar. Örneğin, bir toplumda tanıdık olma, bildik olma, ahablık bir değer ise, o toplumda tanıdık, bildik, ahab olan sıra gözetmeksizin öne alınır, yeteneğine bakılmadan iş verilir, haklı olsun olmasın, sürekli arka çıkılır.

Kişinin, ailenin, kurumun, toplumun, ulusun değerleri evrensel doğrular değildir. Bu değerler evrensel doğrular üzerine kurulmuş olabilir, ama böyle bir zorunluluk yoktur. Eğer bir kişinin, kurumun, ulusun değerleri evrensel ilkeler dediğimiz evrensel doğrular üzerine kurulmuşsa onların yaşamında bütünlük ve denge olacak, kullanılan zaman güçlü bir gelecek yaratacaktır. Bireyin, ailenin, şirketin ya da ulusun kaliteli bir yaşam gerçekleştirmesi, onun değerlerinin evrensel ilkeleri yansıtmasına, onlarla ahenk içinde yaşamasına bağlıdır. Bir insanın kendi değerleri ile ahenk içinde bir vizyon oluşturması ve bu vizyonla tutarlı olarak yaşaması onun mutluluğunun, yaşamının doyumlu olmasının garantisidir. Önemli olan vizyonun doğal ilkelerle uyum içinde olmasıdır.

Önemli olan vizyonun, doğal ilkelerle uyum içinde olmasıdır.

Mevzuat mı?

Arnold Toynbee, ünlü İngiliz tarihçisi, birçok psikoloğun bireysel düzeyde gördüğü bir mekanizmayı, tarih içinde ulusal düzeyde görmüştür. Psikolog bireyin davranışında şunu gözler: Kişi çocukken bazı kaygı verici olaylarla karşılaşır; kendini olumsuz sonuçlardan korumak için bazı davranışlarda bulunur. Bu davranışlardan bazıları kişiyi istediği sonuçlara götürür. Sonuçlara götüren bu davranışlar kişi için "Başarıya Götüren Formül" haline gelir ve kişi yaşamı süresince, koşullar değişse bile, "Başarıya Götüren Formülleri uygulamaya devam eder. Örneğin, istediği verilmediği zaman bir köşeye çekilip suratını asıp küsmesi, çocuğun istediğini elde etmesine yol açmışsa, yetişkin biri olarak iş yaşamında ve evliliğinde de suratını asarak istediğini elde etmeyi bekler.

Arnold Toynbee ulusların geçmişlerinde bu tür "Başarıya Götüren Formül"ler keşfettiklerini ve aynı durumlar ortaya çıkınca bu formülleri harekete geçirdiklerini söyler. Savaş açarak istediğini elde eden ulus, her çıkar çatışmasında savaşa yönelecektir. Bu tür formüllere bağlı olarak davranmanın büyük tehlikesine dikkati çeken Toynbee, teknolojiye ve jeopolitik gruplaşmalarda meydana gelen değişikliklerin hemen savaşa girme formülünü çok tehlikeli bir hale getirdiğini söyler.

Muhteşem bürokrasimizin mevzuatı aslında bu tür formüllerin kaynağı değil mi? Dikkati çekmek istediğim nokta şu: Mevzuatı aynen uygulamadığı için idamını istediğimiz nek adar politikacımız oldu! Ne var ki, köhnemiş mevzuatı değiştirme gücü olduğu halde değiştirmeyen politikacılarımızı cezalandırmayı hiç düşünmedik.

Formülleşmiş uygulamalar, mevzuat, ilkeler değildir. Bu uygulamalar evrensel doğrular üzerine kurulmuş olabilir de, olmayabilir de. Eğer mevzuat evrensel doğrular üzerine kurulmuşsa, o zaman uygulamalar sürekli yeni sentezlemeler, çözümler üretir. İlkelere bağlı düşünen kişi, aile, şirket ya da ulus, her yeni durumda yeni sentezlemeler yapabilir; bunlar kalıplanmış, kemikleşmiş formüller değildir.

Eğer bir kişinin, kurumun, ulusun değerleri evrensel ilkeler dediğimiz evrensel dokular üzerine kurulmuşsa, onların yaşamında bütünlük ve denge olacak, kullanılan zaman güçlü bir gelecek yaratacaktır.

Din mi?

Türkiye'de vermiş olduğum seminerlerde evrensel ilkelerden söz ettiğimde, seminer arasında ve sonunda, bazı

dinleyiciler dini bir görüşü dinleyicilere empoze etmeye çalışıp çalışmadığını bana sormuştur. Kimi kişiler kendilerinin bir gruba üye olduklarını ve benim görüşlerimin bu grubun görüşlerini yansıttığını belirtmiş ve benim de kendilerine katılmamı önermişlerdir. Söylediklerimi kimisi Buda'nın söyledikleriyle aynı bulmuş, kimi tüm bu söylediklerimin Kuran'da yer aldığını belirtmiş, kimi beni dine ağırlık veren bir politik partinin sözcüsü olarak görmüştür.

Ben din ile manevi yaşam²⁷ arasında önemli ayrımlar yapan biriyim. Din sosyal bir kurumdur ve kişinin yaşamının

²⁷"Manevi yaşam" sözünü İngilizce'deki "spiritual life" karşılığı kullanıyorum. Bu konuyla ilgili açıklamalarımı okuyucu *İçimizdeki Çocuk, İyi Düşün Doğru Karar Ver ve Yetişkin Çocuklar* adlı kitaplarımda bulabilir. Önemli bir parçası olmaya namzettir. Yani dinde bir ümmet ve cemaat kavramı vardır. Manevi yaşam bireyin iç dünyasında yer alır ve ille de bir cemaat oluşturmayı içermez. Dünya nasıl yaratıldı, insan nasıl yaratıldı, ölünce nereye gideceğiz, neden böyle yaratıldık, ne günahdır, ne sevaptır gibi sorulara verilen cevaplardaki benzerlikler cemaatın müşterek görüşünü oluşturur. "A" dini bu sorulara belirli bir şekilde cevap vererek "A" dinine uygun bir tür kültür ve uygarlık yaratırken, "B" dini aynı tür bir dizi soruya başka türlü cevaplar vererek "B" dinine uygun başka türden bir kültür ve uygarlık yaratır.

Evrensel doğrulardan bahsederken dünya nasıl yaratıldı, insan nasıl yaratıldı, ölünce nereye gideceğiz, neden böyle yaratıldık, ne günahdır, ne sevaptır gibi sorularla ben ilgilenmiyorum. İnsan yaşamının kaliteli olabilmesi için evrensel doğal ilkelerle bütünlük içinde yaşanması

gerektiğini söylüyorum. Bu ilkeler kimin tarafından, niçin yaratılmış, şu anda benim konumla ilişkili değil. Bu ilkeler uygulanmazsa öbür dünyada ne olacak, onunla da ilgilenmiyorum.

Yeni bir araba aldığınızda size bir el kitabı verirler. Bu kitap size arabayı tanıtır ve arabanın kusursuz çalışması için yapılması gereken şeylere dikkatinizi çeker. Örneğin ilk 2 bin kilometrede yağ değiştirmenizi, daha sonra 7,500 kilometrede bakım yaptırmanızı, her 5.000 kilometrede bir yağ değiştirmenizi söyler ve bu konularda bilgiler verir.

Benim söylediğim insan yaşamının el kitabı ile ilgili. Binlerce yıllık yaşamın sonu ister din alanında, ister felsefe alanında, ister şüirlerde, ister türkülerde, ister tiyatrolarda olsun, birçok farklı dinden, kültürden, bölgeden, ırktan bilge kişiler insanın el kitabında yer alan kurallara dikkati çekmişler.

Örneğin, *kişisel bütünlük ilkesi*, yani kişinin özünün, sözünün, davranışının ahenk içinde olması üzerinde durulmuş ve dürüstlüğü, güven duymanın, tutarlı olmanın yaşamda ne kadar önemli olduğu binlerce yıldır belirtilmiştir.

Bu gerçek hiçbir kültürün, felsefenin, dinin tekelinde değildir. İnsan doğasının bir gerçeği olarak binlerce defa bağımsız insanlar tarafından kendi yaşamlarında tekrar tekrar keşfedilmiştir. Şu anda eşinizden boşanıyor olabilirsiniz, onu aldatıyor olabilirsiniz, çocuğunuz ile aranız gergin olabilir, kendinizi aldatırcasına sigaraya, alkole vermiş olabilirsiniz.

Belki de kişisel bütünlük gerçeğini yeniden keşfederek yaşamınızı düzene sokacaksınız. Şu an belki milyonlarca insan kendi yaşamlarındaki acılar sonucu, evrensel doğruları

keşfetmekte ve sevdikleri kişiler ıstırap çekmesin diye, kendi keşfettiklerini onlara öğretmeye çalışmaktadır.

Bu ilkelere ayrı zamanlarda, ayrı yerlerde, ayrı kültür ve dinlerde farklı isimler verilmiş olabilir. Bir Çinli, İranlı, Türk, İspanyol çiftçi doğa kurallarının yaşamlarını nasıl etkilediğini . farklı dillerde, ama benzer bilinç içinde anlatırlar.

^Örnekler

Evensel ilkeler konusunda somut örnekler isteyebilirsiniz diye düşündüm. Benim farkında olduklarımın birkaçını yazıyorum, günlük yaşamınızı gözleyin, gözlediklerinizi kendiniz ilave edebilirsiniz²⁸

Kişisel bütünlük: Bu kavramı İngilizce'deki *integrity* kelimesinin karşılığı olarak kullanıyorum. Aslında "birbiriyle uyuşum içinde bir bütün oluşturma" anlamı var. Bacağı kopmuş bir karıncanın, kanadı kırılmış bir kuşun, zarı yırtılmış bir hücrenin bütünlüğü yaralanmıştır. Bir varlığın bütünlüğü zedelendiği zaman işlevini iyi göremez. Bisiklet tekerinin tellerinden birkaçı koptuğu zaman tekerlek yalpa yapmaya başlar. Kişinin iç dünyası, yani özü ile onun düşünce, tutum ve davranışları arasında ahenk kayb olduğu zaman kişinin bütünlüğü zedelenir.

Daha önce de ifade ettiğim gibi, şu anki düşünüşüm içinde, bir insanın, bir ailenin, bir şirketin veya bir ulusun en büyük güç kaynağının onun kişisel bütünlüğü olduğuna inanıyorum. İnsanın kendi yaşamında ve diğer insanlarla ilişkisinde yer alan dürüstlük, tutarlılık, güvenilirlik kişisel bütünlükten kaynaklanır.

Denge: Yaşam bir bütündür, birçok boyutları, öğeleri olan bir bütün. Yaşamın bütünlüğünü göremeyip, onun sadece bir yönünü ayakta tutmaya çabalamak işlemecek,

mutlaka aksayacaktır. Kişinin gereksinmelerine bakın. Yalnız beden

²⁸ⁱy/ *Düşün Doğru Karar Ver* kitabımda ilkeler konusunda ayrıntılı bir tartışma yer almaktadır.o larak yaşamak isteyen birey mutluluğu bulamayacaktır. Yalnız kafa olarak öğrenmeye odaklaşan kişi kaybedecektir. Yalnız ruh olarak yaşamaya çalışan yaşamın muhteşemliğini kaçıracaktır.

Aynı şey bir aile için, bir şirket ve bir ulus için de geçerlidir. Alınan gıdanın dengeli olması gerekir. Ulusu yöneten karar verme, yargılama ve uygulama güçlerinin aralarında denge oluşturması gerekir.

Hizmet: Yaşam öyle bir karşılıklı ilişki süreçleri geliştirmiş ki, bu düzen içinde hizmet eden, kendini veren, hizmet edilmekte karşılığını almaktadır. Yaşama ilişkinizde siz verirseniz, yaşam da size vermeye başlar. Siz yaşama hizmet ederseniz, yaşam da size hizmet etmeye başlar. Gayret gösterirseniz, yaşam size ürün ve deneyim verir. Çevrenize hizmet ederseniz temiz, bakımlı bir çevreniz olur. Öğrencinize hizmet ederseniz, hizmet eden öğrenciler yetiştirirsiniz. Başkalarının mutluluğu için çalışanların çevresinde, onu mutlu etmeye çalışan insanlar yer almaya başlar. Bir şey vermeden yaşamın vermesini beklemek çok yaygın ve çok eski bir insanlık hastalığıdır. "Bana anam babam baksın, devlet versin, çevre, orman, deniz, ırmak bana versin, çevremdekiler versin, öğretmen not versin, iş veren para versin," tutumu tarih kadar eski bir insanlık hastalığıdır.

Girişimcilik: Yaşamın sorumluluğunu üstlenerek kolları sıvayıp cesaretle ve kişisel bütünlükle yaşayan çabucak öğrenecek ve gelişecektir. Sorumluluğu sürekli başkasına aktaran gittikçe körleşecek ve gelişmesi duracaktır²⁹

Girişimcilik konusunda Türkiye’den bir örnek vermek istiyorum. Çankaya Kültür Vakfı’nın davetlisi olarak 1994 yılında Atakule’de gençler günü nedeniyle bir konuşma yapmam istendi. Kalabalık bir grubun izlediği bu konuşmadan sonra, kitap imzalar ve okuyucularıyla konuşurken, benim yaşlarımda utangaç bir bey bana bir adres uzattı ve bu adrese kitaplarımdan göndermemi rica etti.

²⁹ Burada yeniden Cloud ve Townsend’in *Sınırlar* kitabını referans olarak öneriyorum.

O devreler yayınevini bana hakkım olan telif hakkını vermediğini düşünüyordum. Bu kişinin de böyle “bedava” kitap isteği beni rahatsız etmişti. “Niçin para vererek satın almıyorsunuz?” diye sordum. Sıkılınca kekeleyormuş, kekeleyerek bana Adana’nın Kozan ilçesinde dedesinin ve babasının evini ve ahırını birleştirerek bir Halk Okurevi açtığını, liseli öğrencilerin ve ev hanımlarının buradan kitaplar alıp okuduklarını, benim kitaplarıma büyük talep olduğunu, kendisinin orman mühendisi olduğunu ve memur maaşı ile daha fazla kitap alamadığını anlattı.

Doğal olarak bütün bu konuşmalar orada bulunan kişilerin önünde geçti. İlk defa hayatımda birine “Niçin para vererek satın almıyorsunuz?” diye sormuştum ve baltayı taşla vurmuştum. Çok mahçup oldum.

Konuştuğum kişinin adı Yalın Kılıç idi. Daha sonra kendisiyle dost olduk. Türkiye’ye her gelişimde kendisini arar, konuşurum. Şimdi emekli olmuş ve bir vakıf kuruyor. Ayrıca Türkiye’de kendisi gibi okurevi açan kişilere ücretsiz danışmanlık yapıyor.

Ülkemizde çoğumuz, “insanlarımız kitap okumaz” der, yakınıız. Yakınmaya vereceği zaman ve enerjiyi girişime veren Yalın Kılıç bir okurevi açtı ve yakında bir vakıf

oluşturacak. Kendisini kutluyorum ve gençlerimize örnek bir davranışta bulunduğu için onu "gizli kahramanlarımız"dan biri olarak görüyorum.³⁰

Dayanışma: Yaşamın bütünlüğünden kaynaklanır. Hiçbir öge kendi başına yalıtılmış bir varoluş göstermez. Yaşamın her ögesi anlamını diğer öğelerle kurmuş olduğu ilişkiden alır. Bu ilişkileri umarsamamak, görmezlikten gelmek yaşamı tıkar. Birey kendisini ailesinden, çalışmış olduğu işyerinden, ulusundan ayrı ve bağımsız olarak değerlendirip böyle bir anlayış içinde yaşamını sürdürdüğünde, onun yaşamında birçok yüzeysellikler, anlamsızlıklar ve aksaklıklar olacaktır.

³⁰ Yalın Kılıç'ın adresini veriyorum. Belki ona bir kart yazar kutlarsınız, moral destek olursunuz., Belki elden çıkarmak istediğiniz kitaplar vardır, göndermek isteyebilirsiniz. Kuracağı vakıf için katkıda bulunmak isteyebilirsiniz. Halk Okurevi, Cumhuriyet Mah. Cengiz Topel Sok. No. 64, Kozan-Adana.

Böyle bir kişi sürekli suyun akıntısına ters yüzmeye çalışan birinin yaşadığı zorlukları yaşayacaktır.

Birin değeri: Birin değeri olmadan, birlerden oluşan bütünün değerini oluşturmak olanaksızdır. Her dakikanın değeri olmadan, saatin, günün, haftanın, ayın, yılın, yaşamın değerini oluşturmak olanaksızdır. Her insanın teker teker değerini oluşturmadan bir ailenin, şirketin, grubun, kurumun, partinin, ulusun değerini oluşturamazsınız.

Onur eşitliği: İnsan onuru kişiler arası ilişkilerde üzerinde en çok durulması gereken konulardan biridir. İnsan onurunu koruyan ilişkiler vardır, korumayan ilişkiler vardır. İnsanların psikolojik anlamda varlığını, tekliğini ve yaşamının bir anlamı olduğunu bilerek, inanarak kurulan ilişkide insanlar onurludur. Bu koşullardan biri, yani kişinin

varlığını, teklifini ya da yaşamının anlamı olduğunu tanımada eksiklik olursa, o ilişkide insan onuru yok demektir. İnsan onurunun olmadığı ilişkilerin temeli zayıftır. Böylesine önemli bir aksaklık üzerine sağlıklı ilişkiler kurulamaz. Siz karşdakinin onurunu bütünüyle tanıyınca o da sizinkini tanımaya hazır olur.

Yukarıdakilere ek olarak *İyi Düşün Doğru Karar Ver* kitabında sözünü ettiğim ilkeler şunlardır: Koşulsuz sevgi, hakkaniyet, dürüstlük, sabır, tutarlı olma, üstün kalite, gelişme ve geliştirme, yardım etme, yüreklendirme.

Gereksinmelerinin, yeteneklerinin, evrensel doğruların bilincinde olan bir insanın vizyonu, bu bilinci yansıtacaktır. Kişinin anlamlı, doyumlu, dengeli bir yaşam oluşturmak için atacağı ilk adım kendi yaşamına yön verecek bir görüş, bir vizyon geliştirmek olmalıdır. Böyle bir vizyon coşkulu bir yaşam olacaktır. Önümüzdeki bölümde vizyon ve yaşam coşkusunu ele alacağım.

VİZYON VE YAŞAM COŞKUSU

Fred Polak, Hollandalı sosyolog, bir ulusun başarısının temel kaynağının, yurttaşların paylaştığı ve inandığı ulusal bir vizyon olduğunu söyler³¹.

Gençler üzerine yapılan araştırmalar, okulda iyi not alan ve yaşamın zorluklarıyla sağlıklı bir şekilde baş eden gençlerin, gelecekte ne olmak istedikleri ile ilgili açık bir görüşe sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Başarısız gençlerin ise gelecekle ilgili umutları yoktur; inandıkları bir vizyonları, heyecan duydukları bir düşleri bulunmamaktadır.

Bir şirket, kurucusu, yöneticisi ve çalışanlarıyla birlikte tümüyle, gelecekle ilgili bir vizyonu kalben ve kafaca paylaşabiliyorsa, o şirketin ürününün ya da hizmetinin kalitesi artmaktadır.

Nazilerin ölüm kamplarından sağ çıkan Victor Frankl, gelecekle ilgili umutlarını kaybedenlerin sağlıklarını kaybedip öldüklerini gözlemiştir³².

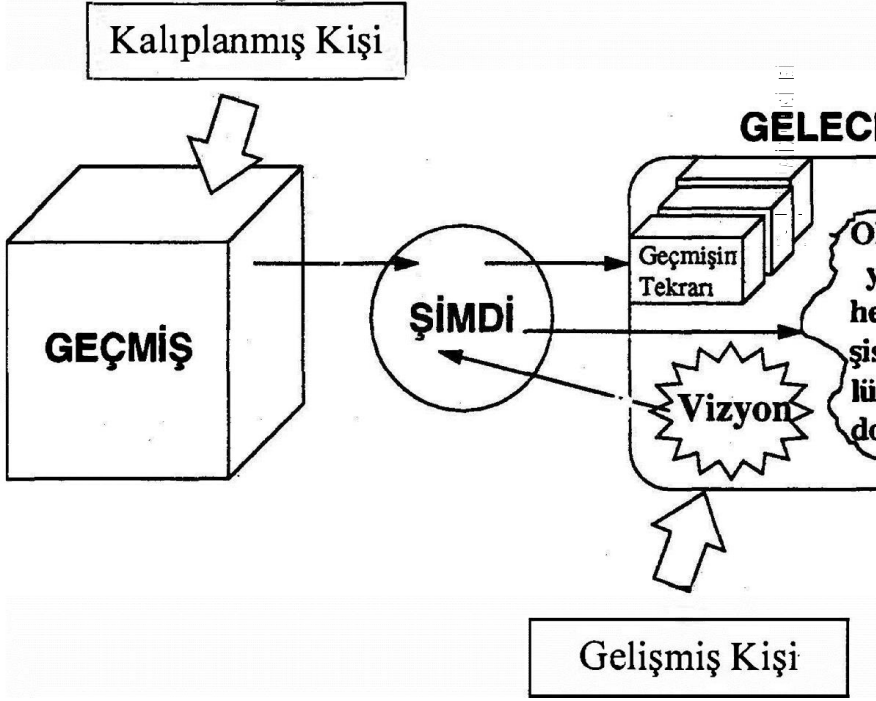
Vizyon

Kişi vizyonu yoluyla geleceğini yaratabilir. Önce vizyonunu ifade eder ve bu vizyon onun gelecekle ilgili verilmiş sözü olur. Bu noktadan sonra kişi verdiği sözle bütünlük içinde yaşayarak yaşamını oluşturur.

Vizyonu olmayan kişi geçmişin etkisi altında “şimdi”yi kullanır ve geçmişinin aynısı olan bir gelecek yaratır. Vizyonu olan kişi “şimdi”yi, vizyona kendini adayarak kişisel bütünlük içinde kullanır ve yaşamında yeni olanaklar, risk, heyecan

³¹ Fred Polak, *The Image of the Future*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1972.

³² Victor Frankl, *Man's Search For Meaning*, 1959.
Gelişmek İki Kere Doğmak Demektir



01

Vizyon ve Yaşam Coşkusu arar. Onun geleceği geçmişinin aynısı değildir. Warren Bennis'in daha önce sözünü ettiği "ikinci doğum," kişinin kendini vizyona adanmasından, vizyonla kişisel bütünlük içinde olmasından kaynaklanır.

Böyle bir yol izleyerek kişi, geçmişi ne kadar sağlıklı ve çarpık olursa olsun, geçmişin kısıtlayıcı tutsaklığından kurtularak, kendini yeniden geleceğin özünü tutarlı olarak yaratabilir. Bunun en güzel örneğini Gandhi'nin yaşamında görürüz.

Vizyonu olmayan kişi, geçmişin etkisi altında şimdiyi kur/anır ve geçmişinin aynısı olan bir gelecek yaratır.

Gandhi ne bir generaldi, ne bir politik partinin başkanı, ne de zengin ve güçlü bir kişi. Koca bir imparatorluğu dize getiren bu cılız ve çelimsiz görünüşlü insanın gücü, hakikate ve tüm yaratıklara koşulsuz sevgi ve saygıdan kaynaklanan bir vizyonu olmasından ve bu vizyonla mutlak bir ahenk içinde, bütünlük içinde yaşamasından kaynaklanıyordu.

Herkes, bilinçli ya da bilinçsiz, şu veya bu biçimde bir vizyon taşır. Önemli olan bu vizyonun bilinçle oluşturulması ve evrensel ilkeler üzerine oturtulmasıdır. Eğer bir insanın vizyonu gelecek maaşın ötesine geçmiyorsa, yaşamında neyin önemli olduğu ya da olmadığını bu çerçeve içinde algılar. Anlık duyguları, o anki dürtüler, kısıtlı bilinci, başkalarının ondan ne istediği ve beklediği, yaşamına yön veren güçleri oluşturur.

Eğer bir insanın vizyonu gerçek ilkeler üzerine kurulmamışsa yaşamda yapacağı seçimler, elde edeceği "başarılar" onu doyurmaz. "Başarılar" elde ettikçe kendini daha boş ve anlamsız hissetmeye başlar. Zamanla enerjisini, yaşam sevincini kaybederek, istihza ile dolu, inanmayan bir insan olur.

Eğer bireyin vizyonu yaşamın tümünü kapsamıyor ve ancak bir bölümüne odaklaşıyorsa, örneğin, yalnız ekonomik ve • bedensel gereksinmelere yönelmişse, bu alanlarda "başarılı" oldukça o insanın yaşamında dengesizlikler görülmeye başlar.

Eğer bireyin vizyonu onun kendisinin değil, içinde bulunduğu sosyal çevrenin bir yansıması ise, yaptığı önemli seçimler başkalarının ondan beklediklerini temel alacaktır. İnsan kendi iç dünyasından kopunca oradaki enerjiden yararlanamaz. Teklikten mahrum kalır, yaratıcı olamaz. Yaşamını, aile, arkadaş, dost, ahbap, düşman, medya, meslektaşların beklentilerini gerçekleştirme adar.

Kişi iç dünyasıyla ahenk içinde vizyonunu oluşturduğu zaman yaşam coşkusuyla dolar. Sabahleyin yatağından enerji dolu ve heyecanla kalkar. Yaşam heyecan verici bir yolculuk olmuştur. Yapılan her seçim, atılan her adım, alınan her karar muhteşem yolculuğun yapı taşlarını oluşturur.

Yapı Taşlarının Anlamı Var mı?

Şöyle bir örnek düşünün: Bir bina yapıyor, işçiler, ustalar çalışıyor, yanlarına geliyorsunuz, onlarla konuşuyorsunuz. İlk ustaya ne yapıyorsunuz diye soruyorsunuz. "Bilmiyorum, hiçbir fikrim yok," diyor. "Bu duvarı yapmam istendi, onu yapıyorum."

Bu büyük inşaatın başka bir köşesinde çalışan ikinci ustaya gidiyorsunuz, ona ne yaptığını soruyorsunuz, "Galiba bir okul olacakmış," diyor.

Üçüncü usta sorunuza saklayamadığı büyük bir şevk ve gururla cevap veriyor: "Şu anda siz geleceğin en büyük, en görkemli araştırma merkezinin temellerine, taşlarına, duvarlarına bakıyorsunuz. Halk bu muhteşem araştırma merkezini görmeye gelecek. Çocuklarım böyle bir araştırma merkezinin inşaatında çalıştığım için benimle gurur duyacak ve benden övgü ile söz edecekler."

Bu ustalardan hangisinin sabahleyin işe giderken heyecan duyacağını, yaptığı işe kendini yüzde yüz vererek, elinden gelenin en mükemmelini yapmaya çalışacağını sanırsınız? Bu sorunun yanıtını kestirmek pek zor olmasa gerek.

Vizyon, yaşamın tümünü anlamlılaştıran, her güne, her saate, her davranışa anlam veren bir bütündür. Bu bütün evrensel temel ilkeler üzerine kurulmuşsa, kişinin kafasını ve kalbini içeriyorsa, muazzam bir güç kaynağı oluşturur ve insan yaşam coşkusuna kavuşur. Böyle bir vizyonu

gerçekleştirmek için insan her türlü zorluğu yenmek ister, coşkuyla uğraşı verir.

Kimin İçin? Kimin Tarafından?

Kişi yaşamının temeli olacak vizyonunu kendisi için oluşturmalı, başkalarına göstermelik olarak yapmamalıdır. Yaşam vizyonunu oluştururken, kendi iç dünyasına yönelmeli, orada gönlünü coşturan bir yaşam görevi, bir hizmet bulmalı ve bu yolu izleyerek geleceğini görebilmelidir.

Şimdi bireysel vizyondan bahsediyorum. Daha ilerde şirketin vizyonu üzerinde duracağım. Burada vurgulamak istediğim bir noktayı belirtmeden geçemeyeceğim: Birçok işyeri yöneticisi bir vizyon oluştururken popüler ifadeleri derler toplar, onları alt alta getirerek işyerinin vizyonunu oluşturduklarını sanır. Ya da tepedeki kişi, "Bizim işyerimiz şu olacaktır, bunu yapacaktır," diye kendi kendine karar verir. Bu tür ifadeler çalışanların yaşamına anlam getirmez, onları güdülendirmez, coşkulu kılmaz. Çalışanların tümünün benimseyeceği bir vizyon oluşturmak uzun zaman alır, dikkat ve itina ile stratejik olarak hareket etmek gerekir. İleride işyeri vizyonu üzerinde daha ayrıntılı olarak duracağım.

Bir öneri

Eğer yaşamınızı anlamlandıracak, sizi heyecanlandıracak bir vizyon oluşturmak istiyorsanız, aşağıdaki yolu izleyebilirsiniz: Önce "yaşam rolleri"nizin bir listesini çıkarın. Bu listeyi hemen bir oturuşta tümüyle yapamazsınız, belki birkaç hafta sürecek bir uğraştır bu.

Örneğin benim şimdi farkında olduğum önemli yaşam rollerimden bazıları şunlar: yazar, düşünür, meslek sahibi bir kişi/psikolog, öğretim üyesi, seminer veren, baba, a

mca/dayı,a rkadaş,e ditör,i nсан olarak kendim,v atandaş,a raba sahibi,s ürcü,k iracı,v b.

Sonra kendinizi 85. doğum gününüzde düşünün v yaşam rolleriyle ilişki içinde bulunduğunuz insanların sizin hakkınızda ne söylemelerini istediğinizi düşünün. Ben kendimi 85. doğum günümde düşündüğümde belli başlı rollerimle ilgili olarak şunları duymak isterdim:

Yazar/düşünür: (Okuyucum olarak sizlerin şöyle demenizi isterdim) Yaşamımı kitaplarınızla zenginleştirdiniz, yeni pencereler açarak, daha bilinçli, daha sorumlu bir yaşam sürmeme katkıda buldunuz.

Yaşam vizyonunu oluştururken kişi, kendi iç dünyasına yönelmeli, orada gönlünü coşturan bir yaşam görevi, bir hizmet bulmalı ve bu yolu izleyerek geleceğini görebilmelidir.

Meslek sahibi biri olarak: Türkiye’de psikoloji biliminin anlaşılmasına, bu bilimin temel kavramlarının ailede, işyerinde, toplumda uygulanarak daha bilinçli bir Türk toplumu oluşmasına katkıda buldunuz.

Öğretim üyesi: Sizin dersinizde zamanım iyi değerlendirildi. Derse hep iyi hazırlanmış olarak geldiniz, derslerinizde anlattığınız kavramları hep günlük yaşamdan örneklerle somutlaştırarak kavramamızı kolaylaştırdınız. Dersinizde kazandığımı eni bilgiler ile hem kendimi, hem diğerlerini ve toplumsal olayları daha iyi anlayan, değerlendiren bir insan oldum.

Seminer veren: (Seminerlerime katılanların da öğretim üyesi olarak derslerime katılanlar gibi düşünmelerini isterdim.)

Baba: (Çocuklarımla şöyle demelerini isterdim) Bize düşünce, söz ve davranışınızla örnek oldunuz. Kendimizi değerli görmemize, yaşamımızın anlamını kavrayarak, sorumlu, dengeli insanlar olarak yetişmemize yardımcı

oldunuz. Yaşamda neyin önemli, neyin önemsiz, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu görebilmemizi sağladınız. Yaşamımızın kafa, gönül ve cep liderliğinden bizim sorumlu olduğumuzu anlamamıza yardım ettiniz.

Amca/dayı: (Yeğenlerimin de, aynı derecede olmasa da, çocuklarım gibi düşünmelerini isterdim.)

Arkadaş: Sana her zaman güvenebileceğimi biliyordum. Seninle geçen zamanımın boş ve anlamsız geçmesine izin vermediğin, sürekli gelişmekte olan insan görmek istediğin için yaşamıma çok katkıların oldu. Benimle beraberken hep kendin idin, kişisel bütünlük içinde idin.

Editör: Biz okuyuculara önemli birçok yabancı yazarın kitaplarını temiz ve anlaşılabilir bir Türkçe ile ulaştırdınız. Bu kitaplar insan olarak gelişmemize önemli katkılarda bulundu.

85. yaş günümde kendime şöyle diyebilmeyi isterdim:

İnsan olarak kendim: Doğan Cüceloğlu, ilişki içinde olduğun insanların yaşamına kişisel bütünlük ve onur olanağı getirdin. Kendin olarak, doya doya yaşadın. Yaşamı açık gözlerle gördün, kafan ve kalbin köhneleşmeden sorumluluk içinde baktın, kokladın, güldün, ağladın, paylaştın. Sürekli geliştin, kendin olmayı kaybetmeden kişisel bütünlük içinde sürekli hizmet ettin. Yaşamın gerçeklerini daima pusula olarak kullandın ve kişisel bütünlük içinde hayal kurdun, düşündün, konuştun ve davrandın.

Vatandaş: Vatandaşlık görevlerimi bilgim ve gücüm oranında en iyi şekilde kişisel bütünlük içinde yerine getirdim.

Araba sahibi: Sorumlu bir insan olarak arabamın bakımını yaptım ve her zaman emniyetli, işleyen ve temiz bir araç olarak tuttum.

Sürücü: Diğer insanların haklarına saygılı olarak, kurallara uygun araba kullandım.

Kıracı: (Ev sahibimin şöyle demesini isterdim) Kıranı zamanında ödedin. İlişkilerimiz uygarca ve karşılıklı saygı üzerine kuruldu.

Üç Yaşam

İnsanın üç yaşamından söz edilebilir: Toplumsal, kişisel ve özel.

Bunlardan ilki *toplumsal yaşamdır*. Bu yaşamla biz çoğu insanlar tarafından biliniriz; toplantılarda konuştuğumuz insanlar, çalışma arkadaşlarımız bizi bu yaşamımızla bilirler. Dışarıdan görüldüğümüz yaşam budur.

Bir de *kişisel yaşamımız* vardır. Bu yaşamımızı aile üyelerimizle, yakın dostlarımızla geçirebildiğimiz gibi, kendi başımıza da geçirebiliriz. Bu yaşam, yakınlarımız tarafından bilinen olayları, duyguları ve düşünceleri içerir.

En önemli yaşamımız ise bizim özel, yani *derindeki iç yaşamımızdır*. Ancak bu iç yaşamda bilincimiz, vicdanımız, bağımsız irademiz ve yaratıcı hayal gücümüzle kurulan vizyonumuz kök salar, canlanır ve yaşar. Vizyonumuz iç dünyamızdan kaynaklanan, bilincimizi, vicdanımızı, bağımsız irademizi ve yaratıcı hayal gücümüzü kapsayan bir varoluş olunca canlanır, bir umut, şevk, heyecan, enerji deposu olur.

Benim Vizyonum

Kendi bireysel vizyonumu geliştirme sürecim devam ediyor ve şu anda bulunduğum noktayı sizinle paylaşmak istiyorum:

Ben insanların yaşamına bütünlük ve onur getiren bir olanağım. Bu olanağı gerçekleştirmek için insanları yargılamayı ve bencil olmayı bıraktım. Benim özüm yaşama bütünlük ve onur getiren bir olanak.

Böyle bir vizyona kendimi adadığım için yaşamımın her anını bu görüşle ahenk içinde bulundurmaya hedefliyorum. Günlük yaşamımda davranırken seçimlerimi geçmişimden getirdiğim Arnold Toynbee'nin sözünü ettiği formüller içinde değil, bu vizyonun getirdiği bilinç içinde yapmaya kendimi hazır hissediyorum.

Bir örnek vereyim. Tanıdığım birinin ortağıyla arası iyi değilmiş. Benimle buluştu ve beraber bulunduğumuz sürenin yarısından fazla ortağından şikayet etti. Evvelki Doğan olarak, şimdi yanımda olan insanı memnun etmek için ona katılır, ona hak verir ve benim kendisinin yanında olduğumu hissettirecek şekilde davranırdım. Neden? Çünkü annesi dokuz yaşında ölmüş, on bir çocuklu ailenin en küçüğü olarak, babasından, diğer büyüklerinden pek ilgi görmemiş biri olarak benim yaşamda başarı formülüm, "Başkalarını memnun et, onların dediklerini yap, seni sevsinler," idi. İnsanların beni sevmesi, benim yaşamdaki başarı formülüm olmuştu. Nasıl olsa, öbürortağı tanıımıyordum.

Ama kendimi şimdiki vizyonum olarak, yani, *"Ben insanlann yaşamına bütünlük ve onur getiren bir olanağım. Bu olanağı gerçekleştirmek için insanlann yarğulamayı ve bencil olmayı bıraktım. Benim özüm yaşama bütünlük ve onur getiren bir olanaktır, "* olarak gördüğüm sürece eski formülü uygulayamazdım. Benimle derdini paylaşan arkadaşşıma bana söylediklerini ortağıyla paylaşıp paylaşmadığını sordum. "Hayır," dedi. "Niçin?" soruma verdiği cevaplardan ortağıyla ilişkisinin dürüst temellere dayanmadığı ortaya çıktı. Bu sağlıksız ilişkiyi kuran insanlardan biri olarak onun da sorumluluğı olup olmadığını konuştuk. Konuşmamızın sonucunda arkadaşım yeni bir sorumluluk anlayışı içinde, ortağıyla dürüstçe ve sorumluluk içinde konuşmaya karar verdi.

Yaşam görüşüm, vizyonum sadece benim yaşamıma bütünlük ve onur getirmekle kalmadı, arkadaşımın yaşamına da dürüstlük ve sorumluluk getirdi.

Vizyonla ilgili önemli bir yön, kişinin yaşamına denge getirip getirmediğidir. Vizyonda denge konusunu önümüzdeki bölümde inceleyeceğim.

VİZYONDA DENGE

Daha önce, eğer vizyonumuz yaşamın tümünü kapsamıyor ve ancak bir bölümüne odaklaşıyorsa, örneğin, yalnız ekonomik ve bedensel gereksinmelere yönelmişse, bu alanlarda "başarılı" oldukça yaşamımızın dengesizlik göstermeye başlayacağını belirtmiştim.

Çevremde çalışan kişilerin en sık dile getirdiği şikayet, sürekli meşgul oldukları ve bu nedenle, çocukları için, dinlenmek için zaman bulamadıklarıdır. İşten aileye pek zaman ayıramıyorlar. Yaşamamızda bir dengesizlik olduğu kimse için bir sır değil. Bunun verdiği acıyı gönlümüzde sürekli taşıyoruz.

Denge Nedir?

Denge bir doğa kuralıdır, temel bir yaşam ilkesidir. Dengenin ifadesini doğada mevsimlerde, gece' ve gündüzde, hareket ve durgunlukta sürekli görürüz. Gıda uzmanı aldığımız gıdanın dengeli olması gerektiğini söyler. Ekonomist iç ve dış ticaretin dengesinden, hukukçu siyasal güçlerin dengesinden söz eder.

Dengenin önemini onun tam zıttına, aşırılığa bakarak daha iyi anlayabiliriz. Dengesiz, aşırı olmanın insan yaşamına getirdiği olumsuz sonuçlar hepimizin yakından bildiği olaylardır: Dengesiz gıda almanın ortaya çıkardığı binlerce hastalıklar; kendini sadece işe vererek aile yaşamını, çocuklarını ihmal eden ana babanın karşılaştığı acı sonuçlar; tüm siyasal gücü bir kişinin veya komitenin eline veren

rejimlerin ortaya çıkardığı toplumsal ve ekonomik hastalıklar.

Yaşamımızda dengeyi nasıl gerçekleştiririz? Yaşam rollerimizin her birine kısa da olsa biraz zaman vererek, birinden diğerine koşturarak denge yaratılır mı?

Yazdığınızı yaşam rollerine bir bakın. Bu roller yaşamınızın ayrı ayrı bağımsız yönlerini mi ifade ediyor? Okula giden bir öğrenciyi düşünün: Tarihten A, biyolojiden C alıyor. İki ayrı konu, iki ayrı not olarak düşünürüz. İş ve ev yaşamını iki ayrı olay olarak düşünürüz. Bu düşünce içinde yaşamımızın değişik yönleri birbirinden kopuk, bağımsız roller olarak karşımıza çıkar.

Bu tür bölüm pörçük görme çok temel olan yaşamın bütünlüğü ilkesiyle çelişir. İnsan değişik yaşam rolleri içinde bir bütündür, parçaların yan yana konmasından oluşmamıştır. İnsan bir bütündür, yaşam bir bütündür, evren bir bütündür. Bu nedenle bir insanın yaşamının değişik yönleri bir bütün içinde ilişki içindedir. Bu bütünlük bozulduğu zaman sağlıklı bir durum ortaya çıkar.

İnsan yaşamının organik bütünlüğü bozulmadığı zaman yaşamda parçalanmışlık, bölüm pörçüklük olmaz. Yaşamın bütünlüğünü koruyan insan, vizyonunu doğal, evrensel ilkeler üzerine kurar. Bu vizyonun temeli üzerine diğer yaşam rolleri gelişir. Bütünlüğü bozulmamış bir insanın, doğal olarak, yaşam başarısından söz edilir. Yaşamı bölüm pörçük, parçalara bölünmüş olan insan ise değişik rollerinde başarılı olabilir, ama yaşamın tümünde başarısızlığa uğrayabilir. Şu örneği düşünün: Çok başarılı bir iş adamı eşinden boşanıyor, üç çocuğundan ikisi esrar alışkanlığı geliştiriyor ve bunlardan biri intihar ediyor. Evlenen oğlu karısını komaya sokuncaya kadar dövüyor ve mahkemede suçlu bulunup hapis cezasına çarptırılıyor. Bu

iş adamının yaşamının tümünü kapsayan bir başarıdan söz edilebilir mi?

Yaşamın bütünlüğünü bilmek, yaşam vizyonunu bu bütünlük üzerine oturtmak ve yaşam rollerini bu vizyon çerçevesinde dengelemek bir insanın erişebileceği en önemli başarıdır.

Yaşam Roller

Yaşamda dengeyi gerçekleştirmek için kişinin şu andaki mevcut yaşam rollerine iyice bakması gerekir. Bu rollerden en önemlisi kişinin kendisiyle ilgili olan "Ben/Kendim" dediği roldür. Yaşamında neyi gerçekleştirmek istiyor? Gerçekleştirmek istediği şey, kişinin yaşamına uzun vadeli bir doyumluluk ve anlam getirecek mi? Kişi son nefesini verirken, yaşamında gerçekleştirdiği şey nedeniyle mutlu olarak mı ölecek?

Bu sorular son derece önemli sorulardır ve cevapları hemen bulunmaz. Bu arayışın evrensel ilkeler ile ahenk içinde yapılması gerekir. Bu soruların cevabını bulduğu zaman birey yaşam vizyonunu oluşturmaya başlamış demektir. Vizyon doğal ilkelerle ahenk içinde ise, kişinin vizyonunun çok kuvvetli bir temeli var demektir.

Yaşamın bütünlüğünü koruyan insan, vizyonunu doğal, evrensel ilkeler üzerine kurar.

Vizyon oluşunca, kişinin yaşam rollerinin hepsinin bu vizyon ile ahenk içinde olmasına dikkat etmek gerekir. Kişinin vizyonu doğal ilkelerle ahenk içinde olunca, yaşam rolleri de kendiliğinden doğal ilkelerle uyum içinde olacaktır. Böylece yaşamın bütünlüğü korunmuş olacak, bölük pörçük, parça parça olmuş bir durum ortaya çıkmayacaktır.

"Çocuğumla Randevum Var!"

Kaliforniya’da Santa Maria adlı bir kasabaya arkadaşımın ailesini ziyarete gitmiştik. Arkadaşımın ağabeyi, Brian, Pasifik ülkeleri ile ticaret yapan, oldukça varlıklı biri idi. Evlerinin büyüklüğünden, yüzme havuzundan, çiftliklerinden, arabalarının türünden ailenin zenginliği belli oluyordu.

Biz Cumartesi sabahı saat 11 civarında oradaydık. Telefon çaldı ve Brian bir süre telefonla konuştu. Ofisten telefona diyorlarmış, Kore’li bir iş adamı Los Angeles’ta imiş, kendisiyle görüşmek için helikopterle saat 14’te gelmek istiyormuş. Brian bu teklifi o sırada başka bir randevusu olduğu için kabul etmedi ve bize durumu şöyle açıkladı: "Dört çocuğum var ve her hafta biriyle 3-4 saat başbaşa geçiririm. Bugün 4 yaşındaki kızım Mary ile 14-18 arası randevum var. Çocuklar çok çabuk büyüyorlar, eğer dikkat edilmezse bir bakıyorsun, büyümüşler ve onlarla beraber zaman geçirme olanağını kaybetmişsin."

Brian’ın yaşam vizyonunu sormadım, ama davranışından nelere öncelik verdiği belli oluyordu. Brian için çocukları şüphesiz en az işi kadar önemliydi.

30 Mart 1996 günkü Milliyet gazetesinin 4. sayfasındaki haber de burada zikretmeye değer (gazete kupürü kesilirken maalesef yazarın ismi alınmamış.). Yazıyı aşağıya aynen alıyorum:

ERZİNCAN’ın Üzümlü ilçesinde çok güzel bir kampanya başlatılmış: "Babamı evde istiyorum."

İlk ve orta dereceli okullarda çocukların başarı oranlarının düşmesi üzerine, kaymakamlık bir araştırma yapmış ve çocukların başarısızlığının ailedeki sorunlardan kaynaklandığını ortaya çıkarmış. Bu sorunların birincisi de, evlerine geç gelen veya çeşitli nedenlerle onlarla ilgilenemeyen babalarmış.

Şimdi ilçenin sokaklarında afişler asılıymış ve veli toplantılarına da sadece babalar davet edilecekti.

Bu haberi okurken, İsveç'te yaşayan arkadaşlarımla anlattığı bir anekdotu hatırladım. Ekim ayında İsveç Başbakanı Ingvar Karlson, "Ben artık balık tutmak istiyorum, mart ayında istifa edeceğim" deyince, Sosyal Demokrat Parti'den Jan Nygren'e başbakanlık teklif edilmiş. Nygren, "Benim çocuğum 11 yaşına geldi. Onunla daha fazla ilgelenmem gerektiğine inanıyorum. Başbakanlık, benim babalık görevlerimi yapmamı engeller" diyerek, başbakanlığı reddetmiş.

Akıl alır gibi değil, değil mi? Adam çıkıyor ve iyi bir baba olmak için, müthiş bir iktidarı ve gücü, gözünü kırpmadan reddedebiliyor. Babalardan böyle kahramanlıkları kimse beklemiyor tabii. Ama çocuklarına biraz daha zaman ayırabilir ve sevgilerini gösterebilirler. Çünkü çocukların onların sevgisine ve ilgisine çok ihtiyaçları var.

Her Rolün Dört Boyutu Var

Her rolün maddesel, sosyal, bilişsel ve manevi yönü vardır. Bir yöneticiyi düşünelim. Yönetici bu görevine karşılık para kazanır (maddesel yönü), ama sırf para için yapıyorsa bu rolün içinde sıklık, dengesizlik vardır. Yönetici bu görevini yaparken sürekli diğer insanlarla karşılaşılıyor, etkileşiyor, onların yaşamından etkileniyor ve onların yaşamını etkiliyor. Bu görevin sosyal yönü olduğunu açık seçik görebiliyoruz. İyi yönetici olabilmek için kendi alanında okumak, seminerlere gitmek, ara sıra kendinden daha deneyimli insanlarla buluşup onlara akıl sormak gerekir. Bu faaliyetler yöneticilik rolünün bilişsel yönünü belirtir. Yöneticiliğin bir de manevi yaşam yönü vardır. Pek belirgin olmayan bu yön biraz düşününce ortaya çıkar:

Yönetici bir hizmet vermektedir. Bu hizmetin kalitesi ve anlamı onun yaptığı katkılardan kaynaklanır.

Bir bankanın yöneticisi yanında çalışan insanları ve onların aile üyelerini etkileyebilecek güçtedir. Bir okulun yöneticisi, öğretmenleri, öğrencileri ve onların ailelerini etkileyebilecek güçtedir. Bu etkiler bilinçli bir biçimde olumlu olarak gerçekleştiriliyorsa, o zaman anlamlı ve doyumlu bir yöneticilik yaşamı ortaya çıkar. Bu yönetici bu görevden sadece para almayı düşünür, sosyal, bilişsel ve manevi yönleri tamamiyle gözardı ederse, bu rolde bir dengesizlik var demektir.

Bir yazarı ele alalım. Yazdığı yazılar için (kitap, makale) bir kazanç elde etmesi gerekir, aksi halde yaşamını devam ettirecek kaynaklara ulaşamaz. Yazarın sosyal yanı vardır; binlerce insana yazıları ile ulaşabilmekte ve onları etkilemektedir. Yazar olmak sürekli gelişmeyi, öğrenmeyi gerektirir. Yazarın son derece faal bir bilişsel yaşamı olmak zorundadır, aksi halde sürekli kendini tekrar eden bir plak gibi olur. Yazarın vizyonu onu sadece şimdiki okuyucularla değil, birz aman boyutu içinde diğer kuşaklarla da ilişki içine sokar ve şimdiki okuyucuları gelecek kuşaklara ulaşabilmek için bir pencere gibi görmeye başlar.

Eğer yönetici kendini ancak belirli görevleri yapan ve karşılığında para alan insan olarak tanımlamışsa, çalışırken karşısına çıkan insan sorunlarından kaçınır, bu sorunların görevlerini yapmasını engellediğini düşünür. Ama yöneticiliğin tüm boyutlarının sorumluluğunu bilen kişi, bu insan sorunlarına ciddiyetle ve duyarlılıkla eğilir, diğer insanların yaşamına bir katkıda bulunmaya özen gösterir. Eğer bir anne rolünü yemek pişirme, evi temizleme, yatakları temiz tutma, herşeyin bakımını sağlama şeklinde görürse, çocuğunun bir problemini hemen geçiştirip yine

evin temizliği ile uğraşmaya önem verir. Annelik rolünün dört boyutunun bilincinde olan anne, çocuğu bir sorunla karşılaşınca, onu birinci plana almasını bilir ve çocuğun gelişimi ve öğrenimi için gereken zamanı verir.

Her rolün bir görev yönelimi vardır, bir de yaşam yönelimi. Görev yönelimi baskın kişi görevin ancak bir tek boyutunu görür ve onun ötesine geçmez. Yaşam yönelimi içinde olan ise yukarıda belirttiğim maddesel, sosyal, bilişsel ve manevi boyutlar içinde rolünü algılar.

Üç Tür Denge

Genel olarak insan yaşamında üç tür dengeden söz edebiliriz. Bu dengelerden ilki bizim dört gereksinmemiz arasında olmalıdır. Her insanın maddesel/bedensel, sosyal, bilişsel ve ruhsal/manevi yaşam gereksinimleri vardır. Bu düzeyde denge, gereksinmelerin tümünü yaşamda canlı tutarak var olmak demektir.

İkinci denge yaşam rollerimiz arasında olmalıdır. Yaşamda bir rol diğerleri pahasına birinci plana çıkıp, diğerlerine baskın çıkmamalıdır. Roller arasında bir ahenk, bir denge oluşmalıdır.

Üçüncü denge üretim ile üretim kapasitesi arasında sağlanmalıdır. Bu daha önce sözünü ettiğimiz verimlilik ve etkililik konusuna yeniden bir bakıştır. Üretim faal olmayı, verimli olmayı, bir şeyler yapmayı ifade eder. Üretim kapasitesib ilgiyi, görgüyü, varoluşu ifade eder. Günümüzde faaliyet, bir şeyler yapma, bilme ve görmeden daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle sık sık çevremizde bilmeden üretmeye çalışan, öğrenmeden öğretmeye çabalayan insanlar görürüz.

Kişi sürekli kendini geliştirerek, bilgisini, görgüsünü arttırıp ufkunu genişleterek üretim kapasitesini arttırdığı zaman yaşamının ve üretiminin kalitesi artacaktır.

Denge, evrensel bir ilkedir. Yaşamımızda yer aldığı zaman bizi güçlü, yer almadığı zaman zayıf kılar.

Zig Ziglar adında ABD’de oldukça iyi bilinen bir konuşmacı var. Onun bir seminerine gittim. 24 yıl önce işinden ayrılıp kendini tamamiyle seminer vermeye adanmış zaman her gün üç saat kitap okuma kararı almış. "Ancak o, şekilde kendimi geliştirmemi sürdürebileceğimi anlamıştım," dedi ve ekledi, "24 yıldır her gün hiç aksatmadan bu kararımı uyguladım."

Denge, evrensel bir ilkedir. Yaşamımızda yer aldığı zaman bizi güçlü, yer almadığı zaman zayıf kılar. Denge gibi güçlü evrensel ilkelere bir diğeri de kişisel bütünlüktür. Gelecek bölümde kişisel bütünlük konusunu ele alacağım.

Kİ ŞİSEL BÜTÜNLÜK

Kişisel bütünlük kişinin özü ile düşünce, sözü ve davranışının tutarlı olmasını ifade eden bir ilkedir. "Vizyon ve Yaşam Coşkusu"ndan söz ederken (8. Bölüm) kişinin toplumsal, kişisel ve özel olmak üzere üç dünyasının olduğunu belirtmiştik. Kişisel bütünlük bu üç yaşamı ahenk içine sokmaya, aynı temele oturtmaya yol açar.

Kişisel Bütünlük Hesabı

Birey kişisel bütünlüğünü gösterdikçe kendine olan inancı, güveni artar. Kişinin kendine olan inancına Stephen Covey ve arkadaşları (1994) *Kişisel Bütünlük Hesabı* adını verir. Bu kişisel bütünlük hesabına yatırım yapabildiğimiz gibi, tam tersini yapabilir, yani hesaptan çekebiliriz de. Küçük dahi olsa, verdiğimiz sözleri tuttuğumuz zaman Kişisel Bütünlük Hesabı'na yatırım yapmış oluruz. Güvenimiz artar, kendimizi iyi hissederiz. Verdiğimiz sözü tutmadığımız zaman kişisel bütünlüğümüzden kaybederiz. Ufak dahi olsa, verdiğimiz bir sözü tutmadığımız zaman

zedeleniriz ve kendi gözümüzde değerimiz azalır. Bu nedenle kişi tutamayacağı sözü vermemelidir.

Hedef koyan kişi gerçekçi olmalı, yapamayacağı, gerçekçi olmayan hedefleri gelişigüzel üstlenmemelidir. Konulan hedefleri gerçekleştiremediği zaman Kişisel Bütünlük Hesa- bından kaybeder, kendine güveni azalır. Öte yandan BİZ Bilinci'ne uygun, doğa ilkeleriyle uyumlu, yaşam sisteminin tümüyle ilişki bilinci içinde hedefleri gerçekleştirdiği zaman kişi önemli bir başarı duygusu edinir. İç dünyası ve dış dünyası ahenk içinde bu başarıyı kutlar. Daha emin, daha güvenli, daha güçlü yeni hedefleri gerçekleştirmeye yönelir.

Konulan hedef evrensel ilkelerle ahenk içinde değil, Sen Ben Bilinci içinde, sistemin bütününden kopuk ise, o zaman hedefler gerçekleştirildiği oranda kişinin dengesi bozulur, kişisel bütünlüğü azalır, iç ve dış dünyası birbirinden kopar. Dış dünyası başarıyı kutlarken, iç dünyası kendi içine kapanmış ve yalnızdır. Bu kopukluk onu kendinden daha az emin, daha az güvenli ve daha güçsüz yapar.

Bir örnek

Şöyle bir örnekle durumu somutlaştırabiliriz: Orhan Bey, yabancı dil sınavından geçerse bir üst dereceden maaş alabileceğini bilmektedir. Ortaokul ve Lise'de almış olduğu eğitimin yabancı dil sınavını geçmesine yeterli olmadığını bildiğinden, haftada on saatini yabancı dilini ilerletmeye ayırarak iki yıl içinde yabancı dil sınavını geçmeyi kendisine hedef alıyor. Gerçekten iki yıl içinde hedefine ulaşır, yabancı dil sınavını geçiyor. Bu başarı kendini daha güçlü hissetmesine yol açıyor.

Öbür yandan Mazhar Bey, iş arkadaşı aracılığıyla tanıdığı bir dul hanımı cinsel yönden çok çekici bulduğu

için onunla ilişki kurmayı amaçlıyor, evli olduğunu o kadından saklıyor ve sonunda kadınla ilişki kurmayı başarıyor. Hedefine ulaştığı zaman kendini daha az güvenilir ve daha az değerli hissediyor. Tabii, kolaylıkla "Ben kötüyüm, karakteri zayıf bir insanım," niteliğini kendine yakıştıramayacağından, yaşamla ilgili alaycı, yaşamı hafife alan, istihza dolu³³ bir felsefe geliştirerek, "Kadın kısmına güven olmaz," "Kim bana sadakat göstermiş ki, ben ona sadakat göstereyim," gibi olumsuz tutumlar içinde yaşamını sürdürmeye başlıyor.

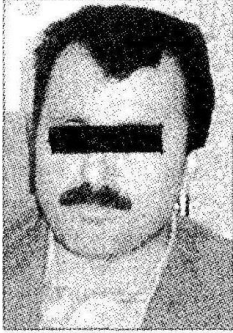
Her insan yaşamında kritik olaylarla karşılaşır. Bu kritik durumlarda insanın dayanacağı tek dayanak kendi karakteri olacaktır. Olumsuz tutumlar içinde olan, istihza dolu bir tavır içinde yargılayan, küçülten, kendine yalan söyleyen insan,

³³ "İstihza dolu" kelimesini sözlük "alay etme" olarak karşılar. Bu kelimeyi İngilizcedeki "cynicism" ve "cynical" kelilemeleri karşılığı kullanıyorum. Alay etme bana felsefi bir bakış açısı vermiyor. Bu nedenle "istihza" kelimesine Türkçe'nin gereksinimi olduğu kanısındayım. Umarım genç okuyucular bu tür anlamını bilmedikleri kelimelerle karşılaştıkça, "Bu Arapça kökenli, ben bunu öğrenmeyeceğim," demek yerine, kelime haznelerini geliştirme tutumu içinde kelimenin nüans farkını öğrenmeye yönelirler.d aha önceden karakterini geliştirmediği için bu kritik zamanlarda kendisini zayıf ve çaresiz bulacaktır.

Karakter geliştirme kas geliştirme gibidir. Hemen bir-iki günde olacak bir iş değildir. Kas geliştiren kişi kendini belirli bir programa adama durumundadır; uzun süre bu program içinde çalışarak yavaş yavaş koyduğu hedefe yaklaşır. Karakter geliştiren kişi, başına gelen olayları

dürüstçe, kişisel bütünlük içinde göğüsler ve zaman içinde yavaş yavaş karakterini geliştirir.

Kişisel bütünlüğe çocuklar çok duyarlıdır. 20 Mart 1996 günü Sabah gazetesinde yer alan “Küçük Afacanın Müthiş İntikamı” başlıklı haber bunu kanıtıyor:



“Mahvoldum”

10 yıldır biriktirdiği paraları bir anda kaybeden F. K. (yukarıda), “Dolarlarını toplayanlar, insanıyet namına getirsinler... Yoksa mahvolum” dedi. Annesiyle görülen O. ise “Babam sözünde dursaydı, bunlar olmazdı” diye konuştu.



Küçük afacanın müthiş intikamı

KÜÇÜK AFACANIN MÜTHİŞ İNTİKAMI

Kendisini gezmeye götürmeyen babasına kızan 6 yaşındaki O.K., babasının evde sakladığı dolarları bulup pencereden sokağa attı. Konya’da TIR şoförlüğü yapan F.K., sefer dönüşü oğlu O.’ya “Yarın seni gezmeye götüreceğim,” diye söz verdi. Ama dalgın baba sözünü unutup, oğlunu almadan evden çıktı. Buna çok içerleyen

afacan O., babasının gardıropta sakladığı 6.800 doları alıp, dokuzuncu kattaki evlerinin penceresinden attı. Sokağa yağmur gibi yağan dolarlar, yoldan geçenler tarafından kapışıldı. Baba eve döndüğünde durumu öğrenince şok geçirdi.

Haberin Kaynağı: Latif YILDIZ

Kendini Tanıma

Kişi kenidini iyi tanıımıyorsa farkına varmadan gerçekçi olmayan ulaşamayacağı hedefler koyar. Gerçekçi olmayan bu hedeflere ulaşamaz.

Çoğu kez benim tanık olduğum yılbaşı gecesi alınan yeni kararlar, saptanan hedefler böyledir. 31 Aralıktan-1 Ocağa geçiş sanki bir büyü getirecekmiş gibi, kişi birdenbire değişmeye karar verir. Fakat birkaç hafta içinde verdiği kararlardan uzaklaşır, koyduğu hedefleri gerçekleştirmez. Çünkü davranışlarını değiştirebilmesi için önce o davranışların altında yatan paradigmaları, yani kendi varoluş biçimini değiştirmesi gerekir. Paradigmalarını değiştirebilmesi için kişinin önce o paradigmaların farkına varması gerekir. Bu nedenle kendini pek iyi bilmeyen, bilinçleri pek gelişmemiş kişiler yılbaşında veya doğum günlerinde kendilerine uymayan, gerçekçi olmayan hedefler koyar ve birkaç hafta sonra onlardan vazgeçerler.

Koşulları Tanıma

Bazen içinde bulunduğumuz koşullar değişir ve daha önce koyduğumuz hedefler yeni durumda pek anlamlı olmaz. Koşullar değiştiği halde eski hedeflerde ısrar etmek pek yararlı olmaz. Kişi koyduğu hedeflerden vazgeçince kendinib aşarısız hisseder mi? Eğer bilinci pek gelişmemişse ve içinde bulunduğu durumun dinamiklerini pek anlamıyorsa, başarısız hisseder.

Bütün bu nedenlerden dolayı, yukarıda söylediğim gibi kişi kendine hedefler belirlerken dikkatli olmalı, tüm bilinci ve bilgisini kullanmalıdır.

Kişinin kendini tanımakta güçlük çekmesi ve içinde bulunduğu koşulları belirleyememesi, karmaşık olayların altında yatan düzeni görememesinden ileri gelir. Bilinci gelişmemiş kişi, tek tek ağaçlardan ormanı göremeyen biri durumundadır: Tek tek olayların üstüne çıkarak bütünü, sistemi göremez. Bütünü, BİZ'i, yani sistemi görebilmesi için paradigma dönüşümünün ■ yer alması gerekir.

.Aralıktan -1 Ocağa geçiş sanki bir büyü getirecekmiş gi,bi, kişi birdenbire fe^^eye karar verir, tuhafta i^içindek oyduğu hedefleri gerçekleştirir.

Çünkü davranışlarını dedirebilmesi için önce o davranışların altında yatan pamdi^^fan, yani kendi varoluş biçimini dedirmesi gerekir. Paradigmalarnı deği,ştirebilmesi için kişinin önce o paradigmalarn farkına va^^m gerekir.

Paradigma Dönüşümü

Yaşamın bütünlüğünü görememek insanlığın hastalıklarının çoğunun temelinde yatar. Yaşamın bütünlüğünü gördüğümüz zaman herşeyin nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu görür ve kendi sorumluluğumuzun bilincine varırız. Yaşayan şeyler birbirleriyle, göze hemen gözükmeyen, örtük bir ilişki içindedir. Bu ilişkileri gördüğümüz zaman tek tek şeylerini zerine odaklaşmaktan vazgeçer, ilişkiler üzerinde durmaya başlarız. İlişkiler üzerinde durmaya başlayınca karmaşık olaylar daha basit yapılar içinde kendini göstermeye başlar. İşte sistem içi düşüncenin bize verdiği en önemli avantajlardan biri budur: Karmaşık olayları daha yalın hale getirecek ilişkiler yapısı.

Bilgi Üzerine

Hemen gözle görülebilen, kulakla duyulabilen şeyleri algılamaya, yani duyu organlarından gelen girdileri algılamaya duyum diyebiliriz. “Sert,” “düz,” “kırmızı,” “acı” gibi duyumlar ayrı ayrı duyumlardır. Bu düzeyde bilgi tek bir duyu organından gelen girdi ile sınırlanmış ve soyutlanmamıştır. Malumat, enformasyon, bilinti diyebileceğimiz bir üst düzeyde birçok duyu organından gelen duyumlar birleşir ve bir bütün oluştururlar. “Sert,” “düz,” “kırmızı,” “acı” duyumları birleşerek bir bütün oluştururlar. Bu bütüne biber adını verelim. Bu düzeyde bütün, eldeki enformasyon, bilinti, malumattır.

Bu tüm “sebze,” “ilkbahar” ve “yazın yetişir” gibi diğer başka malumatlarla birleşerek daha karmaşık bir bütün oluşturur; bu bütüne bilgi diyelim. “Biber”le ilgili tüm malumatları birleştirecek, oldukça ayrıntılı bir bilgi edinmiş oluruz. Tüm ayrıntılar biberin kendisiyle ilgilidir.

Biberin üstünde yetiştiği toprağın türü, içinde yetiştiği iklim koşulları ve onun insan sağlığı ile ilişkileri üzerine bilgi edinmeye başladığımız zaman biberin kendisi ile değil, biberin "ilişkisi" ile ilgili bilgiler edinmeye başlamış oluruz.

Bu tür ilişki bilgisi sistem içi düşüncenin temelinde yatar. BİZ bilgisi tek tek insanın ne olduğunun ötesinde bu tür bir ilişki bilgisidir. Toplum karmaşıklaştıkça insanların aile yaşamıyla, eğitimle, kentleşmeyle, iş yaşamıyla, toplumsal yaşamla ilişkisi üzerine bilgilere gereksinmesi artmıştır. Eski bilgilerimiz bu tür ilişki bilgilerini bize vermekte kısır kalmıştır. Çünkü yeni koşullar oluşmuş, bu yeni koşullar içinde insanın ilişkilerini düşünmek ve anlamak gereği doğmuştur.

Gerek ailçde gerek işyerinde ortaya çıkan sorunları anlayabilmek ve bu sorunları çözebilmek için aile ve işyerine aiti ilişki türünden bilgilere gereksinme vardır.

Sorunun başlangıcı ve sonucu ilişkiler içinde belirsizleşir, doğrusal düşünme yerine geri bildirim sistemleri içinde birbirini etkileyen sebep ve sonuçların oluşturduğu döngüler ve sarmallar (spiral, helezon) ortaya çıkmaya başlar.

Bu tür paradigmanın ortaya çıkardığı ilk gerçek, sorumluluğun tek bir olay veya kişide değil, tüm yapı içinde herkes tarafından paylaşıldığıdır. Olaylardan sistemin yapısı içine giren herkes sorumludur: Sistem içi yaklaşımın düşüncemize getirdiği önemli değişikliklerden biri kendi payımıza düşen bu sorumluluk duygusudur.

Paradigma dönüşümünün altında bilgi birikimi, deneyim birikimi, onun da altında kişinin gelişimi yatar. Bireyin gelişimi, BİZ'in oluşabilmesi için mutlaka gereklidir, zorunludur. Önümüzdeki bölümde bireyin gelişimini inceleyeceğim.

KİŞİSEL GELİŞİM

Katıldığım bir seminerde konuşmacı, "Kime aklından zoru var denir, biliyor musunuz?" diye sordu, ve şöyle devam etti: "O güne kadar yapageldiği şeyleri yapmaya devam eden, fakat farklı sonuçlar bekleyen kişiye aklından zoru var denir."

Sürekli kendini tekrar eden bir makine gibi yaşayan insanları hepimiz tanırız. İşten atılan biri yöneticiye, "Niçin beni atıyorsunuz, on yedi yıllık iş deneyimim var, neden daha deneyimsiz birini atmıyorsunuz?" diye sormuş. Yönetici, "Evet, sen on yedi yıl bu şirkette çalıştın, ama on yedi yıllık iş deneyimin yok. Bir yıllık iş deneyimini on yedi yıldır tekrar ediyorsun!" demiş.

Bu hafta yapmış olduğum hatalardan öğrendiklerimi kullanarak önümüzdeki hafta, aynı hataları yapmamayı nasıl öğrenirim? Japonların *kaizen* kelimesi sürekli gelişmeyi ifade

ediyor: Sürekli öğrenen, gelişen insan, sürekli öğrenen, gelişen şirket, sürekli öğrenen, gelişen ulus. *KAİZEN* adlı kitabın Japon yazarı Masaaki İmai (1994), "Japon ve Batı yönetim kavramlarının en önemli farkı sorulduğunda, hiç tereddüt etmeden, ..Batı'nın yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı Japon'un *KAİZEN*'i ve onun prosese (sürece) öncelik veren düşünce tarzı» derim," diyor. Peter Senge (1990), *Beşinci Disiplin* adlı kitabı boyunca birçok kereler ısrarla bu sürecin öneminden bahsediyor.

İnsanlar gelişirse, o insanlardan oluşan aile gelişir. Elemanlar gelişirse, o elemanlardan oluşan işyeri gelişir. İmai, *KAİZEN* adlı kitabında kaliteyi tanımlarken şu düşünceye yer veriyor: "Bir işin üç yapıtaşı, *donanım* (hardware), *uygulama kuralları* (software) ve *z'wsaw*'dır (humanware). Ancak insan yerine oturduğunda donanım ve uygulama kurallarından bahsedilebilir. İnsanlara kaliteyi işleme, *KAİZEN* bilinci edinmelerine yardımcı olmaktır." Japon iş dünyasında insan gelişiminin ne kadar merkezi bir yer aldığını bu ifadeden anlıyoruz.

Vehbi Koç, Türkiye'nin yetiştirdiği efsane iş adamı, bu konuda çok açık seçik konuşur. Türk gençleri ve yöneticilerinin ciddiyle okumasını salık verdiğim *Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim* adlı kitabında sık sık insanın gelişiminin ne kadar önemli olduğunu vurgular. "Bütün çalışma hayatım boyunca iyi yetişmiş insana büyük değer verdim. En büyük müesseseyi birkaç yılda kurabilirsiniz, fakat 15-20 yıl geçmeden mükemmel bir insan yetiştiremezsiniz," der ve şöyle devam eder: "Bir müessesenin ayakta durması ve ileri gitmesi, en büyüğünden en küçüğüne kadar orada çalışanların kabiliyetine bağlıdır" (s.16).

Kitabın başka bir yerinde, "Makinelerin, robotların insanın yerini aldığı veya alacağı iddiası bence gerçeğin tam ifadesi değildir. Ben, insan zekası ve emeğinin asla değerini kaybetmeyeceğine inanırım. Günümüzdeki ilmi gelişmelere, teknolojiye olan hayranlığımız, aslında iyi yetiştirilmiş, kabiliyetli insana olan hayranlığımızdır" der (s.20).

İnsanın gelişimi ne demektir? İnsanın gelişiminden ne anlıyoruz?

İnsan gelişiminden birçok şey anlayabiliriz. Bu anlayışlardan biri, insanın temel gereksinmelerinin ne olduğunun tümüyle bilincine varma ve bu gereksinmeleri kaliteli biçimde karşılama olabilir.

Daha önce belirttiğimiz gibi insan gereksinmelerini bedensel, sosyal, zihinsel ve ruhsal olmak üzere dört grupta ele alabiliriz. Bu gereksinmelerin tümüyle bilincine varma isteği, kişinin kendini anlama isteğiyle paralel gelişir. Kişinin kendini anlama, çevresini anlama isteğini de doğurur; çünkü insan ancak çevresiyle ilişki içinde kendisi olabilmektedir. Bu tür yaklaşım felsefenin doğmasına yol açmış ve düşünen insanlar düşündüklerini paylaşarak birbirlerinden öğrenmişlerdir.

Öğrenmeye istekli olmanın altında, düşünmeye açık olmak, kendini sonuca değil sürece adanmak, gerçeğe adanmak, aşamı muhteşem bir macera, muhteşem bir yolculuk olarak algılamak yatar. Bu yolculukta tepkici değil, yaratıcı bir biçimde sorumluluk içinde girişimci olmak gerekir.

Öğrenme kişisel gelişim sürecini başlatır. Bu sürece giren insan, yaşamın tümünü, neyin önemli olduğunu sürekli sorgulamaya başlar.

Bilen ve Bilmeyen; Gelişen ve Gelişmeyen

Kişisel gelişim sürecine giren insanın bilincinde olması gereken en önemli yön, kendi gözlüğü, kendi öyküsü,

paradigması ile gerçeğin aynı şey olmadığıdır. İkisi birbirinden farklıdır. Önemli olan kişinin kendi psikolojik gözlüklerine, öznel öykülerine rağmen gerçeğe ulaşabilmesidir. Birçok insan kendi öyküsü (paradigması) içinde boğulur kalır, bu nedenle gelişim gösteremez. Kendi paradigmalarının bilincine varan insan gelişir, varamayan kalıplanır.

Gerçekçi Olmak

Kişinin kendisini geliştirerek ulaşmak istediği nokta ile şimdi nerede bulunduğunu gerçekçi olarak değerlendirmesi çok önemlidir. Bu noktada Benjamin Franklin'in tutumu örnek olarak verilebilir.

Benjamin Franklin, Otobiyografi'sinde³⁴ anlattığı gibi on üç kadar kişisel eksikliğini, hatasını keşfetmiş ve bu hatalardan kurtulmak üzere bir program hazırlamıştır. Bu program şöyle çalışıyordu: Gün boyunca Benjamin Franklin davranışını gözlüyor, hatalar yaptıkça hangi hatayı yaptığını çentikliyor ve böylece hoşuna gitmeyen, kurtulmak istediği' davranışlarının iyice bilincine varıyordu. Örneğin, eğer "olayları abartarak anlatma" düzeltmek istediği bir yönse, gün içinde her abartarak anlattığında listeye bir çentik koyuyor ve bilincini böylece duyarlı hale getiriyordu. Gelişen bu duyarlılık sayesinde ilerde abartma isteği belirince farkına varıyor ve abartma davranışını göstermiyordu.

³⁴ *Franklin*, Andre Mourois, Çeviren: Münir Raşit Öymen, Hüsnü Tabiat Basımevi, 1951 İstanbul. (İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde bulunmaktadır.)

Kişinin varmak istediği noktanın bilincinde olması kadar, şu an nerede olduğunu gerçekçi olarak değerlendirmesi de önemlidir. Şimdiki nokta ile gelecekte varmak istediği nokta arasındaki mesafe, bu kişinin

gelişmesi için bir psikolojik gerginlik yanıtıdır. Buna, "gelişim gerginliği" adını verebiliriz. Gelişim gerginliği kişiyi öğrenmeye, gelişmeye iter ve onu canlı tutar.

Gelişim gerginliği yaratıcıdır. Güçsüzlük, umutsuzluk değil, aksine umut ve güç getirir, coşku getirir. Bir vizyondan kaynaklanan gelişim gerginliği insanın yaşamındaki en önemli güç kaynağıdır. Özgür seçimi ile BİZ Bilinci içinde vizyonunu oluşturan insan, kendi iradesi ile yeni bir insan yaratma süreci içine girmiştir. Kendinden daha büyük bir şeyin parçası olma yolunda ilerlerken yaşamına anlam, coşku ve doyum girmiştir. Bu anlamda gelişim gerginliği insanoglunun en kutsal duygularından biridir.

Başarısızlık Var mı?

Gelişim gerginliği içinde olan insanlar için yaşamda başarısızlık yoktur. Başarısızlık bir olaydır. Bir olay beklenen sonucu vermemiştir. Ne var ki, beklenen sonucu vermeyen bu olay, kişiye mutlaka önemli bir şey öğretmiştir. Gelişim gerginliği içinde olan insan her olaydaki öğrenme fırsatını değerlendirir, somut sonuçları değil. Bu nedenle, başarısızlık adımlarını kullanarak, olgunluğa, gerçek özgürlüğe, anlama ve doyumluluğa doğru yürür.

George Shinn (1996), *Güdülenenmenin Mucizesi*⁵ adlı kitabında başarısızlıkla ilgili akılda tutulması gereken dört noktadan şöyle söz eder:

1. *Başaramamak "yenilmiş olmak" demek değildir.*

Başarısızlığınız, sizin de bir insan olduğunuzu gösterir. Aynı zamanda sizinle ilgili iyi bir şey söyler: Siz "denediniz". Bir şeyi başarmayı denemek, bir şey "olmayı" denemek, başarısızlık riskini getirir.³⁵

³⁵ Daha önce sözünü ettiğim Sistem Yayıncılığın organize ettiği "Geliştiren Kitaplar Dizisi"nden çıkmıştır. Başarısızlıktan tamamen sakınmak, hiç emek harcamamak, yani bir "hiç" olmaktır.

2. *Başarısızlıklarımdan ders alır almaz onları unutun.*

Bir insan olarak sizde başarılı olan bir şey var.

Onun üzerine yoğunlaşın. Başarılarınız üzerinde yükselin, ama başarısızlıklarınızdan ders alın.

3. *(devam ettiğiniz sürece asla yenilmiş değilsiniz.*

Elinizden geleni yaptığınızda, başaramamak ayıp değildir. Amaçsız ve risk almadan yaşamak ayıptır. Amaçlar yoksa uğruna emek vereceğimiz • hiçbir şeyimiz olmaz; bizi gelişmeye ve şu anki durumumuzdan daha iyi olmaya zorlayacak bir şeyimiz olmaz. Büyük şeyler için çabalayarak başarısız olmak, çabalayacak ve başaracak hiçbir şeyi. olmamaktan daha iyidir.

4. *Başarısızlık siz için titrediğiniz sürece, "son" değildir.*

Geçmişte ya da şimdi başarısız olmanız gerçeği, başarısız olmaya devam edeceğinize inanmanız için bir neden değildir (s.78-79).

Mesaj şudur: Bırakmadığınız ve denemekten vazgeçmediğiniz sürece asla yenilmiş değilsiniz. Başarısızlıklarımızdan işlerin nasıl yapılmayacağını öğreniriz. Edison ampulu keşfetmek için yaptığı ilk altı bin denemede başarılı olamamıştı. Cesaretinin kırılıp kırılmadığı sorulduğunda şöyle yanıtladı: "Hayır. Şimdi bunu yapamayacağınız altı bin yolu da iyi biliyorum." Edison gibi bizim de bazen başarıyı öğrenmeden başarısızlığı öğrenmemiz gerekir.

Yaşamdaki en büyük yenilgi kolları sıvayarak girişim yapmayı bırakmaktır.

Vince Lombardi, “Önemli olan yere düşüp düşmemen değil, tekrar ayağa kalkıp kalkmamandır,” der. “Başarısızlık, ancak siz izin verirseniz sondur.”

John Maxwell (1996), *Kazanan Tutum* kitabında şöyle der:

İlk seferde tam anlamıyla başarılan çok az şey vardır. Başarısızlıklar, yinelenen başarısızlıklar başarı yolundaki parmak izleridir.

Başaramama hakkının başarma hakkı kadar önemli olduğuna inandığınızda başarısızlığı olumlu anlamıyla kabul etmek daha etkili olur.

Ama risk alınmalıdır, çünkü yaşamdaki en büyük tehlike hiç risk almamaktır. Hiç risk almayan kişi, hiçbir şey yapmaz, hiçbir şey elde etmez ve hiçbir şey olmaz. Acı çekmekten kaçınabilir, ama elbette öğrenemez, gelişemez, duyumsayamaz, değişemez, sevemez, yaşayamaz. Kendi zincirlerine bağlanmış bir köledir, özgürlüğünü yitirmiştir (s. 84).

Gelişim gerginliğinin olabilmesi için bireyin, vizyonunun ve içinde bulunduğu durumun farkında olması gerekir. Vizyonun BİZ Bilinci içinde oluşması ve BİZ Bilinci ile ahenk içinde olması önemlidir. Eğer vizyon Sen Ben Bilinci içinde oluşursa, kişi gelişiminde önemli aksaklıklar olacaktır. Vizyonun Biz bilinci içinde oluşması ne kadar önemli ise, şimdiki durumun gerçekçi olarak değerlendirilmesi ve anlaşılması da o kadar önemlidir. Gerçekçi olarak şimdiki durumu değerlendirmenin önemini kavrayabilmek için geçmişin gücünü bilmemiz gerekir.

Geçmişin Gücü

Gelişim gerginliği içinde kendini oluştururken, birey sık sık özdeşimi ile, kimliği ile yüzyüze gelir.

Kişinin kimliğinde biriktirdiği öyküler onun kimliğinin geçmişte ayakta kalabilmesini sağlamış olan davranış

formülleridir. Bu davranış formüllerini iki grup içinde düşünebiliriz:

(1) *Düzenbazlıklar*: Sorumluluğu almadan, suçlu başkalarına atarak işin içinden sıyrılmaya çalışan formüller. Bu

Sistem Yayıncılık "Geliştiren Kitaplar Dizisi'nden yayınlanmıştır (1996).f ormüllere düzenbazlıklar³⁷ adını verebiliriz. Kendini sorumlu tutmayacak düzenbazlıklar, yaygaralar, başkasını sorumlu tutacak gürtütler.

Örneğin, sık sık kişiler kendilerinin iyi niyeti ve yardım gayretlerine rağmen başkalarının yardım etmediğinden, bencil olduğundan söz ederler. Bu, çoğu kere sonuçtan başkalarını sorumlu tutmak üzere hazırlanmış bir düzenbazlık formülüdür.

(2) *Başarı formülleri*: Kendini sorumlu gördüğü ve yetersiz bulduğu zaman kullandığı başarı formülleri. Başarı formülleri insanın, kendi sorumluluğunun bilincinde olduğu, fakat kendini yetersiz, yeteneksiz gördüğü zaman kullanılır.

“Ö *n emli olany ere düşüp düşmemen değil, tekrar ayağa kalkıp kalkmamandır. ”*

Örneğin, kendinin yetersiz ve yeteneksiz olduğunu ve kimsenin kendine değer vermeyeceğini düşünen kişi, sevmese dahi, insanları severmiş gibi güler yüz gösterir. Umudu diğerlerinin kendisine bu şekilde değer vermesidir. Ne var ki, başkaları kendini sevse dahi, kendinin değerli olmadığını kendisi içten içe "bilir!". Bu nedenle ne kadar güler yüz gösterir ve kendini sevdirse, o kadar yeteneksiz ve yetersiz olduğuna kendini inandırır. Dipsiz bir kuyuya giden olumsuz, aşağıya yönelmiş bir sarmaldır bu (sarmal

kavramını daha sonraki bölümlerde daha ayrıntılı olarak inceleyeceğim).

Kendilik bilincimiz, kimliğimiz, bizim başarımızı engelleyen en önemli öge olarak karşımıza çıkar. Kalıplanmış aile ortamı içinde yetişen çocukların kendilerini aciz ve yetersiz

³⁷ İngilizcedeki "rackets" kelimesinin karşılığı olarak kullanıyorum. Bu terminolojiyi, katıldığım bir seminerden öğrendim.g örmeleri olağandır. Bu tür ailedeki ana babanın otoritesi, çocuğun güçsüzlüğü ve ana babanın güçlülüğü üzerine kurulduğu için, çocuğu güçlendirmekten ana baba çekinir. Aile BİZ Bilinci içinde değil, tümüyle Sen Ben Bilinci içinde işler.

Bunlardan kurtulmak için yapılacak en iyi şey olayın bilincine varmaktır. Olayın bilincine varmak için kişinin kendini gerçeğe adaması gerekir. Gerçeği arayan bir ruha sahip olması gerekir.

Kendini Gerçeğe Adama

Kendini gerçeğe adama çok güçlü bir gelişim yöntemidir. Kalıplanmış kimliğinin ötesinde kendini anlama ve geliştirmeye adanmış kişi, davranışlarının arkasında yatan korkuları, beklentileri, umutları, kaygıları olduğu gibi görmeye, olduğu gibi tanımaya özen gösterir. Bu tür tanıma sözü edilen korku, beklenti ve kaygıların köklerine ulaşabilmenin kapılarını açar.

Kişinin kendini gerçeğe adaması kendisiyle bütünlük içinde olmaya karar vermiş olmasından kaynaklanır. Özü, duyguları, sözü ve davranışı ile tutarlı bir bütün oluşturan kişi, ahenksizliğin kaynağını kolayca görebilecek hale gelir. Eğer ahenksizlik kişinin özdeşiminden, kimlik anlayışından kaynaklanıyorsa, özü üzerinde çalışmaya başlar. Eğer ahenksizlik duygulardan kaynaklanıyorsa, bu duyguların

kaynağı olan geçmiş yaşantılardan kaynaklanan öykülere, paradigmalara ulaşır. Sözü, tutumu ve davranışı kişinin bilincinin etkisindedir ve onları daha iyi denetleyebilir. Kendi kişisel vizyonunun bilincinde olarak gelişmeye azmetmiş kişi, kendini gerçeğe adayarak durumu olduğu gibi görmeye çabalar. Durumu gerçekçi olarak gördükten sonra vizyonunu gerçekleştirmek için elinden gelen değişikliği yapar.

Kişinin düzenbazlıkları ve başarı formüllerini görebilmesi için gerçeği görmeye azmetmiş olması gerekir. Kişi içinde yer aldığı aile, toplum, kültür dinamiğinden kaynaklanan formüllerini gördükçe, başkalarını suçlama ve onlara güç verme yerine, kendini geliştirmeye ve kendini güçlü kılmaya başlar.

Örneğin, başkalarının yardım etmediğinden, bencil olduğundan söz eden kızgın kişi, önce kendi sorumluluğunun bilincine varmaya önem verir. Kendi yardım faaliyetlerinin yanında bir manipülasyon, kendi çıkarı için insanları kullanma olduğunu anlayınca, önce insanla temiz niyet içinde ilişki kurmasını öğrenmeye önem verir. Başkalarını sorumlu tutmak üzere hazırlanmış bir düzenbazlık formülünü kullandığını bilmeden, bu gelişimi gösteremezdi. Düzenbazlık formüllerini tanımaları için kişinin kendisini gerçeğe adanması, açması zorunludur.

Aynı şekilde kendini yetersiz ve yeteneksiz görerek herkese gülyüz gösteren ve böylece kendini değerli göstermeye çalışan kişi, dipsiz bir kuyuya giden olumsuz, aşağıya yönelmiş bir sarmalın içinde olduğunu ancak kendini gerçeğe adayarak görebilir. Sürekli kullandığı formülü bir kere gördükten sonra, vizyonunun gerçekleşmesini engelleyen bu faktörü iradesi ile ortadan kaldıracaktır.

Gelişen Kişi - Olgun Kişi

Gelişen kişi yaşamın yaratıcı sürecinin bir parçası olduğunun bilincinde olarak her anını öğrenmeye açık olarak geçirir. Gelişen kişide "artık erdim" kavramı yoktur. Gelişimin sürekli olduğunu, öğrenme sürecinin hiç bitmeyeceğini bilir ve bu bilinç ona yaşamın sonsuz heyecanlı bir macera olduğu duygusunu verir. Çünkü sürekli geliştiği halde, öğreneceği çok şey olduğunu bilir. Yaşamın kalitesinin en önemli ödül olduğunu bilir. Kendisini bu süreç içinde bulmaktan mutludur.

Kişi gelişip olgunlaştıkça vizyon yoluyla kendi yaşamının yönünü belirleyebileceğini görür. Bu vizyon onu yaşamın temelindeki ilkeleri keşfetmeye, sorumluluk içinde onlarla ahenk içinde yaşamaya önem vermeye götürür. Yaşamak, böyle bir insan için, "kendinden daha büyük bir bütünün (BİZ'in) parçası olduğunun bilincinde olmak, sorumluluk duygusu içinde «büyük resim içindeki yerinin anlamını gerçekleştirme süreci içinde» olmak" demektir.

Gelişmemiş ve kalıplarından kurtulamamış insan, kendi "ben" in ötesini göremez. Kopuktur. Bütünün bilincinde olmadığı için yaşamında gerçekçi bir sorumluluk alamaz. Bütünden kopuk olduğu için yaşamında anlam bulamaz. Doyum bulamaz.

Kişi kendinden daha büyük bir şeyin parçası olduğunu bildiği zaman yaşamı anlam kazanır: Yaşamında anlam olmasının tek koşulu budur: Kendinden daha büyük bir bütünün parçası olduğunu bilmek.

Hatırlarsanız, 2. Bölüm'de iki, üç yaşlarındaki bir çocuğun parkta coşkulu koşmasını gözlemlerken, "Muhteşem Alan" kavramını kullanmıştım. Çocuğun, daha doğrusu her insanın gerçeğiyle ilgili ipuçlarını bu alan içinde görebildiğimi söylemiştim. Burada insanın "gerçeği"

sözüyle, onun iki temel gereksinimine işaret etmişim: 1) Bağımsız olma, güçlü olma, birey olma, “ben olma,” 2) kendinden daha büyük bir şeye ait olma, “BİZ olma” gereksinimi.

Çocuğun her iki gereksinmesinin karşılandığı, yani hem “Ben” hem de “BİZ” olabildiği alan, “muhteşem alan”dır. Gelişen olgun kişi aile yaşamında bu “muhteşem alanı” yaratmaya yönelir. İş yaşamında “Ben” ve “BİZ” olabildiği “muhteşem alan” yaratma çabası içindedir. İçinde yaşadığı toplumda, sosyal rolleriyle “muhteşem alan” yaratma uğraşısı içindedir, Yaşamda kalite bu “muhteşem alan”ların tümünü ifade eder. Yaşam “muhteşem alan” içinde dengesini bulan bir sistem olarak çalışır.

Yaşamında anlam olmanın tek koşulu budur:

“Kendinden daha büyük bir bütünün parçası olduğunu bilmek.”

Daha önce belirttiğim gibi, “ben” kelimesini bu kitapta iki tür yazdım. Kişinin kendi kişisel gözlüğünün, öyküsünün, paradigmasının sadece kendi çıkarları içinde kaldığı durumlarda, bu kişinin bütünden yalıtılmışlığını “ben” (küçük harfle başlayan) ile ifade ettim. Daha sonra kişinin gelişimiyle bütünün, BİZ’in bilincine varmasıyla, bu tümün bir parçası olarak kendisini görmesiyle oluşan kendilik bilincini “Ben” (büyük harfle başlayan) ile ifade ettim. Yunus’un, “Bir Ben var, benden içeri,” sözünü böyle yorumluyorum.

Kitabın ilk bölümlerinde trafikte arabası stop eden insanla ilgili örneklerimiz ve diğer gazete kupürlerini yeniden gözden geçirişimiz, “ben” ile “Ben” arasındaki farkı belirtmek içindi.

Ne Yapmalı

İster ailede ister işyerinde olsun kişilerin gelişmeye kendilerinin karar vermeleri gerekir. Sen Ben Anlayışı içinde verilen gelişme kararları, yani, "Şu kitapları okumanı, şu seminerleri almanı istiyorum," türü tavsiye ve baskılar hiçbir zaman iyi sonuç vermez.

Ailede ve işyerinde kişisel gelişimi başlatmak ve geliştirmek için lider durumunda olan kişilerin kişisel gelişim içine girmeleri gerekir. Örnek olma, aile ve işyerindekilerle BİZ Bilinci içinde sürekli iletişim içinde olma, kişisel gelişimin önemini ve yararını ortaya koyacak, kişiler kendiliğinden bu sürece girmeye başlayacaklardır.

Kitabın önümüzdeki kısmında bireysel düzeyden aile düzeyine geçerek, Sen Ben Anlayışı ve BİZ Bilincinin aile yaşamında ortaya koyduğu farkları inceleyeceğiz.

KISIM IV

AİLEDE BİZ BİLİNCİ

Kutsal ve mutlu yuvalar bir ulusun sağlıklı geleceğinin garantisidir. Henry Drummond



ÂİLEDE KALİTENİN TEMELİ ÂİLEDE BİZ BİLİNCİDİR

Verdiğim seminerlerden birinin adı “Ailede İletişim Semineri”dir ve bu seminere şu cümle ile başlarım: “Otuz altı yıldır psikoloji mesleği içindeyim. Bugün bana, «Sizce, Türkiye’nin en önemli sorunu nedir?» diye sorsanız, hiç tereddüt etmeden, Türkiye’nin en önemli sorunu Türk

ailesinin BİZ Bilinci'ne erişmesidir» derim. Gazeteci yazar Atilla Özsever'in şu deyişine katılıyorum: “Demokrasi ailede başlar, okulda geliştirilir ve işyerinde sürer.”

Ailede BİZ Bilinci oluşmuşsa, o aile sağlıklıdır ve bu aileden yetişen çocuklar kendi yaşamlarının her yönünde, kendi kurdukları ailelerde, çalıştıkları şirketlerde, içinde buldukları sosyal gruplarda BİZ Bilinci'ni gerçekleştirebileceklerdir. Ailesi sağlıklı bir yapıya sahip bir toplumun tümünün sağlıklı olması sadece bir zaman meselesidir. Öte yandan Sen Ben Anlayışı üzerine kurulmuş sağlıklı aile yapısı olan toplum- larda bozukluk toplumun her yönünde kendini gösterecektir. Ne yaparsanız yapın, eğitimde, politikada, iş yaşamında, genel olarak toplumda gördüğünüz bozulmayı, dejenerasyonu, ailenin sağlığını gerçekleştirmeden kalıcı bir biçimde çözmeniz olanaksızdır.

Aile yaşamında kalitenin temeli ailedeki BİZ Bilinci'dir. Ailedeki BİZ Bilinci'nin temellerini evlilik öncesi, çocuk öncesi, çocuk yetiştirme ve çocuktan sonra diye adlandırdığım dört aşama içinde incelemek istiyorum.

Evlilik Öncesi

Evlilik öncesi ilişkilerin temelinde yatan bilinç o evliliğin geleceğini biçimlendirir. Evlilik öncesi birbiriyle ilgilenen kişiler gereksinmeleri ile, doğal ilkelerle ve bireysel vizyonları ile ilgili ne gibi bir farkına varış içindeler? İlişki içine giren bireyin farkına varış derecesi, bilincinin düzeyi, kuracakları beraberliğin türü ve kalitesini belirleyen en önemli etkidir.

Gereksinmelerinin bilincinde olma: Hatırlayacağınız gibi insan gereksinmelerini maddi, sosyal, bilişsel ve manevi olmak üzere dört temel grupta toplayabileceğimizi söylemiştik:

(a) *Maddi gereksinim* içine bedensel gereksinimler, barınma, sağlık, ekonomik güçlülük gibi birçok yön girer. Kadın ve erkeğin birbirini cinsel yönden çekici bulması evlilik öncesi ilişkilerde önemlidir. Bu çekiciliğin tüm evlilik süresince devam etmesi daha da önemlidir. Evlilik öncesi ilişkilerde çoğu kere cinsellik, yani kadın ve erkeğin birbirini cinsel yönden çekici bulması diğer tüm yönlerin farkına varmayı körleştirecek kadar ağırlık kazanabilir. Bu iyi mi? Hayır, bu iyi değildir. Bence evliliklerin temelinin zayıf başlamasının en başta gelen nedenlerinden biri, kişilerin cinsellik duygusu içinde diğer gereksinimlere körleşmeleri, tümü görememeleridir.

Yıllar önce bir arkadaşım güzel bir kızla tanıştı. Bana söylediği, “Kızın çok güzel dudakları var. Ayrıca vücudu, özellikleri, kalçaları tam benim istediğim türden,” cümleler tümüyle cinsellikle ilgiliydi. Bu kızla evlendi ve şimdi iki çocuğu var. 15 yıl gibi uzun bir süre sonra karşılaştığımda kendisini çok mutsuz gördüm. İş yaşamında çok başarılı olmuş biriydi ama aile yaşamında çok mutsuzdu. “Ölmek istiyorum, öyle ki, atomlarıma ayrılalım, zerrem bu dünyada kalmasın, bu kadar bunalmış durumdayım,” diyordu. Bu kadar mutsuz olmasının altında karısı ile kendisinin çocuk yetiştirme konusunda anlaşamamaları yatıyordu. Çocuklarının ezilerek çok sağlıksız büyüdüğünü söylüyor, onlara acıyordu. Gözlerinin önünde çocuklarının yanlış yetişmesi ve zedelenmesi onu çoki ncitiyordu. Besbelli ki güzel dudak ve çekici kalçalar, mutlu bir ailenin temeli olmaya yetmemiştii.

(b) *Sosyal gereksinimin* içine sevme ve sevilme, ait olma girer. Burada kişi sadece bedensel değil, gönülle, kalple bir ilişki kuruyor mu, ona bakar. Evlilik öncesi ilişkilerde genellikle “Ben onu çok seviyorum” diyenler, “Onunla

sevişmeyi hayal ediyorum, en çok onu düşününce heyecanlanıyorum," anlamında bu sözü kullanırlar. Evlilik öncesi devrede, "sevgi ne demek," konusunu, bireyin açıklığa kavuşturması gerekir.

Evlilik öncesi ilişkilerin temelinde yatan bilinç o evliliğin geleceğini biçimlendirir.

*Beş Sevgi Dili** kitabının yazarı Chapman (1996), "aşk"la "sevgi"yi kesinlikle ayırt eder. Ona göre evliliklerin büyük çoğunluğu aşkla başlar. Büyük bir duygusal coşku vardır. Gece gündüz birbirlerini düşünürler. Herşey sonsuza dek güzel, mutlu ve doyumlu geçecektir. Birbirlerinin gözleri ve sözlerinde dünyanın tüm coşkusu saklıdır.

Aşk genellikle olsa olsa en fazla iki yıl sürer. Birçok hallerde evliliğin ilk haftasında son bulur. Sabah kalkınca şişmiş gözler, fazla yemekten kaynaklanan mide şişkinliği, yıkanmamış bulaşık, bazı zamanlar ayak kokusu beraber yaşamının gerçekleri olarak evlilik yaşamında kendini göstermeye başlar. Bu devrede "aşk"ı "sevgi"ye dönüştüremeyenler büyük bir hayal kırıklığı içinde ya monoton bir beraberlik içinde yaşamayı kabullenerek beraberliklerini sürdürürler, ya da ilişkiyi bitirir ve ayrılırlar. Bu devrede "aşk"ı "sevgi"ye dönüştürebilenlerin beraberliği daha derin ve kapsamlı bir mutlulukla devam eder.

Sistem Yayıncılık tarafından "Geliştiren Kitaplar Dizisi"nde yayınlanmıştır (1996).

Krishnamurti (1989), gerçek sevgiyi şöyle tanımlar: "Sevgi, hiçbir karşılık beklemeden bir başkasının tüm potansiyelini geliştirmesine kendini adamaktır," der. Burada üzerinde durularak farkına varılması gereken önemli noktalar, (1) hiç karşılık beklememek, (2) karşıdakinin tümüyle gelişimi, (3) kendini adamaktır.

Evlilik öncesi ilişki içinde iseniz kendinize bu üç noktayı sorun; aldığınız yanıtlar ilişki içinde olduğunuz insanı gerçekten sevip sevmediğinizi belli edecektir. O kişiyle ilişkiniz bo- zulsa dahi onun beden ve ruhen, her yönden tümüyle gelişimi için elinizden geleni yapmaya kendinizi adanmış durumda mısınız? Eğer cevabınız koşullu ise, bu gerçek anlamda sevgi değildir.

(c) *Bilişsel gereksinim* öğrenmeyi, bilmeyi, anlamayı, zihinsel gelişmeyi içerir. Evlilik öncesi ilişkilerde kişiler birbirlerinin bilişsel gelişimi ile ne kadar ilgileniyorlar? Beraber kitap okuma, tartışma, seminerlere gitme, tiyatroya gittikten sonra oyunu gözden geçirme, günün bitiminde o günden öğrendiklerini paylaşma var mı? Eğer yoksa ilişkide ileride mutlaka bazı yamukluklar, bozukluklar kendini gösterecektir.

Birkaç yıl önce bir okuyucum telefonla bana ulaştı ve ısrarla benimle konuşmak istediğini söyledi. İsrarı karşısında istemeyerek konuşmayı kabul ettim ve konuştuğumuz bir saat içinde iki gözü iki çeşme sürekli kendisinin kitap okumaktan çok hoşlandığını, ne var ki, kocasının hiç kitap okumadığını ve aralarında konuşacak hiçbir konu bulamadıklarını söyledi. “Okumak bana yeni ufuklar açıyor ve onunla paylaşmak istediğim zaman hiç ilgi göstermiyor. Kendimi çok yalnız hissediyorum ve yaşamım bu evlilik içinde anlamsız geliyor” diye devam etti. Daha sonra boşandıklarını duydum. Adam kitap okumakta ısrarlı imiş.

İşin ilginç yanı sözünü ettiğim evlilikteki eşlerin her ikisinin de üniversite mezunu olması. Evlilik öncesi aralarında bu yönden bir fark olduğunun farkına varamamışlar. Maalesef birçok genç evlilik öncesi ilişkide

“aşk”ın o kadar çok etkisinde kalıyor ki, tümü göremeyecek duruma geliyor.

(d) *Manevi yaşam*, evrenin tümü içinde bir anlam bulma, hayırla anılma, bir isim bırakma, yaşama bir katkıda bulunmayı kapsar. Önce şunu belirteyim: Bu gereksinim her insanda var; sokaktaki insanda da, üniversite profesöründe de, kendini tamamiyle dine vermiş olan kişide de, Allah’a inanmayan ateistte de. Kişi diğer gereksinmelerini çözümleyip karşıladıkça yavaş yavaş manevi yaşamla ilgili gereksinmelerinin bilincine varmaya başlar.

Evlilik öncesi ilişki içinde kişiler sadece kendilerinin değil, beraberce yaşama katkılarının ne olacağının bilincine varabiliyorlar mı? Her birinin kendi için gördüğü yaşam anlamı birbirleriyle uyuyor mu?

İstanbul’da yıllar önce (sanırım 1979 yazıydı) bir sosyal toplantıda yabancı bir hanımla tanıştım. Güzel bir hanımdı ve bana çok yakınlık gösteriyordu. Kendisiyle daha sonra buluştum ve hayretle şunu öğrendim: Hanım evliydi ve kendine özgü bir din anlayışını kocasıyla paylaşıyordu. Beni hayrete düşüren, her eşin karşı cinsten başka biriyle cinsel ilişki kurarak diğerlerini kendi dinlerine davet etmesiydi. Bu kadının iki çocuğu vardı ve ikisi de kocasındandı. “Ama başkasından da olsa sorun olmaz, çünkü çocuk Tanrı’nın izni olmadan bize gelmez” diyordu.

O kadar merakımı çekti ki, bu çifti ve onların çevresini yakından tanımak istedim. Gördüklerim, 1975-1976 yıllarında Berkeley’de (Kaliforniya, ABD) gördüklerimi andırıyordu. Evlerinde herhangi bir gerginlik hissetmedim, birbirlerine çok neşeli ve yakındılar. Çocuklar mutluydu. Birçok arkadaşları vardı ve aralarında sıcak bir ilişki olduğu hemen görülebiliyordu.

Orada kişinin kendini evrende bir anlama adamasının, belirli bir yere koymasının insan ilişkilerindeki büyük gücünü gördüm. Doğal olarak karısını diğer erkeklerden, kocasını diğer kadınlardan kıskanması gereken bu iki insan, kendilerini adadıkları bu bir tür dini inanç yüzünden şimdi farklı davranıyorlardı. O akşam çocuklarıyla konuşmalarında sürekli bu müşterek inancın ortaya çıktığını gördüm.

Bu örneğin uç bir örnek olduğunun bilincindeyim. Bu evliliğin devam edip etmediğini de bilmiyorum. Benim kişisel anım, bu ilişki de, denge yoktu ve onların “din” dedikleri bir ideoloji tüm yaşamlarını hakimiyeti altına almıştı.

Burada vurgulamak istediğim nokta şu: İlişki içinde olduğunuz insanlarla manevi yönden neyi paylaşıyorsunuz? Sizin evrende kendinizi nerede gördüğünüz, yani yaşamınızın anlamı, onun yaşamının anlamı ile uyuyor mu? Yüzde yüz uyuşması şart değil, ama sizin bunun bilincinde olmanız ve aradaki bu farkın özellikle çocuk yetiştirirken bir sorun olarak karşınıza çıkacağını bilmeniz gerekir. Sizin yaşama bulunacağınız katkı, onun yaşama yapacağı katkı ile benzeşiyor mu, uyuyor mu, yoksa birbiri ile ters düşüp birbirini engelliyor mu?

Evlilik öncesi ilişkide bu dört temel gereksinimin ilişki içinde nasıl oluştuğunu ve kendini ifade ettiğini bilmek, bunun bilincinde olmak çok önemlidir. Gereksinmelerin karşılanması ilişkinin çok sağlam temeller üzerine kurulmasında önemli bir adımdır, ama kendi başına yeterli değildir. Gereksinmelerin bilincinde olmak kadar, doğal ilkelerin bilincinde olmanın da önemi vardır. Önümüzdeki bölümde bu konuyu inceleyeceğim.

DOĞAL İLKELERİN BİLİNÇİNDE OLMA

Bu bölümde evlilik öncesi ilişkide evlenmeyi düşünenlerin bazı temel ilkelerin bilincinde olmasının önemine kısaca değinmek istiyorum.

Kişisel bütünlük: Kitabın başka bir bölümünde dürüstlüğün, tutarlılığın ve güvenilirliğin kişisel bütünlükten kaynaklandığını söylemiştik.

İlişki içinde olduğunuz kişi duyguları, tutumu, düşüncesi ve davranışıyla bir bütün mü?

Tutarlılık gösteriyor mu?

Siz kendiniz ilişki içinde kişisel bütünlük içinde misiniz? Yani içindeki gerçek duygu ve düşünceleri olduğu gibi konuşma ve davranışınızda, kısacası yaşamınızda gösterebiliyor musunuz?

Bu soruların tümüne “Evet” demişseniz, ilişkiniz sağlıklı demektir. “Bazen,” “ara sıra,” “hiç belli olmuyor,” gibi yanıtlar vermişseniz, bu ilişkinin sağlıklı olup olmadığı üzerinde ciddiyle düşünmenizi salık veririm.

Yaşamınızda genellikle kişisel bütünlük içinde olmanız çok önemlidir. İlişkinizde kişisel bütünlük içinde olmanız özellikle çok önemlidir. Eğer evlilik öncesi ilişkide kişisel bütünlüğünüz yok ise, bu ilişki size mutlaka mutsuzluk ve acı verecektir.

Kişisel bütünlük nasıl yaratılır veya kaybedilir? Örneğin, cinsel yönden çok çekici bulduğunuz kişiye yakın olabilmek için gerçek düşüncelerinizi, durumunuzu saklarsınız. Örneğin, erkek sol ideolojiyi benimsemiştir, kızın solculukla hiç ilgisi yoktur, ama sırf oğlanın yanında olabilmek için solcu havasına bürünür. Bu kişisel bütünlükten uzaklaşmadır. Bir başka örnek, oğlan kız etkilemek ve ona daha yaklaşabilmek için sahip olmadığı ekonomik olanaklara sahipmiş gibi kendini gösterir. Bu da kişisel bütünlükten uzaklaşmadır.

Hatırlıyorum, benim ortaokul arkadaşlarımdan biri üniversite eğitimini bitirdikten sonra evlenmek için kasabanın zengin ailelerinden birinin kızını istemişti. Arkadaşımın, “Kıza pek kanım ısınmadı ama, parası için evleneceğim,” dediğini hatırlıyorum. Evlendikten sonra yine konuştuğumuzda, büyük bir hüsrana uğradığını söyledi. “Kızın ailesi bizim sandığımız gibi zengin değilmiş, boğazlarına kadar borca batmışlar. Değil onlardan para almak, ben cebimden onlara para verdim. Allah kahretsin!” dedi. Evliliğinde onu hiç mutlu görmedim. Her karşılaştığımızda ya karısı, ya kendisi sürekli hasta idiler. Sürekli sigara içerdi. Beş, altı yıl önce arkadaşımın akciğer kanserinden öldüğünü öğrendim.

Arkadaşımın ölümünün altında onun evliliğinin yattığını söylemek istemiyorum. Kaderi bu kadar basite indirgemenin yanlış olduğunu biliyorum. Ne var ki, ilişkinin başından beri kişisel bütünlük içinde olmadığı için, evliliğinin ve evlendikten sonra yaşamının mutlu ve sağlıklı olmadığını rahatlıkla söyleyebilirim.

Vicdan ve iradeleriyle kişisel bütünlük içinde olanların «sigara içme» ve «sevme» olaylarını bağdaştırmaları bana olanaksız geliyor.

Beni bağışlayın, burada sigara içmeye değinmeden edemeyeceğim. Sigara içen insanın kişisel bütünlük içinde sağlığına gerçekten, içtenlikle önem veren bir insan olacağını kabul edemiyorum. Kendi sağlığına önem verme bilincine ermemiş bir insanın, bilinçli olarak kendini sevebileceğini sanmıyorum. Kendini sevmeyen, kendi sağlığına ve mutluluğuna önem vermeyen bir insanın başka birini gerçekten sevebileceğini ve onun mutluluğuna kendini adayabileceğini sanmıyorum.

Kısacası sevgili okuyucum, sigara içen iki insanın bilinçli, gelişmiş birileri olarak birbirlerini kişisel bütünlük içinde sevebilmesini olanaksız görüyorum. Vicdan ve iradeleriyle kişisel bütünlük içinde olanların «sigara içme» ve «sevme» olaylarını bağdaştırmaları bana olanaksız görünüyor. Hem de çok aşık bir şekilde olanaksız görünüyor.

İzin verin bir şey daha söyleyeyim: Kurulan bir beraberlikte kişisel bütünlük yoksa, bu beraberlik üzerine “dengeli, doyumlu, anlamlı ve sağlıklı bir yaşam” inşa etmeniz olanaksızdır.

Denge: Hatırlıyorsunuz, denge ilkesinden söz ederken, “Yaşam bir bütündür, birçok boyutları, öğeleri olan bir bütün. Yaşamın bütünlüğünü göremeyip, onun sadece bir yönünü ayakta tutmaya çabalamak işlemeyecektir, mutlaka aksayacaktır,” demiştik. Bu ilkeyi ilişki içinde dört temel gereksinimin denge içinde olup olmadığını anlamak için kullanmak gerekir. Maddi, sosyal, bilişsel ve manevi gereksinimleri gözden geçirme isteği denge arayışından kaynaklanır. Ayrıca, kişinin sosyal rolleri arasında bir denge kurması da çok önemlidir. Evlilik öncesi ilişkide denge kurabilmiş iki insan, sağlam temeller üzerine kurulmuş mutlu bir ailenin temellerini atmışlardır.

Sosyal roller arasındaki dengeden biraz söz etmek istiyorum. Evlenmeden önce “sevgili” olanlar, daha sonra “nişanlı” olurlar. Evlendikten sonra birdenbire sosyal etiketler iyice kesinleşmeye başlar: “Damat,” “gelin,” “enişte,” “baldız,” “görümce” gibi birçok etiketler aynı kişiye uygulanmaya başlar. Bu arada büyük kategoriler belirir: “Kız tarafı,” “oğlan tarafı.”

Karı koca arasındaki ilişkide güç kaynağı, yaşam merkezi³⁹ nerededir? Kadın ve erkek güçlerini beraberliklerinden mi, yoksa “dış kaynaklar”dan mı alırlar?

³⁹ Yaşam Merkezi kavramını *İyi Düşün Doğru Karar Ver* kitabımda ayrıntılı olarak tartışıyorum.

Ne demek istediğimi tanıdığım bir olayla anlatmak istiyorum. Bundan üç, dört yıl önce görev yapmakta olduğum Kaliforniya Eyalet Üniversitesi, Fullerton kampüsüne yeni evlenmiş bir Türk çift geldi. Koca o yöredeki başka bir eğitim kurumunda doktora yapıyormuş, genç hanım da bizim üniversitede master programına başlayacaktı. Daha önce benim orada çalıştığımı duymuşlar ve beni ziyarete geldiler. Tanıştık. Kendilerine ileride bir yardımım olabilirse beni arayabileceklerini söyledim.

İki, üç ay sonra genç hanım beni aradı. Ağlamaklı bir sesle, “Türkiye’ye dönmeye karar verdim. Okuldan ilişki mi nasıl keseceğim, bana yardımcı olur musunuz?” diye sordu.

Sesinin tonu ve söyleyiş biçiminden çok hüznü ve gergin olduğunu anlamıştım. “Bu konuyu yüz yüze konuşalım,” diyerek, o gün öğleden sonra 14:00’de buluşmayı teklif ettim ve o saatte ofisime geldi.

Gözleri ağlamaktan kızarmıştı. Hüznü idi. Aramızda şöyle bir konuşma geçti:

- Türkiye’ye dönmek istiyorsunuz, öyle mi?
- (Ağlamasını güç tutarak) Evet.
- Geçici olarak mı, yoksa temelli olarak mı dönmek istiyorsunuz?
- Temelli olarak dönmeyi düşünüyorum.
- Türkiye’de bir şeyler mi oldu? Dönmenizi mutlak gerektiren nedenler Türkiye’den mi kaynaklanıyor?
- (Kendini tutamayarak gözyaşları süzölmeye başladı ve yüzünü öne eğerek) Hayır.

- Asıl neden buradaki evliliğiniz mi? Onu mu bitiriyorsunuz?

Artık saklamaya çabalamadan açıkça ağlıyordu.

- Evet.

Bu noktada kendisine bir önerim olduğunu söyledim. Önce beni dinleyecek durumda olup olmadığını sordum, başıyla “Evet” dedi. Bu kararını hiç olmazsa on gün kadare rtelemesini önerdim. Kararına saygı duyduğumu ve bu kararı her an için verebilme özgürlüğü olduğunu belirttim. “Çok önemli bir karar veriyorsun. Ömrünün geri kalan kısmını hem eğitim yönünden, hem evlilik yönünden tümüyle etkileyecek nitelikte bir kararı duygusal bir yoğunluk içinde almamanı isterim,” diyerek, ona üniversiteden bir danışmanla konuşmaya başlamasını ve on günlük süre içinde danışmanla diyalog içinde yavaş yavaş kararını oluşturmasını önerdim. Danışmanı tanıdığımı, ilk randevuyu almada ona yardım edeceğimi söyledim. Olgun bir hanımmış. Teklifimi kabul etti. Ertesi gün için danışmandan randevu aldım.

Amerikalı danışman bu hanımla görüştüktan sonra bana telefon etti ve bazı şeyleri. anlayamadığını söyledi, benden yardım istedi. Aramızda şöyle bir konuşma geçti:

- Doğan, sen bu hanımın durumunu biliyor musun?

- Hayır, sadece evliliğini bitirmek istediğini biliyorum, ama sorunun ne olduğunu bilmiyorum.

- Doğrusunu söylemek gerekirse, ben sorunun ne olduğunu anlayamıyorum. Belki bana yardımcı olursun diye seninle konuşuyorum.

- Sorun sence ne?

- Dediğim gibi anlayamadım. Kadın kocasını seviyor. Anladığım kadarıyla kocasının da kendisini sevdiğinden emin.

- İlginç. Peki, sorun ne?
- Anladığım kadarıyla kadının annesiyle, erkeğin annesi birbirinden pek hoşlanmamış. Erkeğin annesi Türkiye'den oğlunu arayarak, "Senin karının annesi şöyle, böyle diyormuş," ve bu tür telefon konuşmalarından sonra erkek kıza, "Senin annen orospu, ahlaksızın teki, benim melek annemi nasıl böyle üzebilir" diyerek yükleniyormuş. Benim anlayamadığım ne, biliyor musun Doğan?

- Ne?

- Türkiye Kaliforniya'dan hemen hemen 12 bin kilometre uzakta. Nasıl oluyor da bu kadar uzaklıktaki bir kadın, birbirini seven iki gencin arasına bu kadar güçlü olarak girebiliyor. Bunu aklım almıyor!

- Senin aklın almaz, çünkü sen Amerikan kültürü içinde, bireyin kendi mutluluğundan kendisinin sorumlu olduğu anlayışı içinde büyümüşsün.

Ne demek istediğimi anlatabilmek için ona ben lisede öğrenci iken başımdan geçen bir olayı anlattım. Olay şuydu: Beş yaşındaki yeğenimi parka götürecektim. Annesi (ağabeyimin karısı, yengem oluyor) giydirdi, saçlarını taradı ve önünde eğilip en son rötuşları yaparken, "İşte böyle bakar, büyütürsün, sonra elin kızıyla evlenirler, annelerini unuturlar," dedi. Çocuk annesinin söylediklerini anladı ve "Ben unutmam, anne!" dedi.

Annenin gözleri parladı. Zehirli ok, hedefini bulmuştu: "Unutursun, unutursun, oğlum, sen de unutursun! Kim unutmamış ki, sen de unutursun!" dedi. Oğlan, "Anne, ben unutmam," diyerek gözleri yaşlanmaya başladı. Yengem büyük bir zafer kazanmış insanın cıvıldaayan gözleriyle bana baktı, göz kırpıp son darbeyi indirdi, "Unutursun, sen de anneni unutursun. Elin kızı sana unutturur!" Ve çocuk, "Ben unutmam," diyerek ağlamaya başladı.

Amerikalı meslektaşım, “Ama, bu hastalıklı bir düşünce ve davranış tarzı. Bu anne oğlunun evliliğini şimdiden sabote ediyor. Çok büyük günah, çok büyük haksızlık. Nasıl buna vicdanları elveriyor,” gibi laflar söylemeye başladı.

- “Şimdi anlıyor musun 12 bin kilometreden nasıl bu kadar güçlü olarak oğlunun davranışını etkileyebiliyor?” diye sordum. Ve devam ettim, “Böyle bir geçmişten sonra, değil Kaliforniya, aya gitmiş olsalar, annenin bir telefonu, onların tüm ilişkisini temelden sarsacak bir güce sahip olur.”

- Şimdi anlıyorum, diyerek kocayı da danışma seanslarına sokmaya karar verdi.

Bu evlilik kurtuldu. Bağlaşık kişiliğin ne olduğunu, paradigmaların davranışı nasıl yönlendirdiğini anladıktan sonra sorunu kendileri teşhis edebilecek duruma geldiler. Aralarında gerçek sevgi olduğu için gerisi çok kolay oldu.

Biraz yukarıda, “Karı koca arasındaki ilişkide güç kaynağı, yaşam merkezi nerede? Kadının ve erkek güçlerini beraberliklerinden mi, yoksa ‘dış kaynaklar’dan mı alıyorlar?” diye sormuştuk. Hiç kimseye anasını, babasını unutmamasını söylemiyorum. Ama, ömürlerini beraber geçirecekleri insanla beraberlikleri gerçek güç kaynağı olmalı. Bahçenizin sınırlarını bilin. Aksi halde bahçede yetişen çiçekleri gelip geçen çiğner. Bahçenin içindeki çiçekler, bahçenin bakımlı olması önemli ise, bahçenin sınırlarını iyi bilin. Evliliğinizdeki dengeyi bu bilinç üzerine oturtun.⁴⁰

^Bahçenizin sınırlarını bilin.

^Aksi halde bahçede yetişen çiçekleri gelip geçen çiğner.

Hizmet: İlişkinizde hizmet var mı? İlişki içinde olduğunuz insana hizmet ediyor musunuz? Aklınıza geldiği zaman değil, bilinçli olarak, planlayarak, strateji geliştirerek,

ilişki içinde olduğunuz kişinin yaşamına, hiçbir karşılık beklemeden katkıda bulunuyor musunuz? Yaşam öyle bir karşılıklı ilişki süreçleri geliştirmiş ki, bu düzen içinde hizmet eden, kendini veren, hizmet edilmekte, karşılığını almaktadır. Hizmet ilişkinizi geliştirecek gerçek sevginin gıdası, güneşi olacaktır.

Girişimcilik: İlişkinin sorumluluğunu üstlenerek ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeye çalışıyor musunuz? Yoksa, “Bana ne, onun sorunu. Kendisi çözsün,” mü diyorsunuz? İlişkinin sorumluluğunu alarak sağlam temeller üzerine bir ilişki, bir gelecek inşa etmek en sağlıklı tutumdur. İşi oluruna bırakmak, “bakalım ne olacak,” “gittiği kadar gider,” tutumu içinde olmak sağlıklı değildir. Bu tür tutumlar kaliteli bir ilişkinin temelini oluşturamaz.

Dayanışma: Birey kendisini ilişkisinden yalıtılmış olarak görüyorsa yaşamında birçok yüzeysellikler, anlamsızlıklar ve⁴⁰ Bu konuda Geliştiren Kitaplar Dizisi'nden yayınlanmış olan Henry Cloud ve John Townsend'in (1996) *Sınırlar* adlı kitabını özellikle okuyucularıma salık veririm. a ksaklıklar olacaktır. Bireyin kurmuş olduğu ilişki onun yaşamının önemli bir parçasıdır ve ilişki içinde olduğu insanla dayanışma içinde yaşamı biçimlenmektedir. Bu ilişkinin sorumluluğunu kabul etmek, dayanışma bilincinin yerine oturmasıyla gerçekleşir.

Birin değeri: İlişki içindeki her insanın teker teker değerini oluşturmadan ilerde kurulacak bir ailenin değeri oluşamaz. İlişki içindeki insanların eşit düzeyde değerli olduğu koşulsuz olarak tanınıp kabul edilmedikçe, ilişkinin temel sağlam olamaz. İlişki içindeki insanların her birinin eşit değerleri var mı? Yoksa, “Ben senden daha değerliyim!” algılamasında bulunan biri var mı?

Onur eşitliği: İlişki içindeki insanın psikolojik anlamda varlığını, teklifini ve yaşamının bir anlamı olduğunu bilerek davranmak, onu onurlandırmak demektir. İlişki içindeki insanlardan biri onursuz duruma düşerse, o ilişki gelişemez, sağlığını yitirir ve çöker. İlişkinin yaşayabilmesi, gelişebilmesi, anlam kazanabilmesi için ilişki içindeki insanların tümüyle onurlu olması, onurlarından hiçbir şey kaybetmemesi gerekir. Bu çok önemli bir koşuldur.

Evlilik öncesi ilişkide gereksinmelerin ve temel ilkelerin bilincinin önemli olduğuna değindik. Bu bilinç, ilişki içindeki her insanın bireysel vizyonunda ifadesini bulur. İlişki içine giren kişilerin birbirlerinin vizyonlarını bilmeleri ve bu konuda konuşmaları çok önemlidir.

Bireysel vizyonlarının bilincinde olma

Dört temel gereksiniminin bilincinde olan insan ister istemez yaşamında bir vizyonun olması gerektiğini hisseder. “Yaşamımın anlamı ne? Kendime, aileme, işyerine, kentime, ülkeme katkım ne olacak?” Bu tür sorular sormaya başladığı zaman kişi küçük “ben”den, büyük “Ben”e dönüşmeye başlar.

Evlilik öncesi ilişki küçük “ben”ler arasında kuruluyorsa, onlar için “Yaşamımın anlamı ne? Kendime, aileme, işyerine, kentime, ülkeme katkım ne olacak?” türünden sorular anlamsız olacaktır.

Evlilik öncesi ilişki büyük “Ben”ler arasında kuruluyorsa, bu tür sorular ilişki içindeki her insan için çok önemli olacak ve bu sorulara verdikleri, cevapları paylaşmak onların ilişkisinin en önemli yönlerinden birini oluşturacaktır. Bu konuyla ilgili bir anımı paylaşmak istiyorum:

Bunların Ruhu Ameleymiş

İstanbul'da bir kuruluşa verdiğim bir seminerde Amerika'da Kaliforniya Eyalet Üniversitesi, Fullerton Kampüsü'ndeki bir öğrenci derneğinden söz ediyordum.

Hizmet Kulübü (Service Club) diyebileceğimiz bir isim kullanarak kampüste masa kurmuşlar, diğer öğrencilere kulüpleri hakkında bilgi vermek ve üye kaydetmek istiyorlardı. Dikkatimi çekti, nasıl bir kulüp diye, sordum. Bir kız öğrenci, "Biz seksen kadar üyesi olan bir kulübüz. Amacımız ihtiyacı olanlara yardım etmek."

Anladığım kadarıyla, Hizmet Kulübü'ndekiler, kimsesiz çocukları ziyaret edip, onlara kitap okuyor, yaşlı ve yalnız insanların evlerine gidip onlar için temizlik, yemek, alışveriş yapıyorlar. Tek başına yıkanamayanları yıkıyor, giydiriyorlar. Sonunda da teşekkür ederek, ayrılıyorlar.

Bu bana bir kilise programı gibi geldi. Bunun arkasında bir din vardır diye düşündüm. "Arkanızda hangi kilise var?" diye sordum. Öğrencinin anlattığına göre hiçbir kilise yoktu. Bu, gençlerin tamamen kendi girişimleriyle oluşmuş bir kulüp. Merak ettim,

"Peki içinizde ateist var mı?" diye sordum. Masanın çevresinde bulunan üyelere biri, "Evet," dedi, "ben ateistim." "Peki niçin yapıyorsun bunları?" diye sordum. "Yaşamıma anlam katıyor, mutlu oluyorum" diye beni yanıtladı.

Besbelli ki, hizmet ilkesi temelinde biraraya gelmiş bilinçli bir grup. Yaşamın temelindeki BİZ Bilinci'ni genç yaşta kavramışlar ve uygulamaya koyuyorlar.

Bu seminerime asistanım Ebru Tuay da katılıyordu. Ebru'nun yanında oturanlardan biri diğerine eğilip, gülerek şöyle söylüyor. "Bunların ruhu ameleymiş."

Bu kişi, yani "Bunların ruhu ameleymiş" diyen kişi, orta kademe bir yönetici pozisyonunda idi. Düşündüm: Hizmet

etmeye kendilerini adanmış bu gençlerle alay eden, onları enayi olarak gören bu insanın bireysel vizyonu, küçük “ben”in ötesine geçebilir mi? Kendi aile yaşamında, karısı ile, çocukları ile ilişkileri nasıldır diye hayal etmeye çalıştım. Sanırım tamamiyle kendi çıkarına dönük, onları istismar etmeyi amaçlayan bir tavır içindedir. İş ilişkilerini düşündüm. Hizmet sektöründe çalışan bu kişinin işini sevebilmesi mümkün mü? Onunla beraber çalışanların onun yönetiminden memnun olabilmesi mümkün mü?

Fullerton’daki bu kız öğrencilerden biri ile, benim seminerimdeki kişinin anlamlı, derin, sağlıklı bir ilişki içine girmesi mümkün değil. Küçük “ben” ile büyük “Ben”in birbiriyle ahenk içinde beraber olması çok zor. Su ile zeytinyağı gibi, birbirlerinden ayrılırlar.

Önümüzdeki bölümde çocuk öncesi, çocuk doğduktan sonra onun yetiştirilmesi ve çocuk yetiştikten sonraki devreler ile ilgili düşüncelerimi paylaşmak istiyorum.

ÇOCUK ÖNCESİ, ÇOCUK YETİŞTİRME VE SONRASI

Çocuk doğmadan önce ana babanın çocuk yetiştirmeye ilgili, temeli hazırlamaya, bir bina yapmaya hazırlanan inşaatçı gibi, büyük önem vermesi gerekir. Temelin sağlamlığı, ilişkinin sağlamlığı demektir.

Çocuk gelmeden önce, yukarıda ayrıntılı olarak tartıştığım temel gereksinimler, doğal ilkeler ve vizyon bilinçli olarak gözden geçirilmeli, şimdi beraber yaşayan, birbiriyle tama- miyle içli dışlı olmuş iki insan olarak yeniden konuşulmalıdır.

Çocuk öncesi

Cinsellik nasıl gidiyor? Para kazanma, para harcama, para biriktirme konularında anlaşıyorlar mı? Birbirlerinin mutluluğuna kendilerini adadıklarını gösteren davranışlar

somut olarak ortada mı? Kendi bilişsel ve manevi gelişimleri için bir ortam oluşturdular mı? Birbirlerinin sevgi dillerini öğrenip bu dili kullanarak iletişim kuruyorlar mı?⁴¹

Yaşamlarında kişisel bütünlük, denge, hizmet, girişimcilik, dayanışma, birin değeri ve onur var mı?

Evlenmeden önce birey olarak ayrı ayrı sahip oldukları vizyon evlendikten sonra zayıfladı mı, yoksa kuvvetlendi mi? Müşterek bir “aile vizyonu” gelişmeye başladı mı?

Bunların hepsinin çocuk doğmadan önce konuşulması, açıklığa kavuşması gerekir. Eğer evlilik Sen Ben Anlayışı içinde geliyorsa, küçük “ben”ler ilişkiye hakimse, kişiler sürekli

⁴¹ Kişilerin kendine özgü sevgi dilini Chapman (1996) *Beş Sevgi Dili* adlı kitabında örnekleriyle çok güzel açıklıyor.s ürtüşme içinde olacaklar ve ilişki zaman içinde gittikçe olumsuzlaşarak sağlığını kaybedecektir. Sağlıksız ilişki içine doğan çocuk, kalıplanan yetişkin çocuklar ordusuna katılarak, kitabın girişinde sözünü ettiğim motoru stop etmiş arabaların arkasında korna çalmak üzere, topluma atılacaktır.

Eğer evlilik BİZ Bilinci içinde geliyorsa, büyük “Ben”ler ilişkiye hakimse, kişiler sürekli paylaşacak, ilişki gelişecek ve daha sağlıklı olacaktır. Sağlıklı ilişki içine doğan çocuk gelişen olgun bir insan olarak topluma katılacak ve kendi yaşamının liderliğini ele alacak, yaşamın her yönünde ailesine, işyerine, toplumuna olumlu katkılarda bulunacaktır.

Bu konularda sağlam bir temel oluşturan çift, sağlam temeli oluşturan inşaatçının binayı yapmaya hazır olması gibi, çocuk yetiştirmeye hazır demektir.

Çocuk Yetiştirme

Evlenmeden önceki etkileşimler, evlendikten sonra çocuk doğmadan önceki iletişimler, karıkoca arasındaki ilişkinin temellerinin kuvvetli olmasını sağlar.

Karıkoca arasındaki ilişki ailenin temelidir. Eğer bu temel sağlıklı ise, ailenin diğer tüm işlevleri sağlıklı olacaktır. Bir süre bazı aksaklıklar ortaya çıkabilir, ama zaman içinde bu aksaklıklar ortadan kalkacak, ailenin temelindeki sağlıklı ilişki herşeye damgasını vuracaktır.

Karıkoca arasındaki ilişki sağlıklı değilse, eninde sonunda bu sağlıksızlık ailenin ekonomik koşullarını, çocuk yetiştirmesini, insan ilişkilerini, kısaca her yönünü olumsuz olarak etkileyecektir.

Bu nedenle çocuk doğmadan önce karıkoca, gereksinmelerinin, temel ilkelerin ve vizyonlarının bilincinde olarak kuvvetli bir ilişki temeli oluşturmalıdır. Çocuk doğunca bu kuvvetli ilişki içinde çocuk yetiştirme bir zevk olacak, nadide

Müşterek bir “aile vizyonu” gelişmeye başladı mı?

bir çiçeğin açarak çevreye güzellikler saçması gibi, gelişerek ailenin mevcut mutluluğuna yeni coşkular katacaktır.

Yedi Temel Aile Gereksinimi

Çocuk yetiştirirken ailenin yedi temel gereksinmesini bilinçli olarak hatırda tutmak gerekir. Ailede BİZ Bilinci’nin gelişmesi için bu gereksinmelerin üzerinde içtenlikle durulmalıdır. Önemli olduğu için şimdi Sen Ben Anlayışı ve BİZ Bilinci içinde bu gereksinmelerin yeniden bir gözden geçirilmesini faydalı buluyorum.

Ailenin yedi temel gereksinmesi Sen Ben Anlayışı içinde karşılanamaz. Ancak BİZ Bilinci içinde bu gereksinmeler karşılanır. Temel gereksinmeleri karşılanan aile sağlıklıdır ve çocuğun yetişmesi için sağlıklı bir gelişme ortamı oluşturur.

(1) Değerli, olına duygusu. Sen Ben Anlayışı içindeki aile etkileşimi çocuğa değersizlik, acizlik duygusu verir. Hatırlayacağınız gibi Sen Ben Anlayışı, “ben bilirim, sen bilmezsin; ben değerliyim, sen değersizsin; ben güçlüyüm, sen güçsüzsün” temeli üzerine kurulmuştur. Çocuk kendisini bu tür ilişkiler içinde mutlaka, ama mutlaka aciz ve değersiz hissedecektir.

Öte yandan BİZ Bilinci, “ben varım, sen varsın; ben tekim, sen teksin; ben anlamlıyım, sen anlamlısın” temeli üzerine kurulduğu için çocuk kendini güçlü, değerli ve onurlu hissedecektir.

(2) Güven ortamı. Sen Ben Anlayışı içinde güven sürekli koşullu olacaktır. “Benim dediğim gibi var olursan, konuşursan, davranırsan bana güvenebilirsin. Benim istediğim gibi olmaz, konuşmaz, davranmazsan seni çöp gibi dışarı atarım,” tutumu hakim olacaktır. Bu durum çocukta büyük kaygı uyandıracak, çocuğun kendi potansiyelleri, yetenekleri içinde varolmasını, konuşmasını, gelişmesini, davranmasını engelleyecektir.

BİZ Bilinci içinde olan ana baba çocuğa, “Sen varlığıyla, konuşmasıyla, davranışıyla muhteşem olan, yetenek ve potansiyelleriyle tek ve anlamlı birisin. Senin sağlıklı, dengeli, anlamlı bir yaşam için gelişmen ve mutlu olmana kendimizia dadık,” mesajını verir. Bu durumda çocukta kaygı olmayacak, onun yerine cıvı cıvı bir yaşam sevinci olacaktır.

(3) Yakınlık ve dayanışma duygusu. Sen Ben Anlayışı içinde olan ailede yakınlık ve dayanışma duygusu koşullu

olacaktır. Yukarıda güven duygusu ile ilgili söylediklerimizi burada aynen tekrar edebiliriz. BİZ Bilinci içinde çocuk ailede doğal olarak yakınlık ve dayanışma bulacak, Sen Ben Anlayışı içinde ise belirli bir şekilde davranırsa ancak o zaman yakınlık ve dayanışmayı bulacaktır. Sen Ben Anlayışı içinde çocuk “davranışlarını” denetlemeye çalışacak, BİZ Bilinci içinde çocuk “varoluşunun” doğal olduğunu keşfedecektir.

(4) Sorumluluk duygusu. Sen Ben Anlayışı içinde çocuğa sorumluluk duygusu verilmeyecek, onun yerine, “Sen beceremezsin, sen yapamazsın! Bir şeye dokunma, karışma!” mesajı verilecektir. BİZ Bilinci’ne erişmiş ana baba, çocuğun kendine ait işleri yapmasına ve ailenin bir parçası olmasına özen gösterecek, “İstersen herşeyi yapabilirsin, yeter ki gerçekten, yürekten kendini ada! Biz sana inanıyoruz!” mesajını verecektir.

(5) Zorluklarla mücadele ederek onların üstesinden gelmeyi öğrenme. Sen Ben Anlayışı içinde olan ana baba çocuğa herşeyi hazır verir. Bu davranış çocuğa olan yüzeysel bir sevgiden kaynaklandığı kadar çocuğa olan güvensizlikten de kaynaklanır. Çocuğun karşılaştığı zorlukları kendisinin çözebileceğine inanılmadığı için bu zorlukları onun göğüslemesine fırsat verilmez. Bu tür bir ortamda doğal olarak girişim yeteneği dumura uğramış, kendine güveni olmayan insanlar yetişir. BİZ Bilinci içindeki ana baba, çocuğun içinde bulunduğu gelişme aşamasına uygun zorluklarla çocuğu baş başa bırakır. Böylece, kendine güvenli, sorun çözme becerileri gelişmiş bireyler yetiştirir.

(6) Mutluluk ve kendini gerçekleştirme ortamı. Sen Ben Anlayışı içindeki aile ortamı, kişilerin birbirini denetleme, istismar etme, yönlendirme ortamıdır. BİZ

Bilinci içinde ise, aile bir mutluluk ortamıdır. BİZ Bilincini, evlilik öncesi ilişkileri, çocuk öncesi ilişkileri ciddiye alarak, çocuk doğmadan önce oluşturmuş karıkocanın aile ortamı, başka hiçbir ortamda bulunamayacak mutluluk olanakları sağlar.

(7) Sağlıklı manevi yaşamın temellerini oluşturma ortamı. Sen Ben Anlayışı içinde olan ailede manevi yaşam yoktur. Daha önce "Amele Ruhü" diyen kişiyi tanımlarken sözünü ettiğim sıklık ve boşluk bu insanların yaşamına hâkimdir. BİZ Bilinci içindeki ailede evrenin tümü içinde kişinin kendi yaşamının anlamını bulması, saygıdeğer, önemli, yaşamın bir parçası olması gereken bir süreçtir. Teşvik edilir, ama yönlendirilmez.

Beş Temel Özgürlük

Her insanın beş temel özgürlükle doğduğu gelişim ve eğitim psikolojisinde temel bir anlayış haline gelmiştir. Bu özgürlükler, "Sen varsın, teksin, anlamlısın," diyen BİZ Bilinci içinde gerçekleşebilir. Denetlemeye, gütmeye, itmeye yönelik Sen Ben Anlayışı içinde bu özgürlükler koşullu olarak anlık yaşantılardır, daha sonra kaybolurlar. Bu özgürlüklerin sürekli yaşamadığı ailede insan gelişimi sekteye uğrar.

(1) Şimdi ve burada olanı duyma ve görme (algılama) özgürlüğü. Sen Ben Anlayışı içindeki ana baba çocuklarını geçmişe, geleceğe veya olması gerekene yöneltir. BİZ Bilinci içindeki ana baba, çocuklarının şu anda ve burada olan olayları olduğu gibi algılamalarına ortam sağlar.

(2) Kendi düşündüğünü olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü. Sen Ben Anlayışı içindeki ana baba, çocuklarının ne düşündüğüyle ilgilenmez, *ne düşünmesi ve yapması gerektiğiyle* ilgilenir.

BİZ Bilinci'nin hâkim olduğu aile ortamı çocuğun kendine özgü algılayış ve düşüncesini ifade etme olanağı sağlar.

(3) Kendi duy^^^ olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü. Sen Ben Anlayışı içinde olan ailede çocuğun hangi duyguları ifade etmesi gerektiği daha önemli iken, BİZ Bilinci içinde olan ailede, çocuğun gerçekten hangi duygular içinde olduğuna önem verilir.

(4) Kendi arzularına göre bir şeyi isteme ya da reddetme özgürlüğü. BİZ Bilinci yerleşmiş ailede çocuğa ne istediğine kendisinin karar vermesi ve bu kararın sorumluluğunu yüklenmesi öğretilir. Sen Ben Anlayışı'nın hâkim olduğua ilede, çocuğun neyi, ne kadar, ne zaman, nasıl istemesi gerektiği sürekli kendisine söylenir.

(5) Olmak istediği yönde gelişerek kendi özünü gerçekleştirme özgürlüğü. Sen Ben Anlayışlı ailede, kimin ne olması gerektiği, aile içindeki katı kurallar çerçevesinde belirlenmiştir. Kişinin nasıl bir insan olarak yaşamını sürdürmesi gerektiği, dolaylı ve dolaysız, sürekli kendisine empoze edilir. BİZ Bilinci'ne ulaşmış ailede kişinin kendine özgü potansiyeli, onun tekliği ve anlamlılığı içinde geliştirilir. Sen Ben Anlayışlı ailede denetleme ve yönetme, BİZ Bilinci'ne ulaşmış ailede, iletişim ve teşvik vardır.

Ailenin yedi temel gereksinmesi karşılandığı, beş temel özgürlük aile ortamında yaşadığı zaman aile bütünleşecek, ortaya çıkan zorluklarla baş edecek ve gittikçe sağlıklılaşacaktır. Bu süreç, çocuklar büyüyüp evden ayrılarak kendi yaşamlarını kurdukları zaman karıkocanın sağlıklı bir ilişkiyi devam ettirmesine de güzel bir zemin hazırlayacaktır.

Çocuktan Sonra

Doğal olan çocukların büyüdükten sonra kendi ailelerini, kendi yaşamlarını kurlmalarıdır. Çocuklar evden

ayrıldıktan sonra karıkoca yine baş başa kalacaklardır. Eğer temel ilişki Sen Ben Anlayışı içinde kalmışsa, çocuklar evden ayrılınca karıkoca birbirlerini denetlemeye, yönlendirmeye çalışacak, doğal olarak bu akıcı, canlı, coşku ve sevgi dolu bir iletişimi ortadan kaldıracaktır. Yılların sonunda asık suratlı, kızgın, mutsuz, iki yaşlı insan, aynı evde, hayatı birbirine cehennem etmeye devam edecektir.

BİZ Bilinci'ne ulaşmış iki insan, çocuklar evden ayrıldıktan sonraki devrede, yılların deneyimleri ve hatıraları ile daha içten ve daha sıcak birbirlerine, “sen varsın, sen teksin, sen anlamlısın” demeye devam edecektir. Ne büyük bir mutluluk.

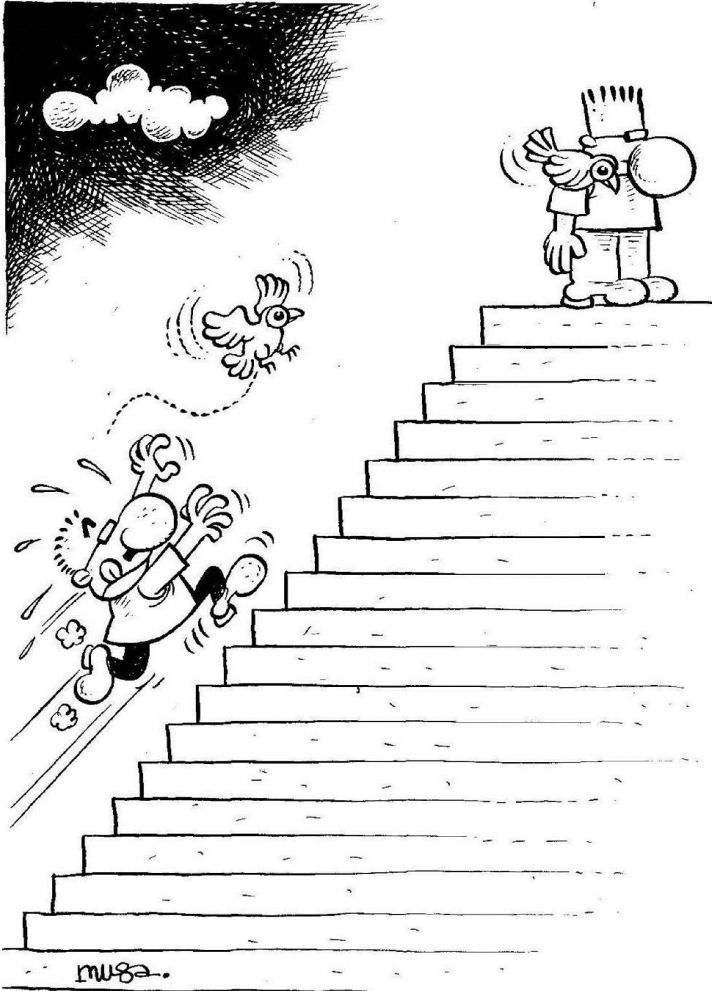
BİZ Bilinci aile yaşamında kalitenin temeli olduğu gibi, iş yaşamında da kalitenin temelidir. Şimdi dikkatimizi iş yaşamına çevirelim ve iki yaşam felsefesinin iş yaşamındaki sonuçlarını inceleyelim.

KISIM V

İŞ YAŞAMINDA BİZ BİLİNCİ

Başarının peşinde koşma. Öyle bir insan ol ki, b aşarı senin peşinden koşsun.

Jim Rohn



İNSAN YERİNE KONMAK

İş ve aile yaşamı arasındaki paralellığe daha önce birkaç kez değinmiştik. Bireyin yaşamını sağlıklı ve anlamlı kılan temel ilke ve değerler, ailenin yaşamını sağlıklı ve anlamlı kılan

temel ilke ve süreçlerden farklı değildir. Aynı biçimde, aile yaşamının sağlıklı, başarılı, dengeli ve anlamlı olmasını sağlayan temel ilke, değer ve süreçler, iş yaşamının sağlıklı, başarılı, dengeli ve anlamlı olmasını sağlayan temel ilke, değer ve süreçlerle aynıdır. Bu paralelliği akılda tutarak, şimdi iş alanında ortaya çıkan bazı temel sorunlara bir göz atalım. Sorunlar iş bağlamı içinde daha belirgin olarak ortaya çıktıkları için, bu bağlam içinde onları ayrıntılarıyla gözden geçirmede yarar var.

Tek Ölçüt Para Olduğu Zaman

Bir işyerinde kısa vadede kar tek başarı ölçütü olduğu zaman birçok sorun kendini göstermeye başlar.

- Müşteri ancak para harcadığı zaman değerli görülür.
- Eğer hemen kar edecekse yeni aletler alınır, aksi halde işyerinin gelişimi ertelenir.
- Kar etme sekteye uğradığı zaman ilk akla gelen işten insan çıkartmaktır.

Bu tür olayları sürekli çevremizde görürüz. “Pis kapitalist” sözüyle paradan başka hiçbir değer tanımayan insan tanımlanmaktadır.

Sadece para için iş yapmak anlayışıyla, çalışanlara ve müşterilere hizmet götürmeyi para kazanmak kadar anlamlı ve değerli bulan vizyon arasında büyük farklar vardır.

Sadece kısa vadeli kar için çalışan bir şirkette her insan, her fikir, her yöntem bir istatistik gibidir. Rakamlar insanları temsil eder. İş yönetimi formül ve oranlara indirgenmiştir.

Sadece kısa vadeli karlılığı değil, daha geniş bir çerçeveyi kapsayan anlayış içinde iş sahibi, ortaklar, işte çalışanlar, müşteriler ve genel olarak toplumun çıkarları önemli boyutlar olarak düşünülür. Bu boyutlar hakkaniyet

içinde dengelendiği zaman uzun vadede karlılık doğal olarak her boyutta kendini ■ gösterecektir.⁴²

Uzun vadeli bir hizmeti ve dipdiri bir varoluşu vizyonunun temelini koyan bir şirket, bazı hallerde kısa vadede “sıfır kar” politikasını izleyebilir. Niçin? Çünkü kazancını insan yatırımına ve şirketin temellerini kurmaya yönlendirdiği için. Ama bunun sonunda bu şirket, “kötü günlerde” diğer şirketler perişan olurken dimdik ayakta kalarak kaliteli yaşamını devam ettirebilir. Aradaki fark, kısa vade yerine uzun vadeli bir görüşe sahip olmaktır.

Business Week'de (26 Nisan 1993) yer alan bir araştırmaya göre Amerikan üretimi 1943-1962 arasında ortalama yılda yüzde 3.2 artmıştır. Bu sürekli ve tutarlı bir büyümeyi göstermektedir. Ama, 1963-1993 arasında Amerika'da üretim ortalama yılda yüzde 1.5 artmıştır. Buna karşılık Japonya'da 1963-1993 arasında üretim ortalama yılda yüzde 8.5 artmıştır.

Buna karşılık aynı devre içinde Amerika'daki bir şirketin yönetim kurulu başkanı (CEO) yıllık gelirini 20 misli artırmıştır: 1960 yılında yıllık 190,393 Amerikan Doları kazanan yönetim kurulu başkanı, 1990'da yıllık 3,842,247 dolar kazanmaya başlamıştır. Aynı yazıda Japonya'da yönetim kurulu başkanlarının gelirinin çok artmadığı, Japon şirketlerinin kazançlarını bilinçli olarak sürekli üretime ve çalışanların eğitimine yatırdıkları ifade edilmektedir.

⁴² Nejat Bilginer ve Akın Öngör'e bu konudaki katkıları için teşekkür ediyorum.

Hepimizin bildiği gibi Japon malı sadece üretim oranı ile değil, kalite olarak da kendini ifade etmiş ve dünya piyasasında yer almıştır. Kalite sözü bilinçli alıcı için fiyat

kadar, hatta birçok kere fiyattan daha baskın olmaya başlamıştır.

Kaliteyi gerçekleştirmek için şirketin sadece karlılık peşinden koşmayı bırakması daha kapsamlı ve daha dengeli bir iş anlayışına ulaşması gerekir. Bu anlayışın temelinde insana verilen değer yatar.

Makineler ve Teknoloji önemsiz mi?

Makineler ve teknoloji önemlidir. İster üretim ister hizmet sektörü olsun, rekabetçi bir ortamda kaliteli mal veya hizmet sunulabilmesi için teknolojiden en üst düzeyde yararlanılması gerekir.

Teknolojinin satın alınması kolaydır. Paranız varsa teknoloji satın alabilirsiniz. Bu kolaylığı nedeniyle birçok işyeri tüm dikkati teknolojinin yenilenmesine ve makineye vererek kalite sorununu çözeceğini sanmıştır.

Daha büyük, daha hızlı, daha verimli makineler daha büyük ve verimli üretime olanak sağlamış, makineler daha gözde nesnelere olmuş ve “insan” geri planda kalmıştır.

Makineler daha kolay denetlenebilir. Denetime önem veren yönetici makineler sayesinde kendisini daha güçlü hisseder. Yöneticinin kendini güçlü kılması onun mevkisinin daha garantili olmasına ve daha çok para kazanmasına yol açar.

Makineler daha kolay bakıma alınır. İnsanlar gibi iletişim kurmak, güdülemek, ilişki kurmak ve geliştirmek zorunda değilsiniz. Öğle yemeği yemek, ya da doktora gitmek gibi sorunları yoktur.

Makineler somut nesnelere olduğu için onların alımını hemen bütçeye koymak mümkündür. Yeni alınacak bir makinenin ne iş ve ne kadar üretim yapacağını söylemek hiç zor değildir.

Öte yandan insan eğitimi ve bu eğitimin karşılığında elde edilecek verim artışı kolayca somutlaştırılmaz. Ama insan eğitimi olmadan bir şirket uzun süre ayakta kalmaz. Bir insanın eğitimi için geçen süreç ve yapılan harcama azımsanamaz. Eğitilmiş ve birikimli birinin bir işyerindeki boşluğu kolay kolay dolduramaz.

İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunu Çözer mi?

Birçok işyerinde insan kaynakları yönetimi tamamıyla “kârlılık” temeli üzerinde kurulmuştur ve insanlara bir “kaynak” olarak yaklaşılır. Bu anlayış tüm işyerlerini kapsamamakla birlikte oldukça yaygındır. Bu yanlıştır ve uzun vadede yarardan çok zarar getirebilir. İnsan kaynakları, işyerinde insanın değerini geliştirecek ve yaşatacak bir işlev üstlenmelidir. Benim Türkiye’de tanıdığım şirketlerin birçoğunda insan kaynaklarını bu görevi üstlenmiş olarak görüyorum. Bu şirketler gelişmeye gönül vermiş çağdaş kurumlardır.

İnsana makine gibi bir “kaynak” olarak bakış içinde değerlendirmeler ve gereksinme analizleri şu tür sorularla ilgilidir: Ücreti arttırılan elemanın verimi ne kadar artar? İşyerinde uygulanan eğitim ne kadar zamanda ne kadar üretim artışına yol açar? Arabasına park yeri ayrılan işçinin üretimi ne kadar artar? Bu soruların altında yatan temel neden kârlılıktır. İnsanların gelişimi, mutluluğu, yaşamlarının anlamlı olması gibi “insanca” düşünceler arka plana itilmiştir.

Klasik yöneticiler çoğu kere çalışanların sorunlarını, insan kaynaklarını kullanarak aynı makinelerin sorunları gibi çözebileceklerini düşünmüşlerdir.

Makinenin sorunları nasıl çözülür? Önce neresi bozuk, onu anla. İnsanın sorunları nasıl çözülür? Önce sorununu dile getirmesi gerekir.

İkinci olarak, makineyi tamir ettirmek kaç para malolacak, onu bul. İnsanların sorunlarını gidermek kaç para malolacak, onu bul. Birçok yönetici sorunun bir bütçe sorunu olduğunu düşünür. Aynı makine sorunu gibi insan sorununun da para harcıyarak çözüleceğine inanmışlardır. Halbuki, gerçekten önemli insan sorunları ne kadar para harcarsan harca, gerçek tutumu geliştirmez ve göstermezsen hiçbir zaman çözülemez.

Üçüncü olarak makineyi tamir edecek bir usta bul. İnsan kaynakları, sorununu çözmek için ya bir grup süreci başlat, ya bir komite oluştur, ya da belirli bir grubu görevlendirir.

Dördüncü olarak tamir başarılı değilse, yine baştan başla ve makine tamir edilinceye kadar üzerinde uğraş. İnsan sorunu çözülmeye kadar yeni gruplar, yeni komiteler oluştur.

Bunlar denenmiş ve geçici sonuçların ötesinde kalıcı kaliteli sonuçlar alınamamıştır. İnsanlar makine gibi bir kaynak olarak düşünülmeğe hoşlanmıyorlar. Sorunlarının çözümünde sadece akılcı mekanistik yollardan yararlanılması yetmiyor. Çalışanlar insan yerine konmak istiyorlar.

İnsan Yerine Konmak

Bir ekonomik faktör olarak düşünülmeğe insan yerine konmak değildir. Ekonomik bir formülün bir değişkeni olarak görülmek insanın yaşamına anlam vermiyor.

İnsanlar makine gibi bir kaynak olarak düşünülmeğe hoşlanmıyorlar. Sorunlarının çözümünde sadece akılcı mekanistik yollardan yararlanmaması yetmiyor. Çalışanlar insan yerine konmak istiyorlar.

İnsanlar işyerinde adam yerine konulmak ve tanınmak için birbirleriyle yarışmaktan hoşlanmıyorlar. Onlar, çalıştıkları yerin onurlu bir parçası olmak istiyorlar. İşyerinde insan yerine konmak istiyorlar. Bir işyerinin en önemli, en önde gelen değeri olmak istiyorlar. Bir anlamlı “yolculuğun” değerli yoldaşları olmak istiyorlar. Bu yoldaşlık onlara anlamlı geliyor ve yaşamlarına doyum getiriyor.

Bir ekonomik faktör olmaktan çıkarak, insan yerine konmak ancak, “Sen Ben Anlayışı”ndan çıkarak, “BİZ Bilinci” içinde düşünmekle mümkündür.

Sen Ben Anlayışı içinde' iş sahibi ve çalışan birbirini hasım olarak görür. BİZ Bilinci içinde iş sahibi, yönetici, çalışan, müşteri kendilerini anlamlı bir işin ortağı olarak görür.

Bu bizi “hasım mı, ortak mı?” sorusuna getirir. Bu sorunun anlamını önümüzdeki bölümde inceleyeceğiz.

HASIM MI, ORTAK MI?

Bir işyerinde kâr tek başarı ölçütü olduğu zaman verimlilik önem kazanır: *Verimlilik* üretime, işleri doğru olarak yapmaya odaklanır. İş sahibi ve ortakların çıkarı ön plandadır. İşte çalışanların, müşterilerin ve genel olarak toplumun çıkarları önemsenmez.

İş sahibi ve ortakların kazancı ile birlikte işte çalışanlar, müşteriler ve genel olarak toplumun çıkarları da önemli boyutlar olarak düşünüldüğü zaman verimlilik yerine *etkililik* önem kazanır.

Etkili insan işleri doğru yapmanın yanı sıra doğru işleri yapmaya önem verir. Bir yönetici önce etkili olmaya önem vermelidir. Bu koşul yerine gelmedikçe ne kadar verimli olursa olsun, eninde sonunda mutlaka yönetim ve şirket zor duruma girer.

İyi Düşün Doğru Karar Ver kitabımda etkili ve verimli olma arasındaki farkı ayrıntılı olarak tartıştım. Kısaca hatırlatacak olursak:

Etkililik, üretimle üretim kapasitesi arasındaki dengede yatar.

$$E = \frac{\ddot{U}}{\ddot{U}K}$$

E: Etkililik

\ddot{U} : Üretim

$\ddot{U}K$: Üretim Kapasitesi

Üretim sadece kısa vadeye bakarken, üretim kapasitesi uzun vadeyi hesaba katar. Bu nedenle etkililik, kısa vadeli olanla, uzun vadeli olanı dengeler.

Bu formül iş yönetiminde, çocuk yetiştirmede, yaşamın her yönünde geçerlidir (s. 169).

Etkili insan olmanın temel koşulu güvenilir, inanılır insan olmaktır. Bir insan ne zaman güvenilir, inanılır olur? Bu çok önemli bir sorudur ve yöneticinin bu soru üzerinde düşünmüş olması, bu sorunun cevabını çok iyi bilmesi gerekir.

Bu sorunun cevabını kitabın değişik yerlerinde tartışacağım. Şimdilik şu kadarını söyleyelim: Bir insanın güvenilir ve inanılır olabilmesi için onun düşünce ve davranışlarını yöneten temel ilke ve değerlerinin olması gerekir. Koşullar ne olursa olsun doğru bildiğini söyleyeceğine, doğru bildiği yönde davranacağına inanılan insana güvenilir. Güven duygusu insanın bütünlük içinde olmasından, dürüst ve tutarlı davranmasından kaynaklanır. Doğru bildiğini yapacağına olan inanç, güven duygusunun temelinde yatar.

E

Etkililik,ü retimle üretim kapasitesi arasındaki dengede yatar.

Etkili yönetim güven yaratır ve bu güven duygusu BİZ Bilinci'nin temelini oluşturur. Verime odaklanmış yönetim Sen Ben Anlayışı'nın temelini oluşturur. Verime odaklanmış yönetim korku duygusu yaratır ve bu korku insanları birbirine karşı hasım yapar.

Kalite konusunda seminer veren bir arkadaşım, öneri sistemi uygulamak isteyen bir şirkette işçilerin öneri vermediklerini gözlüyor ve bunun nedenini araştırmak üzere işçilerle konuşuyor. İşçilere, “Niçin öneri vermiyorsunuz?” diye sorduğunda, “Önerilerimizi tenkit olarak alırlar ve sonra başımız derde girer,” diyorlar. Arkadaşım işçilere, “İsminizi yazmayın, isim yazmak zorunda değilsiniz,” dediğinde, “İsmimizi yazmasak bile yöneticiler yazımızdan tanırırlar,” cevabını alıyor.

Önemli olan ilişkinin türüdür. İlişkiyi insanlar yaratır. İsmarlama ilişki yaratamazsınız; özgür istemleri içinde yaratılan ilişkide güven vardır.

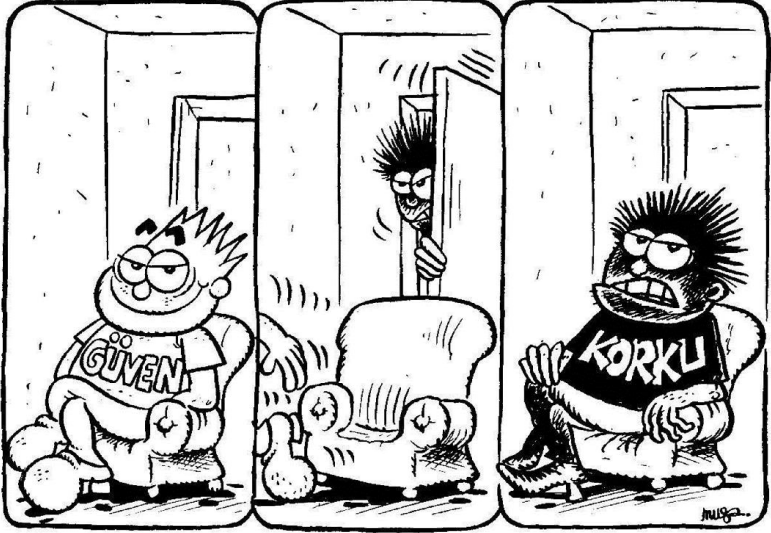
Korku İlişkinin Temeli Olduğunda

İşi kaybetme korkusu işyerinin önemli korkularından biridir. Yönetim bu korkuyu kullanmanın işine geldiğini düşünebilir. Ama korkunun baskın olduğu yerde insanlar siner, sessizleşir ve yaratıcılıklarını kaybederler. Herkes kendi çıkarını koruma peşine düşer ve grup duygusu kaybolur. Herkes gününü kazasız belasız geçirmeye bakar ve göze batacak hiçbir şey yapmamak, atılım yapmaktan daha önemli hale gelir.

Korku çalışma ortamı için uygun bir güdü kaynağı değildir. Sadece işyerinde değil, aile de dahil korkunun olduğu her yerde yaratıcılık düşmüş, güven kaybolmuş ve

bu nedenle etkili insan ilişkileri ortadan kalkmıştır. Her kurumda bunun örneklerini görebiliriz:

- Ailede ana baba otoritesini kaybetmekten korkar. Çocuk cezalandırılmaktan korkar. Sonuç: İnsanların birbirine gerçek yüzlerini göstermediği anlamsız, sıkıcı, sağlıksız aile yaşamıdır.
- Hastanede hemşireler doktorlara kendi kanılarını söylemekten korkarlar. Doktorlar hemşirelerin güçlü pozisyona geçmelerinden korkarlar. Sonuç şevksiz bir çalışma ortamıdır.
- Öğretmenler müfettişlerden korkarlar. Müfettişler kendi üstlerinden korkarlar. Sonuç, gelişmeye önem veren bir eğitim değil, bürokrasi içinde boğulmuş bir eğitimidir.
- Banka elemanları şube yöneticisine gerçek durumu anlatmaktan korkarlar. Şube yöneticisi bölge yöneticisinden, bölge yöneticisi birim yöneticisinden, birim yöneticisi de genel müdürden korktuğu için düşüncelerini açık seçik paylaşamaz. Sonuç, herkesin içten içe homurdandığı, mutlu olmadığı, dıştan sessiz, için için huzursuz bir çalışma ortamıdır.



İşyerinde insan kaynaklarının girişimiyle oluşturulmuş bir komitenin veya bir çalışma grubunun parçası olmak bu durumu çözmez. Korku ortadan kalkacağı yerdə biraz daha güçlü hale gelebilir; çünkü sorunun çözülmesi için kurulan ekibin içinde yer alan kişi, ilk korkusuna ek olarak sorunu çözememe, ekibi engelleme korkusu ile de başetmek durumunda kalabilir.

Bir makinenin sorununun tamir edilerek çözüleceği anlayışı içinde, insan sorununa da tamir etmek üzere yaklaşmak yanlıştır. İnsan makine değildir. İnsana tamir edilecek makine gibi yaklaşırsa, mevcut soruna bir sorun daha eklenmiş olur.

Korku ve Kalite

Kalite konusunda eğitim programı geliştirmiş ve uygulamış bir uzman olan Ömer Uzun'un aşağıdaki yazısını kendisinin izniyle aşağıya alıyorum:

KORKU VE

Bir şirkette ya korku hakimdir ya da kalite. İkisinin birarada olması bence mümkün değil. Korku, riske girme, karar verme, alay edilme, küçümsenme, ceza yeme, işten atılma ve benzeri korkular olabilir.

İnsanlar, aldıkları karar olumsuz olduğunda zarar göreceğinden, riske girmekten, düşündüklerini, önerilerini, sorularını veya cevaplarını söylemekten korkuyor ise, o şirkette “Kalite” duvarlarda asılı anlamsız bir afiş olarak kalır.

BİR ŞİRKETİE KORKU HAKİMSE, İNSANLAR BİRARAYA SORUN ÜRETMEK İÇİN, KALİTE HAKİMSE ÇÖZÜM ÜRETMEK İÇİN GELİRLER.

Şirketler işe yarar bir sistem kurabilmek için, bilinçli ya da moda olsun diye bazı araçları öğrenme çabası içine giriyorlar. Bunun için oldukça önemli zaman ve mali kaynak harcıyorlar.

Adı ISO 9000 veya başka bir şey olsun, şirket “Kalite Güvence Sistemi” oluşturmaya karar verdiğinde, ilk yapılması gereken, şirkette korkunun hakim olup olmadığını belirlemeye çalışmak olmalıdır.

İnsanlara değişimden, yeni tekniklerden, sistematik çalışmadan bahsederken tepki gösteren birçok insanın kafasında, açıklanamayan bir korku hakim: “Acaba bu değişim hareketi beni olumsuz etkileyecek mi?”

“Ayak uyduramazsam, ki uyduramam gibi geliyor, sistem dışına mı atılırım?”

“Bu yaştan sonra gel de değiş; en iyisi, mevcut durumu korumak için bu yeni şeyin işe yaramayacağını kanıtlamaya çalışmalı,” gibi ve buna benzer tepkilerde bu endişe hissedilebilir.

İnsanlara, “Ya ayak uydurursun, ya da gidersin!” mesajı verilir ise, korku ve endişe ile sistem beslenir ise, yine korku ve endişe ile sistem çökecektir.

İşe yarar bir sistem, insanların davranışlarının altında korku değil inanç, istek, heyecan ile mümkün olabilir.

İnsanlar düşüncelerini, ancak psikolojik olarak rahat oldukları ortamlarda açıklayabilirler. Sanırım dikkat etmişsinizdir. Biri sizi önemseyerek dikkatlice dinlerse konuşma şevkiniz gelir, konuştuğça açılırsınız.

Ama dinlenmediğinizi, küçümsendiğinizi, söylediklerinizden koz olarak bir şey çıkarılmaya çalışıldığımı hissederseniz, tek kelime etmek istemezsiniz.

Eğer bir işyerinde “çalışanın katılımı” önemliyse, “İşi en iyi yapan bilir” sözü kitaplarda öyle yazdığı için değil de inanıldığı için kabul görüyorsa, KA- ZAN/KAZAN ilkesinin işyeri içinde hakim olması, Ben Anlayışı’ndan Biz Anlayışı’na geçmek gerektiğine inanılıyorsa, çalışmaya, işyerindeki herkesin “iyi dinleyici” olabilmesi için, “dinleme becerisini geliştirme” çalışmalarıyla başlamak gerekiyor.

Eğer şirkette çalışanların dinleme becerileri gelişmişse, yönetici çalışanı, çalışan yöneticiyi, yönetici yöneticiyi, çalışan çalışanı ve şirket müşteriyi iyi dinliyorsa, o şirkette korku değil, kalite hakim olmuş demektir.

Rekabet gücünü artırmak üretilen ürün ya da hizmeti rakiplerden daha kaliteli, daha ucuz ve müşterinin istediği zamanda üretmekle mümkün.

Bunun için de şirkette, riske girebilen, karar verdiğinde sonuç ne olursa olsun kararına sahip çıkabilen, sorun değil çözüm üreten, soru sormaktan, cevap vermekten, düşüncelerini söylemekten çekinmeyen, dinleme becerisi gelişmiş insanlar gerekli.

İşyerinde ya KORKU hakim olur ya da KALİTE.

Değişik Yönetimlerin Temelindeki Varsayımlar

İnsan yönetiminde değişik kuramlar geliştirilmiştir. Bu yönetim kuramlarından üçünü şöyle özetleyebiliriz:

X Kuranı: Bu kuram insanların temelde tembel ve sorumsuz olduğu varsayımına dayanır. İnsanları sürekli gözetlemek, denetlemek gerekir. Eğer bir insandan verim bekliyorsanız, onu sürekli baskı altında tutmanız gerekir.

Y Kuramı: Bu kuram insanların temelde çalışkan ve sorumlu olduğu varsayımına dayanır. Onları desteklemek ve yüreklendirmek çalışmaları için yeter. Çalışana ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını göster, daha sonra onu kendi başına bırak, elinden gelenin en iyisini yapacaktır. Yöneticinin işe karışması gerekmez.

Z Kuramı: Bu kuram, eğer çalışanlar şirketin yönetiminin bir parçası olurlarsa daha iyi çalışacaklarını söyler. Güvenilir insanlar bul, onları değişik gruplara, komitelere, planlama çalışmalarına al ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağla.

Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri, Çalışma Yaşamında Kalite, Amaçlarla Yönetim, Çalışanların Katılımı gibi programlar Z Kuramının uzantılarıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken çok önemli bir yön vardır. Bu programların hepsi organizasyonun mevcut düzeni içinde yapılaştırılmıştır ve baskın amaç kârlılıktır. Kara ulaşım korku ile değil, katılım ile, güler yüzle gerçekleştirmek istenmektedir ve bu önemli bir gelişimdir. Ama, insana “Niçin güler yüz gösteriliyor?” “Niçin onun fikri soruluyor?” “Niçin onun katılımı isteniyor?” soruları sorulduğunda cevap, “Şirketin daha kârlı olması için”dir.

Şirketin daha kârlı olması temel neden olunca, bu sürecin içine girmiş olan insanların insan olarak değeri odak noktası olmaktan çıkıyor. Kişinin değeri, “*kârlılık düzeninin verimli bir makinesi olarak,*” algılanmaktadır. Bu anlayış içinde Z Kuramı’nın uygulayıcılarına şu soruyu sormak gerekir: “İnsanın kendisi insan olarak değerli değilse, onun düşüncelerinin değerli olduğuna onu nasıl ikna edebilirsin?”

Kârlılık kadar insanın işte anlam bulması, kendini geliştirmesi, geleceğini güvence içinde hissetmesi gibi boyutlar da önem kazanmaya başlayınca BİZ Bilinci’ne yolculuk başlıyor.

Sen Ben Anlayışı

Bu yönetim kuramlarının tümünün altında yatan temel düşünce Sen Ben Anlayışı’dır. Sen Ben Anlayışı’nın olduğu yerde zıtlık, karşıt olma, hasım olma ilişkileri vardır.

Kuram X birbirine hasım olan iki grubu açık seçik kabul eder: İşçiler tembel ve sorumsuzdur. Yönetim onları çalıştırmak için asık suratlı olmalı, sürekli gözetmeli ve çalışmadıkları zaman cezalandırmalıdır.

Kuram Y yine iki hasım grup görür ama, bunu biraz daha örtük şekilde ifade eder. Destekleme ve yüreklendirmeye direnenler ortaya çıkarsa ne olur? Çalışan ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağını gösterdiğinde, yönetimle hemfikir olmazlarsa, ya onların düşündüğü başka sorular varsa? İşte o zaman yönetim ve çalışan iki hasım olarak karşı karşıya gelir ve çalışanın sorgusuz olarak yönetimin dediğini kabul etmesi beklenir.

Kuram Z’de hasım ilişkileri pek göze çarpmaz. Ama, yönetim sistemin nasıl çalışacağı ile ilgili tüm kuralları koyar. Şirketin vizyonu, amaçları, kaliteden ne anlaşılacağı yönetim tarafından konmuştur. Çalışanlardan ancak bir şey beklenmektedir: *Yönetimin ortaya koyduğu vizyonlan, amaçlan ve*

kalite tanımını kabul ederek işin içine katılma/an. Katılım bu işyerinde çalışmanın bir ön koşulu haline gelir. Eğer katılım sonuçları yönetimin istediği sonuçları vermezse, yönetim katılım biçimini hemen değiştirir. Özet olarak çalışanlar yönetimin istediğini yapmak zorundadır. İstedikinden farklı bir gelişim olursa, yönetim hemen denetimi ele alır ve kişilerin katılımına son verir.

BİZ Bilinci

Yukarıdaki kuramları BİZ Bilinci içinde değerlendirdiğimizde aksayan yönlerini hemen görebiliyoruz. BİZ Bilinci'nin temel varsayımları ne? Bu anlayış içinde işyeri nasıl kuruluş amaçlarını gerçekleştirecek?

Normal olarak insanlar çalıştıkları yere katkıda bulunmayı, işyerinin başarısının bir parçası olmayı isterler. Niçin insanlar normal olarak işyerinin bir parçası olmayı isterler? Çünkü her insan, 2. Bölüm'de söylediğimiz gibi, iki temel gereksinimle doğar: 1) Bağımsız olma, güçlü olma, birey olma, yani "ben olma," 2) kendinden daha büyük ve anlamlı bir şeye ait olma, yani "BİZ olma" gereksinimi.

Bir insanın başarının parçası olmayı bilmekten gelen gereksinilmeye, istenmeye, faydalı olduğunu bilmeye, diğerleri ile ilişki içinde- olduğunu bilmeye gereksinimi vardır. Her insanın kendinden daha büyük bir amaca hizmet etmek gibi temel bir gereksinmesi vardır. Her insan kendini aşan bir şeyin parçası olmak ister.

Eğer işyerinde "doğru olanı yapma" hakimse, BİZ Bilinci doğal olarak gelişir ve işyerinin en önemli özelliklerinden biri olur. Ne demek "doğru olanı yapmak?" Bu soruyu önümüzdeki bölümde inceliyorum.

DOĞRU OLANI YAPMAK

Sen Ben Anlayışı içinde gelişmiş insan ilişkilerinin hakim olduğu ve gerginliğin, kaygının, stresin yüksek, üretimin ve kalitenin düşük olduğu iş ortamında nereden başlamak gerekir? Böyle bir durumda, yapılacak “doğru” nedir?

Sembolik Davranışlar önemlidir

BİZ Bilinci’ni belirten, destekleyen, güçlendiren davranışlar “doğru”dur. Burada yeniden “doğru”dan ne kastettiğimi belirtmek istiyorum: BİZ Bilinci temeline oturmuş, sistemin tümü içinde işleyen ve bu nedenle sonuç getiren düşünce, duygu ve davranış doğrudur. Daha önce belirttiğim gibi “doğru”dan kastım, herhangi bir ahlak kuralına uymak değil, bireyin, ailenin, şirketin ve toplumun yaşamında etkili olan tutum, duygu, düşünce ve davranışı belirtmektir. “Doğru olan” iş gören, etkili olan, sonuç getiren, insanların yaşamının anlamlı, sağlıklı, doyumlu ve dengeli olmasını sağlayan herşeydir.

Sen Ben Anlayışı’nın yer etmiş olduğu ortamda üst yönetim sembolik etkinlik ve ifadelerle kendilerinin BİZ Bilinci içinde olduklarını belirtmeye başlayabilir.

Sembolik faaliyetlerde bulunan yönetim BİZ Bilinci içinde olduğunu ve ilişkiyi bu çerçeve içinde oluşturmak istediğini ifade eder. Yönetim aşağıdaki türden mesajları sembolik faaliyetlerle vermeyi başarmalıdır:

- Yeni bir ilişki içine girmek isteğini belirten davranışlar
- İnsana değer verilir sayıldığını belirten faaliyetler
- İlişkiden sorumluluk alındığını ve karşısındaki de sorumluluk almasını istediğini belirten ifadeler

Sembolik faaliyet kişinin içindeki gerçek BİZ Bilinci’nden gücünü alır. BİZ Bilinci’nde insanı tanıma, değer verme, onurlandırma ve saygı duyma vardır.

Sembolik faaliyet diğer insana anlamlı gelecek bir davranışı temsil eder, karşısındaki insanın BİZ’im yaşamımızın

bir parçası olduğunu ifade eden samimi, içten, olumlu bir faaliyettir. Sembolik faaliyet olarak şunları örnek gösterebiliriz:

- Bir işyerinde üst düzeylerde bulunan kişilerin çalışanların durumlarıyla ilgilenmesi ve her gün ilişki içinde samimiyetle onların elini sıkması, nasılsındiye sorması, gülümsemesi, ilgilenmesi;
- Çalışanları ara sıra ziyaret edip, onları bizzat çalışırken gözleyip yaptıkları iş hakkında bilgi alması, bilgi ve becerilerini takdir etmesi. (Kitabı gözden geçiren bir üst düzey yönetici şu gözlemde bulundu: “Bu konu son derece önemli. Benim iş hayatındaki gözlemim, merkez yöneticilerinin işyerlerini ziyaret etme konusunda hevesli oldukları. Ancak, bu ziyaretleri gözlem yapıp takdir etmek şeklinde kullanmayıp, eksiklikleri bulup tenkit etme yönünde kullandıkları. Bunun da ziyaretinin beklenen amaca hizmet etmek yerine tam tersi bir etki yarattığı. Belki bu konunun özellikle belirtilmesinde yarar olabilir.”)
- Çalışanların isimlerini öğrenerek onlara isimleriyle hitap etmesi;
- Her gün insanların görebileceği bir şekilde işyerinde yürümesi, ziyaretler yapması ve değişik yerlerde durup kısa ziyaretler yapması;
- Çalışanlar arasında mevki belirten şeyleri ortadan kaldırması. Örneğin, yöneticiler bir yerde, geri kalan çalışanlar başka bir yerde yemek yiyorsa, herkesin aynı yerde ve aynı yemeği yiyeceği bir ortam yaratması;
- İşçileri temsil eden insana bir ofis verip ona saygı göstererek işçilere verilen önemi vurgulaması;
- Çalışanların mesajlarının ulaşabileceği iletişim kanallarını - sözlü, yazılı, elektronik- oluşturmaması.

Maddeler halinde sıralanan bu faaliyetlerde alınacak kararların işçi temsilcileri ile görüşülerek onların katkısının alınmasını özellikle vurgulamak isterim. Bu sembolik faaliyetlerin hepsinin arkasında verilmek istenen temel mesaj “Burada Sen Ben Anlayışı değil, BİZ Bilinci hakimdir,” mesajıdır.

Lee Iacocca'nın (1984) otobiyografisinde bu tür sembolik davranışları sık sık görüyoruz. 13 Temmuz 1978'de Henry Ford (şirketin kurucusunun oğlu; babasıyla aynı ismi taşıyor) onu Ford'un Genel Müdürlüğünden attıktan sonra, Iacocca çökmekte olan Chrysler Şirketi'ne başkan oluyor. Herşeyin karmakarışık olduğu, kimin ne yaptığının bilinmediği, kimsenin hiçbir şeyden sorumlu olmadığı bir duruma ayak basıyor. Chrysler otomobillerini satan galeri sahipleri, şirketi yöneten yöneticiler, fabrikada çalışan işçiler darmadağın bir vaziyettedir.

Batan gemiyi kurtarmak için Lee Iacocca önemli adımlar atıyor. Önce kendisi yıllık maaşını 1 (bir) dolara indiriyor. Sonra yöneticilere gidiyor, onlarla konuşuyor ve onların maaşlarından yüzde yirmi, yüzde otuz arasında indirim yapmasını sağlıyor. İşçi temsilcisi Doug Fraser'e gidiyor ve onu Yönetim Kurulu'na katılmaya davet edip katılmasını sağlıyor. İşçiler tümün katıldığı bir ortamda kendilerine düşen fedakârlığı gösteriyorlar ve hem Ford hem de General Motors şirketlerindeki oto işçilerinden saat başı 2 dolar daha düşük ücret almayı kabul ediyorlar. Iacocca her fabrikayı gezerek, işçilerle yemek yiyor, onlara hitap ediyor, binlerce işçinin elini sıkıyor, onlara umut veriyor.

Kitabının, “Fedakârlıkta Eşitlik” başlıklı 20. Bölümünde Lee Iacocca şöyle diyor: “Maaşımı yılda bir dolara indirerek işe başladım. Liderlik örnek olmak demektir. Liderlik

pozisyonundaki kişinin her davranışı izlenir. Lider konuşunca insanlar dinler. Lider bir şey yapınca insanlar dikkatle gözlerler. Yaptığı herşey, söylediği her söz önemli olduğu için, liderin dikkatli olması gerekir.

“Ben kahraman olmak için maaşımı bir dolara indirmedim. Sendikayı temsil eden Doug Fraser’in karşısına çıktığım zaman onun gözünün içine bakıp: “Ben üstüme düşeni yapıyorum, sizin de üstünüze düşeni yapmanızı istiyorum,” diyebilmek için indirdim. Ben buna fedakârlıkta eşitlik ilkesi adını veriyorum” (s.241).

Oto endüstrisi için kısa denecek üç yıl gibi bir zamanda, Chrysler tehlikeli durumu atlatmış ve diğerleri ile başa baş yarışacak hale gelmiştir.

BİZ Bilincine Di.renenler

Bir şirkette liderin çevresini saran birçok üst düzey yönetici vardır. Bu kişiler işyerine BİZ Bilinci'nin yerleşip yerleşmemesinde önemli rol oynarlar. Bu kişiler *iyi niyetli* oldukları halde BİZ Bilinci'nin yerleşmesini zorlaştırabilirler. Çünkü her insan gibi, onların da daha önceki *alışkanlıklar* dan vazgeçmesi zordur. Sen Ben Anlayışı içinde oluşan alışkanlıklardan hemen vazgeçebilmek kolay değildir; bu uzun vadeli ve zor bir iştir. Ayrıca, daha önce Sen Ben Anlayışı içinde oluşmuş *dengeler* vardır ve bu dengeler üst düzey yöneticisinin çevresine yerleşmiştir. Yalnız üst düzey yöneticisinin değişmesi yeterli olamaz; onun dinamik ilişkiler içinde olduğu “diğerleri”nin de değişmesi gerekir. Klasik mertebeli dengeler içinde yetişmiş bir insanın eşit, yatay iletişim kanallarından oluşmuş dengelere geçişi oldukça bilinçli ve ısrarlı bir çabayı gerektirir.⁴³

Liderin çevresini saran üst düzey yöneticileri *kötü niyetli* de olabilirler. Bu üst düzey yöneticiler lidere duymak

istediği şeyleri söyler ve onun çalışanlarla gerçek temas içinde olmasını pek istemezler. Niçin? Çünkü onlar klasik yönetim anlayışı içinde denetim ve gücü ellerinde tutmak ister ve bu gücü ve denetimi kaybederlerse iş ve gelirlerini kaybedeceklerini düşünürler. Bu nedenle kapıdaki nöbetçi gibi, kim içeri girebilir konusuna büyük duyarlılık gösterirler.

⁴³ *İyi niyetli* yaklaşım seçeneğini öneren Faruk Eczacıbaşı'na teşekkür ediyorum. İyi niyetli seçeneği içinde düşünmenin benim kendi eğitimimde önemli bir adım oluşturduğunu hissediyorum.

BİZ Bilinci'ni gerçekten kuruma yerleştirmek isteyen liderin kendisiyle beraber çalışan üst düzey yöneticilere çok iyi dikkat etmesi gerekir. Çünkü bir liderin en yakın çalışma arkadaşlarını onlar oluşturur. Liderin beraber çalışacağı bu kişilere BİZ Bilinci'ni anlatması, onların kafasına ve kalbine ulaşması büyük öncelik taşır. ***i derlik örnek olmak demektir. Liderlik pozisyonundaki kişinin her davranışı izlenir.***

Grup mu, Birey mi?

Birçok çalışma ortamında ekip, çalışma grubu bireyden daha öne çıkmaya başlamıştır. Bu ilk bakışta BİZ Bilinci'nin doğal bir sonucuymuş gibi görünür. Fakat sonuç olarak grubun bireyden daha önemli olduğu yerde hastalık kendini gösterir. Niçin? Çünkü “Birin Değeri” ilkesine aykırıdır da onun için.

Daha önce birin değeri ilkesinden söz etmiştik. Bütünü oluşturan birim değerli değilse, bütün değerini bulamaz. Örnek olarak şunları söyleyebiliriz:

- Hücrenin sağlığının değeri yoksa, bedenin sağlığını gerçekleştirilemeyiz.

- İnşaatda kullanılan malzeme çürükse, bina çürük olur.
- Okulda öğrencinin değeri yoksa, eğitimin kıymeti olamaz.
- Orduda erin değeri yoksa, askerliğin gücü yoktur.
- Bir toplumda her yurttaşın değeri olursa o ulusun değeri olur.

BİZ Bilinci her bireyin değerinin olduğu bilinci üzerine kurulur. Bu bilinç kaybolduğu zaman gerçek BİZ Bilinci oluşamaz. Bir ekte birey değerini kaybetmediği sürece ekip başarılı olacaktır. Gruptaki her bireyin önemi arttığı zaman grubun önemi artar.

Doğru olan budur!

İLİŞKİ İNSAN DEĞERİ ÜZERİNE KURULMALIDIR

İnsanların bedensel, sosyal, bilişsel ve ruhsal gereksinimleri olduğundan söz etmiştik. Yiyecek, giyecek, barınma, ekonomik güç, sağlık, kişinin bedensel gereksinimlerini karşılar. Diğer insanlara olan gereksinmemiz, sevme, sevilme, ait olma, sosyal gereksinmemizin ifadeleridir. Öğrenme, bilme, zihinsel gelişme, anlama, bilişsel gereksinmemizin sonucu olarak doğarlar. Öldükten sonra hayırla anılma, bir katkıda bulunmuş olma, evrende anlamlı bir yer alma, ruhsal gereksinmemiz olarak adlandırılmıştır.

İnsan ilişkisinde bu gereksinmelerin karşılanması ilişkinin kurulması ve sağlıklı bir biçimde gelişmesine yol açar. İlişki içindeki insanlar birbirlerinin sağlığına, çıkarına zarar vermezler, birbirlerini sever ve sayarlar, birbirlerinin zihinsel gelişmelerine katkıda bulunurlar ve yaşamlarını anlamlı görmelerine yol açarlarsa, bu ilişki gelişir ve etkili olur.

İnsan ilişkisinde bu gereksinmelerin karşılanmaması dengesizliğe, sağlıksız sonuçlara yol açar. İlişki içindeki

insanlar birbirlerinin sağlığına, çıkarına zarar verirler, birbirlerini sevmez ve saymazlar, birbirlerinin zihinsel gelişmelerine katkıda bulunmaz hatta zihinsel gelişmelerini önlerler ve yaşamlarını anlamsız görmelerine yol açarlarsa, bu ilişki gelişmez, hastalıklı ve etkisiz olur.

İnsanlara değer vermek demek, o insanı gereksinmeleri içinde algılamak ve kabul etmek demektir.

İnsanı Değersiz Görmek

İnsanların temel gereksinmelerine saygı duymayan aile, iş, toplumsal ortamlarda bu gereksinmeler ortadan kaybolmaz. Gereksinmeler hâlâ oradadır. Fakat insan ilişkilerinde hâkim olan, korku, kırgınlık, bencillik, nefret, kıskanma gibi olumsuz Sen-Ben duygularıdır. Bu duygular kuvvetlendikçe üzeri örtülür, ama mutlaka uygun olmayan bir zaman ve yerde patlak verirler.

İlk fırsatta bu olumsuz duygular patlar ve tüm birikimlerini sergiler. Tabii sonuç daha büyük sorunlardır. Bu tür patlamalar sorun çözmez, daha büyük sevgisizliğe, daha büyük nefrete yol açar. Unutmayalım ki, bugün karşılaştığımız sorunların temeli dünkü çözümlerde yatmaktadır. Sen Ben Anlayışı içinde insanı değersiz kılan tüm çözümler, geleceğin sorunlarının temelini atmaktadır.

İnsana Değer Vermeyi Zorlaştıran Ne?

İnsana değer vermeyi zorlaştıran nedenler Sen Ben Anla- yış'ının altında yatan temel nedenlerdir. Yani kişinin kalıplanmış yetişkin çocuk olması ve bunun sonucu, “Ben varım, tekim, anlamlıyım; sen varsın, teksin, anlamlısın; biz sürekli karşılıklı etkileşim içindeyiz” bilincinin doğmamış olmasıdır. Bu bilinç doğmayınca kişi Sen Ben Anlayışı içinde korku, güvensizlik duygusunun etkisi içinde zayıf görünmek istemez, yeteneksiz görünmek istemez, kendinden emin görünmek ister, herşeyin denetimi elinde

izlenimini vermek ister. Diğerlerinden daha değerli ve üstün olduğu izlenimini vermek için çabalar, çünkü kendini olduğu gibi var, tek, ve anlamlı göremez.

BİZ Bilinci'nin yerleştiği ortamlarda bu korkular ortadan kalkar ve insanlar ne ise o olmaktan çekinmeyip bu zemin üzerinde gelişmeye ve geliştirmeye başlarlar. Ailede, işyerinde, toplumda birbirlerine böylesine “gerçek” olan insanlar ahenkli bir ailenin, kalitenin ve çalışmanın yüksek değerler taşıdığı bir işyerinin, huzur, onur ve sağlığın önemli olduğu bir toplumun mimarı, ustası, işçisi ve yapı taşları olurlar.

İnsana değer verilmeyen yerde boşluk, “sıfır değer” oluşmaz. İnsana değer verilmeyen yerde boşluk yerine olumsuzluk, d eğersizlik oluşur. Onun için insan ilişkilerinde iki seçeneğimiz var: ya değer vereceğiz, ya da değersiz kılacağız. Başka bir seçeneğimiz yok.

Düşünmek Yetmez, Yapmak önemlidir

İnsana değer vermek, soyut, bilişsel bir olay olarak kalmaz. Çünkü yaşam sadece soyut, bilişsel bir olay değildir. BİZ Bilinci'nin temelleri bilinçtedir, ama ifadesi kendisini günlük davranışta bulur. Onun için ailede, işyerinde, toplumda insanın değerini ifade eden sözlere, yüz ifadelerine, davranışlara, kısacası her türlü iletişime sürekli gereksinim vardır.

^Bugün karşılaştığımız sorunların temeli dünkü çözümlerde yatmaktadır.

BİZ Bilinci davranışta gerçeğini bulan ve ifade eden bir oluşturur. Düşünceler ve tutumlar soyut düzeyde bilinçte oluşur ve davranışın temelini oluştururlar. Bu düşünce ve tutumların davranışa dönüşebilmesi için iradeye, isteme gerek vardır. İstemin olabilmesi için bireyin kişinin değerine, yani BİZ Bilinci'ne kendini adanması ve bu

adamayı davranışlarında gösterecek inanca ve yürekliliğe sahip olması gerekir. Bu inanç ve yürek Biz Bilinci ile birlikte olunca davranışlar kendini göstermeye başlar.

Örneğin, eğer gelişmiş, olgun bir insansanız, herhangi biri sizin arkadaşınızın aleyhine konuşmaya başlayınca, “O sözünü ettiğin kişi benim arkadaşım. Onun aleyhinde konuşman beni rahatsız ediyor,” dersiniz. Ama, o arkadaşınıza gidip, “Şu kişi senin aleyhine konuşacaktı, lafını ağzına tıkadım” da demezsiniz. İnsana değer vermek, insana değer vermek demektir; sadece tanıdık ve dostlara değil, tüm insanlara değer vermek demektir.

Değer verilen insanların en belirgin özelliklerinden biri uzlaşma ve barışa önem vermeleridir. Uzlaşma ve barış konusunu önümüzdeki bölümde incelemek istiyorum.

UZLAŞMA VE BARIŞ

İnsanların birbirlerine güvenebilmeleri için BİZ Bilinci içinde birbirlerine değer verdiklerini bilmeleri gerekir. Kişiye değer veren davranışların iki özelliği vardır: (1) *Sağlamdırlar*, yani süreklilik ve değişmezlik gösterirler; (2) *koşulsuzdırlar*, yani her yerde ve her zaman vardılar.

(1) Sağlamlık, süre^^^ ve değişmezlik gösterir. Bira ile üyesine, bir iş arkadaşına yardım etme isteği içinde bulunduğu durumun, haleti ruhiyenin, işyerindeki diğer değişkenlerin etkisinde kalmadan ortaya çıkar.

Mevkisi yükselen bir arkadaşına şimdi daha çok mu değer veriyorsun? Bugün kafan bozuk olduğu için, kayanananla kavga ettiğin için, karşılaştığın insana merhaba demek isteği gelmiyor mu? Kısa etek giyen bir arkadaşınla artık konuşmaktan çekinmeye mi başladın? Bu sorulara “Evet” cevabını veriyorsanız, sizin insana değer vermeniz *sağlam* değildir.

(2) Koşulsuz değer verme, karşıdaki kişinin özüne dönük değer vermedir. Kişinin cinsiyetinin, yaşının, eğitiminin, ırkının, mesleğinin, politik partisinin, görünüşünün ötesine geçmiş değerlendirmeye, “var olduğu, tek olduğu, anlamlı olduğu” için değer verme *koşulsuzdur*.

Bu tür sağlam ve koşulsuz değer vermenin temelinde kendi iç dünyamızla ilişkimiz yatar. Eğer kendi içimizdeki çocukla sağlam ve koşulsuz bir değer ilişkisi kurmuşsak, başkasıyla bu ilişkiyi kurmak çok kolay olacaktır. Çünkü kendimizi şu anda olduğumuz gibi “var, tek, ve anlamlı” olarak kabul etmiş durumdayız.

Eğer kendi iç dünyamızla ilişkimiz sağlam ve koşulsuz değilse, yani kendimizin sınırlarını bilmiyorsak, emsalsizliğimizin ilincinde değilsek, yaşamımızı anlamlı görmüyorsak, ilişki içinde olduğumuz insanları sağlam ve koşulsuz değerli görmemiz mümkün olmayacaktır. Çok zor olacaktır demiyorum, mümkün olmayacaktır diyorum.

Lee Iacocca kitabında, Henry Ford Jr.’ın nasıl insanların arkasından konuştuğuna ve kendisinin söylemeye cesaret edemediği şeyleri, nasıl araçlar kullanarak başkalarına söylediğine dair bir sürü örnekler verir. Kendisini işten atacağını önce başkalarına söyler ve Iacocca bu haberi başkalarından duyar. İşten atıldığı gün Ford şirketi haberi medyaya verir ve Iacocca’nın kızı haberi babasından değil, radyodan öğrenir. Bütün bunlar bir insanın onurunu kırıcı davranışlardır ve gerçek bir lidere katıyen yakışmaz.

Sana Değer Veriyorum Dili

Bir ailede, bir işyerinde birinin diğerine sana değer veriyorum mesajını içtenlikle ifade etmesi, karşıdakine şu temel duyguları vermesiyle başlar:

- Sana inanıyorum.
- Seni destekliyorum.

- Senin iyiliğine kendimi adadım.
- Senin başarına kendimi adadım.
- Senin kaliteli ve üretici bir yaşama sahip olmana kendimi adadım.

Yukarıda belirtilen ifadeler kişiyi onaylamadır. İnsanları böyle onayladığımız zaman ilişkinin temeli kuvvetlidir.

Onaylama kişilerin mükemmel olduğu anlayışından kaynaklanmaz. Ama, “Merceği Altın Üzerine Odaklar.”

Onaylama, Merceği Altın Üzerine Odaklar

Altın çıkarıcılar altın kırıntıları karışık kumu, çakılı, toprağı özel eleklerden geçirir ve suda çalkalarlar. Çünkü amaç, kum ve toprak içinde karışık olan altını elde etmektir. Her insanın toprak, çakıl ve altından oluşan yönleri vardır. İlişki içinde ben toprak ve çakıl için “dinlersem,” kişi banat oprak ve çakıl yönünü verir. Eğer ilişkimde onun altın yönünü görür ve o tutum içinde “dinlersem,” kişinin içindeki altınları bulurum.

Onaylama benim dinleme merceğimi altın üzerine odaklar ve BİZ Bilinci’ni yaratmada kullanılan en güçlü süreçtir.

Onaylamanın etkili olabilmesi için içten olması ve gerçeği yansıtmaması gerekir. İçten olmayan sahte onaylamalar kalıcı etki yapamaz; kısa süren etkisi geçtikten sonra kişinin kendine güvenini yıpratarak kötü etki yapabilir. Onaylamanın mutlaka içten ve gerçek olması gerekir.

Her insanın toprak, çakıl ve altından oluşan yönleri vardır.

İlişki içinde ben veç akıl için “din^nem,” bana ^^rnk ve çakıl yönünü verir.

Eğer ilişkimde onun altın yönünü görür ve o tutum içinde “dinlersem, ” kişinin içindeki altından bulurum.

Güven duygusu

Bize güvenmeyenlere güvenmez, güvenenlere güveniriz. Bize inanmayanlara inanmaz, inananlara inanırız. Bizde “altın” görenlere değer verir, bizde sadece “toprak” ve “kum” görenlere değer vermeyiz.

Bizde bir değer görmeyen insan kendi yaşamının başka yönlerinde de değer göremez.

Ailede sadece olumsuz şeylere dikkati çeken ana baba, işte sadece hataları gören yönetici, çevresinde insan değeri oluşturamaz.

Gerçekçi olduğunu bildiğimiz, yani bizdeki hem hataları hem iyiyi gören insanların, iyi yönlerimizi bilerek seçip onları zerinde odaklaşması bize olan inançlarını belirtir. Ailede olumlu şeylere dikkati çeken ana baba ve çalışanı yüreklendiren yönetici çevresinde insan değeri oluşturur. Bu davranışı BİZ Bilinci içinde yapmakta ve bizim geleceğimizle kendi geleceklerini ilişki içinde görmektedir. Bizim yaratacağımız sağlıklı ve değerli bir dünyanın parçası olduklarını ifade etmektedirler.

Onaylama ve Güven İletişimi Akıcı Yapar

Bizi onaylayan insanlarla daha çok konuşmak isteriz. Bize güvenen insanlara iç dünyamızı daha çok açar, daha gerçek oluruz. Daha çok gerçek olduğumuz iletişim coşkulu ve doyumlu olacağından bu tür iletişimi daha çok isteriz. Sonuç olarak bizi onaylayan ve güvenen insanlarla daha çok zaman geçirmek ister, daha çok işbirliği yapmak isteriz.

Bizi Onaylayan ve Güvenen İnsanlara Daha Sadık Olanız

Bizi onaylayan ve güvenen insanlarla daha çok işbirliği yaptığımız için iç dünyaların paylaşımı başlar ve hayatımızdaki yerleri anlam kazanmaya başlar. Bu insanlara daha sadık oluruz. Onların isteği, umutları, beklentileri,

başarıları bizim yaşamımızı etkiler ve onlarla BİZ Bilinci içine gireriz. Onların zararı bizim zararımız, onların yararı bizim yararımız olur. Onları savunur, koruruz.

Bu açıdan bakınca, bir ailenin, bir işyerinin BİZ Bilinci'ne ulaşamayışı sadece orada çalışan insanların değil, tüm toplumun bir hastalık kaynağıdır. Bu bilincin gelişmesi ailede başlar ve bu nedenle ana babalık yaşamın en güçlü rolü ve en kutsal görevidir.

Ailenin liderliğini üstlenmiş insanların duyarlılıkla üzerinde durması gereken üç kavram güven, iletişim ve sadakattır.

İşyerinin liderliğini üstlenmiş insanların da duyarlılıkla üzerinde duracağı üç kavram güven, iletişim, sadakat olmalıdır.

İster ailede ister işyerinde olsun güven yoksa korku hâkimdir. İletişim yoksa, yalan hakimdir. Sadakat yoksa, anlamsızlık hakimdir.

Ailede ana baba, işyerinde yönetici güveni nasıl gerçekleştirebilir? Ana baba çocuklarına güven gösterir, yönetici çalışanlara güven duyar. Güven güveni, inanç inancı doğurur. Güvenin sonucunda iletişim ve sadakat doğar.

Sevgi Nerede?

Sevgi kavramı şimdiye kadar söylediklerimin hepsinin altında yatmaktadır. Ama sevgi kavramı o kadar değişik ortamlarda ve o kadar farklı anlamlarda kullanılmıştır ki, tanımlanması zorlaşmıştır. İnsanın değeri kavramı daha somut bir davranış ifadesi olabilmektedir.

Örneğin, bir işyerinde çalışana, “İşyerinde seni seviyorlar mı?” sorusunu sorsanız, cevap vermesi kolay olamaz, çünkü soru işyerine uygun bir soru olarak gözükmez. Ama aynı kişiye, “İşyerinde seni adam yerine

koyuyorlar mı, sana değer veriyorlar mı?” diye sorarsanız, cevap vermesi kolay olur.

Şunu ifade etmek istiyorum: Sevgi olmadan BİZ Bilinci’ne ulaşmak mümkün değildir. Burada tartışılmasa dahi sevgi ifade edilen tüm olumlu kavramların temeli, anasıdır. Yazı dilinde iş yaşamıyla ilgili olarak ifade kolaylığından dolayı sevginin tezahürü olan güven, değer, sadakat gibi daha somut kavramlarla tartışmamızı sürdürüyoruz.

Psikolojik anlamda sevgiyle yaşayabiliriz. İnsana değer vermenin altında, Biz Bilinci’nin altında koşulsuz sevgi yatar.

Gönülden Değer Veren İnsan

Gerçekten değer veren insan:

- Karşısındakini önemser
- Karşısındakinin teklifinin bilincindedir
- Karşısındakine güvenir
- İç dünyasını paylaşır
- Naziktir
- Karşısındakini dikkatle dinler
- Karşısındakini görür (sadece bakmaz)
- Karşısındakinin özgün yeteneklerini öğrenir
- Karşısındakini anlar
- Karşısındakine değer verir

Gönülden değer vermeyi en iyi dinleme davranışında görürüz.

Bir gündemi olmadan karşısındakini tümüyle dinleyebilmek, kendini yüzde yüz vererek onunla birlikte olarak dinleyebilmek, gerçek sevginin, değer vermenin, BİZ Bilinci’nin en doğrudan ifadesidir.

Sen Bilinci’nde olan kişi hep çemberin dışındadır, marjinaldir. Dinlemiş gibi görünür ama, onunki dinleme

değildir. Dinlermiş gibi sürekli, “Ben acizim, benden bir şey isteme,” mesajı içinde yüzüne bakar.

Ben Bilinci’nde olan kişi dinleme ile ilgilenmez. Onun esas amacı denetlemektir ve bu nedenle yönlendirmek amacıyla sürekli konuşur. Dinlermiş gibi görünse bile, dinleme ile denetlemeye çalışır. Sürekli güç içinde olma, gücü elinde tutma onun odak noktasıdır.

Biz Bilinci’nde olan kişi karşısındakinin varlığının, teklifinin ve bu teklifin anlamının bilincinde olduğu için tüm dikkatiyle dinler. Onun teklifini anlamasının gerekli olduğunu bilerek dinler.

Dinlemek, ona, “Sen varsın, sana değer veriyorum” demenin en doğru yoludur. Dinleme davranışı güçlü ve önemlidir. 23. Bölüm’de yeniden bu konuyu işleyeceğim.

Bir Biz Öyküsü

ABD’de Pittsburgh şehrinde bir demir fabrikasında çalışan işçilerle ilgili aşağıdaki öyküyü bir seminerde dinledim. Beş kişilik çalışma ekibindeki işçilerden biri işe geç gelme gibi bir kötü alışkanlık içinde imiş. Diğer ekipler kendilerinden daha fazla üretim yapmaya başlayınca ekipteki dört kişi arkadaşlarının işe zamanında gelmesini ve zamanında ayrılmasını söylemeye başlamışlar. Fakat söz konusu işçi verdiği sözü bir türlü tutamıyormuş.

Ekipteki dört kişi aralarında anlaşmışlar, her sabah belirli bir saatte telefon edip onu uyandırmaya, her on dakikada bir ne yaptığını takip etmeye başlamışlar.

Birkaç hafta sırayla her ekip elemanı bunu yapmış. Geç kalmayı alışkanlık haline getiren işçi arkadaşlarının bu ilgisi ve sadakatı karşısında değişmeye söz vermiş ve o günden itibaren sözünü tutarak bir daha hiç işe geç kalmamış. Daha sonra bu ekip üretimi ve kalitesiyle diğerlerinin önüne geçmiş.

Ekipteki işçiler Sen Ben Anlayışı içinde olsa idi, yukarıda anlatılan davranışta bulunmazlardı. Ancak BİZ Bilinci'nden kaynaklanan insana değer verme bilinci bu davranışa götürdü. Onlar BİZ Bilinci'ne kendilerini adadıkları için zamanla geç kalan işçide de BİZ Bilinci'ni oluşturmayı başardılar.

Zor Günler

Herkesin zor günleri vardır. Hastalık, beklenmedik parasal zorluklar, yalnızlıklar. Bu zamanlarda karşılık beklemeden içten bir el uzatma BİZ'in var olduğunu kanıtlar, derin ve anlamlı ilişkilerin doğmasına yol açar.

Ailesi zor durumda olan bir işçiyle yönetici şahsen konuşsa, ona yardım elini uzatsa ne olur?

Yalnızlık içinde bunalan bir çalışanı arkadaşları kendi evlerine davet etseler ne olur?

Bir yakını hasta olan elemana biri arka çıksa, yol gösterse ne olur?

O işyerinde BİZ olma yönünde önemli adımlar atılmış olur. Elini uzatanın, uzatılan eli tutanın yaşamına yeni bir anlam girmiştir ve onların çalışma arkadaşları bu yeni anlamın birer parçasıdır. BİZ olmak yaşamın en anlamlı yönüdür.

Bir Arkadaşım Anlattı

William adında bir Amerikalı arkadaşım anlattı. Üniversite'de son sınıf öğrencisi iken öğretmen sertifikası alabilmek için okullara yardımcı öğretmen olarak gidiyormuş. Diğer öğretmenlerin hiç sevmediği, sınıfın gidişatını hep bozan bir öğrenciden söz ederlermiş. Bu öğrenci sık sık ceza alır ve okuldan kovulmanın eşliğine gelirmiş.

William, öğrencinin bu davranışının altındaki gerçek nedeni merak edermiş. Bir gün öğrenciyle konuşma olanağı

bulmuş. Öğrendiği tahminini doğrulamış: Doğar doğmaz annesi bebeği büyük babasının kapısının eğiğine bırakmış ve kaçınmış. Büyükbaba ve büyükanneyle fakirlik içinde büyümüş. Anasız babasız olması hep bir suç gibi yüzüne vurulmuş.

William, öğrencinin bir gün yine okula gelmediğini fark etmiş ve soruşturduğunda öğrencinin büyükbabasının öldüğünü öğrenmiş. Cenaze kaldırılacağı gün William oraya gitmiş; öğrencisi bir köşede büzülmüş, acı içinde oturuyormuş. William ne diyeceğini bilememiş, ağzından söz çıkmamış. Sadece öğrencinin yanına oturmuş ve onun omzuna kolunu atmış ve kucaklamış, sarılmış. Hiçbir şey söylemeden böyle dakikalarca durmuşlar.

Bir süre sonra öğrenci okula sürekli gelmeye ve notları yükselmeye başlamış; arkadaşlarına daha güler yüzlü imiş. Bir keresinde William'ın (yardımcı öğretmen olduğu için en genç öğretmen o imiş) sözünü dinlemeyen büyük öğrencileri hizaya getirmiş.

Umarım-, öğretmen okuyucularım bu öyküyü hiç unutmazlar. Sevgi BİZ duygusunun temelinde yatar. BİZ olmak yaşamın en anlamlı yönüdür.

Zamanı Nerede Bulacağız?

BİZ olmak zaman alır. Birine değer vermek, hastalığının, yalnızlığının, yaşamında olan kutlamaların farkına varmak zaman alır.

Evet, doğru. Biz olmak zaman alır. Bu zamanı nerede bulacağız? Yönetici olarak zaten bir sürü işin içine girmiş durumdayız. Hastaneye gidecek ya da telefon edecek zamanın erede bulacağız. Yalnız başına sorunlarla uğraşan insana el uzatmak zaman alır. Bu zamanı nerede bulacağız?

Burada kısa sürede zaman verme ile uzun sürede zaman vermeyi ayırt edebilmek gerekir. BİZ Bilinci içinde

yönetmek kısa sürede yöneticiden daha çok zaman istiyor gibi görünür. Uzun vadede düşünüldüğünde yönetici, Sen Ben Anlayışı'nın sonucu olarak gelişen sorunlar için defalarca daha çok zaman harcar. BİZ Bilinci, yönetici için, uzun vadede, en etkili yönetim ortamını yaratır.

BİZ olmak iş yaşamının en anlamlı yönüdür. Biz olduğumuzu insanın onurunu belirterek daha güçlü olarak yapabiliriz. Kişiye onur vermeyi önümüzdeki bölümde inceleyeceğim.

ONUR VERMEK

Bir insanı takdir etmek, ne olduğu ve ne yaptığı ile takdir etmek, o insana onur verir.

Çoğumuz onur kırılmasının ne demek olduğunu biliriz. Ama ne yazık ki, onurlu bir takdir ortamının ne olduğunu bilmeyiz. Ailede veya işyerinde onurumuz çok değişik biçimlerde kırılır:

- Bir şey yapmaya çabalarken göz ardı edilmek
- Herkes birbiri ile konuşurken dışarıda bırakılmak
- Sizin fikrinizin alınıp kullanılması fakat sizden alındığının söylenmemesi
- Küçük düşürücü lakaplarla çağrılmak
- Herkes oturup yemek yerken ya da bir toplantıya katılırken oturacak yer bırakılmaması
- Uygun olmadığınız hissini vermek -denginiz olmayan insanlarla bir araya konmak (örneğin siz deneyimli biri olduğunuz halde acemilerle beraber bir ekibe konursunuz)
- İlk fırsatta harcanabilecek biri olduğunuzun söylenmesi ya da öyle bir izlenim verilmesi

Tanınamamak, "Sen umurumda değilsin, sana değer vermiyorum," anlamını taşır. Ailede veya işyerinde bireyi

kendi teklifi içinde tanımak en önemli mesajların başında gelir.

Bir insanın onuru onu tanımayla başlar. “Seni ve senin uğraşını takdir ediyor, değer veriyorum,” mesajı onur vermenin ilk adımıdır.

Onur, kişinin yaşı, cinsiyeti, tahsili ve mevkisinden bağımsız olmalıdır. İnsan onuru yönünden, bir şirketin genel müdürü ile orada çalışan kapıcı arasında bir fark yoktur. Ve olmamalıdır. Her ikisi de yaşamın bütünü içinde anlamlı bir yerde bulunmaktadır. Biri olmadan diğeri anlamını kaybeder. Önemli olan o işte bulunan insanların kendileriyle bütünlük içinde, özü, sözü ve davranışlarıyla ahenk içinde olabilmeleridir.

İş ve Onur Birbirleriyle ilişkilidir

Hangi iş olursa olsun saygıya değerdir. Bu çok önemli bir adımdır. Bir yönetici bir elemanla ilgili olarak konuşurken, “Adamı pek tanımıyorum, esasında hiç tanımıyorum, ama onun pozisyonunun pek saygı duyulacak yönü yok,” demişti. Bu söz beni düşündürdü. Bir süre sonra yöneticinin sözünde üç önemli yanlış keşfettim:

- Önce, adamı pek tanımıyorum, dedi. Neden çalışan elemanını tanımıyor?
- İkinci olarak, adama değil, pozisyona saygısı olmadığını söyledi. Adamı tanımaya ilgi duymadan, pozisyona pek saygı göstermezse, çalışan mutlaka kendisine değer verilmediğini hisseder.
- Üçüncü olarak, çalışanın kendisiyle onun pozisyonunu birbirinden ayırarak pozisyona saygısı olmadığını ifade etti. Ama içtenlikle çalışan insanlar kendi emek ve gayretlerine önem verirler. O pozisyon onların kendi değerlerinin büyük bir kısmını oluşturur. Birçok kişi

yaptığı işte kendini görür. İşe değer vermezsen, ona değer vermemiş olursun.

İşi onurlandırdığımız zaman çalışanı onurlandırmış oluruz. Yapılan işe değer vermemiz, o işi yapana değer verdiğimizizi gösterir.

Onursuzluk ve Güvensizlik Birbiriyle Sıkı Sıkıya İlişkilidir

Biri tanınmadığı, onurlanmadığı, takdir edilmediği zaman olumsuz bir kısır döngü başlar: Takdir edilmeyen, onurlandırılmayan kişi kendine güven duygusunu kaybeder. Kendine güvenini kaybeden kişi son derece dikkatli, ihtiyatlı davranmayab aşlar. Uygun olmayan bir şey yapmaktan korkar. Düşüncelerini söylemez. Kendi içine kapanır, kabuğuna çekilir.

Kabuğuna çekilen eleman diğerleriyle ilişkisini keser, işbirliğinden çekinmeye başlar. Kendi yaptığı iş beğenilmediği için kendisi de pek önem vermemeye başlar. İşyerinde anlamlı bir yeri olmadığını düşünür. Heyecanı yok olur.

Kendi kabuğuna çekilmiş, diğerleriyle işbirliği yapmayan eleman pek başarılı olamayacağından yöneticinin olumsuz yönde dikkatini çekmeye ve eleştiriler almaya başlar. Bu tür eleştiriler kendinin ve yaptığı işin değersiz olduğunu, takdire layık olmadığını daha çok düşündürür ve bir süre sonra eleman ruhen çöker. Ruhen çöken insanın şevki kaybolmuştur. Bir insana yapılabilecek en büyük kötülük budur.

J nsan onun yönünden, bir şirketin genel müdürü ile orada çalışan kapıcı arasında bir fark yoktur.

Ve olmamalıdır.

Her ikisi de yaşamın bütünü içinde anlamlı bir yerde bulunmaktadırlar.

Biri olmadan diğeri anlamını kaybeder.

Emeği Onurlandırma Kişiyeye Onur Getirir

“Benimle birlikte çalışanları nasıl onurlandırabilirim?” diye düşünen yönetici doğru yoldadır. Onurlandırmanın ilk adımı takdir etmektir, değer vermektir. İnsanların düşüncelerine, emeğine, girişimine değer vermek onları takdir etmek demektir. Onları büyük BİZ’in içine almak demektir.

“Gayret, girişim, emek, iyi insandan gelir,” anlayışı çok yaygındır. “Tebrik ederim, gayretini takdir ediyorum, iyi emek verdin,” demek “Seni takdir ediyorum,” demektir. Kişiyeye değer verdiğini belirtmek, onu onurlandırmak birçok şekilde olabilir. Şunları düşünün:

- Sıradan işleri yapanları ara sıra üst düzey toplantılarına çağırın
- Çalışanların düşüncelerini belirtebileceği samimi sorular sorun ve akıllarına gelenleri söyleyebilecekleri, yazabilecekleri iletişim kanalları açın
- Bir grup elemanla ara sıra bir öğle yemeği yiyin veya grup halinde pizza ısmarlayın
- Kendi ofisiniz yerine elemanın çalıştığı yere giderek onunla konuşun
- “Bana bir çay ver” diyecek yerde, çayı siz takdim edin

Kaliforniya’da gittiğim bir seminerde anlatıldığına göre, Owens-Corning şirketinde genel müdür kendisine bağlı yüzün üstündeki mühendise kendi el yazısıyla takdir notları yazma kararı alarak ayda ortalama 30 not yazmış. Dört beş ay sonra çok sayıda teşekkür notları gelmeye başlamış ve işyerinde hisseditir bir iyi hal belirmiş. Devamsızlık düşmüş, hastalık azalmış, verim artmış. Bir teşekkür notu beş dakika alıyor, ama bir insanın hayatına önemli bir katkı getiriyor.

Tabii yazılan tüm notlar samimi ve gerçek duyguları belirtmiş oluyor.

Bir Onurlandırma Sahnesi

Bir banka şubesinin yöneticisi olduğunuzu varsayın. Eşiniz ve çocuğunuzla bir alışveriş merkezinde gezerken, işe henüz yeni alınmış bir elemanınızın eşiyle ve çocuğuyla birlikte karşıdan geldiğini gördünüz. Ne yaparsınız? İşte bazı seçenekler:

- Görmezlikten gelerek hiç konuşmamak
- Yeni bir alt düzey eleman olduğunun bilincinde olarak uzaktan bir baş selamı ile durumu geçiştirmek
- Yolunuzu değiştirip önlerine geçerek eşinizi ve çocuklarınızı elemana tanıtmak ve elemanın eşi ve çocuğuna, “Onunla gurur duyuyoruz; kısa zamanda bizim şubenin değerli bir elemanı oldu,” demek.

Eğer yönetici insanlara değer veren biri ise, her çalışanda takdir edecek bir yön mutlaka bulacaktır. Doğal olarak son seçenek en onurlandırıcı, değer verici seçenektir. Bu şekilde tüm ailesinin önünde takdir edilen eleman, kendisini banka şubesinin gerçekten değerli bir elemanı olarak görecektir ve yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışacaktır.

Farkında olmadan yöneticiler şöyle bir duyguya kapılabilirler: Altımdaki kişileri takdir edersem onlar şımarır ve performanslarını düşürürler, artık onlara söz geçiremem. Onun için takdir yerine, eleştiri kullanmalıyım. Sürekli benden çekinsinler. Ancak bu şekilde onlardan en yüksek performansı alabilirim. Birini takdir etmem gerekiyorsa, “ama” diyerek, mutlaka bir .eksikliğini de göstermeliyim.

Bu düşünce biçimi insanlara güvenmeyen Sen Ben Anla- yışı'ndan kaynaklanır ve eğitime ve gelişmeye götürecektir yerde götüremeye ve denetime götürebilir. İnsanların

iyi niyetine ve ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarına kendilerini adayacaklarına inanç BİZ Bilinci'nin temelidir.

Dosyaya Bir Mektup

Kişiyi takdir edebilmek için kendiliğinden ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek çok yararlıdır. İyi bir yönetici kendiliğinden çıkacak fırsatların yanı sıra takdir mekanizmaları da yaratır. Bunlardan biri kişinin personel dosyası için “Seni takdir ediyorum mektubu” yazmaktır.

Bu fikri bir hizmet sektörünün yöneticisinden duydum. Yönetici kadın her yıl doğrudan kendi altında çalışan insanlara bir “referans” mektubu yazıyormuş. Bu mektubun aslını çalışana veriyor, bir kopyasını da onun personel dosyasına koyuyormuş.

Mektupta çalışan elemanın tüm iyi özelliklerini sıralıyor ve bu işte ne kadar faydalı olduğunu ifade ediyormuş. “Bu mektubu alıp başka bir yerde iş bulmalarını istemiyorum; aksine benimle çalışmaya devam etmelerini istiyorum,” dedi. “Başka bir göreve atanırsam, yerime gelen yöneticinin dosyadan elemanın güçlü yönlerini öğrenmesini istiyorum,” diye devam etti.

Son beş yılda bu yöneticinin yanından sadece bir kişi ayrılmış; o da başka bir eyalette çok iyi bir iş bulan karısının yanına gitmek üzere işten ayrılmış.

İşyerinde Olmaması Gereken Onursuzluklar

İş yerinde hiç yarar getirmeyen, aksine zarar getiren aşağıdaki on onursuzluğun, yanlış davranışın kaldırılması gerekir:

1. Aşağılama. Sürekli eleştirme ve aşağılama: Gayretini, üretimini, yaptığı hataları, giydiğini olumsuz yönde eleştirme. Eleştirinin yapıcı biçimde, bir yol gösterici havası içinde yapılması gerekir.

2. İbret olsun diye utandırma. Hiç kimse başkalarına ders olsun diye onursuz duruma düşürülmemelidir.
3. Irk, memleket ya da yöre aşağılaması. Herkesin içinde ya da arkasından Laz, Kürt, Türk, Çerkez ya da göçmen gibi gruplara bölerek aşağılanması, güldürücü şaka yapılması zararlıdır. BİZ Bilinci'ne büyük zarar verir.
4. Kalıplara sokmak. Yukarıdakiyle ilgili olarak olumlu ya da olumsuz genellemelerden, kalıplardan söz etmemek gerekir. “Kürtler sadık olurlar,” “Lazlar çalışkan olurlar” gibi sözler BİZ Bilinci'ni yıkan, Sen Ben Anlayışı'nı birinci plana çıkaran bilimsel gerçekleri olmayan cahilce inanışlardır. Uygun koşullar geliştiği zaman herkes sadık ve çalışkan olabilir. Önemli olan ayırım yapmamaktır.
5. Cinsel taciz. Kadın olsun, erkek olsun, çalışan kişi kendi üretimi, kalitesi, gayreti ile değerlendirilmeli, cinsiyeti ile ilgili imalar, yaklaşımlar ya da itmeler işin içine girmemelidir. Cinsellik kişinin en kendine özgü yönlerinden biridir ve kimse cinsel cazibesinin yüksekliğinden veya yokluğundan dolayı işyerinde farklı muamele görmemelidir. İşyerinde gerçek güvenin doğabilmesi için bu zorunludur.
6. Kişisel özelliklerle ilgili ayıplama. Görünüş, arkadaş, aile yaşamı, yaş, din, gelenekle ilgili yönler eleştiri ya da ayıplama konusu yapılmamalıdır.
7. Dışarıda bırakma. Hiçbir çalışan, hangi nedenden olursa olsun, hiçbir sosyal faaliyetten, iş toplantısından, gruptan dışarıda bırakılmamalıdır.
8. Her çalışan selamı, günaydını hak eder. Hiçbir elamana selam vermede, değer verdiğini ifade eden bir davranışı göstermede aksama olmamalıdır.
9. Kişisel çatışma. Bir insanı sevmemek, uyuşmamak, onun haklarını vermede, onun işi ve emeğini takdir etmede engel teşkil etmemelidir. Yönetici bir insandan

hoşlanmıyorsa, en kısa zamanda o kişiyle ilişki içine girmeli ve belki bir danışmanın rehberliğinde ilişkinin olumsuzluğunun altında yatan nedenleri çözmeye yönelmelidir. BİZ Bilinci kişisel çatışmaların üstüne çıkabilmelidir.

10. Eski kin ve hasetler. Yönetici eski kin ve hasetin etkisi altında bir elemana olumsuz davranıyorsa işyerindeki herkes bundan olumsuz olarak etkilenir. Bu ortamda BİZ Bilinci gelişemez, yaşayamaz. Yönetici kin ve hasetinin üstüne çıkabilme yollarını araştırmalı ve bulmalıdır. Bunun için danışmanlara başvurması, başkasından akıl danışması, yol yordam sorması gerekebilir. Ama mutlaka yöneticinin BİZ Bilinci'ni kin ve hasetten daha üstün tutacak bir hale gelmesi gerekir.

Sen Ben Anlayışı içinde yöneten birçok kişi yukarıda sözünü ettiğimiz konuları denetim ve güç aracı olarak kullanır. Bu yanlıştır. Güç aracı olarak bunları kullanan bir yöneticinin iyi bir yönetici olması mümkün değildir. Kendini bu davranışları yaparken yakalayan yönetici özür dilemeli ve BİZ bilinci içinde insana onur ve değer veren davranışlara yönelmelidir.

Onuru inkar edilen insanın umudu inkar edilir. Umudunu kaybeden insan gücünü kaybeder. Gücünü kaybeden insan aciz, kızgın ve düşmandır.

Onur Veznenin Yolları

Yönetici yukarıda sözünü ettiğimiz olumsuz davranışlardan kaçınırken aşağıdaki onur verici davranışları kullanmaya özen göstermelidir:

1. Eğer eleştirmeniz gerekiyorsa, elemanınızı mutlaka yalnızken, hiç kimsenin olmadığı bir yerde eleştirin.
2. Eğer olumsuz bir davranıştan dolayı bir yönerge değişikliğine gidilecekse, bu olumsuz davranış ve onu

- yapanı herkesin gözü önünde aşağılamadan yönerge değişikliğine gidin. Yani tüm grubu toplayın ve yönerge değişikliğini olumlu yönlerini vurgulayarak belirtin.
3. Her etkileşiminizde yanınızda çalışanlara, “Lütfen,” ve “Teşekkür ederim,” deyin.
 4. Bir hata yapıldığı zaman kendi payınıza düşeni açıkça kabul edin.
 5. Geçmişte yapılan hatalar üzerinde ısrarla durmayın.
 6. Bir durumda ortaya çıkan kızgınlığınızı olduğu gibi ortaya vurma yerine bu enerjiyi yapıcı olarak olumlu yönde nasıl kullanacağınızı düşünün.
 7. Elemanlarınızın ilerlemesi ile yakından ilgilenin ve onların her yönden gelişimine katkıda bulunmaya özen gösterin.
 8. Elemanınıza “tembel” ya da “isteksiz” gibi etiket koyarak sürekli o etiket altında onu görmemeye, başkalarına bu etiketten bahsetmemeye özen gösterin.
 9. Elemanı size meydan okumak, karşı gelmek, aksini ispat etmek durumunda bırakmayın, onu kıskırtmayın.
 10. Bir elemanın yaptığı hataya gülmeyin.
 11. Eğer bir elemanın onurunu onun arkadaşları içinde kırmışsanız, tüm grubu toplayın ve herkesin önünde ondan özür dileyin.
 12. Konuşurken elemanlarınızla tam göz teması kurun ve onların gözünün içine bakın.

Elemanı onurlandırmak demek, onu yüceltmek demektir. Masaları temizleyen elemana bir lokanta yöneticisinin herkesin içinde, “En kiritik işlerden birini sen yapıyorsun. Masaları hemen temizlemesen, müşteriler uzun zaman bekler veya başka lokantalara giderler. Masası iyi temizlenmemişse müşterinin iştahı kesilir, yemek ısmarlamaz. Sen gerçekten bu lokantada en önemli işlerden

birini yapıyorsun. Yaptığın işi iyi yapıyorsun. Dikkatin, çalışkanlığın, ve gayretin için teşekkür ederim,” dediğini duydum. BİZ Bilinci oluşturmada ne büyük bir adım.

Hiç Ceza Verilmeyecek mi?

Gayet tabii verilecek, fakat onuru elinden alınmadan. Bu önemli bir konu. Biraz ayrıntılarına inmeye değer.

İnsanlar mükemmel varlıklar değildir. Mükemmel olmadıkları için mutlaka ailede, işyerinde hata yapacaklardır. Bu hataların cezalandırılması doğaldır. Hata cezalandırılırken kişinin onuru değil, bir öğrenme fırsatı vurgulanmalıdır. Şu noktalara dikkat edilmelidir:

1. Hata yaptınız. Hepimiz hata yaparız. Hata yapmış olman sende bir eksiklik olduğunu göstermez.
2. Hatanın arkasında ya öğrenme eksikliği, ya bilinç eksikliği, ya da kötü niyet yatar.
3. Öğrenme eksikliği yatarsa, bu eksikliği giderecek öğrenme olanağı sağlanır ve kişinin gereken davranışı öğrendiğinden yüzde yüz emin olmadıkça öğrenme terk edilmez.
4. Bilinç eksikliği varsa ceza kişinin “uyanmasını sağlama” amacıyla öğretici biçimde verilir.
5. Kötü niyet Sen Ben Anlayışı’nın varlığına, BİZ Bilinci’nin eksikliğine işaret eder. Bu konu önemli olarak araştırılmalıdır. Kabahat sadece hata yapana atılmamalıdır. BİZ Bilinci eksik olduğu zaman bir kişi suçlu değildir, toplumdaki herkes belirli derecelerde sorumludur. Yönetici olarak siz de bu sonuçtan sorumlusunuz. Oldukça derinlemesine düşünüp, araştırıp, neden bu eleman Sen Ben Anlayışı içinde bırakıldı onu araştırmak gerekir. Bu süreç kendisiyle paylaşılırken, anlatılırken, uygun ceza da uygulanır.

İşten Çıkana

Çalışanları işten çıkarmak gerekebilir. Bazen bir kişiyi işten çıkarmak, ona yapılacak en iyi davranışlardan biridir.

Bazı insanlar işyerinde BİZ Bilinci'nin oluşmasını varlıklarıyla engellerler. Ya eğitimleri, ya dünya görüşleri, ya tutumları, ya iş anlayışları, içinde buldukları iş ortamına uymayabilir. Onların kendi yetenek ve becerilerine uygun bir işe girebilmeleri için şimdiki işten çıkarılmaları gerekir.

Kişiyi işten çıkarırken onu onurlu bir insan olarak işten çıkarmaya çok dikkat etmek gerekir. Mümkün olduğu kadar kişinin geleceğine olumlu bir katkıda bulunarak işten çıkarmaya özen gösterilmelidir.

İşten çıkan kişiye gösterilen bu özen, sadece işten çıkarılan kişi için değil, geride kalanların morali, yani BİZ Bilinci'nin korunması için önemlidir. İşten çıkarmayı korku ve güvensizliğin yayılmasına fırsat verecek şekilde yapmamak gerekir.

Burada en çok dikkat edilecek yön şudur: Yönetici işten çıkardığı kişi ile hemfikir olmadığı zaman, kendisinin haklı diğerinin haksız olduğunu düşünmemelidir. Karşıdakinin aynı olayı farklı algılayabileceğini doğal kabul etmelidir. Yalnız şunu da belirtmelidir: “İçinde bulunduğum durum ve sorumluluk bilgisi içinde takdir edersin ki ben kendi algılamama göre hareket etmek durumundayım. Senin durumu farklı gördüğünü biliyorum. Bu farklı görüşe saygı duyuyorum. Neden farklı gördüğünü de senden öğrendim. Neden farklı gördüğümü de sana anlattım. Umarım bu farklılığa ikimiz de saygı duyarız. Sana nasıl destek olabileceğim konusunda yeni fikirlerin varsa seni dinlemeye hazırım.”

Böyle bir davranış içindeki yönetici geri kalanların gözünde BİZ Bilincini koruyan biri olarak algılanacaktır.

Şirket Küçülecekse

Ekonomik koşullar ve piyasa dinamiği içinde şirketin küçülmesi gerekiyorsa yöneticinin aşağıdaki noktalara önem vermesini salık veririm:

1. Şirketin küçülmesi konusunda plan- ve gelişmeleri adım adım paylaşmalı ve şeffaf bir yönetim özelliğini korumalıdır.
2. Çıkarılacak olan elemanların her biri ile teker teker konuşmak gerekir.
3. İşten çıkarılan elemana yeni iş bulma olanakları varsa, elden gelenin en iyisi yapılmalıdır.
4. Kişinin umutlu bir geleceğe, bir vizyona sahip olmasına yardımcı olunmalıdır.
5. Onların çıkarını en hakkaniyetli şekilde koruyan bir “ayrılış paketi” oluşturulmalıdır.
6. İşten ayrılmış birinin arkasından kötü konuşulmamalıdır.
7. Geri kalan elemanların morallerini yüksek tutmak için BİZ Bilinci’ni geliştirecek faaliyetler, programlar düzenlenmelidir.
8. Pozisyonları elimine olan insanlara, kendilerinin kabahati olmadığı, ekonomik koşullar içinde bu kararlara gidildiği anlatılmalı ve kişi onları değil, koşulları sorumlu tutmalıdır.

İnsanın onurunu koruyan türden yaklaşımları insanlar anlayışla karşılar ve BİZ Bilinci’ni büyük ölçüde korur. BİZ Bilinci’nin işyerinde kaybolmaması yöneticinin üzerinde durduğu en önemli konu olmalıdır.

Karşıdakine Saygı Duymak

Karşıdakine saygı duymanın özü, “seni tanıyor, takdir e- diyorum”dur. Bu tanıyorum mesajını başarı ve olumlu davranışlar üzerine oturtmak saygı göstermenin en etkili yoludur.

İşyerinde çalışana saygı göstermek onun gereksinmelerini tanımak ve onu işinde güçlü kılacak koşulları yaratmakla başlar.

Çalışanlar nerede yemek yiyorlar? Su nasıl temin ediliyor? Tuvaletler temiz tutuluyor mu? İşçilerin eşyalarını koyabilecekleri bir yerleri var mı?

İşçilerin çalıştığı yere bakarak organizasyonun nasıl değer verdiğini öğrenebilirsiniz. İşçilerin onurlu, değerli, saygılı bir çalışma ortamına sahip olması doğaldır. Koşulsuz olarak bu verilmelidir.

Unutulmaması gereken önemli noktalardan biri şudur: Kişinin onuru, değeri, saygısı ile ilgili küçük veya büyük olaylar ayırımı yapmak mümkün değildir. Her olay önemlidir. Bu algılama içinde yaklaşmak gerekir.

Çalışanlarla sürekli iletişim içinde iseniz ve onları iyi dinliyorsanız, onlara değer veren, onurlandıran, saygı gösteren davranışların ne olduğunu öğrenebilirsiniz. Güven olunca herşey çözülür. Çalışanlara sorun, onlar söylerler.

Bazı öneriler

Çalışanın ailesinin gelip, ana ya da babasının çalıştığı yeri görmesine izin vermek. Babasının fabrikasındaki yerini kısa bir süre alan küçük çocuğun gururunu yüzünden görebilirsiniz. Annesinin masasına oturup telefonu eline almasına izin verilen çocuğun mutluluğu ailede gurur kaynağı olur.

İşyerinin moral toplantılarına eşleri de davet edebilmek aileyi işyerine yaklaştırır.

Bir ödül verilirken aile üyelerinin de orada olmasına izin verin ve sadece ödülü alan kişiyi değil, onun ailesini tanıyın ve takdir edin. “Eşinden ve çocuklarından destek almasa elemanın bu başarılarla erişmesi olanaksızdı. Bu nedenle eşini ve çocuklarını da bu ödülün bir parçası kabul ediyor

ve başarıları için kendilerini kutluyoruz,” gibi sözlerle tüm aileyi onurlandırın.

Ailenin de katılabileceği pikniklere yer verin.

Gelişim seminerlerine, özellikle teknik olmayan kişisel gelişim seminerlerine eşlerin de katılabilmelerine olanak sağlayın.

Aile üyelerinin mezuniyet, nişan, evlilik gibi olumlu haberlerini işyerinde yayacak bir iletişim ortamı kurun.

Başarı alan elemanların eşlerine de mektup yazıp onları da tebrik edin.

Aileyi işin içine katmak işyeri ve aile arasında köprü kurulmasına yol açar ve çalışanın ruh sağlığı yönünden çok önemlidir.

Burada vurgulamak istediğim nokta şu: Bazı eğitim faaliyetlerine, özellikle teknik mahiyette olmayan, insanın önemini vurgulayan iletişimle ilgili temel seminerlere liderin tüm çalışanlar ve onların aileleri ile birlikte katılması son derece önemlidir. BİZ Bilinci'nin somut göstergelerinden biri, liderin bu tür faaliyetlere ne sıklıkta katıldığıdır.

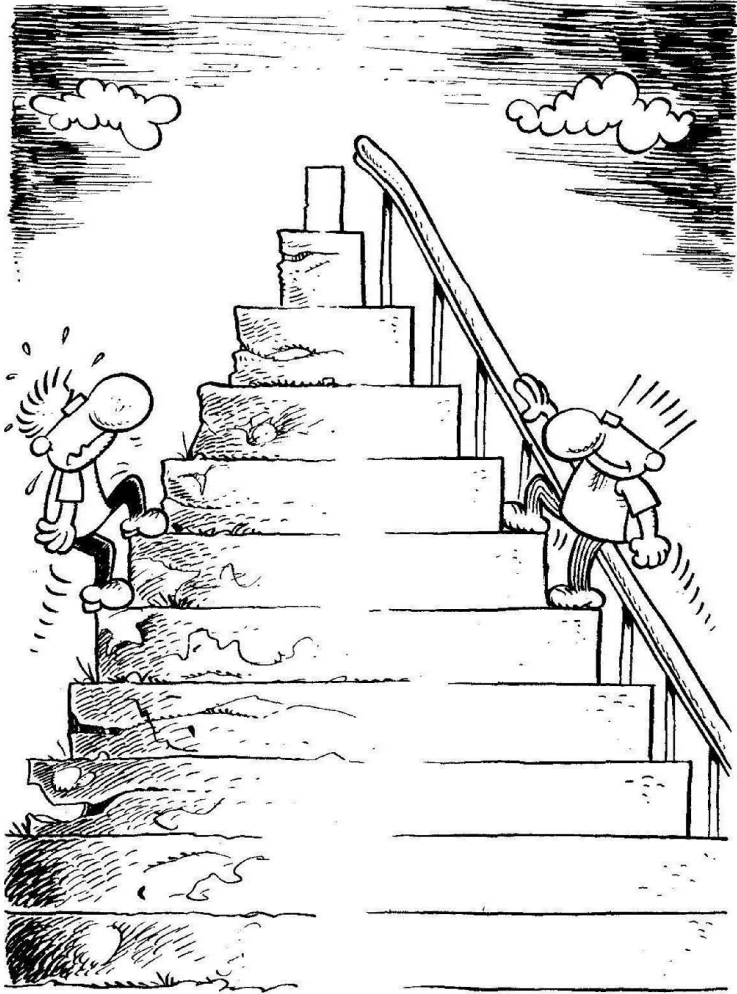
Kısım VI'daki bölümlerde liderin davranışlarını daha ayrıntılı olarak inceleyeceğim. BİZ Bilinci veya Sen Ben Anlayışı içinde yönetim birbirinden farklıdır ve birbirinden farklı sonuçlar verirler. Bu konu üzerinde önemle durulmaya değer bir konudur.

KISIM VI

BİZ Bi Li NCI, YÖNETİM VE LİDERLİK

Yöneticiler kişilerin kendilerini olduğu gibi görmelerini sağlarlar. Liderler kişilerin kendilerini olduklarından daha iyi görmelerine olanak yaratır.

Jim Rohn



YÖNETİM VE LİDERLİK

Her kuruluşta mutlaka birinin o şirketin yönetimini üstlenmesi gerekir. Birinin kararlar vermesi, kurumun

vizyonuyla ahenk içinde yapılacakların ne olduğunu bilmesi ve takip etmesi gerekir.

Her kuruluşun yönetilmeye gereksinimi vardır. Üzerinde durulması gereken konu yönetimin gerekliliği değil, yönetimin biçimidir. Yönetim, Sen Ben Anlayışı içinde mi, yoksa BİZ Bilinci içinde mi olacak? Üzerinde durulması gereken konu budur.

Sen Ben Anlayışı içinde “Dediğimi yapmazsan başın belaya girer” anlayışı vardır. Yöneticiden çalışana bir baskı, bir suçlama tavrı, suçlama tutumu vardır. Denetleme vardır. Güç gösterisi vardır. Sadece sözlerde değil, mekanın düzeninde, oturuş kalkışta, bakışlarda, sesin tonunda, selam alış verişte bu denetlemeyi, güç gösterisini, korkuyu görürsünüz. İlişkinin tümü bir Sen Ben Anlayışı içinde oluşur ve devam eder.

BİZ Bilinci içinde yönetim kendisini çalışanların karşısında değil, onların bir parçası olarak görür. “Beraber başaracağız. Başaramazsak suç bir kişinin değil, hepimizin. Başarıyı, gücü, iyi ya da kötü sonucu paylaşırız. Herşey bizim gücümüz ve sorumluluğumuz içinde oluşur ve sonuçlanır,” anlayışı hakimdir. Bu anlayış bir hasım anlayışı değil, bir işbirliği, bir ekip anlayışıdır.

Sen Ben Anlayışı ile yönetilen işyerlerinde katı iletişim hatları vardır, hiyerarşi, mertebe, rütbe, mevki çok önemlidir. Kimin, kiminle, ne zaman, nerede, nasıl konuşacağı belirlenmiştir. Bu sınırların dışına çıkılmasına izin verilmez. İş konusunda böyle olduğu gibi, iş dışında da kişilerin birbirle- riyle mertebe dışı iletişim kurması hoş karşılanmaz. Böyleceh erkes kendi kutusu içinde sıkışır kalır, kendisinden yukarıdaki veya aşağıdakiyle konuşması, etkileşim kurması ve ne olup bittiğini öğrenmesi çok zordur.

Akın Öngör'ün ifadesiyle, “Herkesin herkes ile açık olduğu iletişim ve teşvik ortamı insandaki ‘istek enerjisi’ harekete geçirir ve kişi katkıda bulunan yaratıcı biri olur.”

Sen Ben Anlayışı'nı sürdüren şirketlerin iletişim anlayışını geniş aile toplantılarına uyguladığımızda tuhaf sonuçlar ortaya çıkar: Büyükanne veya büyükbaba ile konuşmak için çocukların önce ana babalarından izin almaları gerektiğini düşünün. Bir okul müdürünün okulun bahçesinde bir öğrenci ile konuşmadan önce sınıf öğretmenini bulup ondan izin alması gerektiğini düşünün. Bir mağazanın yöneticisinin müşteriyle doğrudan konuşmadığını, ille de satış elemanının iznini aldıktan sonra konuşabildiğini farzedin.

İnsanın tuhafına gidiyor değil mi? Ama, iş yaşamında böyle mertebeli yapıya o kadar alışmışız ki, günlük doğal yaşamımızda tuhaf karşıladığımız iletişim biçimlerini iş ortamında doğal karşılıyoruz. İş yaşımına BİZ Bilinci girdiği zaman iletişimdeki bu katılık ve mertebeli yapı kaybolur.

Sen Ben Anlayışı İçinde Herşey Koşulludur

Sen Ben Anlayışı içinde yönetim yönetilenleri hasım olarak gördüğü için ilişkileri mümkün olduğu kadar koşullara bağlar: Yönetim A'yı yaptığında çalışanların B'yi yapması beklenir. Yapmadıkları takdirde karşılaşacakları sonuçlar belirtilir: “Verilen işi beceremezsen, tepene binerim,” anlayışı hakimdir. İlişkilerdeki bu koşullar insanlardan daha önemli hale gelir, öyle ki herşey yazıya dökülmeye başlar, karşılıklı konuşma yerine birbirlerine karşılıklı yönerge yazmayı tercih ederler. Kimsenin birbirine güveni kalmamıştır, herşeyin bir kontrat yaparcasına açık seçik ifade edilmesi istenir. Ancak o zaman kişiler kendilerini emniyette hissederler.

İnsan ilişkilerinde güven kaybolmuştur. Güvenin olmadığı yerde korku hakimdir.

Sen Ben Anlayışı'nın ortaya çıkardığı sorunları ortadan kaldıracak olan BİZ Bilinci'ne dayalı yönetim anlayışıdır.

BİZ Bilinci'ne dayalı yönetimde temel varsayımlar ve yönetimin işleyişi oldukça farklıdır. BİZ Bilinci'nin hakim olduğu yönetimde çalışanla ilgili şu varsayımlar bulunur:

- İnsan elinden gelenin en iyisini yaparak yaptığı işten gurur duymak ister.
- Kendisini insan yerine koyan (var, tek, ve anlamlı diyen) bir iş ortamında çalışanlar işbirliğine açık, yaratıcı ve üretken olacaktırlar. Çalışanlar tembel ve sorumsuz değildirler.
- Ekip çalışması ve sorunların çözümü karşılıklı güven, saygı ve destek anlayışı içinde ele alınırsa yararlı olur.

Çalışanla ilgili varsayımları olduğu gibi BİZ Bilinci içinde yöneten kişinin *yönetimle ilgili* varsayımları da vardır. Bu varsayımlar onun temel tutumunu yansıtır ve işyerindeki kalitenin temellerini atarlar. Her varsayım bir diğeri ile birlikte anlam kazanır. Bu temel varsayımlar birbirleri üzerine inşa edilerek bir bütün oluştururlar.

BİZ Bilinci İçindeki Yönetimin Temel Varsaytm'ları

(1) “Doğru olanı yapmak” en güçlü güdüyü ve sa[^]far.

İnsan doğru olanı yaptığı zaman yaşamında bir güç ve sevk oluşur. Bu güç ve sevk:

- Doğal olarak insan enerjisini yüceltir ve yönlendirir.
- Tüm yaratıcılığın kaynağıdır ve bunu parayla satın alamazsınız.
- Kendine dönük değildir; ilişki içindeki insanın sağlıklı olmasına dönüktür.
- Kişinin kendinden beklenenin ötesinde hizmet etmesinin temelinde yatar.

- İnsanlar arasındaki sağlıklı ilişkilerin doğması ve gelişmesine yol açar.

Doğru olanı yapmak BİZ Bilincinin temelidir ve insanlar arasındaki ilişkide en sağlam temeli oluşturur. Bunun dışındaki tüm nedenler Sen Ben Anlayışı içindedir ve çıkarıcıdır; insan ilişkilerini zaman içinde yorar ve öldürür.

BİZ Bilinci'ne ulaşmış yönetici doğru olanı sadece bir tek nedenle yapar: İşe yarayan, sonuç veren, insanların gerçeğine uyan "doğru olanı yapmak"tır da onun için.

(2) Her birey tümün vazgeçilmez bir parçasıdır, her bireyle ilişki kurulmalı ve bu ilişki sağlıklı olmalıdır.

İlişki dışında hiçbir insan düşünülmemelidir. BİZ Bilinci'nin temeli istesek de istemesek de ilişki içinde olduğumuzdur ve bunun sorumluluğunu hiçbir zaman aklımızdan çıkarmamaktır. Burada birin değeri ilkesinin işlediğini görürüz. **u n**

JL"Joğm olanı yapmak" en güçlü güdüyü ve kılavuzu sağlar.

Sağlıklı ilişki içinde olan insanlar birbirlerine güven duyar; korku ve şüphe kaybolur onun yerine inanç ve dayanışma gelişir. İlişkiyi geliştirmede güçlü durumda olanın öncülüğü alıp girişimde bulunması beklenir. Ailede ana baba, iş yerinde üst pozisyonda bulunan kişi ilişki geliştirmek için ilk adımı atmalıdır.

Bir şirkette ürün, uzun bir vade içerisinde, tutarlı bir şekilde beklenen düzeyde ya da onun üstünde ise, o işyerinde iyi insan ilişkileri bulacağınızdan emin olabilirsiniz. Bir ailede çocuklar mutlu, başarılı ve sağlıklı ise, o ailede sağlıklı insan ilişkileri mutlaka vardır. Bu sonuçlar tesadüflerin değil, bilinçle uygulanan bir sürecin sonucudur.

(3) Uzlaşma ve barış içinde olma, yarışma ya da hasım ilişkileri içinde olmaktan ibidir.

İlişkilerin sağlıklı olarak kurulması için doğru olanı yapmak yeterlidir; ilişkinin sağlıklı olarak sürmesi ve gelişmesi için ise, ilişki kurulan insanlarla yarışma içinde olup onlara hasım olarak bakmak yerine, onlarla barış ve uzlaşma içinde olmak gerekir.

Hasım ilişkiler içinde olan ve birbirleriyle yarışan insanlar süratle BİZ Bilinci'nden Sen Ben Anlayışı'na geçerler. Sağlıklı yarışma kişiler arasında değil, BİZ'i meydana getiren her bireyin kendi içinde potansiyelini en yüksek derecede geliştirmek için olmalıdır. Böylece BİZ içinde herkes, tüme kendisinin yapabileceği en büyük katkıyı yapabilmek için kendisiyle yarışır.

İlişkide uzlaşma ve barışın olabilmesi için şu özellikler olmalıdır:

Davranışlar gerçek ve güvenilir olmalı. İnsanlar yapmacılıktan uzak olmalı. Örneğin, bir kişiden sadece dil ile değil, gönülden özür dilenmeli.

İlişki sürececek anlayışı. Her ilişkide zaman içinde mutlaka anlaşmazlıklar, sorunlar çıkar. Kişiler kendilerini ilişkinin sağlıklı biçimde devamına adanmışlarsa ilişki içinde daha gerçek ve samimi olurlar. Gerçek ve samimi insanların ilişkisinde uzlaşma ve barış hakim olur.

(4) Herkesin sorumluluk alması gerekir.

Ailede olsun, işyerinde olsun, toplum yaşamında olsun, ilişkinin sağlıklı sürebilmesi için herkesin sorumluluk duygusu içinde davranması gerekir. Bu sorumluluk duygusu sadece ana babada, ya da şirkette yüksek mevkilerde bulunanlarda olmalıdır gibi bir anlayış yanlıştır. BİZ Bilinci'nin gerçekten oturabilmesi için her bireyin sorumluluk bilinci içinde hareket etmesi gerekir.

(5) Olumluluk sağlıklı ilişkinin doğal sonucudur.

İlişkinin temel *güdüüsü* doğru olanı yapmak, *temel ilke* ilişki kurmak, *temel amaç* uzlaşma ve barış içinde ilişkiyi götürmek, *temel davranış* sorumluluk içinde bulunmak olunca, *temel ürün* olumlu olur.

Ürün, BİZ Bilinci'nin bir sonucudur, başlangıç noktası değildir. BİZ sürecinin doğal bir sonucudur. Ne zaman aile veya işyerinde sonuç ilk başlama noktası olursa, yani güdüü doğru olanı yapmak değil sonuç ise, o zaman BİZ Bilinci içinde yönetimi kurmak olanaksızlaşır.

BİZ Bilinci içinde yönetim başlayınca en önemli yan ürün insan gelişimidir. İnsan gelişimi diğer tüm gelişimlerin temelinde yatar. İş yaşamında gelişim olunca:

- Verimlilik artar
- Kalite yükselir
- İşbirliği, ekip anlayışı gelişir

BİZ Bilinci kazan-kazan durumları yaratır. İlişki içindeki insanlar her iki tarafın yararını gözetir. Niçin? Çünkü, BİZ Bilinci içindeki kişi karşıdaki kazanırsa sonunda kendisinin de kazanacağını, kaybederse eninde sonunda kendisinin de kaybedeceğini bilir. Bu nedenle, gönüllü olarak, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.

BİZ Bilinci İçinde Yönetim Kişisel Disiplin Gerektirir

BİZ Bilinci içinde yönetim bir yaşam felsefesini ifade eder. Bu yaşam felsefesinin özü insan ilişkilerinin bilincinde olmaya odaklaşır. İnsan ilişkileri hemen oluşacak ve hemen ortadan kaybolacak şeyler değildir, bu nedenle uzun ve kısa vadeli olayları birbirinden iyi ayırt etmek gerekir. BİZ Bilinci içinde yönetim kısa vadeli çözümlere değil, uzun vadeli sonuçlara yöneliktir.

Uzun vadeli sonuçlar kişilerin birbirlerine güven duya-bilmelerini gerektirir. Kişilerin yöneticiye güven

duyabilmesi için yöneticinin kişisel bütünlük içinde olması gerekir. Kişisel bütünlük kendini geliştirmiş, Biz Bilinci'ne ulaşmış bir insanın ulaşabileceği bir değerdir.

BİZ Bilinci bir kulüp gibi düşünülmemelidir. Yöneticinin sevdiği ve beğendiği insanlardan oluşan bir küçük grup gibi düşünmek çok yanlıştır. Bu tür düşünce Sen Ben Anlayışı'nı temsil eder. Herkesin saygı, sevgi, onurla kendisinin iş ortamının bir parçası olduğunu görmesi BİZ Bilinci'nin temelini oluşturur. BİZ Bilinci içinde yönetimde değerlendirmeler, k ararlar paylaşılır. İnsanların kararlara katılımı Biz anlayışını perçinler. İstek enerjisini devreye sokar, onları güdüler, şevk- lendirir.

Bir Örnek

Amerika'da gittiğim bir seminerde Kate adında bir kadın yöneticinin başarısından söz edildi. Kate gittikçe karlılığı düşen ve iflasın eşiğinde olan çok boyutlu bir şirketin genel müdür yardımcılığına getirilmiş. Şirketin o zaman yönetici ve işçi kadrosunda 55 elemanı varmış. Şirket matbaa işleri, halkla ilişkiler, pazarlama ve fotoğrafçılık gibi değişik konularda hizmet veriyormuş.

Kate gelmeden önce şirketi kurtarmak için gelişigüzel işten çıkarmalar başlamış. Maaşlar azaltılmaya başlanmış. Moral düşmüş ve doğal olarak verim düşmüş. Kate geldikten sonra şu adımları atmış:

1. Haftalık yönetici toplantıları başlatmış. Bu toplantıları işin akışını ve çalışanların düşüncelerini öğrenmek için yapmış. Ayrıca ayda bir tüm çalışanlarla bir toplantı yapmış. Bu toplantıda yönetici toplantısından elde edilen bilgiler çalışanlarla paylaşılmış. Her iki toplantıda konuşma ve paylaşma desteklenmiş ve kimse fikirlerinden dolayı yargılanmamış.

2. Kate, bir süre sabah erken gelip, akşam geç giderek, işten önce ve işten sonra kendisiyle konuşmak isteyenlere zaman ayırmış. Gün içinde de kendisiyle konuşmak isteyenlere kapısını açık tutmuş.

3. Daha önce pencerelerin dosya konmak için kullanıldığını görmüş ve çalışanların pencerelerden yararlanabilmesi için yeni düzenlemeler getirerek çalışma ortamını gün ışığına kavuşturmuş.

4. Ortamı daha çekici hale getirmek için şirketin parasını harcamayacağını öğrenince, herkesin katkısı ile bir eğlence havası içinde iki hafta sonu çalışma yerine gelerek beraberce işyerini boyayıp güzelleştirmişler.

5. Elemanlardan biri işten çıkınca, çıkan kişinin işini yapmak için ilave iş yüklenen elemanın maaşının yükselmesi için mücadele etmiş ve böylece hakkaniyetli bir işyeri oluşmasına çalışmış.

6. BİZ Bilinci içinde çalışmayan üç elemanı eğitime sokmuş ve daha sonra onları ayrı yerlere vermiş. İnsan ilişkilerinde daha bilinçli ve sorumlu olması için onların eğitimiyle ilgilenmiş ve takip etmiş.

7. Kişilerin başarılarını gösteren mektup ve yönergeleri herkesin görebileceği yerlere asmış. Böylece biriyle ilgili iyi haberi herkesin bilmesini sağlamış.

8. Çalışanlarla işbirliği yaparak beraberce masrafi düşürecek, zaman israfını ortadan kaldıracak yöntemler geliştirmiş ve teknik bilgi ve beceri düzeyini yükseltmiş.

9. Çok yetenekli insanların becerilerini başkalarıyla paylaşıp onlara da bildiklerini öğretmeleri için tüm şirketi kapsayan eğitim programları geliştirmiş. Bilgi ve beceri paylaşımı çok artmış. Herkes gelişim içine girmiş.

Bunların sonucu tüm işyeri huzur ve şevk ortamı olmuş. Çalışanlar şevkli, üretken ve mutlu insanlar olarak günlerini geçirmeye başlamışlar.

İki yıl gibi bir süre içinde Kate kendi bölümünün masraflarını 5.3 milyon dolardan 2.7 milyon dolara indirmiş. Bölümün üretimi ve kârlılığını da iki katına çıkarmış.

Kate'in yaklaşımı, BİZ Bilinci'ne bağlı kalarak yapılan bilinçli yönetime iyi bir örnek olarak gösterilmektedir.

BİZ Bilincine Bağlı Yönetimin Özellikleri

BİZ Bilinci içinde yöneten şu noktaların bilincindedir ve sürekli onlarla ahenk içinde olmaya özen gösterir:

- İnsan ilişkileri yönetimin temelidir.
- İşyerinde herkes müşterek bir vizyon, bir hedef içinde olmalıdır.
- Huzurdur, huzursuzluktan daha üretkendir.
- İşbirliği için kişilerin birbirlerine değer vermesi ve saygı duyması gerekir.
- Şirket eşya yapmadan önce insan inşa etmelidir. Eğer şirket BİZ Bilinci'ne varır ve BİZ Bilinci içinde yönetilirse, alelade insanlar şirket içinde olağanüstü özellikler kazanırlar.

Klasik Yönetim ve BİZ Bilinci İçinde Yönetim

Klasik yönetim temelde Sen Ben Anlayışı'na dayanır; BİZ Bilinci'ne dayalı yönetimden birçok yönlerden farklıdır. Aşağıdaki tablo iki yönetim anlayışı arasındaki farkı açıklamaktadır:

BİZ Bilinci İçinde Çağdaş Yönetim	Sen Ben Anlayışı İçinde Klasik Yönetim
İnsan kalitesine, insanın eğitimine makine ve teknoloji kadar önem verilir.	Makine ve teknolojiye insan eğitiminden daha çok önem verilir.

Mevkisi ne olursa olsun ilk önemli olan kişinin organizasyon içinde kendisini anlamlı görmesi ve doyuma ulaşmasıdır. Mevki ve mertebesinde insanın ne yaptığı değil, varoluş biçimi (kim olduğu) daha önemlidir. Doğru olanı yapmak önemlidir.	Organizasyonun yapısı ve mevkiler arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Kimin kime nasıl davranacağı, alt-üst ilişkisinin özelliği üzerinde önemle durulur. İnsanın ne yaptığı, insanın varoluş biçiminden (kim olduğundan) daha önemlidir. İşi doğru yapmak önemlidir.
İnsan yaşamının kalitesi üzerinde durulur; müşterinin ve çalışanın yaşamına getirilen anlam ve doyum ilk plandadır.	Ürünün, hizmetin ve işyerinin kalitesi üzerinde durulur; bunlar birinci planda önem kazanmıştır.
İş yerinde "İnsanlar geliyor mu, sağlıkları, mutlulukları, yaşamlarının anlamı yerinde mi" sorusu kazanç kadar önem- Jidir.	Şirketin kazancı herşeyden önce gelir. "Kârda mıyız, ne kadar kâr ediyoruz," sorusu, diğer tüm düşüncelerin üstünde yer alır.

<p>Yönetici kendisini şirketin kârlılığında, verimli oluşundan, kazasız oluşundan, ürünün kalitesinden sorumlu gördüğü kadar, şirketteki insan ilişkilerinin kalitesinden, çalışanların gelişiminden de sorumlu hisseder. Yüksek morali olan, iyi eğitilmiş, yaratıcı ve üretici, işe gelmekten gerçekten zevk alan bir iş gücü, teknik aksaklıklara, yetersizliklere, organizasyon şemasının eksikliklerine rağmen dimdik ayakta durur ve kazançlı olmaya devam eder inancı içindedir. İnsan kalitesi ilk sıradadır.</p>	<p>Yönetici kendisini sadece şirketin kârlılığında, verimli oluşundan, kazasız oluşundan, ürünün kalitesinden sorumlu hisseder.</p>
<p>Çalışanlarla ve müşterilerle sıkı ilişki içinde olarak onlara hizmet etmeye önem verir. Hata yerine iyi davranış üzerine odaklanır. Cezalandırmaktan çok yüreklendirmeye önem verir.</p>	<p>Çalışanları denetlemeye, disiplin altına almaya, onlara pek yaklaşmamaya özellikle dikkat eder.</p>
<p>Ofislerini herkesin görebileceği, ulaşabileceği yerlere koyarlar. Sık sık çalışanların ofislerinde toplanırlar.</p>	<p>Çalışanların ulaşamayacağı, göremeyeceği yerlerde ofislerini tutar. Çalışanların ofislerini çok az ziyaret eder.</p>

<p>Her çalışanı gücünün yettiğince tanımaya çalışır. Onların resimlerini alır, resim ile isim arasında ilişki kurar ve yeni giren her personeli ismen ça-ğırınca kadar resmi dosyaya koymaz. Onların geçmişlerini, şirketten beklentilerini öğrenir.</p>	<p>İnsanları ismen tanımaya önem vermez. Mevkilere insanlardan daha çok önem verdiği için, kişi yerine mevkiyi tanır.</p>
<p>Çalışanların aile ve sosyal yaşamlarıyla ilgilenir ve uygun zamanlarda onlara değer verdiğini belirtmek için faaliyetlere _katılır.</p>	<p>Çalışanların aile ve sosyal yaşamlarıyla ilişkisi yoktur. Böyle bir ilişki geliştirmek istemez. hatta ilişki geliştirmekten kaçır.</p>
<p>"Cephede, siperde duran elemanla" doğrudan temasa kurmaya ve onlarla fikir alışverişinde bulunmaya önem verir. Gerek üretimde, gerek hizmette bu ön sırada elemanlarının katılımı sağlanmadan BİZ Bilinci'nin şirkette yerleşmesi olanaksızdır. Bu gruptakilerin değerli, özel bireyler olduğunu bilir.</p>	<p>Üretim endüstrisinde üretimi yapan elemanla, hizmet sektöründe halkla doğrudan temas kuran elemanla, kısacası "cephede, siperde duran elemanla" doğrudan ilişki kurmaya önem vermez.</p>

<p>Yönetici kendi davranışları, sözleri ve yaşamıyla tüm şirkette çalışanlara örnek olduğunun bilincindedir. Sözüünü davranışına yansıtmaya, tutarlı olmaya, şirketin vizyon ve misyonuna kendini adanmış olmaya büyük önem verir.</p>	<p>Kişisel bütünlük önemli değildir. Yönetici, "Hocanın yaptığını değil, dediğini yap," türünden bir yaklaşım içinde, kendisini başkalarından ayırır ve dedikleri ile yaptıkları arasında büyük farklar vardır.</p>
<p>Belirli ilke ve kurallar çerçevesinde herkese adil olmaya büyük özen gösterir. Sevmedikleri insanlara önce kendisi yaklaşarak elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Sevdikleri ve sevmedikleri dahil herkesin büyük BİZ'in bir parçası olduğunu bilir ve bu bilinç içinde düşünce, tutum ve davranışlarını ayarlar.</p>	<p>Sevdikleri vardır. sevmedikleri vardır. Sevmediklerinin tepesindedir ve en ufak hatalarını affetmez. Sevdiklerine daha hoşgörülüdür. Sevmediklerine daha yakınlaşarak onların yaşamlarındaki zorlukları öğrenmeye ve onlara yardım etmeye hiç niyetli değildir.</p>
<p>Makine ve teknoloji kadar insan ilişkilerinin de bakıma gereksinimi olduğu bilinci içinde eğitim programları düzenler.</p>	<p>Makinelerin bakımı ile ilgili tedbirler alır ve stratejiler geliştirir.</p>

Ortaya çıkan sorunların altında yatan nedenleri öğrenmeye ve yardım gerekirse sorunu çözmeye önem verir. Sürekli işe geç gelen işçiyle konuşur. Çocuğun sürekli hasta olduğunu öğrenince, "Biz sana nasıl yardımcı olabiliriz?" tutumu içinde olaya yaklaşır.	Ortaya çıkan sorunlara disiplin gözüyle bakar. Sürekli işe geç gelen işçiye ceza verir.
"BİZ Bilinci içinde güçlerini gösterirler. BİZ'in temelinde yatan temel ilke ve değerlerden katıyken taviz vermezler. Haksızlığı, sevgisizliği, onur kırıcı halleri, değer vermeyişi, kalitesizliği katıyken affetmezler. Ama, ceza yerine "Bu sorunun ortadan kalkabilmesi için sana nasıl yardım edebilirim?" tutumu içindedirler.	Sen Ben Anlayışı İçinde güçlerini göstermek isterler. "Ben kimim biliyor musun?" anlayışı içinde mevkilerinden kaynaklanan güçleri vardır.
Bir vizyon oluşturarak bu vizyonun bir parçası içinde ekip olarak çalışmak önemlidir.	Emir vermek önemlidir.

Yakından tanıma fırsatı bulduğum, BİZ Bilinci içinde yönetime gönül vermiş bir bankanın genel müdürü yukarıda verdiğim tabloyu gözden geçirdikten sonra bana şunları söyledi: "İnsan en önemli unsurdur. Benimle yapılan bir röportajda söylemiştim. Bizim en önemli yatırımlarımız, en önemli öğelerimiz insan beynidir. Bir ünlü gazetede

akşam daveti olduğunda bizi koyu renk elbiselerimiz ile muazzam bir “gazete baskı makinesi” önünde ağırlıyorlar. Bize, yani konuklarına, enö nemli şey olarak makinelerini gösteriyorlar. Türkiye’de, tüm basında böyle... Hem de insan beyninin en önemli olduğu alanlardan birinde... Bizim bankamızın bilgi işlem merkezleri çok etkileyici, ama biz hiçbir zaman onu vurgulamıyoruz. İnsan unsurunu vurguluyoruz.”

Yönetim bir liderin temel felsefesi üzerine oturarak zaman içinde kişiliğini bulur. Önümüzdeki bölümde lider olmanın anlamı üzerinde duracağım.

LİDER OLMAK

“Bir insan ancak yönetilecek insan varsa yönetici olur. Liderlik ancak. önderlik yapılacak insan varsa mümkündür.”

Yukarıdaki ifadeler aslında Sen Ben Anlayışı içinde oluşmuş ifadelerdir. Çünkü bir başkasına yöneticilik ve liderlik yapmaktan söz ediyor.

Başkasını yönetmek konusu olsun ya da olmasın, BİZ Bilinci bir dünya görüşüdür. BİZ Bilinci içinde kişi kendi yaşamını yönetmekten, kendi kişisel yaşamının lideri olmaktan sorumludur.

Sen Ben Anlayışı içinde gelişen yönetim ve liderliğin sık sık içine düştüğü iki tuzak vardır: (1) Güç ve (2) açgözlülük.

Güç Tuzakı

Güçlü durumda olmak isteyen kişinin temel anlayışı, “Ben söylerim sen yaparsın, "dır. Soru sormak, tartışmak, araştırmak yasaktır. Denetlemek ve güçlü olmak hemen hemen aynı anlamda kullanılır.

Geleneksel klasik yönetim içinde Sen Ben Anlayışı hâkimdir ve güçlü olmak herşeyin üstünde tutulur. Gücünü

kaybetmemek için kişi herşeyi yapar. Güçlü olmak ve herkesi denetim altında tutmak liderlik olarak algılanır.

Her organizasyonun bir lideri olmalıdır. Her organizasyonda organizasyonun tüm gidişinden sorumlu biri olmalıdır. Bir yol gösterici, girişimci, herkesi derleyip toparlayan ve insanları biraraya getiren birine gereksinim vardır. Maalesef, güçlü olmakla lider olmak birbiriyle karıştırılmaktadır. Halbuki ikisi arasında, aşağıdaki tabloda görebileceğiniz gibi, önemli farklar vardır:

LİDER KİŞİ	GÜÇ ODAKLI KİŞİ
Örnek olarak yönetir.	Korkutarak yönetir.
BİZ Bilinci içinde herkesin aklının yattığı bir seçeneğin arayışı içindedir.	Kendi düşündüğünün dışında başka bir seçenek dinlemez, aramaz.
"Ben kazanırım, siz kazanırsınız," kazan/kazan anlayışı içinde olaylara yaklaşır.	"Ben kazanırım, siz kaybedersiniz," kazan/kaybet felsefesi içinde olaylara yaklaşır.
Her kişinin düşüncesi değişik noktalardan katkıda bulunur. Bu nedenle her düşüncenin değeri vardır.	Tüm düşünceler arasında ancak bir tek düşünce doğru ve gerçekçidir. Diğerlerinin değeri yoktur.
"Hepimiz değerliyiz. Şu durumda hepimizin yaşamını etkileyecek sonuçlardan ben sorumluyum," bilinci içindedir.	"Denetim benim elimde olduğu için ben senden daha değerliyim," düşüncesi içindedir.
"Lider olduğum için, herkese örnek olacak biçimde, sana saygılı ve onurlu davranmam gerekir," bilinci içindedir.	"Güç bende olduğu için istediğim gibi sana muamele edebilirim," şeklinde düşünür.

"Liderlik hizmet etmek demektir; en büyük lider hizmet eden liderdir. Sana hizmet sunmalıyım," bilinci içindedir.	"Ben güçlüyüm, sen güçsüzsün. Sen bana hizmet etmek zorundasın," şeklinde düşünür.
---	--

Güçlü olmaya önem veren yöneticiyle lider arasındaki fark ikisi arasındaki mevki ya da rütbe ayırımı değildir. Kişiler arası ilişkilerle ilgili bir yaşam felsefesi, bir tutumdur. Lider insanlara hizmeti, öbürü insanları kullanmayı hedef alır.

İki Türlü Güç

Bir insanın mevkisinden kaynaklanan güç ile kişinin karakterinden kaynaklanan kişisel gücü ayırt etmek gerekir. Mevkiden kaynaklanan güç bir başkasının kişiye o mevkiyi vermesinden kaynaklanır. Kaynak kişinin dışındadır. İşin, görevin gereğine, yapılması gereken sorumluluklara bağlı bir güçtür.

Karakter gücünün mevki ile ilgisi yoktur. Bu gücün liderlikle ilgisi vardır. İnsanlarda güven uyandırır ve insanlar karakter gücü olan insanı takip etmek ister. Mevkiden gücünü alanlar güçle, denetleme ile insanları yönetmek isterler. Gücünü karakterinden, inandığı ilke ve değerlerden alan lider, BİZ Bilinci yaratarak ahenk içinde grubu başarıya götürür.

Açgözlülük Tuzağı

Açgözlülük, eski deyiimiyle tamah, başkasını düşünmeden kendi çıkarını daha üstün tutmaktır. Çoğun sınırı yoktur. Başkası bir şey almasın, hepsi benim olsun tutumu hakimdir. Neden kendisi daha çok almak ister, çünkü kendisi daha güçlüdür de onun için. Tamamiyle Sen Ben Anlayışı içindedir ve diğer insanların gereksinmelerini, değerini, onurunu düşünmez.

^^iderlik hizmet etmek demektir; en büyük lider hizmet eden liderdir.

Iacocca'nın sözlerini tekrar okuyalım: "Japon yönetici biz Amerikalılar için tuhaf gelecek bazı varsayımlar içinde hareket eder. Japon yönetici Amerika'daki meslektaşından çok az para kazanır. Ayrıca senet ve ikramiye gibi maaşa ilave gelirleri yoktur" (s. 339).

Daha önce *Business Week*'de (26 Nisan 1993) yer alan bir araştırma sonuçlarını vermiştim. Amerikalı yöneticilerin kazançları ile Japon yöneticilerin kazançlarını gösteren ortaya çıkan rakamlar çarpıcı idi. 1963-1993 arasında Amerika'da üretim ortalama yılda yüzde 1.5 artmıştır. Buna karşılık Japonya'da 1963-1993 arasında üretim ortalama yılda yüzde 8.5 artmıştır. Hatırlarsanız, aynı devre içinde Amerika'daki bir şirketin yönetim kurulu başkanı (CEO) yıllık gelirini 20 misli artırmıştır. Japon şirketleri ise kazançlarını bilinçli olarak sürekli üretime ve çalışanların eğitimine yatırmışlardır.

Açgözlülük, "Ben senden daha değerliyim," mesajını verdiği için BİZ Bilinci'nin gelişmesini engeller. Hakkaniyet, k oşulsuz sevgi, onur verme, kişisel bütünlük, denge, birin değeri, dürüstlük, tutarlı olma, açgözlü insana bir anlam ifade etmez. Bir kişinin ya da grubun kişisel çıkarını herşeyin üstünde tutan şirket zamanla verimi ve kalitesini düşürmeye başlar.

Liderlik ve Yöneticilik Aynı Şeyler Değildir

Herşeyden önce lider BİZ Bilinci'nin temelinde yatan vizyonu kafasıyla, kalbiyle ve cebiyile bilir. Yani, şirketin takip ettiği vizyonun temel ilkelerini, günlük yaşamda yarattığı değerleri, insanın yaşamına yaptığı katkıları bilir. Bunun yanı sıra, böyle bir vizyonun şirketi ekonomik olarak nereye götüreceğini, piyasada hangi durumda

bulunduracağını çok iyi incelemiş ve durumu açık seçik görebilecek hale gelmiştir. Bu vizyon herkesin katılımı ile oluşmuştur, ama lider bu oluşumda öncülük yapmış, örnek olmuştur.

Lider kişilerin içinden gelen nedenlerle çalışmayı yaratır, yönetici dıştan gelen nedenlerle yetinir. Bir işin anlamlı olması, heyecan vermesi, insanı sürekli geliştirmesi, lider için önemlidir. Yönetici işin doğru yapılmasına dikkat ederken, lider doğru işin yapıldığından emin olmak ister.

Lider önde gider, yönetici arkadan iter. Lider kişilerin elinden tutar ve onları yeni yüksekliklere çıkarır. Yönetici kurallar, mevzuat ve yönetmelik çerçevesinde kişileri işi doğru yapmaya yönlendirir; yukarıda belirttiğimiz gibi bir anlamda arkadan güder.

BİZ Bilinci İçinde Liderlik Üstlenen Kişilerin Özettikleri

1. Girişimcidir. Sorumluluğu alarak kolları sıvar ve sorunun bir çözümü olmak amacıyla işe başlar.
2. Riske girmekten çekinmez. Her olayda bir risk ve fırsat olduğunu kabul eder. Korkuya yenilerek hiç risk almayanların başarıya ulaşamayacağını bilir. Onun için riske girer ve başarıya ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapar.
3. Sorumluluk duygusu taşır. Kendi davranışlarından doğan sorumluluğu kendisi üstlenir, başkasının üstüne atmaz.

Ortaya sorunlar çıktığı zaman girişimcidir, riske girer ve sonuçtan kendinden başka kimseyi sorumlu tutmaz.

Senge'nin kitabından aşağıdaki alıntı oldukça öğretici:

“James Burke, Johnson & Johnson'da yeni ürünler bölümünün başı olarak çalışmasının ilk aylarında, başışlamayı nasıl öğrendiğini şöyle anlatır.

Bir gün Yönetim Kurulu Başkanı Robert Wood Johnson'ın bürosuna çağrıldım. İlk fikirlerimden biri olan çocuklar için göğüs ovma yağı çok üzücü bir şekilde başarısız olmuştu. *İtici işin do^n yapılmasına dikkat ederim, lider do^n işin yapıldığından emin olmak ister.*

İçeri girince Johnson sordu: "Sen bize şu kadar paraya mal olan adam mısınız?" "Evet," diye başımı salladım ve Johnson devam etti, "İyi, sadece tebrik etmek istedim. Sen hata yapıyorsan, bu karar aldığın ve riske atıldığın anlamına gelir. Ve sen riske atılmadıkça biz büyüyemeyiz." *Beşinci Disiplin*, s. 324.

4. Özgündür, gerçektir. Başkasını taklit etmez, kendisidir. Kişisel bütünlüğe özen gösterir. Özü, sözü ve davranışı ahenk içindedir.

5. Açık ellidir. Yardım etmeyi sever, zamanını, enerjisini, inandığı temel ilke ve değerler uğrunda verir ve BİZ'i yaratmaya katkıda bulunur.

6. Sabırlıdır. Uzun vadeli düşünmeye, insanları yargılamaya önem verdiği için gerçekçidir ve sorunların çözümünü acele etmeden bekler.

Yöi

7. Azimlidir. Kendini verdiği işten kolay kolay vazgeçmez. İnsan ilişkilerinde dostluklar kurmaya, eline aldığı projeleri bitirmeye, kırgınlıkların üstesinden gelip barış ve huzuru sağlamaya özen gösterir.

8. Vizyon sahibidir. Kendini aşan bir vizyonu vardır. Bu vizyon kapsamlı olup ailesini, işini, toplumu ve dünyayı içerir. Bu vizyon sadece soyut değil, günlük yaşamda davranışında kendini gösteren bir yaşam inancıdır.

9. İnsanların yaşa^mının bir parçası olmaya açıktır. Ailesinde, işyerinde, toplumda insanların yaşamlarının bir

parçası olarak yer alır ve onların hüznülerinin, acularının, başarılarının, neşelerinin, mutluluklarının bir parçası olur.

10. Gelişim içindedir. Temel ilke ve değerlerine sadık kalarak sürekli gelişim içinde olmaya özen gösterir. Gelişim yaşamak demektir. Yaşam dinamik doğası içinde sürekli gelişim olanakları getirir. Gelişmesi duran insan bir süre sonra liderlik özelliğini kaybeder.

12. Hizmet etmeye önem verir. Gerçek liderliğin hizmet etmekten kaynaklandığının bilinci içindedir. Hizmet etmek için olanakları değerlendirir. Hizmet BİZ Bilinci'ni güçlendirecek niteliktedir ve bu özelliği ile hizmet edileni güçlü kılar. Başkalarını güçsüz kılacak hizmetlere önem vermez.

13. İnsanların yapabileceğine inanır. Her insanın kendini geliştireceğine, onurlu ve değerli bir yaşam oluşturacak güce sahip olduğuna inanır. Kendisini bu insanların tüm potansiyellerini geliştirmede bir hizmetkar olarak görür. Her insanın gelişim içinde daha anlamlı, daha doyumlu, daha coşkulu bir yaşam yaratacağına inanır.

İnsanların yöneticiden daha çok lidere gereksinimi vardır. Lider dinleyişinde liderliğini oluşturur. Dinleyerek ve konuşarak yöneten, emredenden farklı yönetir. Gelecek bölümde bu konunun ayrıntılarına gireceğim.

DİNLEYEREK VE KONUŞARAK YÖNETMEK

Hiyerarşik yapıları olan kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru iletişime dayalı bir yönetim vardır. Yukarıdan aşağıya doğru giden bir iletişimle yönetmenin sakıncaları vardır. BİZ Bilinci içindeki yönetimde her iki yönde iletişim yer alır.

Yukarıdan aşağıya doğru yönetilen kurumlarda en baskın duygu korku ve kaygıdır. Verimin ve kalitenin sürekli ve düzenli olabilmesi için işyerinde korku, sıkıntı,

kaygı kalkmalıdır; neşenin, heyecanın, coşkunun yer aldığı bir ortam oluşmalıdır.

Biz Bilinci içinde gerçekleşen iletişimde karşılıklı paylaşmadan kaynaklanan neşe ve coşku vardır.

Doğal olarak yönetici aşağıdakilere açıklamalar yapma durumunda olacaktır. Önemli olan, bu tür aşağıya yönelik açıklamalar yaparken yöneticinin mümkün olduğu kadar şeffaf olmasıdır. Yöneticiler sadece işle ilgili değil, kendi yaşamlarından bir şeyleri de paylaşmayı bilmelidirler.

BİZ Bilinci'nin yerleşmiş olduğu iş ortamlarında sadece yöneticinin değil, orada çalışan herkesin düşünce ve duygularının değerli olduğu ve ifade hakkı olduğu kabul edilir.

Biz anlayışı içinde olan yönetici insanların ara sıra olumsuz duygularını ifade etmeye hakları ve gereksinimleri olduğunu kabul eder. Ve bunu doğal karşılar. Böylece bazı toplantılar bu amaçla yapılır ve doğal karşılanır. İfade edilen olumsuz duygular elemanın kafasından çıkar ve artık onu bir daha meşgul etmez. Aksi halde hep kafası oraya takılır kalır.

Bu tür şeffaf işyerlerinin önemli bir kazançları vardır: Kişiler duygularını ifade ederek daha bilinçlenirler. Bunun yanı sıra başkalarının gizlemeye çalıştığı, söylemeye korktuğu şeyleri daha çabuk algılayıp, konuşulmayan konularda daha iyi ayırım yapılabilecek hale gelirler; bilinçte, farkına varmada artış olur.

Ayrıca duyguların serbetçe ifadesi ile yöneticinin kör noktaları ortaya çıkabilir ve böylece yönetici kendi kör noktaları hakkında bilgi sahibi olur. Bu tür bir bilgi, işini ciddiye alan, işyerinin gerçekten gelişmesini isteyen, hizmet etmek amacıyla yönetime soyunmuş insanlar için bulunmaz fırsatlardır.

BİZ Bilinci 'nin yerleşmiş olduğu iş ortamlarında sadece yöneticinin değil, orada çalışan herkesin düşünce ve duygularının değerli olduğu ve ifade hakkı olduğu kabul edilir.

İnsanın bir konudaki düşünce ve duyguları, onun tutumlarını, davranışını mutlaka etkiler. Yani ister istensin, ister istenmesin, düşünce ve duygular, dolaylı ya da dolaysız olarak mutlaka davranışta kendilerini ifade ederler. Eğer olumsuz duygular ifade edilmezse, onları söylemediği için zamanla daha da büyür ve olumsuz etkisini kişinin performansında göstermeye başlar. Performans iş hayatının en kritik kavramıdır. Bir kişinin performansı onun kaliteli üretiminin göstergesidir. Bir kişinin performansı onun sözüne değil, davranışına bağlıdır. Başarıyı performansla ölçmek gerekir. Bunun başka yolu yoktur.

Üç Önemli Konu

BİZ Bilinci içinde liderlik yapan kişinin iletişimle ilgili üzerinde durduğu üç önemli konu şudur:

1. Çalışanların kendine özgü yönüne saygı duyarak ve şirketin vizyonunu bilerek, mümkün olduğu kadar herkese sürekli bilgi vermek.

2. Kendisiyle beraber çalışanların iletişim kurmasını sürekli teşvik etmek ve onların iletişim becerilerini geliştirmesi için eğitim olanakları sağlamak.

3. Çalışanlarla iletişim içinde iken onların değişik konularda görüşlerini almak. Bunun için sorular sormak ve verilen cevapları dikkatle dinlemek.

Dinlemek Çok önemli Bir Davranıştır

Dinlemek çok, ama pek çok önemli bir davranıştır. Çünkü insanlar ancak dinleme davranışının içinde kendilerini bulur, kim olduklarını anlarlar. İşyerinde eleman kendi gerçek değerini başkalarının kendini dinlemesi süreci

içinde keşfeder. Dinleme davranışı içinde kendi değeri ve onurunu bulur.

1996 yazında Kaliforniya'da gittiğim bir seminerde⁴⁴ aldığım notlardan dinleme üzerine söylenmiş sözleri okuyucu ile paylaşmak istiyorum. Bu sözler beni derinden etkilemiştir:

• Dinlemeyen toplum olunca, ^tanımayan toplum olu^^ ve o toplumda yetişen kendi değerlerini bulamazlar.

Ailede dinlenmeyen çocuk, kendisini dinleyen arkadaşlarına uyar, kötü alışkanlıklarını onlara uyararak geliştirir. Gençlerini

4 Bu seminerleri Landmark Education Corporation yapılaştırmış ve Amerika'nın her büyük şehrinde bu seminerleri almak mümkün. Üç kolda seminerleri organize etmişler ve her kolun içinde seminerlerin aşamaları var. Benim sözünü ettiğim seminer Curriculum for Living ("Yaşam Müfredatı" diyebiliriz) adını alıyor ve üç aşamada veriliyor. İlki, Forum adını alıyor ve kişilerin geçmişleriyle muhasebelerini yapmalarını ve tamlığa ulaşmalarını amaçlıyor. Süresi üç gün, sabah 9'dan akşam 12'ye kadar. İkinci aşama, Advanced Course (İleri Kurs) adını alıyor ve kişinin kendine bir vizyon oluşturmasını amaçlıyor. Süresi dört gün, sabah 10'dan gece yarısından sonra saat 1'e kadar. Üçüncü aşama, Self Expression and Leadership Program (Kendini İfade Etme ve Liderlik Programı) adında. Süresi 6 ay, değişik zamanlarda geliştirme ve yönlendirme buluşmaları oluyor. Kişi kendine bir proje alıp, bu projeyi gerçekleştiriyor. Her program ayrı zamanlarda bir yıl içinde birçok kere veriliyor. Kuruluşun adresini ve telefon faks numaralarını veriyorum: Landmark Education Corporation: 353 Sacramento Street, Suite 200, San Francisco, California 94111, USA, Tel. 00.1.415.981.8850, Faks:

00.1.415.616.2411.d inlemeyen toplum ancak suç işlediği zaman onları varsayar ve polisiyle, hapishanesiyle onları karşılar. Hapishanelerimiz, dinlemeyen bir toplum olduğumuzun kanıtı olarak tıklım tıklım doludur.

- Konuşma dinlemenin bir fonksiyonudur.

Karşınıza boş bir sandalye alın ve ona konuşun. Ne kadar çabuk yorulduğunuzu göreceksiniz. Sizi dinlemeyenlere konuşmaya.,. çalıştığınız zamanları hatırlayın. Ne kadar can sıkıcı olduğunu hatırlayın.

Diğer yandan konuşmaktan çok zevk aldığınız zamanları hatırlayın. Güzel sohbetlerinizi düşünün. Göreceksiniz, mutlaka sizi iyi dinleyen bir kişi vardır. Sizin konuşmanızın kalitesi ve hoşluğu, karşıdakinin dinlemesinin kalitesinin bir fonksiyonudur.

Di nlemeyen toplum olunca tanımayan toplum oluruz ve o toplumda yetişen insanlar kendi değerlerini bulamazlar.

- Lider insanların dinlemelerine konuşan insandır.

İnsanların dinlemesine konuşmak isteyen lider, liderliğini yaptığı insanların özlemlerini, beklentilerini, umutlarını onların gözlerinden, sözlerinden keşfeder ve onlara değer verir. Bu anlamda lider, yönettiği insanların dinlemesine konuşur.

- Dostluklar ancak dinleyerek oluşur.

Bu açıklamaya gerek kalmayacak kadar aşık bir ifadedir. Ama, yine de çoğumuz, dostlukların konuşarak oluştuğunu düşünürüz. Gerçekte dostluk dinlemenin bir sonucudur, konuşmanın değil.

- Lider, kişileri kendi varoluşuna, kim olduğuna, dinlemesiyle kaydeder^{45^}

Dinlemesiyle insanları anlayan, değer veren insan öyle bir güven ve anlayış ortamı yaratır ki, bu ortam içinde herkes onu özler, onunla beraber olmak ister, onu izlemek

ister. Karakteri, inandığı temel değerler ona sürekli yol gösterir ve onun inanılır, güvenilir bir insan olduğunu tekrar tekrar gözler önüne serer.

Eğer yönetici sorular sormaz ve dinlemez ise, çok önemli bazı yaratıcı fikirlerden yararlanamaz. Gelişme potansiyeli olan ilişkiler gelişmez ve kalitesinden kaybeder. Ve ilginç olan şu: İletişim gelişmeyeceği için yöneticinin kendisi de gelişmez.

Burada yeniden hatırlatmakta fayda var: İşyeri için söylediğimiz herşey aynen aile için, aile için söylediğimiz herşey aynen işyeri için de geçerlidir.

Kızgınlık ve Memnuniyetsizlik İfadeleri

İşyerinde herkesin herşeyden memnun olmayacağı bir gerçektir. Klasik yönetim, çalışanlardan birinin beğenmediği bir şey olduğunu öğrendiği zaman, "Ne yapalım, herkesi memnun edemeyiz. Bununla yaşamasını öğreneceksin!" der, geçer. Bu tür tutum Sen Ben Anlayışının bir belirtisidir.

BİZ Bilinci'ne dayalı yönetim, çalışanlardan birinin beğenmediği bir şey olduğunu öğrendiği zaman, "Senin rahatsız olduğunu duydum. Bunu ifade ettiğin için memnun oldum. Bu durumla ilgili ne gibi önerilerin var, gel konuşalım. Fikirlerin benim için önemli. Belki beraberce durumu daha iyi hale getirebiliriz," yaklaşımı içindedir.

"EnroN" kelimesi karşılığı "kaydetme" kavramını kullandım. Benim gittiğim ■.(mİnerde "enroll," "enrollment," kelimeleri, "bir vizyona kendini verme, bir illi'ti ııkip etmeye, bir davete katılmaya kendi özgür iradesiyle karar verme," .ııl.munda kullanıldı. "Lider, kişileri kendi varoluşuna, kim olduğuna dinlemesiyle k»yıleder," cümlesini bu anlamda yorumlarsak, «Kişinin karakteri, gerçek 1,ınılılı kendini en iyi dinleme davranışında belirtir.

İnsanlar onun nasıl dinledi- l(ımı lı.ikiMk, onun önderliğini kabul ederler."

Kişiler öneriler yaptığı zaman, yönetim onları havada, soyut, uygulanması mümkün olmayan düşünceler yerine, somut ve pratik düşüncelere yönlendirir. Ayrıca uygulanan herşeyin davranış yönünden gözlenebilmesi, doğrudan ya da dolaylı olarak ölçülebilmesi gerekir.

BİZ Bilinci içindeki yönetim şirketin vizyonu ve hedefleri ile ilgili düşüncelere önem verir ve bu tür katkılarda bulunan kişilerin görüşlerinin tüm işyerinde bilinmesine olanak sağlayan iletişim kanalları oluşturur. Bir başka deyişle kişiler BİZ Bilinci'ni yücelten katkılar yaptığı zaman herkesin bu katkılardan faydalanmasına olanak sağlar.

BİZ Bilinci içindeki yönetim BİZ kavramının içine müşterileri de katar. Müşterilerin doyumunu, yararı ve sağlığı için önerilen fıkirlere önem verir ve müşterilerin şirketin bir ortağı gibi görüldüğü düşüncesine olanak verir.

Hiçbir düşünceye "Ben bunu daha önce düşündüm, biliyorum," gibi bir cevapla bakmaz. Bir düşünceyi bilse dahi, "Düşündüğünü söylediğine sevindim. Bunun üzerinde düşünmeye devam edelim," gibi teşvik edici sözlerle yanıt verir.

Eleştirme yerine nasıl düşünüleceği hakkında yol gösterir. Sürekli elemanların güçlü yönlerini keşfeder ve onları yüceltir. Çalışanların gelişimi yöneticinin önemle üzerinde durduğu odak noktasıdır.

İletişiminde yönetici daha önce incelediğimiz doğal ilkelerle, değerlerle ve şirketin vizyonu ile ahenk içindedir. Kimin haklı olduğu ile değil, neyin doğru olduğu ile ilgilenmesi gerektiğini hiç unutmaz.

Yarışmanın kişiler arasında değil, her bireyin kendi içinde olması gerektiğini bilir. Gerçek üstünlüğün bu tür iç yarışmadan kaynaklandığını bilir. Dış yarışmaya değil, iç yarışmaya önem verilmesi gerektiğini bilir. Hiçbir zaman “artık ben oldum; daha fazla gelişmeme gerek yok” demez. Yaşamın gelişme ve atılım demek olduğunu bilir. Sürekli atılım ve gelişme için de diğerlerine örnek olur.

Yöneticinin, liderin iletişimde göz önünde tutması gereken özellikler üzerinde durduk. Önümüzdeki bölümde yönetimin önemli bir parçası olan işyeri kuralları üzerinde duracağım.

İŞYERİ KURALLARI

İşyerinin kurallara göre yönetilmesi doğaldır. Önemli olan bu kuralların kişinin varlığını, teklifini ve anlamını yok etmemesidir.

Pensilvanya Eyaleti’nde Pittron Çelik Endüstrisinde Genel Müdür Yardımcısı (Hupka) ile bir işçi (Mack) arasında yer alan olayı, yönetimdeki zihniyet değişikliğini belirtmek için gittiğim bir seminerde anlatmışlardı. Büyük Mack adında bir işçi Genel Müdür Yardımcısı Hupka’ya geliyor ve kendisine birkaç gün izinle bir miktar avans verilmesini istiyor.

“Bir sorun mu var?” diye sorulduğunda, işçi karısını uzun süre ihmal ettiğini, daha fazla dayanamayan kadının Florida’daki annesinin yanına taşındığını, karısının yanına gidip barışarak onu geri getirmek istediğini söylüyor.

Bu işçi daha önce işe gelmeme gibi kötü alışkanlıkları olan geçimsiz biri imiş. Hupka’nın dışında klasik anlayış içindeki yönetim bu işçiyi atmak için bu olayı bir fırsat olarak kullanmak istemiş. Hupka’ya, “Parayı ve izni vermemesini,” salık vermişler. İzin almadığı halde onun karısının yanına gideceğini ve böylece suçlu duruma

düŖeceđini, iŖten atılması için haklı bir nedenin çıkacağını belirtmiŖler.

Hupka kurallara aykırı olduğu halde Mack'a hem birkaç gün izin vermiŖ, hem de istediği parayı. (Ŗirketin iŖleri son yıllarda kötü gittiği için Hupka'yı Ŗirketi yeniden kurmak ve canlandırmak için getirmiŖler. Hupka iŖiye inanmaya karar vermiŖ, nk hiç kimse iŖiye inanmıyormuŖ. "Eğer ben de ona inanmazsam, zaten tümüyle o iŖiyi kaybetmiŖ oluruz," diyerek, kararını vermiŖ.)

Mack karısını ikna etmiŖ, Florida'dan beraber dnmŖler. Geldikten sonra bu iŖi bir kere daha geç kalmamıŖ ya da iŖe gelmemelik etmemiŖ. Eski geçimsiz tavrının yerine, "Bu Ŗirkete ben nasıl yararlı olabilirim?" tavrı yerleŖmiŖ.

Mack bir daha avans istememiŖ, izin istememiŖ. Mack'ı örnek olarak hiç kimse yönetimden avans ya da izin istememiŖ. Bu iki neden diğer yöneticilerin Hupka'ya, iŖiye niçin yardım etmemesi gerektiği için öne sürülen nedenler imiŖ.

Bu örnekle verilmek istenen mesaj Ŗu: Bazı alıŖanlar çaresiz kaldıkları için Ŗirket mevzuatına aykırı olduklarını bildikleri halde yöneticiden yardım isterler. Bazıları da sistemi kullanmak ve istismar etmek için. İyi bir yönetici ikisi arasındaki farkı hemen anlar.

Sistemi istismar etmek isteyen kiŖiler bir kere değil, birçok kereler teŖebbs ederler. Eğer baŖarlı olurlarsa sistemi aldattıklarından dolayı büyük gurur duyar ve herkese bu baŖarılarından söz ederler.

Gerçekten zor bir durumda olan alıŖan farklı bir tutum içindedir. Sorunu kiŖiseldir ve bu sorun onun tüm enerjisini alır. Kendini iŖe veremez. Sorunu halledildiği zaman iŖyerine bağlılığı artar.

Yukarıdaki örnekte, işçiye izin ve avans verilmese idi işten atılacaktı. Onun yerine alınan işçi eğitilecekti ve becerileri işi yapma düzenine gelince şirkete verimli olmaya başlayacaktı. İşçinin eğitimi ve deneyim kazanması için geçen zaman işyerine daha pahalıya mal olacaktı. Hem ekonomik hem de insani açıdan bakıldığında, “doğru olan” yapılmıştır.

Bireyin önemi Kaybolmamak

İşyerinde karar verirken, bireyin içinde bulunduğu özel koşulları hesaba alarak karar vermeli. Hiçbir şeyi hesaba almadan sadece kuralları uygulamak bireyin teklifini ve ona verilen değeri zedeler. “Başkalarına kötü örnek olur ve herkes kendi çıkarını düşünerek şirketi istismar etmeye çalışır,” düşüncesi korkuya ve güvensizliğe dayanan bir düşüncedir. BİZ Bilinci’nin temelinde insanların dürüstlüğüne güven yatar. Dürüst olmayan davranış ortaya çıktığında o kişiyle özel olarak ilgilenmek gerekir.

Gelişimiyle ve verdiği hizmetteki kaliteyle dikkati çeken bir Türk bankasının genel müdürü benimle şunu paylaştı: “İletişim kanallarını hiyerarşiye aldırmandan açık tutmaya özen gösteriyorum. Bankamızda bütün personele şahsen mektup yazdım ve bir direkt fax numarası verdim. Direkt bana ulaşmak üzere. İsteyen ulaşıyor. Çok etkili oldu.”

Kötü Niyetli Azınlık mı,

İyi Niyetli Çoğunluk mu önemli?

Varsayalım ki işyerinde çalışan insanların yüzde 10 gibi bir miktarı, yönetici ne kadar iyi olursa olsun, sistemi istismar etmeye çalışacaktır. Bu kişilerin eğitimi ve BİZ Bilinci’nin bir parçası olması zaman alacaktır. Bu zaman zarfında en çok şikayet eden, olayların hep olumsuz yönlerini gören, işe gelmeyen, nazlanan, mızımızlanan insanlar bu azınlık grubun içinden çıkacaktır. *i şyerinde*

karar verirken, bireyin içinde bulunduğu özel koşulları hesaba alarak karar venneli.

Hiçbir şeyi hesaba almadan sadece kuralları uygulamak bireyin teklifini ve ona verilen değeri zedeler.

Geri kalan çalışanların yüzde 90'ı şirketin vizyonu içinde kalarak güçlü bir işyeri oluşturma yönünde çalışacaklardır. Bu kişiler nadiren geç kalacaklar, şikayet edecekler ve olumsuz konuşacaklardır.

Şirketin kuralları yapılırken bu yüzde 10 mu dikkate alınıyor, yoksa yüzde 90 mı? Akıllı yönetici yönetmeliği yaparken güvenilen yüzde 90'ı göz önünde tutar. Bu tür yönetmeliklerin arkasında elemana duyulan güven ve inanç yatar. Eğer yönetmelikler yüzde 10'a göre yapılırsa onların temelinde elemanlara duyulan güvensizlik ve korku yatar.

Yüzde 10'u yola getirmek için harcanan para, yüzde doksanın daha rahat ve daha huzurlu bir iş ortamı için harcanmalıdır. Yüzde 10'un hatalarını düzeltmek ya da cezalandırmak için harcanan ilgi, zaman, enerji, iyi iş yapan ve yüzde 90'ı oluşturan elemanların nasıl ödüllendirileceği konusuna harca- namaz mı?

Yönetici olarak:

- Yönetmelik ve kuralları yüzde 10 azınlığı için mi, yoksa yüzde 90 çoğunluğu için mi yapıyorsunuz?
- Çoğunluğun davranışlarını daha iyiye nasıl götürebiliriz zaman ve enerji harcıyor musunuz?
- Yanlış davranan elemanın nasıl cezalanacağı üzerine harcadığınız zaman ve enerjiyi, örnek davranış gösteren elemanların nasıl ödüllendirileceği konusunda da harcıyor musunuz?
- Yönetmelik ve yönergelerin BİZ Bilinci'ni gerçekten yansıttığına dikkat ediyor musunuz?

İşe Geç Gelme ya da İşe Gelmeme

İşe geç gelme veya gelmeme ciddiye alınmalıdır. Yani bunu önemli bir sorun olarak görmeliyiz. Bu sorunun çözümüne ceza veya korku ile değil, BİZ Bilinci içinde yaklaşılmalıdır.

Geç kalma ya da işe gelmeme verimi etkiler. Eğer önem verilmezse yaygınlaşır, geç gelenlerin sayısı artar.

İşe geç gelmeyi önlemenin iki yolu vardır: İş anlamlı ve doyumlu bir hale getirmek ve işe gelmedikleri zaman herkesin o elemanla ilgilendiğini bilmektir. Bu dediklerimizi biraz açalım.

İş anlamlı hale getirmek, işin vizyonu ve yönetimle sıkı sıkıya bağlıdır. İşin anlamlı hale getirilmesi BİZ Bilinci'nin yaratılmasının temelinde yatar. İş anlamlı olan insan isteyerek işe gelecek, doyumlu ve anlamlı bir işi olduğu için isteyerek çalışacaktır.

İşe gelmeyen eleman herkesin kendisiyle ilgilendiğini görünce kendisinin grubun bir parçası olduğunu anlayacak ve

BİZ'in bir parçası olduğunu görecektir. Geç kaldığı zaman herkese teker teker neden geç kaldığını anlatmak zorunluluğunu hissedecektir.

Haziran 1996'da Kaliforniya'da, daha önce sözünü ettiğim dört günlük bir seminere katıldım. Altmış bir kişi seminere katılıyordu. Günün başında ya da çay aralarından sonra seminere geç kalan varsa, semineri veren, "Seminere bir kişi de geç kalsa, benim gözümde hepiniz geç kalmış oluyorsunuz," der ve o kişi gelinceye kadar seminere başlamazdı. Bu temel ifadenin arkasında yatan varsayım şu idi: "Bir grup olarak herkes birbiriyle ilişki içine girse ve burada olmanın sorumluluğunu alsın, kimse seminere geç kalmaz. Bazı insanlar grubun dışında bırakıldığı için geç

kalıyorlar ve bu geç kalmada, onlar kadar, tüm grup üyelerinin de sorumluluğu var.”

13 Mart 1996 tarihli Hürriyet gazetesinin üçüncü sayfasında yer alan haberi düşünüyorum: Yüzü, gözü dayak yemekten şişmiş 5 yaşındaki bir oğlan çocuğu. Resmin altında, “5 yaşındaki B. dayak sonrası perişan haldeydi. Tedavi edilen küçük çocuk, bakım yurduna gönderildi.” “Bakıcı vahşeti” başlığı altında yer alan haber şöyleydi:
BAKICI VAHŞETİ

Kayseri’de, bakılmaları için 8 milyon lira karşılığı bir aileye bırakılan iki kardeşten 5 yaşındaki B., 27 yaşındaki M. tarafından soba demiriyle dövülerek hastanelik edildi. M. gözlem altına alındı.

Konsomatris olan annesinin Hatay’a çalışmaya gittiğini, kendilerini A. ve M. çiftine bıraktığını söyleyen 12 yaşındaki abla Y., “M. Amca kardeşimi altını ıslatıyor diye, beni de ona bakmadığımı ileri sürerek sürekli dövüyordu. Komşular feryatlarımızı duyup polise haber vermiş,” dedi. Abla Y.’ye polisler bakıyor.”



5 yaşındaki B. dayak sonrası perişan haldeydi. Tedavi edilen küçük çocuk

5’ ■• ■1 k, h<u<.uri yurduna !|>rode<&L
Bakıcı vahşeti

- Kayseri’de, bakılmaları için 8 milyon lira karşılığı bir aileye bırakılan iki kardeşten 5 yaşındaki

B-. 27 yaşındaki M' Vt arafından
^soba demiriyle övülerek hastane- Ük edüdi. M V
gö-z!frwm altına ahıd



M V kfiûtnt ki abla

^vmedmf diyori Konsomatris olan. annesi- çais^ıayA Sitî-
Smi, .faş^dilefN Â-. ■ M.

V . çitine bıraktı Siykıyen ?2 yaşındaki a

Y . İçi?, "M :- ca..Mfder;;tmi amrn »satzyor ■ diye,
beni oo ona tıaal<roar;tıUeri sürerek sörekft ■ Komşular
.ier- yattarsmızî duyup pofea haber vermiş" dedi.. Abla

Y pcüşier bakıyor.

Dayak yiyen B.'nin sorumluluğunu duyuyorum.

Aslında dayak yiyen, aç olan, eğitilmemiş, sağlıksız, ister
çocuk ister yetişkin olsun Türkiye'de oturan tüm insanların
sorumluluğunu duyuyorum.

Kimseyi suçlamak niyetinde değilim. Ama, şu satırları
yazarken bana çok açık seçik görünüyor: B. ve Y.'nin
annesi konsomatris olarak Hatay'a gitmişse, beş ve 12
yaşındaki iki çocuğunu bakmaları için A. ve M. çiftine
bırakmışsa, bundan anne sorumlu, sözü edilmeyen baba
sorumlu. O anne ve babayı yetiştiren aileler sorumlu. O
ailenin sorumlu olması için eğitim sağlayamayan tüm
kasaba, o kasabaya liderlik götüre-
meyen bir toplum sorumlu. Bu toplumun bir üyesi olarak bens orumluyum.
Dolaylı ama, 5 yaşındaki B.'nin yediği dayaktan benim de
nasibim var. Bunu biliyorum. Ve içimde bir hüzn var.
Süregiden ince bir hüzn.

Sevgili okuyucum, ben yazar olduğum için değil, bu toprağın insanı olduğum için sorumluyum. Senin kadar. Bu kitabı basan yayınevinin sahipleri, orada çalışanlar, kitabı satan kitapçı, bu haberi veren gazetenin sahipleri, yazarları, dağıtıcıları, okuyucuları, kısaca tüm toplum, hepimiz bu ülkede olup bitenden sorumluyuz. Suçu başkasına atamayız. Eninde sonunda sorumluluk gelir, BİZ'e dayanır.

Seminere geç kalmanın bana düşündürdükleri bu oldu. Bir kişinin geç kalmasından hepimiz sorumlu idik. Dört gün içinde bir toplum olmanın ne demek olduğunu ve birbirimize karşı nasıl bir sorumluluk içinde olduğumuzu öğrendik; zaten ikinci günden itibaren geç kalan olmadı. Yani, seminere gelenler ayrı ayrı bireyler olmaktan çıkarak, birbiriyle ilişki içinde olduklarının bilincine varan, BİZ Bilinci'ne ulaşmış insanlar haline dönüştüler.

İşyerinde elemanlar isimleriyle mi çağrılıyorlar? Gelmedikleri zaman, kişiler gelip, “Hayrola, hasta mısın? Ailede hasta biri mi var?” diyerek samimiyetle kendilerine ilgi gösteriyorlar mı? Yani kısacası BİZ Bilinci işyerinde hakim olmuş mu? Önemli olan bu. BİZ Bilinci işyerine hakim olunca, işe geç kalma çok azalacaktır.

Gelmemekte İsrar Ederse

İşe geç kalma veya işe gelmeme davranışı bir soruna işaret eder. Bu sorun bazen iş çevresiyle, bazen yönetimle, bazen çalışanın kendisiyle ilgilidir. Önemli olan sorunu görüp, sorunun çözümüne yönelmektir. Sorun çalışanın kendisi ise, verilen birçok fırsata rağmen kişi eğitilmemekte, BİZ'in bir parçası olmamakta ısrar ediyorsa, o zaman onuru ve değerini incitmeden işine son verilir ve neden işine son verildiği de hem kendisine hem de tüm çalışanlara izah edilir.

Şirket kendi vizyonu çerçevesinde dinamik olarak çalışıyorsa, herkes işinden memnunsu ve iş yaşamını anlamlı görüyorsa, olumsuz düşünenler, sürekli şikayet etmekten hoşlananlar, m ızmlananlar hemen kendilerini belli ederler. Herkes onların kim olduğunu bilir. Zamanla bu ufak azınlık ya işyerindeki BİZ Bilinci'nin bir parçası haline gelir, ya da kenarda kalmaya devam eder ve sonuçta kendilerini dışarıda bulur. Dışarıya atıldıkları zaman da kendileri de dahil, herkes niye atıldıkları konusunda açık seçik bir fikre sahiptir.

Hep

. epimiz bu ülkede olup bitenden sorumluyuz. Suçu başkasına atamayız. Eninde sonunda sorumluluk gelir, BİZ'e dayanır.

Dikkat edilmesi gereken yüzde 10'u denetlemeye değil, yüzde 90'a liderlik yapmaya yönelmektir. Enerji ve zaman o yönde harcanmalıdır.

BİZ Bilinci'ne ermiş işyerinde herkes iştedir. İş sadece liderin, yöneticinin değil, herkesin yüzde yüz işte olmasını gerektiren ciddi bir süreçtir.

Sorumluluk toplum olarak, daha doğrusu uygar bir toplum olarak yaşamının anahtarı. Toplum paylaşılan sorumluluklar demektir. Kısım VII'de paylaşılan sorumlulukları daha yakından inceleyeceğim.

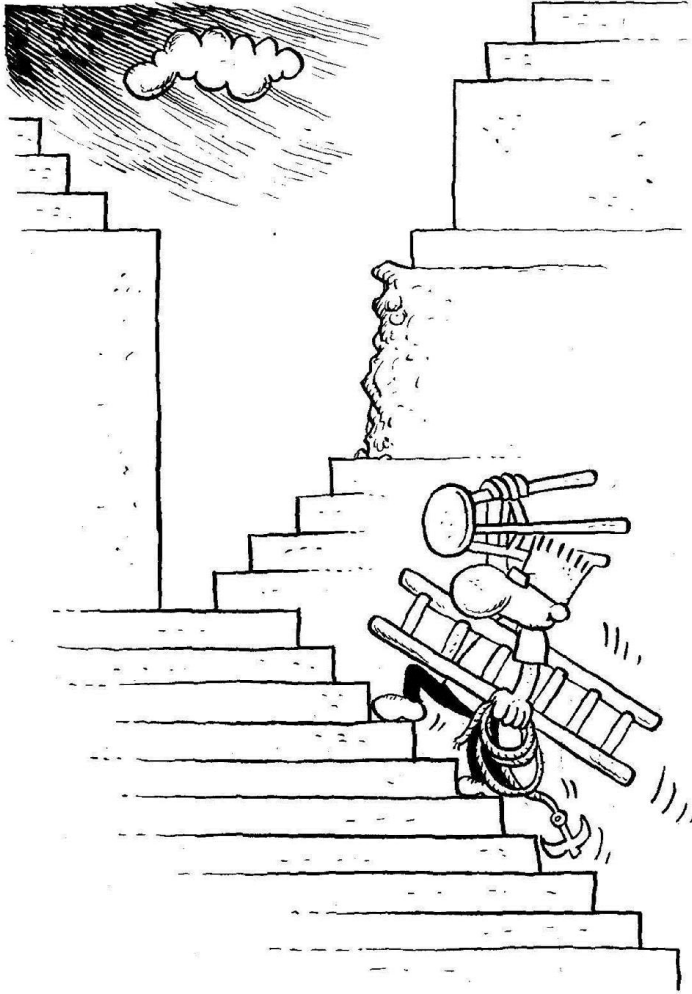
KISIM VII

PAYLAŞILAN

SORUMLULUKLAR

Herhangi bir sorunu çözmek istiyorsanız ŞU üç soruyu kendinize sorun: (1) Ne yapabilirim? (2) Ne okuyabilirim? (3) Kime sorabilirim?

Jim Rohn



İŞYERİNDE İŞTE OLMAK

Birçok insan işyerine evden “yük” getirir. Bu doğaldır. Çünkü insan bir bütündür ve evde olan yaşamının tümünü etkiler.

Doğal olmayan birçok insanın işyerine evden “yük” getirdiğinin farkında olmayışıdır.

İşyerinde BİZ Bilinci’ni oluşturmak üzere yapılan tüm eğitim çalışmaları insanın bütünlüğünü ortaya koyarken, “yük” getirmenin olacağını da öğretmesi gerekir.

İkinci bir “yük,” kişinin geçmişinden kaynaklanan “yük”tür. Eski öfkeler, kırgınlıklar, umut kırıklıkları bugüne aktarılmıştır. Bu yükler çalışanları yavaşlatır, yorar. Hiçbir faydaları yoktur. BİZ Bilinci gelişmesine bu tür “yük”ler büyük engel teşkil ederler. “Yük” altında ezilen çalışan iletişiminin büyük bir kısmını işle ilgili olmayan duygusal konulara, öfke, küsme, kırgınlık ve hayal kırıklıklarına ayırır.

Çalışanların dosyalarına konan kötü raporlar işçinin bu olumsuz “yük”lerinin bir parçasını oluşturur. Değişik sürelerde çalışanların bu kötü yüklerden kurtulmalarını sağlamak gerekir. Katıldığım bir iş seminerinde öğrendiğime göre Amerika’da bir şirket her beş yılda bir personelin kendilerinin, dosyalarından çıkarmak ve atmak istedikleri evrakları atabilecekleri bir gün ayarlamıştır. Aynı kurum, yeni bir karar alarak, elemanların olumsuz davranışları kadar, övgüye layık, olumlu davranışlarını da dosyada tutmaya karar vermiştir. Seminerde söylendiğine göre bu uygulamanın sonucu işyerinde moral yükselmiş ve çalışanlar daha şevkle yeni bir başlangıç yapmışlardır. Yeni başlangıçlar yeni umutlar, yeni umutlar da şevk getirir.

Şirket, çalışanların kendi aralarındaki “yük”lerden kurtulmaları için çaba harcadığı kadar, kurum ile elemanlar arasındaki “yükler”den kurtulmaları için de çaba harcamalıdır. Kurumla elemanlar arasındaki “yükler” genellikle ilişki sorunlarıdır. Aşağıda ilişkide dikkat edilmesi gereken noktalar özet olarak verilmektedir. Eğer sizin

yönetiminiz altında ilişki sorunları görüyorsanız, aşağıdaki listeyi kullanmaya özen gösterin.

İlişkide Dikkat Edilmesi Gereken 12 Yol Gösterici Nokta

1. Gerçek soruna yönelin. Çözmeye teşebbüs etmeden önce sorunun gerçek sorun olduğunu bilin. Bir semptomla mı ilgileniyorsunuz, yoksa gerçekten sorunu kökünden yakaladınız mı? Burada dinlemenin, yargılamadan, korkutmadan, insana değer vererek dinlemenin önemi büyüktür.
2. Gerçek çözüme yönelin. Ancak BİZ Bilinci içinde, kazan-kazan ilkesine uygun, sistem içi düşünce içinde üretilmiş çözümlerin gerçek olduğunun bilincinde olun. Birçok çözüm seçenekleri içinde hangi seçeneğin herkesin en çok çıkarına olduğunu düşünün, anlayın, bulun ve öyle çözüme karar verin.
3. Gerçek odak noktasını kaçırmayın. Sorunun çözümü ile ilgili yer alan konuşmaların hep olumlu, gerçek soruna, gerçek çözüme dönük olması gerektiğini unutmayın. Eğer kişilerle tartışmaya başlamamışsanız, yanlış yolda olduğunuzu anlayın. Eğer konuşma sorunla ilgili değil, kişisel alanlara gidiyorsa, hemen bunun olumsuz olduğunu fark edin ve soruna dönük kalmaya özen gösterin.
4. Doğru tutum içinde olun. Sorunları gelişme için bir fırsat olarak gördüğünüz sürece doğru tutum içindediniz. Bu sorunların üstesinden gelecek potansiyele önem verin; bu potansiyelin hem sizde, hem karşınızdakinde, hem de kurumda var olduğunu unutmayın.
5. Doğru güdülenme. Karşıdakini empati ile dinleyin. Kendinizi onun yerine koyun. Onun gereksinmelerine,

sorunlarına, olayları görüşüne duyarlı olun. O insana elinizden geldiğince yardımcı olmaya hazır olun. Onun gelişimi için yardımcı olmaya karar verin ve karşılığında hiç birşey beklemeyin.

6. Uzun vadeli düşünün. Kısa vadeli düşünme gerçeğe uymaz. Karşınızdaki insanla bir sorunu çözer- ken on beş-yirmi yıl birbirinizin yüzüne bakacağınızı unutmayın. İlişkiler çabuk kurulmaz. Bu nedenle var olan ilişkilerin değerini bilmeli ve onları çabuk yıkmamalıdır. Kısa vadeli sonuçlara değil, uzun vadeli neticelere önem verin.
7. Doğru ilişki içinde olun. Sorunları çözerken ilişkiyi gerçekçi ve doğru bir çerçeve içinde tutmaya özen gösterin. Doğru ilişki içinde olursak, aramızda BİZ Bilinci gelişmeye başlar.ç

^Sorundan gelişme için bir fırsat olarak gördüğünüz sürece do^an tutum içindediniz.

8. Değer Verin. Karşıdakine saygı duyun ve değer verin. Karşıdaki bizim gibi düşünmüyorsa bunun nedenleri vardır. İnsanlar “tek” oldukları için, aynen bizim gibi düşünmemeleri doğaldır. İnsanların sizden farklı düşünmesinin doğal olduğunu kabul ederek sorunun çözümüne başlamak gerekir. Her insan sizin bilmediğiniz bir şeyi bilir ve sizin göreviniz bu bilmediğiniz şeyi o insandan öğrenerek gelişmektir.
9. Doğru amaç. Sorunun çözümü her iki taraf için de yararlı olmalıdır. Amaç kendinizin ve karşıdakinin gelişmesi olmalıdır. Bu gelişme sizi beraberce BİZ Bilinci'ne götürecektir.
10. Sinerjik çözüm. Çözüm için sadece kendi potansiyeliniz içinde kalmayan, sorunun bir parçası olan herkesin çözüm önermesine izin verin ve onları tanıyın. Her iki

tarafın çözümünün ötesinde bir üçüncü çözümün bulunabileceği fikrine, yani sinerjik iletişime⁴⁶ açık olun.

11. Kendini adama. Sorunun çözümü kolay olmayabilir. Biraz sıkıntıya girmeye, kişisel bütünlük içinde kalarak verdiğiniz sözde tutarlı olmaya özen gösterin. İlişki içinde olduğunuz insanların değerli olduğunun, sorunun çözümünün herkese yararlı olacağını bilincinde, azimle çözüm aramaya devam edin; yarı yolda vazgeçmeyin.

Kı sa vadeli düşünme gerçeğe uymaz. Karşımızdaki insanla bir sorunu çözerken on beş-yirmi yıl birbirinizin yüzüne bakacağınızı unutmayın.

12. Lider olduğunuzu bilin. Sorunun çözümü için kol sıvadığınız anda kendinizin lider olduğunuzu bilin. Rolünüz ne olursa olsun, sorun çözümünde yer alan kişi olarak öncülüğü ele almış durumdasınız ve lidersizsiniz.

Bu liste sadece işyerindeki değil, ailede ya da günlük yaşamınızda yer alan diğer sorunlar için de kullanılabilir.

⁴⁶ Sinerji, bütünü parçalarının toplamından daha büyük olduğunun ifadesidir. Bütünü oluşturan parçalar arasındaki ilişkiler, parçalardan bağımsız olarak bir anlam taşırlar ve bütüne anlam katarlar. Parçalar bu ilişkiler sayesinde anlamını kazanır ve diğer parçalarla bütünleşir. Kişiler arası ilişkilerde söz konusu olduğu kadar, kişinin kendi iç dünyasındaki sinerjiden de söz edilir. Sinerjik iletişim, iki kişinin teker teker düşündüğünden daha büyük bir düşünceye götüren, her iki kişiyi kapsayan daha büyük bir bütünü içeren bir iletişimdir.

İlişki sorunlarından kurtulmak demek, bir anlamda, ilişki bahçesindeki yabancı otlardan kurtulmak demektir. İlişki bahçesindeki yabancı otlardan kurtuldukça, ilişki bahçesine diktiğiniz çiçekler yeşermeye başlar. Gelecek

bölümde, bahçenize ektiğinizle, bahçenizden biçtiğiniz birbirine nasıl benziyor konusunu inceleyeceğiz.

NE EKERSEN ONU BİÇERSİN

Klasik anlayış içinde çalışanın durumu tamamiyle piyasa koşulları içinde değerlendirilirken, BİZ Bilinci içinde durum daha kapsamlı olarak değerlendirilir. Uzun vadede şirketin nerede olmak istediği, vizyonu, çalışanın katkısı, doyumlu, anlamlı bir yaşam oluşturması, piyasa koşullarıyla beraber göz önünde tutulur. Yönetim, “Çalışanıma ne yapabilirim de onların yaşamını verimli, etkili, anlamlı ve doyumlu yapabilirim,” ilkesi içinde davrandığı zaman, çalışan bu tutumu, “İşyerim için elimden geleni en iyi nasıl yapabilirim,” tutumuyla cevaplandırır.

Çünkü ister aile, ister iş, ister toplumda olsun insanoğlu yaşamda ne ekerse onu biçer:

- Çalışana değer ver, o da sana değer verir.
- Çalışandan nefret et, o da senden nefret eder.
- Çalışana saygısız davran, o da sana saygısız davranır.
- Çalışanı takdir et ve hakkaniyetle davran, o da seni takdir eder ve elinden gelen üretimi ve yardımı yapar.

Yaşamlarının karşılıklı etkileşimden oluştuğunu bilerek BİZ Bilinci içinde yaşayan kişiler, kendi düşünce, tutum ve davranışlarıyla istedikleri, daha doğrusu hak ettikleri çevreyi oluştururlar. Uzun vadede ister ailede olsun, ister işte olsun herkes hak ettiği çevreye kavuşur. Bu anlamda düşünülünce kimsenin şikayete hakkı yoktur. ■

Acaba bazı insanlar kendilerine sevgi, saygı, onurla davranmaktan anlamazlar mı? Birçok kere, “Adam olsa anlardı,” “İnsan değil ki, laftan anlasın!” gibi çok olumsuz laflar duyarız. Bu tür sözler kısa vadeli beklentilerin etkisi altında söylenmiş sözlerdir.

Öbür yandan dilimizde “Güler yüz, tatlı söz, yılanı deliğinden çıkarır,” gibi sözler de vardır.

Normal sıradan bir insana değer verir, saygı duyar, onurlu davranırsan o kişi uzun vadede mutlaka sana değer verir, saygı duyar ve onurlu davranır. İki koşul var: (1) Bu davranışında yapay olmayacak ve kişiyi kullanmaya kalkmayacaksın. (2) Kısa vadede değil, uzun vadede bu değişikliği bekleyeceksin.

“Doğru olanı yapmak” insan doğasının bir parçasıdır. Sen doğru davranırsan, çevrendeki insanlara model olmuş olursun, onların da doğru yapmasını sağlarsın.

Davranış koşullu olduğu zaman, yani karşıdakine değer verme, saygı duyma, onurlu davranma koşullu olduğu zaman, insanlar kendilerini kullanılmış ve denetlenmiş hissederler. “Sen bana şöyle yaparsan ben sana değer veririm,” düşüncesi koşulludur. Karşılık beklemeden, karşıdaki insan olduğu için bu temel değerleri, sevgiyi, saygıyı onuru hak etmiştir. Bunlardan vazgeçmek yok. BİZ Bilinci ancak ve ancak bu temel üzerine kurulabilir.

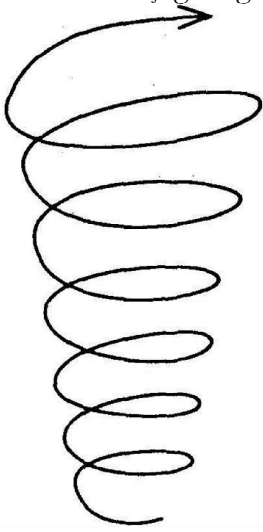
Eğer ailede veya işyerinde insanlara değer verirmiş gibi görünürsen, onlar da sana değer verirmiş gibi davranırlar. Eğer onlara gerçekten değer verirsen, onlar da sana gerçekten değer verirler. Hiç şaşmaz! Yeniden söyleyelim: Yaşamda ne ekersen, onu biçersin.

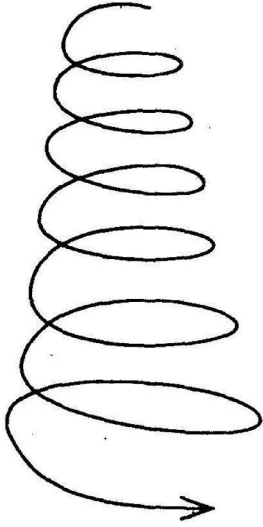
Aşağı Sa[^]nal, Yukarı Sa[^]rma

İnsan ilişkilerinde karşılıklı etkileşim, yani “ne ekersen onu biçersin,” ilkesi sarmal (helezon) bir şekilde gelişir.

Eşyadan, makineden, teknolojiden daha az değer verilen bir yönetim anlayışı içinde insanlar değerlerini gittikçe kaybeder, kendilerini daha onursuz ve daha az saygıya layık görürler. Bu görüş onların daha az üretici olmasına yol açar, kendilerini sürekli daha çok Sen Ben

Anlayışı içinde kullanılmış ve istismar edilmiş hisseder ve verebileceklerinin en azını verirler. Yönetim bu sonuca bakarak elamanlara daha da az değer verir, saygısızca davranırsa aşağı doğru bir sarmal başlamış olur.





Önce insan ilkesi içinde yönetilen bir işyerinde insan değerlidir, onurludur ve saygı gösterilir. Kendini değerli gören insan elinden geleni yaparak üretimi ve kaliteyi üst düzeyde tutar. İnsanın katkısını gören yönetim insana daha çok yatırım yapar; onun gelişimini, onun işyerinde anlamlı bir yaşamı olmasını ciddi olarak düşünür ve üzerinde çalışır. Bunu gören eleman kendini üretime ve kaliteye daha çok verir. Yukarı doğru bir sarmal başlamış olur.

Sarmal ile ilgili önemli bir yön şudur: Zaman içinde sarmal hem ivme hem de hız yönünden büyür. Yukarı doğru başlayan bir sarmalda iyi daha da iyi olmaya hızla devam eder, aşağı doğru başlamış olan bir sarmalda ise kötü de hızla kötü olmaya devam eder.

Sarmal etkisi organizasyonun herhangi bir yerinde başlayabilir. Her zaman yukarıdan gelmesi söz konusu değildir. Yönetici sarmalın etkisini hemen fark edebilmeli ve yukarı bir sarmal ise < ılayın bir parçası haline gelmeli,

aşağı doğru bir sarmal ise tüm gücünü kullanarak olayın büyümesini durdurmaya çalışmalıdır.

Bir organizasyonun neresinde olursa olsun kişi bir bütünün parçasıdır ve olumlu ya da olumsuz etkisini gösterme gücüne sahiptir. Bütünün her parçası önemlidir. Hiçbir parçasını ihmal edemeyiz. İnsan onuru, değeri ve koşulsuz sevgi herkesin hakkıdır ve öyle bilinmelidir. Bu konuda üst kademe, kadın erkek, yeni giren, tecrübeli, yüksek tahsilli, tahsilsiz ayrımı yapılamaz. Her insan koşulsuz olarak değere, saygıya ve sevgiye layıktır.

Eğer ailede veya işyerinde insanlara değer verilmiş gi,bi görünürsen on"lar da sana değer vermiş gi,bi davranırlar. Eğer onlara gerçekten değer verirsen, onlar da sana gerçekten değer verirler.

Eğer yönetici bir kişiyi değersiz görürse tüm grup bunu görür ve bu gözlem BİZ Bilinci'nin oluşmasını önemli biçimde aksatır. Olumsuz tutum virüsü organizasyonun tümüne dağılmaya başlar. Biliyorsunuz yaygın hastalıklar bir tek hasta insanla başlar ve tüm topluma yayılabilir. Değer kaybı da bir hastalıktır ve bir tek insanın değerini kaybetmesi ile başlar ve tüm topluma yayılır.

Yöneticinin bir yerde bir kişiye değer vermeyen, onur kırıcı davranışı sadece o kişiye dönük olarak algılanmaz, grup üyelerinin hepsinin onuruyla ilgili görülür. Yöneticinin içtenlikle BİZ Bilinci içinde olması ve BİZ Bilinci'ni tüm hücrelerinde duyacak hale gelmesi pek çok önemlidir. Hastalığın başlamaması ancak bu bilinç içinde mümkündür. Yönetici/Liderde başlayan bu bilinç işyerinin tümüne yayıldıktan sonra, tek tük bencillik hastalığına yakalanan insanlar işyerine bu hastalığı yayamazlar. Çünkü BİZ Bilinci, Sen Ben Anlayışı'nı taşıyan virüsün yayılmasını önleyen bir bağışıklık ortamı oluşturur.

Aşığıya Doğru Giden Bir Sarmalın Yapısı

- Karşılıklı atışma, tartışma başlar. Daha sonra birbirinden şikayet etme ve birbirinin arkasından konuşma şekline dönüşür.
- İkinci basamak işten soğuma ve işe gelmeme, işe geç kalmanın artmasıdır.
- Şirkete güven ve sadakat azalmaya başlar.
- Moral düşer, kişilerin neşesi kaçar.
- Verim ve kalite düşer.
- İşyerinin karı düşer ve bazı kişilerin işten çıkarılması ve ücretlerin arttırılmaması, hatta azalması olasılığı artar.

Bu böyle devam ederse virüs her yere yayılır ve yavaş yavaş kalite daha da çok düşer. Piyasada yerini kaybeden hizmet ya da üründen işyeri daha çok zarar etmeye başlar. Çalışanlar ve yöneticiler daha çok stres altına girmeye başlar ve olumsuz ivme hızlanır ve büyür.

Aşığı giden sarmal herkesin kaybettiği bir durumdur: İşçi kaybeder, yönetici kaybeder, şirket kaybeder, müşteri kaybeder, toplum kaybeder. Fakat insanlar birbirlerine o kadar düşmanlık beslerler ki, "Ben zarar görüyorum, ama ona da zarar vereceğim," anlayışı içinde kaybet-kaybet tutumu içinde düşünürler.

Yukarıya Doğru Giden Bir Sarmalın Yapısı

Öbürünün aksine yukarıya giden sarmalın yapısı herkesin çıkarını ve moralini yükseltici bir özelliğe sahiptir.

- Kişiler birbirlerinin isteklerini dikkate alır ve aralarında beliren farkları uzlaşma yoluyla hallederler.
- Karşılıklı güven duygusu artar.
- Sadakat duygusu artar.
- Moral yükselir ve şevk artar.
- Kişilerin birbirlerine ve şirkete verdikleri önem ve kendini adama artar.

- İşe geç gelmeler ve işe gelmemeler azalır, ortadan kalkar.
- Kimse işten çıkmak, iş değiştirmek istemez.
- İsteyerek işbirliği yaparlar.
- Sinerjik iletişim artar ve kişiler birbirleriyle açıkça paylaşır, yaratıcılık, olumlu görüşler, birbirini destekleme, pratik ve etkili fikirler artar.
- Üretim ve kalite artar.
- Sonuç olarak şirketin pazarda payı ve karı artar.
- Bu başarıyı örnek alanlar, diğer birimler, kuruluşlar, rakip ler vb., olumlu etkilenip bu olumlu etkiyi yayarlar. Doğal olarak bundan bütün toplum yararlanır.

Yukarıda sözü geçen süreçler şirketin daha da güçlenmesine ve daha da olumlu bir ortamın gelişmesine yol açar ve süreç büyüyerek devam eder.

Aşağıya doğru giden sarmalı nerede durdurarak yukarı giden sarmalı başlatabiliriz?

İlk adım uzlaşmadır. Sen Ben Anlayışı içinde birbirini sevmeyen, birbirine değer vermeyen, birbirinin onuruna saygı duymayan insanlar bu ilk adımı atamaz. BİZ Bilinci içinde birbirini seven, değer veren, birbirinin onuruna saygı duyan insanlar sürekli uzlaşma ve huzur ararlar. Birbirlerine hizmet etmek isterler.

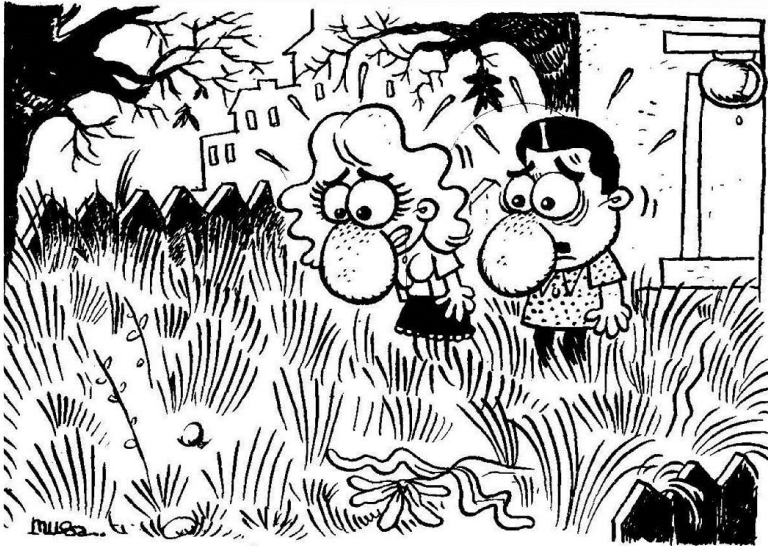
Tersine Çevirmek Her Zaman Mümkündür

İster yukarı sarmal olsun, ister aşağı sarmal olsun, süreç yön değiştirebilir. İnsanların bunun bilincinde olması gerekir. Bilincinde olma sorumluluğu doğal olarak önce yöneticiye düşer. Aşağıya doğru sarmalın hiçbir zaman başlayamayacağı kadar iyi bir ortam yoktur. İhmal, dikkatsizlik, karışıklık aşağı doğru bir sarmalı başlatabilir. Aşağı doğru sarmal ne kadar kötü olursa olsun, bilinçli müdahale ile olumsuz süreç durdurulup, yerine olumlu yukarı doğru sarmal süreci başlatılabilir.

İlişkiler bir bahçeye benzer. Bahçemiz çok iyi ve bakımlı, güzel çiçekler açıyor diye ihmal edemeyiz, ■ İhmal edersek bir süre sonra otlar bitmeye başlar. Diğer yandan bahçemizi otlar bürümüş olsa bile, o otları temizleyecek ' gücümüz vardır ve otları temizledikten sonra istediğimiz gibi güzel bir bahçe oluşturabiliriz.

Bahçeyi otların bürümeye başladığını keşfederseniz, yani aşağıya doğru giden bir sarmal başlamışsa, telaşa kapılmayın. Aşağıdaki şu yönlere dikkat edin:

Ah Şu Kocalar / Hale Pakcan



1. Eğer erken teşhis edilirse aşağı doğru giden sarmallar daha kolay yukarı giden sarmallar haline dönüştürülebilir.
2. Dönüşümü sağlayabilmek için sorunun her iki tarafça açıklıkla ve dürüstlikle tanınması, sonuçlarının belirlenmesi ve üzerinde hemfikir olunması gerekir.
3. Bir üçüncü kişinin, her iki tarafın güvendiği ve saydığı bir üçüncü kişinin, ilişkiye yol göstermesi gerekir. Sarmal yön değiştirmeden bu kişi görevini bırakmamalı, yardım etmeye devam etmelidir.

Sorulacak Sorular

Bir sarmalı değerlendirmek için sorulacak altı önemli soru vardır:

1. Kişiler arası tartışmalarda, gerginliklerde, şikayetlerde bir artma mı var, azalma mı?

Sen Ben Anlayışı'nın hakim olduğu yerlerde gizliden ya da açıktan tartışmalarda, yüzleşmelerde, ve sendikaya akseden işle ilgili şikayetlerde bir artma olur. Bu tür olaylar bir işyerinde artmaya başlıyorsa, kişiler arası ilişkilerde bir sorun olma ihtimali çok yüksek demektir.

İnsanlar sevgi görmedikleri, değer verilmedikleri, onurlarına saygı duyulmayan, kısacası adam yerine konmadıkları yerde daha gergin ve kızgın olurlar. İnsanlara değer verilen yerlerde makineler ara sıra bozuk olsa, çevrede aksaklıklar olsa, bazı şeyler tam istendiği gibi çalışmasa da gerginlik o kadar yüksek olmaz. İşçiler haksızlığa, değer verilmemeye, yani insan yerine konmamaya, doğal olarak her insan gibi en çok tepki gösterirler.

Bu demek değildir ki, insanlara değer verin, onurlandırın ve onların çevrelerine, iş ortamına, makinelerin çalışıp çalışmamasına aldırmayın. Vurgulanmak

istenen kısa ve uzun vadeli aksaklıklardır. Çalışanına değer veren işyeri mutlaka onlara layık bir çalışma ortamı yaratmaya gayret eder. Bu gayreti gören elemanlar uzun süre zorluk çekmeye razı olurlar.

2. Elemanların morali yüksek mi, düşük mü?

Düşük moral kendisini birçok biçimde ifade eder:

- Gevşek ve uyuşuk davranışlar
 - Sürekli mazeret bulma
 - İşe katılım konusunda isteksizlik
 - Sorumsuzca bir tutum
 - Yönetici ile karşılaştıklarında gözlerini çevirme
 - İşin bitimini bekleme ve bir gözü saatte olma
 - Elemanlar arasında gerginlik ve ani öfke patlamalarının olması
 - Birinin işini diğerinin beğenmemesi ve birbirlerini sabote edici, çelme takıcı tavır içinde olmaları
- Diğer yandan yüksek moral olumlu davranışlarla kendini ifade eder:

- Bir şey istendiği zaman hemen tepkide bulunma
- Gayret gösterme
- Yaratıcı düşünce bolluğu
- Kendiliğinden doğal bir iletişim süreci
- İş bitirmek için gerektiğinde ek zaman vermede istekli olma
- Birbirlerinin olumlu yönlerini görme ve karşılıklı birbirlerini destekleme
- Bol bol gülümseme ve karşılıklı birbirlerini yüceltme

Bu tutum içinde olan insanlar BİZ Bilinci oluşturmaya başlamışlardır. Yaşamlarında birbirlerinin anlamı olmaya başlamıştır.

3. Toplantılarda elemanların düşünceleri ve kanaatleri sorulduğunda hemen konuşmaya başlıyorlar mı, yoksa tüm oda sessizliğe mi bürünüyor?

Bir işyerinin başarısının en önemli kaynağı orada çalışanların yaratıcı düşüncelerini paylaşabilmeleridir. Düşünceleri sorulduğunda elemanlar sessiz kalıyorsa, somurtuyorsa, olumsuz kullanıyorsa, ağızlarını açıp doğal olarak düşüncelerini paylaşmaktan çekiniyorsa, yönetici şunu bilmelidir ki, ortamda güvensizlik ve korku vardır ve ivedi biçimde bu güvensizlik ve korku, güven ve desteğe dönüşmelidir.

Benim çalışanlardan en sık duyduğum şikayet şu olmuştur: Genel Müdür yıllık paylaşım toplantısında herkesin istediğini serbestlikle söylemesini istediğini ifade ediyor; elemanlar buna inanıp dilek ve gözlemlerini ifade etmeye başlayınca, söylenenler genel müdür yardımcılarında ya da üst düzeyde görevli başka birinin hoşuna gitmiyor ve bu kişi herkesin önünde, söylenenin gerçeği ifade etmediğini, durumun başka türlü olduğunu belirten bir konuşma yapıyor. Öyle bir durum yaratılıyor ki, üst düzeyden biri ile eleman karşı karşıya bırakılıyor. Doğal olarak o andan sonra hiç kimse ağızını açmaya cesaret edemiyor.

Bu durumda genel müdür, yardımcılarında sadece dinlemelerini ve not almalarını istemelidir. Amaç toplantılarda konuşmayı teşvik etmek olmalıdır. Kim doğru, kim yanlış dönüştürse, her zaman üst düzeydeki haklı çıkacaktır. Ve ağızını açan kendini enayi hissedecek ve içten içe bir daha ağızını açmamaya yemin edecektir.

4. Çalışanlar güven ve sadakat gösteriyorlar mı?

Güven ve sadakatı ölçmek çok zordur. İletişim anında yüz ifadeleri, beden dili (rahatlık ya da gerginlik ifade

etmesi gibi) yoluyla dolaylı olarak bunları anlamak mümkün olur.

- Çalışanlar toplantılarda ya da teke tek iletişimlerde açık ve güvenli davranıyorlar mı?
- Yönetici ile konuşurken eleman gözünün içine bakarak mı, yoksa gözünü kaçırarak mı konuşuyor?
- El sıkılmaya pek istekli değil mi, yanlarına yaklaşıldığı zaman geriye mi gidiyorlar, konuşma fırsatı çıktığı zaman konuşmamayı mı seçiyorlar?
- Yönetici ile konuşurken kişiler söyledikleri sözleri tarta tarta çekinerek mi konuşuyor yoksa serbest şekilde doğal olarak mı iletişim kuruyorlar?

Güven, kişinin karakterine inanmakla başlar. Eğer kişinin bütünlüğü varsa, yani özü, sözü ve davranışı ahenk içinde ise, dürüst ve tutarlı ise insanlar ister istemez güven duyarlar. Duruma göre kişi "kıvırtıyor" ise, yani söylediğini davranışına yansıtıyor ise, güven oluşamaz.

Samimi olmayan bir iltifat, gereksiz bir çıkışma, bir kişinin görünüşü, cinsiyeti, ırkı, yaşı ile ilgili olumsuz bir söz, gereksiz bir soru, onur kırıcı bir davranış güveni yok eder. Yalan söyleme, tutarsızlık, taraf tutma, birine iltimas geçme güven ortamının oluşmasını engeller.

Doğruyu olduğu gibi söyleyen, içi dışı bir, insanların değeri ve onurunu koruyan, ama onların gelişimi için sürekli onlara yol gösteren insana güven duyulur. Sadece iş yönüyle değil, tümüyle insana değer veren, ailesini, çocuklarını, yaşamının tüm yönünü değerli görüp hal hatır soran insana değer verilir ve güvenilir.

5. İşe geç gelme veya gelmeme artıyor mu?

Eğer işe gelmede gecikmeler artıyorsa ya da hiç gelmeyenlerin sayısı çoğalıyorsa, mutlaka altında bir neden vardır. Yönetici bunları takip etmeli ve böyle bir artış

gördüğünde bunun altında yatan nedenleri araştırmaya başlamalıdır. *ş am bir bütündür.*

Kişinin evinde olan işini, işinde olan evini etkiler.

Bir kişiyi etkileyen, o kişinin içinde bulunduğu tüm ^vbu etkiler.

6. Üretim artıyor mu, azalıyor mu? Çalışma ve ürün kalitesi artıyor mu, düşüyor mu?

Üretime ve kaliteye birçok faktör etki eder. Ama en çok ihmal edilen, aslında en temel faktör, insan faktörüdür. İnsanlar sizin işyerinizde kendilerini değer verilen, yani adam yerine konan kişiler olarak görüyorlar mı?

Eğer işyerinde Sen Ben Anlayışı baskın ise, sürtüşme ve olumsuzluklar sürüp gidecektir. Eğer BİZ Bilinci hakim ise, o zaman üretim ve kalite mutlaka daha olumlu yönde gelişecektir.

Ya

İş Değertendirme

İş değertendirme Sen Ben Anlayışı içinde mi, yoksa BİZ Bilinci içinde mi yapılıyor? Bir işyerinde en kritik yönlerden biri budur. Kişilerin performans değertendirmeleri ve dosyalarına konan yazılar ya Sen Ben Anlayışı içinde yapılır, yani "Senin hatanı keşfetmek için performansını gözden geçiriyo- rum;bana kendini ispat et" anlayışı hakimdir, ya da, BİZ Bilinci içinde performans değertendirmesi yapılır, yani "Senin başarılı olacağını biliyorum, potansiyelin olmasa zaten bu işe alınmazdın. Benim görevim, senin daha çok gelişmen ve tüm potansiyeline erişmen için sana yardım etmek. Hem sana hem de şirkete yararlı olmak istiyorum," anlayışı içinde yapılır.

Sen Ben Anlayışı içinde yapılan performanslar genellikle aşağıya doğru yönelen bir sarmalın başlangıcı

olur. Öte yandan BİZ Bilinci içinde yapılan performans değerlendirmeleri yukarıya doğru yönelen bir sarmalın başlangıcı olur.

Ev ve İş

Unutulmaması gereken yönlerden biri de şudur: İşyerinde başlayan sarmallar, aşağı ya da yukarı doğru, kendisini eve de taşır. İşte olumsuzluklar içinde bunalan kişi eve gidince eşine ve çocuklarına da olumsuz davranarak evde aşağı doğru bir sarmal başlatabilir. Ya da işte memnun, doyumlu, coşkulu kişi bu duygusunu eve taşıyarak evde de olumlu bir sarmal yaratır.

Bunun tam tersi de olabilir; yani evde Sen Ben Anlayışı içinde yaşayan ve sürekli birbirini ezen, olumsuzlaştıran, zehirleyen eşler çalıştıkları işyerinde de olumsuz sarmallar başlatırlar. Ya da evde BİZ Bilinci içinde huzurlu, mutlu, doyumlu bir ilişki içinde olan eleman, işyerinde bu olumlu duyguları taşıyarak işyerinde olumlu bir sarmal başlatabilir. Yaşam bir bütündür. Kişinin evinde olan işini, işinde olan evini etkiler. Bir kişiyi etkileyen, o kişinin içinde bulunduğu tüm grubu etkiler.

İşin devam edebilmesi için verim, kalite ve maliyetin rekabet ortamında yaşayabilecek düzeyde olması gerekir. Verimi, kalitesi ve karlılığı diğer şirketlerden düşük olan işyerinin uzun süre ayakta kalabilmesi mümkün değildir. Üretim, kalite ve karlılık konusunu önümüzdeki bölümde inceleyeceğim.

ÜRETİM, KALİTE VE KARLILIK

Üretim, kalite ve kârlılık her işyerinin üzerinde önemle durduğu konulardır. Eğer üretim, kalite ve karlılık düşerse işyeri uzun süre ayakta kalamaz. Bu sadece yöneticinin değil, işyerinde çalışmaya devam etmek isteyen herkesin üzerinde önemle durduğu konu olmalıdır.

Verimlilik nedir? Verimlilik, girdi ile çıktı arasındaki orandır. Çıktı üretilen mal ya da hizmettir. Girdi emek, malzeme, enerji, zaman, sermaye, bilgidir. İstenen az girdi ile çok çıktı elde etmektir. Az masraf edip (daha az emek, daha az malzeme, daha az enerji, daha az zaman, daha az sermaye, daha az bilgi koyup) daha çok ürün elde etmektir.

Her iş kendine özgü üretim ve verimlilik birimleri kullanabilir: Reklam ajansı bir yılda tamamlanan iş sayısı ile verimini ölçebilir. Hastane kaç hastaya hizmet verdiğini, kaç yatak doldurduğunu ürün birimi alabilir. Okul, kaç öğrenciye eğitim verdiğini birim olarak kullanabilir. Bir yayınevi yılda kaç kitap bastığını üretim birimi olarak alabilir. ■

Verimi arttırmak birçok faktöre bağlı bir olaydır. Bu faktörleri iki grup altında toplayabiliriz: 1) Yatırım Faktörleri, 2) İnsan Faktörleri.

Yatırım Faktörleri

Yatırım faktörleri geniş bir kategoriyi kapsar: Ürünün planlanması, makinelerin türü ve kalitesi, araç ve gereçlerin yeterliliği, bilgi işlem sistemleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi. Yönetici bu alandaki faaliyetleri ile daha iyiye gidebilir ve bu yatırım faktörlerindeki iyileştirme üretimi olumlu olarak etkiler.

İnsan Faktörleri

Çalışanların tutumları, güven, ilişkinin kalitesi ve türü öl- çülemeyen fakat üretimi doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bu ölçülemeyen faktörler, ölçülebilen semptomlar gösterirler. Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi semptomlar işe geç gelme ya da gelmeme, kaliteye aldırış etmeme, sürekli şikayetler ve sürtüşmelerdir.

Bu her iki grup faktör de, yani hem yatırım faktörleri hem insan faktörleri denetlenebilir. Ne var ki, çoğu kere

yönetim yalnız yatırım faktörlerini göz önüne almış, insan faktörlerini ihmal etmiştir. Ölçülemediği, daha çok gayret gerektirdiği, daha çok bilgi gerektirdiği, daha çok olgunluk ve gelişim gerektirdiği için insan faktörlerinin üstünde genellikle pek durulmaz.

Üretimin düşmesine yol açan aşağıya yönelmiş bir sarmala bakalım:

Aşağıya Doğru Giden Bir Üretim Sarmalı

- İş ortamında insanların birbirine güvenmemesi.
- İlişkilerin zedelenmesi ve çalışanların işlevlerini iyi yapmamaya başlaması.
- Olumsuz tutumların gelişmesi.
- İşe geç gelme ve işe gelmede artışlar.
- Kaliteye aldırış etmeme, kötü kalite.
- Formel şikâyetlerin artışı.
- Üretimin gerilemesi.
- Yatırımın gerilemesi.
- Şirketin gerilemesi.
- Şirketin batışı.

Yöneticiler aşağıya yönelmiş üretim sarmalının farkına genellikle üretimde aksama başlayınca varırlar. Ama iş işten geçmiş, şirket aşağı sarmalın zararını görmüş olur. İnsan ilişkilerine duyarlı bir yönetici, insan ilişkileri aksar aksamaz aşağı sarmalın başladığının farkına varabilir ve çalışanlar, şirket, müşteriler, pazar hiç zarara uğramadan herşeyi yola koyabilir.

İnsan ilişkilerine kör yönetici ancak üretim duraklayıp gerilemeye başlayınca işin farkına varabilir ve o zaman düzeltmek çok zor olur.

Yönetici BİZ Bilinci'nin gerçekten bilincine varınca ve elindeki tüm gücü kullanarak BİZ'i yaratacak bir ortamı

oluşturunca üretim, kalite ve karlılık büyük bir gelişme gösterir.

Şirket makine, teknoloji, zaman, beceri ve el emeği satın alabilir. Ama hiçbir zaman şevk, sadakat, gönül verme ve ruh satın alamaz. Şevk, sadakat, gönül verme ve ruh ancak BİZ Bilinci ile birlikte gelir.

Şevkli, sadık, gönüllü ve coşkulu bir ekip en ilkel teknolojide dahi verimli olmaya ve yüksek kaliteli sonuca almaya özen gösterir ve başarılı olur.

Öbür yandan morali bozuk bir ekip, en yüksek teknolojik ortamda dahi düşük kaliteli mal elde edecek ve verimi düşük olacaktır.

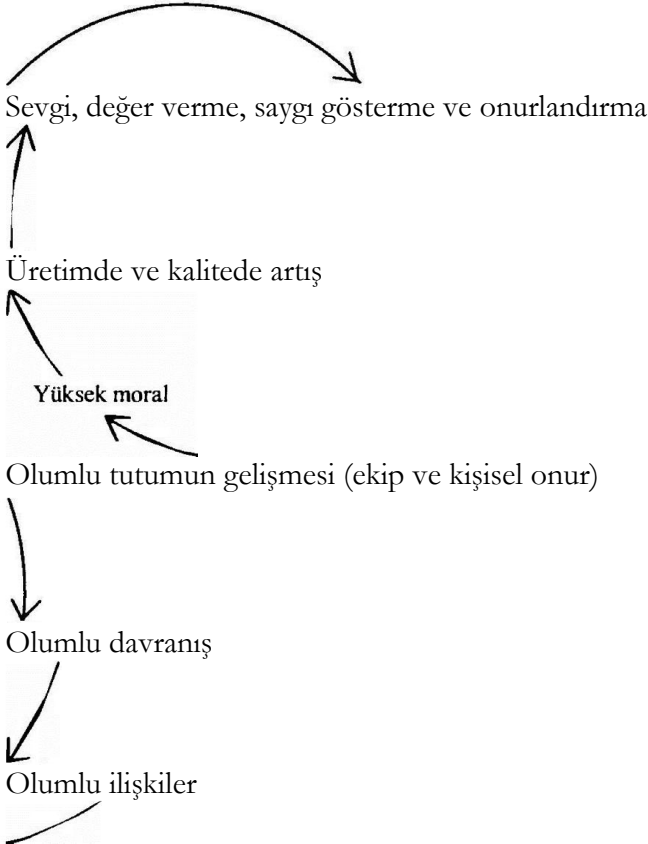
Verim ve kalite doğru ve gerçeği, yani BİZ'in kaçınılmazlığını tanımakla başlar. BİZ Bilinci yerleşmiş bir ailede veya işyerinde verimlilik, etkililik ve kalite süreklidir.

Kalite Döngüsü

BİZ Bilinci içinde oluşmuş bir işyerinde çalışanlar kendilerini değerli ve onurlu hissederler. Kendini değerli ve onurlu gören insan, yaptığı işi değerli ve onurlu bulur. Yaptıkları işten ve ürettikleri üründen gurur duyar.

Yaptığı işten gurur duyan kişi kötü ürün üretemez. Ürettiğinden gurur duymak ister. Olumlu bir döngü oluşur.

Verimlilik ve kalite yüksekliği kişiyi daha iyisini yapmaya yöneltir. Daha iyisini ve daha çoğunu yaptıklarını gören elemanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmaya kendiliğinden yönelirler. Kendilerine olan güven, yaptıklarından duydukları gurur onların daha olumlu tutumlar geliştirmesine yol açar. Olumlu tutum iyi ilişkilerin temelinde yatar. Herkes olumlu tutumu olan insanların çevresinde olmak ister. İlişkiler geliştikçe moral yükselir. Moral yükseldikçe kişiler daha verimli olur ve kaliteye daha özen gösterirler. Olumlu bir döngü başlamış olur.



- 1: Sevgi, değer verme, saygı gösterme ve onurlandırma 2: Olumlu tutumun gelişmesi (ekip ve kişisel onur)
3: Olumlu davranış 4: Olumlu ilişkiler 5: Yüksek moral 6: üretimde ve kalitede artış

Daha önce sözünü ettiğim Pittron Çelik Endüstrisinde Bay Hupka gelmeden önceki Sen Ben Anlayışı yönetim ile Bay Hupka'nın oluşmasına büyük katkılarda bulunduğu BİZ Bilinci içindeki yönetim arasında şu sonuçları karşılaştıralım:

Sen Ben Anlayışı İçinde Yönetim (yirmi bir ay önce)	BİZ Bilinci İçinde Yönetim (yirmi bir ay sonra)
Zarar: 6 milyon dolar	Kâr: 6 milyon dolar
Verim artışı: Yüzde sıfır	Verim artışı: Yüzde 64
Kalite: Düşük	Kalite: Mükemmel
Sendikaya aksetmiş yasal şikâyetler: 1200	Sendikaya aksetmiş yasal şikâyetler: 1
Haber vermeden işe gelmeme: Yüzde 25	Haber vermeden işe gelmeme: Binde 5

Buna benzer raporları kalite çalışmasını insanın değeri ve gelişimi üzerine kuran şirketlerin çoğunda görüyoruz. *r ket makine, teknoloji, zaman,*

' beceri ve el emeği, satın alabilir. Ama hiçbir zaman şevk, sadakat, gönül v^ ve nh satın alamaz. Şevk, sadakat, gönül verme ve nh ancak BİZ Bilinci ile birlikte gelir.

BİZ Bilinci'nin uygulamasıyla elde edilen değerleri şöyle bir liste halinde gösterebiliriz:

1. Üretimde artış
2. Kârlılıkta artış
3. İş güvenliğinde artış
4. İş doyumluluğunda artış
5. Kalitede artış
6. İşe geç kalma veya işe gelmemede azalış
7. Sendikaya akseden sürtüşmelerde azalış
8. Yaptığı işten gurur duymada artış
9. Çalışma etiğinde yeni bir canlanma ve anlam kazanma
10. İşbirliği ve ekip çalışmasında artış
11. Daha açık ve kendiliğinden kurulan iletişimde artış
12. Yeni şeyler keşfetme ve yaratmada artış
13. Aile huzurunda artış

Bu sonuçları aklı başında her iş sahibi, her yönetici ister. Önemli olan bu sonuçlara önem vermeden önce insana önem vermek ve "Doğru olanı yapmakta ısrar etmek!"tir. Önce insanı görünce, insanın ürettiği şeyler bol miktarda gelmeye başlar. Önce insan anlayışı gerçek anlamıyla BİZ Bilinci'ni oluşturmakla başlar.

Üç önemli Yan Ürün

BİZ Bilinci'nin uygulandığı işyerinde üç yan ürün daha ortaya çıkar.

1. BİZ Bilinci'nin yönetime hakim olduğu işyerinde çalışanlar daha gayretlidirler.

BİZ Bilinci'nin hakim olduğu yönetimde çalışanlar işyerinde daha çok zaman harcamak isterler. Mecbur oldukları için değil, fakat istedikleri için orada kalmak isterler. Orada daha uzun kalmak istemeseler dahi, işyerinde iken kendilerini zevk aldıkları işlerine yüzde yüz verirler, daha gayretlidirler.

2. BİZ Bilinci'nin yönetime hakim olduğu işyerinde çalışanlar daha az israf ederler.

BİZ Bilinci içinde yönetime giren şirketler hiç beklemedikleri alanlarda değişiklikler görmüşlerdir:

- Hırsızlık, kurşun kalemde otomobil lastiğine kadar azalır, yok olur.
- Sigorta alacaklarında ve hastalık için başvurularda büyük bir düşme olur.
- İşçilerin mahkemeye başvurarak iş tazminatı istemelerinde manidar azalma olmuştur.
- İşsizlik tazminatında azalma olmuştur; daha az işçi işten atılmıştır.
- Aynı işin tekrar yapılması gerekmemiştir: Böylece hem zaman hem materyal israfından kaçınılmıştır.

İnsan kendisinden çalabilir mi, bile bile kendisine zarar verir mi, sevdiği insana düşman gibi davranabilir mi? Tabii ki hayır. BİZ Bilinci hem ailede hem işyerinde öyle bir paradigma geliştirir ki, insanlar şirkete değil, birbirlerine, kendilerine kötülük yaptıklarının farkına varırlar. BİZ Bilinci'nin hakim olduğu yönetimde, herkes birbirine iyilik yaptığı zaman, kendisine iyilik yaptığını anlamaya başlar. Bunu anlamayan azınlığa da ellerinden geldiğince öğretmeye çalışırlar.

3. BİZ Bilinci'nin yönetime hakim olduğu işyerinde kişiler arası farklardan kaynaklanan çekişme ve sürtüşmeler azalır.

İşyerinde ülkenin değişik yerlerinden gelmiş kişiler farklı ırktan ve dilden gelmiş olsa, BİZ Bilinci'nin yerleşmesiyle bu farklılıklara önem verme azalır ve yerini müşterek menfaatlere önem verme alır. Hemşehrilik, adam kayırma, taraf tutma ortadan kalkmaya başlar ve şirketin çıkarları herşeyin üstünde gözüktür. Çünkü şirketin çıkarları, herkesin tek tek kişisel çıkarlarından ayrı değildir; bunu herkes açık seçik görmeye başlar.

Klasik yönetimle BİZ Bilinci içinde yönetim arasındaki bazı farkları şöyle bir tablo ile gösterebiliriz:

BİZ Bilinci İçinde Yönetim	Klasik Sen Ben Anlayışı İçinde Otoriter Yönetim
Önce insan	Önce para
Birbirine saygı	Kârlılık
Herkese fırsat	Zıtlaşma
Herkese onur	Emirle yaptırma
Her işte birlik	Önce benim menfaatim anlayışı

Her aşamada açık iletişim	Sana hesap vermek zorunda değilim anlayışı
Ekip anlayışı	En iyisini ben bilirim anlayışı
BİZ Bilinci İçinde Yönetim	Klasik Sen Ben Anlayışı İçinde Otoriter Yönetim
Çalışanın kişiliği ve onuru	Hoşgörü eksikliği
İnsanın değeri	İnsanın mecburiyeti
Diğer insanlarla beraber olmanın değeri	İlişkilerin istismarı
Birbirine güvenme ve inanma	Birbirini aldatma ve kullanma
Doğru olanın mutlaka yapılması gereği	”Evet efendim“cilik

BİZ Bilinci içinde yönetilen şirkette herkes kârlıdır.

Sanırım en önemli sorunlardan biri, “BİZ Bilinci’ni nasıl başlatalım, nasıl uygulamaya koyalım?” sorusudur. Uygulama stratejisini önümüzdeki bölümde ele alacağım.

UYGULAMA STRATEJİSİ

BİZ Bilinci ile ilgili yapılabilecek en vahim hata, bunu para kazanmak için bir teknik olarak algılamak ve bir teknik olarak uygulamaya koymaktır. BİZ Bilinci bir dünya anlayışı, bir yaşam felsefesi, bir vizyondur.

BİZ Bilinci’nin temelinde güven ve inanç yatar. İnsanlar kendilerini kullanmak isteyen, istismar etmek isteyen, kendilerinden daha çok paraya önem veren kişilere güvenemezler. BİZ Bilinci’ne iyice erişmeden, BİZ Bilinci’ni kafasında, gönlünde ve cebinde hissetmeden yöneticinin başkalarını aldatmak, göz boyamak amacıyla BİZ Bilinci’ne ulaşmış gibi hareket etmesi çok büyük zararlara yol açar. Sen Ben Anlayışı içindeki bir yöneticinin BİZ Bilinci’ne ulaşmış gibi hareket etmesini hiç salık vermem. Durum eskisinden daha da kötü olur.

Neden eskisinden daha kötü olur? Çünkü, Sen Ben Anlayışı ile işi yöneten kişi, Sen Ben Anlayışı içinde işi yönettiğini saklamıyordu. Bu anlamda bir kişisel bütünlüğü vardı ve yine bu anlamda güvenilir, dürüst biri idi. Sen Ben Anlayışı içinde iken BİZ Bilinci'nde imiş gibi yönetmeye çalışmak, kişisel bütünlüğünü ve ondan kaynaklanan güveni de ortadan kaldırır. O nedenle durum eskisinden daha da kötü olur.

BİZ Bilinci bir düşünüş biçimi, bir duyuş biçimi, hir yaşama biçimidir. BİZ Bilinci tümün, sistemin kapsamı içinde anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. Bu anlayışın ortaya koyduğu ilk gerçek şudur: Şirkette çalışan insanlar o şirketin en kıymetli varlıklarıdır. Bu insanları tanımak, onların gelişimlerini birinci planda tutmak, her insanın yaşamının anlamlı ve doyumlu olması gerektiğini kabul ederek yönetim ve çalışan arasında bir ortaklık anlayışı içinde bu sonuçları gerçekleştirmeye yönelmek, önde gelen önceliklerdir.

Uygulama Planı

BİZ Bilinci'ni uygulamaya koymak isteyen yönetici üç önemli adım atmak durumundadır. Her adım bir amacı gerçekleştirmeyi hedef alır:

1. BİZ Bilinci'nin doğal ve gerçek olduğu üzerinde herkesin düşünmesini sağlamak. BİZ Bilinci'nin doğal sonucu olarak insan sevgisinin, insan değerinin, insan onurunun, insana saygı duymanın gelişeceğini herkesin kavramasına fırsat tanımak. Hedef: BİZ Bilinci'ni şirketin paradigması yapmak.

2. İşyerinin mevcut yönetimini, mevzuatını, yönergelerini BİZ Bilinci içinde yeniden gözden geçirmek.

3. BİZ Bilinci'nin yerleşmesine ve yaygınlaşmasına olanak sağlayan eğitim ve sosyal faaliyetleri desteklemek ve onlara değer vermek.

Bu adımlara daha ayrıntılı olarak bakmakta yarar var:

1. BİZ Bilinci Şirketin Paradigması Olsun

Organizasyonda doğru olanın yapılması sadece geçici olarak değil, her zaman ve her yerde geçerli olacak şekilde düşünülmeli.

Ayırım yapma, farkına varma: Çalışanların tümü doğru olanı yapmanın herkesin çıkarına olacağına farkına varmalı ve Sen Ben Anlayışı'ndan kaynaklanan davranışlarla BİZ Bilinci'nden kaynaklanan davranışları ayırt edebilecek hale gelmeli. Bu ayırımı rahat yapabilecek hale gelinceye kadar eğitim programları devam etmeli. Sen Ben Anlayışı ile BİZ Bilinci arasındaki farkları belirten sözcükler günlük dilin bir parçası olmalı. İnsanın değeri, sevgi, onur, saygı, bir bardak su, öğle yemeği, kola, maden suyu gibi herkesin tanıdığı bildiği, anladığı kavramlar olmalı.

Sürekli hatırlatma: İşyerinde, çalışılan yerde olduğu kadar yemek yenilen, çay içilen her yerde insan ilişkilerinin yaşamımızda başka hiçbir şeyle doldurulamayacak yeri, insanın değeri, sevgi, onur, saygı sürekli hatırlatılmalı. Bu hatırlatma çalınan müzikle, asılan resimle, posterle, yöneticinin bilinçli olarak değişik zamanlarda yaptığı sembolik davranışlarla olur.

Lider olarak örnek olma: Yönetimin tepesinde olanlar BİZ Bilinci içinde davranmaya, özellikle kendileriyle beraber çalışanlara örnek oldukları bilinci içinde özen göstermelidir. İnsan ilişkileriyle ilgili konular önemini korumalı. BİZ Bilinci'nin sevgi, değer, onur ve saygı biçiminde somutlaşmasını sağlayıcı düşünce sürekli en tepedeki yöneticinin gündeminin başlarında gelmeli.

Sürekli, "Herhangi bir sorun var mı?" "Başarı için teklifleriniz var mı?" "Gözden kaçırdığımız şeyler oluyor mu?" "Daha önce söylediğiniz önerilerle ilgili cevap alamadığınız oldu mu?" gibi sorularla yönetim sürekli BİZ Bilinci içinde iletişimi güncel tutar.

Toplantılarda,

- Kişilerin üzerinde düşündüğü sorunları yönetim dinlemeli, kaydetmeli ve üzerinde düşünmeli.
- Daha önce paylaşılmış konulardaki gelişmeleri anlatmalı, diğer insanların yaşamlarında daha önce toplantıda söz konusu olmuş sorunların çözümünü, elde ettikleri sonucu herkesin bilmesini sağlamalı.
- Yönetimin yapmaya karar verdiği sembolik davranışları gündeme getirmeli ve daha önce yapılmış davranışların sonuçlarını paylaşmalı.
- BİZ Bilinci'nin gelişmesini tıkayan iletişim bloklarını, engelleri teşhis etmede yardım istemeli ve bu konudaki gelişmeleri her toplantıda paylaşmalı.

Yönetici BİZ Bilinci'nin gereği orada çalışan insanların hepsini değerli, onurlu ve saygı değer insanlar gördüğünü belirtir biçimde insanlar arasına karışır ve bunu bir gelenek haline getirir. Beraber bir bölümde pizza yer. Bir başka bölüme simit getirtir ve onlarla çay içer.

Bir elemanın yaşamında yer alan önemli olayları takip etmek gerekir: Hastalıklar, doğumlar, evlenmeler, ölümler kişilerin yaşamlarında önemli olaylardır. Bu olayların personel bölümünde yansımaları fırsat bilerek o elemanla doğrudan hemen ilişki kurulmalı ve sevgi, değer, onur, ve saygı içinde ona yardımcı olunmalıdır. Elemanın çocuğunun okuldanm ezun olması, yarışmada birincilik alması, ail en i n yvıı n alması, yeni eve taşınması gibi ilk bakışta işle hiç ilgisi oluu.ı yan olaylar BİZ Bilinci içinde

olan yönetici için önemli ilişki kurma fırsatları olur. Elle yazılmış bir tebrik notu, baş sağlığı mektubu, telefonla arama ve "Senin oğlan mezun olmuş, tebrik ederim, benim için yanaklarından öp," mesajı her türlü parasal ödülден daha anlamlı ve derindir.

Bölümleri gezerken yönetici olarak size söylenen önemli şeyleri not alın. Kimin söylediği, ne zaman, hangi koşulda söylendiğini not alın. Daha sonra bunlar üzerinde düşünün ve bu fikirleri veren kişi ya da gruba ulaşın ve diyalogu devam ettirin.

Tepe yöneticiler sık sık yolculuk yaparlar. Yönetici yolculuk için ayrıldığı zaman birini BİZ Bilinci'nin gözlemleyicisi ve raportörü olarak görevlendirmeli, insan ilişkileriyle ilgili gelişmeleri izlemeli, gerekirse insanlara telefon ederek onları tebrik etmeli ya da düşüncesini paylaşmalıdır.

Tüm işyerinin kesitini temsil eden, yani her mevkiden ve gruptan oluşan bir ekip, BİZ Bilinci'ni izleme ve raporla görevlendirilmeli ve sürekli birbirleriyle ilişki içinde olmalıdır. Yönetici bu temsilci grupla ilişki içinde olduğu kadar bu grubun dışındakilerle de sürekli ilişki içinde olmalıdır.

BİZ Bilinci'ni ve BİZ haberlerini yayacak bir şirket broşürü veya dergisi olmalıdır. Bu broşür elemanların yalnız iş yaşamından değil, ev yaşamından ve işle ilgisi olmayan yaşamın başka yönlerinden de söz eder. Kimi kişi şiir yazar, kimi kişi iyi fotoğraf çeker, kimi kişi futbol oynar, kimi kişi beste yapar. Bunları bilmek ve bu alanlardaki başarıyı takip etmek BİZ Bilinci'nin oluşmasına yardım eder. Bazı insanlar kendi ailelerinden ötede, daha kapsamlı toplumların, okul aile birliği, çevre sağlığı gibi atılımların bir parçası olurlar. Bu tür davranışlar takdirle karşılanmalıdır.

Çünkü bu insanlar küçük Biz'i aşarak, daha büyük BİZ'in bir parçası olmaya başlamışlardır. Bu tür girişimlerin kurumun broşüründe yer alması gerekir.

Şirketin tanınması gereken davranış ve olaylar vardır:

- Üretim ve kalite artışına destek olacak düşünce, destek, davranışlar
- Hak edilmiş terfiler
- Kişinin yaşamında başarıları (yazdığı şiir, çektiği fotoğraf ödül almış, gibi)
- Başarıyla geçen iş yıllarının sayısı
- Hiç geç kalmama ve işe sürekli gelme
- Tekliflerin gerçekçi ve uygulanabilir olması ve uygulanarak bir değişiklik doğurması
- Bir başka kişiye kendiliğinden gösterilen doğal sevgi, değer, onur verme davranışı
- Doğum gününü kutlama
- Evlilik, doğum, aileden birinin mezuniyetini kutlama

BİZ Bilinci işyerine hakim olmaya başlayınca işyerindeki moral artışını hissedebilirsiniz. Sanki, daha önce gizli bir yerde saklı olan işyerinin kalbi atmaya başlar ve siz bu kalbin atışını hissedersiniz. *h âkim olmaya başlayınca işyerindeki moral artışını hissedebilirsiniz.*

Sanki, daha önce gâli bir yerde saklı olan işyerinin kalbi atmaya başlar ve siz bu kalbin atışını hissedersiniz.

2. Mevzuatı gözden geçirmek.

Şirketin tüm yönerge ve kuralları, mevzuatı gözden geçirilmeli. Bu gözden geçirme sürecinde Sen Ben Anlayışı'nı dile getiren ifade tarzı ve dünya görüşüyle, BİZ Bilinci'ni dile getiren ifade tarzı ve dünya görüşü ayırt edilmeli.

Kişilerin potansiyellerine şirket inanıyor mu? Kişilerin gelişimlerine kurum kendini adanmış mı? Çalışanlara inanıyor mu? Kişilerin değerli ve onurlu olduğu mevzuattaki ifadelerden hemen anlaşılıyor mu?

BİZ Bilinci işyerine

Şirkette yapılan tüm işlemlerin amacının insanların gelişimi, anlamlı, doyumlu bir iş yaşamı olduğu hemen belli olmalıdır. İşyeri, yaşamın anlamlı ve doyumlu hale geldiği ortam olarak hemen anlaşılabilir.

3. Eğitim ve Sosyal Faaliyetleri Desteklemek

- Eğitim ve sosyal faaliyetler Sen Ben Anlayışı ile BİZ Bilinci'nin ayırımını açık seçik ortaya koyacak faaliyetler olmalıdır. Kişinin BİZ'in bir parçası olarak sürekli gelişmesi, girişimde bulunması, yaşamından sorumluluk alması, konuşmadan çok dinlemeyi öğrenmesi bu eğitim faaliyetlerinin sonucu olarak gerçekleşmeye başlar.

İnsana yapılan yatırım en önemli yatırımdır. Herşey insanla başlar, insanla biter. İnsan kalitesi, işin geleceğinin garantisidir. Bir şirket topluma, insanlığa en büyük katkısını, oradaki insanların kendi potansiyellerini en yüksek noktada gerçekleştirmelerine olanak sağlayarak yapar. Çalışanların işlerini anlamlı ve doyumlu görmelerini gerçekleştiren mutlu aileler ve toplumlar oluşmaya başlar.

Sendikalar çağdaş iş yaşamının önemli bir parçasıdır. BİZ Bilinci ile sendikaların ilişkisi nedir? Bu önemli konuyu, yani BİZ Bilinci ve sendikalar konusunu, önümüzdeki bölümde ele alacağım.

BİZ BİLİNCİ VE SENDİKALAR

BİZ Bilinci sendikaları mı destekliyor, yoksa işvereni mi? Böyle bir soruyu içtenlikle soran kişi, henüz Sen Ben

Anlayışı ile BİZ Bilinci arasındaki farkı anlamamış olduğunu belirtmiş olur.

Sen Ben Anlayışı tarihsel koşullar içinde sendikaları ve patronları yaratmıştır. Tarihsel koşullar içinde komünizm, sosyalizm, liberalizm, kapitalizm gibi Sen Ben Anlayışı'nın değişik yorumlamaları oluşmuştur. Bu terimlerin arkasında oldukça karmaşık sistemler ve dünya görüşleri yatmaktadır. Dünyanın politik haritasını çizmede güçlü etkileri olan bu "izm"lerin kısa bir tarihini, "doğru" ve "yanlış" yönlerini belirtmeye kalkmak ilginç olurdu. Ama benim hazırlığım buna şimdilik uygun değil, ayrıca bu kitabın konusunu saptırarak, üzerinde özellikle durmak istediğim konulara haksızlık yapmak istemiyorum.

Benim söylemek istediğim temel fikir şu: Sen Ben Anlayışı içinde oluşan her "izm" hiçbir zaman insanın gerçeğine uymayacaktır. Çünkü yaşamın gerçeği bir bütündür, BİZ'dir. İnsanlar Sen Ben Anlayışı içinde oldukları sürece, başka bir deyişle BİZ'den uzak oldukları sürece, sağlıklı yaşamdan uzaktırlar, yani bir tür "hasta"dırlar. Hastalığı devam ettiren her çözüm derde deva değildir.

Sendikalar BİZ Bilinci'nin keskinleşmesinde, BİZ Bilinciyle ilgili bilişsel ayırımların daha dikkatli ve duyarlı yapılmasında, iletişim kanallarının BİZ Bilinci'ne yardımcı olacak şekilde çalışmasına büyük katkılarda bulunmuşlardır. Katkının bir tek koşulu var: BİZ Bilinci içinde düşünmek, duymak, konuşmak ve davranmak. Bu anlayış içinde sendikaları iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olarak görüyorum.

Örneğin, Basisen Sendikası (Banka-Sigorta işkolunda) örgütlediği bankalardan birinde eğitim müdürlüğünün olmadığına tanık olur.

Diyaloglarını geliştirerek eğitim müdürlüğünün yararı üzerinde durulur ve isterlerse örgüt olarak katkıda bulunacakları söylenir. Gerçekten de bu katkılar sonunda o bankada artık bir eğitim müdürlüğü vardır.

Sendika yönetiminin BİZ Bilinci'ne yönelik eğitimi desteklemesi doğal olarak beklenir. Nerede sendika yönetimi BİZ Bilinci'ni desteklemiyorsa, orada sendika yönetimini elinde bulunduran kadronun tümü değil, kendi güç ve çıkarlarını düşündüğü ortaya çıkar. Yalnız çalışanların çıkarını düşünen ve şirketin tümünün çıkarlarını düşünmeyen bir sendika anlayışı "hasta"dır. Hastadır çünkü Sen Ben Anlayışı içinde olayları yorumlamaktadır. Sendikalar BİZ Bilinci'ni anlatan, yayan, bu anlayış için çalışanları eğiten bir ocak olmalıdır. Böyle bir ocak olarak katkıları güçlü ve değerli olacaktır. Zaten tarih içinde de, benim görebildiğim kadarıyla, sendikalar BİZ Bilinci'ni canlı tutmaya çalışan en önemli kuruluşlar olmuşlardır. Ne zaman ki yönetim samimi olarak çalışanların çıkarını kendi çıkarları kadar gözetmiştir, o zaman çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yaparak onları desteklemiştir. Lee Iacocca'nın kitabında (1984) bunun güzel örneklerini görüyoruz. "İşçilerin fedakarlığı olmadan Chrysler'in kurtarılması mümkün değildi," mesajını orada açık seçik görüyoruz.

Sendikalar yönetimin ve liderliğin vazgeçilmez parçasıdır. Sendika kendi içinde bütünlüğünü korumalı, yönetim ve liderliğini bütünlük içinde yapabilmelidir. Ama, gerçek BİZ'in ne olduğu hep bilinerek sendika içi eğitim faaliyetleri sürdürülmelidir.

Grev yapma BİZ Bilinci'ne aykırı mıdır? Bu soruya genel bir "Evet," ya da "Hayır," cevabı verilemez. Eğer Sen Ben Anlayışı içinde gelişen ve ' oluşan bir haksızlığın

önlenmesi için greve gidilmişse, bu grev, BİZ Bilinci gelişmesini engelleme yerine, aksine gelişmesine yardımcı olur. Bu durumda yönetim grev yoluyla açık iletişim içinde BİZ mesajını duyabilir.

Grev işin içine girmiş büyük egoların, büyük benliklerin oyuncuğu olarak gelişmişse, "Bak ben size gösteririm, kim daha güçlü imiş gör," amacıyla grev yapılıyorsa, o zaman Sen Ben Anlayışı'nı körukler ve hastalığı devam ettirir. Bunun sonucunda herkes zarar görür.

Sen *ndikalar BİZ Bilincini anlatan, yayan, bu anlayış için çalışanlar eğitim bir ocak olmalıdır.*

Böyle bir ocak olarak katkılan güçlü ve değerli olacaktır.

Sendika ve işveren "farklı görüşlerde olabilir. İşçi paradigması ve işveren paradigması farklı olacağı için bu doğaldır. Bu farklı görüş uzun süre devam edebilir. Bu da doğaldır. Ama, şunu hiç unutmamak gerekir: Sendika ve işveren ister hemfikir olsun, ister farklı düşünsün, her iki taraf da insan olarak dinlenmeye, değer verilmeye, saygı duyulmaya, sevmeye ve onurlu insan olarak kalmaya layıktır. Bu unutulma- dığı sürece ve bu bilinç hep yaşandığı sürece, farklı düşüncelerden sinerjik iletişim⁴⁷ doğar. Sinerjik iletişim, daha yaratıcı, daha canlı ve coşkulu bir BİZ'in en önemli öğelerinden biridir.

BİZ Bilinci'ni oluşturmayı yalnız liderden ve yöneticiden mi bekleyeceğiz? Şirkette çalışan her bireyin, mevkisi ne olursa olsun, BİZ Bilinci'ni başlatmada sorumluluğu vardır. Kitabın son bölümünde bu bireysel sorumluluk üzerinde duracağım.

⁴⁷ Sinerjik iletişimin tanımı ve örnekleri için *iyi Düşün Doğru Karar Ver* kitabına başvurabilirsiniz.

BİREYSEL SORUMLULUK

Bir şirkette BİZ Bilinci'ni oluşturmada sorumluluğun hepsi yöneticide veya liderde midir? Organizasyonun en uç köşesinde çalışan kişinin sorumluluğu var mıdır? Varsa ne kadardır?

Eğer bir organizasyonda BİZ Bilinci'ne erişilmişse, o işyerinde çalışan herkes kendisinin, tüm organizasyonu etkileyebilecek güçte olduğunu bilir. Aslında gerçek budur. Önemli olan bu gücün farkında olmak ya da olmamaktır.

Katılmış olduğum bir seminerde şu gerçek öyküyü duydum. Sizinle paylaşmak istiyorum:

ABD'nin Doğu Kıyısı'nda bir kentteki orta büyüklükteki bir şirkette bir bölümün yöneticisinin kızı ciddi bir hastalığa yakalanıyor ve bu hastalığın tedavisi için aile başka bir kentteki hastaneye gidiyor.

Yönetici çok sevimsiz biri. Olumsuz bir tutum içinde yanında çalışanların iyi yanını hiç görmez, sürekli hatalarını bulur ve azarlar. Kendini beğenmiş, gururlu ve kibirli bir insan.

Onun yönetiminde çalışanlar biraraya gelip büyük bir kart hazırlıyor, herkes küçük kızı yüreklendirici bir şeyler yazıyor; para toplayıp bir büyük balon buketi yaptırarak küçük kızın kaldığı hastaneye gönderiyorlar.

İşçiler bunu yaparken BİZ Bilinci'nin başlaması için birinin adım atması gerektiğini ve sorumluluğun yönetici kadar kendilerinde de olduğunu düşünüyorlar.

Bu davranışın yönetici üzerindeki etkisi inanılmaz oluyor: İşe döndüğünde onların ilgisi ve sevgisinin bu kötü günde kendisine çok büyük destek olduğunu söylüyor. Bu sevgiyih ak etmediğini bildiğini, fakat bu gerçeğe rağmen onların bu sevgiyi vermesinin kendi gözünü açtığını ve bundan büyük ders aldığını ifade ediyor. Kızının iyileşmesinde, ailesinin

huzur bulmasında çalışanların büyük katkısı olduğunu belirtilip içtenlikle teşekkür ediyor.

Bu olaydan sonra yeni iletişim kanalları açılıyor. Kişiler şevkle çalışmaya başlıyor. Üretim ve kalitede gözle görülür bir artış oluyor ve yönetici bu gelişmelerden tüm çalışanların sorumlu olduğunu, gerçek gücün onlar olduğunu üst yönetime belirtmeye devam ediyor. Moral yükseliyor. Tüm bölüm, şirketin örnek ekibi olarak gösteriliyor. O yıl sadece bu bölümünün kuruma getirdiği karlılığın bir milyon doların üzerinde olduğu, üst yönetim tarafında ifade ediliyor.

Küçük Şeyler Büyük Farklılığa Yol Açar

BİZ Bilinci'nin yerleşmesi için sembolik faaliyetlerin büyük önemi vardır. Yöneticinin herkesin elini sıkmaya yönelmesi, gördüklerinin mutlaka hal ve hatırını sorması ufak şeyler değildir. Yukarıda anlatılan kart yazma ve balon alma öyküsünde büyük bir olay yoktur. Ufak olaylar birikerek önemli sonuçlara yol açabilirler.

Ufak davranışlar niçin bu kadar güçlüdürler? Çünkü ilişki ile ilgili önemli tutum değişikliklerine işaret ederler. Tutum değişikliği davranışta ve ilişkide önemli sonuçlar doğurur.

Evden kaçmış on iki yaşındaki bir kız çocuğunu düşünün. Her tarafta aranıyor, bulunamıyor. Ana baba çok büyük üzüntü içindeler, çocuğun yaşamı konusunda kuşkuvarı var. Ve çocuk telefon ediyor. Üç dakika telefonda ana babasıyla konuşuyor. Bu üç dakikalık telefon konuşması önemli mi? Gayet tabii önemli, bir tutum değişikliğini gösteriyor. Konuşmak istediğini ifade ediyor. Bir arkadaşının evinde kaldığını bildiriyor.

Netice itibariyle üç dakikalık bir telefon konuşması deyip geçemezsiniz. İçinde bulunulan bağlama göre her

sembolik davranış çok önemli mesajlar verebilir ve ilişkileri Sen Ben Anla- yışı'ndan BİZ Bilinci'ne dönüştürmede anahtar rolünü oynayabilir.

Eve geldiği zaman hiç umursanmayan eş, kapıda karşılanırsa, öpülse, hali hatırı sorulsa ilişkilerinde önemli bir değişikliğe işaret eder mi? Netice itibarıyla kapıda karşılanmak, öpülmek, hali hatırı sorulmak bir dakika ya alır, ya almaz. Ama, bu sembolik davranış, ilişkide yeni bir tutuma işaret eder ve bu nedenle büyük etkisi vardır.

Düşman olduğunu bildiğiniz birisinin, gelip elinizi sıkması ve "Geçmiş geride bırakalım, yeniden bir arkadaşlık kuralım," demesi 15 saniye alır, ama ilişki yönünden önemli bir adımdır. İlişkide davranışın küçük ya da büyük olması değil, ilişki için ifade ettiği tutumun ne anlama geldiği önemlidir.

BİZ Bilinci İçin Önemli Olan Sizin Kişisel Bütünlüğünüzdür

"Bu kadar büyük bir organizasyonda benim kendi başıma yaptığım şeylerin ne önemi olur ki," diyerek kendi gücünüzü küçük görebilirsiniz. Sizin yaptığınız sevgi, onur, değer verme ve saygı gösterme davranışının hiç sonuç getirmeyeceğini, bu duyguları belirtecek biçimde davranırsanız enayi yerine konacağınızı düşünebilirsiniz.

Eğer onur verme, değer verme, saygı gösterme davranışınızdan dolayı enayi yerine konacağınızı düşünebiliyorsanız şu iki konudan emin olabilirsiniz: 1) Şu anda içinde bulunduğunuz ortam Sen Ben Anlayışı içinde yapılaşmıştır ve bundan daha önemlisi, 2) bu ortamın Sen Ben Anlayışı içinde oluşmasında sizin de önemli bir payınız vardır.

Herkesin BİZ Bilinci içinde olduğu bir ortamda değer vermek, sevgi göstermek, saygılı davranmak bir sorun

değildir. Olgun kişi BİZ Bilinci'nin davranışını başkası takdir edeceği için, beğeneceği için yapmaz. Kendi kişisel bütünlüğü için, kendi kendisiyle ilişkisindeki onur için yapar. Gerçek BİZ olduğu için ve hakikate saygı göstermek için yapar.

İçinde bulunulan bağlamdan dolayı BİZ Bilinci'ni davranışında gösteren insanla, içinde bulunulan ortama rağmen BİZ Bilinci'ni göstermeye devam eden iki insan arasındaki fark büyüktür. Önceki alelade, sıradan bir insandır, öbürü bir liderdir.

Liderliği kendi yaşamınızda yapın. Bir başkasının yaşamınıza liderlik getirmesini beklemeyin.

Yöneticinize Değer Verdiğinizi Gösterebilirsiniz

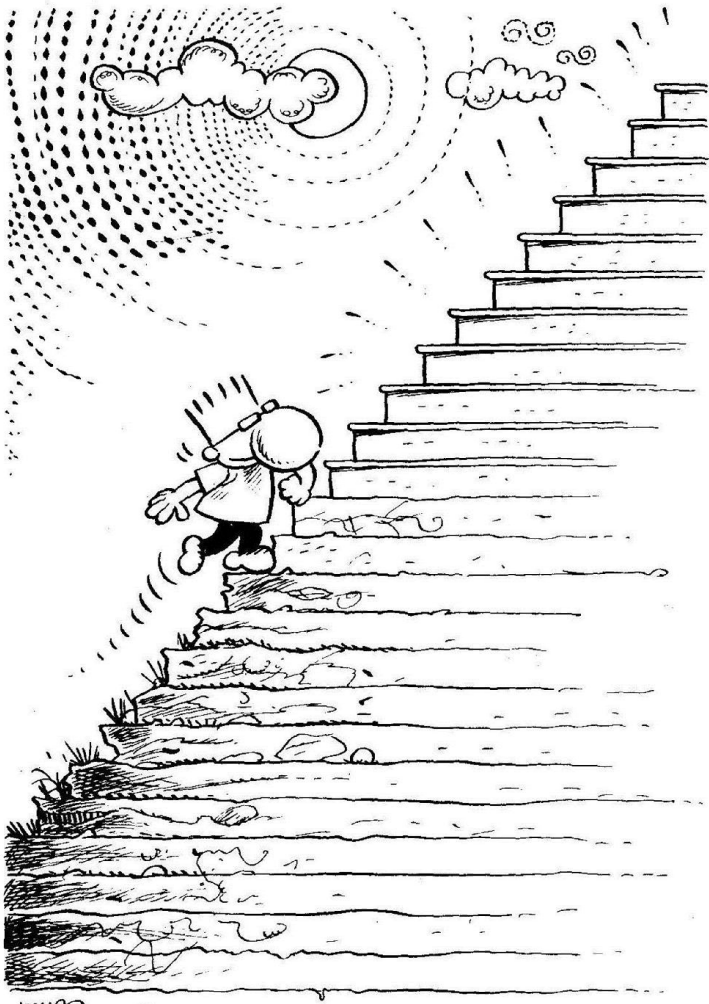
Şirkette çalışan biri kendi üstüne ve beraber çalıştığı arkadaşlarına BİZ Bilinci içinde davranmaya başlayabilir. Aşağıdaki davranışlar birkaç seçeneği paylaşmak için verilmiştir:

- Yönetici size ya da çalışma arkadaşlarınıza değer verdiği, onurlandırdığı, saygı ve sevgi gösteren davranışlarda bulunduğu zaman, bu davranışın önemli olduğunu kendisine ifade edin.
- Sana değer veren bir düşünce, söz veya davranış, doğrudan ya da dolaylı da olsa, kendini belirtmişse, yöneticiye kişisel olarak bu konuda teşekkür edin.
- Yöneticiye gereksinmeleri olan, yaşamının birçok yönleri olan, sizin ne kadar sevgiye, onurlanmaya, değer vermeye gereksinmeniz varsa, onun da o kadar gereksinmesi olduğunu kabul eden bir anlayış içinde yaklaşın.
- Yöneticinin uğraştığı bir proje bittiğinde, iyi yapılmış bir iş için kendisini tebrik edin.

- İçinden geçen soruları, teklifleri, iyi yönleri ve kuşkuları onunla ciddiyetle ve değer vererek paylaşmaya özen gösterin.
- Çalışma arkadaşlarını yüreklendiren biri olun.
- Çalışma arkadaşlarını yaşamlarının tümüyle tanımaya çalışın. Çalışmanın dışında yaşamlarında hangi önemli boyutlar var; öğrenmeye özen gösterin.
- Davranışlarınızdan sorumluluk alın. İyi yapılan bir şey için teşekkür etmeyi ihmal etmeyin. Yaptığınız hataları kabul edin ve özür dileyin. Bir şey rica ederken "lütfen" demeyi ihmal etmeyin; aksi halde karşıdaki rica değil, emir duyar.
- Bilginizi, becerinizi, yeteneğinizi diğerleriyle özgürce paylaşın.
- Her gün birine iyi bir şey yapmaya özen gösterin.

Jv iderliği, kendi yaşamınızda yapın. Bir başkasının yaşamınıza liderlik getirmesini beklemeyin.

Sorumluluk BİZ Bilinci'nin çok önemli bir parçasıdır. Yaşamında olup bitenden hep başkalarını sorumlu tutan insan hiçbir zaman BİZ Bilinci'ne oturmuş bir aile ya da iş hayatı kuramaz. Her insan BİZ'in parçası olarak kendi sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.



musa.

OLAYLAR VE DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Kitabın girişinde bazı olayları gözlemiş ve onlar üzümüli• gözlemler yapmıştık. Sen Ben Anlayışı içinde çörclemnr, bilinçleriyle kalıplanmış yetişkin çocukların gösterdikleri

davranışları irdlemiştik. Şimdi kitabın sonunda, aynı olayları Bİ/ Bilinci'ne ermiş olgun yetişkin insanların bilinci içinde yeniden canlandırmak istiyorum.

Gelişmiş Olgun İnsanın BİZ Bilinci İçinde Davranış Nasıl Olurdu?

Daha önceki bölümlerde verdiğimiz gazete kupürlerini yeniden ziyaret edelim! Bu kez kalıplanmış yetişkin çocuk değil, gelişmiş olgun insan senaryosu içinde olayları yeniden inşa edelim.

Arabası Duran Kişiyeye Yardım Eli Uzanır

1996 yılında bir Mayıs sabahı “minibüs yolu” olarak bilinen yolda, Kadıköy, Göztepe Sosyal Sigortalar Hastanesi önündeki trafik ışığında, yeşilin yanmasını bekliyordum. Yeşil yandı. Ne var ki, öndeki arabanın motoru stop etti ve sürücünün çabalarına rağmen çalışmadı.

Motoru duran arabanın arkasındaki taksinin şoförü arabadan çıktı, kendi arkasında duran arabalara işaret ederek onların şerit değişmelerini sağladı.

Daha sonra motoru stop eden arabanın sürücüsüne, yardıma ihtiyacı olup olmadığını sordu. Sürücü teşekkür etti, ne yapacağını bilemediğini söyledi.



Taksi şoförü ve sürücü yolu trafığe açmak için iterek arabayı yol kenarına çektiler. Taksi şoförü motor kapağını açtı, ama kendisinin motoru yeniden çalıştıramayacağını anlayınca, araba sahibine, yakında tanıdığı bir' usta olduğunu, isterse onu gidip getirebileceğini söyledi. Araba sahibi teşekkür etti ve bundan çok memnun olacağını belirtti. Şoför araba tamircisini getirmeden önce, tamircim oradan arabası duran kişinin işyerine telefon ederek durumu bildirdi.

Haberin yorumunu böyle okuyunca kendinizi uyar bir ülkede, uygar insanlar arasında hissetmiyor musunuz? Yaşam ne kadar huzurlu olurdu. Dikkat edin, değişen sadece insan davranışları oldu. Yolun durumu, havanın sıcaklığı, meyve ve sebze fiyatları, hükümetin aldığı son kararları değiştirmedik. Değiştirdiğimiz insanlar arasındaki ilişkilerin türü oldu. Sen Ben Anlayışından BİZ Bilinci'nin hakim olduğu bir ilişki türüne geçtik.

Sorulara Verilen Cevaplar

Daha önce sorduğum soruları yine soralım. Bu kez aynı sorulara gelişmiş olgun bir insanın cevap verdiğini unutmayın:

1. Arabanın motoru, sürücüsü istediği için mi durdu?

Yanıt: Hayır. Arabanın motorunun niçin durduğunu surucu bilmiyordu. Motor kapağını açtım, ama ben de anlayamadım.

2. Bu sürücü arabası gidecek durumda olsa gitmeyi mi seçerdi, yoksa yol ortasında kalmayı mı?

Yanıt: Gayet tabii gitmeyi ister. Yolun ortasında niçin durmak istesin?

3. Öndeki arabanın motoru durduğu zaman sen kendi arabanda oturarak korna çalsan ve adama küfretsen, öndeki arabanın motorunun çalışmasına yardımcı olur muydun?

Yanıt: Öyle şey olur mu? Adam zaten bunalmış, bir de arkasından korna çal ve adama küfret. Hem insanlığa hem de akla, mantığa sığmayan davranışlar bunlar.

4. Kendi araban aynı durumda trafiğin ortasında stop etse, senin söylediğin şeylerin ve yaptıklarının sana yapılmasını ister misin?

Yanıt: Benim o arkadaşa yardım ettiğim gibi, birinin de bana yardım etmesini isterdim. Bana korna çalmasını ve küfretmesini istemezdim.

5. Arabasının motoru durarak yolda zor duruma düşmüş bir "insan"a nasıl yardımcı olabileceğini hiç düşündün mü?

Yanıt: Ben elimden geldiğince, aklımın erdiğince yardım ettim. Bu durumda olan ailemden biri olsa idi ancak bu kadar yardım edebilirdim. Yani elimden gelenin en iyisini yaptım.

Bu tür cevaplar "aklı başında," "olgun," BİZ Bilinci'ne ulaşmış bir insanın cevaplarıdır. "Bu durumda olan ailemden

biri olsa idi ancak bu kadar yardım edebilirdim," üzerinde düşünülmesi gereken bir cümledir.

Öbür gazete olaylarını yeniden yapılaştırmaya devam edelim.:

1 Ocak 1996 tarihli Hürriyet gazetesi'nden:

MÜSLÜM BABA UĞRUNA

3 ay önce F.Ç. bindiği takside arabesk sanatçısı Müslüm Gürses'in kasetini dinlemek istedi. Şoför çalmak istemedi. F.Ç. Müslüm Gürses'in kendine göre bir yaşam felsefesi olduğunu, eğer taksi şoförü A.A. dinlerse çok seveceğini sandığını söyledi. F.Ç. eğer isterse A.A.'yı Müslüm Baba'nın konserine götüreceğini, biletleri kendisinin alacağını söyledi. A.A. razı olmayınca, "Sen bilirsin arkadaşım, bedavadan bir konser fırsatı kaçırıyorsun!" dedi.

Yeniden inşa edilmiş haliyle bir başka küçük haber, 23 Mayıs 1996 günkü Sabah gazetesinden:

100 SÜRÜCÜDEN 100'Ü KEMER KU^LLANIYOR

Kazalarda ölüm oranını yarı yarıya azalttığının bilincinde olan Türk sürücülerinin yüzde 100'ü emniyet kemeri kullanıyor. Kendileriyle konuştuğumuz sürücüler, "İhmal bir insanın yaşamına mal olabilir. Ölmese dahi aylarca hastanelerde kalabilir. Kendi yaşamına, ailesine, ülkesine saygılı insan gayet tabii kemer takar," dediler.

Bir trafik kazasının ülke ekonomisine kaç mal olduğunu hiç düşündünüz mü? Ölen insanın en üretici yaşında ailesini gelirsiz bırakması yaralanan insanın aylarca gelirinden mahrum olması, hastanede yapılan masraflar, bu masraflara devletin katkısı. Bu nedenle gelişmiş olgun insanın, "*Kendi yaşamına, ailesine, ülkesine saygılı insan gayet tabii kemer takar,*" cümlesi üzerinde dikkatle düşünmeye değer bir ifadedir.

8 Mart 1996 günkü Sabah gazetesindeki, “11 yaşındaki anne katili” başlıklı haberi de yeniden yazdı.

11 YAŞINDA ANNE KATİLİ OIA^CAKTI

Buca Adatepe Mahellesi’nde, 11 yaşındaki ilkokul ğrencisi S.Y., kötü yola düştüğü iddia edilen annesini av tfeğ ile vurmaya düşündüğünü itiraf etti. Komşularının ve arkadaşlarının, “Senin annen kötü yola düşmüş, onu ldr, namusunu temizle,” sözlerine kanan S.Y., av tfeğni alarak annesini öldürmeyi planlarken, annesinden ayrı yaşayan babası durumu öğrenmiş ve oğluyla konuşarak ona şunları söylemiştir: “Oğlum, kese değl ki başkasının ağzını bzesin. Ben ve annen ayrıyız. Herkes ağzını aıp aklından geçen herşeyi söylüyor. Ama annen ve ben, her ikimiz de seni seviyoruz ve senin iyi eğitim grmeni, iyi bir meslek sahibi olmanı, hem ailene, hem ülkeye yararlı olmanı istiyoruz. Anneni ldrrsen ömür boyu unutamayacağın bir suç işlemiş olursun, okula gidecek yerde hayatın hapisnede geçer. Kendi çocuklarına iyi bir eğitim olanağı sağlayamazsın. Hem sana, hem annene yazık olur. Bu kötü düşünceden vazgeç ve kendini “başkaları ne der” düşüncesinden kurtararak, seni seven babanın dediğini düşün.” Babasının sözünü dinleyen S.Y. poliste verdiği ifadesinde, “Babam, başkalarının sözüne kanarak namus meselesi nedeniyle annemi ldrmemin çok kötü olacağını söyledi. Ben de evdeki av tfeğni babama verdim, annemi ldrmeyeceğime söz verdim,” diye konuştu.

Bu haberde yer alan babanın düşünüşü, 11 yaşındaki oğlunun kendine özgü bir yaşamı olduğunu, bu yaşamın sınırını ve anlamını kabul ediyor. Çocuğunun geleceğini kurtarmaya alışıyor. “Namus meselesi” yakından incelendiğinde ortaya sevgisizlik üzerine kurulmuş bir kalıp

çıkart. Baba bunun farkında ve oğluna bunu öğretmeye çalışıyor.

S.Y.'nin babası oğlu ile ilgili düşünürken “sen varsın, teksin ve senin yaşamın anlamlı” bilincine varmış durumda.

Şimdi de 19 Mart 1996 günkü Sabah gazetesindeki “Türkiye Anadolu Sahrası Olabilir” başlıklı yazıyı yeniden inşa ediyoruz. Önce başlığı değiştiriyoruz:

2040 ’^U A ANADOLU D^ÜNY^ANIN EN YEŞİL ^ÜLKESİ OLA^CAK

Erozyonla mücadele bilincini Türkiye Cumhuriyetimin kuruluşundan beri canlı tutan Tarım Bakanlığı, Orman Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Ziraat Fakülteleri ve tüm Türk siyasal kadrosu, bu bilincin somut sonucunu 2040 yılında dünyanın en yeşil ülkesi olarak kutlayacaktır.

Cumhuriyet kurulmadan önce bilinçsizlik nedeniyle hergün 150 bin kamyon dolusu toprak denizlere, göllere akıp gidiyordu.

Cumhuriyet Hükümetlerinin bilinçli çalışması sonucu tüm Türk halkı bilinçlenerek planlı ağaçlama, yeşillendirme programına girişmiş, erozyonu durdurmuş ve ülkedeki orman yüzölçümünü büyütüştür. Diğer ülkelerde erozyonla mücadele edilmediği için ormanlar küçülürken Türkiye’de yeşil alanın gelişmesi, Türk halkının, “Vatanın bir karış toprağı için canımı veririm,” sözünü ne kadar ciddiye aldığını ve bir karış vatan toprağını erozyona kaptırmadığını göstermektedir.

Geliştirilen yeni orman ve yeşil alanlarda yöreye özgü kuş ve böceklerin, tümüyle doğal yaşamın korunmasına da çok önem verildiği için, gelecek Türk nesillerine sağlıklı bir ortam bırakmanın mutluluğu da yaşanmaktadır.

BİTİRİRKEN

Kitabı bitirirken gerçek güç kaynağını vurgulamak istiyorum: bir tek insan!

Bir Tek İnsan

Bir tek insan bir aileyi, bir tek insan bir şirketi, bir tek insan bir ulusu, bir tek insan tüm dünyayı etkileme gücüne sahiptir. Dünya tarihi bunun örnekleriyle doludur. Aileniz için, işyeriniz için BİZ Bilinci'ni uygulayan kişi siz olabilirsiniz.

İnsanın, sorunun değil, çözümün bir parçası olmaya karar vermesi, bu kararını söze dökmesi ve sözü ile bütünlük içinde yaşaması bireyin sahip olduğu en büyük güç kaynağıdır. İnsan, geçmişin hatalarından pişmanlık duyarak gelişmez. Geleceğin olanaklarından heyecanlanıp, o olanaklara kendini adayan insan gelişir.

Bir tek iman bir aileyi, bir tek insan bir şirketi, bir tek insan bir ulusu, bir tek insan tüm dünyayı ^teüne sahiptir. Dünya tarihi bunun örnekleriyle doludur.

Bir kişinin kişisel bütünlüğünden doğan güçlü etkinlik bir yukarı sarmalın başlangıç noktası olarak kısa zamanda tüm kurumu etkileme gücüne sahip olabilir. Kurumun ötesinde ulus, ulusun ötesinde dünya vardır ve bir tek birey, tüm dünyayı etkileyebilecek bir hareketin başlangıç noktası olabilir. Tarih bunun örnekleriyle doludur. Çin atasözünü unutmayalım: Binlerce kilometrelik bir yolculuk bir tek adımla başlar.

KAVRAMLAR SOZLUGU

Aciz insan: "Ben ne bilirim, benim elimden bir şey gelmez, benim aklım ermez," diyen ve başkasına bağımlı olan insan.

Ayırım: İki olay, iki nesne, iki kavram arasındaki farkları görebilme, farkına varabilme (İngilizce'deki "distinction" kelimesinin karşılığı olarak kullanıyorum. "Fundamental distinctions" karşılığı olarak, "temel ayırımlar" diyorum. "Making a distinction" karşılığı olarak, "ayırım yapma" deyimini kullandım).

Bedensel gereksinme: Yiyecek, giyecek, barınma, ekonomik güç, sağlık kişinin bedensel gereksinimleri olarak bilinir.

Ben Anlayışı: "Sen acizsin, senin elinden birşey gelmez, ben seni yöneteyim, senin yaşamından ben sorumluyum" bilinci içinde insanlarla ilişki kurmak.

Bilişsel gereksinme: Öğrenme, bilme, zihinsel gelişme, anlama, bilişsel gereksinmemizin sonucu olarak doğarlar.

Bir kere doğanlar: Kendilerini tanıyamayanlar. Bu kişilerin kendileri sandıkları aileden, eğitimden, kültürden ödünç aldıkları tavırlar, roller, özdeşimlerdir. Bir kişinin kendini yeniden yaratabilmesi için, içine doğmuş olduğu rollerin ötesine geçebilmesi gerekir.

Biz Bilinci: "Sen ve ben farklı fakat onur, anlam, ve insan hakları yönünden eşitiz," bilinci. Bu bilinç içinde olan kişi şöyle düşünür: "Sürekli etkileşim içinde birbirimize gereksinim duyarız. Benim kazanabilmem için senin de kazanman gerekir. Senin kaybın uzun vadede benim de kaybım olur."

Doğru olan: BİZ Bilinci'ni belirten, destekleyen, güçlendiren davranışlar "doğru"dur. BİZ Bilinci temeline oturmuş, sistemin tümü içinde işleyen ve bu nedenle sonuç getiren düşünce, duygu ve davranış doğrudur.

Empati: Bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması.

Empatik dinleme: Empatik dinleme, kişiyi anlamak, onun temel yaşam paradigmalarına ulaşmak amacıyla kullanılan aktif dinlemedir. Kişinin söylediği sözler hangi deneyimleri, öğrenimleri dile getiriyor, kişi nasıl hissediyor, dünyayı ve kendini nasıl görüyor? Karşıdakinin yaşantısı, gözü ve kulağıyla dünyayı görmek ve duymaya empatik dinleme diyoruz.

Etkili yaşam ilkesi: Üretim sadece kısa vadeye bakarken, üretim kapasitesi uzun vadeyi ve yaşamın her yönünü hesaba katar. Bu nedenle etkililik, kısa vadeli olanla, uzun vadeli olanı dengeler. Bu ilke yaşamın değişik yönlerini yüksek düzeyde bir üretim kapasitesi içinde dengelemeyi ifade eder.

Etkili yönetim: Gücünü temel ilkelere alan, insana değer veren, güven ortamının hakim olduğu, BİZ Bilincini temel almış, bir vizyona götüren yönetim.

Gelişmiş insan: Kendi psikolojik gözlüğünün, paradigmasının, zihinsel modelinin farkında olan, bu nedenle onun dışına çıkabilen, herkesin dünyayı kendisi gibi algılaması gerektiğine inanmayan kişidir. Diğerlerinin olayları kendisi gibi görmemesinin doğal olduğunu kabul eder. Çünkü her insan aile, okul, mahalle, kültür çevresi gibi farklı öğrenme ortamlarından geldiği için farklı psikolojik gözlüğe, paradigmaya sahip olacaktır. Olgun insan bu nedenle insanlarla iletişim kurmaya, onları dinleyip anladıktan sonra konuşmaya, işbirliği yapmaya özen gösterir.

Gereksinme: Karşılanmadığı zaman kişinin yaşamında gerginlik, stres ve dengesizlik yaratan olgu. “Susuzluk”

biyolojik gereksinmeye örnektir. “Sevgi” psikolojik gereksinmeye bir örnektir.

Güçlü insan: “Ben bilirim, benim elimden gelir, benim aklım erer” diyen ve başkasından bağımsız olarak düşünebilen ve davranabilen girişimci insan.

Holografik: Bir sistemi oluşturan her birimin o sistemin tümünü temsil ettiğini, taklit ettiğini ifade eder. Örneğin, insan vücudundaki her hücre, DNA’lar düzeyinde, o insana ait tüm özellikleri taşır. Böylece ister diş, ister kemik, ister kan, ister deri yoluyla olsun, eğer bir insanın hücresine ulaşabilir ve onu analiz ederseniz, o insanın kendine özgü özelliklerine ulaşmış olursunuz.

İki kere doğanlar: Kendilerini yeniden inşa edenlerdir.

Kendilerini böylesine yeniden oluşturanlar özgün (authentic) insanlardır ve yaşamı başkalarının verdiği roller ve beklentiler içinde değil, kendi yazdıkları bir vizyon içinde yaşarlar. Kendi yaşamlarını inşa eden, kendi yaşamlarının yazarlığını yapanlar, kendileri için doğal olanı yaşarlar.

Kişisel bütünlük ilkesi: Kişinin özünün, sözünün, davranışının ahenk içinde olması

Kişisel bütünlük: Kişinin özü ile tutumu, düşüncesi, sözü ve davranışının tutarlı olmasını ifade eden bir ilkedir. Kişisel bütünlük içinde olan kişi kendi kendini aldatmaz, inandığı değer ve ilkeler çerçevesinde yaşamını oluşturur.

Geliştiren yönetici: Somut performans verilerine dayanarak, performansı daha iyiye götürmek amacıyla, düzenli ve disiplinli olarak iletişim kurmaya geliştiren yöneticilik yapmak denir. Bu işlemi yapana koç denir.

Koşulsuz değer verme: Kişinin cinsiyetinin, yaşının, eğitiminin, ırkının, mesleğinin, politik partisinin,

görünüşünün ötesine geçmiş onun özüne dönük değer vermedir.

Misyon: Kişinin yaşam misyonu onun kendine özgü yönünü belirtir. Kişinin yaşam misyonu, “Ben niçin varım?” sorusuna bir cevap oluşturur.

Muhteşem alan: Çocuğun her iki gereksiniminin karşılandığı, yani hem “ben” hem de “BİZ” olabildiği alan, “muhteşem alan”dır. Bu alan içinde çocuğun hem birey olma gereksinimi, hem de ana baba orada olduğu için bir aileye ait olma gereksinimi karşılanmıştır. Bu iki gereksinimi denge içinde karşılanan çocuk, “Merhaba yaşam, ben varım, koşuyorum, gülüyorum, coşuyorum,” duygusu içindedir.

Paradigma (Algı düzeneği): Bireyin iç ve dış dünyasını algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sistem. Algı düzeneği.

Ruhsal gereksinme: Öldükten sonra hayırla anılma, bir katkıda bulunmuş olma, evrende anlamlı bir yer alma ruhsal gereksinmemiz olarak adlandırılır.

Sağlam ilişki: İçinde bulunulan duruma, haleti ruhiyeye, işyerindeki değişkenlere bağlı olmadan, dış koşullardan etkilenmeden temel ilkelere dayalı süreklilik ve değişmezlik gösteren ilişki.

Sen Anlayışı: “Ben acizim, elimden ne gelir, sen beni yönet, ben yaşamımdan sorumluluk alamıyorum” bilinci içinde insanlarla ilişki kurmak.

Sistem içi düşünme: Bir olayı etkileyen tüm etkenler yumağı göz önüne alınarak, her olayın diğer faktörlerle ilişkisini, birbirlerini etkileşimlerini bilerek tanımlanmasına sistem içi düşünme diyoruz. Bu sistematik düşünmeden farklıdır. Adım, adım düzenli bir yapı içinde düşünmeye

sistemantik düşünme deriz. Ama bu sistemantik düşünme bütünü göz önüne almayan, doğrusal bir düşünme olabilir.

Sosyal gereksinme: Diğer insanlara olan gereksinmemiz, sevme, sevilmeye, ait olma sosyal gereksinmemizin ifadeleridir.

Verime odaklanmış yönetim: Sen Ben Anlayışını temel almış, yalnız kısa vadeli kazancı düşünen, güven ortamının olmadığı, bir vizyonun yer almadığı yönetim. Verime odaklanmış yönetim korku duygusu yaratır ve bu korku insanları birbirine karşı hasım yapar.

Vizyon: Gelecekte yaratmak istediğimizin hayalimizde temsilidir. Bizim temel değerlerimizin, misyonumuzun, emellerimizin, umutlarımızın güçlü bir sentezidir.

Vizyon, “Misyonomuz nasıl bir gelecek yaratacak?” sorusuna yanıt verir. Yaratmak istediğimiz geleceğin bir resmini çizer. “En sonunda ne elde etmek istiyorumuz?”a işaret ederek şimdiki sınırlarımızı aşmamızı sağlar.

X Kuramı: İnsanların temelde tembel ve sorumsuz olduğu varsayımına dayanır. Bu kurama göre, insanları sürekli gözetlemek, denetlemek gerekir. Eğer bir insandan verim bekliyorsanız, onu sürekli baskı altında tutmanız gerekir.

Y Kuramı: Bu kuram insanların temelde çalışkan ve sorumlu olduğu varsayımına dayanır. Onları desteklemek ve yüreklendirmek çalışmalarını için yeter. Çalışana ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını göster, daha sonra onu kendi başına bırak, elinden gelenin en iyisini yapacaktır. Yöneticinin işe karışması gerekmez.

Yaşam rolleri: Başkaları tarafından beklenen ve birey tarafından kabul edilen, ilişkilere dayalı yapılanmış

davranış, düşünce, tutum ve duyguyu yönlendiren toplumsal beklentiler. Ana baba olmak, öğretmen olmak, ağabey ya da abla olmak akla geliveren ilk örneklerdir. Sosyal roller olarak da isimlendirilir.

Yetişkin çocuk:Bedensel olarak gelişmiş fakat duygusal bakımdan henüz 4-5 yaşındaki bir çocuğun olgunluğunu taşıyan kişidir. Biyolojik yaş ile psikolojik olgunluk birbirine paralel gelişmemiştir. Beden gelişmeye devam ederken, çocuğun içinde büyüdüğü gelişme ortamının özelliklerinden dolayı psikolojik gelişme durmuş, dumura uğramıştır.

Z Kuramı: Bu kuram, eğer elemanlar şirketin yönetiminin bir parçası olurlarsa daha iyi çalışacaklarını söyler. Güvenilir insanlar bul, onları değişik gruplara, komitelere, planlama çalışmalarına al ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağla.

KAYNAKLAR

Alderson, Wayne T. and Nancy Alderson McDonnell
Theory R Management. Thomas Nelson Publishers, Nashville, Tennessee, 1994.

Bennis, Warren

An Invented Life. Addison-Wesley Publishing Co., Menlo Park, CA., 1993.

Carson, Rachel

Silent Spring. Houghton Mifflin Co., Boston, 1962.

Chapman, Gary

Beş Sevgi Dili. Sistem Yayıncılık, Geliştiren Kitaplar Dizisi, No. 18, İstanbul, 1996.

Cloud, Henry ve Townsend, John

Sınırlar. Sistem Yayıncılık, Geliştiren Kitaplar Dizisi, No.

14, İstanbul, 1996.

Covey, Stephen R.

Principle Centered Leadership. Summit Books, Simon and Schuster, New York, 1991.

Covey, Stephen R.

The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. A Fireside Book, Simon and Schuster, New York, 1989.

Covey, Stephen R., A. Roger Merrill and Rebecca R. Merrill

First Things First: To Live, to love, to Learn, to Leave a Legacy
Simon and Schuster, New York, 1994.

Crosby, Philip B

Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management. McGraw-Hill Book Co., New York, 1984.

Cüceloğlu, Doğan

Yetişkin Çocuklar: Aile Ortamı ve Çocuk Yetiştirme Üzerine Yakup Bey'le Söyleşiler. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1994.

Cüceloğlu, Doğan

İçimizdeki Çocuk: Yaşamımıza Yön Veren Güçlü Varlık. Remzi Kitabevi. İstanbul, 1992.

Cüceloğlu, Doğan

/yi Düşün Doğru Karar Ver: Etkili Yaşamın Temel Boyutları Üzerine Yakup Bey'le Söyleşiler. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1993.

Dökmen, Üstün

İletişim Çatışmaları ve Empati. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1994.

Edgerton, Robert M

Sick Societies: Challenging the Myth of Primitive Harmony. Free Press, New York, 1992.

Frankl, Victor

Man's Search for Meaning. Pocket Books, New York, N.

Y. 1959.

George, Stephen and Arnold Weimerskirch

Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies. John Wiley and Sons, Inc. New York, 1994.

Iacocca, Lee

Iacocca: An Autobiography. Bentam Books, New York, 1984.

İmai, Masaaki

KAİZEN: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. BRİSA. İstanbul, 1994.

King, Coretta Scott

The Words of Martin Luther King, Jr. Newmarket Press: New York, 1993.

Koç, Vehbi

Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim. Vehbi Koç Vakfı, İstanbul, 1987.

Krishnamurti

Ibink on These Things. Edited By D. Rajagopal, Harper Perennial, Harper and Row Publishers, N.Y., 1989.

Lovelock, James

Gaia: A New Look at Life on Earth. Oxford University Press, 1979.

Maxwell, John C.

Kazanan Tutum. Sistem Yayıncılık, Geliştiren Kitaplar Dizisi, No. 15, İstanbul, 1996.

Moore, Robert and Gillette, Douglas

Kral, Savaşçı, Büyücü, Aşık: Olgun Erkeklik Arketipleri Yeniden Keşfediliyor. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Peck, Scott

The Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth. A Touchstone Book, Simon and Schuster Inc. New York, 1978.

Polak, Fred

The Image of the Future. Jossey-Bass, San Fransisco, 1972.

Senge, Peter M

Beşinci Disiplin. Yapı ve Kredi Bankası Yayınları. İstanbul, 1993. (Kitabın orijinal adı ve baskısı: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization.* Currency Doubleday, New York, 1990.

Shinn, George

Güdülenmenin Mucizesi. Sistem Yayıncılık. Geliştiren Kitaplar Dizisi, No. 13, İstanbul, 1996.

Smith, Hyrum W

The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management: Proven Strategies for Increased Productivity and Inner Peace. Warner Books, New York, 1994.

Spence, Garry

How to Argue and Win Every Time. St. Martin's Griffin, New York, 1995.

UNESCO

Ali Men are Brothers. Columbia University Press, New York, 1972.

KAVRAM BULDURUSU

Aa cizlik, 26; 32; 63; 149 Aile yaşamı, 24 ait olma , 22-, 24; 33; 37; 42; 82; 126; 133; 168; 176; 293a sağı sarmal, 251; 259 aşağılama, 194 ayıplama, 194 ayırım, 51; 88; 225; 290 ayırım yapma, 51; 290

Bb ağımlı, 19; 26; 31; 290 bağımsız, 23; 24; 25; 31; 33; 41; 58; 76; 84; 85; 89; 92; 101; 104; 189; 244; 291 barış, 208; 209; 223 başarı, 102; 106; 110; 111; 122; 123; 124; 153; 155; 161; 199 başarısızlık, 120 bedensel, 10; 96; 108; 118;

132; 133; 176; 290 ben olma, 22; 126; 168 bilişsel, 107; 108;
132; 134; 139; 147; 176; 178; 272; 290b ilişsel gelişim, 134
bir kere doğanlar, 14b ireysel vizyon, 60; 73; 98;

101; 132; 144; 146 birin değeri, 147; 174; 208; 221

BİZ Bilinci, 19; 23; 24; 26;

40; 42;

27; 31; 37; 38; 44;

51; 55;

45'. 46; 47; 48; 56;

73; 78;

59; 60; 61; 65; 81;

110; 120; 122; 124; 127;

131; 145; 148; 149; 150;

151; 152; 160; 168; 169;

170; 171; 172; 173; 174;

175; 177; 178; 180; 182;

183; 184; 185; 186; 188;

194; 195; 197; 198; 199;

201; 205; 206; 207; 208;

209; 210; 212; 213; 215;

216; 218; 219; 220; 221;

223; 224; 225; 228; 229;

231; 232; 233; 236; 237;

241; 242; 243; 246; 247;

249; 251; 254; 256; 257;

260; 261; 262; 263; 264;

265; 266; 267; 268; 269;

270; 271; 272; 273; 274;

275; 276; 277; 278; 279;

283; 284; 285; 288; 290;

291

BİZ olma, 22;; 126;

- 37 168;
 186; ○ ㄹ ○ ㄹ
 c
 Cumhuriyet, 61; 288
 Dd ayanışma, 58; 76; 144; 147; 150; 208d eğerler, 56; 65;
 68; 81; 86;
 155; 177; 222; 228 denge, 22; 53; 86; 88; 91; 102; 104; 108;
 136; 139; 147; 221; 293 dil, 51; 111d in, 11; 88; 89; 135;
 136;
 145; 194; 291 dinlemek, 226; 286 doğa kuralları, 79; 80;
 85;
 86; 88; 90; 93 doğru olan, 78; 79; 80; 84; 169; 207; 208;
 209; 210; 231; 267 donanım, 117
 Ee eğitim faaliyetleri, 201; 271; 273e leştirme, 194 etkili
 insan, 163 evlilik, 76; 131; 132; 133; 134; 137; 141; 142;
 147; 148; 150; 200
 Ff arkına varma, 18; 19 farkında olma, 65; 82; 122; 241
 Gg elecek, 23; 46; 55; 87; 88; 96; 97; 108; 143; 171;
 220; 233; 242; 288; 294g clmı, n, \ 11 ' . 1 111, HİN,
 ..! .IH. ' 1g elişim, \H, ut. 1 l'i IJO,
 124; I1 11 , l"l, llr't'1 200; 210, .'i.', .'! \, İV» gelişmiş
 insan. 1", m. 1 'il gereksinim, 22; .'!>, 1 vı 82; 84; 120; 1 ,V.
 1 1 1.
 134; 135; U0; I V). 1 ı ı. 168; 178; 218; .NO girişimcilik,
 147
 Hh asım, 160; 162; 167; 168;
 205; 206; 208; 209; 293 hizmet, 91; 98; 99; 100; 107; 143;
 145; 147; 156; 157; 193; 207; 211; 214; 215; 219; 220; 223;
 225; 250; 251; 258i i ki kere doğanlar, 14 ilke, 14; 76; 155;
 162; 209; 215; 216; 220; 222; 223; 291i nşan gelişimi, 118;
 151; 210 insan kaynakları, 158; 164 insan yerine konmak,

159; 160i rade, 83; 84; 85 iş yaşamı, 19; 87; 115; 131; 152;
 184; 188; 206; 236; 269; 271i şe gelmeme, 230; 231; 233;
 236; 250; 259; 262 iyi niyet, 123

Kk aizen, 117k alıplanmış insan, 10; 14;
 15; 19; 44; 74 kalite, 19; 21; 24; 93; 126; 157; 168; 214; 250;
 251; 256; 257; 258; 259; 260; 262; 269k ârlılık, 156; 157;
 167; 258; 260k kendini adama, 134; 178; 250k kendini tanıma,
 114k isa vadeli, 52; 64; 161; 210;
 246; 253; 291; 293 kişisel gelişim, 119; 127; 200 kişisel
 yaşam, 101; 218 kitap okuma, 62; 109; 134 korku, 124; 162;
 167; 177; 184; 206; 208; 224; 232; 233; 254; '293

Ll iderlik, 77; 218; 223; 225; 226; 235; 237

Mm anevi yaşam, 81; 88; 107; 108; 135m evzuat, 88; 221
 Milliyet, 61; 106 muhteşem alan, 22; 23; 126 mutluluk, 77;
 150; 152o o lgun insan, 45; 283; 286o lgun kişi, 126 onur,
 100; 101; 102; 147; 177; 189; 195; 196; 216; 221; 249; 256;
 261; 264; 267; 268; 270; 277; 290 ortak, 59 otorite, 25; 27

Pp aradigma, 51; 73; 77; 78; 114; 264

Rr isk, 121; 122; 221 ruhsal, 108; 118; 176; 293s

Sabah, 9; 13; 15; 34; 39; 56;
 61; 74; 112; 133; 286; 287 sarmal, 247; 248; 250; 251;
 . 257; 259; 289 sembolik davranışlar, 172; 268 '

Sen Ben Anlayışı, 25; 27; 35; 36; 52; 61; 65; 67; 69; 70; 73;
 74; 127; 131; 147;
 149; 150; 151; 152; 160; 167; 170; 172; 177; 186; 188; 194;
 195; 197; 201; 205; 206; 208; 209; 210; 213; 216; 218; 220;
 228; 247; 249; 251; 253; 256; 257; 261; 262; 264; 265; 266;
 267; 270; 271; 272; 273; 274; 276; 277; 283; 284; 293s evgi,
 8; 37; 93; 96; 133;
 134; 142; 147; 152; 184;

210; 221; 246; 249; 253; 267; 268; 270; 277; 278
sorumluluk, 32; 41; 42; 100; 102; 116; 119; 125; 150; 198;
209; 236; 237; 274; 278; 293
Sorumluluk duygusu, 150; 221s osyal, 47; 48; 74; 80; 83;
84; 85; 88; 97; 107; 108; 118; 126; 131; 132; 135; 139; 176;
195; 215; 267; 271; 293s osyal faaliyetler, 267ş ş evk, 97;
101; 207; 212; 250; 260; 262ş imdi, 11; 16; 17; 31; 35;
52; 65; 98; 102; 119; 121;
132; 135; 147; 149; 155; 180
Tt eknoloji, 157; 213; 216;
260; 262t emel ayırımlar, 38; 51 temel gereksinim, 22; 25;
37; 126; 136; 139; 144; 168t oplumsal yaşam, 4 1; HO; 101;
115u u tandırma, 194 uygulama kuralları, 1 17 uzlaşma,
179; 209; 250; 251 uzun vadeli, 64; 65; 105; 161; 210;
243; 253; 291v v erimlilik, 108; 161; 258; 260v icdan,
85v izyon, 14; 59; 60; 64; 65; 70; 73; 85; 87; 93; 94; 96;
98; 101; 104; 105; 122; 125; 132; 144; 146; 147; 156;
212; 215; 216; 221; 223; 226; 292y y akınlık ve
dayanışma duygusu, 150y aşam coşkusu, 27; 93; 97; 98y
aşam rolleri, 98; 99; 104; 105; 108y ukarı sarmal, 251;
289

SİSTEM YAYINCILIK

İÇİMİZDEKİ

BİZ

"Kalite Bilincinin Temeli"

Doğan Cüceloğlu

Anlamalı, doyumlu ve sağlıklı bir yaşam kaliteli bir yaşamdır.
Ailede kalite, işte kalite, toplumda kalite, sürekli etkileşim
yumağı içinde olduğumuzun farkında olan,

BİZ Bilinci'ne varmış kişilerin gerçekleştirebileceği bir olgudur. İçimizdeki BİZ, kalite bilincinin temelidir.

İçimizdeki BİZ gerçeğini yaşayan insanların oluşturduğu toplumda, trafik ışığında motoru stop eden arabanın sürücüsüne küfür yerine yardım eli uzanır; insanlar topraklarına sahip çıktıkları kadar ağaçlarına, kuşlarına, balıklarına da sahip çıkarlar.

Çocuklarının geleceklarının denize akmasını önlerler.

Evlerinin içi kadar sokaklarının ve kentlerinin temizliğine de önem verirler.