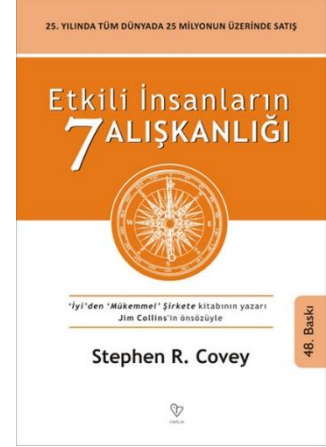


Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı

Stephen R. Covey

Kitap Özeti



Birinci Bölüm

PARADİGMALAR VE İLKELER

İçten Dışa

Kişilik ve Karakter Etiği: Başarının temeli olarak gösterilen “karakter etiği” kavramı –dürüstlük, alçakgönüllülük, bağlılık, ölçülülük, cesaret, sabır, çalışkanlık, yalınlık vs.- zamanla yerini -1. dünya savaşından sonra- “kişilik etiği” kavramına bıraktı. Böylece başarı daha çok, kişiliğin toplumdaki imajın, tavır ve davranışların, insanlar arası etkileşim sürecini kolaylaştıran beceri ve tekniklerin sonucunda elde edilir oldu. Bu ise insanları güçlü görünmeye ve başkalarını sindirmeye teşvik ediyordu.

Paradigmanın Gücü: Paradigma kişinin dünya görüşünü belirler, bir kuram, bir açıklama ya da başka bir şeyin modelidir. Paradigmalarımız hayatımızı yönetir, ilişkilerimizde belirleyici ve yönlendirici güç oluşturur. “kişilik etiği” ile oluşturulmuş paradigmlar ise baştan sakat yapıdadırlar. Sorunun temeline inmez, yüzeysel kazanımlar elde etmek isterler.

Paradigma Değişiminin Gücü: Paradigma değişimi terimini ilk kez Thomas Kuhn kullanmıştır. Ona göre bilimsel alandaki her önemli atılım öncelikle gelenekler ve eski paradigmalardan kurtularak başarılmıştır. Kişilik etiğiyle haftalarca, aylarca ve yıllarca uğraşıp tutum ve davranışlarımızı değiştirmeye çalışsak bile, her şeyi farklı bir biçimde gördüğümüz zaman kendiliğinden olan o değişiklik olgusuna yaklaşamayabiliriz. Hayatımızda önemli değişiklikler yapmak istiyorsak, o zaman temel paradigmalarımız üzerinde çalışmalıyız.

İlke Merkezli Paradigma: Karakter etiğinin temelinde şu düşünce yatar: Etkili olmayı yöneten ilkeler vardır. Bunlar tıpkı fiziksel boyuttaki yerçekimi yasası kadar gerçek, değişmez ve tartışılmaz biçimde var olan doğal yasalardır.

Gelişim ve Değişim İlkeleri: Kişilik etiğinin parlaklığı ve çekiciliğinin nedeni şudur: Kişisel açıdan etkili olmayı ve başkalarıyla derin ilişkiler kurmayı sağlayan çalışma ve gelişme gibi doğal süreçlerden

geçmeden, nitelikli bir yaşam kurmaya yarayan bir yöntem olduğu sanılır. Kişilik etiği aldatıcı ve düşseldir.

Ancak karşılaştığımız önemli sorunlar, onları yarattığımız zamanki düşünce düzeyiyle çözülemez. Kişilik etiğinin yol açtığı sorunları çözmek için temelinde etkili insanın ve etkileşim alanını doğru biçimde tanımlayan ilkeler bulunan bir paradigmaya ihtiyaç vardır. “Etkili insanların 7 alışkanlığı” da bu yeni düşünce düzeyi üzerinedir.

Yedi Alışkanlık- Genel Bakış

Karakterimiz temelde alışkanlıklarımızdan oluşur. Burada alışkanlığı bilgi, beceri ve arzunun kesişmesi olarak tanımlayacağız. Bilgi kuramsal paradigmadır - ne yapmalı, neden. Beceri – nasıl yapmalı. Arzu ise dürtüdür – yapma isteği. Bir şeyi alışkanlık haline getirmek istiyorsak, bu üçüne de sahip olmalıyız.

Sürekli Olgunlaşma Modeli: Olgunluk denilen süredurum içinde bağımlılık, sen paradigmasıdır. Bağımsızlık ben paradigmasıdır. Karşılıklı bağımlılık biz paradigmasıdır. Bağımlı insanların istediklerini elde edebilmeleri için başkalarına gereksinimleri vardır. Bağımsız insanlar istediklerini kendi çabalarıyla elde ederler. Karşılıklı bağımlı insanlar kendi çabalarını diğerlerinininkilerle birleştirerek en büyük başarıya erişirler. Bu sebepten dolayı kişi öncelikle özel zafer kazanmaya, daha sonra genel zaferlere ulaşmaya çalışmalıdır.

Etkili Olmanın Tanımı: Bu yedi alışkanlık “etkili olma” alışkanlıklarıdır. Bunlar ayrıca insanı etkili kılan alışkanlıklardır, çünkü doğal bir yasayla uyum içinde olan bir etkililik paradigmasına dayanırlar. Bu kısaca Ü/ÜY dengesi diye tanımlanabilir. Yani gerçek etki, iki şeyin işlevidir: Üretilen şey ve Üretim Yeteneği. Etkili olmak dengeli olmaya bağlıdır.

İkinci Bölüm

ÖZEL ZAFER

1. Alışkanlık: PROAKTİF OL

Kişisel Vizyon İlkeleri

İnsanlarda “özbilinç” bulunur. Bu, kendi zihinsel sürecini düşünebilme yeteneğidir. İnsanların dünyadaki her şeye egemen olmalarının, kuşaktan kuşağa önemli gelişmeler göstermelerinin nedeni budur. Özbilincimiz, dışarıdan bakıp kendimizi nasıl gördüğümüzü, yani, etkili olmanın en temel paradigması olan kendi paradigmamızı incelememizi sağlar. Aslında kendimizi nasıl gördüğümüzü hesaba katmadıkça, diğerlerinin kendilerini ve dünyalarını nasıl gördüklerini, bu konuda neler hissettiklerini anlayamayız.

Sosyal Ayna: Geçerli olan toplumsal paradigmanın yansıması bizim daha çok koşullandırılma ve koşullar tarafından şekillendirildiğimizi söylüyor. Aslında insan doğasını açıklayan üç determinizm (belirleyicilik) kuramı vardır: genetik determinizm, psikik determinizm, çevresel determinizm. Temel düşünce ise şudur. Bizler belirli bir dürtüye, belirli bir tepki verecek biçimde koşullandırılıyorz.

Dürtüyle Tepki Arası: Dürtüyle tepki arasında insanın seçme özgürlüğü bulunur. Bu seçme özgürlüğü; hayal gücünü, özbilinci, vicdanı ve özgür iradeyi kapsar.

Proaktivite'nin Tanımı: İnsan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade eder. Yaşamlarımız bir koşullandırma ve koşullar işleviyse, bunun nedeni, bilinçli bir kararla ya da ihmal sonucu kendi denetimimizi bu etkenlere teslim etmeyi seçmiş olmamızdır. Bu tür bir seçim yaptığımızda reaktif (tepkisel) oluruz. Reaktif insanlar toplumsal çevrelerinden etkilenirler.

İnisiyatif Ele Almak: Olayların gelişimindeki sorumluluğumuzu kabullenmek anlamına gelir.

İlgi Alanı / Etki Alanı: Kendi proaktivite derecemizi daha iyi kavramak için mükemmel bir yol da, zaman ve enerjimizin odak noktasına bakmaktır. Hepimiz bir dizi şeyle ilgileniriz, bunları zihinsel ya da duygusal açıdan bizim için önem taşımayan şeylerden, bir "ilgi alanı" yaratarak ayırabiliriz. İlgi alanımızın içinde yer alanlara bakarken bazı şeylerin gerçekten denetimimiz dışında olduğunu görürüz. Diğerleri için ise bir şeyler yapabiliriz. Bu ikincileri daha küçük bir "etki alanı" içine alarak tanımlayabiliriz.

Proaktif insanlar çabalarının odak noktası olarak etki alanlarını seçerler. Enerjilerinin doğası pozitifdir. Büyüyen ve mükemmelleşen enerjileri, etki alanını da genişletir. İlgi alanımızın içinde çalıştığımız sürece, oradaki şeylerin bizi denetlemesine izin veririz. Pozitif bir değişiklik yapmak için gerekli olan proaktif inisiyatif ele almamız oluruz.

Dolaysız ve Dolaylı Denetim ile Denetimsizlik: Karşılaştığımız sorunlar şu üç gruptan birine girer: Dolaysız denetim (kendi davranışlarımızla ilgili sorunlar), dolaylı denetim (başkalarının davranışlarıyla ilgili sorunlar) ya da denetimsizlik (hiçbir şey yapamayacağımız sorunlar). Proaktif yaklaşım üç tür sorunun da güncel etki alanımızın içinde çözümlenmesi konusunda ilk adımı sağlar.

Bir sorun ister dolaysız, ister dolaylı ya da denetimsiz olsun çözüme giden ilk adım, alışkanlıklarımızı, etki yöntemlerimizi, denetim dışı sorunlara bakış açımızı değiştirmektir. Bunların tümü etki alanımızın içindedir.

"Olsaydı"lar ve "Olabilirim"ler: İlgimizin hangi dairenin içinde olduğuna karar vermenin bir yolu da olsaydı'larla olabilirim'leri birbirinden ayırt etmektir. İlgi alanı olsaydı'larla doludur, buna karşı etki alanında olabilirim'ler bulunur. Sorunun dışarıda olduğunu düşünüyorsak, asıl sorun bu düşüncedir. Böylece dış etkenlere bizi denetleme yetkisini vermiş oluruz. Değişim paradigması "dışarıdan içeriye"dir. Bizim değişmemiz için önce dışarının değişmesi gerekir. Ancak proaktif yaklaşım "içten dışa" değişimi savunur. Farklı olmak ve farklı olarak dışarıdaki etkeni olumlu yönde değiştirmeyi güder.

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

Bir hataya proaktif yaklaşım, hatayı hemen kabul etmek, düzeltmek ve ondan ders almaktır. Bu, başarısızlığı gerçekten başarıya dönüştürür. Hatalarımızı hemen kabullenip, onları düzeltmek çok önemlidir. Bunu yaparsak, o bir sonraki an üzerinde hiçbir etkileri olamaz. Biz de tekrar güçleniriz.

Söz Vermek ve Sözüne Bağlı Kalmak: Etki alanımızın tam ortasında söz verip vaat etme ve verdiğimiz sözler bağlı kalma yeteneğimizi yer alır. Sözler verip bağlı kaldıkça, bunlar önemsiz bile olsa, bir iç dürüstlük sergilemeye başlarız. Bu bize özdenetim bilinciyle birlikte, kendi yaşamımız konusunda daha fazla sorumluluk yüklenme cesareti ve gücünü verir.

2. Alışkanlık: SONUNU DÜŞÜNEREK İŞE BAŞLA

Kişisel liderlik ilkeleri

“Sonunu düşünerek işe başlama”nın en temel uygulaması; bugüne, yaşamın sonunun bir hayali sahnesi ya da paradigmasıyla başlamaktır. Bunu, başka her şeyin tartıldığı bir ölçüt ya da değer yargıları haline sokmaktır. Böylece yaşamın her günü, bir bütün olarak yaşantıyla ilgili uzak görüşe (vizyona) anlamlı bir katkıda bulunur. Önemli şeyler hakkında yapacaklarımızın gerçekten etkili olması için, sonunu düşünüp işe öyle başlamalıyız.

“Sonunu düşünerek işe başla”, her şey iki defa yaratılmıştır ilkesine dayanır. İlk ya da zihinsel yaratım ve ikinci ya da fiziksel yaratım. Bu her şey için geçerlidir. Örneğin bir ev yapımı hakkında, önce evin taslağı, planı çıkartılır, sonra imar aşamasına geçilir. Sonunu düşünerek işe başlama derecesi, başarılı bir iş yaratıp yaratılmayacağını belirler. İki yaratım ilkesini anlar ve her ikisinin sorumluluğunu da üstlenirsek, etki alanı içinde hareket eder ve bu alanın sınırlarını genişletiriz.

Kişisel yaşantımızda özbilincimizi geliştiremez ve ilk yaratımların sorumluluğunu üstlenemezsek, bu ihmalimiz yüzünden Etki Alanımızın dışındaki diğer insanlara ve koşullara, yaşantımızın önemli bir bölümünü biçimlendirme yetkisini vermiş oluruz. Bizler ya kendi proaktif modelimizin ikinci yaratımı ya da başkalarının programların, koşullarının ya da eski alışkanlıkların ikinci yaratımı oluruz.

Liderlik ve Yönetim; İki Yaratım: 2. Alışkanlığın temelinde kişisel liderlik ilkeleri vardır. Bu, liderliğin ilk yaratım olduğu anlamına gelir. Liderlik, yöneticilik değildir. Yöneticilik ikinci yaratımdır. Yöneticilik işleri doğru dürüst yapmaktır. Liderlik ise doğru olanı yapmaktır.

Yeni Senaryo; Kendinizin Birinci Yaratıcısı Olmak: Daha önce de açıklandığı gibi, proaktivite, insanlar özgü bir yeti olan özbilince dayanır. Buna ek olarak, proaktivitemizi genişletmemizi ve yaşamımızda liderlik yapmamızı sağlayan, yine insanlara özgü iki eşsiz yeti ise hayal gücü ve vicdandır. Hayal gücümüzden yararlanarak en derin değerlerimize ve bu değerlere anlam kazandıran doğru ilkelere uyan daha etkili yeni senaryolar üretmek bizim sorumluluğumuzdur. Ayrıca vicdan sahibi olduğumuz için uyguladığımız senaryoların uyumsuzluğunu fark edip değişim yaratabiliriz.

Kişisel Misyon Bildirimi: Sonunu düşünerek işe başlamayla ilgili en etkili yol, bir kişisel misyon bildirimi, felsefesi ya da inancı geliştirmektir. Burada odak noktası, ne olmak istediğiniz (karakter) ve ne yapmak istediğiniz (katkı ve başarılar) ile olmanın ve yapmanın temelindeki değerler ya da ilkelerdir.

Kişisel bir misyon bildirimi yazmak için, en temel paradigmalarımızı kapsayan Etki Alanımızın merkez noktasından, dünyaya bakış açımızı oluşturan o mercekten bakmamız gerekir. Yaşantımızın merkezindeki herhangi bir şey, güvenlik, rehberlik, bilgelik ve gücümüzün kaynağını oluşturur. Bu dört etken; yani güvenlik, rehberlik, bilgelik ve güç birbirlerine bağımlıdır. Bu dört etken bir arada bulunduğu, birbirini canlandırdığı ve uyum sağladığı zaman soylu bir kişiliğin, dengeli bir karakterin, mükemmel bir şekilde bütünleşmiş bir insanın müthiş gücünü yaratır.

Alternatif Merkezler: Herkesin bir merkezi vardır, ama genelde bunun tam olarak farkında olmayız. İnsanların sahip oldukları tipik merkezler ise şunlardır: Eş-merkezlilik, Aile-merkezlilik, Para-merkezlilik, Mülkiyet-merkezlilik, Zevk-merkezlilik, Dost/Düşman-merkezlilik, Din-merkezlilik, Ben-merkezlilik

Bir İlke Merkezi: Yaşamımızın merkezini doğru ilkeler üstüne oturtursak, yaşamı destekleyen dört etkenin gelişmesi için sağlam bir temel de yaratmış oluruz. Yaşamın merkezine, zaman aşımına uğramayan, değişmeyen ilkeleri yerleştirirsek, etkili yaşamın temel paradigmasını yaratmış oluruz. Bu merkez diğer merkezlerin tümünü bir perspektife yerleştirir.

Beynin Tamamını Kullanmak: Temelde sol yarım küre daha çok mantık ve konuşmayla ilgilenir. Sağ yarım kürenin ise sezgileri güçlüdür ve yaratıcı olan da odur. Sol analizciyken sağ sentezcidir. Beynin egemenliği kuramını bir model olarak kullanırsak, yaratım gücü olan sağ beynimizin, ilk yaratımımızın niteliğini de etkileyeceği açıklık kazanır. Sağ beynimizin kapasitesinden ne kadar yararlanırsak, hayal etme, sentez yapma ve zamanı ve mevcut koşulları aşabilme, ne olmak ve ne yapmak istediğimizle ilgili üç boyutlu bir resim yaratabilme gücümüz de o kadar artacaktır. Bunun yöntemleri ise “görüş açısını genişletmek” ve “gözünüzde canlandırma ve onaylama”dır.

Rolleri ve Hedefleri Tanımlamak: Herkes yaşamında bir sürü rol üstlenir; değişik alanların ve yeteneklerin sorumluluğunu alır üstüne. Misyon bildiriminin kişinin yaşamındaki önemli roller göz önünde tutularak yazılması kişiye denge ve uyum sağlar. Roller teker teker belirginleşir. Bunlar sık sık gözden geçirilir. Böylece kişi kendini bir role kaptırıp yaşamındaki aynı derecede hatta daha önemli rolleri unutmaz. Roller ve hedefler kişisel misyonu yapılandırıp düzenli bir biçimde yönlendirir. Kişisel misyon bildirimleri, aileler ve kurumlar için de hazırlanabilir.

3. Alışkanlık: ÖNEMLİ İŞLERE ÖNCELİK VER

Kişisel yönetim ilkeleri

3. Alışkanlık, 1. ve 2. Alışkanlıkların kişisel meyvesi, pratikte gerçekleşmesidir. 1. Alışkanlık, “yaratıcı sensin, yönetim sende” der. Bunun temelinde insanlara özgü doğuştan gelen dört özel yeti bulunur: Hayal gücü, vicdan, özgür irade ve özbilinç. 2. Alışkanlık, ilk ya da zihinsel yaratımdır. Temelinde ise hayal gücü, yani gözümüzün önüne getirebilme, birikimi sezebilme, şu anda gözlerimizle göremediğimiz şeyi beynimizde yaratabilme yetisi; ve vicdan, yani kendi benzersizliğimizi fark edebilme ve bunu büyük bir mutlulukla gerçekleştirebileceğimiz kişisel, ahlaksal ve dürüstlükle ilgili rehberlikleri ayırt edebilme yetisi bulunur. O halde 3. Alışkanlık, ikinci yani fiziksel yaratımdır. 1. ve 2. Alışkanlıkların gerçekleşmesi, harekete geçmesi ve doğal olarak ortaya çıkmasıdır. Özgür iradenin, merkeze ilkelerin yerleştirilmesi için kullanılmasıdır. Bunu gece gündüz, her an yapmaktır. Özgür irade, etkili özyönetimi tam anlamıyla olası kılar. Bu; karar verme, seçim yapma ve bunlara uygun davranabilmektir.

Etkili yönetim, önemli işler öncelik vermektir. Önemli işlerin neler olduğuna liderler karar verir. Ama bunların günbegün öncelikli olarak gerçekleşmesini sağlayan yöneticilerdir. Yönetim disiplindir, kararları uygulamaktır. Kendinizi etkili bir biçimde yönetebiliyorsanız, disiplin de içinizden gelir.

II. Kare: Bir etkinliği tanımlayan iki etken aciliyet ve önemdir. Aciliyet bir şeyle hemen ilgilenilmesi gerektiğini açıklar. Diğer taraftan önemliliğin sonuçlarla ilgisi vardır. Bir şey önemliyse, görevinize, değerlerinize, öncelikli hedeflerinize katkıda bulunur. Önemli konulara tepki gösteririz. Acil olmayan önemli işler daha fazla inisiyatif, daha fazla proaktivite gerektirir.

Bir zaman tablosu oluşturarak işleri, önemli-önemsiz, acil-acil olmayan şeklinde bölebiliriz. Buna göre acil-önemli işler 1.kareye, acil olmayan-önemli işler 2.kareye, acil-önemsiz işler 3.kareye, acil olmayan-önemsiz işler ise 4. kareye dahil edilebilir. 2. kare kişisel yönetimin kalbidir. İlişkileri geliştirmek, kişisel misyon bildirimini yazmak, uzun vadeli planlar yapmak, alıştırmalar, önleyici bakım, hazırlık yapılması gerektiğini bildiğimiz ama acil olmadıkları için nedense ender olarak ilgilendiğimiz konuları içerir.

	Acil	Acil Değil
Önemli	<p>I.Kare</p> <ul style="list-style-type: none"> – Krizler – Çözüm Bekleyen Sorunlar – Belirli Sürede Bitirilmesi Gereken Projeler 	<p>II.Kare</p> <ul style="list-style-type: none"> – Önlem Alma – İlişki Kurma – Yeni Fırsatlar Görme – Planlama – Dinlenme
Önemli Değil	<p>III.Kare</p> <ul style="list-style-type: none"> – Müdahaleler, Bazı Görüşmeler – Bazı Mektuplar, Raporlar – Bazı Toplantılar – Hemen Yapılması Gereken Bazı İşler – Popüler Etkinlikleri 	<p>IV.Kare</p> <ul style="list-style-type: none"> – İvır Zıvır İşler – Bazı Telefon Görüşmeleri – Bazı Yazışmalar – Zamanı Boşa Harcayan İşler – Oyalayıcı Etkinlikler

2. kare için gereken zaman başlangıçta 3. ve 4. kareden alınmalıdır. Bunun için de bazı etkinliklere ve acil olan sorunlara hayır demeyi öğrenmek gerekir.

2.kare yönetiminin amacı, yaşamlarımızı etkili bir biçime yönlendirmektir. Bunu, bir ilke merkezinden ve kişisel misyonumuzu bilerek yapmamızı sağlar. 2. karede işleri örgütleyen birinin, altı ölçütle tanışması gerekir. Bunlar: tutarlılık, denge, 2.kare odağı, insan boyutu, esneklik ve taşınırılık.

2. kare etkinliklerinin düzenlenmesi dört temel etkinliği içerir. Bunlar: Roller tanımlama, hedef seçme, programlama, gündelik uyumdur.

Yetki Vermek: Ü ve ÜY'yi Arttırmak: bütün yaptıklarımızı, zamana ya da insanlara yetki vererek başarırız. Zamana yetki veriyorsak verimliliği, başka kişilere yetki veriyorsak da etkili olmayı düşünüyoruz demektir. Temelde iki yetki verme yöntemi vardır. “Emireri yetkisi vermek” ve “kaptanlık yetkisi vermek”. Emireri yetkisi “şuraya git, şunu yap, bunu getir vs.” tipinde yetkilendirmektir.

Kaptanlık yetkisi vermek ise beş alandaki beklentiler bakımından peşinen karşılıklı anlayış ve bağlılığı gerektirir: İstenilen sonuçlar, kılavuzlar, kaynaklar, hesap verme sorumluluğu, sonuçlar.

Yetkilerin etkili bir biçimde devri, belki de etkili yöneticiliğin en iyi belirtisidir. Çünkü bu hem kişisel hem de kurumsal gelişimin temelini oluşturur.

Üçüncü Bölüm

GENEL ZAFER

Karşılıklı Bağımlılık Paradigmaları

Duygusal Banka Hesabı: Bir ilişki içindeki güven oranını belirleyen bir benzetmedir. Bu, başka bir insanın yanında kendinizi emniyette hissetmenizdir. Güven hesabı kabarık olduğu zaman, iletişim rahat, çabuk ve etkili olur.

Duygusal banka hesabını oluşturan altı önemli yatırım önerilmektedir. Bunlar: Kişiyi anlamak, küçük şeylerle ilgilenmek, verilen sözleri tutmak, beklentileri belirginleştirmek, kişisel bütünlük (dürüstlük), hesaptan çektiğiniz zaman özür dilemek.

4. Alışkanlık: “KAZAN/KAZAN” DİYE DÜŞÜN

Kişiler Arası Liderlik İlkeleri

İnsan Etkileşimiyle İlgili Altı Paradigma: Kazan/kazan bir teknik değildir. Bu, insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül bir felsefedir. Aslında insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin altı paradigmasından biridir. Diğer paradigmlar şunlardır: Kazan/Kaybet, Kaybet/Kazan, Kaybet/Kaybet, Kazan, Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok.

Kazan/Kazan, anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması anlamına gelir. Liderlik tarzı bakımından Kazan/Kaybet, otoriter bir yaklaşımdır, bu paradigmaya sahip insanla, istediklerini elde etmek için konum, güç, kimlik, varlık ya da kişiliklerden yararlanırlar. Pazarlıklarda Kaybet/Kazan, teslim olma, boyun eğme ya da vazgeçme gibi görünür. Liderlik tarzında ise bu fazla hoşgörü, gevşeklik demektir. İki Kazan/Kaybet tipi bir araya geldiğinde sonuç Kaybet/Kaybet olur. Kazan zihniyetli bir insan her şeye kendi çıkarları açısından bakar. Başkalarını da kendi başarılarının çaresine bakmaya bırakır. Anlaşma Yok ise temelde şu anlama gelir: İkimizin de işine yarayacak bir çözüm bulamıyorsak, anlaşma yapmamak konusunda dostça anlaşırız.

Bu paradigmlar arasında en etkili yöntemler Kazan/Kazan ve Anlaşma Yok'tur. Bu yöntemler kişilere duygusal özgürlük sağlar.

Kazan/Kazan'ın Beş Boyutu: Karakter: karakter Kazan/Kazanın temelidir ve geride kalan her şey bu temelin üstüne kurulur. Kazan/Kazan paradigması için gerekli üç karakter özelliği vardır: dürüstlük, olgunluk, bolluk zihniyeti (yani her şeyden herkes için yeterince olduğu paradigması)

İlişkiler: Karakter temelinin üzerine Kazan/Kazan ilişkilerini kurar ve onları sürdürürüz.

Anlaşmalar: İlişkilerden, Kazan/Kazan'ı tanımlayan ve yönlendiren anlaşmalar doğar. Kazan/kazan anlaşmasında beş unsur açıkça belirtilir: amaçlar, kurallar, kaynaklar, sorumluluk, sonuçlar.

Kazan/Kazan performans anlaşmalarını yaratmak için yaşamsal paradigma değişimleri gerekir. Odak noktası sonuçlardır, yöntemler değil. Bu anlaşmalarda neticeler, baştaki kimsenin keyfi bir biçimde

verdiği ödül ya da ceza olmaktan çıkar. Performansın doğal bir sonucu halini alır. Temelde yöneticiler ya da anne ve babalar tarafından denetlenebilecek dört tür netice (ödülleri ve cezalar) vardır. Bunlar: Maddi neticeler, manevi neticeler, fırsat ve sorumluluk.

Sistemler: Kazan/Kazan ancak sistemlerin kendisini desteklediği bir kurum içinde yaşayabilir. Kazan/Kazan görüşmesi yapıp, Kazan/Kaybet'i ödüllendirirseniz, başarısızlığa uğrayan bir program kalır elinizde. Kazan/Kazan'ın etkili olması için sistemlerin onu desteklemesi gerekir. Eğitim sistemi, planlama sistemi, iletişim sistemi, bütçe sistemi, bilgilendirme sistemi, ücret sistemi; bunların tümünün Kazan/Kazan ilkesi temeline dayandırılması gerekir.

Süreçler: Sonuçlara ulaşmak için dört aşamalı bir süreçten geçilmesi önerilir.

5. Alışkanlık: ÖNCE ANLAMAYA ÇALIŞ SONRA ANLAŞILMAYA

Empatik iletişim ilkeleri

İnsanlar arası iletişim alışkanlığında gerçekten etkili olmak istiyorsanız, bunu sadece teknikle başaramazsınız. Açık yüreklilik ve güven sağlayan bir karakter temeli üzerine, empatiyle dinleme becerisini yerleştirmelisiniz. Yüreklere arası alışverişi sağlamak için de duygusal banka hesapları yaratmalısınız.

Empatiyle Dinlemek: "Önce anlamaya çalış" ilkesi çok esaslı bir paradigma değişimi gerektirir. Genellikle, önce anlaşılma isteriz. Çoğu insan karşısındakini anlamak değil, yanıtlamak amacıyla dinler. Çoğumuz, kendi özyaşam öykümüzle ve haklı olduğumuz düşüncesiyle dolu oluruz. Empatiyle dinlemekten kastedilen, anlama niyetiyle dinlemektir. Empatiyle dinlemenin özü, karşınızdakıyla aynı fikirde olmanız değildir. Onu tam anlamıyla, derinlemesine, hem duygusal, hem de zihinsel açıdan anlamamızdır. Doğru yargıya varmanın anahtarı anlayıştır. Önyargılı bir insan hiçbir zaman tam olarak anlayamaz.. önce anlamaya çalışmak, yaşamın bütün alanlarında belirgin olan doğru, geniş kapsamlı, ortak paydalı bir ilkedir. Ama en güçlü olduğu alan, insanlar arası ilişkilerdir.

Dört Otobiyografik Karşılık: Otobiyografik tarzda dinlediğimiz için, şu dört karşılıktan birini seçme eğilimimiz vardır. "Değerlendiririz", ya kabul ederiz ya da etmeyiz. "Sondaj" (yoklama) yaparız, kendi değer ölçülerimize göre sorular sorarız. "Öneririz", kendi deneyimlerimize dayanarak fikir veririz. Ya da "yorumlarız", insanları kavramaya, onların amaç ve davranışlarını, kendi amaç ve davranışlarımıza göre açıklamaya çalışırız. Verdiğimiz bu karşılıklar doğaldır. Yaşamımız bunların modelleri etrafında döner.

Saf bir istek, kişiye özgü bir karakter ve pozitif duygusal banka hesabı ile empatiyle dinleme becerisini geliştirmedikçe bir başkasının içine giremez, dünyaya onun gözleriyle bakamazsınız. Bu beceri; yani, empatiyle dinleme dört gelişme evresini içerir. Bunlardan birincisi ve en az etkili olanı içeriği taklit etmektir. İkinci evre ise, içeriği başka bir şekilde ifade etmektir. Üçüncü evre sağ beyninizi devreye sokar, duyguyu yansıtırsınız. Dördüncü evreyle empatiyle dinlemeye geçilir.

Sonra Anlaşılmaya Çalışın: Olgunluğu cesaret ve saygı arasındaki denge olarak tanımlamıştık. Anlamaya çalışmak saygı, anlaşılma isteği ise cesaret ister. Kazan/Kazan , her ikisinin de yüksek dereceye ulaşmasını gerektirir. Bu nedenle, karşılıklı bağımlılık durumlarında anlaşılma bizim için önemlidir. Fikirlerinizi açık seçik, belirgin bir biçimde ve en önemlisi karşınızdakilerin paradigmalarıyla kaygılarını derinlemesine anladığınızı göstererek sunduğunuz zaman, düşüncelerinizin inanılabilirlik

derecesini de önemli ölçüde arttırmış olursunuz. 5. Alışkanlık, açıklamalarınızda size daha büyük bir isabet, daha büyük bir dürüstlük sağlar.

5. Alışkanlık güçlüdür, çünkü etki alanınızın tam ortasındadır. Karşılıklı bağımlı durumlarla ilgili pek çok etken ilgi alanınızın içindedir. Enerjinizi onun üstünde yoğunlaştırırsanız hem gücünüzü tüketir ve hem de pek az olumlu sonuç alırsınız. Ama her şeyden önce anlamaya çalışabilirsiniz. Bu sizin denetiminizi altında olan bir şeydir. Bunu yaparken odak noktası olarak etki alanınızı seçerken başkalarını gerçekten iyi anlarsınız.

6. Alışkanlık: SİNERJİ YARAT

Yaratıcı İşbirliği İlkeleri

Sinerji, ilke merkezli liderliğin özüdür. Bir katalizör görevi yapar birleştirir ve insanların içindeki en büyük güçleri açığa çıkarır. Sinerji en basit tanımıyla, bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir. Parçaların birbiriyle olan ilişkisinin, kendiliğinden ve kendi başına bütünün bir parçası olması demektir. Sinerjinin özü farklılıklara değer vermektir. Onlara saygı göstermek, güçlü yanları üzerine inşa etmek ve zayıf yanlarını telafi etmektir.

Sinerjik İletişim: Sinerjiyle iletişim kurduğunuz zaman zihninizi ve yüreğinizi yeni olanaklara ve yeni seçeneklere açmış olursunuz. Sinerjik iletişimi başlattığınız zaman bunun nasıl gelişeceğini, sonunun nasıl olacağını bilemezsiniz. Ama için için hem heyecan duyar, hem güven besler, hem de kendinizi serüvene atılıyormuş gibi hissedersiniz. Her şeye şuna inanarak başlarsınız: İki taraf da daha fazla anlayışlı olacaktır. Karşılıklı öğrenme ve sezgi bir ivme yaratacak ve bu da sizi gittikçe daha fazla anlayışa, öğrenmeye ve gelişmeye götürecektir. Sinerjik iletişim yüksek güven ve yüksek işbirliği oluşan ortamlarda meydana gelir. Bu tip iletişimde 1+1, 2 den daha fazlaya eşit olur. Sinerji için uygun ortam bunlarla beraber tabii ki, dolgun banka hesabı, Kazan/Kazan düşüncesi ve önce anlamaya çalışma unsurlarının bir araya gelmesi ile oluşur.

Güvenleri olmayan insanlar bütün gerçeklerin kendi paradigmalarına uyması gerektiğini düşünürler. Başkalarını kendilerine benzetmeye çalışırlar. Aynı olmak, bir olmak değildir. Tekdüze, tek biçim olmak, birlik olmak anlamına gelmez. Birlik olmak birbirini tamamlamak demektir.

Karşılıklı bağımlı bir durumda sinerji, gelişim ve değişime karşı çalışan negatif kuvvetlerle savaşırken özellikle güçlüdür. Sosyolog Kurt Levin bir "kuvvet alanı analizi" modeli geliştirmiştir. Buna göre mevcut bir performans veya varoluş düzeyi, yukarıya doğru hareketi teşvik edici itici kuvvetlerle, bunu önlemeye çalışan engelleyici kuvvetlerin arasındaki bir denge durumudur. İtici kuvvetler genelde pozitif, akılcı, mantıklı, ekonomiktir. Karşısındaki engeller ise çoğu zaman negatif, duygusal, mantıksızdır. Ancak işin içine sinerjiyi katığımızda engelleyici kuvvetler geri çevrilerek itici kuvvetlere eklenir. Sonunda insanlar, bunun kendi sorunları olduğunu düşünüp genellikle çözümünün önemli bir parçası halini alırlar.

Dördüncü Bölüm

KENDİNİ YENİLEME

7. Alışkanlık: BALTAYI BİLE

Dengeli Bir Biçimde Kendini Yenileme İlkeleri

Yenilemenin Dört Boyutu: 7. Alışkanlık, kişisel ÜY'dir. Bu en değerli varlığınızı yani kendinizi korumak ve geliştirmektir. Doğanızın dört boyutunu –fiziksel, ruhsal, zihinsel, sosyal/duygusal- yenilemektir.

Fiziksel boyut: Fiziksel boyut, fiziksel bedenimizin etkili bir biçimde bakımıyla ilgilidir; doğru besin almak, yeteri kadar dinlenip gevşemek ve düzenli olarak egzersiz yapmak. İyi bir çalışma programı vücuda üç bakımdan yararlı olacaktır: dayanıklılık, esneklik, kuvvet

Ruhsal boyut: Ruhsal boyut sizin özünüz, merkeziniz, kendi değer sisteminize olan bağlılığınızdır. Bu yaşamın özel, son derece önemli bir yanıdır. Size ilham veren, yücelten, sizi tüm insanlığın kalıcı gerçeklerine bağlayan kaynaklardan yararlanır. İnsanlar bunu farklı biçimlerde yapar. Okumak, yazmak, meditasyon vs.

Zihinsel boyut: Zihinsel gelişimimizle çalışma disiplininizin büyük bir bölümünü resmi eğitim sağlar. Bazen bu, okulun ya da sistemli çalışma programlarının sağladığı dış disiplini içerir, ama çoğu zaman buna gerek yoktur. Proaktif insanlar kendilerini eğitmek için pek çok yol bulabilirler.

Sosyal/Duygusal boyut: kişisel güvenliğimizin kaynağı içimizdeyse genel zafer alışkanlıklarını uygulayacak gücü de buluruz. İç güvenliğimizin kaynağı bizim içimizdedir, içimizden doğar. Yüreğimizle zihnimizin derinliklerindeki isabetli paradigmlar ve doğru ilkelerden, içimizle dışımızın uyum halinde olmasından çıkar.

Başkasının Senaryosunu Yazmak: Birçok kişi sosyal aynanın bir işlevidir. Senaryoları çevrelerindeki kişilerin fikirleri, algılamaları ve paradigmları tarafından hazırlanmıştır. Başkalarının duygusal banka hesaplarına yapabileceğimiz yatırım o kadar çoktur ki. İnsanların görülmeyen potansiyellerini görebilmek için ne kadar çok bakarsak, belleğimiz yerine hayal gücümüzü de o kadar çok kullanırız. Böylece kişilere kendi senaryolarını yazmalarında yardım ederiz.

Yenilemede Denge: Yenilenmek bütün boyutlarda önemli olsa da, ancak dört boyutun hepsiyle akıllıca ve dengeli bir biçimde ilgilendiğimiz zaman çok etkili olur. Bu alanlardan birini ihmal etmek geri kalanlara da olumsuz etki yapar. İhmal edilen bir boyut negatif kuvvet alanı direnci yaratır. Bu da etkili olmaya ve gelişmeye karşı koyar.