

SÖZLÜ DÖVÜŞ SANATI

# TONGUE

# FU



SAM HORN



**Sam Horn**

*Tongue Fu*

Sözlü Dövüş Sanatı

Çeviren  
Zülfü Dicleli



Copyright © 1996, Sam Horn

Copyright © 1997, Boyner Holding A.Ş.

Türkçe yayın hakları Kesim Ajans tarafından sağlanmıştır.

Orijinal adı ve yayıncısı: *Tongue Fu!*

*St. Martin's Press, New York*

Yapım : BZD Yayıncılık

Haziran 1997, İstanbul

ISBN 975-7004-02-2

Düzenleme : Mavi Grafik 0212 513 86 61

Baskı : MÜ-KA Matbaacılık 0212 511 25 99

Cilt : Örnek Mücillihanesi 0212 629 01 74

“EN İYİ ÖĞÜT İYİ BİR ÖRNEKTİR.”

– BEN FRANKLIN

Bu kitaptaki ilkeler için bana  
ilk kaynağı ve örneği sunmuş olan  
anne ve babam Ruth ve Warren Reed'e...  
ve hayatı bir yük değil bir nimet olarak yaşamak  
için bu ilkeleri kullanacaklarını umduğum  
oğullarım Tom ve Andrew Horn'a...

# **İçindekiler**

<i>Teşekkürler</i>	11
<i>Giriş</i>	13
<i>Yazarın Notu</i>	17

## ***Birinci Kısım***

### ***Tepki Değil Yaklaşım Gösterin.***

1. Kızgınlığı Hızla Aşmak	23
2. Zorlukları Nükteyle Karşlayın	34
3. İnsanlarla Onların Dertlerini Konuşun	44
4. Şikâyetleri Anında Sona Erdirin	51
5. Münakaşalardan Zarif Bir Şekilde Siyirlin	61
6. Oyunun Adını Koyun	70
7. Dilinizi Tutun	78
8. Ne Söyledeyeceğinizi Bilmediğinizde	86
9. Hata Değil Çözüm Bulun	94

## ***Ikinci Kısım***

### ***Unutulacak Sözler Kullanılacak Sözler***

10. Kabul Edin, Münakaşaşa Girmeyin	105
11. Eleştirmenlik Değil Koçluk Yapın	112
12. Emretmeyin Rica Edin	118
13. "Yapamam Çünkü" Engelini Kaldırıp Atın	125
14. Problem'sizleşin	132
15. Aşırılığa Gitmekten Sakının	138

## ***Üçüncü Kısım***

### ***Çatışmaları İşbirliğine Dönüştürün***

16. Kulak Verin	149
17. Hayâsız Davranışa Karşı Kurallar	157
18. Kavgaları Yatıştırın	167
19. Açık Bir Kafayla Yaklaşın	172
20. Kontrolü Paylaşın	179

***Dördüncü Kısım***  
***İstediğinizi, İhtiyaç Duyduğunuzu ve Hak Ettiğinizi Fazlaşıyla Elde  
Edin***

21. Muharebelerinizi Kendiniz Seçin	189
22. Hayır Deyin	197
23. Ustaca Çıkın	207
24. Güven Duyun ve Öyle Davranın	216
25. İkna Etmenin Beş İlkesi	227
26. Zorbalardan Kopun	236
27. İnsanlara Taze Bir Başlangıç Olanağı Verin	246
28. Duygularınızın Yönetimini Üstlenen	253
29. Olumlu Bir Bakış Açıınız Olsun	260
30. Nezaketten Yaşatın	270
<i>Sonsöz: Niyetleri Eyleme Dönüştürün</i>	281

“ZENGİNLİĞİNİZ DOSTLARINIZ OLSUN.”

— WILLIAM SHAKESPEARE

Dostlarım bakımından gerçekten de zengin sayılırlım ve Tongue Fu'yu hayatı geçirirmede bana yardımcı olmuş bazı insanlara teşekkür etmek isterim.

Hawaii Üniversitesi'nden program uzmanı Dr. Ray Oshiro'ya, konferansçılık kariyerimde bana en başından destek olduğu ve 1989'da benden zor insanlarla başa çıkma konusunda bir kurs hazırlamamı isteyerek beni bu yola yönlendirdiği için şükran duyuyorum.

Action Seminar'ın değerli yönetici Karen Waggoner'e firmayı yönettiği ve bana sinerjiyle ilgili her şeyi öğrettiği için teşekkür ediyorum. İki akıl (hele biri Karen'inkiyse) her zaman tek akıldan daha iyidir.

Mau Yazarlar Konferansı kurucu ve yöneticileri John ve Shannon Tullius'a yazarlık kariyerimde esin kaynağı olan bu dünya kalitesindeki olayı yaratacak vizyona sahip oldukları için müteşekkirim.

Olağanüstü ve saygın koruyucu meleklerim, yayıncılar Michael Larsen ve Elizabeth Pomada'ya, bu kitabın müsveddelerini “Çok daha iyisini yapabilirsin” diyerek birkaç kez geri çevirdikleri için hayranlık duyuyorum.

Her yazarın hayalindeki editör olan St. Martin's Press'den Jennifer Enderlin'e bu projeye gösterdiği çırşku ve ısrardan dolayı teşekkür ediyorum.

Ve kızkardeşim Cheri Grimm'e teşekkür ediyorum. Hayatındaki değişmeyen olan Mahalo'ya minnettarım. Birlikte yaptığımız kırk yılı aşık yolculuk ve hiçbir zaman eksik etmediğin destek benim için hazine değerindedir.

# Giriş

Bu kitabın nasıl yazıldığını merak ediyor musunuz?

1989'de, eğitim programları uzmanı olan Dr. Ray Oshiro benden Hawaii Üniversitesi için zor insanlara nasıl davranmak gerekiği konusunda kamuya açık bir atölye çalışması düzenlememi rica etmişti. İlkimiz de aynı eğilimi saptamıştık: Kuruluşlar, işgörenlerinin kaba müşterilerle ve işbirliğine açık olmayan çalışma arkadaşlarıyla başa çıkmayı öğrenmesi için giderek daha çok eğitim talep ediyorlardı.

Bu kursun programını oluştururken, çoğu insanın zor davranışlarla uğraşmaya niçin son derece hazırlıksız olduğunu anladım. Çatışma çözümü, tarih, matematik ya da fen bilgileri gibi okullarda öğretilmiyordu. Bu yüzden, birisi kendilerine kötü davrandığında insanlar ne yapacaklarını ya da ne söyleyeceklerini bilemiyorlar. Çok zaman ya aynıyla mukabele ediyor ya da sessiz kalıp acı çekiyorlar. Her ikisi de bir işe yaramıyor.

Amacım, insanların günlük temelde karşılaştığı meydan okumalara anında yanıt vermede kullanabileceği gerçek yaşam seçenekleri geliştirebilmekti. Teorilerle zaman harcamak istemiyordum. Birisi size bağırdığında ya da ilginiz olmayan bir konuda sizi suçladığında bayağı sözlerle yanıt vermenin bir yararı olmaz.

Seminere başladığımızda daha ilk derste doğru yolda olduğumuzu gördüm. Kahve molasında katılımcılardan biri yerinden kalkmamıştı. Sandalyesinde oturmuş başına sallıyor ve uzaklara bakıyordu. Yanına yaklaşıp ne düşündüğünü sordum.

“Sam” dedi, “ben emlakçıyım. Bazı müşterilerim çok ken-

dini beğenmiş ve aşırı talepkârdır. Bana istedikleri gibi davranışları bilmek isteyenlerin düşünürler. Ben artık bundan bıktım. Bu seminerde onlara karşılık vermede ve hadlerini bildirmede kullanabileceğim birkaç yöntem öğrenmek umuduyla katılmıştım. Ama sizin konunuz galiba bu değil, öyle değil mi?”

Kursun özünü bu kadar çabuk kavramış olmasından duyduğum sevinçle kendisini onayladım. “Doğru söylüyorsunuz. Eğer insanlar zorsa, onlara karşılık vermek veya buna sinir olmak ya da kızmak hiç bir işe yaramaz.”

Sözlerini şöyle sürdürdü: “Ben dövüş sanatları kurslarına devam ediyorum. Karate, Tai Ci, aikido ve judo öğrendim. Sizin önerdiğiniz aslında kung fu’nun *sözlü* biçimimi, değil mi?” “Doğru” diye yanıldım, “bu bir tür... sözlü dövüş sanatıdır, adına *tongue fu!* diyebiliriz.” Birbirimize baktık ve aynı anda kahkahaya boğulduk. Evreka! Doğru ad bulunmuştu.

O tarihten bu yana, Genç Başkanlar Örgütüne üye yöneticilerden ve Ulusal Vergi Bürosu müfettişlerinden Honolulu polis teşkilatının üyelerine kadar çok değişik gruplar için yüzlerce atölye çalışması düzenledim. Katılımcılar hep konuya ilgili bir kitap olup olmadığını soruyorlardı; bu fikirleri birlikte eve götürmek, tekrar tekrar okumak ve arkadaşları, aileleri ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak istiyorlardı.

### Tongue Fu'nun Özeti

*“Gönüllüler olmaksızın kurbanlar da olmaz”*

– ANONİM

Kung fu'nun (insanın iç gelişimini vurgulayan bir Çin dövüş sanatı) amacı *fiziksel* bir saldırıyı etkisiz hale getirmek, silahsızlandırmak ya da caydırılmaktır. Tongue Fu'nun (insanın iç gelişimini vurgulayan zihinsel bir sanat) amacı ise *psikolojik* bir saldırıyı etkisiz hale getirmek, silahsızlandırmak ya da

---

caydırılmaktır. Özsavunmanın sözlü biçimidir; acı sözler söylemek ya da susup kalmak yerine başvurulabilecek yapıcı bir seçenektr.

Sözlü dövüş sanatının asıl amacı, kendinizi sözlü saldırılara hedef olmaktan koruyacak şekilde nasıl güven içinde davranışacağınıza öğrenmektir. Ama kıskırtıldığından da, bu zihinsel ve dilsel dövüş sanatlarını ustaca kullanarak kendinizi koruyabilmelisiniz. Bundan böyle bir saldırı karşısında hiçbir zaman kendinizi yıkılmış ve çaresiz hissetmeyeceksiniz.

Tongue Fu, sadece adil ya da dürüst olmayan davranışlara karşı koymakla ilgili değildir. Aynı zamanda bir yaşam felsefesi; hem işinizde hem de dışında herkesle daha iyi geçinmenize yardımcı olabilecek bir iletişim tarzıdır. Çalışmaları nasıl önleyeceğinizi, nasıl işbirliği oluşturacağınızı ve başkaları düşündürmesi ya da kaba davranışlığında bile nasıl nazik kalmayı *tercih edebileceğinizi* öğreneceksiniz.

Zor insanlarla uğraşmaktan hiç kimse hazzetmez. Ne ki, bu günlük yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu fikirler size anlaşması zor insanları ustaca silahsızlandırarak kişisel ve mesleki ilişkilerinizi daha az gerilimli ve daha tatmin edici kılmada yardımcı olabilir. İnsanlar sizi ayakları altına almaya çalışırken kendinizi yüceltmenizi sağlayacak onlarca zeki ve nükteelli, dövüşken olmayan yanıt öğreneceksiniz. Son olarak, başkalarının parmaklarına basmadan kendi ayaklarınız üzerinde nasıl durabileceğinizi, yara almanızı izin vermeden ve kimseyi yaralamadan nasıl var olabileceğinizi göreceksiniz.

# Yazarın Notu

Babam, “İyi fikirlerin düzinesini beş paraya alabilirsiniz ve kullanmadığınızda bir teneke parçası kadar bile değerleri yoktur” derdi. Tongue Fu teknikleri de, ancak onları izleyip davranışlarınızı temel yaptığınızda size yarar sağlayabilir.

Bu fikirleri yaşamınıza kararlılıkla uygularsanız niyetlerinizi muhtemelen daha kolay gerçekleştirebileceksiniz. Sevilen bir öğretmenimiz şöyle derdi: “Kısa bir kurşunkalem uzun bir hafızadan çok daha iyidir.” Lütfen, *Tongue Fu*'yu elinizde bir kalemle okuyun (tabii, kitap bir kütüphaneye ya da bir başkasına ait değilse). Önemli noktaların altını çizin. Sayfa kenarına kendiniz için notlar alın. Sizin açısından özellikle önem taşıyan ya da güncel görünen bir önerileyle karşılaşığınızda, buna bir karta yazıp aynanıza ya da ilan tahtanıza ilişirin. “Gözden irak olan akıldan da irak olur” derler. Eğer eylem planlarınızı gözünüzün önünde tutarsanız, aklınızda da tutarsınız. Bu görsel hatırlatıcıların sürekli gözünüzü önünde durması öğrendiklerinizi kullanmanıza yardımcı olacaktır.

## Bu Konuda Size Atıfta Bulunabilir miyim?

*“Bilge kişilerin aklı ve yılların deneyimi atıflarda ebedileşir.”*

– BENJAMIN DISRAELI

Disraeli doğru söylüyordu. Bu kitapta sık sık atıflarla karşılaşacağımız; bu ebedi gözlemleri günlük yaşamınıza uygulayacağınızı umuyorum. Mممكün olan yerde, alıntıyı yaptığım yazarın adını verdim. Ama göreceğiniz gibi, bu atıfların çoğu Ano-

nim olarak adlandırılan o üretken âlime aittir. Bazılarını rastladıkları kaynağı hatırlayamayan atölye katılımcıları sağladı, bazıları belli bir kişiye atıfta bulunmayan alıntı kitaplarından alındı, bazılarını da bilgisayarımın belleğinde buldum.

Kitapta ayrıca birçok tanımla karşılaşacaksınız. Tanıdık bir sözcüğe sözlükten bir kere daha bakmak çoğu zaman taze bir bakış açısı sağlar. Sözcüklerin anlamının daha derin bir kavrayışını keşfetmek genellikle çok hoşuma gider. Umarım sözcüklere gösterdiğim özen sizin için de aydınlatıcı olur.

### Başkalarından Öğrenin

*“Başkalarının yanlışlarından öğrenmeliyiz. Hepsini kendimiz yapacak kadar çok zamanımız yok.”*

– GROUCHO MARX

Bu kitapta bulacağınız birçok örneği bana gönüllü olarak sağladıkları için atölye katılımcılarına teşekkür etmek isterim. “Doktor sağlığa, koç üstün performansa, öğretmen de bilgiye ulaştıran kestirme yoldur” denir. Tongue Fu Hazinesinin katkıcılarıssa, içten bir yaklaşımla, deneme ve yanılma yöntemiyle öğrenmenize ihtiyaç kalmadan kendi deneyimlerinden yararlanabilmeniz için, öykülerini sizlerle paylaşmayı kabul ettiler. Getirdikleri yorumlarının sizi zor insanlarla başa çıkmada başarıya ulaşacak bir kestirme yol olacağını umuyorum.

Cavaharlal Nehru, “Bizden alınması mümkün olmayan tek şeyin, cesaret ve onurla davranışmak ve yaşamımıza bir anlam veren ideallere bağlı kalmak” olduğunu vurgulamıştı. İdeal, “mükemmellik standartı, gayret ve çabanın nihai hedefi ya da amacı” olarak tanımlanır.

Tongue Fu’nun idealistçe bir yaklaşım olduğunu düşünebilrsiniz. Öyledir ve işlerlidir. Tongue Fu seminerlerinden me-

zun olan binlerce kişi, saygısız insanlara onurlu bir şekilde davranışa cesaretini gösterebilirseniz çok daha anlamlı ve ödül dolu bir yaşam sürürebileceğinizin kanıtıdır. Kendinize, günlük yaşamınızda bu ideallere bağlı kalacağınızı söz verin. Göreceksiniz ki, işiniz, eviniz ve semtinizdeki bütün ilişkilerinizde çok daha iyi sonuçlar elde edeceksiniz.

## **Birinci Kısım**

# **Tepki Değil Yaklaşım Gösterin**

“Öfkeyle tehlike arasındaki mesafe kildan incedir.”

– ANONİM

## Birinci Bölüm

# Kızgınlığı Hızla Aşmak

Birisini size hoşunuza gitmeyen bir şey söylese ne yaparsınız?

Ne cevap vereceğinizi bilemediğiniz için susup kalır misiniz? Yoksa ağızınıza geleni söyleyip sonra pişman mı olursunuz? Yoksa vermeniz gereken tam cevabı evinize dönerken yolda mı düşünürsünüz?

Birisini size bağırdığında ya da sorumlu olmadığını bir konuda sizi suçladığında savunmaya geçmeniz doğaldır. “Bu haklı değil!” diye düşünürsünüz ya da “Görgüsüzün biri!” veya “Bana bununla uğraşacak kadar çok para ödemiyorlar” dersiniz. Bu tepkiler, anlaşılabilir olmakla birlikte sadece durumu daha da kötüleştirir. Niçin? Hissettiklerinizi hiç düşünmeden dışa vurmak bir karşılık ortamı yaratır ve olumsuz duyguları tırmadır. Gerçekte, duyduğunuz ilk tepkinizden yol çıkmak her zaman faydalı çok zarar getirir.

Bu andan itibaren, hedefiniz konuşmadan önce düşünmektir. Bu bölümde sunulacak bazı teknikler sayesinde, sözlü saldırıyla uğradığınızda otomatik olarak kötü sözler sarf etmekten kendinizi alıkoyacak ve önce ne yapmanız gerektiğini düşüneceksiniz.

**Kendinize Önce Şunu Sorun:  
“Ben Olsam Ne Hissederdim?”**

*“Yapmış olduğum bütün yanlışlar, tanık olduğum bütün saçılıklar, işlediğim bütün hatalar düşünmeden davranışımın sonucudur.”*

– ANONİM

Düşünerek davranışmayı nasıl öğrenebilirisiniz? Birisine kızdırıldığınızda, muhtemelen olayları kendi bakış açısından gördüğünüüzü bilirseniz, bu hiç de zor değildir. Olayları öteki kişinin bakış açısından görebilmek için şu Empati Cümlesini kullanın: “Ben olsam ne hissederdim?” “Onun yerinde ben olsam, ne hissederdim?” “Eğer bu bana olsaydı, ben ne hissederdim?” Bu cümlenin gücü, size olayı öteki kişinin tarafından yaşamak fırsatı vererek husumeti ortadan kaldırmasındadır.

Öteki kişinin davranışından hoşlanmayabilirisiniz, Empati Cümlesi onu anlamanıza yardımcı olur. Konfüçyüs’ün dediği gibi, “Kişi ne kadar çok bilirse, o kadar affeder.” Hoşa gitmeyecek davranışa neyin yol açtığını bulmaya zaman ayırmak, onu affetme yolunda atılmış bir adımdır.

**Hiddeti Empatiye Dönüştürün**

*“Empati olgunluğun en iyi göstergelerinden biridir.”*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Atölye çalışmalarına katılanlardan biri, Empati Cümlesiinden nasıl yararlandığını şu sözlerle anlatıyor:

Annem üç yıldır huzurevinde kalıyor. Her cumartesi kendisini ziyarete gitmek bana çok zor geliyordu. Bütün yaptığı her şeyden şikayet etmekteki. Oda arkasından şikayet ediyordu. Kendisini kimsenin görmeye gelmediğinden şikayet ediyordu. Ağrı ve sizlerinden şikayet ediyordu.

Sonra kendime şunu sordum: "Haftanın yedi günü, günde on sekiz saat yataktı yatıyor olsam, ben ne hissederdim? Bir metre ötemde, televizyonu kendi düşüncelerimi bile duyamayacağım kadar çok açan, hiç hoşlanmadığım birisiyle yaşasam, kendimi nasıl hissederdim? Günler geçip gitse ve çocuklarımın hiçbir bir saat olsun beni görmeye gelmese neler hissederdim? Her sabah uyandığında içim acı dolsa ve bu durum hep böyle devam edeceğini düşünsem, ben ne hissederdim?"

"Ben olsam ne hissederdim?" sorusu bencil sıkıntımdan kurtulmama yardımcı oldu. Annemin günlerinin neye benzediğini gözden geçirmeye zaman ayırdığında ve bir an için durup onun benim için bütün yapmış olduklarını düşündüğümde, onunla birkaç saat geçirmenin ve ona destek olmanın yapabileceğim en az şey olduğunu anladım.

İnsanların size davranış tarzından hoşlanmıyorsanız, tercih edebileceğiniz iki yol vardır. Ya hiç düşünmeden karşılık verebilirsiniz ve aklınızın bir parçası onlarda kalır, ya da bir saniye durup olayları onların açısından gözden geçirirsiniz ve aklınız huzur içinde kalır.

## Savunmaya Geçmek mi, Sevecen Olmak mı?

*“Başkalarına özenli davranış için bilinçli ve sürekli çaba gösterir olsaydık, bunun kendimiz ve toplum üzerinde hayranlık verici etkileri olurdu.”*

— HENRY CHARLES LINK

Büyük bir otelin rezervasyon sorumlusu eğitimden sonraki izleme toplantılarında Tongue Fu Hazinesine şu katkıyı yaptı: “Resepsiyonda çalışmak kimi zaman çok asap bozucudur, çünkü müşterinin ilk temas noktası biz oluruz. Yani kötü giden her şey bize söylenilir. Rötar yapan uçaklar, kaybolan bagajlar, kiralık araba kuyruğunda yitirilen zaman hep bize anlatılır. Kötü havayı bile bize şikayet ederler!

“İlk dersimizin ertesi günüydü; sabah erkenden sırlısklamıslanmış bir çift karşıma dikilip kayıt yaptırırmak istediler. Kendilerine, saat 15.00’den önce otele giriş yapılamayacağını, odalarının hazır olması için birkaç saatte ihtiyaç olduğunu söyledim. Yorgunluğu yüzünden okunan genç adam kendini kaybetti: ‘Odamızı çıkamamak ne demek? Biz balayıdayız! Ve otuz altı saatir ayaktayız. Bir dakika bile ayakta duramayacak kadar yorgunuz.’

“Otelde büyük bir toplantı olduğu için yüzde yüz dolu olduğumuza ve grubun ancak kapanış yemeğinden sonra odalarını boşaltacağını anlattım. Yeni evli genç öfkeyle patladı. Göründüğü kadarıyla, benimle bir süre yüksek sesle münakaşa ederse, kendilerine bir şekilde boş bir oda ayarlayabileceğimi düşünüyordu. O ısrarını artırdıkça, benim de öfkem tepeme çıktıkyordu.

“Tam kontrolümü kaybetmek üzereyken bir gün önceki atölye çalışmamızı hatırladım ve sadece kendimin ne hissettiğini düşündüğümün farkına vardım. Kendime şunu sordum: ‘Ayakta duramayacak kadar yorgun olsam ve odama çıkılmak için altı saat daha beklemek zorunda olduğumu duysam,

acaba ben ne hissederdim? Murphy Yasası romantik balayımı bir karabasana çevirmeye karar vermiş olsaydı, ben kendimi nasıl hissederdim?”

“Olayı onun tarafından yaşar yaşamaz, içim damat ve gelin için sempatiyle doldu. Bir dakika önce benim için dayanılmaz bir başağrısı gibiydiler, şimdi ise durumlarıyla empati içinde olduğum için onu affedebilirdim. Kendilerine kahvaltı büfesi için bir kupon verdim ve sahilde biraz olsun kestirmek üzere mayolarını giymeleri için konuk odamızı kullanabilmelerini sağladım. Akşam üstü tekrar uğrayıp böyle yardımcı olduğum için teşekkür ettiler.”

Bu otel yöneticiyi Empati Cümlelerinin ne kadar değerli olduğunu yaşayarak öğrenmiştir. Bu sorunlu insanlara hadlerini bildirmek yerine, kendisini onların yerine koymuş ve onları aşağılamak yerine sevecen bir yaklaşım gösterebilmiştir.

### Kendinize Şunu Sorun: “İnsanlar Niçin Bu Kadar Zor?”

*“Zayıflar hiçbir zaman affedemez. Affedebilmek güçlülere özgüdür.”*  
– MAHATMA GANDİ

Affetmede ve unutmada size yardımcı olabilecek bir başka soru daha öğrenmek ister misiniz? Kendinize sadece, “İnsanlar niçin bu kadar zor?” diye sorun.

Geçenlerde oğlum Andrew ile birlikte doğum günü partisi için dondurma almak üzere mahallemezdeki dondurmacıya gittik. Dükkan; kimi dondurma, kimi sütlü muz, kimi de daha karmaşık şeyler sipariş eden müşterilerle doluydu. Tezgâhın arkasındaki lise öğrencisi satıcı kız yorgunluktan bitmişti. Elinden geldiği kadar hızlı çalışıyor, ama acele etmeye çabaladıkça eli ayağı birbirine dolanıyordu.

Bize ancak otuz dakika sonra sıra geldi. Kendisine bir buçuk kilo çikolata parçalı dondurma istedığımızı söylediğimde,

bu yorgunluktan tükenmiş kız için bardağı taşıran son damla gibi oldu. Ellerini beline dayayıp inanılmaz bir tonla, "Bir buçuk kilo çikolata parçalı dondurma mı?" diye bağırdı. "Dondurmayı bu kaplardan çıkarmak ne kadar zor, biliyor musunuz?"

Tongue Fu'nun inanmış bir yandaşı olmasaydım, dilimin ucuna gelmiş olan oldukça acımasız yorumu serbest bırakır ve "Affedersiniz, küçük hanım... Ben burasını bir dondurmacı dükkânı sanmıştım" derdim. Bu alaycı tepkinin kendimizi daha iyi hissetmede ikimize de bir yararı dokunmazdı. Bunun yerine, dilimi tutup kendime, "Niçin böyle bir şey söyledi?" diye sordum. Oldukça pişman olduğunu da görerek, sevecen bir tonla kendisine şöyle bir soru yönelttim: "Bütün gün hep böyle kalabalık mıydı?"

Düşmanlığı bir anda yok oldu. Büyük bir of çekerek, "Evet, evet" dedi, "bütün gün burada tek başımaydım, sabah saat ondan beri aralıksız çalışıyorum. Bir saat önce ayrılmam gerekiyordu, ama dükkân sahibi hâlâ gelmedi." Bir yandan dondurmamızı paketlerken, bir yandan da içini boşaltıyordu. Ayrılırken gülümseyerek bizi uğurladı; dönüp baktığında arkamızdan el sallıyordu. İşte Tongue Fu'nun gücü böyledir. O soru, her ikimizin de yeniden olumlu bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olmuştur.

### Bu Teknikler Size Nasıl Yarar Sağlayacak?

*"Bir öfke anında sabır gösterirsen, yüz gün üzüntü çekmekten kurtulursun."*

– ÇİN ATASÖZÜ

"Ben olsam ne hissederdim?" ve "Niçin böyle davranışıyorlar" soruları, alay ve küfürsüme yerine duyarlılıkla yaklaşmanızı yardımcı olur. Birisinin saldırgan davranışının ardında neyin yattığı konusunda emin olmasanız bile, motivasyonu üzerinde

düşünmeye ayıracığınız birkaç saniye, sizi daha sonra pişman olacağınız şeyler söylemekten alıkoyar.

Bir atölye katılımcısı bu fikre karşı çıktı. "Buna katılmıyorum. Birisi beni sınırlendirirse, bunun bedelini ödemelidir. Eğer çizgi dışına çıkmış olan öteki kişiyse, barış yapıcı rolünü niye ben oynayayım?"

Bu katılımcı örnek olarak, karikatürcü Ashleigh Brilliant'm bir karikatüründe deðindiði soruyu gündeme getirdi: "Haklı olan bensem, uzlaşması gereken niçin ben olayım?"

Gerçekten de; başka birisinin nezaketsiz davranışının nedenini bulmak için gerekli zaman ve çabayı niçin sizin harcamanız gerekiyor? Gerekiyor, çünkü bu sizin yararınıza olacaktır.

Zor insanlar dünyada her zaman olmuştur ve olacaktır. Virginia Satir, "Baþka insanların sınırlı algılamalarının bizi tanımlamasına izin vermemeliyiz" der. Aynı şekilde *kendi* sınırlı algılamalarımızın da başka insanları tanımlamasına olanak tanımamalıyız. Sabırsızlık çoğu zaman cehaletin bir yan ürünüdür. Sabrınızı sınayan birisine aynıyla mukabele etmek üzreyseniz, onu hor görmeyinizin nedeninin içinde bulunduğu duruma ilişkin sınırlı bilginiz olabileceğini unutmayın. Sizi rahatsız eden birisine bunun faturasını ödetirseniz, onunla birlikte *siz de* bir fatura ödersiniz. Bir Empati Cümlesine başvurmak ise moralinizin bozulmasını önler ve sizi kazananı olmayacak bir çatışmaya girmekten alıkoyar.

### **Ya Hata Onlardaysa?**

*"Bir hakareti görmezden gelmek çoğu zaman öcünü almaktan daha iyidir."*

– SENECA

Bir başka kuşkucu da şu görüşteydi: "Ben ikna olmadım. Ya eğer dondurmacı kız yoğun bir çalışma günü geçirmemiş ol-

saydı? Sorun asıl kendi beceriksizliğinden kaynaklanıyorsa? Kötü hizmetini görmezden gelmem mi gerekiyor?”

İyi bir nokta. Eğer kötü hizmeti tersine çevirme çabalarınız başarısızlıkla sonuçlanırsa, önünüzde iki yol vardır. Ya kişinin eylemlerinin karşılık vermeye değer olmadığına karar verip aldadırız ve kendi yolumuza gidersiniz. Ya da bu kötü davranışları görmezden gelerek destekler duruma düşmek istemediğinize karar verirsiniz. Eğer kişiyi kendi eylemlerinden sorumlu tutma yolunu tercih ederseniz, yapıcı bir şekilde şikayette bulunmanın aşağıdaki dört adımını uyguladığınızda tatmin edici bir sonuca ulaşma olasılığını artırabilirsiniz.

**1. ADIM.** Terbiyesiz işgörenin davranışını yüzüne vurma itkisine karşı direnin. Azarlamadan elde edebileceğiniz her türlü tatmin çok kısa ömürlü olacaktır. Patlamamam sadece onun insanların domuz olduğu şeklindeki görüşünü pekiştirecek, size daha iyi davranışa esinlendirmeyecek ve probleme dostça bir çözüm bulma şansını toptan yok edecektir.

**2. ADIM.** Kibarca sorun: “Adınızı öğrenebilir miyim?” Bu basit soru genellikle işgörenin size daha nazik davranışa başlamasını sağlamaya yeterli olur. Niçin? Artık anonim olmaktan çıkmıştır. Nazik olmayan hizmetinden sorumlu tutulabileceğinin farkına varmıştır.

**3. ADIM.** Kendisine Müşteri Olarak Hak ve İsteklerinizi hatırlatın. “Uzun süredir bu kuruluşun velinimetiğini yapıyorum ve size iş vermeye devam etmek istiyorum. Bir daha gelmeyi arzu etmem için, lütfen benimle saygılı konuşsun.”

**4. ADIM.** Eğer daha olumlu bir atmosfer yaratma çabalarınız boşça çıkarsa, o zaman amirini görmek istediği-

nizi belirtin. (Eğer yönetici orada bulunmuyorsa, daha sonra telefon ya da mektupla izlemek üzere adını sorun.)

Amir geldiğinde, işgörenе yüklenme arzunuzu gemleyin. Kaba davranıştan şikayetçi olurken kendiniz de kaba davranışınız, söz konusu kişi muhtemelen işgörenе inanacak ve ona arka çıkacaktır. Olayı cana yakın bir şekilde naklederseniz ciddiye alınacağınız kesindir.

Soğukkanlılığını muhafaza edin ve kibarca ama amaca yönelik olarak konuşun. "Dükkânınızdan onur duyduğunuza biliyorum ve bu kişinin hareketlerinin bununla çeliştiğini bilmek istersiniz diye düşünüyorum." Olan biteni anlatın ve sonra da yöneticinin işinin saygılılığını korumadaki çıkarına hitap edin. "Temsil ettiğiniz kaliteyle uyum içinde olmadığı için bu durumu dikkatinize sunmaya karar verdim. Bu konuda ne yapabilir?"

Rahatsızlık verici işgörenlerle ilgili olarak ben de birkaç kez yönetimlere şikayette bulunmak zorunda kaldım. Her seferinde yukarıdaki temanın değişik biçimlerini kullandım ve her seferinde amir, elemanın utanç verici davranışının etkisini giderebilmek için geri adım atmak zorunda kaldı.

### **Merhametli Olmayı Tercih Edin**

*"Haklı olabiliyoruz ya da mutlu olabiliyoruz."*

*- A COURSE IN MIRACLES*

Tongue Fu, aksi kişilere sevecen davranışmanın sadece mümkün değil aynı zamanda tercih edilir olduğu felsefesi üzerinde kuruludur. Ya da Dalay Lama'nm önerdiği gibi, "Eğer *başka-*larının mutlu olmasını istiyorsanız, merhametli davranışın. Eğer *kendiniz* mutlu olmak istiyorsanız, merhametli davranışın."

Eğer birisi sizi yaralarsa, karşılık olarak onu yaralamak bu durumu gidermez. Böyle yapmak sadece ikinizi de mutsuz kılar.

Goethe şöyle demişti: "İnsanlara olmaları gerektiği gibi davranışın, böylece yeteneklerinin elverdiği kişi haline gelmeye-rine yardımcı olmuş olursunuz." Hoşa gitmeyen insanlara kızınlıktan çok empatiyle yaklaşmayı tercih ederek, çoğu zaman düşmanlığı uyuma dönüştürebilir, öfkenin çevresinden dolaşabilir ve süreç içinde kendinizi ve başkalarını mutlu kılabilirsiniz.

## KIZGINLIĞI HIZLA AŞMAK İÇİN EYLEM PLANI

Sinemaya gittiniz; arada içecek bir şeyler almak kuyrukta bekliyorsunuz. Tezgâhın arkasındaki iki satıcı talebi karşılamaya yetişemiyor. Film neredeyse başlamak üzere ve sıra size gelecek gibi görünmüyor. Yavaş işleyiş hiç hoşunuza gitmiyor, filmi kaçıracağınız. Nasıl bir tepki göstermeyi tercih ederdiniz?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Kendinizden emin bir şekilde konuşabilirisiniz.

*“Yönetim niçin daha çok adam tutmuyor? Bu çok komik!”*

Sabırsız ve öfkeli davranışabilirsiniz.

*“Niçin acele etmiyorlar? On dakikadır bekliyorum.”*

Yanlış davranışları yüzünden kendilerini suçlayabilirsiniz.

*“Bunun çok seyirci çeken bir film olduğunu düşünüp yardım talep edebildirsiniz.”*

Olayı kendi alarınızdan görmeye devam edebilirisiniz.

*“Ne kadar iğrenç bir servis. Bir daha buraya gelmeyeceğim. On beş papeli kuyrukta beklemek için ödemedim.”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Yaklaşım gösterip sempatik davranışabilirsiniz.

*“Ellerinden geldiği kadar hızlı çalışıyorlar. Ama az adam koymuşlar.”*

Anlayışlı ve empatik davranışabilirsiniz.

*“Böyle bir kalabalıkla başa çıkmak zorunda kalsaydım, ben ne hissederdim?”*

Gevşeyerek merhametli davranışmayı tercih edebilirisiniz.

*Dostça gülümseyerek, “Bir kuttu patlamış misirla iki kola rica edebilir miyim?” dersiniz.*

Kendınızı onların yerine koyarak kızgınlığınızı çabucak aşip onları affedebilirisiniz.

*“Bu küçük olay yüzünden huzurumu bozmama hiç gerek yok. Bu, o kadar da önemli bir sorun değil.”*

“Ona gülebiliyorsanız, onunla birlikte yaşayabilirsiniz.”

– ERMA BOMBECK

## İkinci Bölüm

# Zorlukları Nükteyle Karşlayın

Size sorulmasından nefret ettiğiniz bir soru var mı? Size endişe veren olaylar oluyor mu?

Nükteli dövüş sanatında usta olun. Endişe verici soru ve durumların asabınızı bozmasına izin vermeme için, kendinize hazır cevaplardan bir repertuvar oluşturun.

San Fransisko havaalanında karşılaştığım genç bir adam bana neşeli dövüş sanatının çok güzel bir örneğini sundu. Havaalanının uzun koridorlarından birinde yürüyen kaldırımlın üzerinde giderken, karşı yönden gelen bandın üzerindeki bir hareket dikkatimi çekmişti. Çok uzun boylu bir adam bana doğru geliyordu ve arka tarafta bazı insanlar elleriyle ona doğru işaret ederek kıkır kıkrı gülüyordu. Terbiyesizce davranışları beni çok rahatsız etmişti.

Genç adam daha yakınma geldiğinde niçin güldüklerini anladım. Üzerindeki tişörtte şöyle yazılıydı: HAYIR, BAS-

KETBOLCU DEĞİLİM. Yanımdan geçerken bir şeyler söylemek üzere kendisine doğru döndüğümde, birden yüksek sesle gülmeye başladım. Tişörtünün arkasında şunlar okunuyordu: SİZ JOKEY MİSİNİZ?

Bu genç adamlı mutlaka tanışmaliydım. Yürüyen kaldırımdan inip peşine düştüm. Kendisine yetiştiğimde nefes nefese şunu sordum: "Bu harika gömleği nereden buldunuz?"

Ağzı kulaklarına varıncaya kadar gülümseyerek, "Bu hiçbir şey" dedi, "evde bir dolap dolusu daha var. En çok hoşuma gi- denin üzerinde şöyle yazılı: 'Boylum 2.12 ve burada yukarıda hava çok iyi.' " Açıklamaya devam etti: "On altı yaşımdan on sekizime kadar yılda neredeyse otuz santim boy attım. Sokağa bile çıkmak istemiyordum, gittiğim her yerde insanlar ukalaca sözler sarfediyordu. Sonunda annem şöyle dedi: 'Eğer onları alt edemiyorsan, sen de onlara katıl.' Bu yazıları akıl eden annem oldu. Şimdi dışarı çıkmaya can atıyorum, çünkü uzun boyumdan utanmak yerine artık zevk alıyorum."

Ne kadar bilgece! Size sıkıntı veren bir özelliğiniz ya da durumunuz varsa, *onun* sizi kızdırması yerine, sizin *ondan* nese duymanız daha anlamlı olmaz mı?

### Bamtelleriniz Hangileri?

*"Nasıl oluyor da annemle babam hâlâ bamtellerime dokunabiliyorlar?" "Çok basit. Onları sana kendileri monte ettiler."*

– BİR DUVAR YAZISI

Bamtellerinizi saptayın. Kendinizi kaybetmenize ya da denge- nizi yitirmenize neler sebep oluyor? Yogi Berra şöyle diyor: "Kahkaha hayatın darbelerini azaltan bir şok emicidir." O hiç de komik olmayan şakalara karşı nükteler toplamaya başlayın.

Yanında gerekiğinde kendisine muhtaşı işlevi görecek hazır cümleler sunacak birisi olmasını kim istemez? 1974'de Oscar Ödüllerinin dağıtılaceği töreni David Niven sunacaktı. Şovun

prodüktörü davetsiz bir misafire karşı kendisini önceden uyarmıştı (o yıl kalabalık yerlerde çırılıçiplak koşarak dikkat çekmeye çalışmak modaydı). Niven de her olasılığa karşı birkaç nükte hazır etmişti. Gerçekten de programın ortasında çiplak bir adam sahneye doğru koşmaya başladı ve Niven sanki o anda aklına gelmiş gibi hemen nüktesini patlattı: "Düşünün bir kere! Bir insanın... kısa kaldığı yerini gösterdiği için alkış aldığı başka bir durumla bir daha hiçbir zaman karşılaşamayabilirsiniz." Bravo!

Çoğumuz profesyonel bir espri yazarının yardımını alamayaçağı için, kendi muşta cümlelerimizi kendimizin geliştirmesi gerekiyor.

Sözlü dövüş sanatı seminerlerimizde katılımcılar, en kâbus dolu senaryolara uygun düşecek nükteli yanıtlar bulmak üzere mutlaka beyin firtınaları düzenlerler. Bir keresinde, başarılı bir işkadını kendisinden hangi yüksek öğrenim derecesine sahip olduğunun sorulmasından nefret ettiğini anlattı. "Üniversiteye gitmemiştüm, o yüzden bu soru beni her zaman telaşlandıryordu. Bir keresinde bir sektör konferansında bir rapor sunuyordum ve bir dinleyici bana hangi okulu bitirdiğimi sordu. Önce ne söyleyeceğimi bilemedim. Sonra içimden, SDÜ'yü efendim, diye kaçamak bir cevap vermek geldi. Kafası karışan soru sahibi, "O da neresi?" diye sormak zorunda kaldı. Güllümseyerek, 'Sert Darbeler Üniversitesi' dedim. İçin için gülüyordum; yakalandığım çengelden mizah yoluyla kurtulmuştum. O günden beri bu soruyu hep böyle yanıtlıyorum."

Bir keresinde de yaşlıca ama hayat dolu bir beyefendi kendisine kaç yaşında olduğunun sorulmasından hiç hoşlanmadığını itiraf etmişti. "Bu beni çok rahatsız ediyor. Benim yaşam benden başka hiç kimseyi ilgilendirmez. İnsanlar bu tür kişisel sorular sormaktan ne zaman vazgeçecekler?" Çalışma grubumuz kafa kafaya verip dilinin ucuna hemen gelebilecek bazı hazır cevaplar üretti. Söz konusu kişi aktif bir golf oyuncusu olduğu için, en hoşlandığı yanıt şu oldu: "Diyelim ki, aşağı dokuzdayım."

Otuzlarının ortasındaki evli bir çift, “Siz ikiniz ne zaman çocuk sahibi olacaksınız?” sorusunun artık kendilerine bikkilik verdiğinden söz etmişti. En çok, şoka uğramış gibi yapıp, “Aman Tanrım” diye çıglık atarak “*Unuttuğumuz bir şey* olduğu belliydi!” diye haykırmaya önerisini tuttular. Aşırı kişisel soruları, “Bunu niçin soruyorsunuz?” diye sorarak da savuşturmaları mümkün oldu. Bu sert karşı hamle genellikle insanların sorgulama sınırını aşıklarının hemen farkına varmasını sağlar.

### **Şoka Uğramak mı, Hafife Almak mı?**

*“İnsanın, şoka uğramak yerine hafife almayı öğreninceye kadar belki de oldukça yaşılanması gerekiyor.”*

– PEARL S. BUCK

Tongue Fu ise, birisi duyarsız davrandığında şoka uğramak yerine hafife almayı *şimdi* öğrenmenin önemli olduğundan yola çıkar. Uygunsuz şeyler söyleyecek insanlar *her zaman* olacaktır. İğnelerini, siz izin vermediğiniz sürece size batırmaları söz konusu olmayacağındır. Kendinize kalmış bir zihinsel deri yaratın.

“Birisi, ‘Üff... amma da kilo almışsun!’ dediğinde ne diyeceği bileyemiyorum. İnsanlar ‘Birkaç kilo daha yüklenmişsin galiba, ha?’ diye yorum yaptığında bu beni gerçekten üzüntüye boğuyor. Ne diyebilirim?” Bir kadının sesinde bunu sorarken yansıyan ıstırabı hiçbir zaman unutmayacağım.

Eğer size bu eziyeti reva gören kişinin dedikleri doğrusa, hafifçe gülümseyerek “Doğru söylüyorsun” dedikten sonra, konuyu değiştirebilirsiniz. Kendi kendinizi alaya alan bir mizaha başvurarak şöyle de yanıtlayabilirsiniz: “Evet, rejime gitince böyle oluyor!” ya da “Şişman değilim, sadece ben enime uzarım.” Eğer kişi özellikle kaba davranışıyorsa, “Bunu hepimiz yapmıyor muyuz?” diyerek, kendisini de sorumlu tutmayı deneyebilirsiniz. İşin sırrı, diğer kişinin konu dışı sözlerine kapılıp

İp ona ikinci bir yorumda bulunarak devam etme fırsatını vermemektir. Sadece dengeli bir yaklaşımla yanıtlayın ve sohbeti başka bir konuya kaydırın.

İkinci çocuğunu doğurduktan birkaç ay sonra hâlâ oldukça kilolu olan bir bayan, sık sık “Çocuğunu doğurdun sanıyorum” ya da “Gene mi hamilesin?” türünden yersiz yorumlar yapan kişilerle karşılaşlığını anlattı. Söylediğine göre, bu üzücü sözler karşısında susup kalmak yerine, karnına hafifçe vurarak ve bir yandan da Groucho Marx gibi kaşlarını oynatarak, “Bunlar geriye kalanlar, tatlım!” diye mukabele ediyor ve sonra başka bir konuya geçiyordu.

Ulusal Vergi Bürosu için düzenlediğim bir eğitim toplantılarında, bir müfettiş kendisinin ve arkadaşlarının hoyrat davranışlara karşılık vermede nükteli dövüş sanatını nasıl kullandıklarını anlatmıştı. “Büromuzun kapısından içeri adımını atan hemen herkes bizimle uzlaşmaz bir karşılık içindedir. Bizi düşman gibi görürler ve burada bulunmaktan hiç hoşlanmazlar. Hak etmediğimiz bu husumeti (Biz de insanız!) bir saldırısı olarak kabul etmek yerine, biz ilan tahtasını gelir vergisiyle dalga geçen karikatürlerle doldurduk. Bunlardan birinde bir vergi müfettişi bir yurttaşla şöyle diyordu: ‘İşin sırrı gelinin *kendi* paran olduğunu düşünmekten vazgeçmektedir.’ Bu karikatürler kamuoyuna bizlerin de birer insan olduğunu hatırlattı. Vergi mükellefleri bu şakaları ve alttaki, ‘İN olduğumuz için özür dileriz’ yazısını okuyunca, bütün tutumları değişiyor ve ilişkilerimizde iyi bir gelişme oluyor.”

Kahkaha atmanın gücünü öğrenmenin yaşı yoktur. Bunun için hiçbir zaman çok yaşlı ya da çok genç sayılmazsınız. *Horn* (boynuz) gibi bir soyadımız olduğu için, her iki oğlu muzla da okulda çok dalga geçtiler. Sınıf arkadaşlarının kendilerine “horny” (şehvetli) diye takılması onlara çok utanç veriyordu. Eğer buna karşı nükteli bir cevap bulabilsek, sözlü darbelerin hemen duracağına çok iyi biliyorduk. Gerçekten de, oldukça uzun süren bir beyin firtinasından sonra Tom ile Andrew mükemmel bir yanıt buldular: “Bizim soyadımız böyle.

Buyrun, istediğiniz gibi tüketin!” Takılmalar şıp diye kesili-verdi. Size utanç veren bir özelliğiniz varsa, bununla dalga geçenlere söylenecek en doğru şeyi bulabilmek için arkadaşlarınızın yardımına başvurun ve hüznü sevince dönüştürün.

### **Yorum Yok**

“Kapalı bir ağız yekûn biriktirmez.”

-TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Örneğin, “Karını dövmekten ne zaman vazgeçtin?” türünden açık saldırılara hiçbir zaman itibar edip yanıt vermeyin. Niçin? Bunu en iyi Bob Monkhouse açıklamıştır: “Süküt sadece altın olmakla kalmaz, aynı zamanda nadiren yanlış yorumlanabilir.” Hatta, “Buna bir cevap vermeyeceğim” bile demeyin. Zokayı bir kez yutarsanız, sizi hemen iğneli sözlerin oltasında sallandırıverirler.

Bunun yerine imayı bağlantılı başka bir konuya yönlendirin. Ünlü bir film yıldızı televizyondaki bir gece yarısı sohbetinde bunun harika bir örneğini vermişti. Ev sahibi sunucu yılının film kariyeri hakkında son derece yersiz bir imada bulunmuştu. “Bütün filmlerinizde hep bir taşbebek olarak görünüz, öyle değil mi?”

Bütün sanat yaşamını bir çırpıda süpürüp atan bu nitelendirmenin artisti son derece üzدüğü açıktı, ama kendisi on beş dakikayı bu kalıp üzerinde tartışarak ziyan etmeye hiç de niyetli değildi. Filmlerde oynadığı rollere ilişkin değerlendirmesini tartışmak (ve böylece daha da pekiştirmek) yerine, hafifçe sunucuya dönerek açık bir ifadeyle, “Söz filmlere gelmişken, son filmimden bir parça görmeyi arzu eder miydiniz?” diye sordu. Ev sahibinin rezil olmasına yol açmadan, getirdiği yorumun bir kısmını doğrudan alıp çok daha yapıcı bir konuya atlayıvermişti.

## Hayata Gülmeyi Öğrenin

*“İnsanları güldürdüğümde benden hoşlandıklarının çok çabuk farkına vardım. Bu dersi hiçbir zaman unutmayacağım.”*

– ART BUCHWALD

Kuzey Kaliforniyalı profesyonel bir konuşmacı olan dostum Jim Pelley nükteli dövüş sanatında kara kuşak sahibidir. Bütün ülkeyi dolaşarak Fortune 500 şirketlerinde işyerinde mizah konusunda programlar düzenler ve *Laughter Works* adlı mizahi ve bilgilendirici dergisinin abonelerine düşündürücü katkılar sunar. Hayata gülerek yaklaşan ve başkalarına da böyle yapmada yardımcı olan bir kabin görevlisine ilişkin öyküsünü herkese anlatmam için, Jim iznini benden esirgemedi.

Kıydan kıya uzun bir uçak yolculuğunda Jim'in yanında Özgün Zor İnsan oturmaktadır. Bu mutsuz yol arkadaşı her şeyden şikayet etmektedir. Çantası yukarıdaki rafa sızmamaktadır. Orta sıranın orta koltuğuna sıkışıp kalmıştır. Yemeğin gelmesi iki saat sürmüştür. Üstelik verdikleri de sıcak yemek değil soğuk sandviçlerdir. Bay Zorluk sandviçinden bir diş alındıktan sonra tepsinin üstüne atıp çağrıma düğmesine basar.

Kabin görevlisi bayan hemen belirip kibarca sorar: “Evet bayım, size nasıl yardımcı olabilirim?” Adam sandviçi görevlinin yüzüne doğru uzatarak, “Bu çok kötü bir sandviç” diye homurdanır.

Kabin görevlisi bakışlarını adamdan sandviçe doğru cevirir.

Sonra gene adama ve tekrar sandviçe bakar.

Dönüp bir kere daha adama bakar, sonra parmağını sandviçe doğru sallayarak yüksek sesle azarlar, “*Kötü sandviç, kötü sandviç!*”

Adam birden silkinerek koltuğunda dikilir. Jim kendisini tutamayıp kahkaya boğulmuştur. Kısa bir sessizlik anından sonra, canı oldukça sıkılmış olan yolcu da gülmeye başlar. O

dakikadan sonra sessizliğini muhafaza eder ve işbirliği yapmaya başlar.

Jim daha sonra uçağın mutfak bölümünü giderek kabin görevlisini tebrik eder. "Harika bir yanıt verdiniz. Bunu önceden mi düşünmüştünüz?" Kadın şöyle cevap verir: "Yirmi beş yıldır uçuyorum. Uzun süre önce zor insanlarla başa çıkmayı öğrenmemen en iyisi olacağını keşfettim. Çünkü her uçuşta böyle en az bir kişi oluyordu. Onları nasıl değiştirebileceğimi öğrenemezsem, hem benim hem de uçaktaki diğer herkesin huzurunu kaçıracaklardı.

"Öteki hosteslerle - o zamanlar kendimizi böyle adlandırdık - konuştum ve bu tür sorunlu durumlarda ne yaptıklarını sordum. Eğer uçağımız iniş için on yedinci sıradaysa ve herkes bağlantılı uçuşlarını kaçırmak üzereyse ne yapabilirdik? Teknik bir sorun olmuş ve uçuş kapısına geri dönmemiz gerekiyorsa, ne diyebildik? Böylece bir dizi keyifli yanıt topladım ve bu sayede karşılaştığım her durumla başa çıkabiliyorum."

Görevli şöyle devam eder, "Ne olursa olsun bir mizah duyusunu korumaya hep çalıştım. Hiç kimseyin - davranışları ne kadar saldırgan olursa olsun - gücünün uçuşumu yıkıma uğratmaya yetmeyeceğine karar verdim. Bu beni kaç kez kurtardı, bileyemezsiniz."

Mark Twain'ın dediği gibi, "Mizah büyüktür, her şeyden önce kurtarıcidır. Ortaya çıkar çıkmaz huzursuzluğumuz ve öfkemiz uçup gider ve yerini güneşli bir ruha bırakır." Ne olursa olsun mizah duygunuzu kaybetmeyeceğinize söz verebilir misiniz? Bu size, meydan okumalara lanet etmek yerine içinizden gülerek karşı koyma yeteneğini kazandıracaktır.

### Hafif Yaşayın

*"Hayatın matemini tutmaktansa ona gülmek insana daha yakışır."*

– SENECA

Ulusal Konferansçılar Birliğinin yıllık toplantısından sonra otelden ayrılmak üzereyken Texas, Nacogdoches'den eski eyalet senatörü Bob Murphy ile karşılaştım. Kendisi, yakından tanıma ayrıcalığına sahip olduğum en neşeli insanlardan birisidir. Biz resepsiyonun önünde dururken, yanımızdan üzerinde kocaman bir bitki saksısı bulunan büyük bir el arabasını iten bir oda hizmetçisi geçti. Bob, arabanın geçişini seyrettikten sonra ağır ağır konuştu: "Herhalde köpeğin biri oda servişi talep etmiş." Çevredekilerin kahkahaları dindikten sonra, Bob'a şunu sordum: "Bu kadar komik sözleri nereden buluyorsun?" Yanıtı söyleydi: "Dünyaya gülümseyen gözlerle bakmak gereklidir."

Bu andan itibaren gözünüz hep çevrenizdeki komikliklerde olsun. Mel Brooks, "Etrafiniza o gözle bakarsanız, hayatın kelimenin gerçek anlamında komediyle dolu olduğunu görüşsunuz" derken doğru söylüyordu. *Tonight* şovunun sunucusu Jay Leno'nun, birisi tarafından sıkıştırıldığında bunu espri dolu bir yanıtla nasıl geri püskürttüğünü dikkat edin (ve kendisini takdir edin). Televizyonda Komedî Kanalını izlerken ya da gazete ve dergi okurken yüksek sesle güldüğünüz bir şakaya rastladığınızda, bunu bir yere yazın (ve kaynağını not edin). Bir yanlış yaptığınızda, yanığının *mizah* demek olduğunu hatırlayın ve kendinizle dalga geçin. Çevrenizde gülünecek şeyle arayarak, gerilimli durumlara sinirlenmek yerine itidalli bir şekilde yaklaşabilirsiniz.

Zorluklara nükleyle yaklaşmak konusunda daha fazla bilgi edinmek istiyorsanız, *mizah* ustası Allen Klein'in *The Healing Power of Humor* (*Mizahın İyileştirici Gücü*) adlı kitabını alıp inceleyebilirsiniz. Bu mükemmel başvuru kitabı, size herhangi bir dezavantajı avantaja çevirmede kullanabileceğiniz ve hayatı gülümseyen gözlerle bakmada yardımcı olacak onlarca teknik sunacaktır.

## ZORLUKLARI NÜKTEYLE KARŞILAMAK İÇİN EYLEM PLANI

İşsizsiniz ve iş ariyorsunuz. Birkaç ay iş ilanlarını takip edip terletici mülakatlardan geçtikten sonra, sonunda karşınıza iki ciddi ola-nak çıktı, ama ikisi de henüz resmîleşmiş değil. Tam bu sırada gene birisi masumca, "Daha henüz bir iş bulamadın mı?" diye sorar-sa, göstereceğiniz tepkinin sonuçlarından sorumlu tutulup tutula-mayacağınızdan emin değilsiniz. Nasıl bir tepki gösterirdiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

İnsanların bamtelinize basmasına izin verirsiniz.

*"Hâlâ bir iş bulup bulamadığımı soracak bir kişi daha çıkarsa patlayacağım."*

Talihsizliğiniz sizi öfkелendirir ve bunu kader olarak kabul edersiniz.

*"Hiçbir zaman iş bulamayacağım. Günlerdir bütün zamanımı iş bulmaya harciyorum ama ortada hiçbir sonuç yok."*

Hayata lanet okursunuz ve insanların sizi kızdırmasına izin verir-siniz.

*"Ne demek istiyor; param kalma-dığını mı ima ediyor?"*

Düşünsüz sorulara kızıp duyar-sız imalara öfkelenebilirsiniz.

*"Boyle aptalca bir soruya ne ce-vap verebilirim? Eğer iş bulmuş olsaydım, bundan kendisine söz edecekimi bilmiyor mu?"*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Endişe yaratıcı sorulara cevaplar hazırlayabilirsiniz.

*"Biri bana kapı kapı dolaşıp İŞİ OL-MAYAN GİREMЕZ levhaları satma işi önerdi, ama ben kabul etmedim."*

Talihsizlikle dalga geçebilirsiniz.  
*"Bu kadar erken emekli olmayı planlamamıştım. Ama iyi olan tarafi, şimdi hafta içi günlerim de boş ve gidip oğlumun yüzme takıma koçluk yapabiliyorum."*

Ne olursa olsun mizah duygunu-zu muhafaza edersiniz.

*"Param kalmamış olamaz. Çek defterim duruyor."* - Gracie Al-len

Sizden yana espriler toplar ve bunları kullanarak dünyaya gü-lümseyen gözlerle bakabilirsiniz.

*"Bugün bir firmanın önünden ge-çerken pencerelerine asılı iki ilan gördüm. Birinde ELEMAN ARA-NIYOR, ötekinde de SELFSERViS yazıyordu. Ben de içeri girip ken-dimi işe aldım."* - Steven Wright

“İnsanların yanlış yanlarını tartısmak bunları derinleştirmekten başka bir işe yaramaz.”

– TONGUE FU DÜŞÜNCESi

## Üçüncü Bölüm İnsanlarla Onların Dertlerini Konuşun

Mutsuz bir insan size içini dökmeye başlarsa ne yaparsınız?  
Onu rahatlatmaya mı çalışırsınız?

Ama, “O kadar da kötü olamaz” ya da “Gel bir de iyi tarafindan bak” gibi iyi niyetli sözlerin kendini kötü hissedeni bırisini yüreklemekten çok felce uğratacağını bilmiyor olmayabilirsiniz. Mantık yürütme denemeleri - “İlk seferinde mükemmel yapmayı bekleyemezsin” ya da “Yarın kendini daha iyi hissedeceksin” - sadece acayı daha da pekiştirir. İnsanların bir derdi olduğunda, aradıkları çözüm değil sempatidir.

### Terapistin Yöntemini Kullanın

“Hiç kimse akıl almak istemez, istedikleri sadece teyit edilmektir.”

– JOHN STEINBECK

Bir dahaki sefere, dertli birisiyle karşılaşığınızda Terapistin Yöntemini kullanın, onu problemlerinden *uzaklaştırmaya* çalısmak yerine kendisiyle *problemlerini* konuşun.

Terapistin Yöntemi nedir? Bu yöntem, birisinin açıklama, onay alma ve düşünce geliştirme çabasıyla söylediği şeyleri benzer cümlelerle kendisine geri aktarmayı içerir. Terapistler söylenen şeylere katılıp katılmadıklarını belirtmezler, sadece daha yüksek bir sesle tekrarlarlar.

Hasta terapiste, “Hiç arkadaşım yok” dediğinde, terapist “Mutlaka en az *bir* arkadaşınız vardır” diye bir yanıt vermez. Hastanın kendisini daha az yalıtlanmış hissetmesini sağlamak yerine, iyi niyetle de olsa böylesi bir gerçek testine başvurmak, hastada sadece bir azarlanma etkisi yaratır ve hiç kimse kendisini anlamadığı düşüncesi daha da pekişir.

Terapist, hastasının kendisini nasıl hissettiğini araştırması na yardımıcı olur. Bunu, söylenenlerin önemini azaltarak değil aynen geri yansıtarak yapar. Yalnızlık çeken hasta örneğinde terapist, “Kendinizi hiç arkadaşınız yokmuş gibi mi hissediyorsunuz?” diyecektir.

Hasta heyecanla devam edecektir: “Evet, yüzden fazla kişinin çalıştığı bir büroda görevliyim ve iş dışında hiç kimse bennimle bir kelime olsun konuşmuyor. Sanki ben yokmuşum gibi davranıyorlar.”

Bir kere daha, tepki göstermek ya da tavsiyede bulunmak yerine, terapist yalnızca söylenenleri onaylayacaktır: “İşyerinizdeki insanlar demek size fazla dikkat vermiyorlar. Öyle mi?”

“Evet, aynen. İn olan grubun üyesi değilseniz, sanki siz mevcut değilmişsiniz gibi davranışlarınız.” Böylece hasta, katarsise, yani içindeki gizli kalmış reddedilme ve yalnızlık duygularını boşaltmaya devam edecektir.

*Katarsis* terimi psikoterapide, manevi yenilenme sağlayan ve gerilimi kaldırın bir boşalma anlamında kullanılır. Aynı zamanda, bilince çıkararak ve ifade edilmesini sağlayarak bir

kompleksi (korku ya da paniki) ortadan kaldırmak anlamına da gelir. Hastanın moralini düzeltmeye ya da problemlerini çözmeye *çalışmadan* sadece söylediklerini tekrarlayarak, terapist hastasının kendisine sıkıntı veren şeyin bilincine varmasına yardımcı olur. Psişik acısını sempatik bir kulağa boşaltarak, hasta içine hapsettiği gerilimi serbest bırakır. Artık düzeltici önlemlere hazır hale gelmiştir.

### **Çürütmeyin, Yansıtın**

*"Anlaşılmak bir lükstür."*

— RALPH WALDO EMERSON

Oğlumuz Andrew'un geçenlerde artık gözlük takmak zorunda kalması, Terapistin Yöntemini uygulamak için bana iyi bir fırsat sundu. Gözünde yaşlar ayaklarını sürüyerek gözlükçüden çıkarken, "Palyaço gibi oldum" diye söyleniyordu.

"Hiç de değil. Gayet iyi görünüyorsun" demek istedim. Ama bu sözler onu teselli etmek anlamına gelecek ve kendi görüşüyle çelişecekti.

Kendisini temin etmeye çalışmak yerine, sadece söylediklerini aynen yansittım: "Yeni gözlüklerinin görünüşünden hoşlanmadın galiba?" "Okuldaki bütün çocuklar bana gülecek" diye hayiflandı.

Tongue Fu'dan önce olsa onu yatiştırmaya çalışırdım. "Andrew, aptal olma. Arkadaşların muhtemelen gözlük taktığının farkına bile varmayacaktır." Oysa benim objektif olma çabam sadece onu daha da yabancılatacaktı. Onu destekleme çabalarım içine kapanmasına yol açacaktı. Bunun yerine dediklerini aynen tekrar ettim: "Arkadaşlarının gözlüklerin yüzünden seninle dalga geçmesinden mi korkuyorsun?"

"Evet! Zaten bu çirkin şeyleri niçin takmam gerekiyor ki?"

Dilimin ucuna ilk gelen mantiki bir cevaptı: "Daha iyi gö-

rebilmek için takmalısın.” Ama duygular mantıksal değildir ve mantığa yanıt vermezler. Niçin gözlük takması gerektiğini açıklamaya çalışmak onu aydınlatmayacak sadece daha da sinirlendirecekti. Fikir yürütmeye çalışmak yerine *arzularına* hitap ettim: “Gözlük takmak istemiyor musun yani?”

“Elbette!” dedikten sonra derin bir nefes alıp duyguları üzerinde düşünmeye başladı.

Eve geldiğimizde, Andrew bana sevgiyle sarılarak, “Sağol, anne!” dedi. “Niçin?” diye sordum. “Biliyorsun” dedi utan-gaçca. Sanıyorum şöyle diyordu: “Söylev çekmek yerine beni dinlediğin için teşekkür ederim. *Bana değil benimle* konuşluğun için teşekkür ederim.”

### **Benzer Cümlelerle mi, Yoksa Papağan Gibi Tekrarlamak mı?**

*“İçine fikir yürüterek girmedikleri bir durumdan insanları fikir yürüterek çıkartamazsınız.”*

– JONATHAN SWIFT

Atölye çalışmalarımızın katılımcılarından biri olan Barbara yansıtma fikrine itiraz etti: “Eğer elemanlarından biri bir problemini bana açtığında söylediğini kelime kelime tekrar edersem, bana kafayı oynatmışım gibi bakıp, ‘Zaten ben de bunu diyorum’ demez mi?”

Barbara doğru bir noktaya temas etmişti. Papağan gibi değil, benzer cümlelerle tekrarlamak çok önemlidir. Birisinin dediklerini kelime kelime tekrarlamak tavsiye edilmez, çünkü böyle konuşmak aşağılama ya da hükmetsizlik izlenimi doğurur. Benzer cümlelerle tekrarlamaksa, birisinin söylediğinin özünü *kendi* sözcüklerinizi kullanarak özetlemektir. Söyledikleri şeyin anlamını paylaşmak için böyle ciddi çaba gösterilmesi, insanları incitmeyecek tersine hoşlarına gidecektir.

Söylediklerini doğru anlamak için özen gösterdiğiniz onlara kanıtlayacaktır.

Barbara'nın sayesinde şu önemli özdeyişi gündeme getirme fırsatını da buldum. "Kurallar iyi uşaklar ve kötü efendiler yaratır."

Dedim ki, "Terapistin Yöntemi (ve bu kitaptaki bütün öteki teknikler) efendiniz değil uşaklarınızdır. Bunlar, her zaman her yerde herkesle işlerli olacak, her derde deva evrensel formüller değildir. Mutlaklıklardan söz etmek hiçbir zaman gerçeki değildir."

Lütfen *Tongue Fu*'yu bir fikir şöleni olarak kabul edin. Her durum için ona uygun düşen şeyi alın. Eğer kapınızda on kişi bekliyorsa, her biriyle dertlerini konuşacak zamanı ya da isteği bulamayabilirsiniz. Eğer birisiyle iyi ilişkiniz yoksa, onun size içini dökmesine yardımcı olacak özeni gösteremeyebilirsiniz. "Şıkayıetleri Anında Sona Erdirin" başlıklı 4. Bölümde özetlenen teknikler, bu tür senaryolara yaklaşımında size yardımcı olacaktır.

### **Paylamayın, Ses Verin**

*"İnsanların bizim için harekete geçmesinden çok duygularımızı paylaşmasını isteriz."*

– GEORGE ELIOT

Bir dahaki sefere, size yakın insanlar kendilerini mutsuz hissettiğinde, endişelerini fikir yürüterek gideremeyeceğinizi unutmayın. Kendilerini hemen korkularından kurtarmaya çalışmak yerine, hissettiklerini sabırla geri yansıtın. Yapmak istemedikleri bir şeyi niçin yapmaları gerektiğini kendilerine açıklamaya çalışmak yerine - bu sadece dirençlerini daha da artırır - neyin olmasını istediklerini anlamaya çalışın.

Bu yaklaşımın ne kadar işine yaradığını bir bayan söyle

nakletti: "Kızım bu yıl katıldığı ilk futbol maçından sonra eve geldiğinde takımından ayrılmak istediğini söyledi. Çok şaşırıldım, çünkü futbol en sevdiği spordu. Geçen sezondan beri maçların başlamasını dört gözle bekliyordu. Tam, 'Hayır, bunu yapamazsun' demek üzereyken, birden oğlunuzla ilgili öyküyü hatırladım.

"Kendisine gülünç duruma düşeceğini söylemek yerine, 'İlk maç senin için iyi bir deneyim olmadı mı?' diye sordum. Ve arkası geldi. Koçu kendisini savunmaya koyduğu için altüst olmuştu. Geçen yıl birçok gol atmıştı ve bu yıl da forvette oynamaya devam edeceğini umuyordu. Kendisine, futbolun bir takım oyunu olduğunu ve herkesin her zaman istediği yerde oynayamayacağını anlatmak üzereyken, aklıma gene sizin, 'Dertli insanların ihtiyacı köşeye sıkıştırılmak değil, hislerine kulak verilmesidir' sözleriniz geldi.

"Sözlerini yanıtlama içgüdümü bastırıp sadece anlattıklarını geri yansıtmağa yetindim. Koçunun aldığı kararın ardından yatan nedenler ve bunu olgunlukla karşılaşması gerektiği üzere saçmalamak yerine, 'Gene eski yerinde oynamak istiyorsun galiba?' dedim. İçimi boşattıktan sonra kendisini topladı ve tipki oğlunuz gibi, bana sarılarak kendisiyle sorununu konuşduğum için teşekkür etti."

Mutsuz insanların, ne yapmaları ya da ne hissetmeleri gerektiğine ilişkin söylevler dinlemek değil, göğüs kafeslerinin içindeki şeyi dışarı çıkartmak istediğini unutmayın. Anlattıklarını çürütmeye çalışmak yerine geri yansıtarak, kendilerine sıkıntı veren şeyi açığa vurmalarına yardımcı olabilirsiniz. Kendilerini daha iyi hissedeecek ve en nadir rastlanan insanlardan biri, empatik bir dinleyici olduğunuz için size teşekkür edeceklerdir.

## İNSANLARLA ONLARIN DERTLERİNİ KONUŞMAK İÇİN EYLEM PLANI

Yeni doğmuş oğlunuzu eve getireli birkaç hafta olmuş ve kızınızın kardeşinin istekleri konusundaki kızgınlığı giderek artmaktadır. Bir gün, o anda kendisine masal okumaya zamanınız olmadığını söylediğinizde, hızkirarak ağlamaya başlıyor ve burnunu çekerek, "Brian'ı benden daha çok seviyorsun" diyor. Bu durumda ne yaparsınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Hemen kendisini ne kadar sevdiğiniz konusunda onu temin etmeye çalışırsınız, o da yanlış bir şey söylediğine hissine kapılır.

*"Canım, bu doğru değil ve sen de bunu biliyorsun."*

Onu rahatlatmaya çalışırsınız, o da kendisiyle çeliştiğini hisseder.

*"Saçmalama, sana da zaman ayıriyorum. Daha dün parka gitmedik mi?"*

Mantık yürütmeye çalışırsınız, o da taciz edildiğini hisseder.

*"Kendilerine bakamayacakları için bebeklere çok dikkat göstermek gereklidir."*

Kendisine ne hissetmesi gerektiğini söylersiniz, o da kendisine kulak verilmemiğini düşünür.

*"Her istediğinde seninle oynamak için işlerimi bir kenara bırakamayacağımı anlamam gereklidir."*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Söylediklerini geri yansıtırınız, o da kendisine kulak verilmesini düşünür.

*"Brian'ı senden daha çok sevdiğimizizi mi düşünüyorsun?"*

İçini dökmesine yardımcı olmak için yorumunu kendi cümlelerinizle tekrarlarınız.

*"Artık sana fazla zaman ayırmıyorum gibi mi geliyor?"*

Bir şeyleri açıklamaya çalışmak yerine isteklerini dile getirirsiniz.

*"Eskiden olduğu gibi birlikte daha fazla zaman geçirmemizi mi istiyorsun?"*

İsteğini geliştirerek ifade edersiniz, o da kendisinin anlaşıldığını düşünür.

*"Birlikte en sevgiğin kitabı okuyabileceğimiz için benden zaman ayırmamı mı istiyorsun?"*

“Lisanı geliştirmiş olmamızın nedeni, bence içimizin en derinlerinde yatan şikayet etme ihtiyacımızdır.”

– JANE WAGNER VE LILY TOMLIN

## Dördüncü Bölüm

# Şikâyetleri Anında Sona Erdirin

Birisini şikayet etmeye başladığında ne yaparsınız? Almak istedikleri şeyi almak istedikleri zamanda niçin alamamış olduklarını açıklamaya mı çalışırsınız? Bu yaygın bir tepkidir. Ne yazık ki, genellikle şikayetçiyi yumuşatmak yerine *daha da* tahrif eder. Niçin? Açıklamalar gereklilik gibi algılanır. Şikâyetçi sizden hesap sormasının mümkün olmadığını görünce daha da öfkelenir.

Diyelim ki, işyerinizdesiniz ve telefon çalışıyor. Ahizeyi elinize alır almaz karşınızdaki şikayeteye başlıyor: “Ne biçim bir firmasınız siz, kardeşim? Üç hafta önce sizden bir katalog talep ettim, *hâlâ* elime geçmedi. Niçin bu kadar uzun sürüyor?”

Arayanın gerçekte niçin uzun süregünü öğrenmek gibi bir niyeti olmadığını anlamalısınız. Eğer, “Bazı elemanlarımız grip salgını yüzünden işe gelemiyor, biz de yazı-çizi işlerine boğulup kaldık” derseniz, müşterilerinizi durumu

haklı gösterme çabası olarak algılayacaktır. “İşyerinizin sağlık öyküsünü dinlemek gibi bir ihtiyacım yok” diye sesini yükseltebilir, “Bütün bilmek istediğim; katalogu bana gönderecek misiniz, göndermeyecek misiniz?”

## İnsanlar Şikâyet Ettiğinde Açıklama Yapmayın

*“Açıklama yapmaktan daha büyük bir zaman israfı olamaz.”*

— BENJAMIN DISRAELI

Bugünden itibaren insanlar şikayet ettiğinde, önce kendinize, söylediklerinde genelde doğru bir şey var mı, diye sorun. Eğer öyleyse, şu sihirli sözcüğü söyleyin: “Haklısınız!”

İnsanların kafası kızmışsa, genellikle bunun meşru bir nedeni vardır. Yanlış giden şeyleri özetlemeye çalışmak yerine, söylediklerini kabul edin ve bu konuda neler yapılabileceği konusuna geçin. Açıklama yapmak fikir yürütmemi genişletir, kabul etmek ise sona erdirir.

Bir grup işgörenle yaptığımız bir seminerde bu anlayışı özetlemek için şöyle dedim: “İnsanlar şikayetçi olduğunda yapacağımız her açıklama boşuna olacaktır.” İşgörenlerden biri bunu söyle geliştirdi: “Müşteriler şikayetçi olduğunda yapacağımız her açıklama sadece öfkelerini daha da artıracaktır.” Bir diğeri şunu ekledi: “Müşteriler şikayetçi olduğunda, açıklama yapma, hemen KÖH Trenine atla!”

## Kabul Et, Özür Dile, Harekete Geç!

*“Bütün büyük hatalarda ortada bir yerde, hatayı geri almanın ve belki de gidermenin mümkün olduğu birkaç salisilik minicik bir an hep vardır.”*

— PEARL S. BUCK

Geçenlerde şikayetçi bir müşteriye muhatap olan bir işgören KÖH Trenine atladığında neler olabileceğine tanık oldum. Da-ha önce aldığım randevu üzerine doktorumun muayenehanesine gittiğimde, hasta kabul odasındaki bütün koltukların biri hariç dolu olduğunu gördüm ve hemen bu boş koltuğa oturdum. Bir saat geçti ve biz hâlâ bekliyorduk. Karşımda oturan bey, görüldüğü kadarıyla durumdan hiç de hoşnut değildi. Durmadan sehpanın üzerindeki sayfaları dağılmış eski tarihli dergileri karıştırıyor, koltuğunda kırıldanıp duruyor, sabırsızca ayaklarını sağa sola hareket ettiriyor, birkaç dakikada bir kızgınlıkla saatini kontrol ediyordu. Sonunda ayağa kalkıp ar-danda hasta kabul görevlisinin oturduğu küçük pencerenin ya-nına gidip hızlı hızlı cama vurdu.

Doktorun yardımcısı pencereyi açıp nazik bir şekilde sor-du: "Evet efendim, size nasıl yardımcı olabilirim?"

Adam sert bir sesle konuştu: "Ne Oluyor? Saat üçte rande-vumvardı. Şimdi saat dört ve hâlâ doktoru görebilmis de-ğilim."

Neyin yanlış gittiğini açıklamak yerine (bu sadece zaten kızmış kişiyi daha da kıskırttı), yardımcı KÖH Trenine atla-mayı tercih etti.

- **Kabul Et:** "Haklısınız, efendim. Randevunuz saat üçteydi."
- **Özür Dile:** "Bu kadar beklemek zorunda kaldığınız için özür dilerim. Doktor ameliyathaneden bir türlü çıkamadı."
- **Harekete Geç:** "İzin verirseniz hastaneyeye telefon edip, hemşireye ne zaman çıkabileceğini sorayım. Gösterdiğiniz anlayış için teşekkür ederim. Böyle sabırlı olmanız çok güzel."

Tahmin edebileceğiniz gibi, adam öfkesini işgörenin üzeri-ne boşaltmaktan vazgeçti ve dönüp yerine oturdu. Büylesine cana yakın bir yaklaşım karşısında başka ne yapabilirdi ki?

## Şikâyetleri Sonuçlandırmayı Çabuklaştırin

*“Bir şeyi doğru yapmak niçin yanlış yapıldığını açıklamaktan daha az zaman alır.”*

– HENRY WADSWORTH LONGFELLOW

Bugünden itibaren gerekçe aramak yerine çaba harcayın. Birisine işlerin niçin yanlış gitliğini açıklamaya zaman ayırmak yerine, zamanı yanlışı doğru yapmaya harcayın.

Bir keresinde bu fikri gündeme getirdiğimde, katılımcılar dan biri pişmanlıkla güldü: “Bunu geçen Cuma biliyor olmayı ne kadar isterdim” dedi, “Akşam işten sonra eşimi alıp yemeğe götürücektim. Büromdan zamanlı ayrıldım, ama trafik o kadar yoğundu ki yol her zamankinin üç misli zaman aldı. Kapısında beklemekte olduğu binaya yaklaştığında, daha iki blok öteden sınırlı bir şekilde kaldırımı arşınlamakta olduğunu gördüm. Dokunsan patlayacak gibiydi.

“Önünde durduğumda, hızla kapıyı açıp bağırdı: ‘Nerede kaldın? Beş buçukta burada olman gerekmıyor muydu?’

“Ne diyeceğimi şaşırmıştım, onun için açıklamaya çalıştım. ‘Kabahat bende değil. Trafike takılıp kaldım.’

“Hemen karşı hücum'a geçti: ‘Bunu ben nereden bileyim? Unuttun ya da başına bir şey geldi sandım, sıkıntıdan deliye döndüm.’

“Beni suçlamasının doğru olmadığını söyledi. Yol boyunca tartışık durduk. Sonunda tepem attı ve yemeğe gitmekten vazgeçtiğimi söyledi. Aramızdaki anlaşmazlık hoşça geçireceğimizi umduğumuz bir akşamı berbat etmişti. Şimdi görüyorum ki, eğer KÖH Treni yöntemini uygulayabilseydim bu talihsiz olayı kolayca önleyebilirmişim. ‘Haklısin, karıcığım’ demeliydim kendisine, ‘Beş buçukta burada olmam gerekiyordu, seni bu kadar beklettiğim için özür dilerim. Bir kaza yüzünden bütün yol kilitlenmişti. Bundan böyle seni alacağım zaman, trafik yoğun olsa bile zamanında yetişmek için daha erken yol çıkacağım.’ ”

## Ya Hata Sizde Değilse?

*“Çoğu insan problemlerin çevresinden dolaşmaya, onları çözmeye çalışmaktan daha çok zaman ve enerji harciyor.”*

— HENRY FORD

Motorlu Taşıtlar Dairesinden bir eleman duyduklarından pek hazzetmedi: “Kendi hatamız olmayan bir şey yüzünden niçin özür dileyelim ki? Dün oğlanın biri sigorta evraklarını getirmediği için sürücü belgesini yenileyemedi ve işlemelere yeni baştan başlamak zorunda kaldığı için bütün öfkesini benden çıkarmak istediler. İnanılacak gibi değildi. Dışarıda, üzerinde gerekli bütün belgelerin listesinin yazılı olduğu büyük bir ilan tahtası dururken beni nasıl suçlayabilir? Hiç de ‘Özür dilerim’ diyemem doğrusu; yazılanları okumamış olan kendisi.”

Taşıt Dairesinde görevli delikanlıya şunları söyledim: “Sorun, senin özür dilemek zorunda olman değil; önemli olan, en azından uğradığı düş kırıkkını kabul etmiş olmanın sana sağlayacağı üstünlüktür. Zaten bildiği bir şeyi kendisine söylemen - ‘Arkadaşım, gerekli belgeleri getirmemiş olman *benim* hatam değil!’ - onu daha da öfkelendirecektir, bu ise sadece senin gününü daha da stresli hale getirir.

“Var sayalım ki şöyle diyorsun: ‘Gerekli evrakların yanında olmamasının gerçekten moral bozucu olduğunu anlıyorum. Eğer şu başvuru formunu şimdi doldurursan yarına kadar bekletirim. Yarın, işlerimizin en az yoğun olduğu zaman olan saat ikiyle üç arasında sigorta belgeni getirirsen, hemen onaylar işini tamamlarız.’ ”

MTD görevlisi gence sonra şunu sordum: “Kendisine bu şekilde yardımcı olma yolunu seçmiş olsaydın, belgesini getirmemiş olan delikanlı o zaman nasıl davranışındı?” “Herhalde bana bağırıp çağrımdan vazgeçerdi” dedi. Tam da öyle olurdu!

Ceşitli örnekleri inceledikçe, sınıf KÖH trenine atlamanın yararına giderek daha çok ikna oldu. James Matthew Barrie şu

gözlemde bulunmuştur: "Başkalarının yaşamına ışık kattığınızda bu ışık size de yansır." Katılımcılar, olanlardan dolayı insanlardan özür dilemenin suçlu olduğunuzu kabul etmek anlamına gelmediğini vurguladılar. Bu sadece onların kederini paylaşmanın bir yoludur, dertlerini dikkate alan birisinin var olduğunu hissetmelerini sağlar. Sınıf şu sonuca vardı: Eğer "Bu sizin probleminiz, benim değil" şeklinde bir tutum alırsınız, öfkesi zaten burnunda olan kişi onu kolaylıkla sizin probleminiz haline getiriverir.

Bir keresinde, acil servis tip elemanları için düzenlenen bir Tongue Fu atölye çalışmasında bu fikri sunarken, yardımcı elemanlardan biri bana karşı çıktı: "Amirimiz bize, sorumlu olduğumuz anlamına geleceği için hiçbir nedenden dolayı özür dilememiz gerektiğini söyledi. Dün, ambulans ekibimiz suda boğulmuş bir kurbanı hayatı döndürmeye başaramadı ve eşi hatanın bizde olduğunu öne sürdü. Oysa bunu kabul etmek hiçbir şekilde mümkün değil. Yoksa haklı olduğu izlenimini edinmesi işten bile değil."

Önemli bir noktaya temas etmişti. Eğer birisi yanlış verile-re dayanarak şikayetçi oluyorsa, onun ileri sürdüklerini düzeltmenin bir amaca hizmet edip etmeyeceğini düşünmeniz gereklidir. Çoğu zaman veriler asıl olgunun dışında kalır. Suçun kimde olduğunu tartışıp durmak, olmuş olanı değiştirecek değildir. Bir şikayetçiye hak vermenin uygun düşmeyeceği durumlarda, en azından duygularını anladığınızı ifade edebilir ve kendisine yardımcı olacak adımlar atabilirsiniz. "Yapabileceğimiz hiçbir şey yoktu. Biz olay yerine vardığımızda çoktan vefat etmişti" demek yerine, sağlık yardımcısı Ekspres KH Trenine atlayıp dul kadının acısına daha duyarlı yaklaşabilir-di:

- **Kabul Et:** "Hanımfendi, kaybınızdan dolayı çok üzgünüm. Başınız sağ olsun."
- **Harekete Geç:** "Size nasıl yardımcı olabilirim? Sizin için arayabileceğim bir yakınınız var mı?"

## Çözüme Kavuşturmak mı, Çevresinden Dolaşmak mı?

*“Gerekçe üretme, düzelt!”*

— FRANK HUBBARD

Ekspres KH Trenine (Kabul Et, Harekete Geç) atlamak şikâyetçinin duygusal saatli bombasını anında etkisiz hale getirir ve durumun patlayıcı bir hal almasının önüne geçer. Daha önce yapılması gereken ama yapılmamış olan şeyler yerine şimdi yapılması gerekenler üzerinde odaklanırsanız, çoğu zaman bir hatayı daha patlak vermeden gidermeniz mümkün olabilir.

Bu fikri geçenlerde kendim kullandım. Cumartesi akşamı arkadaşlarımı yemeğe davet etmiştik. Ben de evde kalıp hazırlık yapmayı kabul etmiştim. Eşim zorlu bir çalışma gününün ardından eve geldiğinde saat akşamın beş buchuğu olmuştu. Etrafa bir göz attıktan sonra, “Sam, her yer darmadağınık” dedi.

Daha bir gün önce bir Tongue Fu semineri vermemiş olsaydım, hemen kendimden geçip açıklama yapmaya başlayabilirdim: “Biliyorum, ama mahallenin bütün çocukları bütün gün buradaydı. Telefon da durmadan çaldı. Arada bir de iş için çıkmam gerekti...”

Bu gerekçeler bir işe yaramayacaktı. Bunun yerine kendisi ne bakıp söyle dedim: “Haklısan, evin içi darmadağınık... ama süpürgeyi eline alıp etrafi temizlemeye başlarsan, eminim ki Dianne ile Gerald geldiklerinde her şeyi hazır etmiş oluruz.”

Durum çözüme kavuşturulmuştu.

## Şikâyetçi Oldukları İçin İnsanlara Teşekkür Edin (?!)

*“Başarılı bir kuruluşun göstergesi, problemleri olup olmadığı değil, problemlerinin geçen seneninkilerin aynısı olup olmadığıdır.”*

— JOHN FOSTER DULLES

Bir süpermarket yöneticişi şöyle kışkırtıcı bir görüş öne sürdü: "Perakendeci devi Stu Leonard'm bir konferansta, 'Şikâyetçi olan bir müşteri benim en iyi dostumdur' dediğini duydum. Bu basit açıklama benim eleştirlere yaklaşımımı bütünüyle değiştirdi. Eskiden şikayetçilerden büyük endişe duyarım, şimdi ise kendilerine hoşgeldiniz diyorum. Bay Leonard sayesinde, insanlar bana problem getirmede bunun işlerin iyi gittiği anlamına gelmediğini anladım. Bu sadece, yanlışlarımıza ilişkin bir şey duymadığımız, dolayısıyla onları düzeltmedigimiz ve sonuçta müşteri kaybettigimiz anlamına geliyor. Birisi hoşnut olmadığından bunu bilirsem, durumu tersine çevirmeye şansım olur. Müşteriler, bir şey yanlış olduğunda ağızlarına geleni söylemeye alışmıştır. Şikâyette bulunduklarında kendilerine teşekkür edersek, etkilenirler ve silahsızlanırlar. Amacımız müşterilerimizin bir dahaki sefere gene bidden alışveriş etmesini sağlamaktır. Bu politika sayesinde bunu başarabiliriz."

Parlak bir fikir. Bu bölümün başındaki, istediği katalog bir türlü eline ulaşmamış olan müşteriyle ilgili öyküyü anımsıyor musunuz? Broşürün niçin gönderilmemiş olduğu konusunda bir sürü gerekçe anlatmak yerine, telefondaki görevlinin derhal KÖH Trenine atlayıp, müşteriye hatalarım hatırlattığı için teşekkür ettiğini, bu sayede yanlışı gidermek için harekete geçebileceğini söylediğini düşünün; bunun arayıcı üzerindeki etkisi son derece olumlu olmaz mıydı?

- **Kabul Et:** "Haklısınız, bayan. Siz katalogumuzu talep edeli birkaç hafta olmuş..."
- **Özür Dile:** "Henüz elinize ulaştıramamış olduğumuz için özür dilerim."
- **Harekete Geç:** "Adınızı ve adresinizi bir kere daha alabilirsem, paketi kendi ellerimle hazırlayıp bugün hemen postaya vereceğim."

- **Değer Biç:** “Bu durumu dikkatimize sunmuş olmanız büyük değer biçiyoruz. Ürünlerimize ilgi göstermenizden onur duyuyoruz. İstediğiniz enformasyonu zamanında size ulaştıracağımızdan artık emin olabilirsiniz. Aradığınız için teşekkür ederiz.”

Hizmet sektörüyle ilgili en sevdiğim alıntı, Michael LeBoeuf’ün *How To Win Customers and Keep Them For Life* (Müşteri Kazanmak ve Bir Ömür Boyu Tutmak) adlı kitabında rastladığım şu cümledir: “Fazladan gideceğiniz bir milde o kadar fazla trafik yoktur.” Müşterinin satın alma kararını belirleyecek olan belki de elemanın harcayacağı bu fazladan çaba olacaktır. Şikâyetine değer biçilmesi müşterinin bekłentilerini aşacağı için bir güven duygusu yaratacaktır. “Verdiğimiz sözü tutacağımıza güvenebilirsiniz.”

Beyaz Saray Tüketicileri Bürosu, getirdikleri şikayetleri olumlu karşıladığınızda insanların, ilk başta hiçbir şeyin yanlış olmadığı bir duruma oranla, sizin hakkınızda daha iyi düşüneceğini bulmuştur. Bugünden itibaren birisi şikayette bulunduğunda, açıklama yapmayın, beyninizi kullanın.

## ŞİKAYETLERİ ANINDA SONA ERDİRMEK İÇİN EYLEM PLANI

Bir restoranda garson olduğunu düşünün. Yoğun bir akşamın tam ortasında müşterilerden biri sizi masasına çağırıyor ve önündeki yemeğe işaret ederek şöyle diyor: "Bunu mönüde taze olduğu yazılı olduğu için özel olarak ismarladım. Ama bu somon balığının tadi dondurulmuş balığı andırıyor. Bu balık su yüzü görmeyeli herhalde epeyi zaman geçmiş olmalı." Ne yapardınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Hatanın nereden kaynaklandığını anlatabilirsiniz.

*"Bu akşam için taze somon bekliyorduk, ama balık pazarında hiç kalmamış. O nedenle biz de yeni dondurulmuşlardan almak zorunda kaldık."*

Açıklamayı çeşitlendirebilir ve genişletebilirsiniz.

*"Şef bize bunların da tazeleri kadar lezzetli olduğunu söyledi. Bizzat kendisi tattı ve arada hiçbir fark olmadığını söyledi."*

Kendi hatanız olmayan bir şeyin sorumluluğunu üstlenmeyi reddedebilirsiniz.

*"Bu benim kararım değildi. Mönüden çıkartmaları gerekiyor."*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kendi kendinize söylediğlerinin temelde doğru olup olmadığını sorar ve öyleye müstereye hak verebilirsiniz.

*"Haklısınız, efendim. Mönüde somonun taze olduğu söyleniliyor..."*

Özür dileyerek münakaşayı daha başlamadan sona erdirebilirsiniz.

*"...arzu ettiğiniz şeyi alamadığınız için özür dilerim. Yerine tercih ettiğiniz başka bir şeyi size sunabilirim."*

Duruma dikkatinizi çektiği için kendisine teşekkür edebilirsiniz.

*"Bunu bana belirtmiş olmanıza büyük değer biçiyorum. İyi bir akşam geçirmeniz için elimden geleni yapacağım. Umarım bizi gene ziyaret edersiniz."*

“Her kanıtın iki yan olduğunu düşünmeyen birisi,  
muhtemelen bunlardan birine takılıp kalmıştır.”

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

## Beşinci Bölüm

# Münakaşalardan Zarif Bir Şekilde Sıyrılın

Hiç kimsenin kazançlı çıkamayacağı bir tartışmaya dahil olursanız ne yaparsınız?

Karşı tarafın fikrini hiçbir zaman değiştiremeyeceğiniz, onun da sizin fikrinizi değiştiremeyeceği aşıkârdır. Bu beyin düelloşunu sürdürürseniz birbirinizin duygularını zedeler ve ilişkilerinize onarılamayacak zararlar verecek şeyler söylersiniz.

Bir Rus atasözü şöyle der: “Ağzınızdan çıkan söz uçar gider, onu bir daha yakalayamazsınız.” Bu bölümün amacı, kötü sözleri *daha ağzınızdan çıkmadan* yakalamayı öğrenmede size yardımcı olmaktadır. Her ikinizi de sonradan pişman olacağı bir şey söylemek zorunda bırakmadan, bir münakaşadan kibarca kaçınmanın değişik yollarım göreceksiniz.

## Uzlaşmaz Görünmeden Uzlaşmayın

*“Hayatta mutluluk kısmen kavga vermekten değil kavgadan kaçınmaktan gelir. Ustaca bir ricat kendi başına bir zaferdir.”*

– NORMAN VINCENT PEALE

Açmaza düşmekten kaçınmanın etkili bir yolu, “Her ikimiz de haklıyız” saptamasını yapıp daha emniyetli bir konuya geçmektir.

Hemen her karşılıkta bütün tarafların meşru kanıtları vardır. Bu; biri doğru öteki yanlış, biri kötü öteki iyi demek değildir. İki “taraf” da geçerli görüşlere sahiptir. Birbirinizi ölümcül düşmanlar olarak görmek yerine, sadece duygusal bir konuda karşıt görüşlere sahip olduğunuzu anlamaları gereklidir.

Bir keresinde bir seminer katılımcısı, “Bu tekniki keşke geçen hafta sonu biliyor olsaydım” dedi. Pazar akşamı karımla birlikte ailesine yemeğe gitmişistik. Yemekte karayolu inşaatının gene durmuş olduğundan söz ettim. Etmez olaydım! Kayınbabam, bundan çok memnun olduğunu söyledi. ‘O yola daha en baştan başlamamalıydılar. Tarihi bir vadisiyi baştan aşağı tahrif ediyorlar.’

“Bense işe gidip gelirken haftanın beş günü her gün iki saatimi yolda geçiriyordum. Kendisine, yollar aynı kalırken araba sayısının on yıl öncesine oranla dört kat artmış olduğunu ve yeni karayolunun zorunlu bir kötülük sayılması gerektiğini düşündüğümü anlattım. Kayınbabam ise homurdana homurdana, önemli bir arkeolojik sit alanından çok kendi işe gidip gelme süresini düşünmenin benim bencil kuşağımın tipik bir göstergesi olduğunu belirtti.

“Sabırm tükenmişti. Kendisine ‘İllerlemeyi durduramazsınız’ dedim. Bu bardağı taşıran son damla oldu. Karımın babaşı peçetesini yere savurup kalkıp gitti. Son sözü, ‘Burada kendi yemek masamda oturup bu sözleri işitmek zorunda değilim’ oldu.

“Bütün bunlar hiç olmasın isterdim. Bu konunun onun açısından ne kadar önemli olduğunu önceden bilseydim, “Haydi gelin, bu konuda görüşlerimizin uzlaşmaz olduğu üzerine uzlaşalım” deyip sohbeti kibarca bir başka konuya kaydırarak bütün bu talihsiz olayı önleyebilirdim.”

Doğru söylüyordu. George Bernard Shaw'un dediği gibi, “Kibarlık kadar elde edilmesi kolay ve bir o kadar da kârlı bir başka kazanım yoktur.”

### **Her İki Tarafın da Onurunu Korumasına Yardımcı Olun**

*“İyi davranışlar küçük fedakârlıklardan oluşur.”*

— RALPH WALDO EMERSON

Kötü davranışları olan çocuğunuza nasıl discipline edeceğiniz konusunda eşinizle anlaşmazlığa düştüğünü var sayın. Sizce eşiniz çok sert. O da sizin çok müsamahakâr olduğunu düşünüyor. Bu konudaki tartışmanız sonunda bir aile kavgası na dönüşüyor.

Hayat arkadaşınız, “Bu evi kimin yönöttigini kendisine göstermeye başlamazsa bizi hiçbir zaman ciddiye almaya caktır” diyor. Sizse, “Haddini bildirecek olursak daha da isyankâr hale gelir” diyorsunuz. Eşiniz devam ediyor: “Burası bizim evimiz. Burada yaşamak istiyorsa, kurallarımıza boyun eğmelidir.” “Artık on yedi yaşında, yetişkin hale geldi” diye karşılık veriyorsunuz, “ona çocukmuş gibi davranışamazsin.” Böyle sürüp gidiyor.

Evi ikiye bölmenden önce yeniden bir perspektif kazanmak için şu üç sözcüğü kullansanız: “Biz aynı taraftayız.” Bu cümle *karşı karşıya* gelmek yerine *yan yana* çalışmanıza yardımcı olacaktır.

Sam Levenson şöyle demiştir: “Her zaman göz göze gel-

meyebiliriz. Ama kalp kalbe bakmayı deneyebiliriz.” Başka bir deyişle, bir konuda fikir birliği içinde değilseniz, düşman olmanız gerekmiyor. “İkimiz de aynı şeyi istiyoruz” demek bile, nihai hedefinizin aynı olduğunu hatırlamanıza yardımcı olabilir, sadece oraya ulaşma yollarınız farklıdır. Bu tür cümleler sizi karşılık havasından çıkarır ve ortak bir sorunu çözmek için yeniden işbirliği yapmaya yöneltir.

Bir bayan bikkın bir tonla, “Bu teknikler güzel, ama kocama işlemez. Kendisini her münakaşayı kazanmak zorunda hisseder.”

Siz de bu hanımın açızınızı paylaşıyorsanız, endişe etmeyin. Tek yanlı konuşmaları uygun bir şekilde nasıl sona erdirebileceğinizi kitapta daha ileride ayrıntılı olarak ele alacağız. Aslında, evrensel bir açız olduğu için, bu konuya bütün bir bölüm ayrılmıştır.

### **Sonuçsuz Kalacak Tartışmalardan Onurunuzu Koruyarak Uzaklaşın**

*“Tartışmacıların fikirleriyle birbirlerini ikna etmeyi başardığı bir münakaşa daha hiç tanık olmadım.”*

— THOMAS JEFFERSON

Bir sözleşmeyi müzakere ediyorsunuz ve iş açız bir noktaya vardı. Ne olacak? Diğer taraf yerinden kimildamaya niyetli değil. Siz de öyle. Eğer bu noktaya bastırmaya devam ederseniz, o ana kadar elde ettiklerinizin tümünü kurban verebilirsınız.

“Bu konuya sonra geri dönelim” deyin ve sözleşmenin daha az problemli bir başka yanma geçin. Bu cümle, görüşünüze değiştirmeden konuyu değiştirmede kilit öneme sahiptir. İleride, yeniden dostça bir atmosfer oluşturuktan sonra engel yaratan soruna geri dönüp, onu daha olumlu koşullarda yeniden ele alabilirsiniz.

Birkaç arkadaşımla birlikte yemek yerken konu dönüp dolaşıp valilik seçimlerine geldi. Seçim kampanyası çok çirkin gelişiyordu, taraflar birbirlerini kirli işlerle suçluyorlardı. Arkadaşlarım politik çitin karşıt yanlarında yer alıyordu, tartışmalarının harareti giderek artıyordu. İçlerinden birisi dönüp bana, "Sence kim vali seçilmeli?" diye sordu. Hiç kimsenin kazançlı çıkışının mümkün olmadığı bu tartışmaya dahil olmaya hiç niyetim yoktu. İki elimi havaya kaldırıp gülümseyerek, "Ne olur, beni bu işe karıştırmayın" dedim.

## **Konumları Değiştirmek mi, Yoksa Uzlaştırmak mı?**

*"Insan iletişiminin en genel amacı uzlaşmadır; ya da öyle olması gereklidir."*

– M. SCOTT PECK

"Düşünmek farklı olmak demektir" demişti Clarence Darrow. Ne var ki, farklı düşünen insanlar çoğu zaman kendi konumlarına sıkı sıkı sarılır ve kendilerini değiştirmek istemezler. Ayaklarını betona gömüp direnmekte ısrar ederler. Bu bölümde ve kitabıñ diğer sayfalarında yer alan, "herkesin derdi kendine" ya da "birinden altı tane, ötekinden yarı düzine" türünden deyişler, aslında hep katılımcılara onurlarını zedelemeden münakaşalardan kaçınma fırsatı veren kibar yollardır.

Bir keresinde, bir arkadaşımla birlikte ünlü bir yönetim düşünürünün (o zamanlar seksenli yıllarındaydı) bir seminerine katılma olanağımız oldu. Program ilerledikçe bu parlak öncü düşünürün zihinsel becerilerinin tam yerinde olmadığı belirginleşti. Bir an için berrak ve kıvrak bir zekâ sergiliyor, bir sonraki anda tamamen ilgisiz bir konu içinde kaybolup gidiyordu.

Bir noktada önceki konumunun tam tersi bir konumu savunmaya başladı. Katılımcılardan biri bu değişime dikkat çek-

tiğinde, konuşmacı ilk baştaki açıklamasını şiddetle inkâr etti ve katılımcının kendisine meydan okumaya căret etmesinden çok alındığını ima etti. Kendisinin haklı olduğundan emin olan katılımcı ise görüşünde ısrar ediyordu.

Bir müzakere uzmanı olan arkadaşına sorsalardı, bu irade sınavının salondaki kimseye bir yararı olmayacağına söyleydi. İki taraf da kendi konumundan gerilemeyecek ve çatışmaları hiçbir zaman bir sonuca ulaşmayacaktı. O nedenle, ayağa kalkıp nazik ama kararlı bir sesle, "Her ikiniz de haklısınız" dedi ve devamlı her iki bakış açısını da destekleyen örnekler sundu. Sonra, önceden dağıtılmış olan konuşma programındaki bir sonraki konuya ilişkin yönlendirici bir soru sorarak, konuşmacıyı nazik bir şekilde yeniden doğru hatta çekti.

## Kadın ve Erkek Tarzları

*"Yanlış bir şekilde; kendimiz birisini sevdiğimizde nasıl hareket eder ve davranışsa eşimiz bizi sevgisinde onun da öyle hareket edeceğini ve davranışına inanırız."*

– JOHN GRAY

*Men Are from Mars, Women Are from Venus* (Erkekler Mars'dan, Kadınlar Venüs'den) ve *You Just Don't Understand* (İşte Sen Anlamıyorsun) adlı kitaplarında John Gray ve Deborah Tannen, çiftlerin niçin sürekli münakaşa ettiğini açıklamada mükemmel bir adım attılar. Erkeklerle kadınlar, farklı iletişim tarzlarına sahip oldukları için, çoğu zaman birbirlerinin söylediğini yanlış yorumlamaktadır. Karısı mutsuz olduğunu iddia ettiğinde, erkek içindeki buharı boşalttığını anlamaz, bunu kişisel olarak alır. Kocasının iyi niyetle getirdiği tavsiyeler, bütün istediği sempatik bir destek olan kadını çileden çıkartır. Sevgi dolu niyetlere rağmen bu iletişim kopuklukları kırıcı çatışmalara yol açar.

İyi haber, erkek ve kadınların, farklı frekanslarda işliyor ol-

malarına rağmen aynı dalga boyunda iletişim kurabilecek olmalarıdır. Kadınlar homurdanmanın iyi olduğunu öğrenebilir (Gray bunun, erkeğin kadının talebini kendi ihtiyaçları karşısında dikkate almakta olduğu anlamına geldiğine işaret etmektedir). Erkekler de, bir kadının kendi dertlerinden söz etmesinin mutlaka erkeğinden bunları çözmesciğini istediği anlamına gelmediğini öğrenebilirler. Eğer bir ilişki içindeyseñiz, bu kitapları alıp okuyun. İçlerindeki fikirler sizin ve eşinizin evliliğin sıhirini korumanıza yardımcı olacaktır.

### **Kültürel Farklılık İletişim Farklılığı Demektir**

*“İngiltere ve Amerika aynı dilin ayırdığı iki ülkedir.”*

— GEORGE BERNARD SHAW

Aynı zamanda uluslararası protokol konusunda uzman olan profesyonel konuşmacı bir arkadaşım, bir keresinde kültürel âdetlere saygılı olmanın ne kadar önemli olduğundan söz etmişti. Çeşitlilik konusunda yüzlerce eğitim programı düzenlemiş olan Sondra, başka ülkelerden insanlarla karşılaşmalarda nasıl davranmak gereği konusunda Amerikalıların ne kadar az şey bildiğini gördükçe şaşkınlığa düşmektedir. “İş ya da gezi için yurtdışına seyahat etmeden önce, kültürel normlarını çiğneyerek istemeden insanları incitmemek için, söz konusu ülkenin âdetlerini incelemeye mutlaka zaman ayırın.”

Sondra şunu da ekliyor: “Firmanızdaki ya da mahallenizdeki farklı etnik gruplara duyarlı olun. Birçok anlaşmazlığın nedeni, insanların çocuğu bir anlayışla kendi iş yapma tarzlarının tek doğru tarz olduğunu inanmasıdır. Danışmanlık yaptığım bir şirketin yöneticiyi yeni mezun yetenekli bir kızı, sadece bütün mülakat boyunca gözlerini yere dikerek oturduğu gerekçesiyle işe almamıştı. ‘Yüzüme bile bakmadı’ diye homurdanıyordu, ‘Ona nasıl güvenebilirim?’ Bilmediği ise, birçok Asya kültüründe gençlere karar almayı yaşlılara bırakmaları

ve saygılarını ifade etmek için yere balmaları gerektiğinin öğretilmiş olmasındı.”

Shaw'un da gözlemiş olduğu gibi, aynı dili paylaşmak söz ya da davranışın aynı yorumunu paylaşmak anlamına gelmez. İnsanların farklı olduğunu kabul edin. Farklı ise, yanlış demek değildir.

Bu andan itibaren farklılıkların anlaşmazlık haline gelmesine izin vermeyin. Onurunuzu zedelemeyen cümlelerle münakaşalardan uzaklaşın ve nesneleri aynı gözle görmediğiniz için insanlarla düşman olmanız gerekmeyi unutmayın.

## MÜNAKAŞALARDAN ZARİF BİR ŞEKİLDE SIYRILMAK İÇİN EYLEM PLANI

Anne ve babanızın ellinci evlenme yıldönümleri için semtteki parkta yer ayırttınız. Siz piknik masalarını hazırlar ve çevreyi süslerken başka bir aile geliyor ve çocukların mezuniyet partisi için parkı kendilerinin ayırtmış olduğunu öne sürüyor. Sizi pavyona el koymakla suçluyor ve dışarı attırmak için güvenliği çağrırmakla tehdit ediyor. Ne yaparsınız?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Hemen münakaşaya başlarsınız.

*“Bir dakika. Sizin kadar bizim de burada hakkımız var.”*

Bir karşılık atmosferi yaratıp münakaşayı tırmandırırsınız.

*“Masaları kullanmak istiyorsanız daha önceden gelmiş olmanız gerekiydi.”*

Karşınızdakilere siz diye hitap ederek onları daha da kızdırısınız.

*“Böyle paldür küldür gelip bizi sepetleyeceğini düşündürsanız yanılıyorsunuz.”*

Kendi konumunuza kilitlenip onları düşman gibi görürsünüz.

*“Inanamıyorum. Bunu aylardır planlıyoruz. Her şeyi berbat ettiler.”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Münakaşadan kaçınırsınız.

*“Buna bir çözüm bulabiliriz sanıyorum.”*

Bir anlaşma atmosferi yaratıp münakaşayı önlersiniz.

*“İlage birkaç masa bulup bulamayacağımızı bir araştıralım.”*

Biz sözcüğünü kullanarak darboğazı aşmaya çalışırsınız.

*“Yerleri nasıl dağıttıklarının bir kaydının olup olmadığına daha sonra bakabiliriz. Ama şimdii...”*

Sonuç almaya yönelik olarak işbirliği yaparsınız.

*“Konuklarımıza geldiğinde hazır olacağımız şekilde bu yeri nasıl paylaşabileceğimize bakalım. İlkimiz de aynı şeyi istiyoruz.”*

“İncelik, düşman yaratmadan sözünü  
söyledeyebilme sanatıdır”

– ANONİM

## Altıncı Bölüm

# Oyunun Adını Koyun

Birisi bilinçli bir şekilde sizi yönlendirmeye çalıştığında ne yapacağınızı biliyor musunuz?

Müzakerenin temel yasalarından biri, “Farkına varılan bir taktik etkisiz hale gelir” der. Kasıtlı olarak altınızı oymaya çalışan birisini yakaladığınızda, vicdan dışı taktiklerini açığa vurarak etkisiz hale getirin.

Bu günden itibaren size oyun oynamaya çalışan birisini sezdiğinizde, oyunun adını koyarak saf dışı edin. Bunu yapabilmek için, zihninizde kendinizi durumun dışına çıkarıp, ne oluyor diye sorun ve sonra gözleminizi açıklayın.

## Kapalıyı Açık Edin

“Düşmanımı dostum haline getirerek imha ederim.”

– ABRAHAM LINCOLN

Tongue Fu, bir kavga değil incelik sanatıdır. Amacımız saldırganları imha etmek değil, olumsuz taktiklerini gün ışığına çıkararak etkisizleştirmektir.

Kocam bir aile arabası almak istiyordu. Birkaç hafta sonu otomobil galerilerini dolaştıktan sonra tam istediği arabayı bulmuş. Sözleşmeyi imzalamak üzereyken satıcı, "Bir dakika, hemen geliyorum. Şefime sorup fiyatı kesinleştirmeliyim" demiş.

Yirmi dakika kadar bekledikten sonra, kocam satış elemanın iyi adam/kötü adam oyununu oynadığını fark etmiş. Satıcı Les'in arabayı ne kadar beğendiğini görünce, kendisini bir süre bekletmeye karar vermiş olmalı. Herhalde, bekledikçe satışın onaylanıp onaylanmayacağı endişesinin Les'in sınırlarını bozacağımı, böylece sonunda daha fazla ödemeye istekli hale geleceğini düşünüyordu.

Satış elemanının niyeti kuşkusuz buydu. Sonunda geri geldiğinde yarı ağız bir özürden sonra şunları söylemiş: "Çok uzun sürdü, affedersiniz. Şefimle boğuşmak zorunda kaldım, ama bu araba için 16 bin dolar almakta ısrar ediyor. Bunun zaten indirimli bir fiyat olduğunu, daha aşağısına inmemizin mümkün olmadığını söylüyor."

Eşim oyunun adını koymuş. Amacı düşman yaratmak değil sözünü söylemek olduğu için, satıcıya soğukkanlı ve kararlı bir şekilde şöyle demiş: "Fiyatı belirlemeye yetkili olduğumuza biliyorum. Eğer bu arabayı satmak istiyorsanız 14 bin 500 dolara sözleşmeyi hemen imzalamaya准备. Eğer istemiyorsanız başka bir yere gitmem gerekecek."

Satıcı itirazsız ilk fiyatı kabul etmiş, ama bir yandan da alçak sesle şefinden firça yiyeceğini mirıldanıp duruyormuş. İş üzerinde yakalandığının çok iyi farkındaymış.

## Taktikleri Açığa Vurun

*“Sabır, en çok onu yitirmenin eşiğinde olduğunuzda önemlidir.”*

– ANONİM

İnsanlar sizi bir karar almaya zorluyorsa ne yaparsınız? Belki de aceleye karar aldığinizda tersi durumda kabul etmeyeceğiniz ödünlere verebileceğinizi düşünüyorlardır. Böyle bir hileye, “Beni hemen karar almak zorunda bırakmak istemiyorsunuz, herhalde?” diyerek karşı koyabilirsiniz. Bu durumda geri adım atmaktan başka çareleri kalmaz.

Bir seminerden önce bir kadın yanına gelerek şöyle dedi: “Bu seminere katılmamın nedeni işimden ayrılmayı düşünüyorum olmam. Bir baba-oğulun firmasında çalışıyorum. Yaşlı Bay Murphy benden faturaları hazırlamamı istiyor, on beş dakika sonra oğlu gelip dava dosyalarını yerlerine koymamı söylüyor. Bir saat sonra faturalar zamanında postalanmadı diye baba kızıyor. Genç Bay Murphy ise bu kez dosyaların yerini öğrenmek istiyor. Bu duruma daha fazla dayanamayacağım, çıldırmak üzereyim.”

Kendisine objektif bakılmesi için, zihninde kendisini durumun dışına çıkartmasını önerdim. Kendi kendisine şunu sormasını söyledi: “Burada olan nedir?” Şu gözlemi yaptı: “Ben ikisinin arasında kalıyorum.”

O zaman, bunu söyle! Bir dahaki sefere, ikisinden biri diğeriley çatışan bir görev verdiğinde, bunu kendisine belirt! Sessiz kalıp sıkıntı çekeceğine kibar bir şekilde şöyle konuş: “Beni arada bırakmayın, oglunuz (babanız) benden başka bir proje üzerinde çalışmamı istedi. Hangisinin önceliği olduğu konusunda aranızda bir karara varırsanız, ben hemen ona başlamaya hazırım.”

## Kafa Karışıklığı mı, Sebat mı?

*“Sebat bilgeliğin yoldasıdır.”*

– SAINT AUGUSTINE

Atölye çalışmalarımın birinde, bir barmen işinin en güç yanlarında birinin ilave içki taleplerine muhatap olmak olduğunu belirtti. “Bu beleşçiler beni münasebetsiz bir duruma soktuları için sabırm tükenirdi. Şimdi birisi bana yaltaklanıp beleş içki sızmaya yeltendiğinde hemen, ‘Yoksa benden ücretsiz içki mi talep ediyorsunuz?’ diye soruyorum. Ya da yaşı küçükler kendilerine içki vermem için bana baskı yaptıklarında söyle diyorum: ‘Yaşı küçük olanlara içki sattığım için isimi kaybetmemi istemezsiniz, değil mi?’ Şimdi ne söylemem gerektiğini bildiğim için, birisi beleş bir bira için beni cendereye sotugunda artık sinirlerim bozulmuyor.”

Bir polis şunları ekledi: “Biz bu Oyunun Adını Koy fikinden çok yararlanıyoruz. ‘Herhalde bir emniyet görevlisine rüşvet vermeye çalışmadınız, değil mi?’ demek, yasa dışı bir öneride bulunmanın eşliğindeki birisini durdurmağa çoğu zaman yetiyor.”

Hiç, birisine kötü bir haber vermek zorunda kaldınız mı? Kötü haberi alan kişi, olayla hiç ilginiz olmamasına rağmen, haberi getirdiğiniz için hoşnutsuzluğunu sizin üzerinize mi boşalttı? Bunun önüne nasıl geçebileceğinizi biliyor musunuz?

“Bunu niçin bana yansıtıyorsunuz?” tutumu alın. Omuzlarınızı geri çekip avuçlarınızı açıp yukarı kaldırarak “Niçin ben?” pozu alın ve sızlanarak şöyle deyin: “Elçiye zeval olmaz.”

“Öfke anlık delilik” demişti büyük şair ve hiciv ustası Horace. Delilikleri kendilerine hatırlatıldığında, insanlar öfkeliklerini sizin üzerinize boşaltmaktan vazgeçecektir. “Biliyorum, seni suçlamam doğru değil. Ama bugün en son iştirmek isteyebileceğim şey buydu” türünden şeyler söyleyeceklerdir. Ya da

özür dileyip, "Sana kızdığım için kusura bakma, akla gelebilicek en kötü zamanda bu haberı aldım" diyeceklerdir.

## Çekişmeye İzin Vermeyin

*"Kuvvetlerle mücadele etmeyin, onları kullanın."*

– R. BUCKMINSTER FULLER

Bucky Fuller'ı değişik bir şekilde tekrarlarsak; kuvvetlerle mücadele etmeyin, adlarını koyun. Hiç ailenizle birlikte uzun bir araba yolculuğuına çıktığınız oldu mu? Neşe içinde başlayan yolculuk sonunda cehennem azabına döndü mü? Eğer herkes çekişmeye başlarsa, olan bitene öfkelenmek yerine yönlendirmeye çalışmanız gerektiğini sakın unutmayın. "Saatlerdir arabada gittiğimiz için hepimiz sıcaktan pişik ve yoruldük. Birkaç dakika sonra otelde olacağız. O zamana kadar birbirimize medeni bir şekilde davranalım."

Bir bayan şunu anlattı: "Nişanlımla ben Oyunun Adını Koy fikrinin değişik bir biçimini kullanıyoruz. İlk karşılaşlığımızda bana daha önce kimlerle çıktığımı sordu. Kıskançlık yapıyordu. Kendisiyle konuşmak istediğim ilk şey olmayan bir konuda beni zorlaması asabımı bozmuştu. Neredeyse ilişkimiz kopuyordu.

"Geçen ay daha önce çıktığımız insanları tartışmama konusunda anlaşmaya vardık. Artık eski kız ve erkek arkadaşlar gündeme gelmediği için ilişkimiz gayet iyi gidiyor. Şimdi bir yerde bu eski arkadaşlardan birine rastladığımızda, birbirimize bakıp, 'Tarih' diyoruz. Bu tek sözcük bizi eski alışkanlıklarımıza geri dönmekten alıkoyuyor."

"Tarihimizden ders çıkarmadığımız sürece onu tekrarlamaya mahküm oluruz" özdeyişini duymuş olmalısınız. Bu çift sadece tarihten ders çıkarmakla kalmamış, tarihlerinin *adını koymayan* kendilerini onu tekrarlamaktan alıkoyduğunu da öğrenmişler.

## Bedensel Olanı Seslendirin

*“Zekâ, bizimle karanlık arasındaki yegâne duvardır”*

— MARK VAN DOREN

Oyunun Adını Koy'un en güzel örneğine sanıyorum ünlü radyo sunucusu Karl Haas'da tanık oldum. Haas, çok sayıda yerel radyo istasyonu tarafından yayınlanan *İyi Müzikte Serüvenler* adlı bir program sunmaktadır. Haas'in tonu zengin ve yankılı kalm bas sesi kendi başına harika bir müzik aletidir, hemen tanınan sesli bir imza gibidir.

Birkaç yıl önce Haas çok sayıda hayranı için bir konserin sunuculuğunu yapmak üzere Hawaii'ye gelmişti. Hepsi de radyo kahramanlarını bir an önce şahsen görebilmek için sabırsızlanan yüzlerce sadık dinleyicisi tiyatro binasını doldurmuştur. Salon karardı, sahne aydınlandı, çoşkulu çığlıklar her tarafi kapladı ve... o kısacık boyuyla Karl Haas sahneye yürüdü. Kalabalık şaşkınlıktan dilini yutmuş gibi kalakaldı.

Herkesin nefesi kesilmişti. Ünlü radyocu benzer durumlarla herhalde daha önce de karşılaşmıştı, o nedenle zekâ dolu yanıtını çoktan hazırladı. Pırıltılı gözlerle izleyicilere doğru eğildi ve bir sır veriyormuşcasına, “Ben de sizin nasıl göründüğünüüzü daha önce bilmiyordum” dedi.

Bütün salon bir anda kahkahaya boğuldu. Potansiyel olarak rahatsızlık verici bu duruma akıllıca yaklaşımıyla salondaki herkesi kazanmıştı. Haas'ın nükteli yaklaşımındaki güzellik, herkesin aklından geçeni dile getirerek oyunun adını koymuş olmasydı.

Söyledemeyecek olanı söyleme tekniki özellikle çocukların da çok başarılıdır. Oğullarımızın ilk dişçiye gidişlerini hiç unutmayacağım. İkisi de korkuyordu. Dişçi içeri gelip kendilerini selamladı, boylarının hizasına gelecek şekilde önlerinde diz çökerek, “İddiaya girerim ki burada olmak istemezdiniz, değil mi?” dedi.

Hislerini böyle tam olduğu gibi dile getirmesi karşısında ikisinin de gözleri faltaşı gibi açıldı. "İddiaya girerim ki aklınızdan dönüp hemen kapıdan fırlayıp gitmek geçiyor, değil mi?" Dişçi korkularını seslendirmeyi sürdürürken ikisi de onaylar şekilde başını sallıyordu. Bir dakika geçmemişi ki, her biri doktorun bir elinden tutmuş muayene odasına yöneltiler. Çocukların duygularını çok iyi anlamış olan doktor, endişelerini seslendirerek korkuyu yenmelerine yardımcı olmuştu.

## OYUNUN ADINI KOYMAK İÇİN EYLEM PLANI

Daha önce sadece erkeklerden oluşan bir ekipte çalışan ilk kadın sizsiniz. Sizi sınıyorlar. Bazıları kalitesi tartışmalı şakalar yapıyor, diğerleri kasıtlı olarak size teknik bakımından zor işler veriyor. Ne yaparsınız?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Taktiklerine boyun eğer ve sınırlenirsiniz.

*“Bu çocukça bir davranış. Ne zaman yetişkin hale geleceksiniz?”*

Sizi kızdırmalarına izin verirsiniz.

*“Buna daha ne kadar dayanabileceğimi bilmiyorum. İşe gelmekten nefret ediyorum.”*

Sesinizi duygusallaştırırsınız, onlar da galip geldiklerini anıllarlar.

*“Bu işi ben de sizin kadar yapabilirim. Niçin bu kadar zorlaştırıyorsunuz?”*

Kendinizi zayıf bir konumdan savunursunuz, kabaklıları ödüllendirilmiş olur.

*“Haydi, çocuklar. Biraz mola verin. Niçin beni yalnız bırakıyorsunuz? Bırakin işimi yapayım.”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Amaçlarını fark eder ve soğuk-kanlılığını korumayı tercih edersiniz.

*“Bu tam bana göre bir iş, kolaylıkla halledebilirim.”*

Sizi kurban etmelerine izin vermeme karar verirsiniz.

*“Yapabileceğim çok katkı var. Kaldı ki bu işe hazırlanmak için az zaman ve para harcamadım. Beni korkutup kaçırımlarına izin vermeyeceğim.”*

Soğukkanlı, güvenli bir sesle ve bir tutam mizah katarak konuşabilirsiniz.

*“Beni sınıyor değilsiniz, herhalde?”*

Oyunun adını koyup yapmaya çalışıkları şeyin farkında olduğunuzu gösterirsiniz.

*“Beni deniyorsunuz, değil mi? Saniyorum ‘küçük hanımın’ bu işe uygun olup olmadığını görmek istiyorsunuz.”*

“Gerçek konuşma sanatı sadece doğru şeyi doğru yerde söylemek değil, aynı zamanda yanlış şeyi dilin ucuna geldiği anda söylememiş bırakmaktır.”

– DOROTHY NEVILL

## Yedinci Bölüm Dilinizi Tutun

Vermont'da çok tutulan bir tişört belgisi şöyledir: SUSKUNLUĞU İYİLEŞTİREMELYECEKSEN KONUŞMA! Bilgece bir tavsiye, değil mi?

Haksızlığa uğradığınızda sessiz kalmak çok zordur. Sanki karşınızızdakini sorumluluktan azade ediyormuşsunuz gibi hissedersiniz. Ama, Henry Ward Beecher'in de dediği gibi, “Öfkeliyken konuşun; bütün zamanlar için pişman olacağınız en iyi konuşmayı yapmış olursunuz.” Bu bölümde, başınızı belaya sokmaması için dilinizi tutmayı öğreneceksiniz.

### Zarafet Dilin Kontrol Altında Tutulmasıdır

“Sözcükleri ağızınızdayken yutmak onları daha sonra yemekten daha iyidir.”

– FRANKLIN D. ROOSEVELT

Roosevelt'den bu alıntıyı yaptığında seminer katılımcılarından biri gülmekten kırıldı. Bu sözün doğruluğunu zor yoldan öğrenmişti. "Yeni tanıştığım bir kızla ilk çıktığımızda birbirimize hayat hikâyelerimizi anlatırken onunla aynı kentten olduğumuz ortaya çıktı. Bana Bayan Waldorf'u tanıtıp tanımadığımı sordu. Ben de hiç düşünmeden, 'O yaşlı kocakarıyı mı diyorsun? Lisede İngilizce hocamı' dedim.

"Derslerinden nefret ettiğimi, onun da sınavda beni çaktırdığını anlattım. Kız arkadaşım yüzünde gülünç bir ifadenin belirdiğini çok geç fark ettim. Sonunda sözümü bitirdiğimde, 'Bayan Waldorf benim üvey annemdir' dedi. Kahretsin! O noktadan sonra akşam berbat oldu, ikimiz de bir an önce sona ermesini bekledik."

Keşke, bu genç adam kız arkadaşıyla çıkmadan önce Oscar Wilde'ı okumuş olsaydı. Wilde bir kitabında karakterlerinden birini şöyle tarif eder: "Hiçbir şey söylememek gereken psikolojik anı çok iyi bilirdi." O nedenle, ağınızı açmadan önce, söylemek istediğiniz şeyin sonra dönüp hayalet gibi sürekli yanınızda dolaşmasının mümkün olup olmadığını bir düşünün. Dönüp size vurma olasılığı varsa sözünüzü kendinize saklayın.

### **Diplomatca Bir Yöntem Olarak Suskunluk**

*"Diplomat hiçbir şey söylemeden önce iki kere düşünen insandır."*

– ANONİM

Düşüncenizi kendinize saklamanın niçin ve ne zaman yerinde olacağını gösterebilmek için bir iş mülakatı örneğini kullanalım. Görüşmecinin size eski şefinizi beğenip beğenmediğinizi sorduğunu düşünün. Var sayın ki, firmadan ayrılmanızın nedeni de eski şefinizle aranızdaki sürtüşmeydi.

Eski patronunuz hakkında kötü şeyle söylemeniz, bunu ne

kadar hak ediyor olursa olsun, sizin için hiç de olumlu bir pu-an olmayacaktır. Will Durant'ın belirttiği gibi, "Başkaları hakkında kötü konuşmak kendimizi övmenin onursuz bir yolu-dur." Mülakatı yapan kişi gözlemlerini paylaşsa bile, sizin geveze olduğunuzu düşünecektir. Günün birinde kendisi hakkında da küçük düşürücü benzer şeyler söyleyebileceğinizi ak-lından geçirecektir. Bir kilisenin ilan tahtasında asılı bir özde-yişte şöyle deniyordu: "*Size dedikodu yapan birisi başkalarına da sizin hakkınızda dedikodu yapacaktır.*"

Bu durumda sessiz kalmak mertliğin daha iyi bir yanıdır. Mertlik, kişinin tehlikeyi metanetle karşılamasını mümkün ka-lan zihinsel ya da manevi güç olarak tanımlanmaktadır. Ciddi olun. Kötü konuşma dürtüsüne boyun eğmeyi reddedin. Eski işvereninizi aşağıladığınız için kimse size saygı duyacak de-gildir. Bir şey söylemek istiyorsanız, bunu yapıcı bir şekilde ifade edin. Her şeyi, "Kendisinden çok şey öğrendim" diye özetleyebilirsiniz. Bu ifadenin doğruluğu kuşku götürmez ve duygularınızı dile getirmenin çok daha zarif bir yoludur.

### **Suskun Kalın**

*"Suskunluk güç kaynağıdır."*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Suskun kalmanın bir başka yararını daha görmek ister misiniz?

Eğer birisi söylediklerinize direniyorsa, kısa bir aradan sonra kendisine, "Peki, siz ne öneriyorsunuz?" sorusunu yö-neltmek, o kişiyi önerinizi dikkate almaya ikna etmenin mü-kemmel bir yoludur.

Yıllarca önce Los Angeles'deki Kaliforniya Üniversitesi benden yoğunlaşma konusunda bir atölye çalışması örgütle-memi talep etmişti. Programdan bir gün önce otele indim ve personelden önceden gelmiş olması gereken ve içinde ertesi

gün seminerde dağıtıılacak özetlerin bulunduğu kutuyu verme-lerini rica ettim. Uzun süre aradıktan sonra, kutuyu bulamadıklarını söylediler. Önümdeki tek seçenek özetleri yeniden hazırlayıp o gece çoğaltmaktı.

O zamanlar yirmi dört saat açık fotokopi dükkânları henüz yoktu. İki elim böğrümde kalakalmıştım. Sonunda otelin ofisi-sinde bir bilgisayarla bir fotokopi makinesi bulunduğu gözüme çarptı. Durumumu açıkladım ve aletleri kullanıp kullanamayacağımı sordum. Mallarına özen göstereceğimi ve kullanıım karşılığında bir ödeme yapmaya hazır olduğumu söyledim.

Ofis yönetici talebimi geri çevirdi; öne sürdüğü gerekçe-yi tahmin edebilirsiniz: “Eğer *size* bilgisayarımızı kullanma izni verirsek, *herkese* vermek zorunda kalırız.”

Çekingenliğinin nedenini anlamıştım. Aletleri iyi kullanıp kullanamayacağımdan emin değildi ve hayır demek evet de-mekten çok daha kolaydı. Kibarca ısrar edersem her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir sonuca ulaşabileceğimin farkındaydım. İnsanları sabitlendikleri bir konumdan çıkışma gücüne sahip bir teknike başvurdum. “Peki, siz ne öneriyorsunuz?” di-ye sordum ve *sustum*.

Yönetici mırın kırın etmeye başladı; bense dilimi tutmaya devam ediyordum. Suskunluğum onu duruma bir de benim açımdan bakmaya zorladı. Artık beni düşüncesiz bir redle başından savmak yerine soruna sahip çıkmak, çözümü için so-rumluluk üstlenmek zorundaydı.

Sonunda yumuşadı. “Peki, bilgisayıri ve fotokopi makine-sini kullanabilirsiniz. Ama lütfen özen gösterin.” Kullandım ve özen gösterdim.

Ayrıca zaman ayırıp, otelin genel müdürüne elemanın özel hizmetini vurgulayan ve zor durumumda bana yardımcı olduğu için şükranlarımı sunan bir mektup yazdım. Arkadan yazılan bu mektup sürecin önemli bir parçasıydı. Size suskun kalmayı, isteğinizi haksız bir şekilde elde etmede kullanmanız için önermiyorum. “Siz ne öneriyorsunuz?” ya da “Benim ye-

rimde siz olsanız ne yaparsınız?” veya “Siz olsanız ne hissedersiniz?” gibi sorular sorup sonra susmak, benim görüşüme göre, ancak sağlayacağınız yararın pahasını ödemeye hazırlısanız dürüst yöntemlerdir. Diğer kişiyi kendisini sizin yerinize koymaya zorladığını için, bunlar *ters Empati Cümleleri*dir. Öteki kişinin katkısına değer biçtiğiniz ve cömertliğini kötüye kullanmadığınız sürece, bu yöntemle istediğiniz her şeyi elde edebilirsiniz.

Suskun kalmak en dokunaklı konuşmadan bile daha ikna edici olabilir. Eğer oteldeki yöneticiyi, bilgisayarını niçin kullanmam gerektiğini kanıtlayacak nedenleri sayıp dökerek zoramaya çalışsaydım, sadece direncini daha da pekiştirmiş olurdum. Ne kadar çok sözlü atak geliştirirsem o kadar inatlaşacaktı. Israr yararlı olabileceği gibi, geri de tepebilir. Gıcırdayan tekerleği bazen yağlamak, bazen de tümden değiştirmek gerekir.

### **Suskunluk mu, Silahlanmak mı?**

*“Çok konuşmama konusunda konuşulacak çok şey vardır.”*

– FRANK TYGER

Bir süre önce ofisini yeni bir iş merkezine taşımış olan bir portre fotoğrafçısı bu tekniki nasıl başarıyla kullandığını anlattı. Sue, yeni halıların döşenmesi için halıcıyla iki kez randevu belirlemiştir, ama her ikisinde de halıcı son dakikada telefon ederek randevuyu iptal etmiştir. Sonunda, işin açılıştan üç gün önce yapılması konusunda anlaşmışlardır. O gün Sue gene sabırla işçileri beklemiştir, randevu saati gelip geçmiş, ama kimse görünmemiştir. İki saat sonra ekip şefi telefon ederek bir sürü gerekçe saymış ve ancak pazartesi günü gelebileceklerini söylemiştir.

Sue, tam ağızına geleni söylemek üzereyken aklına, bir soru yöneltip susup bekleyerek adamı sorumlu tutmak gibi daha

iyi bir yol gelmiş. Soğukkanlılığını yitirmeden ama kararlı bir ses tonuyla yeni bir gecikmenin kabul edilemeyeceğini belirttikten sonra, sormuş: "Ben sizin üç kere randevunuzu iptal etmiş olsaydım kendinizi nasıl hissederdiniz?" ve susup beklemeye başlamış.

Usta, yeni bir gecikmenin kabul edilmesinin mümkün olmadığını anlamaya başlamış olsa da, gene gerekçelerini tekrarlamaya çalışmış. Bu kez Sue şunu sormuş: "Pazartesi için yedi foto randevum varken, ne yapmamı önerirsiniz?" Bu tür soruları kibarca sürdürüp ardından suskun kalarak sonunda ustayı işi o gün tamamlamayı kabul etmek zorunda bırakmış.

Sue, "Tongue Fu'dan önce bu noktaya baskı uygulamaya çekinirdim" dedi, "geri adım atar, ertelemeyi kabul eder ve gene kendimi feda etmiş olurdum. Atölye çalışması, ses boşluğunu hemen doldurmaya çalışmak yerine bundan rahatsız olmamayı bana öğretti. Sonuç olarak, artık insanların yakasını hemen bırakmıyor, yumuşak başlığımdan yararlanmalarına izin vermiyorum."

### **Suskunluğa Ne Zaman Başvurmali?**

*"Suskunluk çürüütülmeli en güç kanıtlardan biridir"*

– ANONİM

Uzun bir sessizlik arasından rahatsız olmamak özellikle müzakerelerde önemlidir. Gene bir iş mülakatında olduğunuzu ve size ne kadar ücret ettiğinizin sorulduğunu varlayın. Hemen, deneme kabilinden "Otuz beş bin dolar olur mu?" derseniz, karşınızdaki pazarlıkla bunu daha aşağı indirmenin mümkün olduğunu anlayacaktır. Susup, size hiçbir cevap vermeden "Şaka mı yapıyorsun?" der gibi kaşlarını yukarı kaldırıp bekleyecektir.

Bu tepki karşısında gerileyip zayıf bir sesle, "Burada çalış-

mayı gerçekten istediğim için otuz bini de kabul edebilirim” demeniz pekâlâ mümkündür. Ya da talebinizi haklı göstermek için, “Eski işyerimde aldığım para da bu kadardı” ya da “Başka firmalarda benzer görevde bulunanlar da bu kadar alıyorlar” türünden şeyler söylemeye başlarsınız. Telaşınız kesinlikle daha azına razı olacağınızın açık bir göstergesi olarak yorumlanacaktır.

Bunun yerine, “Otuz beş bin” yanıtını kendinizden emin bir sesle telaffuz eder ve cümlenin sonuna nokta koyarsanız, talebiniz adil bir talep olarak algılanacaktır. Eğer görüşmeci hiçbir şey söylemeyip sizi sınamayı denerse, görünümünüzü muhafaza edin. Deneyimli görüşmeciler, basınç altında suskun kalma yeteneğinin, firmalarına kazandırmada yarar olan güclü bir karakterin ve olgunluğun göstergesi olduğunu iyi bilirler.

Dilini tutmayı bilmek sözlü dövüş sanatının en önemli becerilerinden biridir. Konfürüüs, “Suskunluk hiçbir zaman ihanet etmeyen gerçek bir dosttur” demişti. Konuşmanın yarar dan çok zarar getireceği durumlarda sessiz kalmayı öğrenerek kendinize bir dost daha edinebilirsınız.

## DİLİNİZİ TUTMAK İÇİN EYLEM PLANI

Bir yüzme havuzu inşaatı için fon bulmaya çalışan bir semt derneğinin üyesisiniz. Aylık toplantıya katılıyorsunuz. Yönetim kurulu üyeleri başkanın eylemsizliğinden şikayetçi oluyorlar. Başkanın performans eksikliğinin tartışılması kişiselleşiyor, bazı katılımcılar başkanın iflas etmek üzere olduğuna ve boşanacağına ilişkin kulaktan dolma bilgileri gündeme getiriyorlar. Size başkan hakkındaki görüşünüz soruluyor. Ne yaparsınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Söyleyeceklerinizin kişiyi incitip incitmeyeceğini düşünmeden konuşursunuz.

*“Saniyorum bu projeye hiç ilgilenmiyor. Çok zaman kaybettilik.”*

Dedikoduları onaylayarak kendi olumsuz katınızı yaparsınız.

*“Karısının üç çocuğu ve köpeği alarak evi terk ettiğini duydum.”*

Hakkında, yarın dönüp hayalet gibi yanınızda dolaşacak beş para etmez kötü şeyler söylesiniz.

*“Güvenilmez bir adamdır. Karısı ona ne bulmuş, hiçbir zaman anlamadım.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

İlleride pişman olacağınız bir şey söylememek için konuşmadan önce düşünürsünüz.

*“Görüşümü belirtmemin bir yararı olacak mı?”*

Dürüst davranışmayı ve kötü sözler sarf etmemeyi tercih edersiniz.

*“Susmalyum. Bu konuda bir ilerleme sağlayamamış olmasının nedenlerine ilişkin birinci elden bilgi sahibi değilim.”*

Tartışmayı daha yapıçı bir kouya kaydırabilir ve grubun dikkatini gündemdeki bir başka soruna çekebilirsınız.

*“Sadece yarım saatimiz kaldı. İsterseniz, bir sonraki noktayı tartışmaya başlayalım.”*

“Söylememiş olduğum bir şeyin zararını  
daha hiç görmedim.”

– CALVIN COOLIDGE

## Sekizinci Bölüm

# Ne Söyledeyeceğiniz Bilmeliğinizde Ne Söylemelisiniz?

Üzerinde oturduğunuz söz sandalyesini birisi aniden altınızdan çekiverse ne söylemeniz gerektiğini biliyor musunuz?

Birinci olarak, birisi yaralayıcı bir sözle kafanızı allak bulak ettiğinde ne *söylememek* gerektiğini bilmeniz çok önemlidir. “Bu doğru değil” türünden şeyleşerek kendinizi savunmaya ya da olumsuz açıklamayı, “Bunu kabul etmiyorum” türünden bir yalanlamayla reddetmeye çalışmayın.

Niçin? Birisi size beklenmedik bir sözlü darbe indirdiğinde siz infial içinde bunu reddederek karşı saldırıyla geçerseniz, zokayı yutmuşsunuz demektir. Eğer birisi, “Niçin hep savunmadasın?” derse ve siz de, “Hayır, hiç de savunmada *değilim!*” diye karşılık verirseniz, sadece onun açıklamasını pekiştirmiş olursunuz. Eğer birisi bir bayanı aşırı duygusal olmakla itham ediyor ve o da “Ben duygusal *değilim!*” diye itiraz ediyorsa,ister istemez iddiayı kanıtlamış olur.

## Yapma Demeye Son Verin

*“Akıl her şeyi harfiyen alır ve bir fikrin tersi üzerinde odaklanma yeteneği yoktur.”*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Atölye çalışmalarımızdan birinde bir katılımcı itiraz etti: “Bu bana saçma geliyor. Bir şeyin doğru *olmadığını* söylemek nasıl olur da onu teyit eder? Büyük soru! Akılın söylenen bir şeyin tersini tahayül etmediğini anlamak gerekiyor. Sadece işittiğini duyar. Ona bir şeyi yapma dediğinizde, tam da önlemek istediğiniz şeyi yapar. Basit bir örnek bunu gözler önüne serer:

*Lütfen, ağızımın suyunu akitacak kadar tatlı, kaymaklı dondurmayla dolu bir cam kâseden söz etme. Vanilyalı dondurmanın iki yanından aşağı süzülen lezzet dolu erimiş çikolata kümelerini tasvir etme. Üstünde kiraz taneleri bulunan çalkalanmış köpüklü beyaz krema tepeciklerini artık düşünme. Uzun saplı kaşığını o hoş tayıların lezzet dolu karışımına daldırıp dudaklarına götürdüğünü ve dilinin ucuyla tattığını hayal etmeye son ver.*

Son verebilir misiniz? Aklinız sözcüklerin çağrıştırdığı resimler üzerinde odaklanır ve *etme, düşünme, son ver* gibi talimatlara kulak asmaz. Sporcular bu yüzden hayallerinde arzu etmedikleri şeyleri (“İkinci kez gene ağa takma!”) değil, arzu ettikleri şeyleri (“İlk servisi karşıya geçir!”) canlandırırlar. Profesyonel koşucular bu yüzden, “Bu kadar hızlı sallanma!” demez, “Daha yavaş sallan!” derler. Müzisyenler bu yüzden kendilerine “Yüksek sesle calmamalıym” yerine, “Yumuşak calmalıyım” derler.

Başkalarıyla konuşurken ya da kendi kendinizle konuşurken sadece olumlu kelimeler kullanın. Çalışma arkadaşınız, “Niçin sınırleniyorsun?” dediğinde, “Ben sınırlı değilim” der-

seniz izlenimini daha da pekiştirirsiniz. Bir dostunuz, "Bu kadar ürkek olma" dediğinde, "Ben ürkek değilim" derseniz, kelimeyi böyle olumsuz kullanmanız hoş gitmeyen görünümü daha da güçlendirir.

Richard Nixon bunu zor yoldan öğrendi. Mevkiini kullanarak kişisel yarar sağladığı yolundaki ithamlara, televizyonda da yayınlanan bir röportajda, "Ben düzenbaz değilim" söylemeye karşılık vermişti. Olumsuz suçlamaları geri püskürtmek amacını taşıyan bu sözler aslında konumunu daha da zayıflatmış ve kendisine duyulan tepkiyi pekiştirmiştir.

Bu çok önemli ilke her türlü iletişimde geçerlidir. Yerel televizyonların birisinin sunucusu, bir gece programını şu deyişle kapatmıştır: "İnsanları huzursuz etmenin en güvenilir yolu yapmayın demektir." Aynı şey başka arzu edilmeyen davranışlar için de geçerlidir. Sokakta birbirleriyle dalasan çocuklara "Kavga etmeyin" dediğinizde ne olur? "Ağlamayacağım" diye kendinize güç vermeye çalışığınızda bunun etkisi nasıl olur? Elemanlarınıza, "İşe geç gelmeye artık bir son verin" dediğinizde ne olmaktadır?

Bugünden itibaren kendinizle ve başkalarıyla iletişim kurarken hep olumlu cümleler kullanın. "Birbirinize saygılı davranışınız gerektir." "Yüzümde bir Mona Lisa tebessümü olacak." "Pazartesiden itibaren işe zamanında gelin. Zamanında derken, saat sekizde aşağıdan kahvenizi alıyor olmanızı değil, masanızın başında telefonları yanıtlamaya hazır olmanızı kasdediyorum."

### **Soruya Soruyla Cevap Verin**

*"Öfkenin en iyi ilaçtı geciktirmedir."*

– SENECA

Birisininizdeki düşünceleri okursa nasıl tepki gösterirsiniz? Böyle bir durumda, "Ne demek istiyorsunuz?" sorusuyla

topu hemen karşı tarafa geri atın. Bu sorunun güzelliği çok çeşitli düzeylerde işlerli olmasındadır. “Ne demek istiyorsunuz?” sorusu:

- Bir şeyler söylemiş olmanızı sağlar.
- Öfkenizi geciktirir ve sizi saldırıyla tepki göstermekten alıkoyar.
- Temelde yatan konuyu açığa çıkararak size gerçek durum üzerine konuşma fırsatı verir.
- Kendinizi toparlamanız için zaman kazandırarak düşüncelerinizi ileride pişman olmayacağınız bir şeyler söyleyecek şekilde düzenlemenizi mümkün kılar.
- Ham değil tersine zekice bir tepki işlevi görür.

Kıskançlığın hemen her zaman diğer kişinin durumunu bütünüyle yanlış yorumlamaktan kaynaklandığı söylenir. Öfke de öyledir. Bu konu bir seminerde gündeme geldiğinde, katılımcılardan biri gönüllü olarak söz alıp şöyle dedi: “Ben bu yöntemi geçen hafta farkında olmadan kullandım. Tek bildiğim çok iyi işe yaradığı.” Şunları anlattı:

“Çalıştığım işyerinde altı ay önce terfi ettim, şimdi eski arkadaşlarımın şefiyim. Kibarca söylesek çok hassas bir durum. Cuma günü tam paydostan önce en beğendiğim elemanlardan biri odama geldi, kapıyı kapatıp koltuğa oturdu ve bana hiç de iyi bir şef olmadığını söyledi.

“Afallamıştım. İnsan ilişkilerindeki becerileriyle övünen birisiyim. Önce, elimden geleni yapmaya çalışıyorum demek istedim, ama sonra bunun kendimi haklı gösterme çabası olarak algılanabileceğini düşündüm. Bunun yerine ne demek istedığını sordum.

“O zaman şunu dedi: ‘Kimse ne olup bittiğini bilmiyor. Haftalardır ekip toplantısı yapmadık.’ Bu sayede asabını bo-

zan şeyin iletişim bozukluğu olduğu ortaya çıktı. Böylece, benim iyi bir şef olup olmadığım yerine, herkesi bilgilendirebilmek için neler yapmamız gerektiği üzerinde konuşmaya başladık.

### **Cahil mi, Bilgili mi?**

*“Her münakaşanın temelinde birisinin cahilliği yatar.”*

– LOUIS D. BRANDEIS

Bir süre önce bir arkadaşım teşekkür etmek için aradı. “Altı yaşındaki oğlum geçen gün karşıma dikiliip benden nefret ettiğini, annesi olmamı istemediğini söyledi. Çok kırılmıştım. İlk düşüncem, ‘Nankör çocuk, senin için bütün yaptıklarımдан sonra bana bunu nasıl söylersin?’ demek oldu. Ama bunun bir faydası olmayacağıni düşündüm ve akıma sizin ithamlara soruya karşılık verme öneriniz geldi. ‘Ne demek istiyorsun?’ diye sordum.

“İçini çekerek anlatmaya başladı: ‘Jim’lerdeki partiden sonra bütün arkadaşlarım gece yatiya kalacak, bir ben eve döneceğim. Bu çok kötü.’ Sinirini bozan gerçek neden ortaya çıkmış olduğu için, ertesi gün kendisinin hokey maçına yetişmek üzere sabah erkenden yola çıkmak zorunda olduğumuz için yatiya kalmasının mümkün olmadığını anlattım. Bu soru sayesinde ağızmdan kötü sözler çikmasını önleyebildim. Oğlumun kirıcı yorumuna körü körüne tepki göstermek yerine kendisiyle durumu açık bir şekilde konuşabildim.”

### **Kaynağı Aramak mı, Yüzeysel Tepki mi?**

“Cehalet gönüllü talihsizliktir.”

– ANONİM

Aşağıdaki öykü, sorunlu bir duruma yol açan nedeni açığa çıkarmanın niçin önemli olduğunun başka bir örneğini sunmaktadır.

Öğretmenin biri yağmurlu geçen bir hafta sonundan sonra sabah içeri girdiğinde sınıfın ortasında yerde bir su birikintisi görür. Hademeyi çağırıp birikintiyi gösterir, o da bir bez getirip suyu kurular ve yeri siler. Ertesi sabah aynı senaryo tekrarlanır.

Öğretmen üçüncü gün sınıfı girdiğinde gene su birikintisiyle karşılaşlığında bina amirini arayarak, “Üç gündür aynı durumla karşılaşıyorum. Lütfen gelip bir bakar misiniz?” der. Yaşı teknisyen birkaç dakika sonra kapıda göründüğünde elinde bez yoktur. Öğretmen şaşkınlıkla bakışla, “Yeri nasıl silceksiniz?” diye sorar. “Silmeyeceğim” der usta, “Ben sizin tiyi gidereceğim.”

Birisinin yanlış ya da kaba bir şey yaptığında, insanlar çoğu zaman “su birikintisini silmeye” çalışıyor. Problemin kaynağını arayıp tamir etmek yerine yüzeyde görünen şeye tepki gösteriyorlar.

### **Akıllarından Geçen Okuyun**

*“İncelik aslında bir tür akıl okumadır.”*

— SARAH ORNE JEWETT

Birkaç yıl önce kilisedeki bir düğün provasına katılmıştim. Koridordaki kafılede yer alan ve ellişerinde çiçek buketi taşıyan beş yaşındaki kız birden huysuzlaştı ve devam etmek istemediğini söyledi. Annesi, kızını disipline etme çabasıyla hemen dışarı çıkardı.

Birkaç dakika sonra kiliseye yeniden girdiklerinde kız gene aynı huysuzluğu yaptı. Utanç içindeki anne, uslu davranışması için kızını azınlamakla yalvarmak arasında gidip geliyordu.

---

İki yaklaşım da işe yaramadı ve çocuk surat asmaya devam etti.

Tam gelinle damadın sabrı tükenmek üzereyken kızın büyükannesi yavaşça sordu: "Lisa, sen bugün yemekten sonra uyudun mu?" Küçük kız hayır anlamında kafasını salladı. Huzursuzluğunun asıl sebebi işte ortaya çıkmıştı. Yaşlı kadın, yorgun ve aşırı heyecanlı torununun azara değil uykuya ihtiyacı olduğunu biliyordu. Kızı kollarına alıp arkada bir yerdeki bir sıraya yatırdı ve sakinleştirici bir ninni söylemeye başladı. Kız birkaç dakika sonra uykuya dalmıştı.

Büyükannenin gergin bir duruma böyle bilgece yaklaşmasına tanık olduğum için kendimi çok talihli hissettim. Kızın davranışları karşısında anne sadece su birikintisini siliyor, o yüzden de birikinti yeniden ortaya çıkıyordu. Küçük kızın "aklinı okuyan", onun ne hissettiğine duyarlı olan büyükanne ise, gerçekte ne olduğunu tahmin edip arızayı giderebiliyordu.

Bu, sizin açınızdan ne anlama gelebilir? Birisi yanlış bir davranış içindeyse iki tercihiniz olabilir. Ya şikayet edersiniz ya da soru sorabilirsiniz. Çoğu zaman söz topunu konuşma sahasının karşı tarafına geri atarak sorunun nedenini açığa çıkarabilirsiniz. "Niçin böyle düşünüyorsunuz?" ya da "Ne demek istiyorsunuz?" gibi sorularla, arzu edilmeyen davranışların kaynaklarını saptayarak giderme yolunda adımlar atabilirisiniz.

## NE SÖYLEYECEĞİNİZİ BİLMEDİĞİNİZDE SÖYLENEBİLECEK ŞEYLER İÇİN EYLEM PLANI

Çalışma gününüz oldukça zorlu geçti. Bütün arzunuz bir an önce evde olmak, ayaklarınızı uzatıp dinlenmek. Eve vardığınızda karnınızı sinirli bir halde buluyorsunuz. Yemekte ne olduğunu soruyorsunuz, o da öfkeli bir şekilde, "Bir yere gitmez olduk, çok sıkılıyorum" diyor. Böyle bir söz bu akşam en son duymak istediğiniz şey ve ne söyleyeceğinizi bilemiyorsunuz.

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Duygusal red tepkisi gösterirsiniz. (Bu ise, "Evet gidiyoruz/Hayır gitmiyoruz" müna-kaşasını başlatabilir.)

*"Geçen hafta sonu panayıra gitmedik mi?"*

Olayı ömensizleştirir ve ham bir yanıt verirsiniz.

*"Başkalarından çok daha fazla çıkışıyoruz."*

Yanlış olduğunu kanıtlamaya çalışır ve söz savaşını başlatır-sınız.

*"Seni yemeğe çıkarıp sonra da istediğin filme götürmedim mi?"*

Yüzeyde olana tepki gösterir ve işin özünü gözden kaçırırsınız.

*"Bak, haftadaelli saat çalışıyorum. Dışarı çıkmaya, orada burada dolasmaya hiç halim yok."*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Gerçekte ne olduğunu araştırır-sınız.

*"Bununla ne demek istiyor-sun?"*

Bilgi almaya çalışırsınız.

*"Niçin böyle diyorsun, sevgiliim?"*

Kendinizi savunmaya çalışma-yarak söz savaşından kaçınırırsınız.

*"Böyle düşünmenin sebebi ne dir?"*

Sinir boşalmasının nedenini bulup sızıntıyı giderirsınız.

*"Barb'la Bill dans dersi alı-yorlarmış ve..."*

“İşimiz geçmişin sorumluluğunu değil,  
geleceğin rotasını belirlemektir.”

– JOHN F. KENNEDY

## Dokuzuncu Bölüm Hata Değil Çözüm Bulun

Sonuçta insan suçlama ve hata bulma yarışına dönüşen bir grup tartışmasında bulunduğunuz hiç oldu mu? Hoş olmuyor, değil mi?

Bir hanım birkaç gün önce insanların bütün gün birbirini suçladığı bir toplantıya katılmış olduğunu anlattı: “Aylık kadro toplantıımızı yapıyorduk. Patron bütçe raporlarını görmek istediler. Muhasebecimizin yüzü asıldı ve çekine çekine raporların elinde olmadığını söyledi. Genel müdür bunun nedenini sordu.

“Muhasebeci bunun kendi hatası olmadığını ileri sürdü, pazarlama bölümünü nihai rakamları vermemiştir. Pazarlama müdürü işi aksatanın kendisi olmadığını, tahminlerin kendisine ulaşmadığını, bir haftadır veri işlemde beklediğini söyledi. Ve ri işlem temsilcisi taslakların birkaç gün önce eline geçtiğini, şefi şehir dışında olduğu için rakamlara ilişkin nihai onayı alamadığını anlattı... ve böyle sürüp gitti.”

## Husumeti Bir El Hareketiyle Durdurun

*“Sorunları yerdeki delikler gibi görün. Kazıp derinleştirebileceğiniz gibi üzerine toprak atıp kapatabilirsiniz de.”*

– ANONİM

Bugünden böyle münakaşa etmenin yapıcı bir değer taşımadığını görün. Eğer kendinizi bir söz kavgası içinde bulursanız, elinizi kaldırın (parmaklarınız yukarı, avuçınız karşıya bakar şekilde) ve “Gelin, böyle yapmayalım” cümlesiyle gelişmeyi durdurun.

Eli kaldırırmak niçin? Çünkü bu dikkat çekmenin en etkili yoludur. Herkes aynı anda konuşuyorsa kimse aklın sesini duymaz. Trafik polisi gibi elinizi kaldırırmak, durmak ve vazgeçmek için evrensel olarak anlaşılır bir işaretdir. Spor dünyasında kuralsız davranıştı durdurmak için düdük çalınır. Koçlarım ya da takım kaptanlarının mola almak için elleriyle yaptıkları T işaretleri de hareketi durdurmanın bir başka biçimidir.

Çözümler üzerinde odaklanarak grubu daha yüksek bir düzeye çıkarmaya çalışın. “Bütün öğleden sonramızı bu işin niçin tamamlanmamış olduğunu tartışarak geçirebiliriz, ama bunun bütçe raporlarının zamanında elimizde olmasına hiçbir bir faydası olmaz. Bunun yerine bugün raporları nasıl tamamlayabileceğimiz üzerinde yoğunlaşalım.”

Bir belediye meclisi üyesi şöyle dedi: “Genel olarak buna katılıyorum, ama sorumlunun adını koymayan *zorunlu olduğu* durumlar da yok mudur? Kentimiz geçenlerde utanç verici bir mali skandal yaşadı. Fonların zimmete geçirilmesinden kimin sorumlu olduğunu belirlemezsek, hepimiz okkanın altına gideriz.

Bu kamu görevlisi önemli bir noktaya parmak basmıştı. Bazı kamu görevlerinde, aleyhinize dava açılmasına olanak vermemek için dolaylı olarak suçlu duruma düşmemeye dikkat etmeniz gereklidir. Böyle bir duruma düşerseniz, mecburen

söz almak zorunda kaldığınızı ve bunun sizin olağan tarzınız olmadığını belirtmeyi ihmal etmeyin. Şöylediyebilirsiniz: "Bunu yapmak zorunda kalmış olmayı hiç istemezdim, böyle davranışmaktan hiç hoşlanmam. Ama bu talihsiz koşullar, eylemlerinin hesabını vermesi için bütün bu yasadışı işlerden kimin sorumlu olduğunu belirlememizi gerektiriyor. Daha sonra saygılılığını geri kazanabilmemiz için, bunun bir daha tekrarlanmamasını önleyecek ne gibi önlemler alabileceğimizi tartışmayı öneriyorum."

### **Geçmişİ Cezalandırmak mı, Ondan Kâr Sağlamak mı?**

*"Bilgeliğin zirvesi bugünde yaşamak, geleceği planlamak ve geçmişten kâr sağlamaktır."*

– ANONİM

Münakaşa etmek boş zaman harcamaktır, çünkü geçmişî değiştiremezsiniz. Geçmişen sadece ders alınabilir. Bugünden sonra, insanlar ağız dalaşma başladığında hemen elinizi kaldırıp, "Bunun bir faydası yok" deyin. Kavgaya yol açmadan humsumeti durdurun. Sözle yumruklaşmanın bir amaca hizmet etmediğini, ilk baştaki hedefe ulaşmanın yolları üzerinde odaklanması zamanı çok daha iyi kullanmak anlamına geleceğini belirtin. Grubun zihinsel çerçevesini "Kim yaptı?" sorusundan "Bu konuda ne yapabiliriz?" sorusuna kaydırılmaya çalışın.

Eski bir katılımcı bu fikri çok iyi bir şekilde uyguladığını yazdı. Bahar tatilinden sonra ailesiyle birlikte eve döndüklerinde burunlarına korkunç bir koku çarpmış. Sonunda kokunun kaynağını mutfakta bulmuşlar. Tatile çıkarken birisi buzdolabının kapısını sonuna kadar açık bırakmış ve içindeki her şey kokmuş.

Eşinin, "Buzdolabını en son kim açmıştı?" diye sormasıyla karşılıklı ithamlar başlamış. "Yolda yemek üzere sandviçleri

sen hazırlamıştin.” “Bu daha önceydi, kapıdan çıkarken maden suyu almak üzere geri dönen sen değil miydin?” “Hayır, evden en son çıkan ben degildim.” Herkes birisini suçlu taraf olmakla itham ediyormuş.

“Sonunda” diyor bu arkadaşımız, “Sizin geçmişsi geçmişte bırakma teknikinizi hatırladım. Elimi kaldırıp bağırdım: ‘Bunun bir yararı yok. Kapıyı kimin açık bırakmış olduğunu sabaha kadar tartışabiliriz, ama bunun mutfağın temiz hale gelmesine hiçbir yararı olmaz. Bunun yerine gelin elbirliğiyle bu pisliği ortadan kaldırıralım. Daha sonra bir daha seyahate çıkarken her şeyin kapalı olup olmadığını kontrol etmemizi sağlayacak bir sistem geliştirmeye çalışız.’ ”

### **Sözel Trafik Polisi İşlevini Üstlenen**

*“Bir münakaşadan kazançlı çıkışın tek yolu ona hiç girişmektir.”*

– DALE CARNEGIE

Münakaşaların nasıl önlenebileceği konusuna bir katılımcı şu katkıyı yaptı: “Sanki sözel trafik polisleri gibi işlev görmemiz gerekiyor. Eğer insanlar bir iletişim çarpışmasına doğru gidiyorsa birbirlerine toslayıp, bir hitabet enkazına dönüşmeden önce onları durdurmamız gereklidir.”

Bu doğrudur. Bir tartışma ateşli bir münakaşaaya dönüşüğünde taraflar birbirlerini kırmaya yönelir. Siz masum bir izleyici olabilirsiniz, ama çarışmayı önlemeniz herkese yarar sağlayacaktır.

Bunu düzgün bir şekilde - kimseyi suçlamadan - yapmanın yolu *biz* sözcüğünü kullanmaktır. Siz sözcüğünü kullanmanız (“Çocuklar bu işi durdurun” ya da “Sorumluluğu birbirinizin üstüne atmaya son verin.”) söz konusu kişi ya da kişileri arkadaşlarının gözünde küçük düşürebilir ve sizin kendini beğenmiş olduğunuz, kendinizi onlardan ayırdığınız gibi bir izlenim

doğurabilir. *Yapalım, bulalım* gibi kollektif sözcükler kullanmanız ise grubun çıkışma davranışlarınızın göstergesi olur. Kendi yararlarına müdahale etmenize değer vereceklerdir.

### Nedenlerden Sonuçlara Geçin

*“Hakikat anında ya nedenler ya da sonuçlar vardır.”*

– CHUCK YEAGER

Akıllı bir anaokulu öğretmeni olan Glenda, bana oğullarımın ağız dalaşlarını çözmek için gösterdiğim iyi niyetli çabaların aslında onları ödüllendirmek anlamına geldiğini öğretti. Anlaşmazlıklarına ne kadar çok arabulucuk edersem o kadar çok kavga ediyorlardı. Niçin? Çünkü atışmaları annelerinden çok ilgi göründü. Oğullarım bana nasıl davranışım gerektiğini öğretmek için az çaba harcamadılar!

Glenda, kimin sorumlu olduğunu bulma çabasının kurban ve ihbarçı sendromu oluşturarak geri teptığını kavramama yardımıcı oldu. Ayrintıları araştırmak, bu sağıksız oluşumu ortadan kaldırırmak yerine daha da pekiştiriyordu. Anaokulunda çocukların kavgaya başladığında, Glenda elini kaldırıp “Sessiz olun” diyordu. “Sessiz olun”, “Konuşmayın” talimatına oranda çok daha etkilidir, çünkü çocukların ne yapması gerektiğini açıklıkla ifade eder ve arzu edilen davranışını dile getirir. Glenda sonra kavga eden çocukların ayırmayı, davranışlarının doğru olmadığını anlatıyor ve birbirlerine saygılı davranışmaya hazır hale gelinceye kadar tek başlarına oynamalarını istiyordu.

Birçok ana-baba çocukların kulak verene kadar bir şeyi üç-dört kez tekrarlamak zorunda kaldığından şikayet etmektedir. Oysa, kendilerini *tekrar etmeseler* bu durumu kolaylıkla tersine çevirebilirler. “Çocuklar, gözünüzü bana çevirir misiniz?” demek, o soyut “Beni dinler misiniz?” sözünden çok daha çekici ve somuttur. Sonra hepsi susup size bakıncaya kadar ses-

siz kalın. Ardından kararlı bir sesle şunları söyleyin: "Bunu bir kere söyleyeceğim. Ya oyuncakları paylaşırınız ya da hep si gider. Şimdi birbirinize yer verin ve arkadaşça oynayın."

Eğer çocukların biri sesini yükseltip, "Ama bu haksızlık. O ... " derse, sesinizi değil kaşlarınızı kaldırın. Elinizi yukarı kaldırıp, sanki "Gerçekten bunu yapmak istemiyorsun, değil mi?" demek istiyormuşsunuz gibi gözlerinizi açın. Çocukların ciddi olduğunuzu anlaması için bu kadarı genellikle yeterlidir. Kavganın niçin başladığını sorgulamaya yanaşmamanız, çocuklara gereklere değil davranışa değer verildiğini gösterir.

### **Kardeşler Arasında Husumet mi, Ahenk mi?**

*"Çocuklarınızın gelişme göstereceğini bekliyor musunuz, yoksa bunu umuyor musunuz?"*

– JOHN ROSEMOND

Mutlu bir anne bu tekniki kullanarak kızları arasındaki kardeş husumetini kardeş ahengine dönüştürdüğünü anlatıyordu. "Kızlarım durmadan atışırıldı. Kavgalarına hakemlik yapmaya çalışırdım, ama bu işleri iyileştirmek yerine, her birinin ötekinin tarafını tuttuğum gerekçesiyle daha da öfkelenmesini getirirdi.

"Sizinle birlikte katıldığım seminerin ertesi günü bir aile toplantısı düzenledim ve anlamsız kavgalarına artık müsama ha göstermeyeceğimi açıkladım. Hata yerine çözüm bulmaya ilişkin sözünüzü tekrarladım ve bir daha ne zaman kavgaya başlarlarsa kendilerini durduracağımı söylediğim. O zaman öllerinde iki tercih olacaktı: Ya bırakıp başka bir yere gideceklerdi ya da birbirlerinden ne istemedikleri değil, ne istedikleri üzerinde yoğunlaşacaklardı.

"Kuşkusuz beni sınadılar. Ertesi gün küçük kız, ablası kendisine sormadan eteğini giydığı için bağırıp çağrırmaya başla-

di. Büyük ise, ötekini en sevdiği kazağını okula götürdüğü için haşlıyordu. Ağız dalaşı gene başlamıştı.

“Elimi kaldırıp, ‘Kızlar...’ dedim ; inanır misiniz, bir kelime daha söylememe gerek kalmadı. Daha fazla uzatmadan atışmayı bir kenara bırakıp birbirlerinden giysi ödünç almayı düzenleyecek kurallar saptamaya koyuldular. Elimi kaldırımmam, nedenlerle değil sonuçlarla uğraşmaya ilişkin kararımı-  
zı hatırlamaları için yeterli olmuştu.”

“Benim çocuğum yok, onun için bunlar beni ilgilendirmez” diye düşünüyor olabilirsiniz. Oysa bu teknikin değişik bir biçimde her yaştan insan için geçerlidir. İki arkadaş arasındaki bir ağız kavgasında arabuluculuk yapmaya kalkışığınızda sonuçta kafanızı kayaya çarpaceceğini unutmayın. Kimin kime ne yaptığıni bulmaya çalışmak yerine anlaşmazlığı rafa kaldırırmaya yardımcı olursanız, bundan herkes yarar sağlar. Elinizi kaldırın ve şunu deyin: “Durun arkadaşlar, eski olayları temcit pilavı gibi çiğneyerek zamanımızı öldürmeyeelim.” Eğer mümkünse, hep beraber odadan dışarı çıkin; böylece kelimenin her iki anlamında da olayın dışına çıkıp onu geride bırakmış olurlar.

## HATA DEĞİL ÇÖZÜM BULMAK İÇİN EYLEM PLANI

Süpermarkette alışveriş yapıyorsunuz. Arabanızdaki malları kasada boşaltıyorsunuz, görevli kişi gerekli işlemi yaptıktan sonra kredi kartınızı provizyon verilmemiğini söylüyor. Yanınızda çek ya da na-kit para da yok. Aldığınız her şeyi raflara geri koymak zorunda ka-liyorsunuz. Söz verdiği halde ödemeyi yapmamış ve siz bu utanç verici duruma düşürmiş olan eşinize kızıyzorsunuz. Ne yaparsınız?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Geçmişe ve hatalara yönelikiniz ve bunun hiçbir yararı ol-maz.

*“Söz verdiği halde ödemeyi niçin yapmadın?”*

Gerekçeler ararsınız: Ödemeyi acaba niçin yapmadı?

*“Zamanım yoktu ne demek? Parayı geçen hafta yatırman gerekiyordu?”*

Suçun kimde olduğu konusun-da atırsınız.

*“Herkesin önünde rezil olma-min sorumlusu sensin. Önce bana sorsaydın, ne demek? Ne-reden bilebilirdim ki?”*

Hatanın nedenleri üzerine mü-nakaşa edersiniz.

*“İşinin çok olması bir bahane olamaz.”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Geleceğe yönelik ve hatayı gi-dermeye çalışırsınız, bunun ya-pıcı bir değeri olur.

*“Kartımızı kullanabilmem için kredi kartı borcumuzu bugün ödeyebilir misin?”*

Bundan böyle ne yapılabileće-ği konusuna bakarsınız.

*“Gelecekte ödemeyi geçiktire-cek olursak, kredi kartımızı kullanmamam için beni haber-dar eder misin?”*

Elinizi kaldırarak husumete son verir ve “Bunu yapmaya-lım” dersiniz.

*“Birbirimizi suçlamanın bir faydası yok. Bunun yerine böy-le bir durumla bir daha karşı-laşmamamız için ne yapmamız gerekiğini konuşalım.”*

Sonuçları ve ikinizce de arzu edilen davranışları tartışırsınız.

*“Aynı taraftayız. İlkimiz de hesabımızın sorunsuz olmasını istiyoruz.”*

## **İkinci Kısım**

# **Unutulacak Sözler Kullanılacak Sözler**

“Taş ve sopalar kemiklerimi kırabılır,  
ama sözler kalbimi kırar.”

– ROBERT FULGHUM

## Onuncu Bölüm Kabul Edin, Münakaşaaya Girmeyin

Robert Fulghum'un da belirttiği gibi, çocuk şarkısındaki o, “Taş ve sopalar kemiklerimi kırabılır, ama sözler hiçbir zaman beni yaralayamaz” dizesinin gerçekle pek ilgisi yoktur. Sözler yaralayabilir. Aslında belli sözler insanların kendilerini azarlamış, utanmış, yargılmış ya da reddedilmiş hissetmesine neden olur. O zaman da ona göre tepki gösterirler.

Kitabın bu kısmındaki bölümler silah işlevi gören sözcüklerle ilgilidir. Silah; savunma ya da saldırısı savaşında kullanılan bir alet, mücadelede başvurulan bir araç demektir. Düşmanca tepkilere ve söz savaşına yol açacağı için kavgacı sözcükleri kullanmak istemezsiniz.

Atölye çalışmalarımızda bu bölümü “Unutulacak Sözler, Kullanılacak Sözler” olarak adlandırıyoruz. Atölyelere katılan binlerce kişi kavgacı cümleler yerine dostça cümleler kullanmanın günlük iletişimlerinde - evde, işyerinde ve sosyal çevrelerinde - muazzam bir fark yarattığını söylüyor.

## Yardımcı Olan Sözler ve Yaralayan Sözler

*“Sözcükler, ipte asılı çamaşırlar gibi aklın rüzgârlarında uçusurlar.”*

– RAMESHWAR DAS

Geçenlerde bir araba kiralarken bir kelimenin yol açabileceği tahribatı belirgin şekilde gözler önüne seren bir durumla karşılaştım.

Kiralama bürosuna gelen bir kadın, “Adım Evelyn Jones, bir Ford Mustang ayırtmamışım” dedi. Görevli kayıtlarına bakıp, “Evet Bayan Jones, rezervasyonunuz burada” diye yanıt verdi, sonra sesini biraz indirerek ekledi: “Ama şu anda elimizde hiç Ford Mustang yok.”

Kadın şaşkınlık içinde, “Nasıl olur? Bir Mustang ayırtmak için kaç hafta önce aramıştım” dedi. Görevli cevap verdi: “Ayırtmış olduğunuzu görüyorum, ama elimizdekilerin hepsini bu sabah kiralamış bulunuyoruz.”

Müşterisi hiç de mutlu değildi. “Anlamıyorum. Zaman ayırip telefon ettim, siz de tamam dediniz.”

“Biliyorum, ama bu sabah yeni bir arkadaş görevliydi ve rezervasyon listesine bakmayı unutmuş.”

Ayrıldığında münakaşaaya devam ediyorlardı. Niçin? Araba kiralama görevlisi sürekli *ama* sözcüğünü kullanıyordu. Bu, bir önce söylenen sözü inkâr eden ve hemen bir karşılık ilişkisi doğuran bir sözcüktür. *Ama* sözel bir balyozdur ve tartışmaları münakaşaaya dönüştürür.

## Açıklamaları Bağlantılandırmak mı, İptal Etmek mi?

*“Balyozla ilişki inşa edemezsiniz.”*

– ANONİM

Konuşmalarda harika bir barış ortamının nasıl inşa edilebileceğini öğrenmek ister misiniz?

Bugünden itibaren yıkıcı *ama* sözcüğünün yerine yapıcı ve sözcüğünü kullanmaya başlayın. Bu sözcüğün güzelliği, bir önce söylenen sözü bloke etmek yerine onun üzerine inşa etmesindedir. Tartışmaları münakaşaya dönüştürmek yerine ilerletir.

Yukarıdaki örnekteki görevli şöyle deseydi nazikçe durumu düzeltelibirdi: "Haklısınız Bayan Jones. Bir Ford Mustang almanız gereklidir ve ne yazık ki şu anda elimizde bir Mustang yok ve ben size daha üst bir model sunacağım..."

Bunu biraz düşünün. *Ama* sözcüğü genellikle olumsuz bir haberden önce gelmez mi? "Bunu iyi hazırlamışsınısın, ama..." "Sadece on beş dakika alır demiştim, ama..." Bu sözcük hemen bir Ooo! tepkisi doğurur, çünkü dinleyici arzu etmediği bir şeyi duymak üzere olduğunu anlar. "Bu krediye ne kadar çok ihtiyacınız olduğunu anlıyorum, ama..." demek "Krediyi alamayacaksınız" anlamına gelir. İnsanlar *ama*'dan önce söylenenleri dikkate almazlar, çünkü kendilerini asıl etkileyebilecek olanın sözcüğün ardından gelecek şey olduğunu bilirler. *Ama* daha önce söylenenleri iptal eder.

*Ve* sözcüğü ise her iki açıklamayı da, tamamen birbirlerine ters bile olsalar, ortada bırakır. "Bunu iyi hazırlamışsınısın ve lütfen... soran bir cümle daha ekler misin?" "Sadece on beş dakika alır demiştim ve maalesef daha uzun sürüyor. Bilgisayarlarımız kısa süre içinde açılacak ve o zaman... yapabiliriz" "Kredi talebinizi onaylamaktan yanayım ve bunun için vergi kayıtlarınızı getirebilir misiniz?"

### **Ama Siler, Ve Kabul Eder**

*"Elbette bağıriyorum. Çünkü yanlışım!"*

– LESLIE CHARLES

Bu alıntı şu şekilde değiştirilebilir: "*Elbette bağıriyorum. Çünkü beni yanlış yapan sensin!*" *Ama* sözcüğü kişinin biraz

önce söylediğinin önemini en aza indirir. “Bu iyi bir nokta, ama...” demek, aslında “Sen yanlışıyorsun” demektir. Açıklaması böyle indirimle tabi tutulan kişi muhtemelen protesto edecektir.

Bir İngilizce öğretmeni bunun kendi açısından ne kadar çarpıcı bir keşif olduğunu şöyle anlatıyor.

Yirmi yıldır öğretmenlik yapıyorum. Hep “ama” sözcüğünün cümleleri birleştiren bir bağlaç olduğunu öğrettim. Sizse bana bunun cümleleri birleştirmeden tersine çatıştığını, uyumsuzlaştırdığını gösterdiniz. “Ama” açıklamaları birbirine bağlamıyor, aralarında çatışma çıkarıyor, çünkü önce söylenenle sonra söylenen eşit değer tanımıyor.

Sınıfta bu sözcüğün nasıl kullanıldığını inceledik ve bütün öğrenciler aynı sonuca vardı: “Ama” kötü haber demektir. “Arabayı almak istedığını biliyorum, ama...” “Seni de takıma almak isterdim, ama...” “Sınavı neredeyse geçiyordun, ama...” “Seninle konser gitmek istiyorum, ama...”

Öğrencilerimle birlikte “Kötü Haber Ama”dan kurtulmaya karar verdik. Haftalık toplantımda konuyu meslektaşlarımı da açtım. Hepsi bu “devrimci yaklaşımı” müfredatlarına katmayı kabul ettiler. Dil öğretme görevimizin imla, telaffuz ve gramerden ibaret olmadığına inanıyorum. Yapıçı iletişim kurma çabalamızı sabote etmekten çok destekleyecek sözcükleri seçmeyi de kapsalıdır.

### Görüş Farklılığı mı, Anlaşmazlık mı?

*“Birinci sınıf bir zekâının göstergesi, iki karşıt görüşü aynı anda akılda tutabilme yeteneğidir.”*

– F. SCOTT FITZGERALD

Fitzgerald'ın gözleminin değişik bir biçimde şöyle de dileğimiz: Birinci sınıf bir ilişkinin göstergesi, tarafların hasım haline *gelmeden* karşıt görüşleri savunabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu ancak taraflar *ve* sözcüğünü kullandığı sürece mümkündür. Birisi *ama* sözcüğünü kullandığı anda, bu “benim yolum seninkinden iyidir ve senin yolun yanlıştır” anlamına gelir.

Bazen atölye çalışmalarımızda katılımcılardan eşleşmelerini ve bir taraf yalnız yaşamın iyi olduğunu savunurken diğer tarafın da evliliğin en iyi yol olduğunu ileri sürmesini istiyorum. “İdeal olanı tartışın ve diğer tarafı görüşünü değiştirmeye ikna etmeye çalışın” diyorum. Tipik bir münazara söyle cereyan ediyor:

“Sürekli aynı kişiyle birlikte yaşamayı nasıl düşünebilirsin? Bu çok sıkıcı değil mi? Tek başına yaşadığında canın kimle istese istediğin zaman istediğin yere gitmede özgür olursun.”

“İyi ama, bir süre sonra bunun tadı kalmaz. Güzel olan, gece eve gelsen de gelmesen de seni düşünen birisinin olduğunu bilmendir.”

“Ama evlilik tuzağa tutulmuş olduğun anlamına gelir. Kurulmaya çalışırsan başına ipotekler, faturalar ve nafaka çıkar.”

“Olabilir, ama senin yuppi yaşam tarzin uçarlıktan ibaret. Oysa hayat her akşam bir başka partide olmaktan daha fazla bir şeydir.”

Beş dakika sonra alıştırmayı kesip katılımcılardan düşüncelerini alırım. Genellikle, rol yapıyor olmalarına rağmen tartışma sürecinde giderek eşlerine öfke duymaya başladıklarını hissetmekleri söylerler. Ben de tartışmada *ama* sözcüğünün kaç kere geçtiğini sorarım. Çoğu hemen her söz aldığında en az bir kere kullanmış olduğunu hatırlar. Farkında olmadan, kendi görüşlerini açıklamadan önce diğer tarafın söylediği şeyi reddetmektedirler. *Ama* sözcüğünü kullanmanın tarafların birbirine kulak asmadığı pingpong maçına benzer bir konuşma oluşturduğunu fark ederler.

Daha sonra kendilerinden *ama*'nın yerine *ve*'yi geçirerek tartışmaya devam etmelerini isterim. Özel bir çaba göstermesizin konușmalarının giderek daha nazikleştigini, gerilimin kalktığını görürler.

“Haklısan, kendi başına olmak ve arzu ettiğini canının istediği an yapabilmek hoştur ve senin dünyadaki en büyük şey olduğunu düşünen çocuklara sahip olmak da hoştur.”

“Yerleşik olma ve hayatında bir süreklilik olması ihtiyacını anlıyorum ve sen başıboş ve özgür olmayı tercih etmez misin?”

Aradaki fark katılımcıları hayran bırakmaktadır. Karşı tarafa “kendi yolunun yanlış olduğunu” göstermeye çalışmak yerine, birbirlerinin inançlarını kabul etmeye ve saygıyla yaklaşmaya başlamaktadırlar.

Birisiyle bir anlaşmazlığınız varsa, muhtemelen her ikiniz de *ama* sözcüğünü kullanıyorsunuzdur. *Ama* çatışmayı kıskırır, ve önler. *Ama* öfkelendirir, ve yataştırır. Bundan böyle söylenenleri birleştirmek için *ve*'yi kullanın. O zaman, karşı fikirlerinizi konuşmayı münazaraya çevirmeden tartışabilirisiniz.

## MÜNAKAŞAYA GİRMEK YERİNE KABUL ETMEK İÇİN EYLEM PLANI

Siz eve köpek almak istiyorsunuz, eşiniz ise buna karşı. Bu aranızda harareti bir tartışma haline gelmiş ve siz köpek sahibi olmanın iyi bir fikir olduğunu kanıtlamak için son bir çaba göstermeye karar vermiş bulunuyorsunuz. Tartışmayı nasıl götürürsünüz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Olumsuz bir tepki doğuran silah sözcükler kullanırsınız.

*“Köpek sevmediğini biliyorum, ama ben seviyorum.”*

Hemen bir karşılık ilişkisi yaratın *ama* sözcüğünü kullanırsınız.

*“Uğraşmak istemediğini söylüyorsun, ama köpektен sorumlu olacak olan benim.”*

Eşinizin söylediğlerini iptal ettiğiniz için tartışmayı kilitleyen *ama* sözcüğünü kullanmayı sürdürürsünüz.

*“Dediğini anlıyorum, ama bu konuda niçin böyle inat ettiğini anlamıyorum.”*

Eşinizin bakış açısını ortadan kaldırın *ama* sözcüğünü kullanmayı sürdürürsünüz.

*“Veteriner faturalarının pahalı olduğunu söylüyorsun, ama hastalanacak değil, kendine dert etme.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Konuşmayı yapıcı kılmak için olumlu cümleler kullanırsınız.

*“Köpek istemediğinin farkındayım ve buna önem veriyorum.”*

Eşinizin bakış açısını kabul eden ve sözcüğünü kullanırsınız.

*“Onu dolaşmaya çıkaracak zamanın olmadığını biliyorum ve bunu ben üstleneceğim.”*

Tartışmayı ilerleten ve söylenenleri birleştiren ve sözcüğünü kullanmayı sürdürürsünüz.

*“Ne hissettiğini anlıyorum ve sanıyorum bu işi endişelerini boşa çıkaracak şekilde yürütebiliriz.”*

Eşinizin bakış açısını kabul eden ve sözcüğünü kullanırsınız.

*“Dediğini anlıyorum ve sağlığı kalması için aşılarını zamanında yaptırılmalıyız diye düşündüyorum.”*

“Yanlışlar keşiflere açılan kapılardır.”

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

## On Birinci Bölüm

# Eleştirmenlik Değil Koçluk Yapın

Birisi bir yanlış yaptığında ne yaparsınız? Ne yapması gerektiğini söyleyerek düzeltir misiniz?

Aşağıda size, yapmak gereklidir sözcüğünün tahrirkâr etki-style alternatif bir sözcük kullanma arasındaki muazzam farkı gözler önüne seren bir öykü sunuyorum.

Dostum Charlie kentteki lisenden futbol koçudur. Birkaç yıl önce takımını lig şampiyonluğu için bir başka takımla iddiaya girmiştir. Ligin son maçını tesadüfen bu iddialaşılan takımla oynadılar. Heyecan dolu maçta dördüncü çeyrekte durum 14-14’dü. Top Charlie’nin takımındaydı ve hücumu geçmişlerdi. Arka dörtlüden uzun bir pas geldi, en iyi yakalayıcıları (Charlie’nin oğlu Johnny) topu yakalamak için yan çizgiden hızla koşuyordu.

Tam topu tutmak üzereyken, kendisine yüzlerce kez *hiçbir zaman* yapmaması gerektiği söylemiş olan bir şeyi yaptı; ra-

kip savunmanın ne kadar yakınında olduğunu görmek için omuzunun üstünden arkaya baktı. Ne olduğunu tahmin edebilirsiniz. Top kendisine uzanmış parmaklara ineceği yerde yere düştü. Yılgın genç, başı önüne eğik ve omuzları aşağı düşmüş bir şekilde ayaklarını sürüyerek kenardaki banka doğru yürüdü.

Charlie kendini oyunun heyecanına kaptırmıştı; oğlunun başına dikilip bağırdı: "Seni gidi aptal herif! Gözünün topta olması gerekiyordu. Aklin neredeydi? Tam gollük bir pastı. Oyun senin elindeydi ve sen bunu mahvettin."

Oğlan dayanamayacak hale gelinceye kadar azarlamayı sürdürdü. Sonunda Johnny ayağa kalkıp babasına, "Benim kaydımı silebilirsin, baba. Bunu isteyerek yapmadım. Bir daha senin takımında oynamak istemiyorum" dedi.

Aşağılanmış genç oyundan sonra eve bir arkadaşının arabasıyla döndü, babasıyla tek kelime konuşmadan doğrudan yuvarlı odasına çıktı.

### **İnsanlara "Yapmalıydin, Etmeliydin" Demeye Son Verin**

*"Deneyimden bilgece yararlanırsanz hiçbir şey zaman kaybı degildir"*

– AUGUSTE RODIN

Charlie ertesi gün olanları konuşmak üzere beni aradı. "Biliyorum, her şeyi berbat ettim, ama bu kadar aptalca oynayan birisine sen ne diyebilirdin?" diye sordu.

Charlie'ye şunu sordum: "Geçmişçi geçmemiş yapabilecek birisini tanıyor musun? Birisi bir yanlışlığında bunu yüzüne vurduğumuzda haklı bile olsak kızgınlık duyacaktır, çünkü yapacak bir şeyi yoktur, olan olmuştur.

"Şöyle yapmalıydin sözünü lütfen lügatından çıkar, çünkü hiçbir yapıçı değeri yoktur. Onuru zedelenmenin ne demek ol-

duğunu bilirsin. Birisine *şöyle yapmalydın* dediğinde, yanlışı ortadan kaldırıramayacağı için kendisini çaresiz hissedecik ve onuru zedeleneciktir.

“Birisı bir yanlış yaptığında, ya ağızına geleni söylersin ya da bir ders çıkarmaya çalışırsın. Oğlun kaçıldığı pası geri alamayacağı için yapabileceği tek şey bundan bir şey öğrenmemektir. Olup bitmiş şeye takılıp kalmak ve bundan dolayı geri çekilmek ya da içine kapanmak yerine, bu utanç verici anın içindeki değeri süzüp ileri yönelikerek onu yararlı bir deneyime dönüştürebilirsin.”

Birkaç hafta sonra kendisiyle gene karşılaştığında Charlie, kendisini incittiği için oğlundan özür dilediğini ve bu umut kırıcı olaydan yararlanarak hem takımıyla hem de ailesiyle olan ilişkilerini yeniden biçimlendirdiğini anlattı. “Hepimizin zaman zaman yanlış yaptığını gördüm. Senin tavsiyen ise bana koçlukla eleştirmenlik arasındaki farkı gösterdi. Şimdi birisi bir yanlış yaptığında, *şöyle yapmalydın* diye üstüne yürümüyorum. Hemen *bir dahaki sefere* ya da *bundan böyle* nasıl doğru yapabileceğini anlatmaya başlıyorum.”

### Ders Çıkarmaya Çalışın

*“Üzüntüye düşünce bir şey öğrenin.”*

– MERLIN

Birisinin size şöyle dediğini düşünün: “Once bu raporu hazırlamanız gerekiyordu.” “Bu gündemi bana fakslamış olmanız gerekiyordu.” “Arabanızı daha önce getirmiş olmalıydition.”

Kendinizi azarlanıyormuş gibi hissetmez misiniz? Bu tür olay sonrası tavsiyeler kızgınlık yaratır, çünkü işten geçmiştir. Söylenenler doğru bile olsa incelikten yoksundur. *Şöyle yapmalydın* sözü, baba ya da annenin ortalığı altüst etmiş olan çocuğunu işaret parmağını kaldırıp kınamasının sözel bakımından aynısıdır.

Sizi geçmiş için cezalandırmak yerine, o kişi gelecek eylemlere yönelse kendinizi çok daha iyi hissetmez misiniz? Önce sizi yanlış yaptığınız için cezalandırmak yerine, gelecekte aynı yanlıştan kaçınmak için neler yapabileceğinizi size anlatrsa? "Bir dahaki sefere raporu önceden hazırlarsanız işleminizi çok daha çabuk sonuçlandırabiliriz." "Gelecekte lütfen gündemi bana önceden fakslayın." "İleride yağ göstergeniz yandığında arabanızı getirirseniz motorun bir ziyan görmemesi için elden geçiririz."

## **Utandırmak mı, Davranışı Biçimlendirmek mi?**

*"Eğitimin surri öğrencilere saygı duymakta yatar"*

– RALPH WALDO EMERSON

Bir seminerde katılımcılardan biri şöyle dedi: "Kinamak yerine koçluk etmek, sanıyorum liderliğin önemli bir özelliği. İlk şefimin masasının üzerindeki bir levhada şöyle yazılıydı: HER DENEYİM RUH İÇİN BİR EĞİTİMDİR. Şefim bana insanları utandırmak yerine davranışlarını biçimlendirmeyi öğretti. Elemanlarım bir yanlış yaptığında kendilerine söylemeni niçin yapmadıklarını dilime dolamak yerine, yanlışı gidermek için şimdi ne yapabileceklerini kendilerine soruyoruz.

"Geçen hafta bunun bir başka örneğini yaşadım. Yeni elemanlarımızdan biri yazılım programını yanlış kullanarak bilgisayar sistemimizi felce uğrattı. Üstüne üstlük daha önce yedekleme disketlerine kaydetmemiş olduğu için bütün dosyalarımız silinmişti. *Şöyleden yapmalıydin* cümleleri hemen dilimin ucuna geldi: 'Veri tabanına nasıl girileceğini bilmediğini önceden bize söylemen gerekirdi.' 'Ekran karışlığında bilgisayarı kapatmak yerine açık bırakman gerekirdi.'

"Ne iyi ki, hemen aklıma şefimin 'Utandırma, biçimlendir'

sözü geldi. Kızı parçalamak ve asabını bozmak yerine, kendisine bundan ne ders çıkardığını sordum. Bilgisayarı nasıl kullanması gerektiğini bilmediğini itiraf etti, yapmış olduğu tuzlu hata için özür diledi ve hatasını düzeltmek için mümkün olan her şeyi yapmaya hazır olduğunu söyledi. Kendisine, “kırılan vazonun ardından ağlamanın” bir faydası olmadığını, dosyalarımızı yeniden elde etmek için ne yapabileceğimize bakmamızı söyledi.

“Aynı gün daha sonra büroma gelip yaptığı hataya bu tarzda yaklaştığım için teşekkür etti ve sistemimizi bir daha tehlikeye atmamak için bir eğitim kursuna katılmasının mümkün olup olmadığını sordu. Şöylededi: ‘Böyle bir şeyi eski işyerimde yapmış olsaydım, patronum hâlâ arkamdan küfrediyor olurdu. Zaten bu nedenden oradan ayrıldım. Kaba davranışlarına katlanamaz hale gelmiştim. Bana insan gibi davranışınız için size teşekkür ederim.’ ”

“Hatanın başarının düşmanı olduğunu düşünmek çok yaygın bir yanlıştır” demişti Thomas J. Watson, “Hata bir öğretmendir, acımasızdır ama en iyisidir. Hatalarınızı sizin için çalışır hale getirin.” Bir dahaki sefere, kendiniz ya da çevrenizdeki birisi bir hata yaptığında, bunun *size karşı* çalışmasına izin vermek yerine *sizin için* çalışmasını sağlayın. Can sıkıcı olayları öğretmenler haline getirin, o zaman tatsız birisi olmak yerine çok daha iyi bir insan olabilirsiniz.

## ELEŞTİRİMEN DEĞİL KOÇ OLMAK İÇİN EYLEM PLANI

Çocuğunuz karnesini eve getiriyor. Matematikten çakmış olması sizin şaşkına çeviriyor. Matematikte sorunları olduğu konusunda hiç bir fikriniz yoktu ve aldığı kötü karne notunun üniversiteye kabul edilmesini etkileyeceğinden endişe ediyorsunuz. Bu konuda çocuğunuzla nasıl konuşursunuz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Hata üzerinde yoğunlaşır ve yaptığı yanlış için kendisini paylarsınız.

*“Matematikte sorunların olduğunu bana niçin söylemedin?”*

*Şöyle yapmalıydin* sözünü kullanır ve davranışından dolayı kendisini utandırırsınız.

*“O kadar televizyon seyredeceğine daha çok çalışmaliydin.”*

*Şöyle gerekirdi* sözünü kullanır ve geçmiş davranışını için kendisini cezalandırırsınız.

*“Eğer anlamıyorsan öğretmeninden yardım istemen gerekiyor.”*

Onu eleştirek kendisini zavallı gibi hissetmesine neden olursunuz.

*“Derslerinde gerilediğin için beni düş kırıklığına uğrattın.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Çıkarılacak ders üzerinde yoğunlaşır ve durumu nasıl düzelteceğini sorarsınız.

*“Notunu düzeltmek için ne yapmayı düşünüyorsun?”*

*Bundan böyle* sözünü kullanır ve davranışını biçimlendirirsiniz.

*“Bundan böyle ev ödevini bitirmeden televizyonun başına oturmak yok.”*

*Bir dahaki sefere* sözünü kullanır ve onu geleceğe hazırlarsınız.

*“Bir dahaki sefere ödevlerini nasıl yapacağından emin olmadığında lütfen yardım talep et.”*

Ona koçluk eder, durumdan değerli bir ders çıkarmasına yardımcı olursunuz.

*“Matematik ödevlerine artık daha sorumlu yaklaşacağımı eminim.”*

“Kendi iradesine rağmen ikna olmuş birisi,  
ikna olmamış demektir.”

– LAURENCE J. PETER

## On İkinci Bölüm Emretmeyin Rica Edin

Emir almaktan hoşlanan birisini tanıyor musunuz? Herhalde, hayır.

Şu cümlelere bir bakın: “Sonra geri arayın!” “Bana hesap numaranızı verin!” “Bunu George'a sor!” Bu tür emir kiplerini duyduğunuzda sizden kükremek gelmiyor mu? Bunun için böyle olduğunu hiç düşündünüz mü?

### Mecbur Olmak mı, İstemek mi?

“*Kendi iradesine rağmen ikna olmuş birisi hâlâ aynı görüştedir.*”

– ANONİM

Sabah uyandığınız andan gece yatana kadar geçen süre içinde sadece iki nedenden dolayı herhangi bir şeyi yaparsınız. Bunu

bir düşünün. İnsanlar bir şeyi ya *mecbur oldukları* ya da *istekleri* için yaparlar.

Eğer bir şeyi yapmaya mecbursanız (yoksa sonuçlarına katlanmanız gerekecektir) yaparsınız. Yaparsınız ama isteksizce, içerleyerek ve direnerek yaparsınız. İnsan bir şey yapmaya zorlandığında bazen bundan büyük öfke duyar. Hatta acısını çıkarmak ister. Bir şeyi ancak isteyerek yaptığınızda gönüllü olarak harekete geçersiniz.

O nedenle talimatları ricalar ya da öneriler şeklinde sunmak büyük önem taşır. Bir emri öneriyе dönüştürmek, insanların zihinlerinde bir burgaç gibi işleyen mecburiyet çerçevesinden rahatlatıcı istek çerçevesine geçmesini mümkün kılar.

İnsanlar talimatlarını sorular şeklinde ifade etseler kendini zi ne kadar rahat hissedeceğini düşünün. "Kendisi şu anda dışarıda. Sonra geri arar misiniz, yoksa bir mesaj mı bırakmak istersiniz?" "Bana hesap numaranızı verebilir misiniz?" "Bu projeden George sorumlu. Şu numaradan kendisini ararsanız size gerekli bilgileri verebilir."

Özerklik; "kendi kendini yöneten özgürlük" ya da "kendi kendini yönetme niteliği veya durumu" olarak tanımlanmaktadır. Herkes özerk olmak ister ve hiç kimse bunun elinden alınmasını hoş karşılamaz. Yukarıdaki örneklerdeki soruların size kendi kararınızı verme ve eylem hattınızı seçme fırsatı tanıdığını saptayabilirsiniz. Kendinizi sorumlu hissettiğiniz için işbirliği yapmaya çok daha açık olursunuz.

### Kontrol mü, Tercih mi?

*"Sıradan nezaket nezaket değildir."*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Bir atölye katılımcısı söz alıp şunları söyledi: "Ya eğer seçme olanakları yoksa ne olacak? Elemanlarına talimatlara lütfen uymalarını rica edemem ki! Bu bir tercih değil, emirdir." Bir

başka katılımcı kendi görüşünü ekledi: "Eğer odasını toplamayı kendi tercihine bıraksam, oğlum bunu hiçbir zaman yapmaz."

Bu kitaptaki diğer tekniklerde de olduğu gibi, bu fikir de efendiniz değil uşağınız olmalıdır. Kuşkusuz kontrolü ele alıp insanlara yapmaları gerekeni söylemek zorunda kalacağınız anlar olacaktır. Ne var ki, bu talimatları çatışmayı en aza indirecek bir şekilde aktarmak herkesin yararına olacaktır. Eğer komutları kibar bir şekilde iletirseniz, insanlar genellikle onlara ayak uydurmayı tercih edecektir.

Ayak uydurmak, eylemlerini bir başkasının isteklerine, bir kurala ya da zorunluluğa uyarlamak demektir. Eğer bir buyruğu özenli bir şekilde ifade etmek için çaba gösterirseniz, diğer insanların otoritenizi kabul etmesi çok daha olasıdır. İşbirliği yapmaya esinleneceklerdir, çünkü kural kendilerine dayatılmamakta, bir rica olarak sunulmaktadır.

### **Komuta mı, Nezaket mi?**

*"Hayat o kadar kısa değildir, nezaket için her zaman zaman bulunabilir."*

– RALPH WALDO EMERSON

Aşağıdaki örnekleri inceleyin. Tatsız bir talebi yeniden formüle etmenin hazırlımı nasıl kolaylaştırdığını göreceksiniz.

**EMİR****RİCA - ÖNERİ**

“Cuma günü eğitim toplantısına gelmeniz gerekiyor. Bütün yeni başlayanlar için zorunludur.”

“Bu projede Vern’le birlikte çalışacaksınız.”

“Arkadaşlarını oyuna gitmeden önce çöpü boşalt.”

“İzin bürosuna gidip şu formu onaylatacak ve sonra imza için bize getireceksiniz.”

“Çalışma planınızı lütfen Cuma günü eğitim toplantısına katılacak şekilde düzenler misiniz? Yeni başlayan bütün arkadaşlar hazır bulunacaklar.”

“Bu projeye ilgili olarak lütfen Ven’le temasa geçer misiniz?

“Çöpü boşalttıktan sonra arkadaşlarını oynamaya gidebilirsin.”

“İzin bürosu üçüncü kattadır. Orada bu formu onaylatıp bize geri getirirseniz hemen imzalız.”

Bir sekreter kız yazdığı mektupta şefinin atölye çalışmalarımıza katıldığından ve öğrendiklerini içtenlikle uygulamaya başladığından söz ediyordu. Sekreter kız yıllardır bu saldırgan adamlı çalıştığını ve onun yüksek sesle yağırdığı emirlerin ve ikide bir bağırmasının kendisini tükettiğini anlatıyordu. Her sabah önüne uzun bir yapılacak işler listesi koyuyor ve gün boyu talimat üstüne talimat yağıdırılmış. “Bana Manuel’ın telefon numarasını bul.” “Angie, toplantı gündemi on dakika sonra önemde olmalı.” “Bana o taslaqları getir.”

Şöyle yazıyordu: “Programınızın ertesi günü yapılacak işler listesinin başına şöyle yazmış: ‘Angie, lütfen...’ Sonra da yapılacak işleri ayrı ayrı paragraflar halinde düzenlemiştir. Odasından bana bağırmak yerine artık dahili hattan arıyor ve

‘Manuel’in telefon numarası sende var mı?’ ‘Lütfen, öğleden sonraki toplantıının gündemini hazırlayabilir misin?’ ‘Taslakları getirebilir misin, lütfen?’ diye soruyordu. Birkaç kere de yerinden kalkıp isteğini belirtmek için masama geldi.

“Bu değişim beni hayrete düşürmüştü. Sonunda ne olduğunu sordum. Bana Unutulacak Sözler, Kullanılacak Sözler’i anlattı. Kursunuz kendisini elemanlarıyla ve ailesiyle nasıl iletişim kurduğunu gözden geçirmeye esinlendirmiş. Yıllar içinde şeflige, iştirme mesafesindeki herkese bağıra çağırı emirler yağıdılmayı âdet haline getirecek kadar alışmış olduğunu fark etmiş. Bu diktatörce tarzın kendisini birlikte çalıştığı ve yaşadığı insanlara nasıl yabancılataşımış olduğunu görmüş. Ama hakkını vermek gerekir ki, yaşlı bir köpeğe yeni numaralar öğrenmek için vaktin hiç de geç olmadığını karar vermiş bulunuyor ve başkalarıyla iletişim kurarken daha kibar davranışmak için bilinçli çaba gösteriyor. İnanınız ki, kendisiyle çalışmak şimdi çok daha zevkli.”

### **İkaz Etmek mi, Sormak mı?**

*“Öğretmen olmayı arzu edenlerin gerçek amacı kendi görüşlerini aktarmak değil, kafaları tutuşturmak olmalıdır.”*

– FREDERICK ROBERTSON

İkaz etmek aslında dırdır etmekten başka bir anlama gelmez. Ebeveynler ve eşler, çoğu zaman çocukların ya da birbirlerinin peşine düşüp neyi ne zaman yapmaları gerektiğini “hatırlatma” tuzağına yakalanırlar. “Yarın resim dersine bir çalışma götürmen gerektiğini unutma.” “Resitale hazır olman için piyano çalışmanın lazım.” “Akşamdan benzin alsan iyi edersin, ibre deponun boşalmak üzere olduğunu gösteriyor.” “Çiçekleri sulasan iyi olur, solmak üzereler.” Bu hatırlatmalar yardımcı olma amacını taşıyor olsa da, paylama etkisi yapar. Bu tür tav-

siyeler alıcı kişiyi tepki göstermeye ve talebe uyum göstermede ayak sürümeye kişkirtir.

Daha ince bir yaklaşım, atılması gereken adıma ulaşmalaraına yardımcı olacak yönlendirici sorularla insanların kendilerinin keşfetmesini kolaylaştmaktır. Bu önceden düşünmeyi gerektirir, ama eğitimciyle buyurucunun arasındaki fark da buradadır. Eğitim yetiştirmek demektir. “Yarın resim dersine hangi çalışmayı götüreceksin?” “Resital hazırlıkların nasıl gidiyor?” “Arabada yarın seni işe götürecek kadar benzin var mı?” “Sence çiçekleri sulamak gerekiyor mu?”

Bu tür soruların atılması gereken adımı nasıl “kibar ve nazik” bir şekilde aydınlığa kavuşturduğuna dikkat edin. Şu andan itibaren onurlu bir şekilde yönlendirin. Burnu büyük bir şekilde başkaları adına düşünmek ve onların tepkisini çekmek yerine, kendi sonuçlarını çıkarmalarına yardımcı olun. Komutlarla girişimciliklerini öldürmek yerine, sorularla akıllarını tutuşturun.

## EMİR DEĞİL RİCA ETMEK İÇİN EYLEM PLANI

Üyesi olduğunuz bir grubun destek verdiği yoksullara yemek dağıtan bir mutfağın gönüllü koordinatörlüğüne getirildiğinizi düşünün. Herkesin yapması gerekenleri bildiğine emin olmanız gerekiyor. Bu rolü nasıl yerine getirirsiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Yetkili olmanın emirler yağdırma-  
k ve yapılması gerekenleri  
dikte etmek anlamına geldiğini  
düşünürsünüz.

*“Bakın. Burada önumüzdeki  
iki saat içinde yapılması gere-  
ken işlerin bir listesi var. Za-  
manında yetiştirmek için acele  
etmeniz gerekiyor.”*

İnsanlara ne yapmaları gerekti-  
ğini anlatmaya başlarsınız, on-  
lar da direnç gösterir.

*“Kathy, sen havuçları soy. Ge-  
orge, sen çorbaya başla. Ale-  
jandra, sen de tabakları hazırla.”*

Komutlarınızı *yapmalısın, et-  
melisin* şeklinde formüle eder-  
siniz, insanlar da sizi patron  
olarak görür.

*“Anthony, yemekleri ısıtabil-  
mek için saat beş buçukta fırın-  
ları hazır etmelisin, dörtte de  
sandviçleri yapmaya başlama-  
lisin.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Yönetmenin, insanları ayak uyu-  
durmayı tercih etmeleri için  
nazikçe esinlendirmek demek  
olduğunu bilirsiniz.

*“Bugün gelmiş olduğunuz için  
teşekkür ederim. Gelin saat al-  
tida hazır olabilmemiz için ya-  
pılması gerekenleri saptaya-  
lim.”*

Buyrukları rica şeklinde for-  
mülé ederek insanların saygı  
duymasını sağlarsınız.

*“Kathy, havuçları soymaya  
başlayabilir misin? George,  
çorbayı hazırlamaya başla-  
san...”*

Önerilerde bulunursunuz, böy-  
lece insanlar kendilerini özerk  
hisseder ve isteyerek işbirliği  
yaparlar.

*“Anthony, önce sandviçleri bi-  
tirebilir misin? Böylece fırınlar  
da zamanında hazır olma-  
z mı?”*

“Yapamam sözcüğünü aklinizdan çıkarın.”

– SAMUEL JOHNSON’vari Bir Deyiş

## On Üçüncü Bölüm

# “Yapamam Çünkü” Engelini Kaldırıp Atın

Birisini ricanızı reddederse ne hissedersiniz? Örneğin, “Ücret çekimi biraz erken alabilir miyim? Hafta sonu Las Vegas'a gitmekte olduğum” diye soruyorsunuz ve şefiniz kabaca yanıtıyor: “Hayır, alamazsınız çünkü bordro daha henüz onaylanmadı.”

*Hayır* ve *alamazsınız* *çünkü* sözcüklerinin nasıl yüzünüze kapatılan sözel kapılar gibi olduğunu görüyor musunuz? Bu sözcükler sizinle öteki kişi arasında bir karşılık ilişkisi doğurmaktadır, çünkü istediğinizizi vermemeektedir.

Size ne *yapamayacağınızı* söylemek yerine şefiniz ne *yapabileceğiniz* üzerinde odaklısanızdı, kendinizi çok daha iyi hissetmez miydiniz: “Evet, bordro onaylanır onaylanmaz ücret çekiniz alabilirsiniz.” *Evet* ve *onaylanır onaylanmaz* sözcükleri kapıyı yüzünüze kapatmak yerine açmaktadır.

Bu andan itibaren, birisi sizden bir şey rica ettiğinde, istenilen şeyi genellikle küçük bir koşula bağlayabileceğinizi ha-

tırlayım. Neyin niçin yapılamayacağı üzerinde yoğunlaşmak yerine, nasıl ve ne zaman yapılabileceğini bulmaya çalışın.

“Hayır, hakemin gelmesini beklediğimiz için oyunu henüz başlatamayız” demek yerine, “Hakem gelir gelmez oyunu başlatacağız. Beş dakika içinde gelmezse de ne olursa olsun oyna başlayacağız” deyin. Birisine, “Bilgisayarımız devre dışı kaldıgı için bu malın stokta olup olmadığını size söyleyemiyorum” demek yerine, “Bilgisayarımız tamir olur olmaz bu malın stoklarımızda olup olmadığını size söyleyebileceğim. Şu anda üzerinde çalışıyorlar ve sanıyorum birkaç dakika içinde devreye girecek” diyebilirsiniz.

### **Yoksun bırakmak mı, Tasarlamak mı?**

*“İnsanın kendisine yardım etmeden başkalarına yardım etmesinin mümkün olmaması bu hayatı alınamayacak en güzel karşılaşlıklar dan biridir.”*

– RALPH WALDO EMERSON

Yoksun bırakmak birisinin elindeki bir şeyi almak, ona ulaşmasına imkan vermemek demektir. Birisine bir şeyi yapamayacağını söylerseniz, onu bundan yoksun bırakırsınız ve o da buna kaçınılmazlıkla öfke duyar. Tasarlamak elde etmeyi ya da yapmayı planlamak anlamını taşır. Neyin yapılamayacağı ni açıklamak yerine, nasıl yapılabileceğini gösterin. İnsanları yabancılataşımak yerine onlara destek olun. Yardım için içten çabalarınızın size de yararı olacaktır.

Üç çocuğuna kendisi bakan bir baba bu yaklaşımın ailesinde ne kadar etkili olduğunu anlattı. “Çocuklarımıla bir türlü anlaşamıyorum. Benden bir şey için izin istediklerinde reddediyordum. Kendimi bütün istekleri geri çeviren kötü bir baba gibi hissediyordum. ‘Hayır, arabayı alamazsın, bana lazım.’ ‘Hayır, arkadaşlarını çağırılamazsın, çünkü daha ev işlerini tamamlamadın.’ ‘Hayır, video seyredemezsın, çünkü daha ev ödevle-

rini bitirmedin.' 'Hayır, dondurma yiyeceksin, daha yemek yemedin.'

"Semineriniz bana bu kadar sert olmamam gerektiğini öğrendi. Pazarlığın ilk bölümünü yerine getirdikleri takdirde istediklerini yapabilmeleri için, *yapar yapmaz* ya da *ardından* gibi sözcükler kullanabileceğimi gördüm. 'Elbette, ben alışverişten döner dönmez arabayı alabilirsin.' 'Evet, ev işlerini tamamlayınca ardından arkadaşlarını çağırabilirsin.' 'Ev ödevini bitirir bitirmez video seyredebilirsin.' 'Elbette, yemeğini yedikten sonra dondurma yiyebilirsin.' "

### **İtici Değil Sevimli Sözcükler Kullanın**

*"Nazik sözlerin söylemesi çabuk ve kolay olabilir, ama yankıları gerçekten sonsuzdur."*

– TERESA ANA

Peki, ama "Elbette, bitirir bitirmez..." ya da "Evet, hemen ardından..." demenin olanağı *yoksa* ne olacak? İsteği kabul etmeniz hiçbir şekilde mümkün değilse, ne yapabilirsiniz? Onlara yardımcı olmak için yapabileceğiniz hiçbir şey yoksa? Gene de bilmeniz gerekiyor ki, "hiçbir şekilde mümkün değil" ya da "yapacak hiçbir şey yok" gibi cümleler kullanmanız her iki tarafı da düş kırıklığına uğratacaktır. Siz onlara yardımcı olamadığınız için kendinizi güçsüz hissedeyecek, onlar da sizin içine düştükleri açmaza duyarsız kaldığınızı düşünecektir.

Bundan böyle, "Umarım" ve "dilerim" gibi sözlerle kötü haberlerin etkisini yumuşatmaya çalışın. "Mümkün değil" ya da "yapacak bir şey yok" gibi cümleler iticidir. "Umarım" ya da "dilerim" gibi sözler ise sevimli gelir. İnsanlara istediklerini her zaman veremezsiniz. Ama ilginizi verebilirsiniz, onları düşündüğünüzü ifade edebilirsiniz. Nazik sözcükler kullanmanızın yankısı, Teresa Ana'nın dediği gibi sonsuza kadar sürebilir.

“Yazınızı bu ayın bültenine koyamam, çok geç oldu” demek yerine, “Yazınızı bültene koyabilmeyi çok isterdim ve baskiya girmiş bulunuyor. Arzu ederseniz bekletip gelecek ayın bülteninde iyi bir yere koyabiliriz” diyebilirsiniz. “Siparişlerinizi öglene kadar yetiştirmemiz hiçbir şekilde mümkün değil, mallar daha henüz gelmedi” demek yerine, “Siparişinizi bugün yerine getirmeyi çok isteriz, kamyonlarımız henüz depodan çıkmamış, gelir gelmez sizi telefonla arayacağım” diyebilirsiniz.

Düşünün, bayram tatili için evinize gitmeye çalışıyorsunuz ve havaalanı kar firtinası yüzünden kapalı. Havayolu görevlisi şöyle diyor: “Bakin, bütün uçuşlar iptal edildi. Yapabileceğim hiçbir şey yok. Bugün uçmanız mümkün görünmüyör.” Veya şöyle diyor: “Bu havada uçakların kalkabilmesi hiçbir şekilde mümkün değil. Hava açılıncaya kadar beklemeniz gerekiyor.” Bu tür sözler kızgınlığınızı azaltırmaz daha da artırır. Görevlinin içinde bulunduğuunuza güç duruma tamamen kayıtsız olduğunu düşünürsünüz.

Şimdi bir de görevlinin şöyle konuştuğunu düşünün: “Sizi uçuşa çıkarabilmeyi çok isterdim. Bayramda evde olmayı çok istedığınızı biliyorum. Yapabileceğim tek şey hava açılır açılmaz anons etmek” ya da “Kar yüzünden uçağınız kalkmadığı için çok üzgünüm. Yapabileceğim bir şey var, size yemek kuponu verebilirim, böylece havanın açılmasını beklerken karnınızı doyurabilirsiniz.” “İsterdim” ve “yapabileceğim bir şey var” sözleri kapalı kapıları açarken, “mükün değil” ve “yapabileceğim bir şey yok” sözleri çıkmaz sokağa götürür.

### **Yapacak Bir Şey Yok mu, Yoksa Yapabileceğim Bir Şey Var mı?**

*“Karanlığa lanet okumaktansa bir mum yakmak evladır.”*

– CHRISTOPHER CEMİYETİNİN SLOGANI

Bir anne bir oturumda şunları anlattı: "Kızım geçen gece soluk soluğa eve geldi, çevremde fırıl fırıl dönerek okul piyesinde baş rolün kendisine verildiğini anlattı. Gala gecesinin tarihini verdi ve bir yere not etmemi rica etti. Ajandama baktığında o akşam bir konferans için kent dışında olacağımı ve oyuna katılmamın mümkün olmadığını gördüm. Kızım bu kötü haber duyduğunda benden iş programımı değiştirmemi rica etti. Kendisine seyahatimi ertelememin hiçbir şekilde mümkün olmadığını söyledi.

"Daha önce de iş gezilerim yüzünden kızım açısından önem taşıyan birçok olayda bulunamamıştım ve bu bardağı taşıran son damla oldu. Beni işime kendisinden daha çok önem vermekle suçladı. Kendisini bunun doğru olmadığına ikna etmeye çalıştım, ama beni dinlemiyordu bile.

"Şimdi görüyorum ki, kendisi açısından önem taşıyan bir olay konusunda benim katı ve duyarsız olduğumu düşünmesinin nedeni, yapabileceğim hiçbir şey yok demekte ısrar etmiş olmam. Bunun yerine, 'O akşam senin harika oyununu izleyebilmek için ilk sırada oturabiliyor olmayı ne kadar isterdim, bilemezsin' demiş olsaydım, kayıtsız bir şekilde sıvışıp gittiğimi düşünmezdi.

"Şimdi *yapabileceğim* bir şey olduğunu kavradım. Bu akşam eve döndüğümde kendisine, geziden geri döndükten sonra evde kendimize özel bir gösteri düzenleyememiz için, oyunu videoya çekecek bir arkadaş bulup bulamayacağımızı soracağım. İlkimiz birlikte koltuğa otururuz ve bütün oyun boyunca benimle konuşabilir. Böylece benim onun başarısını paylaşmayı ve kutlamayı gerçekten arzu ettiğimi görecektir.

### **Alayçı Değil, Duyarlı Olun**

*"Birisiley derdini paylaşmak bazen ona bir şey vermekten daha değerlidir, çünkü para insanın benliğinin dışındaki bir şeyken, anlayış armağan etmek onun ruhuyla iletişim kurmak anlamına gelir."*

— W. H. MOUNTFORD

Bir park bekçisi şunları anlattı: "Bu fikir bizlerin çok işine yarıyacak. Parklarda insanların tek muhatap olduğu kişi biziz, o yüzden bütün şikayetlere biz hedef oluyoruz. Gezi alanlarının kalabalaklılığı, dinlenme yerlerinin pisliği, patika levhalarının tahrif edilmiş olması, hatta sivrisineklerden biz sorumlu tutuyoruz.

"İnsanlar kızgınlıklarını niçin bizden çıkarıyorlar, anlamıyorum. Ne sivrisinekleri biz davet ediyoruz, ne de suçluluğun önüne geçebilecek olan biziz. Bizden bekledikleri nedir?

"Ama şimdi görüyorum ki, omuzumuzu silkip 'Sivrisinekler için yapabileceğimiz hiçbir şey yok. Şimdi yaz zamanı, bunda şaşıracak bir şey yok' demek yerine, 'İllerideki bahçıvan kulübesinden biraz böcek kovucu temin edebilirsiniz, sivrisinekleri uzak tutmanıza yardımcı olabilir' demek çok daha duyarlı olacak. Alaycı bir şekilde, 'Eğer müdüriyet tatil günü buraya üç yüz kişiyi sıkıştırmanın mümkün olup olmadığını deniyorsa, bizim yapabileceğimiz bir şey yok' demek yerine, 'Daha az insan olmasını biz de tercih ederdim. Eğer başka bir gün yeniden gelebilirseniz çok daha az ziyaretçi olur ve gezintınızı daha rahat yapabilirsiniz' demek çok daha yapıcı olur. 'Ne yapalım, tuvaletleri her dakika kontrol edemiyoruz' deyip lafi ağızlarına tıkmak yerine, 'Tuvaletler böyle berbat bir durumda olduğu için özür dilerim' demek dertlerini paylaşmak anlamına gelecektir."

Christopher Cemiyetinin sloganını biraz değiştirerek söyle diyebiliriz: İnsanlara neyi yapamayacağınız ya da neyi elde edemeyeceklerini söylemek karanlığa lanet okumak anlamına gelir. Neyi yapabileceğiniz ve neye sahip olabilecekleri üzerinde odaklanmak ise sevecenlikle bir mum yakmaktadır.

## “YAPAMAM ÇÜNKÜ” ENGELİNİ KALDIRIP ATMAK İÇİN EYLEM PLANI

Cocuk yoğun bir seyahat acentasında görevlisiniz. Masanızın üstü iş dolu. Bir müşteriniz arıyor ve karmaşık bir gezi programı için en ehven fiyatları araştırmanızı ve uçuş programını en kısa zamanda kendisine bildirmenizi istiyor. Önünüzde bekleyen çok fazla iş var ve gerekli enformasyonu kendisine aynı gün sağlamanızın mümkün olmadığını biliyorsunuz. Bu haberi müşterinize nasıl verirsiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Müşterinize neyi yapamayacağınızı anlatırsınız, o da isteği reddedildiği için kızar.

*“Sizin için bunu şimdi araştıramam, çok yüklüyüm. Yarına kadar beklemeniz gerekiyor.”*

İsteğinin olanaksız olduğunu söyleyerek moralini bozarsınız.

*“Size bu enformasyonu şu anda temin etmem hiçbir şekilde mümkün değil. Sırada biletlerini bekleyen başka müşterilerim var.”*

Kendisine niçin yardım edemeceğinizi açıklarsınız. Sizi itici bulur.

*“Her şeyi bırakıp sizin işinizi öne alamam. Bu doğru olmaz.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Müşterinize ne yapabileceğini söylersiniz, o da isteğine saygı gösterildiğini düşünür.

*“Yarın sabah ilk iş olarak programınız için en iyi fiyatları bulmaya çalışacağım.”*

Kendisine yardımcı olacağını bildirirsiniz, o da kendisini ciddiye alınmış hisseder.

*“Elimdeki işleri bitirir bitirmez ilk işim sizin gezinizi planlamak olacak.”*

Ne yapabilmek istedığınızı söylersiniz, o da sizi sevimli bulur.

*“İsteğinizi hemen şimdi karşılamak isterdim ve önce elimdeki diğer işleri tamamlamam gerekiyor.”*

“Şeyleri oldukları gibi görmeyiz,  
kendi olduğumuz gibi görürüz.

– ANAIS NIN

## On Dördüncü Bölüm Problem'sizleşin

Sorun yaratan bir başka sözcüğü daha öğrenmek ister misiniz?

Bu *problem* ya da *sorun* sözcüğüdür. Bilimciler ve matematikçiler açısından bu sözcük sadece “araştırılması, üzerinde düşünülmesi ve yanıtlanması gereken bir soru” anlamına gelir ve olumsuz bir yaklaşım yapmaz.

Çoğu insan için ise, *problem* sözcüğü dert anlamına gelir. Sözlükler *problemi*, “kafa karışıklığı, sıkıntı ya da rahatsızlık kaynağı” olarak tanımlamaktadır. Bu kelimeyi günlük konuşmalarda kullandığınızda, diğer kişi, öyle olmasa bile, bir şeylerin yanlış gittiğini düşünecektir. Dinleyicinin kafası karışacak, canı sıkılacak, rahatsız olacak ve işiniz zorlaşacaktır.

### Problem Yanlış Bir Şey Var Anlamına Gelir

“Eğer elinizdeki tek alet bir çekiçse, her *problemi* bir çivi olarak görmeye başlarsınız.”

– ABRAHAM MASLOW

Bu Unutulacak Söz'den ilk bahsettiğimde butik sahibi bir katılımcı gülmeye başladı. Şunu anlattı: "Geçen ay bir girişimcilik kursuna katılmışım ve dolaşarak yönetim anlayışı üzerine konuşuyorduk. Konuşmacı, eğer bütün gün masamızın üzerindeki yazıçı işlerinin ardına saklanırsak, ön cephedeki elemanlarımıza teması yitireceğimiz için yöneticilik görevimizi yerine getiremeyeceğimizi anlatıyordu.

"Bu benim açımdan da geçerliydi, gerçekten bütün gün bir kağıt yığını altında gömülü kalıyorum. O yüzden, kendi kendime, birkaç saatte bir odamdan dışarı çıkıp satış bölümümne inmeye ve elemanlarımıza görüşmeye söz verdim. Yanlarına gittiğimde onları nasıl selamladığımı tahmin edebiliyor musunuz? 'Bir problem var mı?' Bu durumda devamlı yakınmalarla karşılaşmadan şaşılacak bir şey yok. Bundan böyle iletişimini başlatabilmek ve bana sadece eksiklikleri değil, olan biten her şeyi anlatmalarını yüreklemek için şöyle diyeceğim: 'Ne var, ne yok?' ya da 'Gününüz nasıl geçiyor?'"

### Açık mı, Yoksa Baskıcı İletişim mi?

*"Güçlü bir etken yerinde bir deyiştir. Böyle son derece yerinde deyişlerle karşılaşlığımızda üzerimizde hem fiziki hem de manevi etkileri olur."*

– MARK TWAIN

Ebeveynler için düzenlediğimiz bir seminerde bir adam pişmanlık içinde başını sallayarak şunları anlattı: "Keşke bunu dün gece biliyor olsaydım. Yetişkin oglumla fazla bir şey konuşmaz olmuştu. Telefon edip, 'Baba, seninle konuşabilir miyiz?' diye sordu. Ne cevap verdim dersiniz? 'Tabii, oğlum. Sorun ne?' Şimdi görüyorum ki, bu yanıtta benim yaşlı babasını ancak bir şey yanlış gittiğinde aradığını düşündüğümü sanmış olsa gerektir."

Twain'in de gözlediği gibi, sözcüklerin fiziksel olduğu ka-

dar manevi etkileri de vardır. *Problem* sözcüğünü aşırı kullanmanız insanların şevkini kırabilir ve sizden uzak durmaya başlamalarına yol açabilir. En iyisi bu kelimeyi idareli olarak ve sağıduyulu kullanmaktır.

## Hem Kelimelerinizi, Hem de Dış Görünüşünüzü Değiştirin

*“Hayatımız düşüncelerimizin eseridir”*

— MARCUS AURELIUS

Dış görünüşümüz de kelimelerimizin eseridir. Bir perakende satış uzmanı şunları anlattı: “Bizim mağazada bu fikrin değişik bir biçimde çok başarılı bir şekilde kullanıldı. Şikâyet Bölümümüzün adını değiştirdik ve Kalite Güvencesi adını taktik. Bu ad değişikliği bu bölümde çalışan insanların hem moralini hem de performansını yükseltti. Önceden bütün işleri problem saptamak ve çözmekle ilgili olduğu için yıpratıcı geliyordu, şimdi ise işlerini mükemmel yeti sahılamak olarak görüyorlar. Aldıkları her yorum hizmet ve ürünlerimizin kalitesini artırmak için bir fırsat oluyor. Çabalarını artık şirketimizin saygınlığına olumlu bir katkı olarak gördükleri için, yaptıkları işten onur duyuyorlar.”

*Problem* sözcüğünü olumlu cümlelerle ikame ederek herhangi bir görüşmeyi olumlu bir yöne kanalize edebilirsiniz. Aşağıda bazı örnekler bulacaksınız:

## ÖNCE

## SONRA

“Shirley, sekreterim aradığını söyledi. Sorun ne?”

“Merhaba Shirley, hangi konuda konuşmak istiyordun?”

“Artık işimize dönelim. Toplantıya son vermeden, tartışmamız gereken bir problem kaldı mı?”

“Toplantıya son vermeden önce, dikkate almamız gereken başka bir konu var mı?”

“Cuma öğleden sonra erken çıkışınızda sorun görmüyorum.”

“Elbette, Cuma öğleden sonra erken çıkışabilirsiniz. Bunu hak ettiniz.”

“O müşteriye davranışınızla ilgili bir problemim var.”

“Bay Mappano ile ne oldu?”

“Sorun değil, sadece görevimi yaptım.”

“Rica ederim, yardımcı olabildimse ne mutlu” ya da “Benim için bir zevktir.”

“Senin problemin ne, bilmek istiyor musun? Sadece kendini düşünüyorsun.”

“Çevrendeki insanlara biraz da ha özen gösteremez misin?”

Kocasıyla birlikte küçük bir çiçekçi dükkanı işleten Kathryn, bu fikrin kocası üzerinde kalıcı bir etki yarattığını anlattı: “*Problem* sözcüğünü sık sık kullanmasının hayatı algılayışını nasıl kararttığını hiç farkında değildi. Harry için *her şey* bir problemdi.

“Teslimattan dönüp işler nasıl gidiyor diye sorduğumda hep, ‘Problem üstüne problem çıktı’ derdi. Ya da ‘Niçin herkes kendi problemlerini benim üstüme yıkıyor’ diye söylendi. Elemanlarımızdan biri yanma gidip kendisiyle bir şey konuşmak istediğini söylediğinde, hemen ‘Sorun ne?’ diye so-

rardı. Konuşmalarımızı her zaman, ‘Tartışmamız gereken başka problem var mı?’ sözüyle bitirirdi. Bir müşteri ismarladığı buketi aynı gün eline ulaştırip ulaştıramayacağımızı sorduğunda, ‘Bu benim için bir problem değil’ ya da ‘Bunda problem var’ diye yanıt verirdi. Dün akşam üstü, kızımız erken ayrılmasına izin verdigimiz için teşekkür ettiğinde, kendisini üstün körü bir ‘Problem değil’ ile uğurladı.”

Kathryn’ın anlattığına göre, eşi *problem* sözcüğünü kullanmayı masum bir alışkanlık haline getirmiştir, bunun sonuçtaki zararlı etkisinin bilincinde değildi.

Şöyle devam etti: “Sizin bir kasetinizi satın aldım ve işe gitmekten yolda dinledik. *Problem* sözcüğünden söz ettiğiniz bölümde, Harry hiç sesini çıkarmadan dinledi. Sonra bana dönüp, ‘Ben de böyle yapıyorum, değil mi?’ diye sordu. Bundan böyle ‘problemsizleşmeye’ söz verdi ve bunun etkisi çok büyük oldu. ‘Takip edilme kompleksiniz var diye, herkesin sizi yakalamak için sokağa çıktıığını mı kabul edeceğiz?’ deyişini duymuşsunuzdur. Harry’nin durumu da böylediydi. Bu ‘problemli’ kelimeyi çok sık kullanması, hayatı bir yük gibi görmesini, kendisine yüklenmek için ortaya çıkışmış didişmelere galebe çalmak için verilen aralıksız bir mücadele gibi almasını getiriyordu. Bu karamsar kelimenin ortadan kalkmasıyla daha olumlu bir görünüm kazandı. Değişimi ailemiz kadar müşteriler de fark etti.”

### **Çekmeklerimi Kimse Bilemez**

*“Tutumumuz dünyamızı renklendiren tebeşirlerdir.”*

— ALLEN KLEIN

Klein’ın sözlerine katılıyorum ve kullandığımız sözcüklerin de tutumumuzu renklendiren tebeşirler olduğunu düşünüyorum.

## PROBLEM'SİZLEŞMEK İÇİN EYLEM PLANI

Her zaman kendi işinizin sahibi olmak istemiştiniz ve sonunda evinizden yürüttüğünüz bir bilgisayar tamir firması kurdunuz. Bazen telefonla teşhis koyabiliyorsunuz, kimi zaman da müşterilerinizi ziyaret etmeniz gerekiyor. Telefon çalışıyor ve bir müşteriniz yardım rica ediyor. Nasıl yanıt verirsınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Müşterinizin aramasını olumsuz çağrımları olan sözcükle yanıtalarsınız.

*“Bilgisayarınızdaki problem ne?”*

Problem sözcüğünü kullanmaya devam eder ve gerilimini daha da artırırsınız.

*“Geçen ayki problemin aynısı gibi görünüyor. Acaba gene ne oldu?”*

Arızayla ilgili konuşmaya devam ederek durumu daha da kötüleştirirsiniz.

*“Bilgisayarınızda başka ne problem var? Yazıcınızdaki ariza ne oldu?”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Olumlu ve açık bir şekilde konuşursunuz.

*“Merhaba Paul, sana nasıl yardımcı olabilirim?”*

Çözümlere odaklanmasına yardımçı olursunuz.

*“Sanıyorum ne olduğunu anladım. İstersen öğleden sonra uğrayıp bir bakayım.”*

Diplomatik bir şekilde, olumsuz bir nitelendirme yapmadan enformasyon almaya çalışırsınız.

*“Ayrıca, bilgisayarın nasıl çalışıyor? Nazik yazıcıın seni desteklemeyi sürdürüyor mu?”*

“Abartı kendini kaybetmiş hakikattir.”

– KAHLIL GIBRAN

## On Beşinci Bölüm Aşırılığa Gitmekten Sakının

Birisi abartılmış kelimeler kullandığında ne hissedersiniz? “Beni *hiç* dinlemiyorsun?” “*Hep* geç kalıyorsun.” “*Her* şey senin istediği gibi olsun istiyorsun.”

Aşırı sözler aşırı tepkileri kıskırtır. Gibran’da belirttiği gibi, *herkes*, *bütün*, *her zaman* ve *hiç kimse* gibi kuvvetli kelimeler genellikle hakikate dayalıdır. Hakikat abartıldığında diğer kişiler kendini kaybeder, ya hep ya hiç nitelendirmelerini adil bulmayarak şiddetle protesto eder ve hemen istisnalara işaret etmeye başlarlar.

### Somut mu Öznel mi?

“*Iletişimde kesinlik önemlidir; yanlış ya da eksik anlaşılan bir kelimeden düşüncesiz ani bir eylem kadar çok felakete yol açabildiği şimdiki pamuk iplığıne bağlı dengeler çağında bu çok daha önemli hale gelmiştir.*”

– JAMES THURBER

Tartışmalarınızı öznellikten koruyup nesnel kılabilmek için gözlemlerini somut gerçek yaşam olaylarına dayandırın: "Kediye yemek vermemi *her zaman* unutuyorsun. Açıktan ölsün mü istiyorsun?" türünden kesin olmayan bir itham öfkeli bir tepki yaratacaktır. İfade iki kere kıskırtıcıdır, çünkü aşırı sözcük aynı şekilde aşırı bir sonuçla bağlantılıdır. Oysa çocuğunuzun kediye yemek vermemesinden şikayetçi olmak bir şeydir, onu kediyi sevmemekle itham etmek başka bir şey. Öfkeli bir itirazla karşılaşacağınız kesindir.

Bunun yerine şöyle diyemez misiniz: "Bu hafta kedi üçüncü kezdir yemeksiz kalıyor. Ne oluyor?" Açıklama talebiyle bağlanmış bu somut gözlem, konuşmayı *kişiden çok olay* üzerinde yoğunlaştıracaktır. Çocuğunuza bir kavga havasına sokmak yerine, ona bir açıklama getirme ve tutumunu düzeltme fırsatı verin.

Atölye çalışmalarından birinde tam bu noktaya geldiğimizde, bir bayanın yüzünün kızardığını görerek kendisine ne düşündüğünü sordum. Şöyle dedi: "Çocuklarımın niçin sözümü dinlemediğini şimdi anladım. Sanıyorum her şeyi abartarak kendi inanlılığını zedeledim. Her şeyi abartmayı alışkanlık haline getirmiştim: 'Jeffrey, taraçadan içeri girdiğinde tel kapıyı kapatmanı sana milyon kez söyledim.' Ya da 'Lisa, sana bin keredir söylüyorum, süti buzdolabına geri koy.'"

Sonra şunu sordu: "Bu alışkanlıktan nasıl vazgeçebilirim?" Kendisine, şikayetlerini çocuklarını cevap vermeye zorlayacak sorular şeklinde formüle etmesini önerdim. Çocuklara sürekli ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine, "Jeffrey, taraçadan içeri girince ne yapmak lazım?" ya da "Lisa, bardağını doldurduktan sonra süt şişesini ne yapmayı düşünüyorsun?" gibi sorularla çok daha iyi sonuç alabileceğini anlattım.

Bir başka katılımcı, bir öğrenci olan Rita, "Keşke kolejdeki oda arkadaşım da şimdi burada olsaydı" dedi. "Benim tembel olduğumu düşünüyor. Geçen gece beni *hicbir zaman* oda-mızı temizlememekle itham etti, kendisinin *her zaman* arkam-

dan toplamak zorunda kaldığını, odaya bakan *tek kişinin* kendi  
disi olmasından artık yorulduğunu söyledi.”

Kendisine oda arkadaşının söylediklerinin doğru olup olmadığını sordum. “Tabii ki hayır. Tozu benim aldığımı, yemekleri benim pişirdiğimi ve her akşam bulaşığı benim yıkadığımı unutmak işine geliyor.”

Rita, ya hep ya hiç türü açıklamaların duyguları niçin tahrif ettiğinin üçüncü bir nedenine işaret etmiş bulunuyordu. Bu, bu tür ifadelerin çoğu zaman eski eylemleri ya da eylemsizlikleri hedef almasıdır. Bu ise üçlü bir saldırı ortaya çıkarmakta, aşırı bir suçlamayı adil olmayan bir hüküm ve geçmişin hesabının sorulması izlemektedir.

Rita'ya, aşırı sözleri sorular şeklinde sahibine geri yansıtmasını önerdim. Suçlayıcı sözleri saldırgan olmayan bir şekilde geri aktarması oda arkadaşına ithamlarını yeniden tartma ve değerlendirmeye fırsatı verecek ve böylece münakaşa önlenebilecekti. Rita, kibarca ama kulaklarına inanamış gibi, “*Ben hiçbir zaman evi temizlemiyorum?*” diyerek oda arkadaşının yüzeysel ithamını tekrarlarken, bir yandan da “Bunu gerçekten de kasdetmiyorsun, değil mi?” der gibi kaşlarını kaldırabilir. Bu durumda oda arkadaşı belirsiz ithamlarını muhtemelen homurdanarak desteklemeye çalışacak, “İyi ama, dün gece bir saatim etrafi toplamaya gitti” diyecektir. Demek sorun bu. Oda arkadaşının kızgınlığının nedenini açığa çikaran bu olgusal muhasebe, Rita'nın duygusallıktan uzak nesnel bir yaklaşım göstermesini sağlayacaktır. Ortalığı dağınık bırakıldığı için özür dileyebilir ve odayı topladığı için arkadaşına teşekkür edebilir.

### **İthamların Çevresinden Dolaşmak mı, Uzun Uzadıya Yanıtlamak mı?**

*“Bilgelik sanatı, neyi görmezden gelmek gerektiğini bilme sanatıdır.”*

– WILLIAM JAMES

Eğer Rita oda arkadaşının geri adım atmayacağını ve hemen “Hayır, olamaz! Bir kere olsun etrafi topladığını hatırlamıyorum, kaldı ki...” diyerek saldırıyı devam ettireceğini öngörmüş olsaydı, yapabileceği en iyi şey, karşı kanıtlar öne sürmeye çalışmak yerine, suçlamanın çevresinden dolaşmak olurdu. Uzun uzadiya yanıtlamaya çalışmak, açıklamalar getirmek yerine, bilinçli olarak görmezden ya da duymazdan gelmek çok daha bilgecedir. Rita, oda arkadaşının ithamına karşı çıkmak yerine (“Sen kim oluyorsun da bana tembel diyorsun?”), çevresinden dolaşırdı.

Sandor Minab, “Nasıl bir insan olduğumuzu, görmezden gelmeyi tercih ettiğimiz şeyler kadar çok belirleyen başka bir şey yoktur” diyor. Rita, hakaret içeren tembel sözcüğünü duymazdan gelmeyi tercih ederek konuşmayı somut çözümlere yöneltebilir. Şöyle diyebilir: “Dairemizi nasıl temiz tutabileceğimizi tartışmak istiyorsan, bunu seve seve konuşmaya hazırlım.”

### **Dehşet Dolu Sözcükler Felakete Yol Açar**

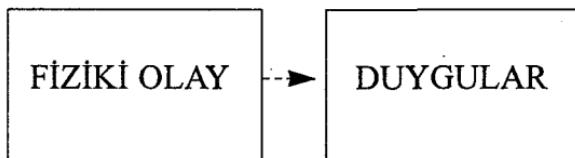
*“Hayatında çok felaket acısı çektim. Çoğu hiçbir zaman gerçekleştmedi.”*

– MARK TWAIN

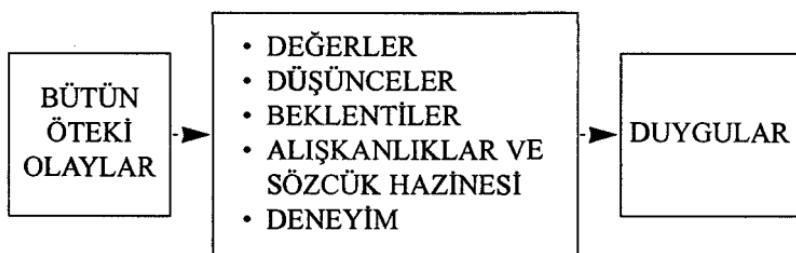
Dostlarımdan Bill, bu fikri kullanarak nişanlısının abartılı sözcüklerle konuşma alışkanlığını değiştirmeyi başardı. “En kötü, korkunç ve imkânsız gibi sözcüklerin de aşırı sözcükler olduğunu düşünüyorum. Winona çok hareketli bir kadındır ve bu diline de yansır. Sık sık söyleşiler söylemişti: ‘Bu yediğim en kötü yemekti.’ ‘Bu elbisenin içinde korkunç görüneniyorum.’ ‘Seninle konuşmak imkânsız.’ ‘Hiçbir yere gitmez olduk.’ Bu tür rahatsız edici sözcükleri kullana kullana kendini sinir küpüne çevirmiştir.”

Bill, doğru bir saptamada bulunmuştu. Stres araştırmacı

Hans Selye şunu bulmuştur: "Strese yol açan olaylar değildir, stresin nedeni sizin olayları yorumlayış tarzınızdır." Aşağıdaki diyagram size bunun nasıl işlediğini gösterecektir.



*Fiziki* olaylar (örneğin ayak parmağınızı incitmeniz, soğuk suya atlamanız) doğrudan duygular üretirler. Ne olduğunu düşünme ya da deşifre etme ihtiyacı duymazsınız. Parmağınız acır. Bedeniniz ürperir.



Bütün öteki olaylar (örneğin televizyonunuzun bozulması) zihninizde işlemden geçer ve zihniniz; değer, düşünce, bekleneni, deneyim ve alışkanlıklarınız ve sözcük hazinenize dayalı duygular üretir. Öfke duyabilirsiniz ("Tam bozulacak zamanı buldu! En sevdiğim program başlamak üzere"), istemeden rahatlayabilirsiniz ("Aerobik dersine gitmek için işte sana bir fırsat!"), sinirlenebilirsiniz ("Allahın cezası çocukların gene uzaktan kumandalı hepsini birbirine karıştırmışlar") ya da genel bir umutsuzluğa kapılabilirsiniz ("Bu evde de her şey bozuluyor").

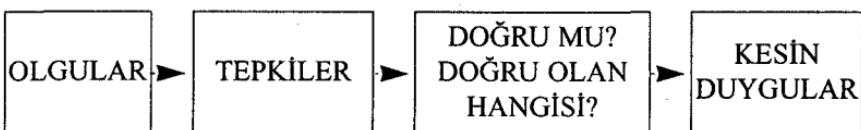
## Duygularınız Olgulara Uygun Olsun

*“Kendi başına iyi ya da kötü olan bir şey yoktur, bunu düşüncele-rimiz yapar.”*

– WILLIAM SHAKESPEARE

Shakespeare'in saptamış olduğu gibi, koşullar kendi başlarına iyi ya da kötü değildir. Bu, nasıl yorumladığınıza bağlıdır. O nedenle, duygularınızın duruma uygun olabilmesi için olan biteni kendinize çok iyi tarif etmeniz gerekir. Tarifinizi abartırsanız, duygularınızı ve belki çıkaracağınız sonuçları da abartırsınız. Çizimleriniz aşırı olumsuzsa görünümünüz de öyle olacaktır.

Duygularınızın olgulara uygun olmasını nasıl sağlayabilirsiniz? Bir şey olduğunda derhal düşüncelerinizin kesinliğini sınamak için kendinize şunu sorun: “Bu doğru mu?” Önünüze bir fatura yiğini duruyor ve siz de “Bunları ödeyebilmek için yüz yıl çalışmam lazım” diye düşünüyorsanız, kendinize bunun doğru olup olmadığını sorun. Eğer doğru değilse (aşırı ifadeler nadiren doğrudur), bu kez kendinize şunu sorun: “Doğru olan hangisi?” Kesin olun. O zaman, belki de bütün bu borçları ödemenin ancak üç ayınızı alacağını göreceksiniz. Şimdi, felaket tellallığı yapmak yerine durumu doğru değerlendirmiş bulunuyorsunuz.



Bill, kendisiyle bu konu üzerine konuştuğumuz günün akşamı Winona'yla buluştuğunu anlattı. Daha arabaya biner binmez alışılmış şikayetlerine başlamış: “*Hiçbir şey yolunda gitmiyor...*” Bill dönüp sormuş: “Winona, bu doğru mu? *Hiçbir şey* iyi gitmiyor mu?” Bu soru, tiradını anında kesmiş.

Önce bir süre sessiz kalmış. Sonra başını sallayarak, "Hayır doğru değil. Doğru giden birçok şey var."

"Bu 'dehşetlileştirme' alışkanlığı ve dehşetli sözcüklerin işleri nasıl olduğundan da kötülestirdiği üzerine konuşmaya devam ettik. Durumlara tepki gösterme tarzında düzgün kalınmada birbirimize yardımcı olmaya söz verdik. Bir şeyi korkunç olarak yorumladığımızda kendimize, 'Bu doğru mu? Doğru olan hangisi?' diye sormayı kararlaştırdık. Gittiğimiz filmden hoşlanmadığımızda, bu bir felaket değildir. Pizzamızı mantarlı söylememeyi unuttuğumda, bu idamlık bir suç değildir. Tırnağını kırdığında dünya batmaz. *Korkunç* ve *affedilmez* gibi olumsuz sözcüklerin yerine *ilginç* ve *elverişsiz* gibi sözcükler geçirmeye karar verdik.

"*Nefret etmek* ve *canına okumak* gibi sözcükleri kullanmayı da durdurduk. Bir şey yanlış gittiğinde, 'Böyle bir şey olduğunda nefret ediyorum' ya da 'Bunun için onun canına okuyacağım' demek bugünlerde moda oldu. Bunlar şiddet dolu sözler; bu acımasız sözcüklerin dilimizde yer etmesine izin vermemeye karar aldık. Şimdi her şeyi bir talihsizlik olarak nitelmek yerine, olayları daha açık bir gözle görebiliyoruz. Böylece ilişkimiz ve birlikte geçirdiğimiz zaman çok daha zevkli hale geldi."

Lügatimize ne kadar da çok şiddet dolu olumsuz sözcük girdi! Bu olumsuz imajların sinsi etkisi insanları, Galsworthy'nin "havaya zindanlar kuranlar" olarak tarif ettiği karamsarlar haline getiriyor. Daha çok olumlu imajlar kullanma ya özen gösterirseniz, o zaman kendi inşa ettiğiniz zindanlardan dışarı tırmanabilir ve dünyanın ne kadar harika bir yer olduğunu görebilirsiniz.

## AŞIRILIĞA GİTMEKTEN SAKINMAK İÇİN EYLEM PLANI

Hafta sonu için birkaç film kiralamak üzere çocuklarınla birlikte videocuya gidiyorsunuz. Çocuklarınız şiddet dozu yüksek bir filmi seçiyor, siz ise bundan vazgeçmelerini öneriyorsunuz. *Hiçbir zaman* istedikleri filmi seyretmelerine izin vermediğinizi söylüyorlar. Nasıl tepki gösterirsiniz?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

İthamlarını reddeder ve kendinizi hasım haline sokarsınız.

*“Hiç de öyle değil, bunun doğru olmadığını biliyorsunuz. Geçen hafta iki filmi de siz seçmiştiniz.”*

Çocuklarınız, “Bize hep Disney filmleri seyrettirmek istiyorsun” der, siz de reddedersiniz.

*“Bu gülünç. Aylardır bir Disney filmi görmedik.”*

Abartılı bir şekilde sizin hiçbir zaman onların isteklerini dikkate almadığınızı söylelerler, siz de haksız yere itham edildiğiniz duygusuyla öfkeyle tepki gösterirsiniz.

*“Elbette isteklerinizi dikkate alıyorum. Bu videocuya benim canım film seyretmek istiyor diye mi geldik saniyorsunuz?”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Abartılı sözlerini vurgulu bir ifadeyle tekrarlarsınız.

*“Hiçbir zaman istediğiniz filmi seyretmenize izin vermiyorum?”*

Ya hep ya hiç şeklindeki ithamlarını kendilerine geri yansıtır, sonra susarsınız.

*“Size hep Disney filmleri seyrettirmek istiyorum?”*

İthamlarını yanıtlamak yerine duymazdan gelerek çözümler üzerinde odaklanmaya yönelirsiniz.

*“Zevkle seyredebileceğiniz bir şey bulabilirsiniz sanıyorum. Yaşınıza uygun filmler arasından seyretmek istediğiniz hanjisidir?”*

## **Üçüncü Kısım**

# **Çatışmaları İşbirliğine Dönüştürün**

“Bir dost, bizi gerçekten anlayan, sorunlarımızı gözden geçirirken bize kulak verme sıkıntısına katlanan bir kişi, dünyaya bakışımızı bütünüyle değiştirebilir.”

– ELTON MAYO

## On Altıncı Bölüm

### Kulak Verin

Size *gerçekten* kulak veren birisini biliyor musunuz? Bu kişi niacin bu kadar iyi bir dinleyici? Size *bölmeyen* dikkatini arماğan ettiğinde kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tanıdığınız yüzlerce insan arasında en çok bir ya da iki kişinin size gerçekten kulak verdığını düşüneceğinizi tahmin ediyorum. Bu kadar enderdir. Birisinin kendisini önemli hissetmesi için yapabileceğiniz en iyi şeyin tamamen onun üzerinde yoğunlaşmak olduğunun farkında misiniz? Dikkatinizi tamamen bir kişiye odaklandırmanın, “Şu anda dünyada benim için en önemli olan şey sensin” demenin bir başka biçimini olduğunu biliyor musunuz?

Ne var ki, çoğu insan dikkatini bütünüyle bir kişiye hasredmeyecek kadar meşguldür. Bir münakaşadaki iki tarafa da kulak verenler sadece komşulardır, derler. Yanlış anlamalar,

duyguların çiğnenmesi, tartışmalar ve anlaşmazlıklar çoğu zaman dinleme eksikliğinin bir sonucudur.

## Kısmi Dikkat mi, Sabırlı İhtimam mı?

*“Öfke çoğu zaman ilgi için atılan bir çığlıktır.”*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Önümüzdeki beş bölümde insanlara *gerçekten kulak vermek* için atabileceğiniz somut adımları özetleyeceğim. Bu önerileri izlerseniz, çoğu durumda insanların sizinle münakaşa girmesinin önüne geçebilirsiniz, çünkü onlara istediklerini, kulaginiizi vermiş olacaksınız. Bu teknikler size ayrıca öfkesi tepeşine çıkmış birisini yataştırmada da yardımcı olacaktır.

Nasıl? İnsanlar dikkatinizi çektebilmek için kendilerini zor hale getirirler. Kişi, ilettiği ivedi mesajı almadığınızı gördüğünde, kendisine sıkıntı veren şeye özen göstermenizi sağlamak için daha zorlayıcı davranışlara başvuracaktır. Yüksek sesle konuşabilir, sert bir dil kullanabilir ya da sizi, kendisinin ne kadar sıkıntı içinde olduğunu kabul etmeye zorlamak için, yüzünüze bağıräbilir.

Öfkeli bir insana kulak verirseniz, genellikle sesini alçaltacak ve daha mantıklı hale gelecektir, çünkü dikkatinizi çektebilmek için abartılı davranışlara başvurmasına gerek kalma¬mış olacaktır. İngiliz matematikçi ve fizikçi Isaac Newton şöyle demiştir: “Eğer herhangi değerli bir keşif yapmışsam, bunu şu ya da bu yeteneğimden çok sabırlı bir ihtimam göstermemeye borçluyum.” Sabırlı ihtimam karşınızdaki kişinin duyduğu husumetin ardında yatan gerçek nedenleri keşfetmenize ve böylece bu husumeti ortadan kaldırılmaya başlamanıza yardımcı olur.

Kendinizi bu beceriyi geliştirmeye adarsanız bütün ilişkileriniz çok daha iyileşecektir. Daha iyi bir yönetici, ebeveyn, iş-

gören, eş, çocuk ya da arkadaş olacaksınız. Size gerçekten kulak veren kişi hakkında hisssettiklerinizi hatırlayın. Yaşamınızda bir yeri olduğu için ona müteşekkir değil misiniz? Siz de aynı şeyi başka insanlar için yapmaya çalışın. O zaman, onlar da size öyle yüksek bir değer biçeceklerdir.

## Özensiz Dinleme Çatışmalara Neden Olur

*“ABD’de sohbet, soluk almak için duraklayanın yanında dinleyici haline geldiği rekabetçi bir alıştırmadır.”*

– NATHAN MILLER

Nathan Miller'in vurguladığı gibi, çoğu insan dinlemez, sadece kendi konuşma sırasının gelmesini bekler. Ne var ki, bir şeyi dile getirmek için bekleyemeyecek kadar yoğun bir şekilde hissediyorsanız, diğer kişinin görüşünü dinlemek için düşünelerinizi bir süre kendinize saklamanız çok zordur. Diğer kişi söylemek istediğiniz şeyin önüne dikiliyormuş gibi hissederiniz.

Eski bir donanma pilotu olan kocam, bunu “telsiz kilitlenmesi” olarak adlandırıyor. Pilotların telsiz mesajlarını aynı anda hem vermesi hem alması mekanik olarak imkânsızdır. Önce konuşmak sonra dinlemek zorundadırlar.

Günlük sohbetlerinizde iki yönlü iletişim sağlamak için bu iki yönlü telsiz iletişimi imajından yararlanabilirsiniz. Sözünüüzü bitirdiğinizde telsizin düğmesini kapattığınızı düşünün ve sonra dikkatinizi gelen mesaja yoğunlaştırın. Her sözcüğü özümseyin. Ancak diğer taraf sözünü bitirip tamam mesajını verdikten sonra, telsizinizin düğmesini açıp söylenenlere yanıtınızı verin.

## İlgınızı Harekete Geçirin

*“Hissediyormuş gibi yapmak, rol yapıyormuş gibi hissetmekten daha kolaydır.”*

– WILLIAM JAMES

Kendi söylemek istediğiniz şeye başka birisinin söylemek istediği şeyden daha yüksek değer biçme dürtüsünü aşmanın bundan daha elle tutulabilir bir yolunu biliyor musunuz? İçin sırrı, diğer kişiyi dinlemekten hoşlandığınızı *hissetmeyi* beklemektedir. Görüşlerini hiçbir zaman duymak istemeyebileceğinizi önceden kabul edin. Dikkate almaya çalışın. Aşağıda özetlenen üç yöntemle dikkatinizi verebilmek için ilginizi harekete geçirmeyi öğrenebilirisiniz.

- Öteki kişiye bakın. M. Scott Peck, “Aynı anda başka bir şey yapıyorsanız birisini gerçekten dinlemeniz mümkün değildir” diyor. Yapmakta olduğunuz işi bir kenara bırakın. Elinizdeki kalemi masanın üzerine koyun. Bu beden hareketleriyle şunu demiş olursunuz: “Bunlar bekleyebilir. Siz daha önemlisiniz.” Bu tür davranışlar karşınızda kine fiziksel ve psikolojik olarak kendisinin sizin birinci önceliğiniz olduğu hissini verir.
- Kaşlarınızı kaldırın, göz teması kurun ve ilgi duyduğunuzu gösteren bir yüz ifadesi takının. Yüzünüz kayıtsızsa ilgi düzeyiniz de öyle olacaktır. Gözleriniz başka tarafa bakıyorsa, zihniniz de öyle yapacaktır. Diğer kişinin yüzüne odaklanmanız ve kaşlarınızı yukarı kaldırmanız rehavete düşmenizi öner ve meraklıınızı uyandırır.
- Öne doğru hafifçe eğilin ve dikkatli bir poz takının. Kendisine doğru eğilerek karşınızdaki kişiye beden dilinizle, “Sizin için buradayım” mesajını aktarmış

olursunuz. Böyle belirgin şekilde ona doğru eğildiğiniz için size bağırmak istemeyecek, buna ihtiyaç duymayacaktır. Ona doğru uzanarak, onun kendisini zor hale getirmesini zorlaştırmışsınızdır.

## Dinlemeyi Öğrenin, Öğrenmek İçin Dinleyin

*“Dinlemiyorsanız öğrenemezsiniz.”*

– LYNDON BAINES JOHNSON

Bir programdan sonra katılımcılardan biri gelerek şunları söyledi: “Beden dilimin yönettiğim elemanları ne kadar yabancılataştırdığının hiç farkında değildim. Her zaman açık kapı politikası uygulamakla övünürdüm. Bugün ise, kapımın açık olabileceğini ama zihnimin kapalı kalabileceğini öğrendim.

“Elemanlarım benimle konuşmak istediğinde ben genellikle başka bir işe uğraşıyor oluyorum. Farkında olmadan onlara işimdeki istenmeyen bir kesinti gibi davranıyorum. Başımı yapmakta olduğum işten kaldırıp kayıtsız bir şekilde, ‘Evet, ne var?’ diye soruyorum. Bu davranışım onlar tarafından ‘Canımı sıkıyorsunuz. Acele edin ve bırakın gene işime döneyim’ demek istediğim şeklinde algılanıyor.

“Ofise döndüğümde saat onla on bir ve üçe dört arasında Dinleme Saatleri getirmeyi düşünüyorum. Böylece gün boyu, bir yandan ivedi talepler ve yetiştirilmesi gereken işlerle ilgili hokkabazlık yaparken, bir yandan da kafa karışıklığı içinde elemanlarımın sorunlarını dinlemek zorunda kalmayacağım. Bu belli saatlerde bütün öteki işleri bir kenara bırakıp elemanlarımı ve sorunlarını birinci önceliğim haline getireceğim.”

Kadrosuna daha çok özen göstermeye karar vermiş olduğu için genç bayanı takdir ettikten sonra, kendisine “Şefinizden hoşlanıyor musunuz?” sorusu çevresinde çok değişik sektörlerden işgörenlerle yapılmış bir araştırmadan söz ettim. Araştırmmanın sonuçları çok şaşırtıcıydı. “Evet, şefimden hoşlam-

yorum” diyenler, bunun birinci nedenini, “Bana kulak veriyor” diye açıklıyorlardı. Tahmin edebileceğiniz gibi, “Hayır, şefimden hoşlanmıyorum” yanıtını verenler öncelikle, çünkü “Bana kulak vermiyor” diyorlardı.

*Down Time* adlı komik kitabında Ron Dentinger şöyle diyor: “Karım kendi kendisiyle konuşmaya alışmıştı. Çünkü, kendisini dinlemekte olduğumu sanırdı.” Gerçek yaşamda ise insanlar kendilerini dinleyip dinlemediğinizin farkındadır. Dikkatinizin başka bir yerde olduğunu görür ve bunu bir ilgi eksikliği olarak yorumlarlar. Çoğu durumda, bir işe yaramayacağını düşündükleri için iletişimini sürdürmeye çalışmayı durdururlar.

Yönetici bayan, işgörenlerini dinlemek için zaman ayırmazsa onların kendilerinin ihmal edildiğini düşüneneceklerini, morallerinin bozulacağını ve kritik konuları gündeme getirmekten geri duracaklarını bilecek kadar akıllıydı. Verecekleri geri iletme kulak vererek bozuk giden işleri öğrenebileceğini ve gerekli önlemleri alabileceğini biliyordu. Sözlerini şöyle sürdürdü: “İlk baştan doğru yapmaya zaman ayırmazsa, daha sonra bir daha doğru yapacak zamanı nereden bulabiliriz?” Şunu anlamıştı: En başta dinlemeye zaman ayırmamış, dikkatini daha baştan yoğunlaştırmamış olduğu için, tırmanmış olan sorunları çözmeye ileride çok daha fazla zaman harcamak zorunda kalacaktır.

### Hükmetmek mi, Eşit Konum mu?

*“Kendinizi yükseltmek istiyorsanız, başka birisini yükseltin.”*

— BOOKER T. WASHINGTON

Washington’ın sözünü biraz değiştirerek söyle de diyebiliriz: Birisini yükseltmek istiyorsanız, kendinizi alçaltın. Bir ilkokul öğretmeni söyle diyor: “Çocukların kendilerini gerçekten

dinlediğinize emin olmalarını istiyorsanız, diz çökün. Konuşken başlarını yukarı kaldırıp size bakmak zorunda olduğularında, en içten düşüncelerini sizinle paylaşmaya çekinirler, çünkü tepenizde duran birisineınızı açmak korkutucudur. Kelimenin her iki anlamında da onların hizasında olmadığınız için, ne hissettiğini anladığınıza hiçbir zaman inanmayaçaklıdır. Ama eğer şeyleri göz görebileceğiniz şekilde aşağıya eğilirseniz, kendileriyle aynı bakış açısından baktığınızı sezgisel olarak bilecekleri için, sizinle daha serbest konuşacaklardır.”

Hiç, bir toplantı yönetmek zorunda kaldığınız ve tartışmayı başlatmaya çalışığınızda derin bir sessizlikle karşılaşığınız oldu mu? Eğer siz ayakta duruyor ve diğer herkes oturuyorsa, ister istemez “Ben patronum, siz de irgatsınız” şeklinde bir atmosfer yaratmış olursunuz. İnsanlara yukarıdan bakmak hükmeyi cağırtır. Hükmetmek, yüksek bir düzeyden bakmak ya da yüksek düzey ya da konum nedeniyle komuta etmek şeklinde tanımlanmaktadır. Konumunuz oturmakta olanların gözünü korkutabilir ve onları serbestçe konuşmaktan alıksınlaştırır.

Diyalogu geliştirmek istiyorsanız, siz de oturun. O zaman, kendileriyle aynı düzeyde bir oyun sahibi meydana geldiğin için, katılımcılar görüşlerini bildirmede kendilerini daha rahat hissedebileceklerdir. Roller eşitlenmiş olduğu için, grup üyeleri muhtemelen daha aktif bir rol alacak ve birbirlerini dinleyeceklerdir. Gergin ilişkileri ya da gerilimi ortadan kaldırmış, yumuşama sağlamış olacaksınız.

Sizin tarafınızdan dinlenilmeye en çok kimin ihtiyacı var? “Şimdi olmaz”, “Kısa tut”, “Acele et”, “Seni sonra ararım” demelerinizden en çok pay almış olanlar kimler? Bu kişiyi bir daha ne zaman göreceksiniz? Ona en az beş dakika bölümmemiş bir dikkat ayıracagınız, hemen şimdi kendi kendinize söz verin. Akılınızdaki diğer her şeyi uzaklaştırın ve o birkaç dakika için onu dünyanzdaki en önemli şey olarak kabul edin. Ön-

ceki sayfalarda özetlenen üç yöntemi kullanarak önyargıları dışlayın. Dikkatinizi kendisine yoğunlaştırmanız, ona “Sana değer veriyorum” demenin sözel olmayan bir yoludur ve kendisine özen göstermemiş, yarımla dinlemiştir olduğunuz diğer zamanları dengeler.

### KULAK VERMEK İÇİN EYLEM PLANI

Arkadaşınız kendi terfisini kutlamak üzere sizin öğle yemeğine davet ediyor. Yemekte size heyecanla üstleneceği yeni sorumlulukları anlatıyor. Onun adına çok sevinmekle birlikte zihniniz daha çok öğleden sonraki performans değerlendirmesi görüşmesiyle meşguldür. Ne yaparsınız?

#### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Performans değerlendirmesi görüşmenizi düşünmeye devam edersiniz.

*“Bakalım patron proje raporu-nu nasıl bulacak? Ya bekledi-gim primi alamazsam?”*

Giderek huzursuzlaşırınsız, içiniz kurtlanmaya başlar.

*“Keşke bu yemeğe gelmeyi kabul etmeseydim.”*

Gözünüz çevrede dolaşır, içeri giren iş arkadaşınızı görürsünüz.

*“Acaba değerlendirmeleri nasıl geçti? Çok mutlu görünmüyورلار.”*

#### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Arkadaşınızın sizin açısından önemli olduğunu ve bütün dikkatinizi hak ettiğini düşünürsünüz.

*“Değerlendirme toplantısını ofise döndükten sonra düşünü-rüm. Şu yarım saatte bütün dikkatimi Max'a vermeliyim.”*

Dikkatinizi yoğunlaştırırsınız.

*“Dik oturup, masaya doğru eğilip kaşlarımı kaldırarak kendisini dinlediğimi belli et-meliyim.”*

Bakışlarınızı Max’ın yüzünden ayırmadığınız için aklınız da başka yerde olmaz.

*“Max’ın terfi etmesi bana da kıvanç veriyor. Bunu hak et-miştı.”*

“Değerler bir toplumun çevresinde örgütlendiği ve kendini discipline ettiği duygusal kurallardır. Değerler olmazsa uluslar - ve bireyler - cinnet geçirebilir.”

– JAMES A. MICHENER

## On Yedinci Bölüm

# Hayâsız Davranışa Karşı Kurallar

Arabanızla yolda giderken, birden bütün şeritlerin, trafik ışıklarının, kaldırımların ve trafik levhalarının yok olmuş olduğunu görseniz neler hissedersiniz?

Büyük bir kaos olur, değil mi? Hiç kimse kendini emniyette hissedemez.

İnsan davranışının çoğunu kuralları vardır. Trafik kuralları sayesinde karşı yönden gelen arabaların yanından hiç çekinmeden geçebilirsiniz, çünkü öteki sürücülerin de kurallara uyacağına inanırsınız.

Bütün sporların kuralları vardır. Futbolda rakip oyuncuya onsekiz içinde faul yaparsanız penaltı olur. Hakeme söylemezsiniz. Boksun bile kuralları vardır, enseye ya da belden aşağı yumruk atamazsınız; gong çaldıktan sonra yumruk vurmaya devam edemezsiniz.

Ne var ki, ilginç bir şekilde, çoğu iletişimde (bireyler ara-

sında ortak bir sembol, işaret ya da davranışlar sistemi kullanılarak enformasyon değişim tokusu edilmesi süreci) kural yoktur. Neyin uygun olduğunu, neyin olmadığını belirleyen üzerinde anlaşmaya varılmış rehber ilkeler yoktur. Her şey mübahit. İnsanlar birbirlerinin sözünü keser, sohbetleri tekellerine alır ve kişisel saldırırlarda bulunur. Yerleşik davranış kuralları olmadığı için bireyler, Michener'in deyişiyile, "cennet geçirir".

### **İletişimde Rehber İlkeler**

*"Gerçeklik vahşi bir orman gibiydi; hiçbir işaret levhası, kilometre taşı ya da sınır yoktu."*

— HELEN HAYES

Uzun vadeli bir ilişkiye girecek olanların huzur ve güvenlik içinde bir arada var olmasını sağlamanın bir yolu, daha baştan iletişim için rehber ilkeler belirleyip üzerinde anlaşmaya varmaktır. Eşiniz, oda arkadaşınız ya da aile üyelerinizle bir araya gelip neyin mübah sayılacağı, neyin sayılmayacağı üzerinde anlaşın. Belki çocukluğunuza anne-babanızın herkesin içinde kavga ettiğini acıyla hatırlıyorsunuzdur ve birbirinize aynı şeyi yapmama sözü verirsiniz. Sorunları biriktirmek yerine, daha çıktıığında ayrıntılı olarak görüşüp çözümeye çalışmayı karar alabilirsiniz. Bir keresinde, "Münakaşa ettiğimizde birbirimizi boşanmakla tehdit etmeyeceğiz" diye anlaşmaya varmanın evlilik için iyi bir temel kural olacağını söylediğimde, dinleyiciler arasındaki bir kadının elini alına vurarak, "Çok geç!" diye bağırdığını hiç unutmuyorum.

Çalışma arkadaşlarından Karen Waggoner'in evinde duvarda asılı bir kuralda şöyle yazılıdır: "Sıfat takmak yok - aptal, angut, ahmak demek yok!" Daha önce özür dilenmiş bir konuyu bir daha gündeme getirmemeye söz verin. Taraflardan biri hassas bölgeye adım attığında onu uyaracak bir işaret ("Mola!") üzerinde anlaşın. İletişim sözleşmeleri yaparak sev-

diğiniz insanlarla ilişkilerinizi iyi niyet ve huzur dolu bir şekilde sürdürübilsiniz.

### **Barışı Muhaftaza Edin**

*“Eğer barış istiyorlarsa, uluslar top atışlarına öngelen iğneleme-lerden vazgeçmelidir.”*

– NAPOLEON BONAPARTE

ABD'de her gün on milyonun üzerinde toplantı yapılmaktadır. Bu rakam kendi başına dehşet verici değildir, ama 1986'da yapılan bir araştırmaya göre, bu toplantılar katılımların çoğu yarı zamanlarının boş geçtiği görüşündedir. Kontrol dışına çıkan toplantılar insanları birbirine düşürerek ve işbirliğinden çok bölünmeyi kısırtarak yarardan çok zarar vermektedir.

Aşağıdaki basit yönlendirici ilkeler, toplantı yöneticilerine toplantıları ağız dalaşma dönüşmesine izin vermeden başarıyla yönetmede yardımcı olabilir. Bu temel kuralları yerlestirecek, turmanarak söz savaşı haline gelebilecek küçük iğneleme-lerin önüne geçebilirsiniz.

1. *Aynı anda ancak bir kişi konuşur.* Eğer birisi konuşmayı keserse ya da birkaç dinleyici kendi aralarında konuşmaya başlarsa, şu yöntemleri kullanarak bu kuralı pekiştirin.

- Gözünüzü söz sırasına sahip konuşmacıdan ayırmadan, elinizi müdahale eden kişiye/kişilere doğru kaldırarak kibarca söyle deyin: “Affedersiniz...(konuşmacının adını söyleyin), herkes dik katını verinceye kadar biraz bekler misiniz?” Cümlenizi kararlı bir ses tonuyla bitirmeye dikkat edin. Konuşmayı bölen kişiyi işbirliğine zorlamak için yakınıyormuş ya da tereddüt içindeymiş gibi bir izlenim vermekten kaçının.

- Konuşmayı kesen kişiye bakmayın. Siz bakarsanız herkes ona bakacaktır. Utanacak ve bu yüzden de herkesin içinde kendisini rezil ettiğiniz duygusuya size öfkelenecektir.
- Eğer kişi müdahale etmeyi sürdürüyorsa, konuşmacıya bakmaya devam ederek düzene uyma çağrınızı daha yüksek ve emredici bir ses tonıyla tekrarlayın.
- Ancak herkes yeniden sessiz olduğunda, elinizle işaret ederek ve “Teşekkür ederim, ... (konuşmacının adını söyleyin) şimdi devam edebilirsiniz. Bize... anlatıyordunuz” diyerek konuşmacıya yeniden söz verin.

Yıllardır sayısız toplantı ve konferans yönettiğim için, bu kuralları toplantının erken bir aşamasında anında ve kararlı bir şekilde uyguladığınızda, bütün tartışma boyunca sürekli olumlu bir ortam yaratmayı başaracağınızı güvenle söyleyebilirim. İlke, konuşmacının dinlenme hakkını vurgulamak olmalıdır. O zaman, insanlar akıllarına estiğinde düşüncesizce söze karışmak yerine birbirlerine dikkat verecek ve nazik davranış olacaktır.

2. Katkıda bulunmak isteyen herkes bir kere söz alma olanağına sahip oluncaya kadar *katılımcılar bir gündem maddesi üzerine ancak bir kere konuşabilir*. Bu kural, çekingen kişiler sözü ele geçirmek üzere inatçı kişilerle boğuşmayı göze almayacağı için, zorlayıcı kişiliklerin tartışmaya egemen olup onu kendi gösteri alanına dönüştürmesine engel olur.

Bu kuralı nasıl uygulayabilirsiniz? Örneğin, eğer Mary diğerleri söz almadan ikinci kez konuşmaya başlarsa, elinizi kendisine doğru kaldırarak söyle

deyin: Mary, senin görüşünü dinlemeyi elbette isterez ve önce müsaade edersen grubun geri kalan bölümünün bu konuda düşündüklerini öğrenelim. Evet Bob, şimdi sıra sende.”

Kullanılacak Sözleri kullanmayı ihmal etmeyin. Amaç katılımcıları utandırmak değil sorumlu davranışlarını sağlamaktır. “Mary, herkes bir kere söz alıncaaya kadar beklemen gerekiyor” ya da “Mary, biliyorum bu konuda çok hassassın, ama bırak önce herkes konuşsun” demek yerine, “Mary, herkes kendi görüşünü bir kez açıklama fırsatına sahip olur olmaz, görüşünü seve seve dinleyeceğiz” diyebilirsiniz.

3. *Her söz alan en çok iki dakika* (ya da sizin belirleyeceğiniz belli bir süre) konuşabilir. Bu gereksiz bir kısıtlama gibi görünse de, önemli bir amaca hizmet eder. Annem bana şunu öğretmişti: “Herhangi bir zamanda yapılabilecek şeyler nadiren yapılır.” Bir zaman sınırlaması olmazsa insanların özlü konuşma ihtiyacı hissetmesi için bir neden olmaz. Kendilerini tekrarlar, gelişigüzel konuşur ve daldan dala atlalar, bu arada dinleyiciler de zihinlerinde Tahiti’ye giderler.

*Elements of Style* (Stilin Esasları) adlı ünlü kitaplarında, Strunk ve White “Güçlü yazı kısa olur” diye yazıyorlar. Güçlü konuşma da kısa olur. En çok iki dakika konuşulması sıkıcı oturumları hızlı ve üretici toplantılar haline getirebilir.

Bu kuralı yerleştirmek için bir grup üyesini saat tutmakla görevlendirin. Görevi sürenin bitimine on saniye kala “uyarıda bulunmak” olmalıdır. Süre dolduğunda kibar ama kararlı bir şekilde, “Önerilerin için teşekkürler, Brad” deyin, “Başka söz almak isteyen var mı?”

## Hoşa Gitmeyecek Şeyleri Hoşça Yapın

*“Yasaların bittiği yerde tıranlık başlar”*

– WILLIAM PITT

Bir keresinde Eğitim Bakanlığı benden yıllık konferanslarına başkanlık etmemi istemişti. Bu toplantılarda öğrenciler, öğretmenler, idareciler ve bakanlık yetkilileri bir araya gelerek kamu okullarının sorunlarını tartışırlar.

Konferans gündeminde; özel eğitim alan engelli çocukların diğerleriyle kaynaştırılması, spor dersine katılabilmek için gereklili asgari not ortalaması ve zorunlu uyuşturucu ve seks eğitimi gibi duygusal konular bulunuyordu. Günün sonunda katılımcılar birbirlerini alkışlarla uğurladılar. Konferansta bütün konuların gereği gibi ele alındığı ve herkesin önerilerini açıklamak için eşit fırsat sahip olduğu ortak görüşleri idi. Toplantıyı sürükleyici somut kişisel öneriler gündeme gelmemiş de olsa, katılımcılar sürecin adil olduğunu, ortak bir mutabakata ulaşıldığını ve bu sonucu destekleyebileceklerini düşünüyordular.

Geçmişte bu yıllık konferanslar her seferinde gürültülü bir maç havasında geçerken bu kez böyle başarılı bir sonuç nasıl elde edilebilmişti? Bunun nedeni, çalışma gruplarında tartışmaların, daha oturumların başında temel kuralları belirleyen ve herkesin bunlara uymasını sağlayan eğitimli medyatörler tarafından yönlendirilmesiydi. Toplantıdan sonra yanına gelen bir medyatör şunu dedi: “Biraz önce muazzam bir iltifat aldım. En inatçı katılımcımız kapıdan çıkışken beni durdurup elimi sıktı ve oturumu düzgün yönettiğim için beni şu sözlerle övdü: ‘Hiç hoşa gitmeyecek şeyleri bile hoşça yapıyordunuz.’ ”

Bu nitelendirmeyi hep beğenmişimdir. Bu kuralları uygulamaya çalışırken bir toplantı başkanı “hoşa gitmeyecek şeyleri hoşça yapmak” zorunda kalabilir. Görüşünü çoşkulu bir şe-

de açıklamakta olan bir konuşmacının elinden mikrofonu almak her zaman kolay değildir. Ateşli bir tartışmayı sona erdirip odak noktasını eylem planlarına kaydirmak kimilerinin tüylerini diken diken edebilir, ama sonuca ulaşmak için bunu yapmak zorundasmızdır. Kurallara uyulduğunda toplantıya katılan herkes kendi hakkına saygı gösterildiğini, sadece birkaç atak kişinin arzularına boyun eğilmediğini düşünecektir.

### **Başkalarının Hakkına Saygı Gösterin**

*“Uluslar arasında olduğu gibi bireyler arasında da barıştı saglayan şey herkesin hakkına saygılı olunmasıdır.”*

– BENITO JUAREZ

En tartışmalı konuların bile barışçı bir şekilde ele alınmasını sağlamak için üç kurala daha dikkat etmek gerekir.

- *Diğer katılımcıların görüşlerini reddetmek yasaktır.* “Böyle olmamıştı” ya da “Bu doğru değil” denmesine izin verilemez. Birisine doğru söylemediğini ya da yanlış olduğunu söylemek, onu kızdırmanın en kısa yoludur. Anlaşmazlığınıza birinci tekil şahısta konuşarak diplomatik bir şekilde ifade edin. “Ben bu görüşe katılmıyorum” ya da “Olayla ilgili benim farklı bir izlenimim var” deyin. Farkı görüyor musunuz? “Ben” diye konuştuğunuzda, karşıt görüşteki kişiye saldırmadan kendi konumunuza açıklayabiliyorsunuz.
- *Yüksek sesle konuşulmaz.* Bağırmak yasaktır. Bu kural gülünç görünebilir, ama bir tartışmayı mantıklı tutmanın anahtarıdır. Stanley Horowitz şöyle diyor: “Bir sohbetin düzeyini sesi yükseltmek kadar alçaltan başka bir şey yoktur.” Doğru söylüyor.

İnsanlar ne kadar yüksek sesle konuşursa o kadar az dinleyebilir. Normal bir tonda konuşmak insanların tarafsız bir şekilde etkileşim içine girmesine yardımcı olur.

- *Geçmişle boğuşmak yerine gelecek üzerinde odaklanın.* Daha önce 9. ve 10. Bölümlerde de değinilmiş olan bu çok önemli anlayışı burada bir kez daha tekrarlamakta yarar vardır. Geçmişte yapılmış olması gereken şeylere (ve niçin yapılmadığına) zaman harcamak yerine, atılması gereken adımlara ve durumun bundan böyle nasıl ele alınması gerektiğine yönelik.

### Kuralları Koyun

*“İnsanlar melek olsaydı devlete hiçbir zaman gerek olmazdı.”*

– JAMES MADISON

Eğer insanların birbirlerine nazik davranacağına güven duyulabilecek olsaydı hiçbir düzenlemeye gerek olmazdı. Ne yazık ki, çoğu grupta kendi başına bırakıldığından düşüncесizce başkalarının haklarını çiğneyecek tınyette, duyarsız en az bir kişi bulunur. O nedenle, katılımcıların korunabilmesi için kurallar konması gereklidir.

Kırk daireli bir apartmanda oturan bir arkadaşım geçenlerde telefonda şunları anlatıyordu: “Bizde apartman sakinlerinin yıllık toplantısı her seferinde bir karabasana dönüşür. Bazı sakinler haklı olarak katılmayı reddeder. Geçen yıl kurul başkanı toplantısının kontrolünü tümden kaybetti. Sonunda, bir yan dan elindeki çekici şiddetle masaya vururken, bir yandan da düzen sağlamak için bağıryordu. Komşular birbirleriyle ağız dalaşına tutuşmuştu, bir kısmı da protesto ederek salondan çı kiyordu. Tam bir fiyaskoydu.

“Son gönderdiğin Tongue Fu bültenini okuduktan sonra, bunun hiç de böyle olmak zorunda olmadığını gördüm ve tarafsız bir toplantı yöneticisi tutmayı önerdim. Yönetim kurulu bu öneriyi benimsedi ve sonuçta bu yılı genel kurul düzgün bir şekilde olaysız sona erdi.

“Yönetici bizleri selamladıktan sonra, dostça bir tartışma yürütebilmek için gerekli işleyiş tarzı konusunda görüşlerimizi aldı, belirlenen temel kuralları ve gündem açıkladıktan sonra, tartışmayı kişisel çekişmeler batağına saplanmasına izin vermeden ilerleterek yürüttü. Her şey iki saatte bitti. Geçen yilsa beş saat sürmüştü. Birisi çizgi düşine çıkmaya yeltenliğinde, yönetici duvarda asılı temel kurallara işaret etmekle yetiniyor ve söz konusu kişinin bireyler üzerinde yoğunlaşmak yerine yeniden gündem maddesine dönmesine yardımcı oluyordu. Bu toplantı, geçen yılı rezaletin başlattığı olumsuz gidişi tersine çevirerek binada dostane bir birlik havası yaratmayı başardı.”

## HAYÂSIZ DAVRANIŞA KARŞI KURALLAR İÇİN EYLEM PLANI

Okul-Aile Birliği toplantısına başkanlık ediyorsunuz. Okul yönetimi kaynak yokluğu nedeniyle mezuniyet törenini iptal ettiğini açıklamış olduğu için toplantının hararetsiz geçeceğini daha baştan biliyorsunuz. Toplantıyı nasıl yönetirsiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kararı açıklamak üzere müdüre söz vererek başlarsınız.

*“Mezuniyet programının niçin iptal edildiğini bizlere açıklaması için ilk sözü sayın müdürümüğe vermek istiyorum.”*

Öfkeli bir veli bağırrarak müdüryn sözünü keser ve onu susturur.

*“Lütfen çizgi dışına çıkmayın. Yerinize oturup herkes gibi sizinizi bekleyin.”*

Bazı ana-babalar kendi aralarında konuşmaya başlarlar, siz de kendi kendinizi yersiniz.

*“Ne kadar kaba insanlar. Oysa fukaraya bir şans tanımları gereklidir.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Toplantıyı herkese hoş geldiniz diyerek açar ve temel tartışma kurallarını belirlersiniz.

*“Sizi bu akşam burada görmekten mutluyuz. İsterseniz bu önemli konuyu düzgün bir şekilde tartışabilmek için önce bazı temel kurallar belirleyelim.”*

Temel kurallara atıfta bulunarak katılımcıyı nazik davranışmaya davet edersiniz.

*“Beyefendi, sizin de konuşma olanağınız olacak, ama önce izin verin Müdür Bey sözlerini bitirsin.”*

Elinizi kaldırıp konuşmacıdan herkes susuncaya kadar beklemesini rica edersiniz.

*“Özür dilerim Müdür Bey, herkes dikkatini toplayıncaya kadar biraz bekleyelim.”*

“Kelimeler tahripkâr olabilir. Birbirimize nasıl hitap ediyorsak, sonunda birbirimiz hakkında da öyle düşünürüz. Ve bunun etkisi olur.”

– JEANNE KIRKPATRICK

## On Sekizinci Bölüm Kavgaları Yatıştırın

Bir kavgayı ayırmak zorunda kaldığınızda diplomatik bir şekilde nasıl müdahaleeceğini bilen musunuz?

Bir keresinde Honolulu polis teşkilatına bir Tongue Fu semineri sunarken, deneyimli bir polis memuru katılımcılara kari-koca kavgasına tutuşmuş çiftleri nasıl yatıştırduğunu anlattı. Şöyle konuştu: “Ben olay yerine vardığında söz konusu kişiler genellikle çılgına dönmiş haldedir. İki taraf da olayla ilgili olarak önce kendi anlatımını dinlememde ısrar eder. Sinirleri gerilmiş, sabırları tükenmiş durumdadır.

“Zamanla, insanların birbirlerinin boğazına sarılmış olduğu durumda yapabileceğim en iyi şeyin not almak olduğunu gördüm. Not defterimi çıkarıp şu sihirli sözcükleri söylüyorum: ‘İkinize de sıra gelecek. Şimdi sayın bayan (ya da bay), önce siz buyrun. En baştan başlayarak ne olup bittiğini bana anlatın.’ ”

## Atıp Tutmak mı, Rapor Etmek mi?

*“Tartışma bilgi değişim tokusu; münakaşa ise duygusal değişim tokusudur.”*

– ROBERT QUILLE

Polis memuru sözlerini şöyle sürdürdü: “İnsanlar birbirlerine bağırırken olumlu bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Oysa, olanları en baştan kronoloji çıkarır gibi anlatmak zorunda kaldıklarında, kavganın tarafları önce durup düşünüyor, yavaşlıyor ve olaylar zincirini yeniden kuruyorlar. Birbirlerine atıp tutmak yerine rapor etmeye başlıyorlar. Böylece kızgın kafalar duygusal mantık çerçevesinden uzaklaşıyor.

“Ağızlarından çıkanları bir başkasının yazmakta olması, onları ağızı bozuk olmalarının başka insanlar tarafından nasıl algılanacağı konusunda da uyarıyor. Yakası açılmadık sözlerinin kayda geçmesinin kendi çıkarlarına olmayacağına farkına varıyorlar. Böylece sövmeye son vermeye yöneliyorlar.

“Not tutmak, insanları düzensiz bir şekilde konuşmak ve aynı şeyi tekrar tekrar söylemekten de alıkoyuyor. Aynı şeyi üçüncü kez yinelemeye kalktıklarında şöyle diyorum: ‘Bunu şuraya not etmiştim, daha sonra ne oldu?’ Sonunda her şeyi yazdıktan sonra, kendi anlatımlarının doğru dinlenmiş olduğundan emin olmaları için, hepsini kendilerine bir kere daha okuyorum.”

## Aşağılanmayı Sineye Çekmeyin

*“Kabalık, zayıf adamın güçlü taklidi yapmasıdır.”*

– ERIC HOFFER

Atölye çalışmalarına katılan bayanlardan biri, avukatının kendisine, eski eşi kendisini ne zaman rahatsız etmeye çalışırsa hemen not tutmasını önerdiğini anlattı. “Eski kocam çok ağızı

bozuk birisiydi. Kendimi hep parmaklarımın ucunda yürüür gibi hissederdim, ne zaman neye kızacağı hiç belli olmazdı. Kendimi savunmaya çalıştığımda daha da saldırganlaşırıdı. Ben boyun eğip istedığını yapincaya kadar küfürlerini sürdürdü.

“Avukatım yanında her zaman kağıt kalem bulundurmamı ve dediklerini not etmemi önerdi. Bundan sonra, bana ilk saldırdığında hemen not defterimi çekardım. ‘Allahın belası, sen ne yaptığını sanıyorsun?’ diye haykırdı. Sakin bir şekilde, ‘Söylediklerini yazıyorum.’ ‘Bu saçmalığı niçin yapıyorsun?’ ‘Niçin dersin?’ dedim ve çenesi kapandı. Hezeyanlarının bu tutanaklarının mahkemedede kendisine karşı delil olarak kullanılabileceğini kavramıştı. Böylece, öfkesini benden çıkartmakтан vazgeçti.”

Bu kadının durumu aslında aşırı bir örnektir, ama öyküsü söylenenleri kaydetmenin ne kadar yararlı olduğunu gözler önüne sermektedir. Not tutmanın sadece cezalandırma amacıyla yapılması gerekmeyi. Not tutulması insanlara, “Söyledikleriniz size karşı kullanılabilir ve kullanılacaktır” diye hatırlatarak onları gaddarca sözler söylemekten alıkoyar ve nazik konuşmaya davet eder.

Geçenlerde havaalanında bu tekniki kullanma fırsatım oldu. Arabamı sinyal lambaları yanar şekilde yolun kenarına çekmiş bagajımı yüklüyordum. Bir güvenlik görevlisi yaklaştı. Görünüşünden kafasının bir şeye kızmış olduğu belliydi. Yumruyuyla kaportaya vurarak, “Bu kahrolası arabayı kaldırın kenarından çek! Burada park edemezsın” diye bağırdı. Kendisine arkadan eşimin birkaç büyük bavulla gelmekte olduğunu, sonra hemen kalkacağımızı açıklamaya çalışırken, hiddetle gözlerini devirerek, “Saçma!” diye püskürdü, “Levhayı görmüyorum musun?”

Stresli çalışma koşulları yüzünden sabrının son sınırına kadar gerilmiş olduğunu anlıyordum, ama bu gene de böyle bir lisan kullanmasını, benimle bu tonda konuşmasını haklı göstermezdi. Önce şaşkınlığa düştüm, sonra çantamı açıp içinden

bir kalem ve bir parça kağıt aldım ve kibarca ama net bir dille, "Affedersiniz, biraz önce ne demiştiniz?" diye sordum. Göz göze geldik. Bu kötü davranışın örneğinin amirine şikayet edilmesinin işine gelmeyeceğini ve kesinlikle haksız olduğunu fark etti. Yüz ifadesi değişti. "Lütfen, bagajlarınızı yükler yüklemez bu şeridi boşaltın" dedi ve gitti.

### **Yanlış Davranışları Belgeleyin**

*"Eylem, umutsuzluğa kapılmanın karşı kutbudur."*

– JOAN BAEZ

Joan Baez'in sözünü biraz değiştirerek söylesek, belgelendirme saygısızlığın karşı kutbudur. Seminerlerimizden birinde bir personel yöneticisi yasadışı ya da uygunsuz davranışları kaydetmenin önemine işaret etti. "İşgörenlerimizden biri bir başkası hakkında bir şikayette bulunduğuanda, saldırgan davranışın kesin tarihi, saatı ve niteliği belgelenmemişse harekete geçmek zor oluyor. Çalışma arkadaşlarınızdan biri diğer elemanlara ya da müşterilere kötü davranışında bunu hemen şefinize bildirmeyin. Sizin ağıznızdan dinleneceği için öznelliğinize verilebilir. İddialarınızı yazılı hale getirin, kimin ne zaman nerede kime ne söylediğini olduğunca aynen yansıtma çalışın. O zaman, şefinizin araştırma yapabilmesi için elle tutular kanıtları olacaktır."

Aynı oturumdaki bir öğretmen bunu onayladı: "Eskiden çocukların yanlış bir davranışta bulunduğuunda velilerine telefon edip durumu anlatırdım. Genellikle çocukların savunur ve onları haksız yere suçladığım gerekçesiyle bana kızarlardı. Şimdi öğrencilerimden biri terbiyesizlik ettiğinde olanları ayrıntılı şekilde bir kağıda yazıp velisine göstermesi için yanına veriyorum. Not, olan bitenin nesnel bir dökümü oluyor ve velilerin benimle dalaşmak için bahane aramak yerine somut olğulara yönelmesine yardımcı oluyor."

## “KAVGALARI YATIŞTIRMAK İÇİN EYLEM PLANI”

Yolda arabanızla giderken iki aracın karıştığı bir kazaya tanık oluyorsunuz. Yardıma ihtiyacı olan birisi var mı, diye bakmak için yavaşlıyorsunuz ve tarafların ikisinin de komşunuz olduğunu görüyorsunuz. Birbirlerine edebe aykırı şeyler söylüyorlar. Ağız kavgasının yumruklaşmaya dönüşmesini önlemek için hemen arabanızdan iniyorsunuz. Bu durumda ne yaparsınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Mantıklarına hitap ederek onları yatıştmaya çalışırsınız.  
*“Hey, lütfen buna bir son verin. Bağırıp çağırmanız sadece durumu daha da kötüleştirir.”*

Birbirlerini suçlamaya ve lanet okumaya devam ederler.

*“Kahrolası ağızlarınızı kapatır misiniz? Küfredip durmak sadece işi daha da zorlaştırır.”*

Komşularınız her seferinde seslerini daha da yükselterek aynı sözleri tekrar edip dururlar.

*“Carl, kabahatin Dan'da olduğunu onuncu defadır söylüyorsun.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Not tutmaya başlayarak didişmelerini durdurursunuz.  
*“İkiniz de konuşacaksınız. Şimdi, Carl sen başla ve olanları bana anlat.”*

Düşmanca sözlerinin kayda geçmesini istemeyecekleri için, kendilerinden söyledikle-rini açıklamalarını istersiniz.

*“Dan, ne demiştin, bir daha tekrarlar misin? Doğru not ettiğimden emin olmak istiyorum.”*

Aynı enformasyonu defalarca tekrarlamalarını önlemek için notlarınızdan yararlanırsınız.

*“Tamam, bunu daha önce şuraya yazmıştım. Peki, sonra ne oldu?”*

“Önyargı ne demektir? Önyargı; mantığa dayalı olmayan bir görüş, kanıtlar dinlenmeden verilmiş bir hüküm, ilk ne zaman olduğunu bilemediğiniz bir duygudur.”

– CARRIE CHAPMAN CATT

## On Dokuzuncu Bölüm

# Açık Bir Kafayla Yaklaşın

Kendisini görür görmez kafanızı hemen öbür yana çevirmenize neden olacak kadar sevimsiz birisini tanıyor musunuz? Hayatınızda, sadece adlarının geçmesi bile gözünüzde olumsuz bir imajın canlanması yeten, kendileriyle anlaşması olanaksız kişiler var mı?

Aşağıdaki örnek, insanlar birbirlerine önyargılı yaklaşığında ne olduğunu göstermektedir. Laurence Olivier, Akademi Ödüllerinde bir onur ödülü aldığında parlak bir teşekkür konuşması yapmıştı. En azından salondaki dinleyicilerin çoğu bunun parlak bir konuşma olduğunu *düşünüyordu*. Televizyon kameraları Olivier'in sözlerinin duygulandırdığı gözü yaşlı insanları gösteriyordu.

Ardından, bir sonraki ödül sahibi Jon Voight, Olivier'e konuşmasından dolayı iltifat etti. Olivier itiraz ederek, konuşmasının hiç de anlamlı olmadığını söyledi, söylemek istediklerinin çoğunu unutmuştu. Voight bunu kabul etmeye yanaşmaya-

rak konuşmanın harika olduğu üzerinde ısrar etti. Daha sonra Olivier'in konuşmasını yeniden videoda izlediklerinde, Voight da konuşmanın hiç de o kadar mükemmel olmadığını gördü.

Bu nasıl olmuştu? Eğer Voight ve öbür dinleyiciler gerçekten dinliyor olsalardı, başlarını kaşıyarak Olivier'in neler söylediğine şaşırırlardı. Ama dinlemiyordu. Olivier'e ilişkin bir önyargıları vardı ve üslubu onları büyülemiştir.

### Hüküm Vermeyin

*“Birçok insan düşündüğünü sanar, aslında yaptıkları sadece önyargılarını yeniden düzenlemektedir.”*

— WILLIAM JAMES

İnsanlar hakkında; görüşüslere, usullerine, kendileriyle yaşıdığımız deneyimlere ve o tür insanlara ilişkin önkabullere dayalı olarak hüküm verme eğiliminde oluruz. Bu doğal eğilimi aşmak iletişimim en güç yanlarından biridir. Olivier'le ilgili öykünün de gösterdiği gibi, insanlar kendilerini konuşmatta olan kişinin şahsiyeti (olumlu ya da olumsuz) tarafından etkilenmeye açık tutarlarsa, kişinin gerçekte ne söylediğine dikkat etmezler. Benjamin Franklin'ın şu bilgece sözlerini hatırlayalım: “Barış ve huzur içinde yaşamak isteyen, ne bütün bildiklerini söyler, ne de bütün gördükleri hakkında hüküm verrir.”

Bir yönetici hükmü verme tuzağına nasıl düştüğünü şöyle anlattı: “Kendimi suçlu görüyorum. Elemanlarına hep; Sorun Üretici, Problemlı Çocuk, Sulu Göz, Cadı gibi adlar takardım. Sorun Üretici odama geldiğinde hemen kavga etmeye hazırlandım. Telefon eden Problemlı Cocuksa, gene hangi felaketle karşılaşacağımı düşünürdüm. Şimdi, insanların üstüne bu şekilde çizgi çekmenin doğru olmadığını anlıyorum, ama ben de bu adları havada bulmadım, bunları hak ediyorlardı. Bu tutumu sürdürmemin önüne nasıl geçebilirim?”

## Onlara Bir Şans Tanıyın

*“Görüşlerini hiç değiştirmeyen, yanlışlarını hiç düzeltmeyen, yanın bugünden daha bilge olacak degildir”*

– TYRONE EDWARDS

Edna Ferber, “Kapalı bir akıl ölmekte olan bir akıldır” derken bu fikri değişik bir biçimde dile getiriyordu. Her duruma kapalı değil açık bir kafayla yaklaşın. Karşınızdaki kişinin ne demek istedğini, o sözlerini bitirinceye kadar bilemeyeceğinizi kabul edin. Bir hüküm vermeden sözlerini tamamlamasını bekleyin.

Bunu nasıl yapabilirsiniz? Şu dört sözcüğü aklınızdan hiç çıkarmayın: “Onlara bir şans tanıyın.” Kendisinden hoşlanmadığınız için birisine kapandığınızı hissettiğinizde hemen bu dört kelimelik sözü hatırlarsanız, o kişi hakkında hatalı değil kesin sonuçlara varabilirsiniz.

Sorun çıkarılanları zihninizden silmek yerine açık bir kafaya dinleyin. Sizi şaşırtabilir ve beklenmedik şekilde hareket edebilirler. Eğer onlara bir şans tanıtmazsanız bu farklı davranışa tanık olamazsınız. Eğer Sulu Göz gerçekten sizlaniп duuyorsa, bu kişinin fikirlerini daha baştan reddetmek yerine, getirdiği yorumlara içkin erdemlerine dayalı yanıtlar verebilirsiniz.

Seminerlerimizden birinde, bir bayan ağlamaklı bir sesle şunu sordu: “Bunun mantıklı olduğunu biliyorum, ama ben yirmi beş yıldır aynı adamlı evliyim. Onlara kaç kere şans tanınamız gerekiyor?” Herkes gülmeye başladı; o şöyle devam etti: “Kocam akşam işten geldiğinde kendisine gününün nasıl geçtiğini sorarım. Ama on saniye geçmeden, ‘İste gene aynı şeyler’ ya da ‘Benim bunu kaçinci dinleyişim?’ diye düşünmeye başlarım.”

“Pollyanna rolü” oynayıp insanlara sonsuza kadar şans tanımanızı önererek değilim. Bu kadının kocasının benzer şikâ-

yet nakaratlarını defalarca dinlemiş olduğu herhalde doğrudur. Kendisine sorması gereken, her somut olayda eşini yeni bir kulakla dinleyebilecek kadar ilgi ve enerji toplayıp toplayamayacağı ya da bunu yapmasının gerekli olup olmadığıdır. Bazı günler bunu yapması gerekli olabilir, bazı günler de olmayabilir. Bazı günler kocasının işiyle ilgili sövgülerine fazla kulak asmayabilir. Ama bazı günler eşi özellikle yılgin düşmüş olabilir, o zaman kendisini sevecenlikle dinleyebilir. Kadın kendisine, "Böyle bir durumda ben kendimi nasıl hissederdim?" diye sorarak sabırsızlığını yenebilir ve kocasına bir kez daha kulak verme gücünü kendisinde bulabilir.

### Nitelendirmelerinizi Gevsetin

*"İnsan ne kadar çok hükmü verirse o kadar az sever."*

– HONORÉ DE BALZAC

Bir öğretmen bir keresinde Balzac'ın bu sözünü masasının arkasına asacağını söyledi. "Bu yıl sınıfimda yirmi beş çocuk var ve bunlardan birine bu kez gerçekten haksızlık ettim. Joey, sık sık dersi bozan, arkadaşlarına sataşan, ödevlerini genellikle eksik yapan ve nadiren ders dinleyen bir çocuktur. Bu kadar zamanımı aldığı için ona çok kızıyorum.

"Sonra, haftalık öğretmenler toplantılarının birinde okul hemşiremiz bize hiperaktif dikkat yoğunlaştırma düzensizliğinin ne demek olduğunu açıklayan bir film gösterdi. Film hiperaktif bir kişinin bakış açısından çekilmişti ve ben ilk kez Joey'nin 'dünyasını' anladım. Onun yerinde olmanın, kelimenin gerçek anlamında durdurmanın mümkün olmadığı kadar çok enerjiye sahip olmanın ne demek olduğunu kavradım. Çevreye karşı, kendisini sürekli bir ses ve ışık bombardımanı altında hissedelecek kadar aşırı duyarlı olduğunu gördüm. Altı saat okulda kalmanın ne anlamına geldiğini onun gözünden iz-

ledikten sonra, Joey'i başka bir gözle görmeye başladım. Dersi bozmasının nedenini artık yaramazlık değil hormonal bir olay olarak nitelendiriyor ve onu çok daha kolay kabul edebiliyordum."

### **Sevgi mi, Nitelendirme mi?**

*"Hoşgörü, başkalarının inanç, uygulama ve alışkanlıklarını, onları mutlaka paylaşma ya da kabul etme gereği olmadan, anlamak için gösterilen olumlu ve nazik çabadır."*

– JOSHUA LIEBMAN

Etnik düşünce kalıpları özellikle zehirleyicidir, çünkü bu tür önkabullere sahip insanlar duydukları her şeyi önyargılara uyacak ve bunları destekleyecek şekilde çarpıtırlar. Karl Menninger'e göre, "Korkular bize传授lmıştır, istersek onlardan kurtulmayı da öğrenebiliriz." Eğer önyargıların çocukluğunuzda size传授lmış olduğunu bilirseniz, isterken onlardan kurtulmayı da kendinize öğretebilirsiniz. İnsanların size anlattıklarını aktif bir şekilde dinleyin ve sonuçlarınızı eski tutumlara ve aceleci ilk izlenimlere değil, onların söylediğlerine dayanın.

Genç bir bayan bir keresinde şu dokunaklı öyküyü anlattı: "Kırsal bir kasabadan bir üniversite kentine gelmiştim. Oda arkadaşım, kendi deyişiyle kuş uçmaz kervan geçmez bir bölgeden geldiğini duyunca, beni kanatları altına almaya karar verdi. Beni okuldaki belli etnik gruplar konusunda uyardı ve onlarla ilişki kurmamamı söyledi. Lisede klarnet çalardım ve okul bandosuna girmek istiyordum, ama oda arkadaşım bandocuları işe yaramazlar sürüsü olarak nitelendiriyordu.

"Saf olduğum için fazla bir seçenekim yoktu, onun dediklerini harfiyen kabul ettim. Benden bir sınıf yüksek olduğu için her şeyi daha iyi bildiğini düşünüyordum. İlk yarıyıl onun grubuya arkadaşlık ettim ve pişman oldum. Hep insanlarla

alay ediyorlardı. Güvenilmez ya da işe yaramaz olmakla itham ettikleri insanlar hakkında söyledikleri şeylerin daha çok kendileri hakkında bir fikir verdigini öğrenmem için birkaç ay geçmesi gerekti.

“Sonunda dar görüşlü tutumlarından bıktım ve kendi yoluma gittim. İkinci yarıyilda bandoya katıldım ve bu sayede geçit törenlerine ve futbol maçlarındaki devre arası şovlara katılmak üzere bütün ülkeyi dolaştım. Oda arkadaşımın uyardığı etnik gruptan olan birinci klarnetçi en iyi arkadaşım oldu, kendisiyle hâlâ görüşüyoruz. İlk baştaki grubun ilginç inançlarına takılıp kalsaydım o dört yıl herhalde cehenneme dönerdi. Çok önemli bir ders aldım. İnsanlar hakkında kendi fikrimi kendim oluşturuyor, bunu benim adıma başkalarının yapmasına izin vermiyorum.”

“Zindanların en kötüsü kapalı bir kalptir” demişti Papa II. John Paul. Hapislik bir kapatılma, tutsaklık durumudur. Başkaları onlar hakkında iyi şeyler söylemediği için hayatınızdan sildiğiniz insanlar hiç oldu mu? Bu adil bir şey mi? Kendisini yakından tanımadığınız birisinin değerli olup olmadığı sonucuna nasıl varabilirsiniz? Kalıp ve önyargılara takılıp kalbinizi ve aklınızı insanlara kapatmayın. Eğer amacınız insanları nitelendirmek değil de sevmekse, onlara bir şans tanıyın.

## AÇIK BİR KAFAYLA YAKLAŞMAK İÇİN EYLEM PLANI

Altmış yaşındaki dul babanız yeniden evlenmiş ve siz üvey annenizle ilk kez karşılaşacaksınız. Kızkardeşiniz babanızın yeni eşiyle daha önce tanışmış ve kendisinden hoşlanmamış. Kadının çok benign ve asalak olduğunu söylüyor. Bu ilk karşılaşmadada nasıl davranışınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kadını hiç görmeden kızkardeşinizin görüşünü benimsersiniz.

*“Babam böyle birisiyle niçin evlendi?”*

Gözünüze çarpan ilk şey, babanızın kolunu bir daha hiç bırakmayacakmış gibi tuttuğu olur.

*“Kardeşim haklı galiba, babamın koluna nasıl da yapışmış.”*

Söylediği ve yaptığı her şeyi önkabullerinize uydurmaya çalışırsınız.

*“Babam bu kadını nereden buldu? Bu, onun attığı her adıma karışacak.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kendisini daha hiç görmeden üvey annenizi defterden silmenin adil olmayacağı düşünürsünüz.

*“Bir süre birlikte olmadan herhangi bir hüküm vermekten uzak duracağım.”*

Kendilerine yaklaşıp babanızın kendisine eş olarak seçtiği kadını içtenlikle selamlarsınız.

*“Kendisine bir şans tanıယağım. Kendisini tanımadan nasıl birisi olduğunu bilemem.”*

Kafanızı açık tutarak sonuçlara erdem temelinde varabilirsiniz.

*“Birlikte çok mutlu görüneceğim. Babamın kendisini sevdiği aşıkâr olan birisini bulmuş olduğuna seviniyorum.”*

“Çatışma kontrol uğruna verilen bir mücadeledir.”

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

## Yirminci Bölüm

# Kontrolü Paylaşın

Kontrol mücadelelerini nasıl aşabileceğinizi bilmek ister misiniz?

Kontrolü ele almak yerine paylaşmak fikriyle beni ilk tanıştıran akıllı bir taksi şoförü oldu. Waikiki'deki seminerimiz geç saatte sona ermiş ve Maui'ye dönüş uçağına yetişmek için sadece bir saatim kalmıştı. Hemen bir taksiye atlatıp sürücüye acelem olduğunu söyledim. Civarı benden çok daha iyi bildiği aşıkârdı. Ama dönüp saygılı bir şekilde bana sordu: “Anayoldan da Nimitz otoyolundan da gidebiliriz. Hangisini tercih edersiniz?”

“En çabuk hangisinden gidebiliriz?” diye sordum. Başını kibarca sallayarak, “Siz seçeceksiniz” dedi. Birini tercih ettim ve yola çıktık. Kararı niçin benim vermemi istediğimi merak etmiştım. Bunu kendisine sordum.

Şöyledi açıkladı: “İnsanların acelesi olduğunda güzergâhi be-

nim seçmemin yanlış olduğunu öğrendim. Yolcular trafike takılıp geç kaldıklarında, bunun benim yüzümden olduğunu düşünüp bana kızıyorlar. Eğer hangi yoldan gideceğimizi yolcu secerse ve herhangi bir nedenden geç kalırsak, beni suçlamak yerine sorumluluğu ister istemez kendileri üstleniyor.”

### **Seçenekleri Koyun ve Karar Almalarını İsteyin**

*“Bir kararı destekleyip desteklemeyeceğimiz bizim adımıza mı, yoksa bizimle birlikte mi alındığıyla çok ilgilidir.”*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Bugünden itibaren, başkalarını da ilgilendiren önemli bir karar almak zorunda olduğunuzda, bunu tek başınıza sonuçlandırip bir oldu bitti halinde sunmayın. Böyle yaparsanız, başka bir seçenek olmasa bile, etkilenecek insanlar karşı çıkacaktır. Niçin? Çünkü kendileriyle *birlikte* değil, kendilerine *rağmen* yapılmaktadır.

Bunun yerine, her ikisi de aynı şekilde kabul edilebilir olan iki farklı seçenek saptayıp, gruba her ikisini de sunun ve bir karar almalarını isteyin. İlgili kişiler kendileri almış olduğu için karardan çok daha mutlu olacaklardır.

İşiniz halkla ilişkilerle ilgiliyse, bu tekniki hiç akıldan çıkarmayın. Müşterilere ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine, onlara iki seçenek sunun ve hangisini tercih ettiklerini sorun. “Gelecek Pazartesi saat birden önce bir randevu vermemiz mümkün değil” demek yerine, “Size Pazartesi saat bir ya da üç için bir randevu verebiliriz. Hangisini tercih edersiniz?” diye sorun. “Konser iptal edildiği için paranızı geri ödemek zorundayız” demek yerine, “Paranızı geri mi ödeyelim, yoksa bu hakkınızı sonbahar konserleri dizisinde kullanmayı mı tercih edersiniz?” diyebilirsiniz. İnsanlara tercihte bulunma olanağı vermeniz kendi adımlarının sorumluluğunu

üstlenmelerini mümkün kılar ve gelişmeden daha büyük bir tatmin elde etmelerini sağlar.

## İnsanları Sürecin Bir Parçası Haline Getirin

*“İnsanlar, başkalarının bulmuş olduğu nedenlere oranla kendi keşfettikleri nedenlerden daha çok ikna olurlar.”*

— BLAISE PASCAL

Bir seminer grubunda bu kontrol konusu tartışılıyordu. Bir bey, siz grubun çıkarına davranışın olsanız, insanların, kendilerini dışlanmış hissedebilecekleri için liderliğinizin takdir etmeyeceği ve karar alma sürecine katkıda bulunma olanağına sahip olmadıkları için muhtemelen ayak direyecekleri düşüncesinden özellikle etkilenmiş benziyordu.

Şöyledi: “Bunu geçen yıl bilmış olmayı çok isterdim. Büyük oğlum sonbaharda üniversitede başlayacaktı ve ben de, hep sözünü edegeldiğimiz uzun bir tatil gezisine çıkacaksak bunu ancak bu yaz yapabiliriz, diye düşündüm. Karayolları haritasını öňüme serip Amerika'daki bütün gezi güzergâhlarını inceleyip seyahat programımızı belirlemek ve gerekli rezervasyonları yaptırmak için saatlerimi harcadım.

“Sonunda büyük gün geldi. Karavanımıza atlayıp Kaliforniya'dan yola çıktık. Daha on kilometre gitmemişti ki, küçük kızım, ‘Disneyland'e ne zaman gideceğiz, babacığım?’ dedi. Kendisine gitmeyeceğimizi, çünkü temmuzda çok kalabalık olduğunu, saatlerce kuyruk bekleyemeyeceğimizi anlattım.

“İnanamadı, ‘Disneyland'e yarım saat mesafedeyiz ve gitmeyeceğiz?’ Kendisine, iki gün sonra Büyük Kanyon'da olmanız gerektiğini, bu yüzden şimdiden zaman kaybedemeyeceğimizi söyledi. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu karar hiç hoşuna gitmemiştir, bütün gün homurdandı durdu.”

Öyküsünü şöyle sürdürdü: “Hiç Los Angeles'den doğu

tarafından çıktığınız oldu mu? Gözünüzü görебildiği her yer kızgın çölden ibarettir, eriyen asfaltın üzerinde sıcak hava dalgaları titreşir. Bütün arzumuz bir an önce kamp yerine varıp yüzme havuzunun sularına dalıp serinlemekti. On iki saat yolculuktan sonra nihayet kamp yerine vardığımızda, kaydımızı yaptırap hemen havuza koştu... ve bir de ne gördük: Havuzun dibi çatlamış ve içinde bir damla su kalmamıştı!

Sonunda Büyük Kanyon'a vardığımızda büyük arabamızı park edecek bir yer bulamadık. Her tarafi dolaşıp park yeri aradım, sonunda canıma tak etti ve ben de arabayı yoluñ kenarına bıraktım. O an çekip çekmeyecekleri umurumda bile değildi. Onların olsundu!

“Yürüyerek kanyonun kenarına gittik. Küçük kızım büyük yarıga bir göz attıktan sonra dönüp bana baktı. Yüzünden, ‘Bunun için mi Disneyland'e gitmedik?’ sorusunu okumak zor değildi.”

### Eğlenebiliyor muyuz?

*“Başa birisinin başına geldiği sürece her şey eğlencelidir.”*

– WILL ROGERS

Baba, tatil öyküsünü anlatmayı söyle sürdürdü: “O andan sonra her şey ters gitmeye başladı. Ertesi gün arka koltuktan duyduğum tek şey sürekli şikayetlerdi: ‘Ne zaman varacağız?’ ‘Daha ne kadar gideceğiz?’ Beni takdir etmediklerini, bana kızdıklarını hissediyordum. Oysa tatilimizi planlamak için ben saatlerimi harcamıştım. Birlikte eğlenebilmek için üç hafta işten ayrılmıştım. Sonunda dayanamayıp, karayolları haritasını alıp ikiye katlayıp havaya fırlattım. ‘Ben vazgeçiyorum, alın tatili kendiniz planlayın.’”

“Sonra gerçekten de öyle yaptık. Günleri paylaştık. Bir gün kızımın, bir gün oğlumun, bir gün karımın, bir gün de benim

oldu. Herkes kendi gününde, akşam saat yediden önce varma-mız ve önceden saptanan miktarda para harcamamız koşuluya, nereye isterse hepimizi oraya götürebilecekti. Eğer birimiz o günü uyuyarak geçirmek isterse, herkes uyuyacaktı. Eğer yolda giderken bir canlı yılan şovunu izlemek isterse, durup hepimiz izleyecektik.

“Biliyor musunuz? Bu tatilde aile olarak birlikte hayatımı-zın en güzel zamanını geçirdik. Geç de olsa tatillerden niye zevk almadıklarını öğrenmiştim. Çünkü *kendi* tatillerine değil, *benim* tatilime çıktıyorlardı.”

Bu beyin öyküsünü birçok kez anlattım ve bir tepki alma-dığım hiç olmadı. Aynı şey birçok insanın başından geçmiş. Bir seferinde, gene bu öyküyü canlandırırken, bir bayan kızın bir tonla söyle girdi: “Bizim ailemiz de işte tam böyleydi. Ay-nı şeyi biz de yaşadık. Babamız New England’da gezip güz yapraklarını seyretmemiz için bir karavan kiraladı. Baba-min şanssızlığına, arabada bir televizyon da vardı ve *General Hospital* dizisindeki Luke ile Laura’nm düğünü bizim açımızdan ağaç kümelerinden çok daha ilginçti. Babamın ön koltuk-tan arkaya dönüp, ‘İki bin papeli ben bu uyduruk dizileri sey-redesiniz diye saymadım, şimdi o aleti kapatın ve gelip *yap-raklara bakın*’ diye bağırmasını hiç unutmayacağım.”

Bu öykülerdeki ebeveynler gibi, sizin de, bir şeyi örgütle-mek için bir sürü zaman ve çaba harcadıktan sonra teşekkür yerine sadece şikayet ve sizlanmalarla karşılaşığınız hiç oldu mu? Eğer durumun kontrolünü kendileri değil de siz elinizde tutuyorsanız, insanlar genellikle şükran duymayacaktır. Eğer kontrolü elde tutmak yerine paylaşmayı öğrenebilirseniz, o za-man bunun *kendi* tatilleri olduğunu düşüneceklerdir.

Bir durumun sorumluluğunu taşmanız bütün kararları ken-dinizin alması gereği anlamına gelmez. Anlaşmazlık konu-larını çözüme ulaştırmak için durumu araştırın, adil ilkeler belirleyin, mantıklı seçenekler sunun ve ilgili kişilerin kararı almasını sağlayın. Nihai sonuç bazlarının hoşuna git-

meyebilir, ama kararı ortaya çıkarılan sürecin bir parçası olmuş oldukları için, onu kabul etmeye daha istekli olacaklardır. Mevcut koşullarda bunun mümkün olan en iyi karar olduğunu kendi gözleriyle göreceklerdir.

## Kontrolü Vermek ve Almak

*“Hepimiz beklenmedik bir karşılaşmada üstte kalmaya çalışırız. Öteki kişiye galebe calmayı başarır ve bizim görüşümüz egemen olursa, kendimizi güçlü hisseder ve psikolojik bir üstünlük duygusu yaşarız.”*

– JAMES REDFIELD

İkili ilişkilerde öteki kişinin üstüne çıkma dürtüsüne, bu yıkıcı arzuya karşı uyanık olun. Başka birisinin zararına elde edebileceğiniz herhangi bir psikolojik üstünlüğün tamamen geçici olduğunu hiçbir zaman aklınızdan çıkarmayın. Odetta'nın dediği gibi, "Kendimizi ne kadar iyi hissedersek, uzun görünmek için başkalarının tepesine vurmaya o kadar az ihtiyaç duyuyoruz." Bunun tersi de doğrudur. Başkalarına vurmak yerine onlara yardımcı olmaya ne kadar çok çalışırsanız, kendinizi o kadar iyi hissedersiniz.

Öteki insanları rakip değil ortak ve yoldaş olarak görün. Klasik tarzda tepeden bakarak iletişim kurmak yerine, işbirlikçi çözümler arayın. Öteki insanlara galebe calmaya çalışmak yerine, kendinizi herkesin kazançlı çıkacağı sonuç ve durumlar yaratmaya adayın. Bertrand Russell'ın dediği gibi, "Ya birlikte var olacağız ya da hiç var olmayacağız."

Seminlerimin birinde bir borsa brokeri söz alıp şunları anlattı: "Ben buna inanıyorum, ama çevremdeki insanlar bunu kesinlikle kabul etmiyor. İşletmecilik okullarında şirket merdiveninin tepesine tırmanma konusunda öğretenlerin ışığında, sizin anlattıklarınız boş laftan ibarettir. Finans sektörü son derece rekabetçidir. Benim çalıştığım firma bir kurtlar sofra-

sıdır. Üretmezseniz kendinizi kapının önünde bulursunuz. Hepimiz aynı müşteriler ve aynı promosyonlar için rekabet ediyoruz. Bir yerde, *Wall Street* filmindeki “Hırs iyidir” diyen o Gordon Gecko gibi olmak zorundasınız.

Aynı seminerdeki bir kadın söyle katılarak, “Ben de aynı şekilde düşünüyorum” dedi, “Eğer başkaları bizi kontrol etmeye çalışıyorsa elimizden ne gelebilir? Biz herkesin kazançlı çıkışacağı hayatlar yaşamak isterken, çevremizdeki insanlar aynı ilkeleri benimsemiyorsa ne yapabiliriz?”

Bu kitabın dördüncü kısmı bu konuları ele alıyor. Başkaları kaba ve rekabetçi davranışırken sizin kibar ve işbirlikçi olmayı nasıl sürdüribileceğiniz ve nasıl kendi adınıza ayağa kalıp hayır diyebileceğiniz üzerinde duruyor. Etrafinızdakiler tersini yaparken değerlere dayalı bir yaşamı nasıl sürdürebileceğinizi öğreneceksiniz.

## KONTROLÜ PAYLAŞMAK İÇİN EYLEM PLANI

Bir arkadaşınızla birlikte hafta sonunda kayak kaymak için dağa çıkmak istiyorsunuz. Sizden çok daha iyi kayıyor ve hemen zor eğimlere yöneliyor. Zor dönüşleri başarabilmek için daha çok çalışmanız gerektiğini biliyorsunuz, ama arkadaşınız sizi kendisine eşlik etmeye zorluyor. Bu işin içinden nasıl çıkarsınız?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Duruma hâkim olmaya çalışmasını takdir etmezsiniz.  
*"Mark, beni hazır olmadığım bir şeyi yapmaya zorlayamazsun."*

Mark, ödeklelige son vermenizi, size dikkat edeceğini söylüyor.  
*"Endişe edecek bir şey olmadığını nasıl iddia edebilirsin? Yukarıdaki dev gibi yarıkları görmüyorum musun?"*

Arkadaşınız, soruna bir ya hep ya hiç durumu olarak bakmaya devam ediyor.

*"Bana huzursuzluk verecek bir şeyi yapmaya zorlama beni. O kadar yolu bütün günümü seninle kavga etmekle geçirmek için gelmedim."*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Durumu her ikinizin de kazançlı çıkacağrı bir şekilde yönlendirebileceğinizi bilirsiniz.

*"Gel, bu işi kaymaktan ikiminin de zevk alacağı bir şekilde nasıl halledebileceğimize bakalım."*

Her ikinize de bir miktar kontrol sağlayacak bir çözüm ararsınız.

*"Senin alçak tepelerde kaymak istemen ne kadar anlaşılır bir şeyse, benim de bacagımı krmak istemem o kadar anlaşılır değil mi?"*

Her ikinizin de arzu ettiğini elde edebilmesi için seçenekler sunarsınız.

*"İstersen sen karşısındaki yüksek tepelere bir göz atarken, ben de kolay eğimlerde biraz çalışayım. İntibalarımızı yemekte değiş tokuş ederiz."*

## **Dördüncü Kısım**

**İstediğinizi, İhtiyaç  
Duyduğunuzu ve Hak  
Ettiğinizi Fazlaşıyla  
Elde Edin**

“Hayatta öğrenmesi en zor şey, hangi köprüden geçmek hangi köprüyü yakmak gerektiğine karar verebilmektir.”

– DAVID RUSSELL

## Yirmi Birinci Bölüm

# Muharebelerinizi Kendiniz Seçin

Bir şeyin, açığa çıkarmak gerekecek kadar önemli olup olmadığını nasıl karar verebilirsiniz? Ne zaman kapalı tutmak, ne zaman açığa çıkarmak gerektiğini nasıl bilebilirsiniz?

Karşı karşıya gelmek ya da gelmemek, işte bütün mesele bundadır. Birisini sadece size karşı davranışından hoşlanmadığınızda karşınıza almak zekice bir yaklaşım değildir. *Zekice* olan, birisini karşınıza almadan *önce* bunun bütün olası sonuçlarını gözden geçirmektedir.

Büyük bir tıbbi grubun hasta bakım müdürü olan dostum Therese ancak kırk yaşma geldiğinde hamile kalabildi. Sorunlu bir dokuz ay geçirdi ve bunun son üç ayında evde yatmak zorunda kaldı. Sağlıklı bir oğlan çocuğu dünyaya getirdi, ama yeniden işe başlayabilmesi için görece uzun bir istirahat dönemi geçirmesi gerekti. İşvereni doğum izni konusunda cömert davrandı ve hem yerini açık tuttu, hem de işe gelmediği aylar için de maaşını ödedi.

İşe başladıkten bir süre sonra, Therese bir rastlantı sonucu maaşının öteki bölüm şeflerine oranla yılda 10 bin dolar daha düşük olduğunu öğrendi. Yetenekleri, sorumlulukları ve kıdemî ötekilerden daha aşağı olmadığı için, bu farkın adil olmadığını düşünüyordu. Bu rahatsız edici olguyu öğrenmiş olduğu günlerde kendisini ziyarete gitmiştirm. Ertesi gün genel müdürle bu sorunu görüşmek ve bu haksızlığın giderilmesini talep etmek niyetindeydi.

Kendisine tek bir soru sordum: "Therese, bu iyi bir zamanlama mı?" Duruma bu açıdan baktığında, işvereninin son ay larda kendisine birçok öden vermiş olduğunu hatırladı. Odasına girip maaş sorununu gündeme getirseydi, şefi muhtemelen artışı onaylayacak bir ruh hali içerisinde olmayacağı, daha çok, "Sen işe yaramaktan çok sorun çıkarıyorsun" deme eğiliminde bulunacaktı.

Therese, buna öfkelenmek yerine, birkaç ay örnek bir iş performansı göstererek kendi değerini firmasına kanıtlamaya karar verdi. Bunu başardıktan sonra, kendisiyle maaş konusunu konuşturduğunda genel müdür talebine muhtemelen daha olumlu bir açıdan yaklaşacaktı.

### Riskleri Hesaplayın

*"Tanrı bize; değiştirilmesi mümkün olmayan şeyleri sükünetle kabul etme inayetini, değiştirilmesi gereken şeyleri değiştirmeye cesaretini ve ikisini birbirinden ayırt edebilme bilgeliğini bağışlamıştır"*

– REINHOLD NIEBUHR

Canınızı sikan bir kişiyi ya da durumu düşünün. Aşağıdaki Muharebelerinizi Kendiniz Seçin ölçütlerini kullanarak, buna karşı çıkışmanın akıllıca mı, yoksa riskli mi olduğuna karar verevin. Kendinize şunları sorun:

1. *Bu sıradan bir olay mı?* Belki tezgâhtarın biri size tatlim diye hitap etmiştir ve siz de bundan hoşlanmamışsınızdır. Kendinize sorun: "Bu kişiyi hayatta bir daha görecek miyim?" Açık ki, bu konu dünya barışını tehdit edecek değildir. Aldırmadan yürüüp geçebilirsiniz.
2. *Bu direngen bir rahatsızlık mı?* Ya aynı işyerinde birlikte çalışığınız bir tezgâhtar size günde yirmi kere tatlim diye hitap ediyorsa? Şimdi çıta daha yükselmiştir. Bu bir kerelik kızgınlık değildir. İş bu noktaya varlığında söz konusu kişiyle bir görüşmekte yarar vardır.
3. *Olayını tarihsel arkaplanı nedir?* Hafifletici sebepleri değerlendirin. Belki siz işe daha yeni girmişken, size tatlim diye hitap eden kişi yirmi yıllık bir elemandır. Belki son zamanlarda başka konularda şikayetçi olarak hoşgörü kredinizi doldurmuşsunuzdur. Bu durumdan sizden başka rahatsız olan kimse var mı?
4. *Davranış kasıtlı mı, yoksa masum mu?* Bunu sizi karşısına almak için kasıtlı olarak mı yaptığıni düşünüyorsunuz, yoksa bu şefkatli bir muhabbet ifadesi mi?
5. *Bu durum değişimdir mi?* Kişi davranışını değiştirebilecek durumda mı? Size değişik davranışa açık mı? Belki de, bu kişi size kendi adınızla hitap edebilirdi (zaten adınız yakınızda asılı), ama bütün yetişkin yaşamı boyunca kadınlara hep tatlim diye hitap etmeye alışmıştır ve bunu değiştirmek için şimdi bir neden görememektedir. Belki söyle düşünüyordur: "Ben böylediyim. Beğenmiyorsan, sen bilirsin."

Bir keresinde bir duvar yazısında şunları okumuştum: "Hiçbir zaman bir domuzu şarkı söylememi öğremeye kalkışmayın. Hem vaktinizi boş harcamış,

hem de domuzu boşuna taciz etmiş olursunuz.” Bu kişiyi insanlara tatlım diye hitap etmekten vazgeçirme-nin domuza şarkı öğretmekle eşanlamlı olacağı sonucuna varabilirsiniz.

*6. Söz konusu olan uzun vadeli bir kazanım ile kısa vadeli bir kayıp mı?* Kendinize şunu sorun: “Bu konuda kavgaya tutuşursam ne olur? Muharebeyi kazanıp da harbi kaybedebilir miyim? Daha büyük bir amaç uğruna bu küçük konuya gözüümü kapatabilir miyim? General George S. Patton şunu önermişti: “Hesaplı riskler alm. Bu ihtiyatsız olmaktan çok farklıdır.” Belki, bu somut köprüyü geçmişenin bedeli gerilimli bir çalışma ilişkisi olabilir ve siz bu bedeli ödemeye razi değilsinizdir.

### **Ağzınızı Harekete Geçirmeden Önce Aklınızı Vitese Takın**

*“Ancak aptallar suyun derinliğini iki ayaıyla birden kontrol eder.”*

– AFRİKA ATASÖZÜ

Yukarıdaki kontrol listesini gözden geçirdikten sonra, ya simdi sesinizi yükseltmeye ya da bütün zamanlar için barış içinde yaşamaya karar verebilirsınız. Bu faktörleri dikkate alıp suyu kontrol ettikten sonra, konunun peşine düşmeye değimeyecek kadar önemsiz olduğu sonucuna varabilirsiniz. Ya da öbür yanınızı da çevirmek istemediğinizi, konunun diğer kişinin dikkatine sunulmasını gerektirecek kadar önemli olduğunu düşününebilirsınız. Her iki durumda da, aklınızın el freni takılıyken ağzınızı harekete geçirmemiş, düşünerek davranışmış olacaksınız.

Bir arkadaşım kendisini yıllardır meşgul eden küçük bir konuyu Muharebelerinizi Kendiniz Seçin ölçütlerini kullanarak

hallediyor. Arkadaşım kendisine tam adıyla, Robert olarak hitap edilmesini ister. Önceleri, birisi kendisine Bob ya da Rob diye seslendiğinde için için kızardı. Şimdi, birisi kendisine böyle hitap etme densizliğini gösterdiğinde, önce kendisine bu kişiyi bir daha görüp görmeyeceğini soruyor. Eğer görmeyecekse, hiç aldırmıyor. Eğer o kişiyle birlikte olmak durumundaysa, sakin bir şekilde, "Bana Robert diye hitap edilmesini tercih ederim" diyor.

### Dırdır Etmek mi, Etmemek mi?

*"Uzun vadeli ilişkilerimizde diğer tarafın eksikliklerini abartır ıstınlıklarını küçümseriz."*

– ANONİM

Eşler için düzenlediğimiz Tongue Fu seminerlerinde katılımcılardan eşlerinin hoşlanmadıkları bir yanları üzerinde düşünmelerini istiyorum. (Çok bilmişin biri bir keresinde, "Sadece bir yanlarını mı?" diye espriyi patlattı.) Sonra, bu rahatsız edici davranışın sorun etmeye değil değimeyeeceğini belirlemek için altı ölçütü kullanmalarını söylüyorum. Eğer arzu edilmenen bu nitelik hiçbir zaman değişimeyecekse ve eşleri bu kusurlarını bağıslatacak başka yanlara sahipse, kendilerine bu eksikliğe takmak yerine eşlerini bir bütün olarak ele almayı öneriyorum.

Bir kadın bu fikrin evliliğini kurtardığım anlattı: "Kocam golf oynamayı çok sever. Aslında golf için *yaşar* demek lazım. Her cumartesi, gökten yağmur bile boşansa, sabah saat yediden öğleden sonra ikiye kadar birkaç kafadar hep golfte olurlar. O nedenle, çocuklarımızın hiçbir spor karşılaşmasına katılamaz. Onları müsabakalara hep ben götürürüm ve babalarının kendilerini seyretmeye niçin gelemediğini açıklamaya çalışırim.

"Bunun çocuklar (ve beni) incittiğini kaç kez anlattımsa da

bir faydası olmadığından. Golf onun için tartışılmaz bir konuydu. Bütün hafta çok yoğun çalıştığını ve yarım günü olsun istediği gibi geçirmeye hakkı olduğunu düşünüyordu. Bu içimde o kadar öfke biriktirmişti ki, sonunda kendisine bir ultimatom vermeye karar verdim: Eğer golf ailesinden daha önemliyse, biz onsuz da yapabilirdik.

### Ültimatom mu, Anlayış mı?

*“Çoğu insan birisinin kendisini çıldırtmasını beklemeyi. Bunu kendisi yapar.”*

– ANONİM

Golf dulu bayan, eşine bir ultimatom verip vermemeye karar vermek için altı ölçüyü gözden geçirdiğini anlattı. “Golf oynamaktan vazgeçmeyeceğini düşündüm. Golfun ruh sağlığını koruduğunu ve topa kendi başına vurabildiği sürece hiçbir şekilde bırakmaya niyeti olmadığını daha önce birkaç kez belirtmiştim.

“Sonra kendime şu önemli soruyu sordum: ‘Bu konu evliliğimizi tehlikeye atmaya değer olacak kadar önemli mi?’ Austin’in bu eksisine karşı sahip olduğu bütün artıları tek tek gözümün önünden geçirdim. Sonuçta, bu tek konunun benim gözümde oransız bir boyut kazanmış olduğunu ve yirmi yıllık bir ilişkiye son vermeye değmeyeceğini gördüm.

“Tersine, bu hobisine çıldırmak yerine, buna ilişkin tutumumu değiştirmeye karar verdim. Delirmek yerine, kendisine arkadaşlarıyla dışarı çıkma olanağı veren bu sporda becerikli olmasına sevinmeliydim. Çocuklara, bu tek eksikliği yerine babalarının kendileri için yaptığı bütün öteki şeyler üzerinde yoğunlaşmalarında yardımcı olmaya karar verdim. Ve hafta sonlarından payımı alamamış olmamak için, pazar sabahları en iyi arkadaşımla buluşup gezmeye çıkmaya başladım. Kaybedeceğim baştan belli olan bu muharebeye girmemeyi tercih ettim ve sonuçta hepimiz kazandık.”

## Yeni Manzaralar Aramak mı, Yeni Bir Gözle Bakmak mı?

*“Herkes dünyayı değiştirmeyi düşünüyor, kimse kendini değiştirmeyi akıl etmiyor.”*

— LEO TOLSTOY

Sizi mutsuz kılan bir durumu düşünün. Bu konuda yapabileceğiniz başlıca üç şey vardır. Sunları yapabilirsiniz:

1. *Diger kişiyi değiştirmek.* Bu pek mümkün olmaz.
2. *Durumu değiştirmek.* Büyük çaplı bir adım (örneğin, işten ayrılmak, boşanmak ya da okuldan ayrılmak) atmadan önce kendinize şunu sorun: “Tasarladığım bu değişikliğin karşılığını alabilecek miyim?” Eğer bir deneleme olmayacaksa bu adımı atmak aklılıca olmayacağındır. Sizi mutsuz kılan bu durumdan kurtulmakta acele ederken, sizi belki daha da mutsuz edecek bir başka duruma yuvarlatabilirsiniz.

Dorothea Dix'in dediği gibi, “Boşanmanın her derde deva olduğunu düşünenlerin çoğu, bunu denediklerinde ilacın hastalığın kendisinden daha better olduğunu görür.” Başka bir deyişle, çitin öbür tarafındaki otun gerçekten daha yeşil olduğundan emin olmadan üzerinden sıçramayın.

3. *Kendinizi değiştirmek.* Bu seçenek her zaman vardır ve her zaman iyi sonuç verir. Kendinizi değiştirmeye sürecinde (ya iddianızı daha belirgin kılmaya çalışır ya da ilişkinin olumlu yanlarıyla yetinmeye tercih edersiniz), genellikle diğer tarafın size karşı davranışını da etkilersiniz ve bu durumu iyileştirir. Kendinizi değiştireerek dünyانızı da daha iyi bir yönde değiştirebilirsiniz.

“Yeni manzaralar aramak yerine” demişti Marcel Proust, “yeni gözler geliştirin.” Eğer harekete geçmenin sonuçları yıkıcı olacaksa, o zaman yeni gözler geliştirmeye çalışmakta yarar vardır. Mevcut manzaranıza yeni bir açıdan bakmayı tercih ederek görüşünüzü iyileştirebilirsiniz.

### MUHAREBELERİNİZİ KENDİNİZİN SEÇMESİ İÇİN EYLEM PLANI

Komşunuzun genç oğlu yüksek sesle rock müziği çalmayı çok seviyor. Saat gecenin on biri ve siz uyumaya çalışıyorsunuz. Sonunda canınıza tak ediyor ve “Bu lanet zırıltıyla bir son verin artık!” demek üzere telefona sarılıyorsunuz. Ne yapardınız?

#### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Sonuçları hiç dikkate almadan konuşur ve bütün duygularınızı komşunuza aktarırsınız.

*“Saatin kaç olduğundan haberiniz var mı? Ya bu gürültüyü yok edersiniz ya da gelip bunu kendim yaparım.”*

Rahatsız edici müzik konusunda dırdır etmeye devam edersiniz.

*“Bu çöplükten böyle bangır bangır sesler yükselirken insanlar huzur içinde uyuyabilir mi sinyorsunuz?”*

Tehditte bulunursunuz.

*“Müziği kapatmazsanız hemen polis çağırıyorum.”*

#### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Muharebenizi kendiniz seçersiniz.

*“Bu sıradan bir olay mı? Dıren gen bir dert mi? Hiç hoş değil ama, haftada en çok üç gece oluyor”*

Bu konuya deli olmaya degeip degmeyeceğini değerlendirmeye devam edersiniz.

*“Kasılı olarak mı, yoksa farkında olmadan mı yapıyorlar? Bu değişimdir mi? Arkaplanı ne? Zamanlama iyi mi?”*

Ele almaya degecek kadar önemli olduğuna karar verirsiniz.

*“Jerry, lütfen oğluna müziği biraz kısmasını söyleyebilir misin?”*

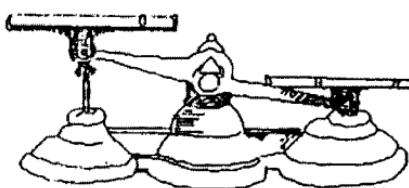
“Size başarının değil ama başarısızlığın formülünü verebilirim: Herkese hoş görünmeye çalışın.”

– BILL COSBY

## Yirmi İkinci Bölüm Hayır Deyin

İşinizi ya da dostluklarınızı riske atmadan nasıl hayır diyebileceğinizi öğrenmek ister misiniz? Tongue Fu büyük ölçüde, hem kendi haklarınıza hem de aynı zamanda başkalarınıninkine saygı göstermeyi öğrenmekle ilgilidir. Bu kolay değildir. Ne zaman kendinizi, ne zaman başkalarını başa alacaksınız?

Eğer başka insanlara sürekli boyun eğip evet derseniz ilişkileriniz pek sağlıklı olamaz. Eğer sadece kendi duygularınızı dikkate alırsanız da sağlıklı ilişkiler beklemeyin. **Başarılı ilişkiler kurup sürdürmenin anahtarı ihtiyaçları dengede tutabilmektedir.** Bunu yapmak kuşkusuz söylemek kadar kolay değildir. O nedenle, ne zaman insanların isteklerine ayak uydurup evet demenin, ne zaman da kendi görüşünüzde ısrar edip hayır demenin uygun olduğunu açılığa kavuşturmada size yardımcı olabilecek elle tutulabilir bir araç geliştirdim.



Sizi karşıt yönlerce çeken zorlu bir kararla karşı karşıya kaldığınızda, yanda görülen eski moda teraziyi gözünüzün önüne getirin. Karşılanmakta olan ve karşılaşamama-

yan ihtiyaçları belirleyip ayrı ayrı terazinin kefelerine yerleştirerin. Böylece kime özen gösterdiğinizin ve kime göstermedığınızın nesnel bir muhasebesini elde etmiş olursunuz. Eğer terazi sizden yana ağır basıyorsa, o zaman diğer kişiye de istediklerini vermenin zamanı belki gelmiş demektir. Eğer sürekli kendi ihtiyaçlarınızdan ödün veriyorsanız, o zaman bir isteği geri çevirmek bencillik değil akıllılık olur.

### Bencil mi, Özverili mi?

*“Bencillik; canınızın istediği gibi yaşamak değil, başkalarından sürekli kendi istediğiniz gibi yaşamalarını talep etmek demektir.”*

— OSCAR WILDE

Örneğin, birisi size bir şey yapmanız için yalvarıyor ve siz iki karşıt yöne çekildiğinizi hissediyorsunuz. Birkaç dakika ara verip terazinin kefelerini doldurun. Tamamlanmış resim kabul edebileceğiniz bir yanıt ulaşmada size yardımcı olacaktır. Eğer kendi çıkarlarınızı dışlama pahasına diğer kişinin çıkarlarını dikkate aldiğiniz aşıkârsa, o zaman hayır demeniz yerinde olacaktır. Yok eğer son dönemde diğer kişinin istekleri ihmal edilmişse, belki de şimdî evet demenin zamanıdır.

Atölye çalışmalarımızdan birinde, Glenn adında birisi söz alıp teorik olarak bu yaklaşımı onayladığını, ama gerçek yaşamda uygulamada oldukça zorluk çektiğini belirtti. “Ben her zaman müzikaldeki ‘Hayır diyemem’ şarkısını söyleyen o karaktere benzedim. İşleri hep en meşgul insanlara verirseniz ya-

pilmasımı güvence altına almış olursunuz, şeklindeki tavsiyeyi duymuşsunuzdur. İşte ben öyle birisiyim. Haftanın her akşamı bir toplantı var. O kadar çok örgüte üyeyim ki artık izleyemez oldum. Motor çoktan teklemeye başladı, ama ne zaman geri durmaya çalışsam, birisi gelip yeni bir projeyi üstlenmemi rica ediyor."

Sınıfımız Glenn'in durumunu sınıf projesi olarak ele almayı bennisedi. Bir katılımcı, kendisinden değişik yükümlülüklerini saymasını isterken, diğer bunları resimde gördüğünüz gibi terazinin üzerine çizdi. Glenn gerçekten de birçok örgüt için çalışıyordu. Ya kendi ihtiyaçları? Sağlığı nasıl gidiyordu? Dostları ve ailesiyle ilişkileri nasıl? Hobileriyle uğraşacak zamanı oluyor muydu? Zamanını gerçekten istediği gibi mi geçiriyordu, yoksa hayatı kontrolden çıkışmış mıydı?

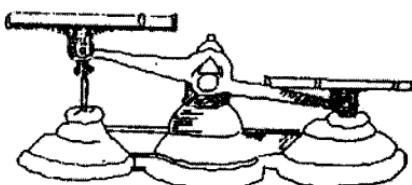
Glenn, terazinin bir kefesindeki sosyal yükümlülüklerinin uzun listesini diğer kefedeki kişisel faaliyetlerinin sıksa listeyle karşılaştırduğunda, kendi açısından sorunun bütün zamanlar için çözülmüş sayılabilceğini belirtti. "Bunu zihnimden yapmaya çalıştığmda kafam karışıyordu. Üzerinde düşünmek işi daha da karmaşıklaştırdı. Bu andan itibaren bu teraziyi kullanarak, anın baskalarına boyun eğip faturasını ileride ödemek yerine, bilgiye dayalı kararlar alacağım."

### GLENN

- ✓ Aile
- ✓ Sağlık
- ✓ Arkadaşlar
- ✓ Hobiler

### ÖTEKİLER

- ✓ Rotary Klüp
- ✓ Sendika
- ✓ Mezunlar
- Cemiyeti
- ✓ Kilise konseyi
- ✓ Okul-Aile Birliği başkanı
- ✓ 4H danışmanlığı
- ✓ Apartman sakinleri kurulu



## İşinizi, Dostunuzu ya da Ailenizi Kaybetmeden Hayır Deyin

*“Kişilerarası ilişkileri yürütmede başlıca üç olası yaklaşım vardır. Birincisi sadece kendinizi dikkate almak ve ötekileri hiçe sayarak sırtlarına binmektir. İkincisi her zaman kendinizden önce başkalarına yer vermektir. Üçüncü yaklaşım orta yoldur; birey önce kendisine yer verir ve ötekileri dikkate alır.”*

– JOSEPH WOLPE

Glenn sözünü şöyle sürdürdü: “Şimdi bu ağır programı birlikte çalıştığım öteki arkadaşlara ters düşmeden nasıl hafifletebileceğim sorusu var.” Önemli bir nokta. İstekleri, kişisel ya da mesleki ilişkilerinize zarar vermeden nasıl geri çevirebilirsiniz? Aşağıdaki dört adımı kullanarak hiç endişeye kapılmadan hayır diyebilirsiniz.

1. *“Bu konuda düşünmek için biraz zamana ihtiyacım var”* deyin. Eğer baskı altında kaldığınızda evet deyiip sonra “Nereden bu işe karıştım?” diye pişman olmak gibi bir huyunuz varsa, zaman tüketici ek sorumlulukları arasında kabul etmeyeceğiniz konusunda kendinize söz verin. Müzakereciler, insanların hemen cevap vermeye zorlandıklarında olağan durumda kabul etmeye yanaşmayacakları ö dünleri verdiklerini iyi bilirler. Zihinsel atak taktiklerine hazırlıksız yakalanmayın. Hangi ihtiyaçları karşılamayı tercih edeceğinize, kendinizle baş başa kaldığınızda duru bir kafayla karar verin.

Geri durmanızı önermediğimi anlamamızı istem. Vurgulamaya çalıştığım, gerçek yaşamda insanın bir gecede kesin kararlı hale gelmesinin kolay olmadığıdır. Yıllardır öyle olmuşlarsa, insanların arasında paspas olmaktan çıkabileceğini söylemek gerçekçi değildir. Bu ilk adım, sırtınıza ek sorumlu-

luklar yükleyip kendinizi çökertmeden önce iki kez düşünmenize olanak verir.

2. *Hayır ve evet deyin.* Söz konusu istemi geri çevirin ve işinize daha çok gelen bir alternatif önerin. Örneğin, eğer Glenn'e meslek örgütünde yöneticilik önerilseydi, bu emek yoğun görevden affedilmesini rica edip, bunun yerine örgütün aylık dergisine makale yazarak katkıda bulunmayı önerebilirdi. Bu işi diğer yöneticilerle işbirliğine gerek kalmadan evinde de yapabilirdi.
3. *Hayır deyin ve sorunu başka araçlarla çözün.* Kendinizin söz konusu olamayacağını belirtin ve yerinize iyi iş çıkarabilecek bir başkasını önerin. Siz de, olayın bizzat içinde bulunmasanız bile, uzmanlığınızla destek olup arzu edilen sonuçların üretilmesine yardımcı olabilirsiniz.
4. *Kibarca, nazik bir şekilde ve suçluluk duygusuna kapılmadan hayır deyin.* Eğer hep veriyor ve hiç almiyorsanız, hiç düşünmeden hayır deme hakkına sahipsinizdir. “Öneriniz beni çok mutlu kıliyor ve ben akşamlarımı ve hafta sonlarını aileme ayırmaya söz vermiş bulunuyorum.”

Israr ederlerse konuşmayı yapıçı şekilde sürdürmek için Kullanılacak Sözleri uygulayın. “Örgütü yürütmek için gönüllülere ihtiyacınız olduğunu biliyorum ve ben eşime verdığım söze bağlı kalmak istiyorum” demeniz, hem onların duygularına saygı gösterdiğiniz, hem de sizin kendi ihtiyaçlarınızı ortaya koyar. Unutulacak Sözler kullanarak - “Özür dilerim, ama bunu yapmam hiçbir şekilde mümkün değil. Bu son yıllarda ne kadar çok şey yüklenmiş olduğumu görmeniz gereklidir”- insanların geri çevirmek sadece yabancılılaşma yaratır.

## Nezaket Sürekli Boyun Eğmek Demek Değildir

*“Alçak gönüllü olmak altta kalmak zorunda olmak anlamına gelmez.”*

– MAYA ANGELOU

Nazik olmak, her zaman yol alabilmek için ayak uydurmak zorunda olduğunuz anlamına gelmemelidir. Her ikisi de ev kadını olan Ann ile kapı komşusu Jackie beş yıldır iyi arkadaşlıklar, birlikte oyun gruplarına katılır, araba gezilerine çıkar, sinemaya giderlerlerdi. Daha sonra Jackie bir pastanede iş buldu; sabah dokuzdan öğleden sonra ikiye kadar çalışacaktı. Üç çocuğu okuldan döndüğünde evde olabileceği için çok memnundu.

En azından teoride durum böyleydi. Birinci haftanın sonunda Jackie telefon edip Ann'e pastane sahibinin kendisinden saat ikiden sonra bir süre daha çalışmasını istediğini söyledi; acaba kendisi-doneunceye kadar Ann çocuklara göz kulak olabilir miydi? Ann seve seve yardımcı olacağını söyledi.

Sonraki hafta bir başka acil durum, daha sonraki hafta gene bir başka olay Jackie'yi işte alıkoydu ve Ann farkına varmadan neredeyse her gün Jackie'nin çocuklarına bakar hale geldi. Jackie onun yardımseverliğinden yararlanıyor ve her zaman kendisi için hazır olacağını var sayıyordu.

Ann, bu açmazını benimle tartışı. Dadi rolünden artık bıkmıştı ama arkadaşını kaybetmek de istemiyordu. Kendisine ihtiyaçlarını tartıp karşılaşmasını ve dengenin ne kadar bozuk göründüğüne bakmasını önerdim. Jackie'nin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çaba gösterirken kendisinin ve çocukların çıkarları ihmali ediliyordu. Bu konuyu açık olarak konuşmayı duyarsızlık saymamalı, tersine akıllı bir davranış olarak görmeliydi.

Ann, hem kendi hakkını korumaya, hem de aynı zamanda Jackie'nin durumuna bir çözüm getirmeye karar verdi. Aynı

mahalledeki bir genç kız Jackie'nin çocuklarına göz kulak olup olamayacağını sordu. Liseli kız harcayacak bir miktar para kazanma olanağı olmuştu olmasına çok memnun oldu. Ann, sonra oturup Jackie ile konuştu; ona kendisine yardımcı olmaktan mutlu olduğunu, ayın birinden itibaren dışarıdaki işlemini yapabilmek ve çocuklarıyla meşgul olabilmek için öğleden sonralarının boş kalmasını arzu ettiğini anlattı. Kendisine çocuk bakıcısı genç kızın adını ve telefon numarasını verdi ve iki blok ötede oturan kızın, zaten Jackie'nin çocuklarını tanıdığı ve onlardan hoşlandığı için istekli ve ucuza çalışmaya hazır olduğunu belirttiğini söyledi.

### **Hayır Diyemem**

*"Bir zaman, para, enerji ya da destek talebine her hayır dediği-nizde, başka bir şeye evet diyorsunuzdur."*

— MAGGIE BEDROSIAN

Bu noktada her zaman dinleyicilerden birisi şunu sorar: "Talebini reddettiğimde kişi bana kızarsa ne olacak?" *Life Is More Than Your To-Do List* (Hayat Yapılması Gereken İşler Liste-nizden Daha Fazla Bir Şeydir) adlı harika kitabında Maggie Bedrosian, eğer her hayırın ardından bir evet yattığını, bir şeye sırtınızı çevirdiğinizde her zaman yüzünüzü *başka bir şeye döndüğünüüzü* bilirseniz, "maalesef" derken kendinizi çok daha rahat hissedecenizi söyler. Bazı insanlar çılgınca herkes için her şey olmaya çabalar, ama sonunda en özen gösterdik-leri insanlar için hiçbir şey olamadıklarını görürler. Sizin için gerçekten önemli olan ne? Zaman ve enerjiniz sınırlı kaynak-lardır. Onları önemsiz şeyler için heba etmeyin. Sizi değerli zamanınızı gerçek önceliklerinize hasretmekten alıkoyacak taleplere "Özür dilerim" diyebilmek için, en kuvvetle hissettiğiniz varlık nedeninizi belirleyin.

Kendisine bu tekniki öğrettiğim için bir bayan bana çok teşekkür etti, aşırı talepkâr bir kadın olan annesine kendini kabul ettirmede çok yararını görmüş. Rhoda gülerek şunları anlattı: "Şu deyişi hiç duydunuz mu: 'Annemin işi suçluluk seyahatleri için seyahat acenteliğidir.' Benim annem de böyledir. Her gün telefon edip bir şey ister. Kendisine hayır demekten çekindiğim için beni istediği gibi kullanmaya alışmıştı. Geçen hafta telefon edip kendisini alışverişe götürmemi istedi. O gün hiç vaktim yoktu, cumartesi günü kızlarımıla birlikte çıktığımızda kendisini almamızı teklif ettim. Bu hoşuna gitmedi ve o alışılmış tiratlarına başladı.

"Terazinin kefelerini karşılaştırma tekniki yıllar içinde annemin isteklerine nasıl sürekli boyun eğmiş olduğumu görmemi sağlamıştı. Annemi çok severim, ama bu durumda isteğini karşılayamayacağımı söylemek dürüst davranışmak olacaktı. Kendisine yapmam gereken işleri anlattım, onu ancak hafta sonu alışverişe çıkarabileceğimi ya da mutlaka o gün gitmeyi zorunlu görüyorsa kendisine bir araba çağırabileceğimi söyledim. Biraz homurdanıp bazı şeyler söyledi, ama ben kendimi hiç suçu hissetmedim, çünkü terazi sayesinde isteğini geri çevirmekte haklı olduğumu görmüştüm.

### **Ne İçin İsrar Edeceğinizi İyi Bilin**

*"Bir şey için dik duramazsanız her şey için yere düşersiniz."*

– ANONİM

Ne için ısrarlı olacaksınız? İlk yüzyılın Yahudi bilgelerinden Hillel şöyle demişti: "Kendim için değilsem, kim benim için? Sadece kendim içinsem, ben neyim? Şimdi değilse, ne zaman?" Bu ebedi sözler, başkalarına hizmet ederken kendimize hizmet etmenin önemini özlü bir şekilde dile getiriyor. Eğer ne zaman ve nasıl hayır diyeğinizi öğrenemezseniz, kendinizi feda etmenizin faturası çok yüksek olacaktır.

---

*The Joy Luck Club* (Neşeli Talih Klübü) adlı çok satan kitabıın yazarı Amy Tan şunu gözlemlemiştir: "Kendimi yitirmem birden bire olmadı. Yüzüm yıllar içinde giderek silindi." Karşılamanız gereken ihtiyaçları adil bir dengede tutmaya özen gösterirseniz, evet demeye zorlandığınızda yere serilmek durumunda kalmazsınız.

## HAYIR DEMEK İÇİN EYLEM PLANI

Firmanız yerel hayırseverlik işlerine en çok katkıda bulunanlardan biri olmakla övünüyor. Bu yıl katkılarını yüzde yüz artırmak istiyor ve bölüm başkanınız bürodaki herkesi yüksek bir bağışta bulunmaya zorluyor. Çabalarına değer veriyorsunuz, ama maaşınızın hiç de küçük olmayan bir bölümünü daha önce bir başka gönüllü kuruluşa bağışlamış bulunuyorsunuz. Yöneticiniz sizden para istediğiinde nasıl bir yanıt verirsiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kampanya liderinin ricada bulunmasının sizi zor duruma düşürdüğünü düşünürsünüz.

*“Nasıl hayır diyebilirim? Büroda benden başka herkes bir şey veriyor.”*

Aforoz edilme endişesi düşünelerinize egemen olur, sürüden ayrılmak istemezsınız.

*“Çalışma arkadaşları ne der? Cimri olduğumu düşünücekler.”*

Kampanya başkanı hayır yanıtı almak istemektedir.

*“Bağısta bulunmadığım için kötü birisi olduğumu düşünücek. En iyisi biraz verip başından savayım.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

İhtiyaçlar terazinize bir göz atıp dengede olup olmadığına bakarsınız.

*“Hayır işlerinin desteklenmesi gerektiğini biliyorum ve bağısta bulunacağım grubu kendim belirlemek hakkına sahibim.”*

Saygılı bir şekilde hayır demenin kendi a心中dan yerinde olacağı sonucuna varırsınız.

*“Kampanyanızın başarılı olmasını diliyorum ve ben önceden başka bir hayır işini desteklemeye söz vermiş bulunuyorum.”*

En kuvvetli hissettiğiniz varlık nedeninizi hatırlayarak bencil davranışmadığınızı düşünür ve baskiya boyun eğmezsiniz.

*“Yerel hayır işlerini desteklemenin önemli olduğuna katılıyorum ve kendi tercih ettiğim bir kuruluşla bağısta bulunmuş olmanın nedeni de bu.”*

“Sohbetlerdeki talihsizlik şudur ki, insanlar sözlerini nasıl sona erdireceklerini bilmeden sürdürürler.”

– SAMUEL JOHNSON

## Yirmi Üçüncü Bölüm

# Ustaca Çıkın

Karşınızdaki sözünü bir türlü sona erdirmiyorsa ne yapmanız gerektiğini bilmek ister misiniz?

Neredeyse her Tongue Fu seminerinde bu açmaz dile getilir. Herkes, kaba birisi gibi görünmeden bir konuşmadan nasıl sıyrılabilceğini öğrenmek ister. Ünlü köşe yazarı Abigail Van Buren, 1995 yılında yayınlanan bir yazısında bu yaygın soruya degenmişti. Kendisine yazan bir okuyucusu, sevdiği bir arkadaşının haftada en az dört gün telefon ederek her seferinde en azından bir saat kendisini meşgul ettiğinden şikayet etmektedir. Okuyucu zaten hayatını günde sekiz saat konferans vererek kazanan birisidir ve telefonda konuşmak akşam eve geldiğinde en son isteyeceği şeydir. Çeşitli imalara ya da “Yapacak işim var” gibi açık ifadelere rağmen, arkadaşı konuşmasını hararetle sürdürmektedir. Okuyucu arkadaşının duygularını incitmek istemez, ama iş artık kendisiyle telefonda konuşmaktan nefret ettiği noktaya varmıştır.

Abby kadına, “Özür dilerim, seninle şimdiki konuşamam, seni daha sonra arayacağım” deyip ardından telefonu kapatmayı önermişti. Daha sonra’nm ise yarın, ertesi hafta ya da bir sonraki ay anlamına gelebileceğini eklemiştir. Ayrıca okuyucusunun telesekreterli bir cihaz alabileceğini, böylece arayanları istediği gibi yanıtlayabileceğini belirtmiştir. Son olarak, “Ben kendim yere yatmadan hiç kimse üzerimden geçemez” şiarını kafasına kazımayı öğütlemiştir.

Sevgili Abby’nin tavsiyesi bu yaygın problemi ele almanın bir yoludur. “Problem” sözcüğü burada bilinçli olarak kullanılmıştır, çünkü bu kadar densizlik yapan, diğer kişinin anlatıklarına ilgi duyup duymadığını aldırmayan bir insanda mutlaka bir yanlışlık var demektir.

### **Aralıksız Konuşanları Durdurun**

*“Başkasının canını sıkmasına izin veren birisi canını sıkın kişiden daha da sefildir.”*

– SAMUEL BUTLER

Gevezeleri etkisizleştirmenin çok çeşitli yolları vardır. Bu tekniklerle bitmek tükenmek bilmeyen monologları, sadece kendilerini dinlemekten hoşlanan insanların insafına kalmadan, *ustaca sona erdirebilirsiniz*.

#### **1. Karşılanması gereken ihtiyaçları gözden geçirin.**

Sevgili Abby’nin okuyucusuörneğinde ihtiyaçların dengeden çıktığı ve bunun uzun zamandır devam ettiği belirgindi. Buna bir son verme zamam artık gelmişti.

#### **2. Karşınızdakinin sözüne son vermesini bekleyerek kendinize işkence etmeyin. Hiç susmayabilir. Sözünü kesin, ama bunu mutlaka adını söyleyerek ya-**

*pin.* Evet, sözünü kesin dedim. Adını söylemeniz konuşmasına birkaç saniye ara vermesine neden olacak, bu ise size sözel ayağınıza kapının arasına sokmak için bir fırsat sunacaktır. Size insanların sözünü kesmenin ayıp olduğunu öğretilmiş olduğunu biliyorum ve bu genel olarak doğrudur. Ama bu durumda kabalık yapan kimdir? Tek yanlış bir sohbeti nazikçe sona erdirmeniz duyarsız olduğunuzu göstermez, düşüncesiz olan kendisi hakkında sonsuza kadar konuşup durmaya çalışan haddini bilmez kişidir.

3. *Anlatmakta olduğu şeyi özetleyin.* Söylediklerini özetlemeniz kendisini dinlemekte olduğunuza ikna olmasını sağlayacaktır. Bu, saldırıyla geçmeden çekilebilmede anahtar rol oynar. Söylediklerini geri yansıtmak görüşmenin sona ermekte olduğu izlenimini yaratır.
4. *Toparlayıcı bir söyle görüşmeyi geride bırakın.* Aşırı uzayan iş görüşmelerini sona erdirmenin mükemmel bir yolu, “Telefonu kapatır kapatmaz hemen... yapacağım” ya da “Görüşmemiz sona erdikten sonra... için hemen harekete geçeceğim” demektir. Kişisel görüşmeleri kibar bir Kullanılacak Sözle bitirin: “Seninle daha uzun konuşacak zamanım olsun isterdim, yemeği hazırlamak zorundayım.” “Oğlunun piyano resitali hakkında anlatacaklarını da dinlemek isterdim ve şimdi... işime giri dönmem gerekiyor.”
5. *Kesin bitisi ifade eden dostça bir cümleyle son verin.* “Bunu dikkatime sunduğun için çok mutlu oldum” ya da “Bu önerini seve seve uygulayacağım” veya “İyi olduğuna çok sevindim” gibi hoşa gide-

cek cümleler sesinizin haşinleşmesinin önüne geçer. Sesinizin sıcak ama kararlı bir tonda olmasına dikkat edin. Çekinerek konuşur ya da sonunda “Tamam mı?” gibi bir ifade kullanırsanız, topu gene karşı tarafın ayağına atmış olursunuz.

### **Telefon - Dost mu, Düşman mı?**

*“İnsanın kendisini sıkıcı hale getirmesinin sırrı ne zaman duracığını bilmemesindedir.”*

– ANONİM

Bir seminerde tam bu noktada, bir üniversite danışmanı içten bir sesle şunları söyledi: “Bu fikir benim gözümde bin dolar değerindedir.” Gülümseyerek, niçin diye sordum.

“Öğrencilerimin çoğu hayatlarında ilk defa evlerinden ayrılmış oluyor, kendilerini şaşkın ve yalnız hissediyorlar. Bir destek jesti olarak çoğuna ev telefonumu verdim. Hikâyeyin gerisini tahmin edebilirsiniz. Her gece iki üç saatim telefonun başında geçiyor. Suratlarına kapatamıyorum, içim buna elvermiyor. İşin korkunchuğu, kendime ayıracak hiç zamanımın kalmamış olması, ayrıca eşim de bütün gece telefonda konuşmama sinir olmaya başlıyor.

“Öğrencilerimin ihtiyaçlarına hizmet ediyorum, ama kendi ihtiyaçlarımıza dikkate alamaz oldum. Artık öğrencilerim acil durumlarda evimden beni gene arayabilecekler, ama fazla uzattıklarında Ustaca Son Verme teknikine başvuracağım: ‘Profesörünü beğenmediğini duyduğuma üzgünüm. Telefonu kapatır kapatmaz bölümden başka bir öğretmen ayarlamak üzere bakmak için not alacağım. Yarın sabah boş zamanım var. İstersen gel, seni başka bir hocaya aktarmak için birlikte ne yapabileceğimize bakalım. Yarın sabah görüşmek üzere.’ ”

## Aşırı Uzayan Görüşmeleri Kibarca Kapatin

*“Dünyanın yarısı söyleyecek bir şeyi olan ama söyleyemeyen, öteki yarısı da söyleyecek bir şeyi olmayan ama durmadan konuşan insanlardan oluşur.”*

– ROBERT FROST

Aynı oturumda bir başka kadın şunları anlattı: “İş hayatında bu fikir uygulanabilir ama ya sosyal ilişkilerde? Geçen hafta tek başına dansa gitmiştim. O kendine aşık tiplerden biri beni köşeye sıkıştırdı. ‘Kendi hakkımda bu kadar anlattım, yeter. Şimdi de sen benim hakkımda ne düşünüyorsun, onu anlat’ diyen egoistle ilgili nükteyi duymuşsunuzdur. Bu adam da tam öyleydi. Bu görgüsünün sohbet anlayışı, kendisi hakkında birkaç şey daha söyleyebilmek için ağızımı kapatmamı beklemekten ibaretti. Elinden kurtulmanın yolu yoktu.”

Söylenecek bir şeyi olmayan ama durmaksızın konuşan birisine yakalanma talihsizliğine uğramışsanız, ihtiyaçlar terazisini hatırlayın. Eğer karşınızdaki zamanınızı tekeline alacak kadar duyarsız birisiyse, bu eşitsiz sohbeti sona erdirmek kabalık değil akıllıca bir iş olur. Bu hanım şöyle diyebilirdi: “Craig, internetle ilgili önerilerin için teşekkür ederim. Doğru söylüyorsun, bakmak isteyebileceğim bir şey gibi görünüyor. Gidip şu içecekleri bir denemek istiyorum. Benimle konuşluğun için teşekkür ederim.” Sonra da, yüzünde nazik bir tebessüm kararlı adımlarla uzaklaşabilirdi.

Bu teknigin bir tür saldırısı olduğunu mu düşünüyorsunuz? Robert Fulghum'un *Maybe, Maybe Not* adlı ünlü kitabının başlığında dendiği gibi, Belki Öyledir, Belki Değildir. Bu öyküyü bir toplantıda aktardığında, bayanlardan biri yüksek sesle güllererek, “Dün gece bu fikirden yararlanabilirmişim” dedi. “Tam yemeğin ortasında bir satıcı arayarak beni telefona bağladı. Hep şimdi kapatacak diye bekledim, ama nefes almadan konuşmayı sürdürdüyordu. En sevdiğim televizyon şovunu bile kaçırıldım.”

Gruptan başkaları da başlarından benzer şeyler geçtiğini anlattılar. Kendilerine şunu sordum: "Telefona yanıt verip vermeyeceğimize karar verecek olan kim? Telefonda ne kadar kalağımızı kim belirleyecek? En sevdiğimiz televizyon şovunu kaçırıp kaçırılmayacağımızı kim kontrol etmeli?" Eğer telepa-zarlamacının sunduğu ürün ya da hizmeti satın almak isteme-diğinizden eminseniz, soluğu kesilinceye kadar beklemeyin. Kibarca, "Teşekkür ederim, teklifinizle ilgilenmiyorum" diye-rek bu davetsiz misafirliğe son verip telefonu nazikçe kapatın. Böylece, hem satış elemanın sonuc alamayacağı bir iş için boşuna zaman harcamamasını sağlamış, hem de kendi zama-nınızı daha çok değer verdığınız kişi ya da şeylere ayırma im-kânı bulmuş olursunuz.

### Diplomatca Çevirin

*"Siz mi atı sürüyorsunuz, yoksa at mı sizi sürüyor?"*

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Birisini sözü önce kapmaktan nasıl alıkoyabileceğinizi biliyor musunuz? Bir başka seminerde Lenora adında bir resepsiyo-nist bu sorunu şöyle koydu: "Bazı işgörenler ya da konukları-mız, canları benimle laflamak istediğiinde, yapmakta olduğum işi bir kenara bırakıp kendilerine katılmamı bekliyorlar. Soh-betten hoşlanmayan birisi değilim, ama orada oturup uzun uzadıya onları dinlemek de istemiyorum. Yapmam gereken iş-ler var. Sevimsiz görünmeden konuşmaya zamanım olmadığı-nı onlara nasıl anlatabilirim?"

Gereksiz sohbetlerden kaçınmanın yolu, atm sizi sürmesi-ne izin vermeden sizin atı sürmenizdir. *Concentration: How to Focus for Success* (Yoğunlaşma: Başarıya Nasıl Odaklanabi-lirsınız?) adlı kitabımda, bir ofis ortamında nezaketi elden bı-rakmadan etkin olmak için, "neyin önemli olduğu ve önce gel-

mesi gereği konusunda kendi iradenizi zamana, insanlara ve olaylara diplomatik bir şekilde dayatmanız” gerektiğini savunmuştum. Aşağıdaki Diplomatik Çevirme tekniki sayesinde çalışma ortamınızda etkin olabilirsiniz.

1. Bir şey söylemek ya da anlatmak için birisi sizi böldüğünde hemen niyetini anlamaya çalışın. Sonra kendinize şunu sorun: “Bu, yapmakta olduğum işten *daha mı* önemli?” Eğer öyleyse, her şeye rağmen, dikkatinizi verin.
2. Eğer değilse, bölünmeyi başka bir zamana erteleyecek cesareti gösterin. Elbette rahat erişilebilir birisi olmak önemlidir, ama ne pahasına? Eğer her zaman başkalarının isteklerini kendinizinkilerin önüne alıyorsanız, performansınız bunun sonuclarından mutlaka zarar görecektir. Kimin ve neyin üstünde ne zaman ve ne kadar süreyle odaklanacağınızı *siz* karar vermelisiniz. Tersi durumda hoyratça bir redde dönüşebilecek şeyi diplomatik bir tarza yönetebilmek için olumlu cümleler kullanmaya özen gösterin.
  - *Kişinin adını söyleyerek başlayın* (bu dikkatini çekmenizi sağlar) ve *durumla ilgilenmeye niyetli olduğunuzu ifade edin*. “Şu anda sizinle konuşamam” diyerek sırtınızı dönmek ya da “Bunun beklemesi gerekiyor” diyerek başınızdan savmak yerine, “Bunu sizinle görüşmek isterim” ya da “Buna bir yanıt beklediğinizi anlıyorum” gibi cümleler kullanarak durumun önemini farkında olduğunuzu anlatın.
  - *Konuşmaya “ve” sözcüğüyle başlayarak, daha önce bir başkasına söz vermiş bulun olduğunuzu*

*ya da tamamlamak zorunda olduğunuz bir görev olduğunu açıklayın.* Şöyle deyin: “ve ben beş dakika içinde Bayan Moore’u geri arayacağımı söz vermiştim” ya da “ve ben saat ondaki ekip toplantısı için gündemini hazırlamak zorundayım.”

- Ardından, “*Öğleden sonra tekrar gelebilir misiniz?*” ya da “*... yapar yapmaz sizi arayabilir miyim?*” diye sorun. İşbirliği talep etmeniz, örneğin “Şimdi gidin, burası biraz tenhalaşmca gelirsiniz” diye insanlara buyruk yağıtmaya ya da “Önümde çok iş biriki, şimdi sizinle uğraşamam” diye yakınmaya oranla çok daha iyi karşılaşacaktır. Sonunda, “Anlayış gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Önerimi benimsediğinize memnun oldum” diyerek *kibarca kapatın*.

Ustaca Çıkma ve Diplomatca Çevirme tekniklerini kullanmayı alışkanlık haline getirmiş eski katılımcılar, bunun verimliliklerinde gözle görülebilir bir fark yarattığını söylüyorlar. Bir müdür şunu anlattı: “Sabah erken gelip akşam geç çıkışmayı âdet haline getirmiştim, çünkü gün içinde hiçbir iş yapamıyordum. Şimdi kendime, diğer kişinin istediği şeyin zamanım ve dikkatim açısından *en iyi* kullanım olup olmadığını soruyorum. İlk başta insanları geri çevirmenin onları incitebileceğinden endişe duyuyordum, ama tam tersi doğru çıktı. Birçok çalışma arkadaşım önceliklerime sadık kalmak için gösterdiğim kararlılığı takdir ettiklerini söyledi ve bunu nasıl başardığımı kendilerine de öğretmemi istediler.”

## USTACA ÇIKMAK İÇİN EYLEM PLANI

Alışverişe gittiniz ve geçmişte birlikte çalışmış olduğunuz birisiyle karşılaşınız. Kendisini görmekten mutlusunuz ama fazla vaktiniz yok. Sizi kucaklıyor ve heyecanla yeni sevgilisini anlatmaya başlıyor. Ne yaparsınız?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

İçinizden kızarak satın almak istediklerinizi almaya zamanınız kalmayacağını düşünürsünüz.

*“Merhaba Jennifer, görüşmeyeli çok uzun zaman oldu, değil mi?”*

Tersini tercih etmenize rağmen birlikte bir fincan kahve içmeye kabul edersiniz.

*“Çok güzel, birlikte oturup bir fincan kahve içmek çok hoş olur.”*

Pişmanlık içinde saatinize bakar ve alışveriş merkezine bir kere daha gelmeniz gerekeceğini düşünürsünüz.

*“Buraya başka zaman bir daha geleceğim herhalde.”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

İhtiyaçlar terazisini hatırlayıp kefeleri dengede tutmaya karar verirsiniz.

*“Jennifer, harika görünüyorsun. Gelecek hafta bir sohbet yürüyüşü için vaktin var mı? Seninle birlikte olmayı çok özlemişi.”*

Öncelikleriniz açık olduğu için, bir fincan kahve önerisini diplomatca çevirirsiniz.

*“Kahve içmek için zamanım olmasını çok isterdim ve oğluma bir hediye almak için sadece bir saatim kaldı.”*

Hem onun duygularına saygı gösterip, hem de kendi ihtiyaçlarınıza dikkate alarak sohbete ustaca son verirsiniz.

*“Gene karşılaştığımız için çok sevinçliyim. Seni mutlaka arayacağım.”*

“Güç ve güveni hep kendi dışında arardım, ama bunlar insanın içinden gelir. Her zaman oradadırlar.”

– ANNA FREUD

## Yirmi Dördüncü Bölüm

# Güven Duyun ve Öyle Davranın

İnsanların saygısını çekebilmek için etrafınıza nasıl güven saçıabileceğinizi bilmek ister misiniz?

Rehabilite olmuş birçok suçlu kullandıkları yöntem, gözünü korkutmanın kolay olduğu çelimsiz görünen (omuzları öne eğik, gözleri yere bakan, adımlarını çekine çekine atan) ve kolay lokma izlenimi veren insanları avlamak olduğunu anlatmıştır. Buna karşılık kung fu ustalarının bizzat duruş ve yürüyüşü fiziksel saldıruları caydırıcı bir özgüven sergiler. Tongue Fu ustaları da bunun sözel benzerini izlemeli, konuşmalarını başkalarını her türlü hakaretten geri durmaya zorlayacak ama gösterişe kaçmayan bir özgüvenle yürütmelidir.

## Cökmek mi, Dikilmek mi?

*“İnsan bir korkuya kapıldığında, bu bütün düşüncelerine sırayet eder, kişiliğini zedeler, onu hayalete çevirir.”*

– HENRY WARD BEECHER

Aşağıdaki beş saniyelik alıştırmayla korkuya kapılmakla kendinizi kuvvetli hissetmek arasındaki muazzam farkı keşfediniz. “Zavallı” ile “gururlu” görünümünüz arasındaki farkı kendi gözlerinizle görebilmek için bir başkasından yardım isterseniz özellikle etkili olur.

Lütfen ayağa kalkın. Şimdi omuzlarınızı hafifçe öne eğip aşağı sarkıtın, sonra göğsünüüzü içiniye çekin, başınızı indirip yere bakın. Ayaklarınızı birbirine yaklaştırın ve “incir yaprağı” konumuna geçin (ellerinizi önünüzde kavuşturun). Kendinizi ikircimli ve güvensiz hissetmiyor musunuz?

Şimdi de omuzlarınızı yukarı kaldırıp geri çekin (böylece başınız da kendiliğinden yukarı kalkmış, duruşunuz düzgünleşmiş ve elleriniz yanlara gelmiş olacaktır). Bacaklarınızı biraz açarak ayaklarınızı bütün tabanıyla yere basın. Şimdi kendinizi daha güvenli ve emin hissetmiyor musunuz?

## Beş Saniyede Özgüven Sağlama

*“İnsan inançlarının eseridir. Nasıl inanıyorsa öyledir.”*

– BHAGAVAD GITA

Beş Saniyede Özgüven Sağlama güven içinde davranışarak kendinizi emin hissetmenizi sağlar. Canınız sikkınsa muhtemelen kederli bir görünümünüz vardır. Bel kemiğiniz ve omurgalarınız büyük durur. Omuzlarınızı dıkletip çenenizi kaldırarak ve ağırlığınızı ayaklarınız üzerinde dengeleyerek atletik bir görünüm almanız, sizi bezginlik ve endişeden kurtaracaktır. Şimdi, kelimenin her iki anlamında da yukarıdan baktığınız

için, kendinizi anında daha iyimser hissedeceksiniz. Başınızı dik tutarsanız, kendilerine kurban arayan akıl yağmacıları sizi incitemeyecektir.

Beş Saniyede Özgüven Sağlamانın gerçek yaşamda harikalar yarattığını söyleyebilirim. Öğullarımız Tom ile Andrew, Maui'de sahneye konacak *Peter Pan* oyununda rol almak istiyordular. Gerekli formları hevesle doldurmuş sınav sıralarının gelmesini bekliyorlardı.

Çoğu oldukça başarılı görünen yirmi kişi dinlendikten sonra sıra Tom'a geldi. Sahneye çıktı ve şarkısını söylemeye başladı. İlk dörtlüğü okudu ama sonra birden susup kaldı, gerisini unutmuştu. Şarkının sonunu güç bela getirdikten sonra ıstırap içinde yerine gitti ve göz yaşlarını zorla tutarak çöküp kaldı.

Uğradığı başarısızlığı düşündükçe koltuğun içinde daha da küçülüyordu. Ağlamak üzere olduğunu görerek, "Dik otur, Tom" dedim. Kendisini yukarı çekti ve bütün tutumu değişti. Yıkılmış bir görünümden güvenli bir duruşa geçti.

Eğer Tom fiziki duruşunu değiştirmesiydı, rezalet olarak gördüğü şeyi düşünmeyi südürecek, gelecekte bir daha denemeye asla cesaret edemeyecekti. Bunun yerine, aynı gün akşam, üstü kardeşiyle birlikte ikinci bir sınavın ne zaman açılabileceğini tartışıyorlardı.

Bir şeyi deneyip başaramadığınızda bu örneği düşünün. Bezgin bir şekilde duruyorsanız, bedeninizin şeklini değiştirdiğinizde duygularınız da değişecektir. Beş Saniyede Özgüven Sağlamayı kullanarak asık suratlı ve üzgün bir görünümden mutlu ve ferah bir duruma geçebilirsiniz.

### **Her Şey Kafanızın İçindedir**

*"Tereddüt, itimadin kendisine kardeş olduğunu bilemeyecek kadar yalnızdır."*

– KAHLIL GIBRAN

Dizlerinizi titreten ve avuç içlerinizi terleten beklediğiniz bir olay var mı? Eşinizin işyerindeki yılbaşı partisine siz de mi katılacaksınız? Satranç turnuvası finalerinde klasmanda sizden daha yukarıda olan birisiyle mi karşılaşacaksınız? “Bu benim iş tarifimde yazmıyorum” tutumu içinde olan bir işgörenle görüşmeniz mi gerekiyor?

Bu olayla paniklemiş bir halde değil de kendinizden emin bir görünümde karşılaşmayı ister misiniz? Eğer gözünüzde canlandırma teknikini kullanarak tereddütü kararlılığa dönüşürseniz bunu başarabilirsiniz. Gözünüzde canlandırma herhangi bir alandaki performansınızı iyileştirmede yapabileceğiniz en etkili seydir. Bu cesur bir iddia, değil mi? İnsan davranışına ilişkin aşağıdaki dört saptama, gözünüzde canlandırma-nın niçin ve nasıl etkili olduğunu açıklamaktadır.

*1. Özgüven aralıksız, sık ve başarılı pratike dayalıdır.*

Bir şeyi iyi yaptığınızda ve bu başarıyı sık sık tekrarladığınızda yeni bir duruma kendinizden emin bir şekilde yaklaşmaz mısınız? Özgüven, kanıtlanmış bir yetkinliğe bağlı olarak, “Ben bunu yapabilirim” hissini taşımak değil midir?

*2. Sinirlilik, kuşku ve endişeleriniz üzerinde yoğunlaşmanın bir sonucudur.*

Eğer, “Bunu nasılbecereceğim? Ya bütün bu insanların önünde sesim soluğu kesilirse?” diye düşünüyorsanız, endişe dolu bir hale gelirsiniz. Sinirlilik, kaygılanmanın bir görünümüdür.

*3. İnsanlar yabancısı oldukları durumlarda rahatsızlık hissederler.*

Dövüş ya da kaç tepkisi içgüdüsel bir var kalma mekanizmasıdır. Yabancısı olduğunuz bir ortamda, kendınızı savunmanız ya da kaçabilmeniz için gerekli enerjiyi sağlamak üzere, vücutunuz sistemi-

nize adrenalin pompalar. Çevreyi tanımiyorsanız, bilmemenin sonucu olarak güvensizlik hissedersiniz. O yerde ancak bir süre bulunup emniyetli olduğunu öğrendikten sonra, yeni koşulların getirdiği gerilim düşer ve rahatlayabilirsiniz.

*4. Zihinsel idman gerçek pratikten çok daha hızlı ve iyi olmanızı sağlayan mükemmel bir pratiktir.*

Gerçek yaşam praktiki kuşkusuz yararlıdır, ama faaliyeti her seferinde mükemmel gerçekleştirmek imkânsızdır, yanlışlar yapar performansınızı düşürürsünüz. Zihinsel canlandırma idmanının mümkün kıldığı mükemmel pratik ise gelişmeyi ve beceri kazanmayı hızlandırır; çünkü her seferinde doğru yapabilirsiniz.

### **Endişelenmek mi, Prova Yapmak mı?**

*“Korku, dostunuz olabilecek insanlara yabancı kalmanızı getirir.”*

— SHIRLEY MACLAINE

Bir seminerde bu gözünde canlandırma fikrini anlattığında, Martha adında bir kadın itiraz etti. “Oğlum gelecek ay evleniyor. Bu büyük günü her düşündüğümde kurdeşen döküyorum. Gözümde canlandırmak beni iyi değil daha kötü yapıyor, neredeyse bu düğünden nefret edecek hale geldim.”

Martha’nm oğlunun düğününden böyle söz etmesi bana tuhaf geldiği için, sordum: “Gelini mi beğenmiyorsun?” “Hayır, sorun bu değil” dedi. “Oğlumun nişanlısı tatlı bir kız. Ama kendisi kentinizdeki ünlü bir ailenin tek kızı ve gösterişli bir düğün hazırlığı içindeler. Anne-babası zengin ve sosyetik tipler, ortak hiçbir yanımız yok. Nişan yemeğinde beraberdim, ama ben bütün akşam kendileriyle konuşacak tek bir kelime bulamadım. Şimdi, bu tantanaklı toplantıda da üç yüz davetli-

nin arasında kendimi tamamen yabancı hissedeceğimi çok iyi biliyorum.

Kendisine düğün törenine ne kadar zaman kaldığını sorduğumda, "Üç hafta" diye yanıt verdi. Şöylededim: "Bak Martha, önündeki üç haftayı *endişelenerek* geçirebilirsin, ama ister sen bu üç haftayı prova yaparak da değerlendirebilirsin. Kendine vesvese telkin edebileceğin gibi, gelişmeleri öngörmeye çalışmayı da telkin edebilirsin. Hangisini tercih edeceksin?"

Gözünde canlandırmayı *olumlu* bir hazırlık haline getirebilmek için, kendisine aşağıdaki yol gösterici ilkeleri kullanmasını önerdim. Gözünde canlandırmanın yararlı ya da zararlı olmasının kendi bakış açısına bağlı olduğunu açıkladım. Doğru tutumları tekrar tekrar gözünün önünde canlandırarak özgüven biriktirebileceğini ve böylece korkusunu kararlılığa dönüştürebileceğini anlattım.

- 1. Gerçek yaşam durumunu mümkün olduğu kadar aynen hayal edin.*

Kilise nasıl görünecek? Nereye oturacaksınız? Mümkün olduğu kadar çok ayrıntı düşünün ve duygularınızı işin içine katın. Zihninizde kendinizi tören yerine götürün. Eğer sahneden sahneye atlarsanız zihinsel idmanın yararı daha az olur. Olayı başından sonuna kadar sırasıyla takip ederseniz bir akış hissi oluşturabilirsiniz. Böylece o gün olacaklarla yakından tanışmış olur, "Orada bulundum, şunu şöyle yaptım" diye düşünebilecek hale gelirsiniz.

- 2. Olmasını istemediğiniz şeyleri hayal edin ve nasıl tepki göstereceğinizi planlayın.*

"Bu çelişkili değil mi? Eğer korkularım üzerinde yoğunlaşırsam, bu beni daha sınırlı yapmaz mı?" diyeceksiniz. Eğer sadece olabilecek *bütün* korkunç şeyler üzerinde yoğunlaşırsanız gerçekten öy-

le olur. Ama bir adım daha atıp, en kâbuslu senaryonuzda bile özgüvenle ne yapabileceğinizi planlamaya çalışın. Nelerin kötü gidebileceğini tahmin etmeye ve her durumda soğukkanlılığını yitirmemek için neler yapabileceğinizi bulmaya çalışın. Kendinizi, bütün o yabancılar tarafından aşağılanan birisi yerine, yeni dostlar arayan ve davetli aile üyelerine iyi karşılandıkları hissini veren kibar bir hostes olarak hayal edin. Gelinin ailesinden uzak durmak yerine, kendinizi onlara yaklaşır elleğini sıkarken ve bugünü böylesine özel kılmak için harcadıkları zaman ve çaba için iltifatta bulunurken düşleyin.

*3. Nasıl davranışmak ve konuşmak istiyorsanız, bunun tekrar tekrar provasını yapın.*

Arzu ettiğiniz davranışı olumlu terimlerle ifade etmeye özellikle özen gösterin. "Kendimden emin görüneceğim" demek yerine, "Bu özel günde varlıklarıyla oğlumu onurlandırmaya özen gösteren kişilere尊重 edeceğim" deyin. "Bu gösterişli tören bana ürküntü veriyor" diye düşünmek yerine, "Burada olduğum için çok mutluyum ve törenin her anının tadını çıkaracağım" diye düşünün.

Düğünden sonra yazdığı bir mektupta Martha şunları anlatıyordu: "Harika bir gündü. Meğer, bütün o talihsizlik ve kasvet öngörüleriyile kendime ne kadar büyük bir korku telkin etmişim. Birisi bir keresinde bana, 'Endişelenmek aslında *olmasının istemediğiniz* bir şey için dua etmenin bir yoludur' demişti. Şimdi ise, gözünde canlandırmanın *olmasını istediginiz* bir şey için dua etmenin ve bunu gerçek kılmanın bir yolu olduğunu anladım."

## Aklınızdakileri Güvenle Söleyin

*“Konuşmanızı bir parça düzeltmezseniz talihinizi sakatlarsınız.”*

– WILLIAM SHAKESPEARE

Shakespeare'in sözünü geliştirebileceğimi düşünecek kadar haddimi bilmez değilim, ama konuşmanızı bir parça düzeltirseniz talihinizi de düzeltebileceğiniz fikrine katılmaz misiniz? Güç, işleri yaptırtabilme yeteneğidir. GÜCÜNÜZ, sözlerinizle eğitme ve esinlendirme yeteneğinize bağlıdır. Etkili olmak istiyorsanız, kendinizi güvenle ifade etme sanat ve becerisinde ustalaşmanız önemlidir.

Ama birçok araştırma insanların çoğunun topluluk önünde konuşmaktan ölümden daha çok korktuğunu göstermektedir. Seminerlerimizden birinde bir katılımcı, "Böyle bir şey nasıl olabilir?" diye sorduğunda, bir başkası atılıp öyle dedi: "Çok basit, çünkü insan bir kere ölürlük." Her yaştan ve her deneyim düzeyinden çok değişik insanlar, topluluk önünde konuşma düşüncesinin kendilerini felce uğrattığını itiraf etmektedir.

Önceki sayfalarda anlatılan üç canlandırma ilkesini kullanarak ve *etki uyandırmaktan* çok *en forme etmeye* çalışarak bu korkuyu aşabilir ve düşüncelerinizi ifade etmeyi öğrenebilirsiniz. Düşüncelerinizi kendiniz üzerinde yoğunlaştırırsanız ("Nasıl görünyorum? Hakkında ne düşünecekler?"), endişelenirsiniz. Eğer dikkatinizi dinleyicilere yöneltirseniz ("Bu zamanı onlar için en iyi şekilde nasıl değerlendirebilirim? Bu filmlerden nasıl yararlanabilirim?"), endişeden kurtulursunuz. Değer katma misyonu duygusu kaygılarınıza ağır basar.

## Paniki Dengeye Dönüştürün

*“Kısıtlılıklarınıza gerekçe bulmaya çalışırsanız, hiç kuşkunuz olsamın, kendi malınız haline geleceklerdir.”*

– RICHARD BACH

Aşağıdaki başarı öyküsü zihinsel provanın korkuyu nasıl güçে dönüştürdüğünün güzel bir örneğidir. Kevin'den meslek örgütünün kongresine bir rapor sunması istenmişti. Büyük bir korkuya kapıldığını itiraf ediyordu: "Hayatımda elli kişiden büyük bir topluluğun önünde hiç konuşmadım ve kongreye beş yüz kişinin katılması bekleniyor. Meslektaşlarımın önünde rezil olacağım endişesi beni bir türlü terk etmiyor."

"Kevin" dedim kendisine, "kısıtlılıklarına ya gerekçe bulmaya çalışırsın ya da onları tasfiye etmeye çalışabilirsin. Gelecek on gün içinde her akşam şu beş dakikalık canlandırma alıştırmasını yapmayı bir dene. Akşam geç vakti tercih et ki başka yükümlülükler aklını meşgul etmesin. Sakince oturup kongrenin yapılacak salonu hayal et. Eğer daha önceden tanımadığın bir yerse, telefon edip salonu sana tarif etmelerini rica et.

"Seni dinleyicilere takdim ettiklerini ve kararlı ve enerjik adımlarla kürsüye doğru yürüdüğünü hayal et. Kendini dinleyicilere bakıp gülümserken, salonun her bölümünden en az bir kişiyle göz teması kurarken düşün. Fikir ve görüşlerini dile getirmek üzere sana bu fırsatı verdikleri için kendilerine şükran duyduğunu düşün.

"Gözünde, herkesin dikkati senin üzerinde toplanıncaya kadar sessizce beklediğini, sonra fikirlerini düzenli ve anlaşılır bir şekilde anlatmaya başladığını, sesini salonun en arkasına kadar ulaştırdığını canlandır. Dinleyicilere etkili bir şekilde seslendiğini ve sunuşundan bir şeyler almaları için çaba gösterdiğini düşün. Herkesi fikirlerini paylaşmaya esinlendiren bir eylem çağrısıyla sözlerine son verdiği hayal et."

Kongrenin ertesi gün beni aradığında, Kevin telefonda şunları anlattı: "İşe yaradı. Kendimi kürsüde o kadar rahat hissettim ki, sanki daha önce yüzlerce kez oraya çıkmış gibiydim." Aslında, gerçekten de daha önce yüzlerce kez o kürsüye çıkmıştı; zihninde!

Gözünde canlandırmak başarısı garanti eder mi? Hayır, sa-

dece daha iyi bir performansı garanti eder. John F. Kennedy şöyle demişti: "Üzerine gittiğiniz her şeyi değiştiremezsiniz, ama üzerine gitmediğiniz şeyleri hiç değiştiremezsiniz." Gerçek yaşamda olaylar sizin hayal ettiğiniz senaryolara göre gelişmeyebilir, ama önceden gözünüzde canlandırmışsanız, tersi duruma oranla mutlaka daha başarılı ve düzgün gidecektir. Canlandırma yöntemiyle korkularınızın üzerine giderek potansiyel travmatik olayları zafere dönüştürebilirsiniz.

## GÜVEN DUYMAK VE GÜVENLİ DAVRANMAK İÇİN EYLEM PLANI

Yirmi beşinci mezuniyet yıldönümü partiniz bir hafta sonra. Uzun zamandır görmediğiniz arkadaşlarınızla karşılaşacağınız için heyecanlısınız, ama geçen yıllar içinde oldukça kilo almış durumdasınız. Herkesin şaşkınlık bakışlarına hedef olmaktadır. Partiye hiç katılmamayı bile düşünüyorsunuz. Önünüzdeki bir haftayı nasıl geçirirsiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kendinize korku ve endişe telkin edersiniz.

*“Herkes gözlerini ne kadar sismanlığıma dikince kimbilir nasıl utanacağım?”*

Endişe ve kaygılarınız üzerinde yoğunlaşarak daha da sınırlenirsiniz.

*“Başka herkes kimbilir ne kadar hoş görünecek? Bana da başımı öne eğip kalmaktan başka yapacak bir şey kalma yacak.”*

Her şeyin kötü gideceğini düşünürsünüz. Aklınız hep bu konuya takıldırdır. Sonunda gitmeye karar verirsınız.

*“Boş ver. Buna katlanmak zorunda değilim. Kendimi aşağılanmış hissedelecek ve hiçbir şeyden tat alamayacağım.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kendinize kararlılık ve öngörü telkin edersiniz.

*“Bir an önce arkadaşlarımı yeniden görmeye can atıyorum.”*

Zihninizde akşamın nasıl geçmesini istediğiniz provasını yaparsınız.

*“Joyce ve Kelly'nin ne yaptıklarını öğreneceğim için çok mutlu olacağım. Kesinlikle her dansa kalkacağım.”*

Partinin yapılacak yeri gözüzdé canlandırır, kendinizi başınız dik salona girerken hayal edersiniz.

*“Dik duracağım ve okul arkadaşlarımla yeniden karşılaşacağım bu harika fırsatın mümkün olduğu kadar yararlanacağım.”*

“Cesaret, hayatın huzur bağışlamak için talep ettiği fiyattır.”

– AMELIA EARHART

## Yirmi Beşinci Bölüm

# İkna Etmenin Beş İlkesi

İsteklerinizi savunmaya hazır mısınız? Sadece geçerli bir nedeniniz olması yeterli değildir. Önce kendi adınıza konuşabilecek cesareti toplamanız ve sonra fikirlerinizi, karşınızdakini evet demeye yöneltecek bir zamanlama, duyarlılık ve maharetle sunmanız gereklidir.

Amerikalı denemeci Joseph Wood Krutch, “Kediler size ne istedığınızı sormanın bir zararı olmadığı ilkesini izliyor gibidirler” diyor. Eğer kedilerin işine yarıyorsa, belki size de yararı olur.

Atletik dostlarımından biri olan Shelley, Washington'da bir hukuk bürosunda çalışır. Öğle aralarında Smithsonian'a çıkan yan yollarda koşuya çıkıyor. Açık havaya çıkmaktan çok hoşlanıyor, ama sonra duş almadan iş giysilerini giymek zorunda olması kendisini rahatsız ediyor. Bürodakilere, típkí erkekler için olduğu gibi kadın çalışanlar için de küçük bir duş kabini

yapılmasını önermiş, ama yer darlığı, masraflar vb. gerekçelerle bu isteği geri çevrilmiş. Shelley beni arayıp kendisine yardımcı olmamı rica etti.

İlk yaptığum, hülyasından vazgeçmediği için kendisini tebrik etmek oldu. Eğer önerisini aşağıdaki İkna Etmenin Beş İlkesini kullanarak sunarsa, kendi kaderini etkileyebileceğini ve düşünü gerçekleştirebileceğini söylediğim.

### **Talih mi, Kader mi?**

*“Talihimizi kendimiz yapar sonra buna kader deriz.”*

– BENJAMIN DISRAELI

#### **1. Duruma olumlu bekłentilerle yaklaşın.**

Bu önerinin aşıkâr bir şey olduğunu düşünebilirsiniz. Gruplardan birinde bir katılımcı, “Bu sağduyu gereğidir, bunu biliyoruz” demişti. Ben de cevap olarak babamın bir sözünü aktardım: “Bir şeyin sağduyu gereği olması, onun herkes tarafından uygulandığı anlamına gelmez.”

Birisine bir talep ilettiğinizde sizin, “Boşuna zaman harcıyorum, bunu hiçbir zaman kabul etmezler” dediğiniz hiç olmadı mı? Eğer siz *kendiniz* önerinizin şansı olmadığını düşünüyorsanız, onlar nasıl tersini düşünürler? Dwight D. Eisenhower bir keresinde şöyle demişti: “Karamsarlık daha hiçbir savaşta galip gelmemiştir.” Kendinize iyimserlik telkin ederseniz (“Bunun değerli bir öneri olduğuna eminim”), inancınız sizi cesaretli kılacaktır.

#### **2. İtirazlarını önceden tahmin edip seslendirin.**

Niçin hayır diyebileceklerini tahmin etmeye çalışın. Hangi gerekçeyle sizi geri çevirebileceklerini

bulmaya çalışın. Olası itirazlarını belirleyin. Eğer öne süreceğiniz fikirler itirazlarını karşılamıyorsa size kulak bile vermeyecek, önerinizin niçin işe yaramayacağını size anlatabilmeleri için söz sırasının kendilerine gelmesini bekleyeceklerdir. Eğer “Bütçemizde bunun için bir fon yok” diyeceklerini tahlmin ediyorsanız, o zaman ağıznızdan çıkacak ilk söz şöyle olabilir: “Mevcut fonlarımızın yetersiz olduğunu düşünüyor olabilirsiniz ve bana on daka dikkat ayırsanız, ben size operasyonun ilk üç haftasında bu miktarda bir parayı nasıl tasarruf edebileceğimizi anlatabilirim.”

*3. Bütün noktaları tek tek numaralandırın ve belgeleyin.*

Lisedeki münazara hocamız şöyle derdi: “Ustalığınızı belirleyecek olan düşüncelerinizin nasıl düzenlenendiğidir.” Temsil ettiğiniz konuda dünyanın en önde gelen otoritesi olabilirsiniz, ama eğer kanıtlarınız düzenli değilse, dinleyicileriniz ne konuştugunuza bilmediğiniz sonucuna varacaktır.

Öne süreceğiniz noktalara meşruiyet kazandırmanın en kolay ve çabuk yolu onları numaralandırmaktır. “Üç nedenden bu artış çok yararlı olacaktır. Birincisi,... ve ikincisi,...” Kanıtların numaralandırılması materyalin görüşten çok bir olgu gibi algılanmasını sağlar ve ağırlığını artırır. Ayrıca yapının belirginliği nedeniyle dinleyenler söylenenleri çok daha kolay anlar ve hatırlar.

Ulusal Konuşmacılar Birliğinin bir üyesi ve on beş yıllık bir konuşmacı olarak, bir mesajı aktarmanın en etkili yolunun bir fikir öne sürmek sonra bir örnek vermek, sonra bir fikir daha öne sürüp bir örnek daha vermek olduğunu öğrendim. Örnekler iki türlü işe yarar. Dinleyiciler örneği hatırlar, böylece

öne sürdürünüz fikri de unutmazlar. Örnekler ayrıca önerdiğiniz şeyin yararlarına ilişkin kanıt sağlarlar.

*4. İhtiyaçlarına yanıt verin ve onların dilini konuşun.*

“Ben işgörenler için bir duş odası olmasının iyi olacağını düşünüyorum” örneğinde olduğu gibi, *ben* kelimesini kullanmaktan kaçının. İnsanlar bir şeyi *sizin* gerekçeleriniz için yapacak değillerdir, kendi gerekçeleri için yaparlar. Paul Harlan Collins bir yazısında ana-babalara şöyle sesleniyordu: “Oğlunuzun garaj yolundaki karları küremesini sağlamanın en iyi yolu, ona arabayı alabileceğini söylemektir.” Bir başka önerisi de söyleydi: “Çocuklarınıza sayı saymasını öğretmek istiyorsanız, kendilerine aynı harçlığı vermeyin.”

Kendinize, ikna etmeye çalışığınız kişi açısından neyin önemli olduğunu sorun. Para, güvenlik, itibar, konum, güç; hangisine önem veriyor? Önerinizin ona ne yarar sağlayabileceğini çıkarmaya çalışın ve bu yararlara hitap edin. Eğer önem verdiği şey alanındaki lider olarak saygınlığı ise, ona bu yenilikçi fikri ilk uygulayanın kendisi olacağını ve bu öncü çabalarıyla gelecek yıllarda standardı belirleyeceğini anlatın.

*5. Onları fikirlerinizi “denemeye” esinlendirin.*

Ralph Waldo Emerson, “Bir fikri nasıl aşılıyoracağıını bilmek o büyük öğretme sanatını oluşturur” demişti. Aynı şey ikna etmek için de geçerlidir. Eğer insanları kanıtlarınızın doğruluğunu görmeye zorlarsanız, sizi geri çevireceklerdir, çünkü hiç kimse nasıl fikir yüreteceğinin kendisine dayatılmasından hoşlanmaz. Hedef, sizin ne *söylediğinizi* kendilerinin *görebilmesi* için, sorular ve küçük öykülerle onları aktif olarak dahil etmek olmalıdır. Zi-

hinlerinde önerilen şeyin resmini çıkardıklarında, pasif direnme durumundan çıkış fikrinizi gözlerinde canlandırmaya ve benimsemeye başlayacaklardır.

### **Redleri Tersine Döndürün**

*“Kazanmakta olduğunuz bir oyunu hiç bir zaman değiştirmeyin, kaybetmekte olduğunuzu değiştirin.”*

– VINCE LOMBARDI

Arkadaşım Shelley şunu söyledi: “İlk önerimi bu beş ilkeyi kullanarak getirmiş olsaydım, muhtemelen kazanırdım. Şimdi sanıyorum iş işten geçti, kaybettim. Talebimi bir kere reddetmiş oldukları için ikinci bir şansım yok.”

İyi bir noktaya temas etmişti. İnsanlar bir kere hayır dediğinde, olay genellikle kapanır. Ne var ki, *eğer* üzerindeki toprağı kazıp yeni bir kanıt öne sürerseniz, ölü bir konuyu yeniden gündeme getirebilirsiniz. İlk müzakerede tartışılmamış olan yeni bir bakış açısını dikkatlerine sunun. Böylece, fikirlerini değiştirmek ve farklı bir karara varabilmek için bir gererke bulabilirler. Kendilerine kararlarını dayandıracakları yeni ölçütler sunmuş olduğunuz için, onurları zedelenmeden eski kararlarından dönebilirler. Ünlü futbol koçu Vince Lombardi'nin dediği gibi, *eğer* ilk taktikleriniz başarılı olmamışsa, yenilerini denemenin zamanı gelmiş demektir.

Shelley'e, aşağıdaki yöntemleri kullanarak teklifini bir ke-  
re daha gündeme getirmesini önerdim. Geri çevrilmiş bir iste-  
ğinizin tekrar dikkate alınmasını istediğinizde şu yolu izleye-  
bilirsiniz.

**Geri çekilin:** Olaydan nazikçe çekin. Çıkarken kapı-  
yı çarpmayın, ilerde belki gene çalmak isteyebilirsi-

niz. Bir daha denemek istediğinizde kapının gene açık olması için durumu kabul edin.

**Yeniden değerlendirin:** Niçin hayır dediler? İhtiyaçlarına hitap edemediniz mi? Kanıt sağlamak üzere öne sürdüğünüz noktaları numaralandırmayı mı unuttunuz? Zayıf olduğunuz alanları güçlendirin ve ilk seferinde kullanmadığınız yeni kanıtlar bulmaya çalışın.

**Yeni bir yaklaşım gösterin:** Yeni bir randevu sapkıyip söze, “Bu konuda daha önce konuşmuş olduğumuzu biliyorum ve duruma yeni bir gözle baktamamızı mümkün kılacak yeni bazı bilgiler buldum” diyecek girin. Ardından, İkna Etmenin Beş İlkesinden ve Kullanılacak Sözlerden yararlanarak görüşlerinizi sunun.

Shelley duş kabinini ikinci kez gündeme getirdiğinde istediği kabul edildi, çünkü ev ödevini iyi yapmıştı. Bir jimnastik örgütüyle ilişki kurup Öğle aralarında idman yapan işgörenlerin firmalara sağladığı mali avantajlara ilişkin veriler toplamıştı. Elemanları için duş olanakları sağlamış olmalarının tazminat ödemede getirdiği avantajlardan söz etmekten hoşlanan başka şirketler bulmuştu. Shelley, yer darlığı gerekçesini de az kullanılan bir toplantı odasında tadilat yapmanın yararlarını göstererek etkisizleşti. İyi haberi vermek için daha sonra beni aradığında sözünü şöyle bitirdi: “*Maharetli bayan son sözünü söylemeden demek ki iş bitmiyormuş.*”

### Baskı Yapmayın, İkna Edin

*“Öğretmede mesaj içerikte değil yöntemde; öğrenciye bir şeyler pompalamada değil onun ağızından bir şeyler almadaadır.”*

— ASHLEY MONTAGU

Oturumlarımızdan birinde bir katılımcı, “Beşinci İlke dışında hepsini anlıyorum. Birisinin sizin fikirlerinizi ‘denemesini’ tam nasıl sağlayabilirsiniz?” dedi.

İyi bir noktaya değinmişti. İnsanların fikirlerinizi yeniden gözden geçirip benimsemesini nasıl sağlayabilirsiniz? Bunun için, insanların kendilerine zorla dayatılanlara oranla kendi öğretikleri şeyleri daha kolay hatırladığını bilgece anlamış olan Sokrates'e kulak verelim.

Sokrates'in, ifadeleri yanıtı içinde sorulara dönüştürme yöntemi başarılı bir ikna çalışması için esastır. Bu, birisini bir fikri kabul etmeye zorlamakla, fikirleri ona kendine bir fikir oluşturmamasına olanak verecek şekilde kıskırtıcı tarzda sunmak arasındaki farktır. İnsanları aktif bir şekilde dahil edip onları direksiyon başına oturtarak dirençlerini kırabilirsiniz. Örneğin, “Kadın elemanlarımızın işten sonra üstlerini değiştirecekleri bir yeri hak ettiklerini düşünüyorum” demek yerine, “Kadın işgörenlerimiz için bir duş kabini ayırdığımızda hastalık nedeniyle işe gelmemeyi ve işçi tazminat harcamalarını nasıl azaltabileceğimizi görmek ister misiniz?” diye sorun.

### Öykü Anlatın

*“Fıkralar bazen hakikatin en etkili araçlarıdır ve çarpıcı ve yerinde olduklarında çoğu zaman kanıtlardan çok daha güçlündürler.”*

– TYRONE EDWARDS

Duyarlı ayrıntılara sahip sorular ve başarı öyküleri, dinleyicilerin mantıksal sol beyinlerinden duygusal sağ beyinlerine geçiş yapmalarını sağlar. İyi anlatılmış ilginç bir öykü en sert eleştirmenlerin bile hoşuna gider. Eğer anlattığınız fikranın sonucuna ilgi duylarsa, fikrinizi de paylaşırlar. Canlı sözçüklerle çizilen resimler lafları kişisel gerçekliğe dönüştürme gücüne sahiptir.

Bir arkadaşım emlakçılık kursunu başarıyla bitirip emlakçılığa başlamıştı. Uzun süre tek bir ev bile satamamıştı. Sonra bir gün şefinin odasına girip masasının önündeki koltuğa çökmüş ve “İşten ayrılıyorum!” demiş.

Şefi, “Nasıl olur?” demiş, “Bu işe gireli daha birkaç ay oldu.” Umutsuzca açıklamış: “Arabamla dört bin mil yol kat ettim, düzinelere müsteriye ev gösterdim ama karşılığında ortaya koyabileceğim hiçbir şey yok. Sonunda, ‘Atı suya götürübilirsiniz ama ona zorla su içiremezsiniz’ deyişinin doğru olduğu sonucuna vardım.”

Tecrübeli şefi yanıtlamış: “Maria, sen onlara su içirtmek zorunda değilsin. Senin yapman gereken onları *susatmak*.”

Bir gün öğle yemeğinde Maria’yla İkna Etmenin Beş İlkesini ve Redleri Geri Döndürmedeki üç tekniki (geri çekilme, yeniden değerlendirme, yeni bir yaklaşım gösterme) emlakçılık mesleğinde nasıl kullanabileceğini konuştuk. Şimdi, pazarlama çalışmalarının önemli bir bölümünü öykü ve sorular oluşturuyor. Artık, “Ben bu semti çok seviyorum” demek yerine, “Ne kadar sevimli bir mahalle değil mi?” diyor. “Bu bence çok şirin bir oda” demek yerine, “Burası kimin odası olacak, Tina’nın mı, yoksa Dolores’in mi?” diye soruyor. Evin eski sakinlerinden evle ilgili ilginç öykü ve anılar öğrenip bunları müşterilerine göre kişiselleştiriyor. Müşterilerini su içmeye zorlamak yerine susattığı için, eskisine oranla çok daha başarılı olmaya başladığını söyleyebilirim.

## İKNA ETMENİN BEŞ İLKESİ İÇİN EYLEM PLANI

Çocuklarınızın tatil sonu havuz partisi yapılıyor. Küçükler azgınca oradan oraya koşuyorlar. Kendilerine defalarca hızlı koşmalarını söylediniz, ama maskaralıklarım sürdürüler. Onları sakinleştirmeye nasıl ikna edersiniz?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Onlara bağırrı, sabrınızın taşmakta olduğunu söylersiniz.

*"Atlar gibi koşuyormaya son vermezseniz, hepinizi dışarı atacağım ve parti bitecek."*

Kendinize boşuna zaman harcadığınızı söylersiniz.

*"Sözümü dinlemeyecekler. Öyle azgınlar ki, bunlara Hunların Atılı'sı bile söz geçiremez."*

Onları önüne alıp ne istedığınızi ve niçin sakinleşmelerini arzu ettiğinizi anlatırsınız.

*"Çocuklar bir yerinize bir şey olacak. Bu güzel partiyi hazırlamak için o kadar çalıştım, sizse her şeyi berbat ediyorsunuz."*

Dikkat etmenin ne kadar önemli olduğuna ilişkin bir söylev verirsiniz.

*"Bunu size bir kere daha tekrarlamak istemiyorum. Duydunuz mu?"*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

İkna edici olabilmek için ne söylemeniz gerektiğini düşünürsünüz.

*"Bunun kendilerine yarar sağlayacağını onlara nasıl gösterebilirim?"*

Kendinizi bunun önemli ve yapılabılır olduğuna inandırırsınız.

*"Çocuklar, lütfen gelip masaya oturun ve gözlerinizi bana verin. Sizinle konuşmak istediğim önemli bir konu var."*

Sakinleşmenin kendi çıkarlarına olduğunu gösterebilmek için onlara bir öykü anlatırsınız.

*"Geçen yıl Kevin'in başına ne geldiğini biliyor musunuz? Koşarken ayağı kaymış ve..."*

Kendilerine varılan anlaşmadan ne anladıklarını sorarsınız.

*"Peki, burada yüzmek istiyorsanız, havuz kuralları neymiş, sayın bakalım."*

“Dost köpekler bile bazen hırlamak için bir neden bulurlar.”

– TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

## Yirmi Altıncı Bölüm Zorbalardan Kopun

Ya bütün bu teknikleri uygulamanıza rağmen bir şey olmazsa? O zaman zorbanın biriyle, bilinçli ve kasıtlı olarak insanları ayaklarının altına almak isteyen birisiyle karşı karşıyasınız demektir.

İnsanları acımasızca suiistimal eden zorbalara bulaşmamak en iyisidir. Onlara benzemek ve ruhunuzu tehlikeye atmak istemiyorsanız öfkeli, kızgın insanlardan uzak durun. Gerçekçi olmak gereklirse, bu her zaman mümkün değildir. Eğer başkalarını yönlendirmek ve kontrol etmek için bilinçli olarak saldırganca davranıştan birisiyle birlikte çalışıyor, yaşıyor ya da iş yapıyorsanız, bu bölüm sizin için demektir.

### Masumca mı, Kasıtlı mı?

“Bütün vahşet taş yüreklikten ya da zayıflıktan kaynaklanır.”

– SENECA

Kitabın bu satırlarına kadar anlatılan Tongue Fu teknikleri insanların çoğuında işler. Bence sorunlu davranışların yüzde 90'ı durumsaldır, kişiyi mutsuz kılmış bir başka olayın yan ürünleridir. Eğer bu insanlara duyarlı ve ustaca yaklaşırsanız, çoğu zaman durumu dostça bir çözüme kavuşturabilirsiniz. Sorunlu davranışların geri kalan yüzde 10'u ise masum olmaktan çok kasıtlıdır. Genellikle mantıksız davranışları ve akla tepki vermedikleri için, bu tür insanlara özel bir yaklaşım göstermek gereklidir.

Kişinin zalimliği alışkanlık haline getirmiş birisi mi, yoksa sadece o an için kafası karışık birisi mi olduğunu nasıl ayırt edebilirsiniz? Muhtemelen bunu sezgiyle çıkarabilirsiniz. İnsanlar bazen son derece sevimsiz görünürlər, ama siz gerçekten vuku bulmuş bir başka olayla bağlı olarak olumsuz duygulara kapılmış olduklarını ve kendinizin bir talihsizlik eseri teşadüfen zaten patlamak üzere olan benzini tutuşturan kibrit rolu oynadığınızı fark edebilirsiniz. Bu insanlara karşı insanı bir duyu hissedersiniz. Böylelerini yatıştırmak bile mümkün olabilir.

Buna karşılık zorbalar kendi amaçlarına ulaşmak için sizi taciz ederler. Üstlerinden çevrelerine hesaplı bir hainlik yayıldığını hisseder ve belli bir düzeye geldiğinde, kendilerini üstün hissetme çabasıyla sizi kasten aşağıladıklarını algılarsınız. Kırınmanızdan belki zevk bile alırlar ve size acı vermek için çabalarını artırırlar.

### **Davranışları Bilinçli ve/ya da Tehlikeli mi?**

*“Karşınızdaki zavallının belirgin şekilde acı çekmesini sağlayamazsanız kendi üstünlüğünüzden emin olmanız zordur.”*

– MAX RADIN

Zorbalarla nasıl başa çıkabileceğiniz konusunu biraz ileride ele alacağız. Ama önce, bu sorunlu yüzde 10'un küçük bir bö-

lümünü oluşturan patalojik tiplere ne yapabileceğinize bakalım. Bu tür kişiler sonuçlarını hiç düşünmeden önlerine çıkan herkesi ezip geçmek ister. Muhtemelen çocukluklarında o kadar çok ihmali edilmiş ve ezilmişlerdir ki, öteki insanları söyle ya da böyle düşünebilecek durumda degillerdir. Uyuşturucu bağımlıları ve akıl hastaları da bu grupta yer alır. Karşınızdaki kişinin uyuşturucu bağımlısı olduğunun göstergeleri; genişlemiş göz bebekleri, boş bakışlar ya da vahşice yuvarlanan gözler, derbeder görünüm, aşırı hantallık ya da sakarlık ve özensiz, kötü konuşmadır.

Bu bölümde yer alan tehlikeli tiplere kesinlikle bulaşmayın. Örneğin, bir kuyrukta beklerken haydutun biri zorla önüne geçerse, kendisiyle çatışıp sağlığınıza zarar vermenin bir anlamı olup olmadığını düşünün. Buz tutmuş bir yolda yürürken bir çocuk çetesи sizi kartopuna tutarsa, onları vazgeçirmek için bağıriп çağırıпaya başlayıp güvenliğinizin tehlikeye atmanın doğru olup olmadığını kendinize sorun. Önünde beklemekte olduğunuz park yerini sizden önce bir başkası kapar ve bir de eliyle hoş olmayan bir işaret yaparsa, ona uymakla kendinizi tehlikeye atıp atmayacağınızı önce bir düşünün.

Silahlı fiziksel saldırıların ve şiddetin olağan hale geldiği günümüz dünyasında pasifist bir tutum almak ürküklik değil akıllılık demektir. Hayatınızı kaybetmektense onurunuzdan ödüн verin. Savaşlarınızı kendiniz seçerseniz, bu tür olaylara değişik bir açıdan bakabilir ve birisinin sizinizi kapmasının ya da önüne geçmesinin esenliğinizle kumar oynamaya kalkışmayı gerektirmeyeceğini görürsünüz.

### **Zorbaları Davranışlarından Sorumlu Tutun**

*“Kabul ettiklerimizi öğretiriz.”*

– ANONİM

İflah olmaz bir zorbayla birlikte yaşıyorsanız, Patricia Evans'ın şu sözlerine kulak vermenizi öneririm:

Sözlü taciz bir başkasının üzerinde iktidar sahibi olmanın bir aracıdır. Ne kadar acı verse de, fiziksel kanıt bırakmayan bir tür hırpalama ve yumruklamadır. Zorba, iktidara ihtiyaç duyduğu için öteki kişisinin algılama, deneyim, değer, kazanım ve planlarını reddetme, sürekli bunların gerçekliğini geçersiz kılma eğilimindedir. Sözlü taciz üstü örtülü, kurnazca ve beklenmedik olabilir, ama her zaman sinsicedir, kurbanın beyini yıkar, onu koşullandırır, çektığı acının ciddiyetinin farkına varamaz hale getirir.

O nedenle, küçük düşürücü imalara izin vermemek için ilişkine bir sınır koymaınız ve haklarınızı korumanız gereklidir.

### **Sen mi, Ben mi?**

*“Beklediğinizi elde edemeyip yüz üstü yere serilmiş olabileceğiniz gibi, elinizden gelen her çabayı gösterebilmek için çok fazla arkadaş bükülmüş de olabilirsiniz.”*

– JAMES THURBER

Davranış psikologları, zorbaların çoğunun kendilerine olanak verildiği ölçüde kötü davranışlarını bulmuşlardır. Eylemlerinden dolayı kendilerini sorumlu hissetmezler, o nedenle bunu onlar için başkasının yapması gereklidir. Bu ısrarcı kişileri zararlı davranışlarından nasıl sorumlu tutabilirsiniz? Kendileriyile ikinci tekil ya da çoğul şahista konuşun. Davranış uzmanları, duygularınızı ifade ederken birinci tekil şahista konuşmanın, *ben* kelimesini kullanmanın önemini vurgularlar ve bu doğrudur. “Benimle bu tonda konuşmandan hoşlanmıyorum” veya “Randevumuzu unuttuğun için düş kirıklığına uğradım” demeniz beklenir. Olağan durumlarda kendi duygularınızdan kendinizi sorumlu tutmanız, kendinizi kötü hissettiğiniz için başkalarını suçlamamanız yerinde olur.

Ne yazık ki, birinci tekil şahısta konuşmak zorbaları etkilemez. "Bana davranışın tarzınız hoşuma gitmiyor" derseniz, "Bu senin problemin" diye cevabı yapıştıracaklardır. "Bu ton dan hoşlanmıyorsa umurumda bile değil" diye düşüneceklerdir. Ya da sizi geri püskürtmek için daha saldırgan bir tutum alacaklardır. "Bir randevuyu atladım diye bu kadar tantana yapma!"

Bunun yerine, taleplerinizi *sen/siz* kelimesini kullanarak belirtin ki, *onlar* da kendi eylemlerinin yanıtını vermek zorunda kalsınlar. Şöyle deyin: "Benimle saygılı bir şekilde konuşmalısınız." Ya da "Bundan böyle, buluşmaya gelemeyeceğin zaman önceden telefon et."

### İçine Atmak mı, Harekete Geçmek mi?

*"Sorunlarımdan biri de her şeyi içime atmamdır. Öfkemi ifade edemiyorum. Bunun yerine tümör büyütüyorum."*

– WOODY ALLEN

Bu, içine atmak yerine harekete geçmek fikri, bu konu üzerinde okuduğum, konuştuğum ve yazdığım yıllar içinde öğrenmiş olduğum en önemli fikirlerden biridir. Verdiğim hemen hemen her seminerde mutlaka arada birisi yanına gelip kendisine kötü davranan bir kişiden söz eder. Kalbim her seferinde bu vicdanlı ve iyi niyetli insanlardan yana olur, çünkü genellikle hep en büyük fedakârlıkları yapmış, ama karşılığında vicdansız bir zalm tarafından tekmelenmiş ya da kötüye kullanılmış kimselerdir. Durumun haksızlığından incinmiş ve kendilerine kötü davranışlığı için öfke duyan insanlardır. Ama genellikle, eğer daha ısrarlı olurlarsa sadakat, katkı ve iyiliklerinin kabul edilip ödüllendirileceğine inanırlar.

Psikolojik tacize hedef olan bu insanların ortak bir özelliği vardır.Çoğu harekete geçmek yerine korkularını içselleştir-

miştir. Kendilerine, durum hakkında hiç işkencecileriyle konuşup konuşmadıklarını sorduğumda, yanıt genellikle hayır olur. Seslerini biraz olsun yükseltmenin karşılarındaki zorbayı daha da saldırganlaştıracağından korkarlar.

Böylelerine *sen/siz* kelimelerini kullanmaya başlamalarını öneriyorum. Başlangıçta kulağa yanlış gelebilir, ama zorbalara insanları dikkate almayı öğretmenin tek yoludur. Kendilerine, hatayı kendilerinde aramak yerine, sorumluluğu ait olduğu yere, zorbaya havale etmelerini öneriyorum. Örneğin, "O kadar çok işim var ki hiçbirine yetişemiyorum" demek yerine (bu, sizlanma gibi algılanacak ve "O zaman akşam daha geç çık" şeklinde acımasız bir yanıt olacaktır), "Bugün bitirilebilecek birçok proje var. Asıl önceliğin hangilerinde olduğunu ve hangilerinin yarına kadar bekleyebileceğini bana söyleyebilir misiniz?" diye sorun.

"Terfiyi Barry'nin almış olmasını adil bulmuyorum" diyeciniz yerde (bu durumda alacağınız "Hayatın adil olduğunu kim söyledi?" gibi bir yanittır), "Bana bu üçayın sonunda terfi sözü vermiştiniz ve bu sözünüze sadık kalmalısınız" deyin. "Ögle tatilinde dışarıda uzun kalıp benden yerini doldurmamı beklemenin doğru bulmuyorum" demeyin; bunun yerine, "Saat birde randevu verdığın müşteriler geldiğinde yerinde olabilmen için, öğleleri işe zamanında dönmen gerekiyor" deyin.

### **Nefret Sağlıksızdır**

*"Tipki kontrol dışına çıkmış bir kanser gibi, nefret kişiliği çürüter ve onun yaşamsal bütünlüğünü yiyip bitirir."*

– MARTIN LUTHER KING, JR.

Sizi taciz eden birisinden nefret etmenin bir faydası yoktur. Lily Tomlin'in dediği gibi, "Kalleşlik yarışında, kazansanız bile kalleş kalmaya devam edersiniz." Sağlık, mutluluk ve hu-

zurunuza düşünüp kalleşlerle yarışa tutuşmayın. Size eziyet eden kişiyle çatışmanın sağduyuya uyup uymadığını karar vermek için, Muharebelerinizi Kendiniz Seçin bölümündeki ölçütleri kullanın.

Bir dostum öfkesi burnunda bir kişinin başkanlığındaki bir teftiş kuruluna atanmıştı. Les, önceki amirlerinin çoğuna saygı duymuş ve onları kendisine örnek almış bir kişiydi. Ama bu adam kadrosunu acımasızca azarladığı söylevlerle ün kazanmış birisiydi. Les bu yaratıkla birkaç hafta birlikte çalışacaktı, bu yüzden onun sözlü tacizlerine aldırip aldırmayacağına baştan karar vermesi gerekiyordu. İş o raddeye vardığında bu kişiye haddini bildirmesi, ordudaki yirmi yedi yıllık meslek hayatıni riske atmasına degecek miydi? Les, olası sonuçları gözden geçirip kararını aldı.

Sonunda briefing günü geldi. Les subayın makam odasına girip tekmilini verdikten sonra haritalarını tahtaya asıp sununu yapmaya başladı. Daha ilk noktayı tamamlamamıştı ki, amiri kavgacı bir üslupla söyle gitmiş bir kişi geri konuşmaya başladı. Les, tahtadan uzaklaşıp subaya dönerken kararlı bir ses tonıyla şunları söyledi: "Bayım, eğer bu brifingle ilgili sorularınız varsa, eğer bu teftişle ilgili yapıçı uyarilarınız varsa, hepini dinlemeye hazırlım. AMA.. BANA... HAKARET... ET-MEYECEKSİNİZ." Sonra sunuşuna devam etti. Sözü bir daha kesilmemi.

Kuşkusuz, öykünün devamını merak ediyorsunuzdur. Les, yani briefingi veren kişi, kocamdı. Bu olaydan birkaç ay sonra bir açık hava konserine gitmiştik. Kuyrukta beklerken adamın biri geldi ve yüzüme bakarak boğuk bir sesle, "Bu seninki esaslı bir adam" dedi. Kim olduğunu bilmeden onayladım, "Evet, haklısınız. Onun hayranları kulübünün başkanlığını yapıyorum" dedim. Adam yanıtından tatmin olmamıştı. Biraz daha yaklaşıp gürledi: "SENİNKİNİN ESASLI BİR ADAM OLDUĞUNU SÖYLEDİM" ve hemen topuklarının üzerinde dönüp yürüdü gitti.

Les'e dönüp baktığında yüzünde derin bir hayret ifadesi vardı. "Bu adam da kim?" diye sordum. Ağzından, inanması zor bir tonda "İşte, o amiral" sözleri döküldü.

## Zorbalar Ancak "Yeter!" Demesini Bilenlere Saygı Duyar

*"İnsanların bize öyle davranışının nedeni, bazen kendilerinin öyle olması değil, bizim öyle olmamızdır."*

— TONGUE FU DÜŞÜNCESİ

Zorbalar atak üstüne atak geliştirerek aslında sizin ölçünüzü alırlar. Hangi malzemeden yapıldıklarını görmek için insanları testten geçirirler. Sapık bir şekilde ancak, "Bunu böyle yapamazsan" diyenlere hayranlık duyarlar.

Bir zorba açısından süküt kabul etmek anlamına gelir. Tacizcinin aklının başına geleceği, hatasını görerek özür dileyeceği ve size daha saygılı davranışacağı umuduyla öteki yanağını uzatmak ilkellik olur. Zorbanın iyi niyetine seslenmek nadiren işe yarar; böyle bir şeye belki de sahip değildir.

İnsanlara göstermek istediğiniz davranışa ters düşüyor olsa da, saldırgan kişilerle karşı karşıya olduğunuzda bazen en iyi savunma iyi bir saldırıdır.

Birisi gelip de, "Eskiden öyle bir adamlı birlikte çalışıyordum" ya da "Öyle bir adamlı evliydim" demeden, Les'in öyküsünü hiç anlatmamışındır. Sonunda artık dayanılmaz hale geldiği için daha fazla taşımamaya karar verdiklerini anlatırlar. Sert bir uyarıda bulunduklarında ya da bir ultimatom verdiklerinde sataşmalar durmuştur. Aylarca ya da yıllarca kalandıkları sözel şiddete gem vurmanın bu kadar "kolay" olmasının hepsini şoke etmiştir. Bazıları işkencecilerinin garezle karışık bir saygı duymaya ve kendilerini başkalarına methetmeye başladığını bile anlatmıştır. "O mu, o palavraya metelik vermez."

Katılımcılar bazen, kendilerine kötü davranışan kişinin kariyerlerini kontrol altında tuttuğu ve işlerini kaybetmelerine neden olabileceği için, iş yaşamlarındaki haksız durumları değiştirmede güçsüz kaldıklarından şikayetçi olmaktadır. Daha işe başladığı ilk gün şefi hızla odasına dalıp tamamen önesiz bir nedenden kendisine bağırmaya başlamış olan bir sekreterin öyküsünü nakletmek istiyorum. Ayağa kalkıp eliyle kapıya doğru işaret ederek, "*Benimle hiç kimse böyle konuşamaz*" demiş ve şefi uysal bir şekilde dışarı çıkmış. Anlattığına göre, o günden bu yana, yirmi beş yıldır kendisine son derece kibar davranılmış.

Sonuç olarak, zorbaların yol açabileceği kâbusu küçümseyin demek istemiyorum. Ayrıca sözlü tacizcilerle girişeceğiniz her çatışmanın mutlaka Les'inki ya da sekreterinki gibi sonuçlanacağını da söylemiyorum. Söylemek istediğim, böyle bir durumda bir tercihte bulunmanızın mümkün olduğunu. Tacizi kabul edip sessizce acı çekmek yerine, size arzuladığınız ve hak ettiğiniz şekilde davranışılması için, riskleri dikkate alarak kendi hakkınızı savunmak üzere sesinizi yükseltin, sınırlar getirin ve harekete geçin.

## ZORBALARDAN KOPMAK İÇİN EYLEM PLANI

Ağabeyiniz çocukken size hep sataşırıdı ve bu kötü alışkanlığını büyüğünde de sürdürdü. Sık sık başkalarının önünde sizi azarlamaktadır. Gözünüzü korkutmuş olduğu ve aynı taktikleri kullanmak istemediğiniz için, şimdije kadar kendisine hiç karşı durmadınız. Ama artık buranıza geldi. Ne yaparsınız?

### UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER

Bir daha sizi küçük düşürdüğünde, ağzınıza geleni söylesiniz.

*“Bana hep böyle davranışandan artık biktim.”*

Söze *ben* diye başlarsınız ve zayıf ve sizlanan bir izlenim bırakırsınız.

*“Beş yaşımdan beri hep hakkında söylediğin bu korkunç şeyleri dinliyorum.”*

Neden hoşlanmadığınızı ve davranışının sizi nasıl incittiğini anlattığınızda, ağabeyiniz suratınıza güller.

*“Beni ciddiye almamandan nefret ediyorum. Bunun beni ne kadar üzdüğünü anlamamı istiyorum.”*

### KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER

Kendisiyle çatışmaya girişmeden sonuçları değerlendirek muharebenizi kendiniz seçersiniz.

*“Bu önemsiz değil, kalıcı hale geldi ve kasten yapıyor.”*

Kabul edilemez davranışını sahiplenmesi için söze *sen* diye başlarsınız.

*“Bugünden itibaren bana saygılı davranışmaya başlamalısın.”*

Davranışına artık hoşörü gösterilmeyeceğini açıklarsınız. Bundan böyle ne istediğinizi ve ne beklediğinizi vurgulalarsınız.

*“Ya olumsuz yorumlarını kendine sakla ya da bir daha bu eve adımini atma.”*

“Görüşünüzün çürütülmesi bir şey değildir; tabii eğer hatırlamaya devam ederseniz.”

– KONFÜÇYÜS

## Yirmi Yedinci Bölüm

# İnsanlara Taze Bir Başlangıç Olanağı Verin

İçinizdeki hınçtan nasıl kurtulabileceğinizi biliyor musunuz?

Birkaç yıl önce koridorun duvarlarını resimlerle donattığında, sekiz yaşındaki oğlum Andrew'ın başı oldukça derde girmiştir. Olaydan dolayı aldığı mola sona erip de yanına geldiğinde, ayaıyla önündeki halının üstünde daireler çizmeye başladı. Affedilmiş olduğundan ve kendisini hâlâ sevdiğimizden emin olmak istiyordu. Sonunda başını kaldırıp tatlı bir sesle, “Anneciğim” dedi, “taze bir başlangıç yapabilir miyim?” Bu basit söz daha sonra evimizde bir gelenek haline geldi. Belki sizin evde de olabilir.

İnsanlar birlikte yaşı ve çalışırken hatalar yaparlar. Kendilerini kaybedip ileride pişman olacakları şeyler söyleyler, sinirlenirler ve kötü günler yaşanır. Elinizde, çalışma defterlerini

kapatıp atmada kullanacağınız sözel bir alet yoksa, bu üzücü öykü tekrar tekrar sizi rahatsız edecektir. Haftalar, aylar, hatta yıllar önce olmuş olayları bir türlü kafanızdan atamayacaksınızdır. Yazar David Viscott'un özlü bir şekilde ifade ettiği gibi, “İncinme yaşılandıkça öfkeye dönüşür.” Bu dertler birikir, söz konusu kişiye karşı normalde beslediğiniz saygı ve ilginin yerini alır ve *benzersiz üzüntülere* yol açar.

### **Çatışmalar Defterini Kapatın**

*“Hayattan bir kere geçmeyi bekliyorum. O nedenle, eğer gösterebileceğim bir nezaket ya da diğer insanlar için yapabileceğim iyi bir şey varsa, bunu ertelemek ya da ihmal etmek yerine şimdi yapmalıyım, çünkü bu yoldan bir daha geçmeyeceğim.”*

– WILLIAM PENN

Kendinizin ve sevdiklerinizin sağlığı için, sizi üzüntüye boğmadan bu dertlerden bir an önce kurtulun. Yeni bir sayfa açın ve insanlara taze bir başlangıç yapma fırsatı verin.

Andrew'un sanat serüveninden birkaç hafta sonra, bir gün Maui'den Honolulu'ya uçmak için sabah erkenden yola çıkmam gerekiyordu. Evden çıkmadan çocuklara seslenerek okula gitme vaktinin geldiğini söylediğim, ama hiçbir yanıt alamadım. Baktım, bahçede komşunun köpeğiyle oynuyorlar. Üstleri köpek tüyleri ve çim lekeleriyle dolmuştu, bu şekilde okula gidemezlerdi. Gidip üstlerini değiştirmede acele etmelerini söyledim. Bu arada gözüm de devamlı saatteydi.

Arabayı garajdan çıkarırken Tom ciyak ciyak bağırmaya başladı: “Okul çantamı unuttum!” Fırlayıp evden çantasını alıp geldi, ama oldukça geç kalmıştık. Uçağı kaçırılmak istemediğim için arabayı deli gibi sürüyordum. Okulun önünde acı bir fren yaptım, çocuklar dışarı fırlamaz gaz pedalını yeniden kökledim. Alana vardığında uçağın kalkmasına birkaç saniye kalmıştı.

Aynı gün akşam geri dönerken pervaneli uçağımız büyük bir fırtınaya tutuldu. Uçak gökte savrulup duruyordu. Her an her şey olabilirdi. O durumda bütün düşündüğüm, çocuklarının beni hep son anlarıyla, sabahki gibi gergin ve asabı bozuk birisi olarak hatırlayabilecekleri idi.

Böyle durumlarda genellikle olduğu gibi, birden erdim ve hayatın gerçek anlamını kavradım. Sonra Tanrı'ya söz verdim. Yere sağ inebilirsek aileme bir daha hiçbir zaman böyle aceleci davranışmayacaktım. Bir dahaki sefere düzeltirim diye düşünmeyecektim. Vedalaşmalarımıza telaş değil sevgi egemen olacaktı. Tabii, yere sağ salım indik. Ama ölümlülük bu yakın tanıma sonraki bütün vedalaşmalarımıza damgasını vurdu.

Bir zamanlar aranızın çok iyi olduğu ama sonra pek de hoş olmayan koşullarda ayrıldığınız birisi var mı? Hata "onda" olduğu için özür dilemediğiniz? Aptalca gururunuz yüzünden bir daha aramadığınız? Elinizin birkaç kez telefona gittiği, ama kaba sözlerini ya da davranışlarını bir türlü affedemediğiniz için sonra geri çektiğiniz?

### Kini Erteleyin

*"Gurur yıkımın, kibir düşüşün önünde gider"*

- İNCİL

Dürüst olun. İlleride bir gün bu durumu düzeltirim diye mi düşünüyorsunuz? Ya bu fırsat elinize geçmezse? Ya arada geçecek sürede sizin ya da o kişinin başına bir şey gelir ve hatayı tamir etme şansınız kalmazsa?

Samuel Butler, "Dostluklarınızı bakımda tutun" diyordu. Tongue Fu felsefesi ilişkilerinize değer biçmenizi ve bozulmuş olanları yarına bırakmadan *bugün* tamir etmenizi söyler. Beklemeyin ya da gelecekte bir gün nasıl olsa bir yerde rastlaşırsınız, diye düşünmeyin; bu hiç olmayı bilir. Henry David Tho-

reau'nun son sözleri, "Bu dünyadan hiç pişmanlık duymadan ayrılıyorum" olmuştu. Aynı şeyi söyleyebilir misiniz? Eğer bir yanlış anlama aranızda soğukluğa yol açmışsa, haklı olma isteğinizi aşın ve geçmişin geçmişte bırakın.

## Dünyanın Nasıl Olmasını İstiyorsanız Öyle Olun

*"Eğer bir problem görüyorsanız, bu sizin probleminizdir. Eğer birisinin bu konuda bir şeyler yapması gerektiğini düşünüyorsanız, unutmayın ki siz de herkes kadar birisiniz."*

– ZEN BUDİZM MERKEZİ

"Ama işi başlatan onlardı" diye mi düşünüyorsunuz? Kendinize, onurumu mu yoksa dostluğunumu mu korumak daha önemli, diye sorun. Bilge Martin Luther King şöyle demişti: "O eski 'göze göz, dişe diş' yasası herkesi gözsüz ve dişsiz bırakıyor." Gururunuza aşip zeytin dalı uzatan siz olun. Öfke başınızıerde sokar, gurusra onu dertten kurtaramamanıza neden olur..

Anne Frank, "İnsanın karakterinin nihai olarak biçimlenmesi kendi ellerindedir" diyordu. Kendinizi kin değil maneviyat dolu bir kişi olarak biçimlendirin. "Ne oldu, niçin oldu sorularını bir kenara bırakalım. Tek istediğim yeniden dost olmamız. Taze bir başlangıç yapabilir miyiz?" deyin.

Oturumlarımızın birinde bir katılımcı, bu fikrin kendileriyle on yıldır konuşmadığı iki kızkardeşiyle yeniden birleşmeye nasıl yardımcı olduğunu anlattı. "Ebeveynimiz bir vasiyetname bırakmamıştı. İki ablam kimin ne alacağı konusunda birbirlerine düştü. Ben bu işe karışmak istemiyordum, ama anımla babamın evini satmaya karar verdiklerini söylediler. Buna izin veremezdim, çünkü kırk yıl o evde yaşamışlardı. İşte istemez hepimiz birer avukat tutmak zorunda kaldık. Mülkün nasıl dağılacağı konusunun çözülmesi iki yıl aldı. Sonunda, ancak avukatlarımız aracılığıyla iletişim kurabilen olmuştuk.

"Siz, o fırtınaya tutulmuş uçakta nasıl çocuklarınızı bir daha görüp göremeyeceğinizi düşündüğünüzü anlattığınızda, aramızdaki bu soğukluk henüz giderilmiş değildi ve sizi dinlerken ne kadar büyük bir risk almış olduğumuzu, her an birimizin başına benzer bir şey gelebileceğini fark ettim. Bu maniyayı bu kadar uzun süre ortada bırakarak ne kadar büyük bir hata işlemiş olduğumuzu anladım. Aynı akşam her iki kardeşim de aradım. Her ikisine de ilk sözüm, 'Sakın telefonu kapatma' demek oldu. Kendilerine geçmiş geceşte bırakıp yeniden bir aile olmamızı teklif ettim. Bu hikâye sayesinde yıllar önce kopardığımız bağları şimdi yeniden kuruyoruz."

### **İlişkilerinizde Pişmanlığa Yer Vermeyin**

*"Yaptığımız şeyleden duyduğumuz pişmanlık zamanla yatarabılır; asıl teselli bulmayan yapmadığımız şeyleden duyduğumuz pişmanlıktır."*

— SYDNEY J. HARRIS

Yakınlarda bir akrabanız ya da dostunuzla görüşüğünüz olduğunu? Yoksa, uzun zamandır özlediğiniz halde, birlikte bir akşam geçirmeye zaman ayıramayacak kadar meşgul musunuz? Beklemeyin.

Babam, ben bu bölümü yazarken öldü.

Ben kitaba başlamadan birkaç hafta önce ailemiz Noeli kutlamak üzere Kaliforniya'da bir araya gelmişti. Babamın bütün çocuklar ve torunları uzun yıllardan sonra ilk kez bir araya geliyordu. Etrafi torunlarıyla çevrili koltuğuna oturmuş halı hiç gözümün önünden gitmiyor. Birlikte geçirdiğimiz bu birkaç gün gerçek bir armağan oldu. Morro Körfezinde kanyuyla dolaştık, atlara binip kum tepeciklerine gittik, yürüyüşlerde sohbetler ettik. Kendi evinde sevdikleriyle kuşatılmış gururlu bir baba olmanın bütün tadını çıkardı.

Hawaii'ye döndüğümüzde, babama bir mektup yazıp bir-

likte ne kadar güzel bir zaman geçirmiş olduğumuzu kendisine anlatmaya karar verdim. Bu birkaç günün bu kadar hoş ve anlamlı geçmesi için yapmış olduklarını ne kadar takdir ettiğimizi bilmesini istiyordum. Birkaç kez bu mektubu yazmayı akımdan geçirdim, ama her seferinde yapmam gereken başka bir iş çıktı. Şükran notu hiçbir zaman yazılmadı.

Sonra babamın ölüm haberi geldi. Onun onuruna sahilde tek başına uzun bir yürüyüşe çıktım. Onunla ilgili ilk anılarımlı düşündüm, bütün yaşamını zihnimden geçirdim, benim için bütün yaptıklarını ve taşıdığı anlamı bağıma bastım. Akımdan ona bir mektup gönderdim.

Sizin yaşamınızda kim teşekkürü hak ediyor? Onarılması gereken ilişkiler yok mu? "Barışı kurmaya son tahlilde tabandan başlamak gereklidir" diyordu M. Scott Peck. "Sizinle başlamalıdır!" Ertelemekten vazgeçin. Şimdi beş dakikanızı ayırin ve telefonu alıp bir arkadaşınızı arayın ya da uzun zamandır yazmanız gereken bir tebrik kartını kaleme alın. Bunu yaptıgınız için hiçbir zaman pişman olmayacaksınız; yapmazsanız pişman olursunuz.

## İNSANLARA TAZE BİR BAŞLANGIÇ OLANAĞI VERMEK İÇİN EYLEM PLANI

En iyi arkadaşınız yeni bir eve taşınıyor ve sizin yeni minibüsünüüzü kullanmak istiyor. Öte berisini taşımak için hafta sonunda arabayı alabileceğini söyleyorsunuz. Kapısını kilitlemeyi unutuyor ve araba çalınıyor. Arkadaşınızın sigortası var ve ödemeyi kabul edecek, ama polis ve sigortadaki işlemleri tamamlayıp yenisini alınca ya kadar birkaç hafta geçmesi gerekiyor. Bu durumda ne yapardınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Öfkenizi boşaltır ve tam ne hissettiğinizi kendisine aktarırınız.

*“Nasıl bu kadar dikkatsiz olabilrsin, inanamıyorum. İnsan nasıl minibüsü kilitlemeden bırakacak kadar aptal olabilir?”*

Bu “affedilemez” hata ve bunun başınıza açacağı dertler üzerinde yoğunlaşırsınız.

*“Sigorta acenteni arasan iyi edersin, çünkü bunu senin ödemem gerekiyor. Senin dikkatsizliğin yüzünden benim sigorta primlerimin artması söz konusu olamaz.”*

Özürünü kabul etmezsiniz.

*“Yarın sabah işe gitmem gerektiğinde senin özürün bir işime yaramayacak, değil mi? Keşke arabayı sana vermez olaydım.”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Pişman olacağınız bir şey söylememek için öfkeli sözleri ağzınızdan çıkmadan yakalarsınız.

*“Bu nasıl oldu?”*

Cocuk mahcup olduğunu, elinden gelse olayı olmamış yapmak istediğini görürsünüz.

*“Bunu düzeltmek için ne yapabiliyoruz? Şimdi bir sürü evrak doldurmak gerekecek, ayrıca sigorta primlerinin artacağından endişe ediyorum.”*

Sonuçları ne kadar hoş olmasada, bunun bilinçli bir hata olmadığını bilirsiniz.

*“Bu işi haldebilirsen, olaya kapanmış gözüyle bakabilirim. Arkadaşlığımız benim için arabadan daha önemli.”*

“Rızamız olmaksızın hiç kimse aşağılık duygusuna kapılmamıza yol açamaz.”

– ELEANOR ROOSEVELT

## Yirmi Sekizinci Bölüm

# Duygularınızın Yönetimini Üstlenin

“Bana gerçekten korkunç bir şey yapmış olan birisini nasıl olur da aklımdan çıkarabilirim?” diye düşünebilirsiniz.

Bir seminerde Eleanor Roosevelt'in sözünü duvarda asılı bir pankartta ilk gördüğüm günü hiç unutmayacağım. Deyişini biraz değiştirip şöyle demiştim: “Rızamız olmaksızın, hiç kimse öfke duygusuna kapılmamıza yol açamaz.”

Bir katılımcı itiraz etmişti: “Ne tür insanlarla birlikte çalışıyorum bilemezsiniz. Birisi yüzüme bağırdığında bu beni çıldırtmamalıdır mı demek istiyorsunuz?”

### Sizi Kim Çıldırtıyor?

“Duygularınızı kontrol edin, yoksa onlar sizi kontrol eder.”

– ÇİN ATASÖZÜ

Aynı oturumdaki bir kadın kendi görüşünü şöyle dile getirdi: "Roosevelt'in deyişine katılıyorum, çünkü aynı şey benim başından geçti. Ben ameliyathane hemşiresiyim. Birlikte çalıştığım cerrah gördüğüm en rahatsızlık verici insandır. Mükemmel bir doktordur, ama insanı becerilerin yanından bile geçmemiştir.

"Geçen yıl bir ameliyat sırasında benden neşter istediginde, saniyenin onda biri kadar bir süre geciktim. Herkesin önünde beni azarladı. Arkadaşlarımın gözünde beni gülünç duruma soktu. Kendimi o kadar aşağılanmış hissediyordum ki, mesleki sorumluluğum olmasa ameliyathaneden çıkış piderdim.

"Daha sonra akşam arabamla eve dönerken bana söylediklarını düşünmeye başladım. Eve vardığında kan beyنime sıçramıştı. Yemek hazırlamaya başladım; buzdolabının kapısını şiddetle çarpiyor, sebzeleri intikam alırcasına doğruyordum. Yemeğe oturduğumuzda olanları kocama anlatmaya başladım. Olayın yeniden canlanması sinirlerimi daha da bozdu. Sonunda, 'Bu doktor beni çıldırtıyor!' diye haykırdığımı hatırlıyorum.

"Kocam bu sözleri daha önce de duymuştı. Sakin bir sesle, 'Judy, saat kaç?' diye sordu. Nereye varmak istediğini pek anlamadan, kendisine bakarak 'Saat yedi' diye yanıtladım. 'Pe ki, bu olay saat kaçta oldu?' diye sordu. Hâlâ bilmeceyi çözmemiş bir şekilde, 'Sabah saat dokuzda' dedim.

"Kocam gene sakin bir şekilde, 'Judy, seni çıldırtan gerçekten o doktor mu?' diye sordu ve ayağa kalkıp odadan çıktı.

"Oturup düşünmeye başladım ve beni çıldırtanın doktor olmadığını fark ettim. Doktor odada değildi ki? O adamı arabama alıp evime getiren bendum. Kendisini evime davet edip soframızda bir yer sunan benden başkası değildi. Orada oturmuş, on saat önce olmuş bir olaya takılıp kalmıştım.

"O akşam, bu cerrahın özel hayatımı zehirlemesine bir daha izin vermemeye karar verdim. O günden itibaren onu hastanede bırakacaktım. Evimde sevgi dolu akşamlarımı bozmasına izin vermeyecektim."

## Düşman Kim?

*“Duygularınızı kontrol edememek küreksiz bir kayakta gitmeye benzer; karınıza çıkacak ilk kayaya çarپip parçalanmaya mahkûmsunuz demektir.”*

– MAHATMA GANDI

Eve kimleri birlikte getiriyorsunuz? Yemek masanızda kimlere yer ayıryorsunuz? Sadece yaptığınız yanlışları gören ve doğru yaptıklarınızı hiç fark etmeyen aşırı eleştirel şefinizi mi? Huysuz çalışma arkadaşınızı mı? Ağaçlarınızın dallarının kendi bahçesine doğru uzamasına kızan komşunuzu mu?

Sally Kempton'a göre, "Kafanızın içinde ileri karakollara sahip bir düşmanla mücadele etmek zordur." Zor insanları kafaniza ve evinize sokmayacağınızı, onlara huzurunuzu yıkma gücünü vermeyeceğinize söz verin. Bu andan itibaren, huzurunu olası bir yıkıcıının ellerine teslim etmektense, duygularınızın yönetimini üstlenin.

Charles Darwin şunu saptamıştı: "Ahlak kültüründeki olası en yüksek aşamaya düşüncelerimizi kontrol etmek zorunda olduğumuzu kavradığımızda ulaşırız." Hayatın çok daha hoş başka yanları üzerinde odaklanmak varken, asap bozucu dumrlara boğulmanın bir anlamı var mı?

Psikologlar, kendinizi nasıl düşünürseniz öyle olacağınıza söyleler. José Ortega y Gasset aynı şeyi şöyle ifade eder: "Bana dikkatinizi neye ayırdığınızı söyleyin, size kim olduğunuzu söyleyeyim." Eğer kafanızı hayatınızdaki nefret edilecek insanlara takarsanız, siz de nefret edilecek bir insan haline gelirisiniz.

## Etrafiniza Bir Huzur Duvarı Çekin

*“Kendine saygı duyan başkaları karşısında emniyettedir, hiç kimse senin delemeyeceği bir zırh kuşanmıştır.”*

– HENRY WADSWORTH LONGFELLOW

Genç bir kadın söze girerek şunları anlattı: "Ben de o cerrah gibi birisiyle çalışmak zorunda kaldım. Geçen yaz üniversitede okurken bir fabrikada çalıştım. Atölyedeki nezaretçimiz hayatımıza cehenneme çevirmek için elinden geleni eksik etmiyordu. Kasıtlı olarak bizi iğneliyor, protesto ettiğimizde de masum rolü oynayıp, 'Hiç şakadan anlamıyorsunuz' ya da 'Sadece şakaydı' diyordu.

"Kadını gittiğim her yere birlikte götürmeyi âdet haline getirmiştüm. Arkadaşlarımı, birlikte çalıştığım kişilere, dinlemeye hazır herkese kendisini şikayet edip duruyordum. İzin günlerimde de yanımda oluyordu, hatta hafta sonuna bile birlikte çiktiyorduk. Şimdi, kendimi böyle kötü hissetmemeye neden olanın *o kişi* olmadığını görüyorum. Kendimi ve çevremdeki herkesi kötü bir ruh haline sokan benden başkası değildi. Çizgi romandaki, peşinde hep bir toz bulutuyla dolaşan o felaket tip gibiydim, ama benim peşimdeki bir nefret bulutuydu.

"Babam, birlikte çalıştığım herkesten hoşlanmayı beklemeyin gerçekçi olmadığını fazla geç olmadan öğrenmem gerektiğini söyledi. Nezaretçinin davranışlarını değiştirmek için yapabileceğim bir şey olup olmadığını sordu. Bunun pek mümkün görünmediğini söyledim. Aynı vardiyadaki bazı arkadaşlar şikayette bulunmuş, ama geçici işçi oldukları için ciddiye alınmamışlardı. Babam, ya bir şey yapmam ya da sesimi kesmem gerektiğini söyledi, muharebelerini kendin seç demek istiyordu. Kadının davranışını değiştiremeyeceğimi düşündüm. Çok kıdemli olduğu için sendika da onun yanındaydı. İşten ayrılmayı da istemiyordum, çünkü okul için paraya ihtiyacım vardı. Böylece kendimi değiştirmeye karar verdim.

"Onun yanındayken etrafıma huzur duvarı olarak adlandırdığım şeyi çekiyordum. Ne derse desin ya da yapsın, mızrakları bu duvara çarpıp geri dönüyordu. Yapabileceğim en iyi şey, sizlanıp durmak yerine onun zalimliğine aldırmadan kendi işimi yapmaktı."

## Zamanı Çarçur Etmek mi, Zevkini Çıkarmak mı?

*“Hayati seviyor musun? Öyleyse, zamanı çarçur etme, çünkü o hayatın yapıldığı kumaştır.”*

— BENJAMIN FRANKLIN

Al adında bir seminer katılımcısı bu fikri nasıl hayatı geçirdiği konusunda bir rapor hazırlamıştı. Şöyle yazıyordu: “Karım da, ben de son derece stresli işlerimizi her akşam birlikte eve taşımaya alışmıştık. Semineriniz, hep işlerimizdeki sıkıntılarından söz ettigimiz için akşamlarımızın tadını çıkaramadığımızı görmemde bana çok yardımcı oldu. Karımla, evimizi cennete çevirmek üzere Eleanor Roosevelt'in fikrinin değişik bir biçimini kullanmaya karar verdik.

“Akşam eve geldiğimizde her birimiz on beş dakika gününün nasıl geçtiğini anlatabiliyor. Sonra tamam! Kim kime ne kötülük yapmış gibi intikamçı anlatımlar kesiliyor. Zaten günümüzün on iki saat işyerinde ve yolda geçiyor. Bu kadar yeter. Psikolojik sancıları devam ettirmenin ne gereği var? Birlikte konuşabileceğimiz çok daha ilginç o kadar başka konu var ki! Artık ikimiz de dört gözle akşamın gelmesini bekliyoruz.”

## Huzur Bir İç Meseledir

*“Çoğu insan zihninde olduğu kadar mutladur.”*

— ABRAHAM LINCOLN

Lincoln'un deyişini başka sözlerle tekrarlarsak, çoğu insan zihninde olduğu kadar mutsuzdur.

Bu felsefeye gözümu açan bilge bir tenis hocasına ömrü mün sonuna kadar müteşekkir kalacağım. Takımımız okul minibüsüyle ağır bir hezimete uğradığı bir maçtan dönüyordu. Herkes rakip takımdakilerin uyguladığı psikolojik taktiklere

öfkesini kusuyordu. Bizi yenmek için her yola başvurmuşlardı; oyunu yavaştırmış, içeri düşen toplara dışarı düştü diye itiraz etmiş, kritik anlarda konuşmaya başlamışlardı.

Koçumuz birden minibüsü yol kenarındaki bir park yerine çekip kesin bir dille hepimizin aşağıya inmesini istedi. Bizi oradaki bir banka oturtup konuşmaya başladı: "Bir saattir siz küçükhanımların yakınma ve inlemelerini dinliyorum ve bu beni hasta etti. Başınıza gelen bir şeyden dolayı başkalarını suçlamaktan vazgeçin. Evet, dürüst degillerdi... ama hayat böyle. Ya böyle sizlanıp durur ve mankafalar olarak kalırsınız ya da büyür ve şampiyonlar gibi davranışınızı."

"Bu andan itibaren, rakipleriniz ne yaparsa yapsın, kendinizden gurur duyacağınız bir şekilde davranışınızı istiyorum. Siz izin vermediğiniz sürece hiçbir takım moralinizi bozamaz. Ancak sizi kendi düzeylerine çekmeyi başarabilirlerse kaybedersiniz. Şimdi arabamıza binelim; artık tek duymak istediğim şey bir sonraki maçı dürüstçe oynayarak nasıl kazanacağınız."

"Sorun şudur" diyor, psikolog B.F. Skinner, "Bizi kim yönlenecek; rastlantılar ya da tiranlar mı, yoksa kendimiz mi?" Rastlantılara ve tiranlara sizi mutsuz kılma gücünü vermeyi durdurun ve işler yanlış gittiğinde suçu başkalarında ya da hatta aramaktan vazgeçin.

"Bunu söylemek kolay da yapmak o kadar değil" diye mi düşünüyorsunuz? Haklısınız. Bu insanlığın ezeli sorunlarından biridir ve ebediyen bir meydan okuma olarak kalacaktır. Bu nedenle bir sonraki bölüm bazı büyük düşünürlerimizin geliştirdiği çeşitli tutum uyarlama felsefelerini ele alacaktır. Onların bilgece yaklaşımını benimseyerek ya da kendi yaklaşınızı geliştirerek, sizlanıp durmak yerine yaşamdaki adaletsizliklere onurlu bir şekilde karşı koyabilirsiniz.

## DUYGULARINIZIN YÖNETİMİNİ ÜSTLENMEK İÇİN EYLEM PLANI

Kız arkadaşınız sizi terk etti. İki yıl birlikte çıktıktan, birlikte o kadar şey yaşadıktan sonra bunu nasıl yaptığına inanamıyorsunuz. Neyin yanlış gittiğini, niçin önceden sinyal almadığınızı bulmaya çalışıyorsunuz. Bu olayı geride bırakmada zorluk çekiyorsunuz ve kendinize saygınız iyice yıpranmış durumda. Ne yapardınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Aklınızı olan şeye takar ve sizi nasıl mutsuz ettiğini düşünürsünüz.

*“Bana bütün söyledikleri yalan mıydı? Kendimi çok kötü hissediyorum.”*

Kendisini ne kadar özledığınızı ve onsuz hayatın ne kadar boş olduğunu düşünürsünüz.

*“Cuma akşamı ne yapacağım? Birlikte hep güzel yerlere giderdik. Bunu bana nasıl yaptı?”*

Kafanızı bu olaya takmayı sürdürür ve giderek kendinizi daha kötü hissedersiniz.

*“Yıldönümümüze de ne kadar az kalmıştı. Acaba bu akşam nerede?”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kendinize, duygularınızı kontrol etmemi telkin edersiniz. Siz izin vermediginiz sürece sizi mutsuz edemez.

*“Asıl, hayatında kötü değil iyi giden şeyleri düşünmeliyim.”*

Hayatınızın daha yapıcı yanları üzerinde düşünmeyi tercih edersiniz.

*“Üniversitedeki oda arkadaşımı arayıp bu akşam birlikte bir yere gidip gidemeyeceğimizi sorayım.”*

Zihninizi ve hayatını daha olumlu faaliyetlerle doldurmayı tercih edersiniz.

*“Sağlığım yerinde, iyi bir işim var ve canımın istediğimi yapma özgürlüğünde sahibim.”*

“En büyük özgürlüğümüz tutumumuzu seçme özgürlüğümüzdür.”

– VICTOR FRANKL

## Yirmi Dokuzuncu Bölüm

# Olumlu Bir Bakış Açıınız Olsun

İşler istediğiniz gibi gitmediğinde kendinize ne dersiniz?

Yıllar önce bir devlet kuruluşi için bir eğitim çalışması yürütmekle görevlendirilmiştim. Kadrosu az, iş yükü çok olan bölümün müdürü, bazı formların kayıt ve dosyalanmasında on sekiz ay geriden gittiklerini anlattı. Haftanın her günü dairenin önünde uzun kuyruklar oluşuyor, insanlar daha mesai saati başlamadan gelip ellerinde evrakları beklemeye başlıyordu. Kendisine bu kadar bunaltıcı koşullara nasıl dayanabildiğini sordum. “Bunun için bir felsefenizin olması gereklidir” dedi.

Akılı kadın. Bu çalışkan yöneticiyle tanışma zevkini tattığım günden beri, insanlara “Felsefeniz nedir?” diye sormak hoşuma gitdiyor. Çünkü bu, hayatı yaşama tarzlarını anlamaların anahtarını oluşturuyor. Friedrich Nietzsche şöyle demişti: “Yaşamak için bir nedeni olan her şeye katlanır.” Sizin yaşama nedeniniz nedir? İnsanların ve zamanın sınavından geçebilmek

için bir felsefeye özellikle ihtiyacınız vardır. Duygusal tepkililerinizi, sizi sabote etmek yerine desteklemeleri için yeniden programlamanız önemlidir. Olumsuz bir şey olduğunda yapıçı felsefeniz devreye hemen girer ve meydan okumalara öfkeyle değil, itidalle yaklaşmanıza yardımcı olur.

### **Felsefeniz Size Hizmet mi Ediyor, Yoksa Stres mi Veriyor?**

*"Kişinin felsefesini en iyi şekilde sözleri değil, yaptığı tercihler ifade eder. Uzun vadede yaşamalarımızı ve benliğimizi kendimiz biçimlendiririz. Bu süreç ölünceye kadar devam eder. Ve yaptığımız tercihlerden son tahlilde kendimiz sorumluyuzdur."*

– ELEANOR ROOSEVELT

Holocaust'dan sağ çıkabilenlerden birisi olan Victor Frankl yaşadıklarını *Man's Search for Meaning* (İnsanın Anlam Arayışı) adlı kitapta toplamıştır. Bu ince kitap, Amerikan Kütüphaneler Birliği tarafından bütün zamanların en iyi on kitabından biri olarak seçilmiştir. Frankl, kitabında yaşadıklarınızı seçme ve kontrol etmenin her zaman mümkün olmadığı, ama nasıl tepki göstereceğinizi seçmenizin her zaman mümkün olduğu sonucuna varır. Bir toplama kampında tutulmayı kuşkusuz kendisi seçmemiştir ve kendisine yapılanları kontrol edebilecek durumda değildi, ama bu korkunç yaşımdan birlikte alıp götürürebileceği tutumu kendisi seçebilmiştir. Nefret beslemeyi tercih etmemiştir. Hayatını sürdürmeye ve kendisini öteki insanlar için olumlu bir fark yaratmaya adamaya karar vermiştir.

Ruhi bakımdan sağlıklı bir yaşam tarzının köşe taşını oluşturduguına inandığım için, Frankl'ın felsefesini her Tongue Fu çalışma grubunda gündeme getiriyorum. Size yapılanları seçme olanağınız her zaman olmaz - bir araba kazasında yaralanabilirsiniz, evinizi sel alıp götürübilir, işyeriniz kapatılabilir -,

ama nasıl tepki göstereceğinizi seçebilirsiniz. Bu felsefenin ürkütücü ama son tahlilde heyecan verici bir örneğini oğlum Tom'un sağlayacağı, ne kadar düşünsem aklıma gelmezdi.

Beyzbol Yıldızlar Ligindeki sezonun son maçını kutlamak üzere ailecek bir restorana akşam yemeğine gitmiştik. Biz çocukların birbirlerinin maçtaki vuruşlarıyla eğlenmesini izlerken, garson kahve fincanımı yeniden doldurmak üzere masamıza geldi. Tam o sırada ayağı kaydı ve elindeki içi kaynar kahve dolu kap üzerimize boca oldu. Üstüme sıçrayan damallardan acıyla haykırdım. Sıcak kahve beyzbol giysilerinden süzülüp vücutunu haşladığı için Tom da ağlamaya başlamıştı.

Sıcak sıvı bacak derisini kavurup ikinci derece bir yanığa yol açmasın diye, Tom'un pantolonunu hemen çıkardık. Ambulansta hastaneye giderken Tom, "Niçin ben? Ne suçum vardı? Niçin böyle oldu?" diye ağlamaya devam ediyordu. Biz kendisini rahatlatmaya çalışırken acil bölümündeki doktorlar da ilaçlarını verip yaralarını sardılar.

Manley Hall, "Bir ilke eylemde cisimleşmedikçe hiçbir zaman yararlı ya da canlı veya yaşamsal olamaz" demişti. Tom işte tam bunu yaptı. Talihsiz kazanın ertesi günü küçük kardeşi okula gitmeyip onunla birlikte evde kaldı (büyük fedakârlık) ve Tom'un her ihtiyacını karşıladı, birlikte çeşitli oyuncular oynadılar. Bir sonraki gün sınıf arkadaşlarından üzerine süslü harflerle "Seni özлюyорuz", "Çabuk dön", "Sensiz tadı yok" yazıları yerleştirilmiş harika bir paket aldı. Arkadaşlarından kendisini ne kadar sevdiklerini gösteren böyle beklenmedik bir armağan almasının Tom için anlamı çok büyktü. Oysa daha iki hafta evde kalması gerekiyordu.

Ne mutlu ki, Tom hiçbir yara izi kalmadan iyileşti. Şimdi dönüp bu deneyimine baktığında kötü şeylerden iyi şeyler çıksamı gerektiğini ve çıktığını çok iyi biliyor. Bu dersi bütün hayatı boyunca birlikte taşıyacak.

## “Niçin Ben?” Demek “Bela Benim” Demekle Eşanlımlıdır

*“Hayat bir iskambil oyununa benzer. Elinize gelen kartlar determinizmi temsil eder; onları nasıl oynadığınızsa özgür iradenizi.”*

– CAVAHARLAL NEHRU

İşler yanlış gittiğinde evrensel otomatik tepki “Niçin ben?” sorusu olur. “Ben bunu hak etmedim” ya da “Bu adil değil” gibi kızgın yakarmalarla kaderinizi suçlamaya devam ederseniz, kendinizi kurban gibi hissetmeyi sürdürürsünüz. Dünyayı, masum insanların kötü şeylelerle kuşatılmış olduğu acımasız bir ortam olarak algılarsınız.

Elinize “kötü kartlar” gelmişse, “İyi nerede?” diye sorarak çok daha olumlu bir oyun çıkarabilirsiniz. Hayattaki en önemli içgörülerden biri, kötüden iyi şeyler çıkabileceğine, şimdi Tom'un yaptığı gibi, bütün kalbiniz ve ruhunuzla inanmanızdır. Bu, kötü şeylerin iyi olduğunu söylemek anlamına gelmez. Size, hiçbir şekilde olumlu sayılamayacak cesaret kırıcı koşullar sunulmuş olabilir, ama bunlar üzerinden olumlu sonuçlara ulaşmanız mümkündür. İyi o an göze görünmeyebilir, ama ararsanız kendini gösterecektir.

*No Ordinary Moments* (Olağan Olmayan Anlar) adlı düşünce kışkırtıcı kitabında yazar Dan Millman, asıl sorunun kendimizi güçlendirmek için kaldırdığımız manevi ağırlıklar olduğunu öne sürmektedir. Yaşamımızın küçük ayrıntılarına takılıp kalmak yerine onların içinden ileriye baktamızı öneriyor. “Ölüm anınızda bütün yaşamınız bir film şeridi gibi gözünüzün önünden geçecektir. Saniyenin binde biri kadar bir süre içinde - çünkü zamanın artık bir hükmü kalmamıştır - hayatınızın birçok olayını bir ders çıkarabilmek için yeniden göreceksiniz. Aklınızda şu iki soruya hayatınızı gözden geçiriceksiniz: O anda biraz daha cesur olabilir miydim? Biraz daha sevgiyle davranabilir miydim?”

Dinleyicilerim yıllar içinde bana, tersliklere cesaret ve sevgiyle yaklaşmada kendilerine yardımcı olmuş birçok değişik felsefe aktardılar. Öğretmen bir arkadaşım, bir düş kırıklığıyla karşılaşlığında oynak bir havayla “Oh, ne âlâ!” deyip hemen başka faaliyetlere yönelir. Ebeveyni bir bakkal dükkânı işleten bir kadın, annesinin kendisine kaba müşterileri cezalandırmayı (“İstediğin peyniri almak için sen daha çok beklersin.”) düşünmemesini, onlara merhamet duymasını (“Kendisine daha iyi davranışmayı öğretecek bir ana-babam olmamış olması ne kadar kötü, değil mi?”) söylediğini anlatmıştı.

“Başkalarına, sana nasıl davranışlarını istiyorsan, öyle davran” şeklindeki altın kural, birçok insan için bir eylem kılavuzudur. *Feel the Fear and Do It Anyway* (Korkun Ama Gene de Yapın) adlı kitabında Susan Jeffers, bir terslikle karşılaşlığınızda kendinize, “Bununla başa çıkabilirim” sözünü tekrar etmenizi öneriyor. Bu cümle tehdit edici koşullar karşısında soğukkanlılığınıza muhafaza etmenizi sağlayacak sihirli bir söz islevi görür. Bu üç kelime karamsarlığa (“Yapamam”) kaptırmanızı önler, bir güven hissi (“Yaparım”) doğurur.

Ann Landers okuyucularına şunu tavsiye ediyor: “Dertleri hayatınızın kaçınılmaz bir parçası olarak kabul edin ve kendinize şu en rahatlatıcı sözü söyleyin: Bu da geçer.” İşler yanlış gittiğinde umutsuzluk içinde debelenmek yerine, bu sıkıntının geçici olduğunu ve daha iyi yılарlar ummak için sayısız neden olduğunu hatırlamalısınız.

### **Tersliklere Geniş Açılı Bir Mercekten Bakın**

*“Hayati art arda gelen bir dizi dert ve sıkıntı olarak görebileceğimiz gibi, bir hazine birikimi olarak da görebiliriz. Bu tercihimize kalmıştır.”*

– ANONİM

Kendinizi iyi hissetmediğinizde nasıl yanında perspektif kaz-

İabiliyor musunuz? Şunu anlamalısınız: Eğer içiniz sıkılıyorsa, zihinsel merceklerinizi tamamen kendi dert ve sıkıntılarınıza odaklandırmışsınız demektir. Zor bir insan ya da rahatsız edici bir duruma takılıp kalmışsınız. Daha geniş açılı bir merceğe geçip dünyanızdaki yanlış değil de *doğru* gi- den şeylere odaklanırsanız, tutumunuzu anında değiştirebilirsiniz. Sıkıntılarınıza takip kalmak yerine, çevrenizdeki ferahlıkların farkına varırsınız.

“Söylemesi kolay, ama uygulaması hiç de öyle değil” diye mi düşünüyorsunuz? Hakkınız. Onun için zihinsel geniş açılı merceğinizi birikmiş hazine lerinize odaklandırmada size yardımcı olabilecek daha elle tutulur bir yöntem önereceğim.

### Gözünüzü Çevrenizdeki Harikalara Açın

*“Evren, daha da belirginleşmek için bükmeden bizim ilgimizi bekleyen harika şeylerle doludur.”*

– EDEN PHILLPOTTS

Güzel bir duvar takvimi alıp mutfağınıza asm. Çevrenizdeki harika şeylere daha çok ilgi gösterirseniz, katlandığınız adaletsizlikleri dengeleyebilirsiniz. Her gün, o gün iyi gitmiş olan bir şeyi not edin. Sabah kahvaltıda attığınız kahkahayı, gün doğusunda yaptığınız dinçleştirici yürüyüşü, nihayet ödeyebileğiniz bir faturayı, duymazdan geldiğiniz gülünç bir sataşmayı, bahar gününün muhteşemliğini, mutlu bir rastlantıyı ya da izlediğiniz güzel filmi kaydedin. O gün olan güzel bir şeyi not etmek için on saniyenizi ayırın.

Frank Lloyd Wright’ım dediği gibi, “Güzellikleri aptalca görmezden gelirseniz, bir süre sonra onları hiç göremez hale gelirsiniz. Hayatınız yok sullaşır. Ama güzelliklere akıllıca yatırım yaparsanız, bütün hayatınız boyunca size eşlik ederler.” Dünyanızdaki güzellikleri kaydedin, o zaman size hep refakat edeceklerdir.

*Happiness Is a Serious Problem* (Mutluluk Ciddi Bir Problem) adlı eserinde Dennis Prager ilginç bir saptama yapar. Uzun yıllar bu konuyu araştırdıktan sonra Prager, insanları sadece tek bir şeyin mutlu ettiği sonucuna varmıştır. Bunu bir düşünün. Para insanları mutlu etmez. Şöhret de öyle. Mutsuzluk içinde boğulan ün ve servet sahibi o kadar çok kişi var ki. Hatta sevgi ve sağlık bile insanları mutlaka mutlu kılmaz.

İnsanların mutluluğunu doğrudan belirleyen tek şey *minnettarlık* duygusudur. Prager'in vurguladığı gibi, minnetkarlık ve şükran, içinde bulunduğunuz koşullardan bağımsız olarak duyabileceğiniz bir duygudur. Her şeye sahip olabilirsiniz, ama sahip olduklarınıza değer biçmiyorsanız kendinizi çok kötü hissedersiniz. Çok az şeye sahip olabilirsiniz, ama bunlara değer veriyorsanız kendinizden hoşnut olursunuz. Çok balsittir: Ne kadar minnettar olursanız, o kadar mutlu olursunuz. Ne kadar az şükran duyarsanız, o kadar mutsuz olursunuz.

Eğer her gün güzel şeyleri mutfağınızdaki takvime kaydetmeye zaman ayırırsanız, haftalar ve aylar geçikçe neye sahip olursunuz, biliyor musunuz? Sunlara:

- birikmiş hazinelerinizin yazılı bir kaydına
- dünyanızdaki doğru giden her şeyin bir kanıtına
- minnettar olmanız gereken her şeyin görsel bir göstergesine
- güzel anlarınızı size sürekli hatırlatan bir arşive

Teresa Ana bir keresinde şaka yoluyla, "Tanrı'mın beni başa çıkmayacağım bir şeyle karşılaşmayacağımı biliyorum. Keşke, bana bu kadar güvenmeseymişdi" demişti. Eğer hayat sizin başa çıkmamız gereken çok şeyle karşı karşıya bırakıysa, duvar takviminiz sayesinde, hayatın sefil yanları yerine mucizeleri üzerinde odaklanabilirsiniz.

## Zor Zamanlar mı, Mutlu Zamanlar mı?

*“Güzel hatırlalar mutluluk için ikinci bir şanstır.”*

— KRALİÇE İKİNCİ ELIZABETH

Eğer çocuk sahibiyseniz, çocukların hayatını kontrol edemeyeceğinizi ya da onların başına gelen her şeyi belirleyemeceğinizi mutlaka öğrenmiş olmalısınız. Onlara güzel hatırlalar kazandırabilirsiniz, zor zamanlarını dengeleyecek iyi zamanlar yaşatabilirsınız. Aristoteles haklı olarak, “Mutluluk bize bağlıdır” demişti. Mutluluğunuz, size her zaman sırtınızdaki yüklerle karşı sahip olduğunuz nimetleri hatırlatacak bir günlük tutmanıza bağlıdır.

Eğer talihliyiseniz, çocukların size, “Haydi, yemekten sonra takvimimize bir bakalım” diyecek ve siz de mutlu anılarınızın ikinci ya da üçüncü kez canlanması için bir fırsat bulmuş olacaksınız. Ailecek en hoşlandığımız anılardan biri, bir Noel akşamına aittir. Andrew, Noel hediyesi olarak aldığı ambalajı son derece sık paketi heyecanla açmış ve içindeki oyuncağın motorlu kamyonu gördüğünde bir sevinç çığlığı atmıştı. Fakat kamyonu çalıştırırmak için birkaç dakika uğraştıktan sonra, beceremeyince suratını asarak, “Bu çalışmıyor” diye sızlanmaya başlamıştı. Ağabeyi Tom sevecen bir sesle, “Tabii çalışmaz” dedi, “demonte etme talimatlarını okumadın ki!”

## İş Hayatındaki Terslikleri Dengelemek

*“Eğer herhangi dışsal bir olgu size sıkıntı veriyorsa, çektiğiniz acı o şeyden değil, sizin ona ilişkin tasavvurlarınızdan kaynaklanıyor; ve siz her an bunu iptal etme gücüne sahipsinizdir”*

— MARCUS AURELIUS

Eğer bir büroda çalışıyorsanız, bir takvim daha alın ve herkesin erişebileceği bir yere asm. Çalışma arkadaşlarınızdan, gün-

lük girişleri yapmak üzere aralarında işbölmü yapmalarını rica edin. Firmanızın kazandığı bir ihaleyi, şefiniz için düzenlediğiniz sürpriz bir doğum günü partisini, bir müşterinizin sizi teşekkür etmek için aramasını, zamanında yetiştirmiş önemli bir projeyi, üstün hizmet için aldığınız bir ödülu kaydedin.

Tersliklerle karşılaşığınızda, zor müşterilere muhatap olduğunuzda, bilgisayar sisteminiz kilitlendiğinde, takviminize bakıp bu sinir törpüleri yerine zaferlerinizi hatırlayın. Takvim sayesinde çalışma ekibiniz karşılaştığı belalardan çok elde ettiği kazanımlar üzerinde yoğunlaşabilir. Böylece, iş hayatının günlük bir parçası olan krizleri denelemesi mümkün olur. Ekip toplantılarında ayda bir takvimi öne koyup elemanlarınıza kaydettikleri ilerlemeyi, yarattıkları farkı hatırlatın, çabalarının bir anlam taşıdığını görmelerini sağlayın.

## OLUMLU BİR BAKIŞ AÇISI İÇİN EYLEM PLANI

Para çekmek için bankanıza gidiyorsunuz ve size elektriklerin kesildiğini söylüyorlar. Ne bilgisayarlar ne de otomatik para çekme makinesi çalışıyor. Bu aksiliğe karşı ne yaparsınız?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Moraliniz bozulur.

*“Buraya kadar boşu boşuna geldim.”*

Olumsuz düşünceleriniz asabınızı bozmaya devam eder.

*“Bütün öğleden sonram altüst olacak. Oturup arızayı gidermelerini mi bekleyeceğim?”*

Durumun size verdiği sıkıntıyü düşünür ve canınızı daha da sıkarsınız.

*“Böyle aksiliklerden nefret ediyorum. Sanki çok boş zamanım var...”*

Zihinsel merceklerinizi bu sıkıntıya odaklandırmayı sürdürürsünüz.

*“Bu durumu bankaya şikayet edeceğim. Niçin bir jeneratör almıyorlar?”*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

İşler ters gittiğinde devreye giren bir felsefeniz vardır.

*“Bu durumla başa çıkabilirim. O kadar da büyük bir sorun değil.”*

Olumlu düşünceleriniz size yardımcı olur.

*“Belki bir başka otomati kullanıp kredi kartı hesabından para çekebilirim.”*

Terslikleri hayatın bir parçası olarak kabul edip geçici olduklarını düşünürsünüz.

*“Bu da geçer. Bir yıl sonra bu olayı hatırlamayacağım bile. Gidip öteki işlerimi halledeyim.”*

Geniş açılı bir merceğe geçip anında perspektif kazanırsınız.

*“Etrafına bak. Hayatında ne kadar çok düzgün giden şey var. Minnettar olmalısın.”*

“Gelin, birbirimize karşı daha nazik olalım.”

– ALDOUS HUXLEY’İN SON SÖZLERİ

## Otuzuncu Bölüm

# Nezaketten Yaşatın

“Nezaketten öldürmek” deyişini hiç duyduğunuz mu?

Nezaket ve öldürmek gibi birbiriyile zıt ve çelişkili anımları olan kelimelerle bir şey anlatmaya kalkışmak pek de hoş olmasa gerektir. İnsanları yaşatmaya çalışmak çok daha uygun olmaz mı?

Hangi inanç ya da dinden olursanız olun, maneviyatınızı ifade eden bir sözcük mutlaka vardır. Bu göze görünmez yaşama kudreti Japonca'da *ki* sözcüğüyle ifade edilir. Çinliler ise bu enerjiye *qi* derler. Dövüş sanatlarında eksik *ki* ile artı *ki*'den söz edilir, dışarıya hangisini yansıtacağımızın tercihi bize aittir. *Ki*'niz ne kadar pozitif olursa, başka insanların negatif enerjisine karşı o kadar bağışık olursunuz. *Yıldız Savaşları* filmindeki Luke Skywalker'ın deyişyle söylesek, karanlık tarafından çok aydınlichkeit taraf için çalışan bir kuvvet olabilmek için kudretli bir maneviyatı nasıl geliştirebilirsiniz?

Pygmalion İlkesinin (bazen Bumerang Yasası de denir) sizin *karşı* değil, sizin *için* çalışmasını sağlayabilirsiniz. Bunun anlamı şudur: "Ne verirseniz, onu alırsınız." Eğer insanlara kuşku ve kücümsemeyle davranışırsanız (karanlık ya da eksiki), onlar da size aynı şekilde davranışır. Gösterdikleri tepki sizin algılamamanızı doğrular, böylece aynı tutumu sürdürürsünüz ve dünyanın husumetle dolu olduğuna ilişkin görüşünüz için daha çok kanıt ortaya çıkmış olur... karamsar kısır döngü sürüp gider.

Tersine eğer insanlara onur ve saygıyla davranışırsanız (aydınlık ya da artı ki), aynı şekilde yanıt vermeleri çok daha muhtemeldir. Dostça tepkileri dünyanın ihtimam dolu bir yer olduğu görüşünüzü kuvvetlendirir, bu da sizin davranışınızı destekleyip pekiştirir ve iyimser döngü yukarıya tırmanmaya devam eder.

### Ki Kavşakları

*"Huzurlu olmak, içe dönük örgütü olabilme yeteneğidir; kafa karışıklığı, güçlük, çatışma ya da karşılıklar ortasında iç sükûnetini koruyabilmek demektir"*

— NORMAN VINCENT PEALE

Bu ilkeyi günlük yaşamınızda nasıl uygulayabilirsiniz? Bir terslikle karşılaşığınızda kendinizi bir ki kavşağına gelmiş gibi düşünerek. Aşağıya giden yolu ya da yukarıya gideni tercih etmek elinizdedir. En azından, hangi yolu seçeceğinize karar vermek için birkaç saniye düşünebilirsiniz.

Hemen tepki gösterip birkaç seviyesiz söz söylemenize izin verirseniz, aşağıya giden yola sapmışsınız demektir ve ağızınızdan çıkan sözler sizi daha da hızlandırır. Bu yolu seçmek çoğu zaman daha kolaydır ve çok daha caziptir. Ne var ki, çığ çabucak hız kazanır, eksiki ki'nız giderek yoğunlaşır ve sizi iyice aşağıya, insan ruhunun karanlık yanma götürür.

Eğer birkaç saniye düşünüp olayla ilgili birkaç iyi söz sarf etmeyi başarabilirsınız (kökleşmiş sevecen felsefenizin devre ye girdiği yer burasıdır), çok daha olumlu bir eylem hattı tutturabilirsiniz ve artı ki' niz sizi hemen çekişmenin üstüne yükseltir. Bu yolu tercih etmek genellikle daha çok çaba gerektirir, ama hepsini aşip tepeye vardığınızda gözlerinizin önüne serilen manzara tırmanmaya degecek kadar güzeldir.

İdeal durumda, çevrenize barışseverlik yansıtma kararlı olmanız, insanları size kaba davranışmaktan alıkoyar. Cicero, "Nezakette ısrar etmek kötü huyluları fetheder" demiştir. Ama gerçekte bunun her zaman böyle olmayacağı bilirsiniz. Ne var ki önemli olan, karşınızdaki insanı olumlu yönde etkileyin ya da etkilemeyin, onurlu davranışında ısrarlı olmanızın kendi açımızdan bir ödül anlamına gelmesidir.

Kurt Vonnegut, "Ancak fikirlerimiz insanı olduğu kadar sağlıklıyızdır" diye yazar. Düşmanca olmak yerine insansever olmayı tercih ettiğinizde, bütün zamanlar için *durumsal olmayan* bir konum almış olursunuz. Ne olursa olsun olumlu enerji yansıtmayı seçerseniz, aklınız ya da ruhunuz kıskırtmalar dan uzak sakin kalır. Bu sayede iç huzurunuz nerede bulunuguñuz, kiminle karşı karşıya olduğunuz ya da ne olduğundan bağımsız kalır, onu gittiğiniz her yere birlikte götürürebilirsiniz.

## Sürekli İyilik

*"İyilik, ne kadar küçük de olsa, hiçbir zaman boş gitmez."*

– EZOP

Hayat bana iç huzuruyla ilgili bu düşüncelerimi sınamak için birçok kez fırsat sundu. Bir keresinde, bir Tongue Fu seminerinin ardından yanına gelen bir beyefendi, bana iltifat etmek amacıyla, "Şu hemşireyle cerrah öyküsünü çok beğeniyorum. İnsan ikinci kez dinleyince daha iyi anlıyor" dedi.

Kendisine, "Seminerlerime daha önce de katılmış mıydimiz?" diye sordum.

“Hayır” dedi, “ama aynı öyküyü son eyalet kongremizde kelimesi kelimesine bir başka konuşmacıdan dinledim. Yaptığı sunuş aslında sizinkine çok benziyordu. KÖH Trenine atlamaktan, Unutulacak ve Kullanılacak Sözlerden ve Ustaca Çıkmaktan söz etti.”

Şaşırılmıştım. Bunlar benim öykülerim ve benim fikirlerimdi. Bunları geliştirmek ve inceltmek için çok zaman harcamıştım. Bu kişinin bunları alıp bana hiç atıfta bulunmadan kullanması ne kadar büyük bir küstahlıktı. Çok kızmıştım. Akşam bir başka konuşmacı dostumu arayıp bana akıl vermesini rica ettim.

Maggie şöyle dedi: “Sam, bu durumda ne yapman gerektiğine iyi karar vermelisin, çünkü bizim işimizde bu tür şeyler çok sık olur.” Sonra, “Yilda kaç konuşma yapıyorsun?” diye sordu. “Yaklaşık yetmiş beş” dedim. “Ortalama kaç dinleyicin oluyor?” Cevap verdim: “Otuzdan üç bine kadar değişiyor.” Maggie rakamları çarpıp toplayıp şu sonuca vardı: “Demek ki, anlattıklarını yılda en az yirmi beş bin kişi dinliyor. Bunların bazlarının senin tekniklerini alıp kendilerininmiş gibi başkalarına anlatmasında şaşılacak bir şey yok. Ya bunların peşine düşüp onları ikaz edeceksin ya da ne halleri varsa görsünler diyeceksin.”

“Sen niçin bu iştessin?” diye sordu Maggie. “Mümkün olduğuk kadar çok insan için bir fark yaratmak için elbette” diye yanıldım. “Öyleyse” dedi, “birisi senin öykünü anlatıyor ve insanlar bundan yarar sağlıyorsa, bu senin arzu ettiğin şey olmuyor mu? Cimri ve mülkiyet düşkünü olabilirsin, ama bu seni sadece sınırlı yapar. Devamlı, birilerinin senin fikirlerini çalmakta olduğundan endişe eder durursun.”

“Bunun yerine bolluk içindeki bir yerde yaşamadığını düşün. Elindeki materyal konusunda cömert ol. Bunları yaygınlaştırması için insanları yüreklendir. Uzun vadede bu seni çok daha mutlu edecektir.”

Daha sonra Maggie'nin öğütlerini (bütün yazar ve konuş-

macılar öğüt verir) hayatı geçirmek için birçok kez fırsatım oldu ve onun haklı olduğunu gördüm. Hangi meslek ya da işte olursanız olun, her zaman sizin malzemenizi çalacak kendini bilmezler olacaktır. Aşağıya giden yolu seçip kafanızı buna takarsanız, kendinizi kötü hisseder ve değerli zamanınızı küçük mülkiyet kavgalarında boşá harcısınız. Onun yerine yukarı giden yolu seçin, elinizdeki malzemeyi paylaşın, değer katmada yoğunlaşın ve “insanlara iyi niyetle yaklaşma” tutumunu devam ettirin. Maggie’nin bilgece önerdiği gibi, bu size daha iyi bir varoluş sunacaktır.

### Aloha Sunun

*“Seven bir yürek en hakiki bilgeliktir.”*

– CHARLES DICKENS

Hawaii adasında yaşayanlar iyi niyeti kendilerine özgü bir şekilde tarif ederler, onu *aloha* diye adlandırırlar. Hawaii’de genellikle içten bir selamlama ve yolcu etme sözcüğü olarak kullanılan *aloha*, başkalarının iyiliği için bencil olmayan, diğer-kâm bir kaygı anlamına gelir. Aloha koşulsuz sevgi demektir. Marie Curie şuna inanırırdı: “Bireyleri geliştirmeden daha iyi bir dünya inşa etmeyi umamazsınız. Bunun için her birimizin, hem kendisini geliştirmek için çaba harcaması, hem de bütün insanlık için genel bir sorumluluk duyması gereklidir. Kendileri için daha yararlı olabileceğimizi düşündüğümüz insanlara yardımcı olmak görevimiz olmalıdır.”

Kendisini içi geçmiş bir otobüs sürücüsü olarak tarif eden Mae, benim Tongue Fu seminerime parasını kendi cebinden ödeyerek katılmıştı. Emekliliği gelinceye kadar daha üç sene bu işi götüremeyeceğine inanıyordu. “Bu seminere ihtiyacım var” demişti, “artık dayanamıyorum, para bozmamızın mümkün olmadığı orada koskoca harflerle yazılımasına rağmen, insanların benden para üstü istemesinden bıktım usandım.

Trafikin en kalabalık olduğu saatte, adamın biri burnuma bir harita uzatıp bana gitmek istediği yeri gösterip nerede inmesi gerektiğini soruyor. Sırt çantalarını ve çocuk arabalarını otobüslerle almamız yasak; bunlara izin vermeyince insanlar öfkelерini benden çıkarıyor. Gençler, o büyük müzik kutularının sesini kismalarını istedigimde, bana ağızlarını geleni söylüyorlar. Ne yapabilirim? Otobüsler hayvanat bahçesinden farksız.”

Seminerin sonuna doğru, Victor Frankl’ın felsefesinden ve Pygmalion İlkesinden söz ettikten sonra, bu belediye işgöreni söz alıp şunları söyledi: “Aloha ruhunu tam olarak ne zaman yitirdiğimi hatırlıyorum, ama şu anda gelmiş olduğum durumdan hiç memnun değilim. Fakat yolcuların kabalıklarına nasıl son vereceğimi artık biliyorum. Yapmam gereken tek şey, onlara kaba davranışmaya son vermektir.”

Mae, eksik olmasın, daha sonra bana kaydettiği ilerlemeyi anlatan bir mektup yazdı. “Eskiden sabahları işe zorla, isteme-ye istemeye giderdim. Şimdi bir an önce işe başlamayı gözlüyorum. Sabahları görev'e giderken artık boynuma bir çiçek çelenk takıyorum ve gün içinde bu çiçekleri işine yarayacak gibi görünen birisine hediye ediyorum. Dün, çiçekleri her zaman otobüse tek başına binen yaşlı bir bayanın boynuna taktim. Bunun üzerine, yillardır kendisine çiçek veren hiç kimse olmadığını, kendisini “Bir Günlük Kralice” gibi hissettiğini söyledi. Çelengimi önceki gün de bir Japon çiftearmağan ettim. Çok sevinen çift bir başka yolcudan, ‘otobüs sürücüsü sevimi- li bayanla’ birlikte bir resimlerini çekmesini rica ettiler. Bu çelenkler benim sembolüm haline geldi. Bana alohayla davranışım gerektiğini hatırlatıyorlar; ve biliyorsun, insan bunun karşılığını alıyor.”

Bu bayan otobüs şoförünün heyecanla keşfetmiş olduğu gibi, insanların size davranış tarzını değiştirmenin en iyi yolu kendi davranış tarzınızı değiştirmektir. Aloha sunmayı tercih etmesi, hem kendi dünyasını hem de temas ettiği öteki insanların dünyasını zenginleştirmiştir.

## Bir İyilik Kozası Oluşturmak

*“Kalite arzu ediyorsanız, ona sahipmişsiniz gibi davranışın. ‘-miş gibi’ teknikini deneyin.”*

– WILLIAM JAMES

Böyle bir iyilikseverlik ruhuna ulaşamayacağınızı mı düşünüyorsunuz? Ünlü Nike reklamında dendiği gibi, “Sadece yapın!”

Davranışlarınızın “münasebetsiz mi, yoksa hoş mu” olduğunu görmek için ilk başta kontrol etmeye çalışmaktan başka bir yol yoktur. Eğer söylemek ya da yapmak üzere olduğunuz şey başkalarına karşı soylu bir tutum içermiyorsa, o zaman en iyisi susun. Yüce gönüllülük, gönül zenginliği, duygusal asaleti ve ruh cömertliği sıkıntılarla soğukkanlılıkla göğüs germeyi mümkün kılar, adilige ve intikamcılığa tenezzül etmemeyi getirir ve değerli amaçlar için özveride bulunmayı sağlar.

Bu sözleri lütfen bir kere daha okuyun. Çünkü bunlar Tongue Fu'nun esasını özetlemektedir. İyiliksever olmayan kavramları kişisel felsefenizden uzaklaştmaya karar verin. “İyi olmayı tercih ediyorum” ya da “Soğukkanlı ve sevecen olacağım” diyerek, intikamçı tepkilerin kökünü kurutun. Kindar duygulara kapılmak yerine, aklınızı nasıl davranışmak istediginize yöneltin.

Bir yoga öğretmeni iç huzura ulaşmak için ‘-miş gibi’ teknikini kullanmaktadır. Çevresine huzurlu ve sakin bir ruh hali yansıtın bu bayan, kendisine gurusunu (bilge öğretmen, sözlük anlamı “daha önce doğmuş olan”) model almaktadır. Anlattığına göre, ne zaman sıkıntıya düşerse, kendisine gurusunun böyle bir durumda nasıl davranışacağını sormakta ve ona göre davranışmaktadır. Gurusu hiçbir zaman sınırlımemekte, her zaman ruhu kötülüklerden arınmış gibi durmaktadır. Ruhu kötülüklerden arınmış demek, rahat görünmek, düşünceli ve özenli bir izlenim vermek, iyiliksever bir mizaç sergilemek

demektir. Yoga öğretmeni bayan gurusunu örnek alarak felsefesini böyle bir mizaç üzerinde kurmaya karar vermiş.

Takdir ettiğiniz bir kişiyi kendinize örnek almak, bir beceriyi hızla kazanmanın zamanın sınavından geçmiş bir yoludur. Yogi Berra şöyle der (zaten bunu başkası diyemezdi): "Sadece bakarak birçok şey gözlemleyebilirsiniz." İyilik timsali birisi ni gözleyerek birçok şey öğrenebilirsiniz. Ateş altında soğukkanlığını koruyabilen tanığınız kimler var? Zor bir durumda kaldığınızda onların yaklaşımını benimseyin ve onların davranışacağı gibi davranışın.

### **Ki'nizi Geliştirin**

*"Batı uygarlığı hakkında ne düşünüyorsunuz?"*

— MUHABİRİN SORUSU

*"Sanychorum, iyi bir fikir."*

— MAHATMA GANDİ'NİN YANITI

Atölye çalışmalarımızdan birinde bir mühendis söz alıp şunları söyledi: "Bunlar bana göre biraz New Age'ciliği andırıyor. Kan basıncımızın kaynamasına imkân vermeyecek pratik yöntemleriniz yok mu hiç?"

İyi bir soru. Yoga öğrenmek, meditasyon yapmak ve aikido hafif dövüş sanatını öğrenmek barışçı bir ruh hali geliştirmek için mükemmel yollardır. Kaos anlarında soğukkanlığınıizi muhafaza etmenize yardımcı olacak iki özel teknik daha vardır.

Şu sözü duymuşsunuzdur: "Ruhunuz kısa kalıyorsa uzun bir yürüyüse çılayın." Ruhunuz sıkışmışsa ve uzun bir yürüyüse çekamıyorsanız derin bir nefes alın. Düzensiz ve sig nefes almak panikleme getirir, kafa karıştırır. Yoga ustaları ve dövüş sanatçıları ritmik ve derin nefes almayı öğrenerek ki'lerini ve ruh hallerini kontrol altında tutarlar. Nefessiz kalırlarsa neşelerini yitireceklerini ve kontrolü kaybedeceklerini bilirler.

Her gün beş dakika yoğun alıştırma yaparak karnınızdan solumayı öğrenebilirsiniz. Sakin bir yer bulun ve dikkatinizi çekebilecek şeyleri çevrenizden uzaklaştırın. Bütün dikkatınızı hava alıp vermeniz üzerinde yoğunlaşdırın. Havayı burnuzdan içinizে çekerken oksijeni dörde kadar sayıp karnınıza doldurun. Sonra, aikido ustası Tohei'nin tavsiye ettiği gibi, "nefesinizi öyle dışarı verin ki cennetin sahillerine gitsin. İlk başta rahatsız olabilirsiniz, ama bu alıştırmayı yapmaya devam ederseniz, kendi bedeninizi unutacağınız ve soluk alıp verme dışında hiçbir şeyin olmadığı, huzur dolu bir dünyaya adım atacağınız bir aşamaya ulaşırsınız."

Bunun tehdit edici bir durumla karşılaşığınızda size nasıl yardımcı olacağını mı düşünüyorsunuz? Karından nefes almak, doğal kaç ya da dövüş tepkisine karşı koyan elle tütürler bir araçtır. Törenleştirilmiş nefes alma sizi fiziksel (nabzınız ve kan basincınız düşer) ve zihinsel (zihniniz durulur ve sakinleşir) olarak gevsetir. Eğer kuşku duyuyorsanız, bir kere denevin. Korkunuzdan başka kaybedeceğiniz bir şey yok.

## O Noktanızda Bir Bütün Haline Gelin

*"Herkes huzuru kendi içinde bulmalıdır. Ve bunun gerçek bir huzur olması için dış koşullardan etkilenmemesi gereklidir."*

– MAHATMA GANDİ

Dövüş sanatçıları "kafalarının içinde" olurlarsa, kafalarının karışacağı ve istikrarsızlaşacaklarını bilirler. Saldırıya uğradıklarında enselerinin üzerinden tepki gösterirlerse zihinsel ve fiziksel bakımdan dengelerini kaybederler ve daha güçlü kuvvetler karşısında zayıf kalırlar.

Bunun yerine, bilinçlerini aşağıya indirmeyi ve "karınlarından düşünmeyi" öğrenirler. En eski zamanlardan beri karın boşluğu - o nokta olarak da adlandırılır - gerçek insan gücünün doğduğu yer olarak kabul edilir. O noktanızı korursanız,

ayağınızın yere sağlam bastığını ve dengenizi muhafaza ettiğinizin hissedersiniz. Bu kulağa gizemli gelebilir, ama dövüş sanatçıları bunu binlerce yıldır uygulamaktadır ve en korkunç koşullarda bile sıkı ve odaklanmış durabilme yeteneklerinin özünde yatan budur.

Belki de bunun bir gösterisine tanık olmuşsunuzdur. Bir dövüş sanatçısı izleyiciler arasında birkaç kişiyi sahneye davet eder ve onlardan kendisini havaya kaldırırmalarını ya da dengesini bozmalarını ister. Bunu yapmak ilk başta çok kolaydır, çünkü gösterici o noktasını uygulamaz. Bir izleyici tek parmağıyla ustayı geri iter ya da iki izleyici birlikte onu kolaylıkla havaya kaldırır.

Sonra usta zihnińi aşağıya indirir ve ağırlığını hara'sında (vücutun karın boşluğununa denk gelen ağırlık merkezi için başka bir terim) toplar. Ayakları yere o kadar sağlam basar ki, izleyicilerin onu yerinden kırıdatması, ne yaparlarsa yapısınlar mümkün olmaz.

O noktanızla nasıl bir bütün haline gelebileceğinizi anlamak için dövüş sanatları eğitimi görmüş olmanız şart değildir. Oğullarım bunu daha ilk aikido derslerinde öğretidiler. Kavramın basitliğinden ve getirebileceği sonuçlardan hayranlığa kapılmış bir şekilde, "Gerçekten de işe yarıyor!" diye nara atıyordular. Okulda oyun sahasındaki kabadayılar tarafından yere savrulmalarına artık izin vermeyecekleri için sevinçten uçuyorlardı. Kendilerini deneleyerek, onları itip kakacak ya da yere serecek bela arayan çocuklar karşısında sağlam durabileceklerdi.

Bu andan itibaren, bir meydan okumaya karşı karşıya kaldığınızda, karından nefes almak şeklindeki fiziksel eylemle bütün ağırlığınızı o noktanızda toplamak şeklindeki zihinsel eylemi birleştirin ve bunu aloha sunmak şeklindeki manevi kararınızla bütünlüğünüz. İnsanları, size davranış şekillerinden bağımsız olarak nezaketten yaşıtmayı tercih ederseniz, bu dünyada nasıl olmak istedığınızı belirlemeyi başkalarına bırakmadan *kendiniz* karar vermiş olursunuz. Thomas Carlyle şu

sonuca varmıştı: "İyiden yana manevi bir kuvvet olma kararlılığınız, bütün karşılaşmalarınızı olumlu bir şekilde etkileyecek ve her günde yaşamınıza çok daha fazla neşe katacaktır."

## İNSANLARI NEZAKETTEN YAŞATMAK İNÇİN EYLEM PLANI

Apartmanınızdaki huysuz bir bayan dünyaya küsmüş gibidir. Ters tavırlarını kaldırmak size oldukça zor gelmektedir ve bazen içinden suratına çenesini kapatmasını haykırmak gelmektedir. Mümkün olduğu kadar yoluna çıkmamaya çalışıyoğsunuz, ama zaman zaman asansörde ya da koridorda kaçınılmaz olarak kendisine rastlıyorsunuz. Bu (Çicero'nun deyişiyle) "kötü huylu" kişiye nasıl davranışmayı tercih edersiniz?

### **UNUTMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Davranışları sizi rahatsız eder ve bu gösterdiğiniz tepkiden belli olur.

*"Büyücü kari! Bu, tavşanı bile üzerine saldırtır."*

Kendisine "haddini bildirerek" olumsuz bir bumerang etkisi yaratırsınız.

*"Hanımefendi, siz tanıldığım en münasebetsiz kişisiniz. Niçin durdur etmekten bir türlü vazgeçmiyorsunuz?"*

Sizi etkilemesine izin verir, ekşi ki ile tepki gösterir ve düşmanlığı beslersiniz.

*"Burada durup bu lakinlerin dinleyecek halim yok. Niçin şikayetteerinizi kendinize saklamiyorsunuz?"*

### **KULLANMANIZ GEREKEN SÖZLER**

Kendisi geri yansıtmayacak da olsa, ona nazik davranışmayı tercih edersiniz.

*"Ne olursa olsun kibar ve sevecen olacağım."*

Kendinizi "onun yerine koyarak" olumlu bir bumerang etkisi yaratırsınız.

*"İddiaya girerim ki, hiç dostu yok ve çok yalnızlık çekiyor."*

İyilik kozanızı muhafaza eder ve olumlu ki yansıtmayı sürdürürsünüz.

*"Yavaş ve derin soluk alarak sağlam duracağım. Bir aloha insanı olmayı tercih edeceğim."*

“İnsanlar kendi durumlarıyla ilgili olarak her zaman koşulları suçlar. Ben koşullara inanmam. Bu dünyada yol alan kişiler, ayağa kalkıp istedikleri koşulları arayan ve bulamadıklarında yaratan insanlardır.”

– GEORGE BERNARD SHAW

### Sonsöz

## Niyetleri Eyleme Dönüştürün

Hiç, bir kitabı bitirdikten sonra dünyayı değiştirmek üzere heyeçanla harekete geçtiğiniz, ama iki hafta sonra her şeyi gene “eskisi gibi, aynen eskisi gibi” yapmaya başladığınız oldu mu? Lütfen, bu kitabın başına da aynı şeyin gelmesine izin vermeyin.

Firmamın adı Action Seminars'dır (Eylem Seminerleri). Çünkü bence eğitimin hedefi bilgi değil eylem olmalıdır. Enformasyon, kullanılmadığı sürece bir güç sayılmasın.

“Nereden başlayacağımı bilemiyorum” diye mi düşünüyorsunuz? Kafa karışıklığı insanı hareketsizleştirir. Açıklık eyleme yöneltir. Bu son bölümün amacı, size önceliklerinizi eyleme dönüştürmek üzere açılığa kavuşturmadan yardımcı olmaktır.

## Önceliklerinizi Belirleyin

*“Nereden başlayacağınızı bilmiyorsanız başlayamazsınız.”*

– GENERAL GEORGE S. PATTON

Kuşkusuz, bu kitaptaki bütün tavsiyeleri aynı anda uygulamaya başlayamazsınız. Daha mantıklı bir yaklaşım, en önemlilerinden ikisini seçmeniz, bunları nasıl kullanmayı planladığınızı tam olarak yazmanız ve bu uyarıyı, yeni iletişim alışkanlıklarını benimseme kararlılığını size sık sık hatırlatacak şekilde, görünür bir yere asmanızdır.

Montaj hattının babası Henry Ford'un saptamış olduğu gibi, "Parçalara ayırsanız hiçbir şey olağanüstü zor değildir." Bu teknikleri adım adım günlük yaşamınızla bütünleştirerek bir Tongue Fu siyah kuşak ustası olmanız işten bile değildir.

Lütfen, kitabı bir kere daha gözden geçirin. Sayfalara bir göz atıp sizin için özellikle önemli ve güncel olan iki fikri seçin. Bu fikri niçin beğendiğinizi yazın. (Örneğin, "İnsanlarla onların dertlerini konuşmak fikrini beğeniyorum, çünkü bu çocuklarını daha iyi dinlememi sağlayacaktır.") Bunun için aşağıdaki satırları kullanabilirsiniz. Kitabı kirletmekten çekinmeyiniz, sayfaların fotokopisini çıkarıp doldurmayı da tercih edebilirsiniz.

### BİRİNCİ ÖNCELİKLİ FİKİR

Beğendiğim fikir: \_\_\_\_\_

---



---

Beğenme nedenim: \_\_\_\_\_

---



---

## İKİNCİ ÖNCELİKLİ FİKİR

Beğendiğim fikir: \_\_\_\_\_

---



---

Beğenme nedenim: \_\_\_\_\_

---



---

## Bilgiyi Güce Dönüştürün

*“Bilmek yetmez, uygulamamız gereklidir. İstemez yetmez, yapmamız gereklidir.”*

– JOHANN GOETHE

Şimdi, bu ilkeleri nasıl hayatı geçireceğinizi tam olarak yazın. Örneğin, “Ne söyleyeceğimi bilmemiştimde ileride pişman olacağım bir şey söylememek için, ‘Bununla ne demek istiyorsunuz?’ diye soracağım.” Ya da “Birisini şikayetçi olduğunda hattanın nedenini açıklamaya çalışmak yerine KÖH Trenine atlacağım.” Veya “Ne olursa olsun, insanların günümü berbat etmesine izin vermeme için, her zaman bir mizah duygusuna sahip olmayı felsefem olarak benimseyeceğim.”

Kim, Ne, Niçin, Ne Zaman, Nerede sorularını dahil etmeyi ihmal etmeyin. Eylem planınızı ayrıntılandırmaya ne kadar özen gösterirseniz, onu uygulama olasılığınız da o kadar artar.

**BİRİNCİ ÖNCELİK İÇİN EYLEM PLANI.** Sunu yapacağım: \_\_\_\_\_

---



---



---



---

## **İKİNCİ ÖNCELİK İÇİN EYLEM PLANI.** Şunu yapacağım: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

### **Karamsarlığa Direnin**

*“İrade karşısında hiçbir şey imkânsız değildir.”*

– HAN HANEDANININ KİTAPLARI

“Alışkanlıklarımı değiştirebileceğimden emin değilim” diye mi düşünüyorsunuz? Helen Keller şunu kendi deneyiminden biliyordu: “Yeterince ısrar ettiğimiz takdirde istediğimiz her şeyi yapabiliriz.”

Bir keresinde, bir seminerde Unutulacak Sözler/Kullanılacak Sözler bölümünü tam bitirmiştir ki, bir adam söz alıp kişikirtıcı sözlerle ilgili olarak şöyle dedi: “Ben bu kelimeleri hep kullanıyorum. Bu sabah hepsini bir *cümle* içinde söyledim.”

Şöyleden devam etti: “Başmühendise, bazı elektrik sorunlarını çözmesi için hafta sonunda fazla mesai yapması gerektiğini söyledi. Kendisi bunun mümkün olmadığını, hafta sonunda anne-babasının ziyarete geleceğini ve bir gezi planı yapmış olduğunu anlattı. Şöyleden dedim: ‘Hafta sonunda çalışma konusunda bir *problem*in olduğu için üzgünüm, ama bunu yapmak zorundasın, çünkü sistemi bilen tek kişi sensin. Gelemeyeceğini bana daha önceden söylemiş olman *gerekirdi*. Bu konuda yapabileceğim *biribir* şey yok. Başkasından *isteyemem*, çünkü sistemi tanımiyorlar.’ ”

Caresiz bir şekilde başını salladı, “Hiçbir işe yaramadı, tabii. Ne yapabilirim ki, bütün bu sözleri avucumun içine mi yazayım? Yapmak ve yapmamak gereken bütün bu şeylerin hepsini nasıl hatırlayabilirim?”

Haklıydı. Derinlemesine yer etmiş alışkanlıklarını değiştirmek çok zor olabilir. Öğrencilere, yeni beceriler elde etmede üç adımlık bir prosesi gösteren bir alıştırma yapmaya istekli olup olmadıklarını sordum. Bu basit alıştırmayı yapmaya otuz saniyenizi ayırsanız, siz de her türlü kuşkudan kurtulabilirsiniz.

### Beceri Kazanma Yöntemi

*“İlk seferde başaramadıysanız, ortalamanın üzerindesiniz demektir”*

– ANONİM

Lütfen, en güzel elyazınızla şu cümleyi yazın: “Tongue Fu’da iyiyim” (Aşağıdaki satırı yazabileceğiniz gibi, bir kağıda da yazabilirsiniz.)

---

Şimdi aynı cümleyi öteki elinizle yazın.

---

Öteki elinizle yazarken ne hissettiniz? İkinci cümle nasıl görünyor? Coğu insan diğer eliyle yazmanın zaman tüketici ve rahatsızlık verici olduğunu düşünür.

Buradaki anafikir ne? Elyazışım bir beceri olduğunu kabul ediyor musunuz? Ya tenis oynamak? Bilgisayar kullanmak? Elbette, bunların hepsi birer beceridir. İnsanlar bunları yapmayı doğuştan biliyor değildir. Bunları adım adım öğrenirler. Herhangi bir beceride ustalaşmak için insanın üç adımdan

geçmesi gereklidir. İkinci cümleyi yazarken yeni alışkanlıklar kazanmanın ilk aşamasına birinci elden tanık olmuş oldunuz. Bu üç aşamayı şu şekilde özetleyebiliriz.

**Acemilik.** Yeni ya da değişik bir şeyi denerken genellikle ilk başta bunu iyi yapamazsınız. Araba kullanmayı öğrenirken ilk vites değiştirmenizi hatırlıyor musunuz? Motoru kaç kez stop ettirdiniz, kim bilir? Düş kırıklığına uğrayıp vazgeçmek yerine (“Bunu bir daha hiç denemeyeceğim”), ilk başta başaramamış olmanızda şaşılacak bir şey olmadığını düşündünüz (“Elbette, arabayı iyi kullanıyorum. Çünkü bunu daha önce hiç denemedim”). Ama bu beceriyi kazanmak istiyordunuz, onun için çalışmaya devam ettiniz ve böylece öğrenmenin ikinci aşamasına geçtiniz.

**Uygulama.** Bu aşamada size öğretilmiş olan teknikleri uygular ve elde ettiğiniz sonuçları giderek iyileştirirsiniz. Gaz ve fren pedalı ile debriyajı koordine eder, vites kolunu düzgün bir şekilde hareket ettirirsiniz. Bir kazaya yol açmadan kavşakları geçebilir ve dönüş yapabilir hale gelirsiniz. Daha iyi bir sürücü olmak ister ve temelleri uygulamaya devam edersiniz.

**Otomatik.** Bu noktada artık yapmakta olduğunuz şeyi düşünmezsiniz, doğal gelmeye başlar. Yanındaki kişiyle sohbet ederken ya da radyo dinlerken A noktasından B noktasına gidebilen tecrübeli bir sürücü olmuşsunuzdur. Arabayı emniyetli bir şekilde sürer, performansınızı yaratıcı bir an için olsun düşünmezsiniz. Temeller bilincinde olmadan ve etkin şekilde uygulanır.

## **Alıştırma ve Israrın Karşılığını Alırsınız**

*“Hata, sebatkâr olmamanınvardığı yerdir.”*

– ANONİM

“Bütün bunların Tongue Fu ile ne alakası var?” diye mi düşünenyorsunuz? Tongue Fu’nun bir beceri olduğunu kabul ediyor musunuz? Bütün becerilerde olduğu gibi bunda ustalaşmak da zamana ihtiyaç duyar. İlk başta *ama* yerine *ve* kullanmak sıkıntı verebilir. Geçmişte bunu pek yapmamış olduğunuz için isteğinizi yüksek sesle ifade etmekten ilk başta rahatsızlık duyabilirsiniz. Kimi zaman sabrınız tükenebilir ve sevecen olma niyetinizi bir an için unutabilirsiniz. Bu başarısız olduğunuz anlamına gelmez. Bu Tongue Fu’nun işe yaramadığı ya da onu öğrenemeyeceğiniz anlamına gelmez. Bu sadece, eski alışkanlıklarınızı terk edip yenilerini kazanmanın ilk doğal aşamalarında olduğunuz anlamına gelir.

Satchel Paige, “Bazen kazanırsınız, bazen kaybedersiniz, bazen de maç yarıda kalır” demişti. Mükemmel olmayan sonuçlar elde ettiniz diye, ilk acemilik aşamasında sakin vazgeçmeye kalkmayın. Sebat edin. Kendinize acımasız davranışmayın ve bu kitapta keşfettiğiniz teknikleri uygulamaya devam edin. Zor insanlarla karşılaşığınızda kendinize giderek daha çok güven duyduğunuza göreceksiniz. Sonunda, stres durumlarında sözlü dövüş sanatı becerilerinizin otomatik olarak devreye gireceği noktaya ulaşacaksınız.

## **Tongue Fu Bir Yan Üründür**

*“Mutluluk bir amaç değildir. Bir yan ürünüdür”*

– ELEANOR ROOSEVELT

Tongue Fu bir amaç değildir. Bu kitapta anlatılan fikirleri takip etme ve uygulamanın bir yan ürünüdür. Hazmetmek gere-

ken çok fazla şey olduğunun farkındayım, onun için çatışmaları işbirliğine dönüştürmede kullanacağınız sekiz kavramı hatırlamanıza yardımcı olacak basit bir özet çalışma yoluna gittim.

- Terapistin aletini uygulayın** .....Açıklamayın, geri yansıtın. Nutuk atmayın, dinleyin.
- Zihninizi açık tutun** .....İnsanlara taze bir başlangıç ve şans tanıyın.
- İhtiyaçları dengeleyin** .....Terazinizi dengede tutun ve hayır deyin.
- Onurla sıyrılın** .....Münakaşaları, “Bunu yapmayağım” diyerek sona erdirin.
- Anlayın** .....“Ben olsam ne hissederdim?” diye sorarak öfkeyi empatiye dönüştürün.
- Şikâyetlere son verin** .....Açıklama yapmayın, KÖH Trenine atlayın.
- Dostça cümleler kullanın** .....Kullanılacak Sözlerle aksilikleri yakın ilişkiye dönüştürün.
- Felsefenizi devreye sokun** .....Ne olursa olsun olumlu bir bakış açısı muhafaza edin.

## Tarifler Pasta Yapmaya Yetmez

*“Yaşamınızı değiştirmek istiyorsanız hemen başlayın, hiçbir istisnaya izin vermeyin, atak olun.”*

– WILLIAM JAMES

Elinizdeki, tartışmaları giderme tarifleriyle dolu bu yemek kitabı ancak siz isterseniz işe yarar. Thomas Edison'un dediği gibi, "En büyük zayıflığımız kolay vazgeçmemizdir. Başarının en emin yolu her zaman bir kere daha denemektir." Zor insanları diplomatik bir şekilde silahsızlandırmaya çalışacağınızı ve insanları nezakettenusatma kararlılığınızdandan hiç vazgeçmeyeceğinizi umuyorum.

Adlai Stevenson'un dediği gibi, "Tek başına bilgi yeterli değildir. Bilgelik haline gelebilmesi için gönül zenginliğiyle yıkanması gereklidir." John Ruskin de, "Sevgiyle beceri birlikte olduğu zaman bir şaheser bekleyebilirsiniz" dediğinde, benzer bir şeyi kastediyordu.

Bu Tongue Fu becerilerini günlük temelde uygulayacağınızı ve bunları bilgece, sevgi dolu bir gönül zenginliğiyle yıkayacağınızı umuyorum. Eğer bunu yaparsanız, gerçek bir huzur ustası olabilirsiniz.