

25 milyon nüsxədən çox satılıb

# YÜKSƏK EFFEKTİ İNSANLARIN 7 VƏRDİŞİ

*"Sizin bryatınızı dəyişə  
bilən gözəl bir kitab"*  
Tom Peters

Nə bəxş  
faydalan? Yeni  
FEG

(Fəd Effektiv Gəncin)  
testindən  
keç və hələli tap!

Özünü inkişaf üçün  
ilhamverici dərslər

Stephen R. Covey

agilahmad.com

YÜKSƏK EFFEKTİ  
İNSANLARIN 7 VƏRDİŞİ

Stephen R. Covey



Stiven Kovi

## **Yüksək effektiv insanların yeddi vərdisi**

eKitabxana – Android & IOS mobil tətbiqi

## **Yüksək effektiv insanların yeddi vərdisi**

Bu kitab dünya bestselleridir, şəxsiyyətin inkişafı mövzusunda misilsiz bir əsərdir. O, dünyada milyonlarla insana, o cümlədən Amerikanın sabiq prezidenti Bill Klintonu, məşhur Larri Kinqə və Stiven Forbsa böyük təsir etmişdir. “Fortune – 500” reytinginə daxil olan böyük dünya korporasiyalarının bir çoxu “Yeddi vərdis”də izah olunan effektivlik fəlsəfəsi ilə tanış olmağı öz əməkdaşlarının vəzifə borcu hesab edirlər.

Kitab nə haqqındadır? O, hər şeydən əvvəl, həyat məqsədlərini, insan üstünlüklərini müəyyən etməkdə sistemli yanaşmanı izah və təqdir edir.

Bu məqsədlər hər kəsdə müxtəlifdir və bu kitab özünü dərk etməkdə və həyat məqsədlərini dəqiq müəyyənləşdirməkdə yaxşı köməkçidir. İkincisi, bu məqsədlərə çatmağın yollarını da göstərir. Üçüncüsü, “Özünü necə təkmilləşdirmək olar?” sualına cavab verir. Burada imicin dəyişdirilməsindən söhbət getmir, mahiyyətcə özünü təkmilləşdirməkdən, daimi kamilləşməkdən bəhs olunur. Bu problemin sadə həll yolu yoxdur, burada möcüzə gözləmək olmaz. Hər cür pozitiv dəyişikliklər vaxt tələb edir, fəaliyyət və inadkarlıq istəyir.

Bu kitab təbiətin onlara verdiyi potensialı maksimum reallaşdırmağa can atan insanlar üçün əsl yol xəritəsidir.

## Müəllif haqqında

Stiven Kovi beynəlxalq aləmdə liderlik və ailə münasibətləri sahəsində mütəxəssis, müəllim, ailə və təşkilatın möhkəmləndirilməsinə kömək edən təşkilati idarəetmə üzrə konsultant, prinsiplərə əsaslanan həyat və liderlik haqda bir çox əsərlərin müəllifi kimi tanınır. Kovi Harvard Universitetində MBA dərəcəsi almış, Briem Yanq Universitetində doktorluq müdafiə etmiş, burada təşkilati əxlaq və biznes idarəçiliyi kursunu təlim etmiş, sonralar ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə prorektor olmuşdur.

Stiven Kovi bir neçə məşhur əsərin, o cümlədən beynəlxalq aləmdə bestseller olmuş “Yüksək effektiv insanlar yeddi vərdişi” kitabının müəllifidir. 38 dilə tərcümə olunmuş bu kitab XX əsrin biznesdən bəhs edən ən nüfuzlu kitabları sırasına daxildir, biznes ədəbiyyatının tarixi boyu menecment üzrə on ən yaxşı kitabdan biri hesab edilir. Bu kitabdan dünyada 15 milyon nüsxə satılmışdır. Ayrıca kitab kimi nəşr olunmuş “Əvvəlcə o şeyi edin ki, əvvəlcə onu etmək lazımdır”, “Prinsiplərə əsaslanan liderlik” və “Yüksək effektiv insanların yeddi vərdişi” kitabları bestsellerdir. Satılmış nüsxələrin sayı ümumilikdə 20 milyonu keçmişdir.

Stiven Kovi doqquz uşaq atası, qırx üç nəvə babasıdır. 2003-cü ildə Milli Atalıq Proqramı çərçivəsində aldığı mükafatı “bütün mükafatlardan üstün” hesab edir. S.Kovi bəşəriyyət qarşısında xidmətlərinə görə Tomas Mor adına Kollecın medalına, “İlin natiqi” (1999), biznes-liderlik sahəsində

xüsusi nailiyyətə görə “İlin sahibkarı” mükafatlarına layiq görülmüşdür. “Time” jurnalı onu iyirmi ən nüfuzlu amerikalı sırasına daxil etmişdir. Stiven Kovi yeddi fəxri doktorluq dərəcəsi almışdır.

## Kİtab haqqında rəylər

1. “Həyatınızı dəyişdirməyə qadir olan təsirli kitabdır”.

Tom Pifers,

“Kamillik axtarışında” bestseller kitabının müəllifi

2. “Mən bu gözəl kitabı bütün dostlarıma bağışlayıram”.

Uorren Bennis,

“Necə lider olmalı?” kitabının müəllifi

3. “Yüksək effektiv insanların yeddi vərdişi” kitabında Stiven Kovi şəxsi və peşəkar problemlərin həllində bütöv, hərtərəfli, prinsiplərə əsaslanan yanaşma təklif edir. İnsan psixologiyasını dərinləndirən bilməklə, biliyini həyat hadisələri üzərində izah edərək prinsiplərə əsaslanmaqla bizə necə yaşamağın yolunu göstərir.

... Stiven Kovinın “Yüksək effektiv insanların yeddi vərdişi” kitabı bizim biznes idarəçiliyinin fəlsəfə və metodlarının dəyişdirilməsində həlledici rol oynadı”.

Skip Lefov,

Saturn korporasiyasının prezidenti, General Motors

4. “Kitabı oxumaqla sanki əla təlim kursu keçirsən”, – “Yeddi vərdiş” haqda oxucuların çoxu belə deyir. Onlar təsdiq edirlər ki, yeddi vərdişə yiyələnməklə bütün həyatlarını dəyişdiriblər, özlərini şəxsiyyət kimi dərk edib peşəkar fəaliyyətə qayıdılar”.

Ken M.Radzivanovski,

AT&T Biznes Məktəbi

5. Mən Stiven Kovini o qədər oxumuşam ki, ondan o qədər öyrənmişəm ki, hər dəfə yazmağa əyləşəndə qorxuram ki, birdən istər-istəməz yazdığım plagiat olar. “Yeddi vərdis” populyar psixologiya, yaxud dəbdə olan özünə kömək tendensiyası deyil. Bu, möhkəm ağıl və sağlam prinsiplərdir.

Riçard Eyr,

“Həyat balansı və uşaqlara dəyərlərin öyrədilməsi” kitabının müəllifi

6. Dövlət qulluğunun bütün səviyyələrində bu kitabın oxunmasını və istifadəsini məcburi edə bilsəydik, çox yaxşı olardı. Bu, etik davranışa aid istənilən qanunvericilikdən daha effektiv olardı.

Senator Ceyk Qarn,

kosmosa uçmuş ilk senator

7. Stiven Kovi ecazkar insandır. Bəsirətli yazır, insanların qayğısına qalır. Bu bircə cild uğur qazanmaqdan bəhs edən bütöv bir kitabxananı əvəz edə bilər. Onun “Yeddi vərdis”də öyrətdiyi prinsiplər həyatıma real dəyişikliklər gətirdi.

Ken Blanşar,

fəlsəfə doktoru,

“Bir dəqiqənin idarə edilməsi” kitabının müəllifi

8. “Yeddi Vərdis” həyatın bütün sahələrində uğurun açarıdır. Düşüncələri hərəkətə gətirən kitabdır”.

Edvard Brennan, Sears,

Roebuck & Company Şirkətinin prezidenti

9. Bu kitabı oxumaq üçün yeddi səbəbdən daha çox səbəb var.

Stiv Labunski, Beynəlxalq Radio və Televiziya

Cəmiyyətinin icraçı direktoru

10. Cəmiyyətimizin liderlərinə Stiven Kovidən çox töhfə verən başqa birisini tanımıram. Bu kitabı oxuyub onun prinsiplərini tətbiq etməklə faydalanmayan savadlı adam yoxdur.

Senator Orrin Hetç

11. Əlvida, Karneqi. Stiven Kovi mənim həyatıma möhkəm daxil oldu. Onun prinsipləri çox güclüdür. Onlar adamı hərəkətə gətirir. Bu kitabı alın, oxuyun, bu prinsipləri öyrəndikcə həyatınız zənginləşəcək.

Robert Allen, “Sərvətin yaradılması”

kitabının müəllifi

12. Stiven Kovinin, həyatı və prinsipləri məqsədli şəkildə inteqrasiya etməsi, daxili düşüncəni və zahiri davranışı bir araya gətirməklə, şəxsi və ictimai bütövlük yaradır.

Qreqori Nuell,

ABŞ-ın İsveçdəki səfiri

## **Mİnnətdarlıq**

Qarşılıqlı asılılıq müstəqillikdən daha yüksək dəyərdir.

Əlinizdəki bu kitab bir çox insanların intellektual səylərinin sinergetik nəticəsidir. Mən onun üzərində yetmişinci illərin ortalarından işləməyə başlamışam. O zaman doktorluq dissertasiyama hazırlayırdım, 200 il ərzində ABŞ-da çap olunmuş və uğur qazanmağın yollarına həsr edilmiş ədəbiyyatı öyrənirdim. Mənə ilham vermiş bir çox mütəfəkkirin ağına, habelə onların bir çox nəsilərin malı olmuş ümumi zəkasına və mənbələrə minnətdaram.

Briqem Yanq Universitetindən olan tələbələrimə, Kovi Liderşip Center şirkətindən olan dostlarıma və həmkarlarıma da minnətdarlığımı bildirirəm. Minlərlə yetkin və gənc insanlara, valideyn və müəllimlərə, təşkilat rəhbərlərinə və kitabın materialları ilə tanış olub mülahizələrini

bildirən, bu işi davam etdirməyə məni həvəsləndirən digər dost-tanışlarıma minnətdaram.

Kitabın məzmunu və quruluşu tədricən inkişaf edərək onun hazırlanmasında iştirak edən hər kəsdə elə bir inam doğurdu ki, “Yeddi vərdis” şəxsi və şəxslərarası effektin artırılmasına inteqrasiyalı yanaşmadır və bu məqsədə çatmağın açarı ayrı-ayrılıqda bu vərdislərin heç biri deyil, onların qarşılıqlı bağlılığı və vahid bir sistem daxilində ardıcılığıdır.

– Sandraya, uşaqlarımızın hər birinə, övladlarımızın ailələrinə ürəkdən minnətdaram ki, onlar mehriban ailəmizdə yaşayırlar, tez-tez evdən uzaqlara, ezamiyyətlərə getməyimi başa düşür və dəstək verirlər. Doğmalarının həyat qayəsi kimi özünü doğrultmuş prinsipləri təbliğ etmək asandır.

– qardaşım Cona minnətdaram – sevgisi, marağı, fərasəti və səmimiyyətinə görə;

– atamın xeyirxah xatirəsinə;

– anama – hazırda 87 nəfərdən artıq qohum-əqrəbasına bəslədiyi sədaqət, qayğı və sevgisinə görə;

– əziz dostlarıma və həmkarlarıma;

– Bill Mer, Ron Makmillan və Leksi Uattersona – kitabın nəşrində göstərdikləri “əks əlaqə”, dəstək, tövsiyə və köməklərinə görə;

– video-kurslardan istifadə edərək Yeddi Vərdisin təlim proqramının yaradılmasında bir ildən artıq fədakarlıqla çalışmış Bred Andersona. Onun rəhbərliyi altında minlərlə adam ən müxtəlif təşkilatların əməkdaşlarınınin təlimi üçün bu materiallardan istifadə etmiş, sınaqdan çıxarmış və onları təkmilləşdirmişdir. Demək olar ki, bütün müştərilərimiz bu materiallarla ilk tanışlıqdan çalışdılar ki, buna daha çox əməkdaş cəlb olunsun, beləliklə, bizi inandırdılar ki, onların məğzindəki ideya, doğrudan da, işləyir.

– Bob Tilə – şirkətimizin fəaliyyətini təşkil etməkdə göstərdiyi köməyə görə – onun köməyi sayəsində mən bütün diqqətimi kitab üzərində

işləməyə verdim.

– Devid Konliyə – Yeddi Vərdeşin dəyəri və faydası haqqında yüzlərlə təşkilatı məlumatlandırdığına görə. Bu, həmkarlarım Bleayn Li, Roys Kruqer, Rocer Merrill, Ell Suitlərə və mənə imkan verirdi ki, ideyalarımızı ən müxtəlif auditoriyalara təqdim edək.

– fəal ədəbi agentim Yan Millerə, müşkül işlərin həllində yorulmaq bilmədən çalışan həmkarım Qreq Linkə, onun köməkçisi Stefani Smitə, habelə Ralin Bekhem Uolinə – yaradıcı və əzmkar marketing fəaliyyətlərinə görə;

– “Saymon end Şuster” nəşriyyatının redaktoruna – peşəkarlıq səriştəsinə və layihəyə rəhbərliyinə, parlaq məsləhətlərinə görə, bir də ki, yazılı nitqin şifahi nitqdən fərqlərini mənə anlatdığına görə.

– həm keçmiş köməkçilərim Şirli və Hiser Smitə, həm də indiki köməkçim Merilin Endrusə – qeyri-adi sədaqətlərinə görə;

– bizim “Executive Excellence” jurnalının redaktoru Ken Şeltona – bir il qabaq ilk əlyazmanı redaktə etdiyinə, materialı oxuyub təkmilləşdirdiyinə, yüksək keyfiyyət naminə göstərdiyi səmimi səylərinə görə;

– Rebekka Merillə – kitabın redaktəsində, nəşrində göstərdiyi misilsiz köməyinə, ideyamıza sədaqətinə, bu sədaqətini həyata keçirərkən göstərdiyi məharətə, dəqiqliyə və səliqəsinə görə, onun əri Rocerə – ağıllı sinergetik köməyinə görə;

– Key Suim və onun oğlu Heylorda – təşkilatımızın sürətli inkişafına imkan verən fikirlərinə görə.

## Ön söz

“Yüksək effektiv insanların yeddi vərdeşi” kitabının ilk nəşrindən sonra dünyada çox şey dəyişmişdir. Həyat daha mürəkkəb, daha gərgin olmuş, bizə qarşı daha ciddi tələblər irəli sürməkdədir. Biz sənaye dövründən informasiya dövrünə, yaxud intellektual əmək dövrünə keçirik, bunun isə ən müxtəlif nəticələri var. Şəxsi həyatımızda, ailədə və işlədiyimiz



təşkilatda elə problemlərlə qarşılaşırıq ki, on il, yaxud iyirmi il əvvəl onları heç təsəvvür etmək olmazdı. Bu problemlər sadəcə başqa bir miqyasla ölçülmür, onlar tamamilə ayrı bir xassəyə malikdir.

Cəmiyyətdə gedən bu radikal dəyişiklikləri və dünya bazarında rəqəmsal texnologiyaya əsaslanan güclü tərəqqini görən bir çoxları haqlı olaraq məndən soruşurlar: “Yüksək effektiv insanların yeddi vərdisi bu gün öz aktuallığını saxlayırmı?” Bunun ardınca başqa bir sual verirlər: “On il, iyirmi il, əlli, yaxud yüz il sonra onlar yenə də aktual olacaqmı?” Bu suallara mən həmişə belə cavab verirəm: dəyişikliklər nə qədər əhəmiyyətli, vəzifələr nə qədər mürəkkəb olsa, yeddi vərdisi bir o qədər aktual olacaq. Bunun səbəbi çox sadədir: bizim problemlərimiz və ümitsizlikdən doğan ağrılarımız universaldır və heç vaxt kəskinliyini itirmir, problemlərin həlli isə həmişə ümumi, əbədi, öz-özünə yaranmış prinsiplərə əsaslanacaq – o prinsiplərə ki, onlar bəşər tarixinin bütün dövrlərində hər bir sabit və inkişaf edən cəmiyyətə xasdır. Bu prinsipləri mən fikirləşməmişəm, onları mən kəşf etməmişəm, mən onları yalnız formalaşdırıb ardıcıl bir sistemə salmışam.

Həyatda aldığım ən mühüm dərslərdən biri budur: ən böyük məqsədə çatmaq, ən mürəkkəb vəzifəni yerinə yetirmək istəyirsinizsə, prinsipinizi, yaxud əldə etmək istədiyiniz nəticəni müəyyən edən təbii qaydanı formalaşdırın, sonra da bu nəticənin ardınca gedin. Bu və ya digər prinsipi necə tətbiq etməyimizi əhəmiyyətli dərəcədə bizim nadir üstünlüyümüz, istedadımız və yaradıcı qabiliyyətimiz müəyyən edir, amma son nəticədə hər bir təşəbbüs o vaxt uğurlu olur ki, insan bu uğurun bağlı olduğu prinsiplərlə hərəkət edir.

Bir çoxları başqa cür düşünürlər, hər halda, yəqin ki, bilərəkdən. Amma getdikcə inanırsınız ki, prinsipial qərar kütləvi mədəniyyətimizdə qəbul olunmuş hərəkət və düşüncə tərzindən köklü sürətdə fərqlənir. İcazə verin, hər birimizin tez-tez üzləşdiyi, geniş yayılmış bir neçə problemin timsalında dediyim fərqi izah edirəm.

Qorxu və müdafiəsizlik. Bu gün bir çox adamlar qorxu hissi keçirirlər. Onlar öz gələcəkləri üçün qorxurlar. Onlar iş yerlərində özlərini arxayın hiss etmirlər. İşlərini itirməkdən və ailələrini təmin edə

bilməyəcəklərindən qorxurlar. Bu zəiflik tez-tez ona gətirib çıxarır ki, adamlar risksiz həyata, həm işdə, həm də evdə başqalarından asılılığa acizənə şəkildə razılaşırlar. Mədəniyyətimizin həmin problemə geniş yayılmış bir cavabı var – daha çox müstəqilliyə nail olmaq. “Mən bütün səylərimi “özümə və mənimki olana” yönəldirəm. Mən öz işimi yerinə yetirəcəyəm, özü də yaxşı yerinə yetirəcəyəm, işdən sonra isə o şeylə məşğul olacağam ki, mənə, doğrudan da, zövq versin”. Müstəqillik, əlbəttə, çox mühüm, hətta həyatı əhəmiyyətli dəyərdir. Amma məsələ burasındadır ki, biz qarşılıqlı surətdə asılı olmağın reallığında yaşayırıq və hər hansı nəzərə çarpan nailiyyətimiz öz bacarığımızdan başqa, bizdən həm də qarşılıqlı asılılıq qabiliyyəti tələb edir.

“Bu mənə elə bu saat lazımdır”. Adamlar bu və ya digər bir şeyi əldə etmək istəyirlər, həm də dərhal. “Mənə pul lazımdır. İstəyirəm ki, böyük, gözəl bir evim olsun, yaxşı maşınım olsun, mən ən böyük, ən yaxşı əyləncə mərkəzinə getmək istəyirəm. Mənə bunlar lazımdır, mən bunlara layiqəm”. Müasir cəmiyyət kredit kartları vasitəsilə adamlara “indi almaq, sonra ödəmək” imkanı verir, amma bu yerdə iqtisadi reallıqlar araya girir və bizə xatırladır, həm də bəzən ürəkaçınısı ilə xatırladır ki, biz indi istehsal etdiyimizdən çox əldə edə bilmərik. Bunu, əlbəttə, görməməzliyə vurmaq olar ki, guya bu belə deyil, amma özümüzü nə qədər aldada bilərik? Müasir gerçəklik bizə sərt, qəti tələblər irəli sürür. Hətta nə qədər ciddi-cəhdlə çalışsaq da, bu onsuz da kifayət etməyəcək. Sürətli texnoloji tərəqqini, qlobal bazar və texnologiyanın yaratdığı rəqabət artımını nəzərə alsaq, biz təkcə təhsil almaqla kifayətlənməməli, durmadan biliyimizi artırmalı, özümüzü yenidən yaratmalıyıq. Aqlımızı, bacarığımızı inkişaf etdirməli, dala qalmamaq üçün səriştə və qabiliyyətimizin həddlərini genişləndirməliyik. İşdə rəhbərlik bizdən həmişə yüksək nəticələr tələb edir və bunun da ciddi səbəbləri var. Sərt rəqabət var, ölüm-dirim mübarizəsi gedir. Məhz bu gün istehsal etmək zərurəti – bax, bu, kapitalın tələbatını əks etdirən müasir gerçəklikdir, amma uğurun əsl rəhni dayanıqlıq və artımdır. Ola bilsin, rüblük göstəriciləriniz yaxşıdır, amma əsas məsələ budur ki, bugünkü nailiyyətlərinizin sabit və dayanıqlı olması, bir ildən, beş-on ildən sonra daha da artması üçün siz lazımı qədər səy göstərirsinizmi? Bizim mədəniyyətimiz və Uoll Strit dərhal nəticə

tələb edir. Amma bugünkü tələbatı ödəmək zərurəti ilə sabah uğur qazanmağa kömək edəcək qabiliyyətlərin inkişafına sərmayə qoymaq arasında balans prinsipinə göz yummaq olmaz. Bunu sizin səhhətinizə, ailə-nikah münasibətlərinizə və mənsub olduğunuz icmanın tələbatlarına da şamil etmək düzgündür.

İttiham və qurbanvermə. Bu və ya digər problemlə qarşılaşarkən biz tez-tez ittiham etmək üçün obyekt axtarıq. Adamlar həmişə özlərini qurban kimi göstərməyə çalışırlar. “Əgər rəisim belə səfeh olmasaydı, hər addımına nəzarət etməsəydi... əgər belə kasıb doğulmasaydım... əgər başqa bir yerdə yaşasaydım... əgər atamın bu xarakteri mənə keçməsəydi... əgər uşaqlarım sözə baxan olsaydı... əgər o biri şöbə sifarişləri qarışıq salmasaydı... əgər bizim sahəmiz belə acınacaqlı vəziyyətdə olmasaydı... əgər əməkdaşlarımız belə tənbel və süst olmasaydı... əgər arvadım mənə bir az daha anlayış göstərsəydi... əgər... əgər...”. Biz öz problemlərimizdə hər kəsi və hər şeyi ittiham etməyə adət etmişik və bu bizə müvəqqəti yüngüllük gətirir, amma bu mövqə eyni zamanda bizi həmin problemlərin özünə bağlayır. Mənə bir adam göstərin ki, həyatında baş verənlərə görə özünün məsuliyyət daşdığını təvazökarlıqla boynuna alsın, problemlərini həll etmək üçün zəruri olan təşəbbüslər göstərməyə kifayət qədər cəsarət göstərsin. Bax, onda mən sizə seçimin gücünü həqiqətən göstərə bilərəm.

Çarəsizlik hissi. İttiham arsızlıq və çarəsizlik doğurur. Əgər biz şəraitin qurbanı olduğumuza inanmağa başlayır və determinizm anlayışını qəbul edib bu çarəsizliyə təslim oluruqsa, ümid və inadkarlığımızı itirir, taleyimizlə barışır və inkişafdan qalırıq. “Mən bir piyadayam, oynucağam, bu mexanizmdə bir vintciyəm və əlimdən heç nə gəlmir. Sadəcə, mənə deyin ki, nə edim”. Belə bir mövqə bir çox bacarıqlı, hətta istedadlı adamlar üçün xarakterikdir, amma bu, nəticədə dərin ümitsizlik və depressiya doğurur. Yaşamağa hesablanmış kütləvi mədəniyyətin reaksiyası isə kifayət qədər arsız səslənir: “Öz ümidlərini elə səviyyəyə endirmək lazımdır ki, qoy heç kim və heç nə sizi məyus etməsin”. Amma tarixdə əks yanaşma da məlumdur – artım və inkişafa əsaslanan prinsip insana dərk etməyə imkan verir ki, o özü öz həyatını yaradır.

Həyat müvazinətinin azlığı. Bizim “mobil əlaqələr cəmiyyəti”ndə həyat getdikcə daha mürəkkəb və gərgin olur, streslər artır. Vaxtımızı düzgün qurmaq, müasir texnikanın möcüzələrindən istifadə edib daha çox şeyə nail olmaq və daha səmərəli olmaq səylərimizə baxmayaraq, biz nədənsə çox vaxt “xırda işlərin əlində” ilişib qalır, sağlamlığımızı, ailəmizi, şəxsiyyətimizi və birinci dərəcəli əhəmiyyətə malik bir çox başqa şeyləri işə tabe edirik. Amma məsələ nə həyatımızın mühərriki olan işdə, nə də həyatı çətinliklərdə, yaxud dəyişikliklərdə deyil. Bu, onunla bağlıdır ki, bizim müasir mədəniyyətimiz belə diktə edir: “Tez gəlin, gec gedin, səmərəli çalışın, hazırkı an üçün qurban verməyə tələsin”. Əgər belə hərəkət etsək, onda da müvazinət və ruhi sakitlik əldə edə bilmərik. Müvazinət və ruhi sakitlik o adamda olur ki, o öz həyat prioritetlərini aydın təsəvvür edir, öz səylərini onlar üzərində cəmləşdirib onlara münasibətdə öz şəxsiyyətinin bütövlüyünü qoruyub saxlayır.

“Bəs mənə nə çatır?” Mədəniyyətimiz bizə öyrədir ki, həyatda nə isə əldə etmək istəyiriksə, onda “birinci olmağa çalışmalıyıq”. Dönə-dönə iddia edilir ki: “Həyat oyundur, yürüşdür, yarışdır – burada qalib gəlmək lazımdır”. Məktəb yoldaşları, iş yoldaşları, hətta ailə üzvləri rəqib qismindədir – onlar qalib gəldikdə, demək, bizə az çatır. Biz, əlbəttə, özümüzü nəcib və alicənab göstərməyə, başqasının uğuruna sevinməyə çalışırıq, amma qəlbimizdə bizdən daha yaxşı nəticə əldə edənlərə həsəd aparırıq. Ürəyi qətiyyətlə dolu olanların azad iradəsi sivilizasiyamızın tərəqqi mənbəyi olmuşdur. Amma zehni əmək epoxasında yalnız o adam yüksək imkanlar əldə edib uğur qazana bilər ki, o, “biz” demək məharətinə yiyələnsin, “biz” deməyi bacarsın. Əsl böyüklük onda qazanılır ki, insan, kifayət qədər mentalitetə yiyələnməklə təmənnəsiz hərəkət etsin, qarşılıqlı fayda naminə qarşılıqlı anlayış göstərə bilsin.

Təmin olunmayan tələbat anlayışı. Başa düşülmək cəhdi insan qəlbinin əsas tələbatlarından biridir. Hər birimiz istəyir ki, onun səsi eşidilsin, onun rəyi ilə hesablaşsınlar, ona hörmət etsinlər, onu qiymətləndirsinlər, yəni onun da müəyyən təsiri olsun. Çoxları inanır ki, təsir etmə açarı öz fikrini başqalarına çatdırmaq, inandırmaq bacarığıdır. Ona görə də

ünsiyyət prosesində başqasını diqqətlə dinləmək, onu başa düşmək əvəzinə, biz verəcəyimiz cavabı fikirləşirik. Əsl təsir isə onda mümkündür ki, mü sahibiniz sizə olan təsirini hiss edir – bilir ki, siz onu başa düşdünüz, çünki diqqətlə və maraqla qulaq asdınız. O sizin səmimiyyətinizi hiss edir. Amma bir çoxları məhz diqqətlə dinləməyi bacarmır, dinləməyə səbri çatmır. Onlar öz işlərindən heç olmasa bir qədər ayrılı bilmir ki, başqasını anlamağa cəhd göstərsin, yalnız bundan sonra öz fikrini desin. Mədəniyyətimizin anlayışa və təsirə ciddi surətdə ehtiyacı var, hətta bunu tələb edir. Amma təsirin məğzində qarşılıqlı anlayış durur, bu isə o vaxt baş verir ki, tərəflərdən heç olmasa biri həqiqətən diqqətlə dinləmək arzusunda olsun.

Ziddiyyətlər, fərqlər. Bizim hamımızın bir çox ümumi cəhətlərimiz var, amma buna baxmayaraq, biz, hər halda, çox fərqliyik. Biz fərqli düşünürük, bizim fərqli, bəzən hətta bir-birinə zidd dəyərlərimiz, motiv və məqsədlərimiz olur. Ziddiyyətlərimiz də, təbii ki, elə buna görə yaranır. Ziddiyyətlərin həllinə və fərqlərin aradan qaldırılmasına cəmiyyətin yanaşması əsasən bir prinsipə söykənir – “bacarığımızdan maksimum istifadə etməyə” yönəlmiş cəhdlərə həvəsləndirilir. Tərəflər ortaq məxrəcə gələndə qədər bir-birinə güzəştə gedərkən kompromis əldə etmək bacarığı öz-özlüyündə faydalı olsa da, son nəticədə tərəflərin heç biri əldə etdiyi ilə razılaşmır. Minimum ortaq məxrəcə gəlmək naminə fərqləri həll etmək üçün qüvvəmizi nə qədər səmərəsiz sərf edirik!? Son qərarın hazırlanmasında yaradıcı və qarşılıqlı təsir prinsipini görməzliyə vurmaqla – bəlkə bu, tərəflərin əvvəlcə təklif etdiyindən daha yaxşı variant ola bilər – çox şey itirmiş oluruq.

İnkişafın olmamağı. İnsan təbiəti dördölçülüdür – bədən, ağıl, ürək və ruh. Görək insan təbiətinin bu tərkib hissələrinə iki yanaşmanın tətbiqi hansı nəticələr doğurur.

### Bədən

**Kütləvi mədəniyyət:** müəyyən bir yaşayış tərzini müdafiə etmə; meydana gələn problemlərin tibb yolu ilə həll edilməsi.

**Prinsip:** sağlam orqanizmin fəaliyyəti üçün qəbul olunmuş universal prinsiplərə uyğun yaşayış tərzini keçirməklə xəstəliyin qarşısının alınması.

## Ağıl

Kütləvi mədəniyyət: televiziya verilişlərinə baxmaq; “məni əyləndirin” məqsədi.

Prinsip: daimi və ciddi müaliə; fasiləsiz öz təhsilini artırmaq.

## Ürək

Kütləvi mədəniyyət: şəxsi, eqoist maraqlarını təmin etmək üçün başqa adamlarla olan qarşılıqlı əlaqələrindən istifadə etmək.

Prinsip: diqqətlə və hörmətlə dinləməkdən, başqalarına xidmət etməkdən maksimum dərəcədə məmnun olmaq və sevinmək.

## Ruh

Kütləvi mədəniyyət: getdikcə daha çox yayılan ateizm və sinizmə tabe olmaq.

Prinsip: mənim şəxsi inamıma görə, təbii qanunlar Allahdan gəlir və ideal prinsip olan bu qanunları həyatın mənasını dərk etmək üçün mənbə hesab etməliyik.

Biz hamımız həm bu universal problemləri, həm də öz məqsəd və tələbatlarımızı həmişə yadda saxlamalıyıq. Onda biz tədricən səmərəli həll variantını və düzgün istiqamət tapmaq bacarığı qazanarıq, kütləvi mədəniyyətin bizə təklif etdiyi ilə düzgün prinsiplərə əsaslanan yanaşma arasında fərq də o vaxt daha aydın bilinəcəkdir.

Sonda tez-tez mühazirələrimdə verdiyim sualı təkrar etmək istəyirəm: “Ölüm yatağında olarkən sizin hansınız ofisdə, yaxud da televizor qabağında az vaxt keçirdiyinə görə heyfəsilənəcəksiniz?” Cavab, yəqin ki, belə olacaq: “Heç birimiz”. Həmin anda hər kəs yalnız öz doğmaları haqda, sevdikləri haqda və xidmət etdikləri haqda fikirləşəcəkdir.

Hətta böyük psixoloq Abraham Maslou ömrünün axırında xoşbəxtliyi, məmnunluq hissini və öz övladlarına verə bildiklərini özünü aktualaşdırmaq tələbatından – özünü daxilən inkişaf etdirmək tələbatından yuxarı tuturdu (özünü aktualaşdırmaq onun “tələbatlar

iyerarxiyası”nda birinci yerdə dururdu). O bunu “özünə qalib gəlmə” hesab edirdi.

Mən özüm bu yanaşma ilə razıyam. Həmin Yeddi Vərdisdə ifadə olunmuş prinsiplərə riayət etməkdən duyduğum ən böyük məmnunluğu mənə övladlarım, nəvələrim bəxş edir.

Məsələn, on doqquz yaşlı nəvəm Şennon ata-anasız rumın uşaqları ilə işləməli olmuşdu. O, Sandraya və mənə bir məktub göndərmişdi. Yazmışdı ki, xəstə bir uşaq düz onun üstünə qusub, sonra da istəyib ki, onu qucaqlasın. Həmin anda Şennon qərara alıb ki, eqoist düşüncələrindən əl çəkəcək və özünü bəşəriyyətə xidmətə həsr edəcək. İndi o, Rumıniyada yaşayır, indiyə qədər də insanlara xidmət edir. Övladlarımız hamısı evlidir, ailələri ilə birlikdə öz missiyalarını işləyib hazırlayıblar – bu, başqalarına xidmət etmək prinsipinə əsaslanan missiyadır. Biz isə övladlarımızın öz missiyalarını necə yerinə yetirdiklərinə baxıb fərəhlənirik.

“Yüksək effektiv insanların yeddi vərdisi” kitabını oxumağa başlamazdan əvvəl, deməliyəm ki, sizi yeni biliklər qazanmaqla bağlı ən maraqlı sərgüzəştlər gözləyir. Nə öyrəndinizsə, yaxınlarınızla bölüşün. Yadda saxlayın ki, bilib etməmək elə bilməmək deməkdir. Bacarmaq və etməmək elə bacarmamaq deməkdir.

Təcrübəmə əsaslanıb deyə bilərəm ki, Yeddi Vərdisə riayət etmək fasiləsiz mübarizədə olmaq deməkdir, ən çox ona görə ki, nə qədər yüksək qələbələr qazansanız, qarşınıza çıxan vəzifələrin xarakteri bir o qədər çox dəyişəcək – xizəklə sürüşmək öyrənəndə, qolf, tennis oynayanda, ya da başqa bir idman növünü öyrənmək istəyəndə olduğu kimi. Mən məmnuniyyətlə sizin bu sərgüzəştlərinizə qoşuluram, çünki özüm prinsiplərə əsaslanan həmin vərdislərə uyğun yaşamaq üçün durmadan işləyirəm.

Stiven Kovi,

[stephen.covey@franklincovey.com](mailto:stephen.covey@franklincovey.com) [www.stephencovey.com](http://www.stephencovey.com)

Yuta ştatı, Provo

24 iyul 2004

# Birinci hissə

Paradiqma və prinsiplər

Daxildən xaricə

Dünyada gözəl və mükəmməl nə varsa,  
düzgün həyat tərzindən irəli gəlir.

Devid Starr Cordan

Biznes və elm aləminin nümayəndələri, habelə ailə və nikah məsələləri ilə maraqlananlarla iyirmi beş ildən artıq iş təcrübəmdə mən elə adamlara rast gəldim ki, onlar həyatda böyük uğurlar qazansalar da, öz daxili müvazinətlərini saxlamağa, şəxsi effektlərini və başqaları ilə münasibətlərini inkişaf etdirməyə həmişə ehtiyac hiss ediblər.

Çox güman ki, onların mənimlə bölüşdüyü problemlərin bir çoxu ilə siz də tanışsınız.

Mən qarşıma qoyduğum bütün məqsədlərə çatdım, peşəkar uğurlarım da kifayət qədərdir. Amma bütün bunlar mənə şəxsi və ailə həyatım bahasına başa gəldi. İndi mən arvadımı və uşaqlarımı belə tanımıram. Heç ona da əmin deyiləm ki, öz-özümü başa düşürəm, ya yox, üstəlik, mənim üçün məhz nəyin əhəmiyyətli olduğunu da bilmirəm. İndi mən öz-özümdən soruşuram: bütün bunlara dəyərdimi?

Mən təzə pəhrizə başlamışam, özü də bu il artıq beşinci dəfə. Bilirəm ki, çəkim artıqdır və doğrudan da, bir az dəyişmək istəyirəm. Bütün yeni informasiyaları oxuyuram. Qarşıma məqsəd qoyuram. Psixoloji cəhətdən özümü pozitiv ovqata kökləyirəm və özümə deyirəm ki, mən bunu edə bilərəm. Amma alınmır. Bir-iki həftə özümdə olmuram. Elə bil öz-özümə verdiyim sözü yerinə yetirə bilmirəm.

Dəfələrlə effektiv idarəetmə kurslarına getmişəm. İstəyirəm ki, tabeliyimdə olanlar var qüvvələrini işə sərf etsinlər, onlarla daha yaxın,



daha düzgün münasibətdə olmaq üçün çox çalışıram. Amma, nədənsə, onlardan qarşılıq görmürəm. Bir gün xəstələnib evdə qalsam, fəvvarələrin yanına yığışb veyl-veyl vaxt keçirərlər. Niyə onlara müstəqil və məsuliyyətli olmağı öyrədə bilmirəm? Ya da ki, bəlkə elə işçi axtarım ki, onlarda məhz bu keyfiyyətlər olsun?

Yeniyetmə oğlumu idarə etmək olmur, o, narkotikə qurşanıb. Nə qədər desəm də eşitmək istəmir. Nə etməli?

Görməyə o qədər iş var ki. Vaxt isə heç vaxt çatmır. Mən həmişə tələsirəm, amma bütün günü vaxt çatışmazlığı hiss edirəm. Hər gün. Həftənin yeddi günü beləcə. Vaxtın idarə olunmasına dair seminarlara getdim, neçə-neçə planlaşdırma sistemini sınaqdan keçirdim. Bəzən faydası olsa da, deyə bilmərəm ki, mən bundan çox məmnun qalmışam, ya da işgüzar, məhsuldar və sakit bir həyat yaşayıram.

İstəyirəm ki, uşaqlarım zəhməti qiymətləndirməyi öyrənsinlər. Amma onlara bir iş gördürmək üçün həmişə onları bizləməlisən... əvəzində yalnız şikayət eşidəcəksən... Asanı, özün eləməkdir. Niyə bu uşaqlar öz işlərini özləri eləmirlər? Gərək nə etməli olduqlarını onlara mütləq xatırladasan?

Mən həmişə məşğulam. Amma hərdən öz-özümdən soruşuram: məşğul olduğum işlər, yəni, doğrudanmı belə vacibdir? Düzünü desəm, istərdim ki, mövcudluğumun bir mənası olsun, mən də bu həyata öz töhfəmi verim.

Görəndə ki, dostlarım, yaxınlarım hansısa bir uğur qazanıb, ya da kimsə onların uğurundan danışır, mən gülümsünürəm və onları ürəkdən təbrik edirəm. Amma qəlbimin dərinliklərində nəsə məni gəmirir. Niyə belə olur?

Mən güclü şəxsiyyəyəm. İnanıram ki, kiminlə danışsam, söhbəti özümə lazım olan məcraya yönəldə bilərəm. Çox vaxt başqalarını mənə sərf edən qərarın qəbul olunmasına inandıra bilirəm. Hər bir situasiyanı götür-qoy edərkən inanıram ki, əksəriyyət təklif etdiyim ideyaları bəyənilir. Amma bundan tam məmnunluq duymuram. Həmişə istəyirəm ki, görüm, mənim haqqımda, ideyalarım haqda əslində nə düşünürlər.

Artıq nikahımız bizə səadət gətirmir. Demirəm ki, tez-tez dalaşırıq, amma daha bir-birimizi sevmirik. Konsultant yanına getdik, cürbəcür məsləhətlər də aldığımızı, axırda gördük ki, alınmır, nəşə əvvəlki hissləri qaytara bilmirik.

Bütün bu problemlər çox dərinə işləyib və ağırlıdır. Birdən-birə onları həll etmək olmaz.

Bir neçə il qabaq arvadım Sandra ilə belə bir problemlə üzləşdik. Oğullarımızdan biri nəşə məktəbdə çətinliklər yaşayırdı. O, dərslərində geri qalır, tapşırıqları həll edə bilmir, hətta tapşırığın şərtini belə başa düşmürdü. Sosial planda o, yetkin deyildi, yaxınlarımızla belə, danışmağa utanırdı. Fiziki cəhətdən cılız, alçaq boylu və çəlimsiz idi, hərəkətləri də dağınıq idi, məsələn, beysbol topu hələ havaya qalxmamış, o, toxmağı oynadırdı. Ətrafdakılar baxıb gülürdü.

Arvadım Sandra ilə mən çox istəyirdik ki, ona kömək edək. Hiss edirdik ki, hər hansı bir sahədə uğur qazanmaq valideyn rolumuzu yerinə yetirərkən xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də biz, məqsədimiz və ona münasibətdə davranışımız üzərində işləməyə başladığımızı, eyni zamanda onun da davranışına təsir etməyə çalışdıq. Müsbət düşüncə texnikasından istifadə etməklə onu psixoloji cəhətdən hazırlamağa başladığımızı.

– Hə, qoçaq oğlum, gör neyləyirsən? Sən bunu edə bilərsən. Bilirik ki, bacararsan. Toxmağını bir az yuxarı tut və topu izlə. Top yaxına gəlməyincə qolaylanma.

Oğlumuz bu hərəkəti bir az yaxşı eləyəndə biz onu daha da həvəsləndirirdik:

– Afərin, oğlum, bax, belə davam elə!

Kimsə ona güləndə deyirdik:

– Onu rahat buraxın! Mane olmayın! Görmürsünüz, təzə öyrənir?

Bu zaman oğlumuz gözyaşı tökür, qışqırır, deyirdi ki, ondan heç nə olmayacaq, o, beysbola nifrət edir.

Nə qədər çalışsaq da, səylərimiz hədəv gedirdi. Onu da görürdük ki, bu, uşağın heysiyyətinə də pis təsir edir. Biz ona kömək etmək, onu həvəsləndirmək, özünə inandırmaq istəyirdik, amma bir neçə uğursuz cəhdədən sonra biz qərara aldığımız ki, vəziyyətə başqa bucaqdan baxaq.

O vaxt mən bütün ölkə boyu müxtəlif adamları cəlb etməklə “rəhbərliyin inkişafı” mövzusunda işlər aparırdım. Məsələn, İHM-in inzibati heyətinin inkişafı proqramının iştirakçıları üçün kommunikasiya və qavrayış mövzusunda ayda iki dəfə təqdimat keçirirdim.

Zəruri araşdırmalar aparıb müvafiq materiallar hazırlayandan sonra maraqlandım ki, görəsən, qavrayışımız necə formalaşır, o bizim baxışlarımıza necə təsir edir və bizim baxışlarımız davranışımıza necə təsir göstərir. Bu, məni ehtimal nəzəriyyəsini və həyata keçən öncəgörmələri, yaxud “Piqmalion effekti”ni, həmçinin qavrayışımızın beynimizdə nə qədər dərinləndirən kök saldığını öyrənməyə sövq etdi. Mən başa düşdüm ki, biz təkcə ətrafımızdakı aləmə diqqətlə baxmalı deyilik, biz həm də bu aləmə baxdığımız “prizma”ya diqqətlə nəzər salmalıyıq, çünki məhz bu “prizma” dünyanı necə qavradığımızı müəyyən edir.

İHM əməkdaşlarına öyrətdiyim konsepsiyalar haqda Sandra ilə söhbətlər əsnasında tədricən başa düşdük ki, oğlumuz kömək etmək üçün əl atdıqlarımız onu əslində görüb-qavradığımız şəkillə uyğun gəlmir. Qəlbimizin dərinliyində gizlətdiyimiz hissləri bir-birimizə söyləyəndə aydın oldu ki, heç demə, əslində biz oğlumuzu geridə qalmış, korafəhm hesab etmişik. Ona görə də iş və davranışımızı nə qədər təkmilləşdirsək də, nə qədər çalışsaq da, nə desək də, etdiklərimiz az səmərə verirdi, çünki bizim hərəkət və davranışımızda oğlumuz yalnız bu sözləri oxuyurdu: “Sən bunu eləyə bilməzsən. Sənə kömək lazımdır”.

Biz dərk etməyə başladığımız ki, əgər nəyisə dəyişmək istəyiriksə, onda özümüzü dəyişməliyik. Özümüzü effektiv dərəcədə dəyişmək üçün biz öz qavrayışımızı dəyişməliyik.

### Şəxsiyyət Etikasını və Xarakter Etikasını

Elə həmin vaxt qavrayışla bağlı araşdırmalarımla paralel olaraq, 1776-cı ildən bəri ABŞ-da nəşr olunmuş və uğura həsr olunmuş ədəbiyyatı

öyrənməyə başladım. Özünü təkmilləşdirmə, populyar psixologiya və özü-özünə kömək mövzusunda yazılmış yüzlərlə kitab, məqalə və oçerki nəzərdən keçirdim. İndi, azad və demokratik ruhlu adamların həyatda uğurun açarı hesab etdikləri barədə yazdıqları əlimdə idi.

Uğur qazanmağın iki yüz il ərzində yazılmış tarixini tədqiq edərkən, bu ədəbiyyatın məzmunu ilə bağlı son dərəcə təəccüblü bir xüsusla qarşılaşdım. Öz ailəmizin və uzun illər birlikdə işlədiyim bir çox adamların həyatında qarşılaşdığım analoji problemləri təhlil edərkən aydın başa düşdüm ki, uğur haqqında son əlli ildə yazılanlar səthi xarakter daşıyıb. Bu ədəbiyyat imic yaratmaq texnikasından, tez təsir etməyin xüsusi yollarından bol-bol bəhs edir, ən gərgin problemlərin həlli üçün özünəməxsus “sosial aspirin”, yaxud “plastır” təklif edir. Bunların sayəsində bəzi problemlər müvəqqəti olaraq öz kəskinliyini itirir, amma dərin, xroniki yaralar bir qədər gizlənilib görünməz olsa da, bir müddət sonra dönə-dönə özünü büruzə verir. Əvvəlki 150 ilin ədəbiyyatı isə tamam bunun əksinə idi. Bu illərin ədəbiyyatı məhz “Xarakter Etikasını – uğurun rəhni kimi” adlandıracağımız mövzuya həsr olunmuşdu. Burada şəxsiyyətin bütövlüyü, təvazökarlıq, düzlük, mülayimlik, mərdlik, ədalət, dözümlülük, əməksevərlik, sadəlik, həmçinin Qızıl Qaydaya riayətdən danışılırdı. Bencamin Franklinin tərcümeyi-halı belə bir ədəbiyyata ən yaxşı nümunədir. Bu ədəbiyyat onun haqqındadır ki, insan öz şəxsiyyəti daxilində müəyyən prinsip və vərdişlərin inteqrasiyası naminə öz üzərində necə işləyir.

Xarakter Etikasına görə, effektiv həyatın əsasını təşkil edən prinsiplər mövcuddur və insan əsl uğur və xoşbəxtliyə yalnız o zaman nail ola bilər ki, bu prinsipləri öz xarakterində təcəssüm etdirdin.

Amma İkinci Dünya müharibəsi qurtardıqdan az sonra uğur haqqında Xarakter Etikasına söykənən başlıca təsəvvürlər, belə demək mümkünsə, Şəxsiyyət Etikasına müstəvisinə keçdi. İndi uğura şəxsiyyətin sosial obrazının, onun davranış və hərəkətlərinin, vərdiş və qabiliyyətlərinin funksiyası kimi baxmağa başladılar, onunla insanın qarşılıqlı münasibətlər mexanizmini “yağlayıb” işlətmək olurdu. Şəxsiyyət Etikasının iki başlıca istiqaməti vardır: birinci, insani və ictimai əlaqələr texnikası, ikinci, pozitiv mental münasibət (PMM). Bu fəlsəfə, “Sizin münasibətiniz sizin

mövqeyinizi müəyyən edir”, “Gülümsəmək qaşqabaq tökməkdən daha çox dost qazandırır” və “İnsan dərk etdiyini və inandığını əldə edə bilər” deyimlərində müəyyən dərəcədə ifadə olunmuşdur.

“Şəxsiyyət” yanaşmasının digər istiqamətləri açıq-aydın manipulyasiya, hətta yalan idi. Onlar sizi başqalarının xoşuna gəlmək üçün xüsusi fəndlər işlətməyə, ya da istədiyinizi almaq məqsədilə başqalarının hobbisinə saxta maraq göstərməyə, yaxud da özünüə lazım olduqda “göz ağardıb”, güc nümayiş etdirməyə sövq edir.

Bəzən bu ədəbiyyat xarakteri uğurun tərkib hissəsi kimi götürür, amma ona əsas hərəkətverici və katalizator rolu ayırmadan ondan ayrıca bəhs edir. Bu zaman Xarakter Etikasına istinad formal və boş söz olaraq qalır, əslində isə, sürətli təsir üsuluna, güc strategiyasına, ünsiyyət qabiliyyətinə və pozitiv münasibətlərə istinad olunur.

Mən başa düşdüm ki, mənim və Sandranın oğlumuz qarşı tətbiq etdiyimiz taktika təhtəlşüür olaraq mənbəyini Şəxsiyyət Etikasından götürür. Şəxsiyyət Etikası və Xarakter Etikası arasındakı fərq haqqında bir az dərinləndirən düşünərkən dərk etdim ki, biz uşaqlarımızın yaxşı davranışından sosial məmnunluq duyuruq. Kiçik oğlumuz isə bu mənada ümidlərimizi doğrultmur. Xeyirxah, qayğıkeş valideynlər kimi özümüz və öz rolumuz haqqında təsəvvürlərimiz oğlumuz haqqındakı təsəvvürlərimizdən daha ağır gəlib və yəqin ki, bu, ona təsir edib. Uşağımızın taleyi ilə bağlı narahatlıqdan çox, bizi, problemi necə gördüyümüz və ona qarşı necə mübarizə apardığımız məşğul eləyib.

Sandra ilə bunları götür-qoy etdikdən sonra belə bir kədərli nəticəyə gəldik ki, hərəkətlərimizə, həmçinin oğlumuz haqqındakı təsəvvürlərimizə bizim öz xarakter və motivlərimiz daha çox təsir edib. Başa düşdük ki, bizə təkan verən sosial motivlər bizim dərin daxili dəyərlərimizə tamamilə uyğun gəlmir və bu, bizim üçün “oğlumuz qarşı şərti sevgi”yə, onun üçünsə “öz ləyaqətinə inamını itirməyə” aparıb çıxara bilər. Ona görə də qərara aldığımız ki, səylərimizi özümüzə yönəldək – amma işimizi davranış üsullarımız üzərində yox, dərin kök salmış həmin motivlər və oğlumuzu düzgün başa düşməyimiz üzərində quraq. Onu dəyişdirməyə çalışmaq əvəzinə, özümüzə kənardan baxmağa

çalışdıq – özümüzü ondan ayırmağa, onun şəxsiyyətini, fərdiyyətini və heysiyyətini hiss etməyə çalışdıq.

Uzun-uzadı fikirlərdən, dərin inam və dua-sənadan sonra oğlumuzu müstəqil, təkrarolunmaz bir insan kimi görməyə başladıq. Biz onun daxilində saysız-hesabsız imkanlar gördük – onun gələcək həyat ritmlərinə uyğun şəkildə reallaşacaq imkanlar. Qərara aldığımız ki, onun yolundan çəkilək, həyəcanlarımıza son qoyub, onun həyatına müdaxilədən əl çəkək, ona öz şəxsiyyətini reallaşdırmağa imkan verək. Hesab etdik ki, bizim təbii rolumuz onun individuallığını təsdiq etmək, uğurlarına sevinmək və onu qiymətləndirməkdir. Biz motivlərimiz üzərində də işləyərək, “daxili təhlükəsizlik mənbəyi” yaratmağa başladığımız – gərək öz əhəmiyyətimiz haqqındakı təsəvvürlərimiz uşaqlarımızın davranışının “bizə görə məqbulluğundan” asılı olmasın.

Oğlumuz haqqındakı əvvəlki təsəvvürlərimizdən əl çəkib, öz içimizdə dəyərlərə əsaslanan motivlər işləyib hazırladıqca qəlbimizdə yeni hisslər yaranmağa başladı. Gördük ki, indi oğlumuzla görə sevinirik, daha onu mühakimə etmirik, onu başqaları ilə müqayisə etmirik. Daha onu özümüz kimi böyütməyə, özümüzlə oxşatmağa çalışmırdıq, onu gündəmdə olan sosial tələblərlə ölçmürdük. Onu məqbul sosial model kimi görmək üçün atdığımız addımlardan, onu manipulyasiya etməkdən əl çəkdik. İndi biz onun şəxsinə həyatın öhdəsindən gəlməyə qadir olan tam qabiliyyətli bir insan görməyə başlamışdıq. Onu ətrafdakıların məsxərələrindən qorumaqdan da əl götürdük.

Bizim müdafiəmizə öyrəşən oğlumuz əvvəlcə çox çətinlik çəkdi. Biz onu dinləyir, onunla razılaşıq, amma dürüst bir reaksiya vermirdik. “Sənin müdafiəyə ehtiyacın yoxdur”, – bizim susqunluğumuz bu anlama gəlirdi. – “Hər şey normaldır”.

Həftələr, aylar keçdi, oğlumuz öz qüvvəsinə inanmağa, öz həyat ritminə uyğun inkişaf etməyə başladı. Sosial meyarlar baxımından uğurlar qazandı – təhsildə, ünsiyyətdə, idmanda. Bu inkişaf hiss olunacaq dərəcədə artan sürətlə gedirdi, təbii inkişaf prosesinin tələb etdiyindən də yaxşı idi. İllər keçdikcə o, bir neçə tələbə təşkilatında rəhbər vəzifələrə seçildi, ştatın atletika çempionu oldu, evə yalnız əla qiymətlərlə gəldi. O, diqqəti cəlb

edən, saf qəlbli bir cavan kimi ətrafdakılara da açıq ürəklə və nəzakətlə yanaşırdı.

Mən də, Sandra da belə hesab edirik ki, oğlumuzun bu nailiyyətləri onu əhatə edən sosial aləmin tələblərinə sadəcə onun cavab reaksiyası deyildi, daha çox onun özünün özünə olan hisslərinin nəticəsi idi, özünü düzgün dərk etməsinin, özünə düzgün yanaşmasının nəticəsi idi. Bu hadisə Sandraya və mənə dərs oldu, elə bir dərs ki, sonralar o biri uşaqlarımızın tərbiyəsində də, başqa həyat sınaqlarında da faydasını gördük. Bu, uğur qazanmaq üçün Şəxsiyyət Etikası ilə Xarakter Etikası arasında prinsipial fərqi başa düşmək işində bizə şəxsi təcrübə qazandırdı. Bu inamı bir Zəbur duası yaxşı ifadə edir: “Qəlbinizi yaxşı-yaxşı axtarın, həyat çayları ordan başlayır”.

Birinci və ikinci dərəcəli

Oğlumla bağlı yaşantılar, qavrayışı dərinləndirən öyrənməyim və uğur haqqında oxuduğum ədəbiyyat – bunlar birlikdə məni bir kəşfin astanasına gətirib çıxartdı – bu, o ana oxşayır ki, birdən-birə “Aha, tapdım!” deyirik və bu zaman hər şey öz yerini tutur. Birdən-birə mən Şəxsiyyət Etikasının təsir gücünü görər kimi oldum, az dərk edilən, uşaqlıqda mənə öyrətdikləri kimi, gerçək hesab etdiyim, amma çox vaxt heç axıra qədər başa düşmədiyim, amma illərlə içimdə möhkəmlənmiş daxili dəyərlərlə məni hər gün əhatə edən bu “ani təsir” fəlsəfələri arasındakı uyğunsuzluqları açıq-aydın gördüm. Uzun illər cəmiyyətin müxtəlif təbəqələrindən olan cürbəcür insanlarla işləyən birisi kimi mən bir daha dərk etdim ki, başqalarına öyrətdiklərim və effektinə özümün də inandıqlarım niyə bugünkü nəzəriyyələrdən belə fərqlənir.

Bununla heç də demək istəmirəm ki, Şəxsiyyət Etikasının elementləri olan şəxsiyyətin inkişafı, kommunikasiya vərdislərinin təlimi, həmçinin nüfuz strategiyası və pozitiv düşüncə təlimi faydasızdır və uğur qazanmaq üçün hərdən heç o qədər vacib də deyil. Yox, onlar faydalıdır. Amma bunlar birinci dərəcəli yox, ikinci dərəcəli amillərdir. Belə ki, imkanlarımızdan istifadə edib əvvəlki nəsillərin qoyduğu təməl üzərində nəsə qurub-yaradanda öz tikdiyimizə o qədər aludə oluruq ki, yeni tikdiyimizin hansı təməl üzərində durduğunu unuduruq. Yaxud

özümüzün əkmədiyi tarladan uzun müddət məhsul yığanda, şübhəsiz, əkməyin zəruri olduğunu, ümumiyyətlə, yaddan çıxarmış olarıq. Əgər təsir strategiyası və taktikasından adamlara qarşı istifadə edib onları istədiyim kimi işləməyə, həm də daha böyük həvəslə işləməyə, mənə və bir-birinə qarşı yaxşı münasibət bəsləməyə məcbur etsəm – mənim xarakterim belə vaxtlarda onsuz da qüsursuz, sabit və səmimi olmur – onda davamlı uğurlara ümid edə bilmərəm. Mənim ikiüzlülüyüm inamsızlıq yaradacaq, nə etsəm də, hətta xeyirxah insani münasibətlər metodundan istifadə etsəm belə, hər şey manipulyasiya təsiri bağışlayacaq. Əgər inam yoxdursa, ya da azdırsa, onda bəlağətli sözlərimdən və xeyirxah niyyətlərimdən asılı olmayaraq, davamlı uğur üçün əsas yoxdur. Yalnız əsaslı xeyirxahlıq tətbiq etdiyiniz üsullara həyati qüvvə verir.

Fikrini uğur qazanmağın yolları üzərində cəmləmək təhsildə belə bir yanaşmaya oxşayır ki, semestr ərzindəki sakit və həyəcansız tələbə həyatı imtahanqabağı qızğın bir narahatlıqla əvəz olunur. Hər şey yaxşı qurtara bilər. Hətta yaxşı qiymətlər ala bilərsiniz. Amma hər gün çalışmasanız, hər gün səy göstərməyənsiniz, doğru-dürüst bilik əldə etməzsünüz, savadlı insan ola bilməzsünüz.

Heç belə bir sistemin fermer işinə tətbiqi haqqında düşünmüsünüz? Məsələn, deyək ki, yazda əkməyi yaddan çıxarasan, yayda özün üçün gəzib dolanasan, payızda isə bol məhsul yığmaq iddiasında olasan... Ferma təbii sistemdir. Əvvəlcə dəyərini ödə, sonra istədiyini al. Nə əkərsən, onu biçərsən. Burada kəsə yol yoxdur.

Eyni prinsip insan davranışına, insan münasibətlərinə də şamil oluna bilər, amma ən yüksək səviyyədə. Çünki bu da təbii sistemdir – əsasında elə həmin məhsul qanunu durur. İnsan tərəfindən düşünülmüş qaydalarla manipulyasiya edə bilərsiniz, yəni “oyun qaydaları”nı öyrənsəniz, məktəb kimi süni bir sosial sistemdə qısa müddətli uğur qazana bilərsiniz. Təsadüfi, yaxud qısamüddətli insan münasibətlərinin çoxunda öz cazibənlə və hazırcavablığınızla ünsiyyət qurmaq və qarşı tərəfdə münasib təəssürat yaratmaq üçün Şəxsiyyət Etikasından istifadə etmək olar, ya da özünüzü elə göstərə bilərsiniz ki, qarşı tərəfin hansısa cəhəti sizi maraqlandırır. Ünsiyyəti davam etdirmək üçün söz tapmayanda



vəziyyətdən çıxmaq üçün təsirli yollardan istifadə etmək olar. Uzunmüddətli münasibətlərdə isə ikinci dərəcəli amillər uzun müddət tab gətirməyə bilər. Xarakterdə dərin inteqrasiya və xarakterin təbii gücü olmayanda gerçək həyat həqiqi motivləri üzə çıxarar və qısamüddətli uğur insan münasibətlərinin dağılması ilə əvəz olunur.

Uğurun ikinci dərəcəli amillərinə yiyələnmiş, yəni istedadları sosial cəhətdən qəbul edilmiş adamların əksəriyyətində başlıca cəhət – xarakterin pozitiv keyfiyyəti çatışmır. Tez-gec bu özünü göstərir. Hər bir uzunmüddətli münasibətdə, bu, özünü mütləq göstərəcək – onların iş yoldaşı, yaxud həyat yoldaşı ilə, dostla, yaxud şəxsiyyət böhranı yaşayan uşaq və ya yeniyetmə ilə uzunmüddətli münasibətlərində. İnsanın ünsiyyətində ən bariz cəhət onun xarakteri ilə bağlıdır. Bu xüsusda Emerson bir dəfə demişdi: “Siz qulağıma elə qışqırırsınız ki, mən nə dediyinizi eşitmirəm”.

Şübhəsiz, elə situasiyalar var ki, orada xarakterin gücü var, ünsiyyət bacarığı yoxdur, bu da öz növbəsində qarşılıqlı münasibətlərin keyfiyyətinə təsir edir. Amma hər halda bu amil ikinci dərəcəlidir.

Son nəticədə, nəyə qabil olduğumuz daha bariz ünsiyyət yaradır, nəinki dediklərimiz yaxud elədiklərimiz. Bunu hamımız bilirik. Adamlar var ki, onlara tamamilə etibar edirik, çünki onların xarakterini bilirik. Onlar bəlağətlidir, ya yox, ünsiyyətin effektiv yollarını bilirlər, ya yox, fərqi yoxdur, biz onlara inanırıq, onlarla uğurla işləyirik.

Vilyam Corc Cordanın sözləri ilə desək, “Hər bir fərdə yaxşı, yaxud pis əməllər üçün ecazkar güc – görünməz, eşidilməz və dərk olunmaz bir güc – öz həyatı ilə başqalarına təsir etmək gücü verilmişdir”. Sadəcə, insan öz mahiyyəti ilə daimi işıq saçır, daha necə görünmək istədiyi ilə yox.

### Paradiqmanın gücü

Yüksək effektiv insanların yeddi vərdisi insan effektivliyinin bir çox fundamental prinsiplərini əhatə edir. Bu vərdislər əsasdır, birinci dərəcəlidir. Onlar düzgün prinsiplər sistemidir, xoşbəxtlik və uğur onlara əsaslanır.

Amma bu yeddi vərđişi mənimsəməkdən qabaq başa düşmək lazımdır ki, bizim öz “paradiqmalar”ımız nədir və “paradiqma dəyişikliyi” necə baş verir.

Xarakter etikası da, şəxsiyyət etikası da sosial paradiqma nümunəsidir. “Paradiqma” sözü yunan mənşəlidir. Əvvəlcə bu, elmi termin idi, indi isə “nəzəriyyə”, “model”, “təsəvvür” (etmə), “qavrama”, ya da “baxışlar sistemi” mənasında işlədilir. Daha geniş mənada, bu, dünyanı necə “görməyimiz”dir, burada gözlə görməkdən yox, qavramaqdan, anlamaqdan, necə dərk etməkdən söhbət gedir.

Bu halda paradiqmaları başa düşməyin sadə yolu odur ki, onları xəritə kimi təsəvvür edəsən. Hamımız bilirik ki, xəritə yerin, ərazinin özü deyil. Xəritə sadəcə ərazinin bəzi xüsusiyyətlərinin təsviridir. Paradiqma məhz budur. Bu nəyinsə nəzəriyyəsi, izahı, ya da modelidir.

Təsəvvür edin ki, siz Çikaqonun mərkəzində müəyyən bir yerə gəlmək istəmişiniz. Həmin yerə gəlmək üçün şəhərin xəritəsi yaxşı köməkçiniz ola bilər. İndi təsəvvür edin ki, sizə yanlış xəritə veriblər. Çapda səhv düşüb – üstündə “Çikaqo” yazılsa da, indi sizin əlinizdəki əslində Çikaqonun yox, Detroytun xəritəsidir. İndi halınızı təsəvvür edin – sizə lazım olan yeri tapa bilmirsiniz, dilxor və hirslisiniz.

Siz özünüzü ələ alıb yenidən səylə axtarmalı olursunuz, daha diqqətlə, inadla, ikiqat sürətlə həmin yeri axtarırsınız. Amma cəhdlərinizin nəticəsi yenə o olacaq ki, siz o yeri tapmayacaqsınız.

Siz fikrinizi toplayıb, əsəblərinizi cilovlayıb daha pozitiv düşünməyə başlayırsınız. Yenə istədiyiniz yerə gedib çıxma bilmirsiniz. Amma ola bilsin ki, bu sizi çox da narahat etməsin. Hərəkətlərinizə o qədər pozitiv yanaşacaqsınız ki, harada olmağınız sizi dərddə salmayacaq.

Məsələ burasındadır ki, istənilən halda siz azacaqsınız. Problem sizin davranışınızda, ya da münasibətinizdə deyil. Problem ondadır ki, sizin xəritəniz səhvdir.

Əgər əlinizdəki doğrudan da Çikaqonun xəritəsi olsaydı, onda inadkarlığınızın mənası olardı, əgər axtarışda sizə mane olan şeylər

olsaydı, onda sizin inadkar münasibətiniz bir şeyə yarayardı. Amma burada ən birinci və mühüm tələb xəritənin dəqiqliyidir.

Hər birimiz beynimizdə çoxlu belə xəritələr gəzdiririk. Onları iki əsas kateqoriyaya ayırmaq olar: əslində olan şeylərin xəritəsi, yəni reallıqlar; bir də olmalı şeylərin xəritəsi, yəni dəyərlər. Həyatda başımıza gələnlərin hamısını bu fikir xəritələri əsasında izah edirik. Özü də onların dəqiqliyi bizi az-az hallarda maraqlandırır. Hətta onların var olduğundan, adətən, xəbərsizik. Sadəcə fərz, ya da güman edirik ki, şeylər əslində də gördüyümüz kimidir, ya da elə olmalı olduğu kimidir.

Belə fərziyyələrdən bizim münasibətimiz və davranışımız formalaşır. Fikir və hərəkət tərzimiz ətraf aləmi görüb-qavrama tərzimizdən doğur. Qavrayış hərəkətimizin mənbəyidir.

Fikrimi inkişaf etdirməzdən əvvəl sizə bir əqli-psixoloji tapşırıq verim. Aşağıda təsvir olunmuş şəklə bir anlıq baxın. İndisə sonrakı səhifədəki şəklə baxın və nə gördüyünüzü ətraflı təsvir edin.

Şəkildə bir qadın görürsünüzmü? Sizcə, o neçə yaşındadır? Görünüşü necədir? Necə geyinib? Necə bilirsiniz, o nəçidir?

Yəqin ki, siz ikinci şəkildəki qadını təsvir edərkən deyəcəksiniz ki, onun iyirmi beş yaşı var, cazibədar qadındır, qəşəng geyinib, incə burnu var, təmkinlidir. Subay olsaydınız bəxtinizi sınayardınız. Əgər geyim mağazasında işləsəydiniz onu manekençi götürərdiniz.

Əgər desəm ki, siz səhv edirsiniz, bəs onda? Desəm ki, şəkildəki altmış-yetmiş yaşında bir qadındır, kədərli baxışları var, burnu iridir və deməli, model kimi sizə yaramaz, onda? Bu elə bir qadındır ki, küçədən keçərkən əlindən tutmağa ehtiyacı var?

Kim düz deyir? Bir də şəklə baxın. Orada qoca bir qadın görürsünüzmü? Görə bilmirsinizsə, cəhd edin. İndi onun iri, donqar burnunu görürsünüzmü? Yaylıgını necə?

Əgər mən sizinlə üz-üzə danışa bilsəydim, şəkli müzakirə edə bilərdik. Siz nə gördüyünüzü təsvir edərdiniz, mən də nə gördüyümü deyərdim

sizə. Nə gördüyümüzü bir-birimizə aydın şəkildə başa salana qədər fikirlərimizi bölüşərdik.

Üz-üzə danışa bilmədiyimizə görə, istəyirəm ki, üçüncü şəklə nəzər yetirib, sonra yenə ikinci şəklə baxasınız. İndi dediyim o qoca qadını görə bilərsiniz? Yaxşı olardı ki, siz oxumağı davam etdirməkdən qabaq o şəkli görəsiniz.

Bu tapşırığa bir neçə il bundan qabaq Harvard Biznes Məktəbində rast gəlmişdim. Müəllim bu şəkil vasitəsi ilə demək istəyirdi ki, iki adam eyni bir şeyə baxdıqda onu müxtəlif cür görə bilər, amma ikisi də düz deyər. Bunun məntiqə dəxli yoxdur, bu, psixoloji haldır.

Müəllim bir qalaq iri ölçülü şəkil gətirmişdi, şəkillərin yarısında cavan qadın təsvir olunmuşdu, o biri yarısında isə üçüncü şəkildəki qoca qadının şəkli idi. Müəllim cavan qadının təsviri olan şəkilləri auditoriyanın bir tərəfində oturan tələbələrə, yaşlı qadının şəkillərini isə auditoriyanın o biri tərəfində oturan tələbələrə payladı. Dedi ki, bir neçə saniyə şəkillərə diqqətlə baxıb, sonra ona qaytaraq. Bundan sonra o, sonrakı səhifədə, hər iki təsviri göstərən şəkli ekranda nümayiş etdirdi, tələbələrdən xahiş etdi ki, indi nə gördüklərini təsvir etsinlər.

Şəkildə əvvəlcə cavan qadın təsvirini gördüklərini deyənlərin hamısı dedilər ki, onlar ekranda cavan qadın görürlər. Əvvəlcə qoca qadın gördüklərini deyənlərin hamısı dedilər ki, onlar məhz qoca qadın görür.

Sonra professor tələbələrin birindən xahiş etdi ki, ekranda nə gördüyünü o biri sırada oturan bir tələbəyə izah etsin. Onların danışıqı problemsiz ötüşmədi.

– Necə yəni “qoca qadın”? Onun 20-22 yaşı ancaq olar.

– Ola bilməz! Yoxsa zarafat edirsən? Onun 70, ya da 80 yaşı olar.

– Sənə nə olub? Məgər görmürsən? Bu qadın cavandır, gözəldir, xoş görkəmi var. Üstəgəl, seviməli bir qadındır.

– Seviməli? Sən nə danışırısan? O, küpəgirən qarıya oxşayır.

Mübahisə uzandı, onların hər birinin öz arqumentləri vardı, öz fikrini sübut etməyə çalışırdı. Bütün bunlar o vaxt baş verirdi ki, tələbələr eksperimentin lap əvvəlindən bir şeyi bilirdilər – onların fikrindən fərqli bir fikir də var və deməliyəm ki, real həyatda belə bir imkan çox vaxt olmur. Buna baxmayaraq, çox az adam şəklə başqasının gözü ilə baxmağa çalışırdı. Uzun-uzadı mübahisədən sonra tələbələrdən biri ekrana yaxınlaşdı, barmağını təsvir cizgilərinin birinin üstə qoyub dedi:

– Bu, cavan qadının boyunbağısıdır.

O birisi etiraz etdi.

– Nə boyunbağı? Bu, qoca qadının ağzıdır!

Onlar tədricən və sakit şəkildə müxtəlif cür qavradıqları elementləri müzakirə etməyə başladılar. Nəhayət, əvvəlcə bir tələbə, sonra o birisi eyni vaxtda gördülər ki, ekranda iki obraz var. Sakit, səbir və təmkinlə ayrı-ayrı detalları bir-birinə izah edərək otaqdakıların hamısı şəklə həm də o birilərin gözü ilə baxmağa başladılar. Amma arxasını çevirib nəzərlərini şəkildən bir anlıq çəkəndən sonra yenidən şəklə baxanda, demək olar ki, hər biri əvvəlcə gördüyü obrazı görürdü.

Mən həm ayrı-ayrı adamlarla, həm də təşkilatlarla öz işimdə bu eksperimentdən tez-tez istifadə edirəm, çünki bu, həm özümüzün şəxsi effektivliyi, həm də başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərimizin effektivliyi üçün vacib olan cəhətlər tapmağa imkan verir. Bu eksperiment, hər şeydən əvvəl, şərti tapşırığın bizim qavrayışımıza, bizim paradıqmalara necə güclü təsir etdiyini nümayiş etdirir. Əgər şəklə on saniyə baxmaq predmeti qavramağımıza belə təsir göstərə bilirsə, indi gör həyat təcrübəmizin təsiri nə qədər böyükdür!? Həyatımızda təsir gücünə malik hər şey – ailə, məktəb, kilsə, iş mühiti, həmkarlar, dostlar, tanışlar və Şəxsiyyət Etikası kimi müasir sosial paradıqmalar – hamısı öz sakit, görünməz-bilinməz təsirini bizə göstərir, bizim baxışlarımızın, paradıqma və xəritələrimizin formalaşmasına kömək edir.

Bu onu da göstərir ki, bu paradıqmalar münasibətlərimizin və davranışlarımızın mənbəyidir. Bunlardan kənar biz ahəngdar hərəkət edə bilmərik. Əgər baxışlarımıza, təsəvvürlərimizə əks olan bir şey danışsaq,

yaxud hərəkət etsək, biz, sadəcə olaraq, öz bütövlüyümüzü itirmiş olarıq. Əgər siz şəkildə cavan bir qadın görməyə “köklənmişsinizsə” və şəkil kompozisiyasında məhz onu görmüsünüzsə (90 faiz belə olur), siz, əlbəttə, küçəni keçməkdə ona kömək etmək barədə düşünə bilməzsınız. Ona görə də sizin bu qadına münasibətiniz və davranışınız onu necə gördüyünüzsə hökmən uyğun olmalı idi.

Bu, Şəxsiyyət Etikasının nöqsanlı cəhətlərindən birini üzə çıxarır. Yanaşma tərzimizi və davranışımızı doğuran əsas paradıqmaları öyrənməsək, yanaşma tərzimizi və davranışımızı dəyişmək cəhdimiz nəticəsiz qalacaq.

Bundan başqa, şəkillərlə bağlı bu qavrayış nümayişi paradıqmaların başqa adamlarla qarşılıqlı münasibətlərimizin xarakterinə necə güclü təsir etdiyini də göstərir. Təsəvvürümüzsə uyğun olaraq, ətraf aləmi nə qədər aydın və obyektiv görürüksə, bir şeyi dərk edirik – demək, başqaları da öz aydın və obyektiv baxışları ilə onu başqa cür görürlər. Necə deyərlər, “harada durmağımız nəyin üstündə oturmağımızdan asılıdır”.

Hər bir kəs baş verənlərin həqiqətdə onun gördüyü kimi olduğunu hesab edir, bu mənada özünü obyektiv sayır. Amma məsələ heç də belə deyil. Biz dünyanı olduğu kimi görmürük, onu özümüz kimi, ya da görmək istədiyimiz kimi görürük. Görmək istədiyimizi təsvir etmək üçün ağzımızı açanda biz əslində özümüzü, öz təsəvvürlərimizi, öz paradıqmalarımızı təsvir edirik. Birinin fikri bizim fikrimizdən fərqlidirsə, o saat məhz onun fikrini yanlış hesab edirik. Amma, eksperimentimizin göstərdiyi kimi, adamlar eyni şeyi özünə xas tərzdə görürlər, hər kəs öz təcrübəsinin prizmasından görür.

Amma bu o demək deyil ki, fakt yoxdur. Bizim misalda əvvəlcə müxtəlif təsvirlərlə “proqramlaşdırılmış” iki nəfər birlikdə kombinə edilmiş şəklə baxırlar. İndi onlar eyni vaxtda eyni fakta baxırlar – qara xətt cizgiləri və onların arasında boş, ağ fon – ikisi də bunları fakt kimi tanıyır. Amma bu faktların interpretasiyası əvvəlcə onların hər birinin ilkin həyat təcrübəsindən asılıdır və bu faktlar məhz onların interpretasiyası sayəsində əhəmiyyət kəsb edir.

Nə qədər əsas paradigmlarımızı, xəritə-sxemlərimizi, yaxud təsəvvürlərimizi, həmçinin həyat təcrübəmizin təsiri altında olduğumuzu dərinləndirən başa düşsək, öz paradigmlarımıza o qədər də məsuliyyətlə yanaşırıq, onları öyrənirik, onları gerçəkliklə müqayisə edirik, başqalarının rəyinə qulaq asırıq, qeyrilərinin baxışlarına həssaslıq göstəririk, beləliklə, gerçəklik haqqında təsəvvürümüz daha da tam, bütöv olur və deməli, fikrimiz daha obyektiv olur.

### Paradiqma dəyişiminin gücü

Bizim eksperimentdən gələn ən mühüm təcrübə, şəksiz ki, fikrin dəyişmə anıdır, paradiqma “dəyişimi”dir, yəni o andır ki, kimsə “Belə dee!” deyərək, nəhayət, kombinə edilmiş şəkildə yeni təsviri görür. İnsan ilkin qavrayışı ilə nə qədər çox bağlıdırsa, onun “Belə dee!” həyəcanı o qədər güclü olur. Elə bil adamın içində qəfildən bir elektrik lampası yanır.

“Paradiqma dəyişimi” (Paradigm Shift) terminini ilk dəfə Tomas Kun (amerikalı həkim, tarixçi və filosof – tər.) özünün məşhur “Elmi inqilabların quruluşu” kitabında işlətmişdir. Kun göstərir ki, elm sahəsində hər hansı mühüm bir irəliləyiş hər şeydən əvvəl, ənənələrdən ayrılmaqdan, əski düşüncə tərzilə, köhnə paradigmlarla vidalaşmaqdan başlanır.

Böyük Misir astronomu Ptolomey Yeri Kainatın mərkəzi hesab edirdi. Amma Kopernik paradiqma dəyişimi etdi, böyük müqavimətə və amansız təqiblərə məruz qalıb Günəşi Kainatın mərkəzi elan etdi. Bu andan etibarən hər şey başqa cür, əvvəlkindən fərqli izah olundu.

Fizikanın Nyuton modeli mexanikanın paradiqması idi və bu günə qədər müasir mühəndisliyin əsası olaraq qalır. Amma bu, kifayət etmədi. Öncəgörmə və izahın böyük və mühüm imkanları ilə fərqlənən Eynşteyn paradiqması nisbilik nəzəriyyəsi ilə elm aləmini silkələdi, hərəkətə gətirdi.

Bakteriologiyanın meydana gəlməsinə qədər qadınların və yeni doğulan körpələrin böyük bir qismi doğuş vaxtı tələf olurdu, kimsə də bunun səbəbini bilmirdi. Müharibədə, döyüş meydanlarında bir çoxları ağır yara

və zədələrdən daha çox cüzi yara və xəstəliklərdən ölürdü. Bakteriologiya elminin inkişafı ilə insan orqanizmində nəyin baş verdiyini anlamağa imkan verən yeni paradiqma tibb elminə çox əhəmiyyətli və təsirli vasitələr verdi.

Bugünkü Amerika Birləşmiş Ştatları “Paradiqma Dəyişimi”nin (Paradigm Shift) meyvəsidir. Əsrlər boyu ənənəvi idarəetmə forması monarxiya olmuşdur – kralların ilahi haqqı kimi. Sonra yeni paradiqma yarandı – xalq tərəfindən və xalq üçün həyata keçirilən xalq hakimiyyəti. İnsanların sonsuz enerji və istedadını azad edən, bəşər tarixində misli görünməmiş yeni həyat, azadlıq və müstəqillik səviyyəsi gətirən konstitusiyaya demokratiyası belə yarandı.

Paradiqma dəyişiklikləri həmişə pozitiv olmur. Artıq bildiyimiz kimi, Xarakter Etikasından Şəxsiyyət Etikasına keçid həqiqi uğur və xoşbəxtliyi qidalandıran köklərdən bizi ayırır.

Pozitiv, yoxsa neqativ istiqamətə aparmaqla, ya da dərhal, yoxsa tədricən təsir etməklə paradiqma dəyişimi bizi daim bir dünyabaxışından digərinə aparır. Və ciddi təbəddülatlara səbəb olur. Paradiqmalarımız – düzgün ya da yanlış – bizim münasibət və davranışlarımızın mənbəyidir, son nəticədə isə başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərimizdir.

Bir bazar gününün səhəri Nyu-York metrosunda başıma gələn kiçik bir paradiqma dəyişimini xatırlayıram. Yerlərində sakitcə oturan sənişinlərdən kimisi qəzet oxuyurdu, kimisi fikrə dalmış, kimisi də gözlərini yumub mürgüləyirdi. Hər tərəfdə sakitlik idi.

Birdən vaqona bir kişi girdi, yanında da uşaqları. Uşaqlar qışqırır, ədəbsiz hərəkətlər edirdilər. Bir anda vaqondakı səhər əhvali-ruhiyyəsi korlandı.

Kişi lap yanımda oturdu, gözlərini də yumdu. Baş verənləri açıq-aşkar görməzliyə vurdu. Uşaqlar çığırışır, oyana-buyana dartınır, əllərindəkiləri tullayır, hətta sənişinlərin əlindəki qəzetə əl atırdılar. Biabırçılıq idi. Amma böyrümdə oturan kişi heç bunlara məhəl qoymurdu.

Hirs məni boğurdu. İnana bilmirdim – adam nə qədər hissiz-duyğusuz olmalıdır ki, belə şeyə məhəl qoymasın, özünü elə aparsın ki, guya heç



nə baş vermir. Sərnişinlərin hamısı, demək olar ki, qəzəbli idi. Nəhayət, kişiyə tərəf dönüb, özümə də qərribə gələn təmkinlə və sakitcə dedim:

– Ser, gömürsünüzmü, sizin uşaqlar bu qədər adamı narahat edir. Olmazmı, onları sakitləşdirəsiniz?

Kişi mənə elə baxdı ki, elə bil indicə yuxudan durub, nə baş verdiyini bilmir. Sakitcə dedi:

– Hə, doğrudan a... Düz deyirsiniz, nəsə etmək lazımdır... Biz xəstəxanadan gəlirik, bir az bundan qabaq orada uşaqların anası vəfat etdi, mənim fikirlərim çox qarışıqdır, onlar da yəqin buna görə özlərində deyillər...

Təsəvvür edirsiniz, o anda mən nələr hiss etdim? Mənim paradıqmam dəyişdi. Birdən mən hər şeyə ayrı cür baxdım, başqa cür fikirləşməyə başladım, başqa cür hiss etməyə, özümü başqa cür aparmağa başladım. Qəzəbim dağıldı getdi. İndi bu insana qarşı münasibətim, hərəkətim haqqında düşünməyə ehtiyac yox idi. Qəlbim bu adama rəğbətlə doldu. Dərdinə şərik olmaq, ağrısını bölüşmək keçdi ürəyimdən.

– İndicə arvadınız ölüb? Allah xatirinə, bağışlayın. Necə olub bu? Nə kömək edə bilərəm?

Bir anda hər şey dəyişdi.

Bir çox adamlar həyatı təhlükə ilə üz-üzə gələndə, birdən-birə prioritet cəhətlərini başqa gözdə görəndə, ya da özü üçün təzə olan ayrı bir rolda – ər, yaxud arvad, valideyn, yaxud baba, rəis, yaxud rəhbər rolunda hərəkət etməli olanda düşüncələri məhz bu cür tamam dəyişir.

Münasibət və davranışımızı dəyişmək üçün Şəxsiyyət Etikası üzərində həftələrlə, aylarla, hətta illərlə işləmək olar, amma şeylərə başqa gözlə baxdığımız zaman bir anda, spontan baş verən dəyişiklik fenomeninə heç yaxın düşməyə də bilərik.

Aydın olur ki, həyatımızda azacıq dəyişiklik etmək istəyiriksə, yəqin münasibət və davranışımız üzərində müəyyən qədər işləməliyik. Amma əgər əhəmiyyətli, keyfiyyətli dəyişiklik zəruridirsə, onda əsas paradıqmalarımız üzərində işləməyi bacarmalıyıq.

Amerikalı yazıçı, transsedentalist mütəfəkkir Toronun sözləri ilə desək, “Şər ağacının minlərlə yarpağını bir-bir qoparmaqdansa, onun kökünə zərbə vurmaq lazımdır”. Əgər biz yarpaqları yolmaqdan – yalnız münasibət və davranışımız üzərində işləməkdən əl çəkib dərhal köklərdən – münasibət və davranışlarımızı doğuran paradigmalardan başlasaq, məhz onda mühüm keyfiyyət dəyişikliklərinə nail ola bilərik.

Varlıq və görüş

Şübhəsiz, paradigma dəyişimlərinin hamısı bir anda baş vermir. Metroda mənim ani gördüyümdən fərqli olaraq, Sandranın və mənim oğlumuzla bağlı paradigma dəyişimi çox yavaş, tədrici və mürəkkəb bir proses idi. Oğlumuzla münasibətdə əvvəlcə tətbiq etdiyimiz yanaşma Şəxsiyyət Etikasının illər boyu proqramlaşdırılmasının nəticəsi idi. Bu, valideyn rolunda uzun illər bizim qanımıza işləmiş “uğur qazanmağa inam” və “övladlarımızın uğur ölçüsü” paradigmasının nəticəsi idi. O zaman ki, bu bazis paradigmasını dəyişə bildik, elə ki, hər şeyə ayrı cür baxdıq, həm özümüzü, həm də vəziyyəti keyfiyyətcə dəyişə bildik.

Oğlumuzu başqa cür görmək üçün Sandra ilə mən başqalaşmalı idik. Bizim yeni paradigmamız o zaman yaradıldı ki, biz öz xarakterimizin inkişafı üzərində ciddi surətdə işlədik.

Bizim paradigmalarımız dünyanı və ətraf aləmi görmə tərzimizdir, burada gözlə görməkdən yox, görüb qavramaqdan, başa düşməkdən, dərk etməkdən, interpretasiyadan söhbət gedir. Paradigmalar xarakterdən ayrı deyil. Var olmaq insan miqyasında görmək deməkdir. O şeyi ki, biz görürük, o, qarşılıqlı surətdə və yüksək səviyyədə bizim var olmağımızla (varlığımızla) bağlıdır. Öz görüş dairəmizi dəyişməklə bərabər, eyni vaxtda özümüzü də dəyişməsək, çox uzağa gedə bilmərik və əksinə.

Hətta həmin səhər metro vaqonunda ilk baxışda ani görünən həmin görmə təcrübəsi (paradigma dəyişimi) mənim xarakterimdən irəli gəlirdi və elə bununla da məhdudlaşdı.

İnanıram, adamlar var ki, əsl vəziyyəti bir anlıq başa düşüb yüngül bir təəssüf hissi keçirər, ya da günahkar kimi pərt olar, amma susub bu sıxıntılı vəziyyətdə, dərd içində olan həmin adamın yanında oturmaqda

davam edərdi. Digər tərəfdən, eyni dərəcədə inanıram ki, elə adamlar da ola bilər ki, burada nəşə bir faciə olduğunu hiss edib daha çox qayğıkeşlik edər, vəziyyəti başa düşməyə, məndən də qabaq kömək etməyə çalışardı.

Paradiqlar kifayət qədər güclüdür, biz dünyaya onların prizmasından baxırıq. Ani, yaxud tədrisi və mürəkkəb proses kimi baş verməsindən asılı olmayaraq, paradiqla dəyişiminin gücü hər bir keyfiyyət dəyişikliyinə xas olan gücdür.

### Prinsiplərə əsaslanan paradiqla

Xarakter Etikası belə bir fundamental ideyaya əsaslanır ki, insan effektivliyini idarə edən prinsiplər var. Bunlar insan varlığının təbii qanunlarıdır, həm də deyək ki, elə fizikanın qravitasiya qanunu kimi real, dəyişməz və mübahisəsizdir.

Bu prinsiplərin mövcudluğu və təsir gücü Frenk Koxun paradiqla dəyişimi (Paradigm Shift) təcrübələrindən bəhs edən yazısında yaxşı təsvir olunur. Yazı Hərbi Dəniz İnstitutunun “Qeydlər” jurnalında çap olunmuşdur:

“Təlim eskadrasının iki hərbi gəmisi bir neçə gün fırtınalı dəniz manevrlərində iştirak edirdi. Mən qabaqda gedən gəmidə xidmət edirdim, qaş qaralanda növbə çəkməyə getdim. Hava dumanlı idi, ətraf yaxşı görünmürdü, ona görə də komandanın işinə nəzarət etmək üçün kapitan körpüdə qaldı.

Hava bir az qaralandan sonra körpüdə irəliyə baxan keşikçi xəbər verdi:

– Düz yolumuzun üstündə işıqlar görünür.

– Dayanıb, ya hərəkət edir? – kapitan qışqırdı.

– Dayanıblar, kapitan, – keşikçi dedi. Bu o demək idi ki, biz qarşıdan gələn gəmi ilə toqquşa bilərik.

Bu yerdə kapitan siqnalçıya əmr verdi:

– O gəmiyə signal ver, bildir ki, “Düz toqquşmağa gedirik. Yaxşı olar ki, yolunuzu 20 dərəcə dəyişəsiniz”.

Cavab signalı aldılar:

– “Yaxşı olar ki, siz yolunuzu 20 dərəcə dəyişəsiniz!”

Kapitan dedi:

– De ki, “Mən kapitanam. Yolunuzu 20 dərəcə dəyişin!”

– “Mən ikinci dərəcəli dənizçiyəm”, – cavab gəldi. – “Məsləhət görürəm, siz yolunuzu 20 dərəcə dəyişəsiniz!”

Bu vaxt kapitan artıq qeyzlənmişdi, zarafatın yeri deyildi. O bağırdı:

– Signal ver! “Mən hərbi gəmiyəm! Yolunuzu 20 dərəcə dəyişin!”

Bu dəfə işıq morzesi ilə cavab gəldi:

– “Mən mayakam!”

Biz yolumuzu dəyişdik.

Paradiqma dəyişimi (Paradiqm Shift) yuxarıda dediyimiz həmin “Belə dee!” təcrübəsidir ki, ətraf aləmin sonda ayrı cür qavranılan (ya da anlaşılan) bəzi cəhətləri ilə bağlıdır. Kapitanın üzləşdiyi və bu fraqmenti oxuyandan sonra bizim də bildiyimiz paradiqma dəyişimi vəziyyəti tamam ayrı cür göstərir. Biz müəyyən ana qədər kapitanın məhdud qavrayışı ilə təhrif olunan reallığı gördük, bu obyektiv qavrayış (dərketmə) dumana düşmüş kapitan üçün necə vacibdirsə, bizim üçün də həyatda elə vacibdir.

Prinsiplər həmin mayak kimidir. Onlar pozula bilməyən təbii qanunlardır. Amerikalı kinorejissor Sesil de Millin prinsiplərə həsr etdiyi “On tövsiyə” filmində deyildiyi kimi: “Qanunu pozmaq olmaz. Qanuna qarşı çıxan özü məhv olar”.

Adamlar öz həyatlarına və başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərinə onların təcrübə və şəraitlərinin doğurduğu paradiqma, yaxud da xəritə kimi baxa

bilərlər, amma bu xəritələr ərazi deyil, “subyektiv reallıq”dır, yalnız həmin ərazini təsvir etmək cəhdidir.

“Obyektiv reallıq”, yaxud ərazi özlüyündə insanın inkişaf və xoşbəxtliyini şərtləndirən həmin “mayak” prinsiplərdən ibarətdir, tarix boyu hər bir sivil cəmiyyətin toxumasını təşkil edən təbii qanunlardır və inkişaf edən hər bir möhkəm ailə və təsisatın özülüdür. Ərazini təsvir edən həmin abstrakt xəritələrimizin dəqiqlik dərəcəsi bu ərazinin mövcudluğuna təsir etmir.

Bu cür prinsiplərin, yaxud təbii qanunların reallığı dərindən düşünə bilən və tarixi inkişaf dövrlərini başa düşən hər bir adama aydındır. Bu prinsiplər dönə-dönə özünü göstərir və cəmiyyətin üzvləri onları nə dərəcədə qəbul edib, onlarla nə dərəcədə harmoniyada yaşaya bilirsə, cəmiyyət də o dərəcədə ya yaşam və sabitliyə, ya da dağılmağa və iflasa doğru gedir.

Dediyim prinsiplər heç də ezoterik, sirli, yaxud da “dini” ideyalar deyil. Kitabda bəhs olunan prinsiplərin heç biri hansısa bir inanca, ya da dinə, o cümlədən mənim inandığım dinə məxsus deyil. Bu prinsiplər, demək olar ki, bütün əsas dinlərin bir parçasıdır, eynilə bütün əsas fəlsəfi və etik sistemlərin bir parçasıdır. Hər biriniz dərhal razılaşarsınız ki, onlar sübuta ehtiyacı olmayan həqiqətlərdir. Belə demək mümkünsə, bu prinsiplər, yaxud da təbii qanunlar insanın bir hissəsidir, insan təfəkkürünün bir hissəsidir, insan vicdanının bir hissəsidir. Bu prinsiplər hər bir insana xasdır – insanın sosial şəraitindən və insanın onlara münasibətindən asılı olmayaraq, hətta şərait onları özünə tabe etsə də, hətta şəxsin xoşuna gəlməsə də.

Mən, məsələn, ədalət prinsipini nəzərdə tuturam, o prinsipi ki, bərabərlik və ədalət anlayışı haqda təsəvvürlərimizə qanad verir. Məsələn, hətta təcrübədə əksini görsələr də, uşaqlarda anadangəlmə ədalət hissi olur. Ədalət anlayışının çox müxtəlif izahları, ona nail olmağın müxtəlif yolları olsa da, ədalət ideyasına heç kim şübhə etmir.

Başqa bir misal. Məsələn, düzlük və səmimiyyət prinsipləri. Onlar inam, etimad üçün əsas yaradır. Bunlarsız əməkdaşlıq, şəxsiyyətin və şəxslərarası münasibətlərin uzunmüddətli inkişafı mümkün deyil.

Başqa bir prinsip insan ləyaqətidir. Bu prinsip ABŞ-ın Müstəqillik Bəyannaməsinin əsasını təşkil edir: “Biz bunu sübuta ehtiyacı olmayan bir həqiqət sayırıq ki, bütün insanlar bərabərhüquqlu yaradılmış və Yaradan öz bəndələrinə müəyyən toxunulmaz hüquqlar bəxş etmişdir, onların sırasına yaşamaq, azadlıq, xoşbəxtliyə canatma hüququ da daxildir”.

Daha bir prinsip xidmət prinsipidir – ümumi işə töhfə vermək ideyası. Sonra keyfiyyət, yaxud kamillik prinsipi.

Potensial imkanlar prinsipi də var – bu o deməkdir ki, biz inkişafın başlanğıc mərhələsindəyik və hələ böyüyüb inkişaf edə, potensial imkanlarımızı daha da genişləndirə və qabiliyyətlərimizi artırma bilərik. Potensial imkanlarla çox bağlı olan artım prinsipi potensial və inkişaf edən qabiliyyətlərə sərbəstlik verməyi nəzərdə tutan prosesdir, bu, səbir, tərbiyə və həvəsləndirmə tələb edir.

Prinsiplər praktika deyil. Praktika fəaliyyətin, yaxud hərəkətin xüsusi növüdür. Bir şəraitdə keçərlilən praktika başqa şəraitdə keçərlilənməyə bilər – ikinci uşağı da birinci uşaqları kimi tərbiyə etmək istəyənlər valideynlər bunu təsdiq edirlər.

Praktika hər bir şəraitdə müxtəlif olduğu halda, prinsiplər dərin, fundamental həqiqətlərdir, hamı tərəfindən tətbiq olunur. Onları ayrı-ayrı adamlara, nikaha, ailəyə, cürbəcür özəl və ictimai təşkilatlara qarşı tətbiq etmək olar. Bu həqiqətlər vərdişə çevriləndə adamlara imkan verir ki, müxtəlif situasiyalarda tətbiq oluna bilən geniş spektrli praktikaları həyata keçirsinlər.

Prinsiplər dəyər deyil. Oğru dəstəsinin öz dəyərləri ola bilər, amma onlar haqqında danışdığımız fundamental dəyərləri pozurlar. Prinsiplər ərazidir, dəyərlər xəritə. Düzgün prinsipə dəyər verməklə biz həqiqətə yaxınlaşırıq – şeyləri olduğu kimi dərk edirik.

Prinsiplər insan davranışını istiqamətləndirən tövsiyələrdir, şübhəsiz, dayanıqlı və daimi dəyərə malikdir. Onlar mahiyyətcə fundamentaldir. Praktiki olaraq, mübahisə doğurmur, çünki aşkar və bəllidir. Prinsiplərin aşkar təbiətini dərk etməyin bir yolu var – bu prinsiplərə zidd olana əsaslanmaqla effektiv yaşamaq cəhdlərinin mənasızlığını başa düşsən.

İnanmıram, kimsə ciddi olaraq ədalətsizliyi, yalanı, əclaflığı, faydasızlığı, qabiliyyətsizliyi, yaxud gicbəsərliyi uzun sürən xoşbəxtlik və uğurun etibarlı əsası hesab etsin. Adamlar mübahisə edə bilərlər ki, axı, bu prinsiplər necə müəyyən edilir, necə meydana gəlir, yaxud necə həyata keçirilir, amma düşünürəm ki, daxilən hamı bilir və inanır ki, bu prinsiplər mövcuddur.

Xəritə, yaxud paradıqmalarımız bu prinsiplərlə, yaxud təbii qanunlarla nə qədər sıx bağlıdırsa, bir o qədər dəqiq və funksional olur. Dəqiq xəritə şəxsi və şəxslərarası effektivliyimizə daha çox təsir edir, nəinki münasibət və davranışımızın dəyişməsinə yönəlmiş cəhdlər.

İnkişaf və dəyişiklik prinsipləri

Şəxsiyyət Etikasının parıltısının, onun bir çoxlarının aqlını başdan aparan cazibəsinin səbəbi odur ki, guya əməyin və inkişafın təbii prosesindən yan keçib, şəxsi effektivlik və başqa adamlarla geniş münasibətlər qurmaq sayəsində yüksək həyat səviyyəsinə çatmağın bəzi sürətli və yüngül yolları da var.

Bu, məzmunundan məhrum bir simvoldur. Bu, “tez varlanmaq” sxemidir və “zəhmətsiz sərvət” deməkdir. Elə görünə bilər ki, bu sxem işləyir, amma bu zaman insan əslində dəyişmir, inkişaf etmir.

Şəxsiyyət Etikası xam xəyallıqdır, aldadıcıdır. Sürətli cəhdlərlə, yüngül yollarla yüksək nəticələr əldə etməyə çalışmaq ona oxşayır ki, sən Çikaqodasan, sənə lazım olan yeri inadla axtarırsan, amma xəbərin yoxdur ki, əlindəki Detroyt xəritəsidir.

Şəxsiyyət Etikasının səbəb və nəticələrini diqqətlə araşdırmış amerikalı sosioloq Erix Fromm yazır: “Bu gün biz özünü avtomat kimi aparan, özünü tanımayan və başa düşməyən fərdlə üz-üzəyik. Onun tanıdığı yeganə şəxs o özüdür, ünsiyyət dili mənasız vağ-vuğla, canlı gülüşü sintetik təbəssümlə, insani ağrısı küt bir ifadə ilə əvəz olunub. Bu insan barədə iki şey demək olar. Birincisi odur ki, o, təbiiliyin, individuallığın yox olmasından əzab çəkir və bu, sağalmaz xəstəliyə çevrilə bilər. İkincisi, o, bizdən və bizim kimi yer üzündəki milyonlarla insandan mahiyyətcə fərqlənir”.

Həyatın ardıcıl inkişaf mərhələləri vardır. Uşaq əvvəlcə qarnı üstə çevrilməyi öyrənir, sonra oturur, iməkləyir, sonra da yeriməyi, gəzməyi və qaçmağı öyrənir. Hər bir addım mühümdür, hər birinə də vaxt lazımdır. Heç bir addımı buraxmaq olmaz.

Bu, həyatın bütün mərhələlərinə, inkişafın hər bir sahəsinə aiddir – fortepianoda çalmağı öyrənmək olsun, ya da iş yoldaşı ilə effektiv ünsiyyət yaratmaq. Bu, ayrıca bir fərdlə münasibətə də, ailə və nikaha da, təşkilata da aiddir.

Biz bu proses prinsipini başa düşürük və fiziki şeylər aləmi üçün fakt kimi qəbul edirik. Lakin emosional sahədə, insan münasibətlərinə, yaxud şəxsiyyətin xarakterinə tətbiq olunanda bu prinsipi başa düşmək daha çətin və mürəkkəb olur. Hətta bunu başa düşə bilsək də, onu qəbul etmək, bu anlayışa uyğun yaşamaq daha mürəkkəb olacaq. Ona görə də bəzən istədiyimiz nəticəni almaq üçün bir neçə həyati əhəmiyyəti olan mərhələni adlayıb vaxt və enerjiyə qənaət etməklə qısa yol axtarıq.

Bəs inkişafımızın təbii prosesini qısaltmağa çalışanda nə baş verir? Təsəvvür edin ki, tennisdə ortabab bir oyunçu olan siz usta tennisçilərlə oynamaq və tamaşaçıları heyrətləndirmək istəyirsiniz. Bu nə ilə nəticələnəcək? Peşəkarlarla effektiv yarışmaq üçün məgər tək cəhətə pozitiv düşüncə kifayətdir?

Dostlarınızı inandıra bilsəniz ki, siz fortepianoda mahir ifaçı kimi çala bilərsiniz, amma əslində fortepianoda çalmağa təzə başlamısınız, onda nə olar?

Cavab aydındır. Sadəcə, inkişafın bu təbii prosesini pozmaq, görməzliyə vurmaq, tələsdirmək olmaz. Bu, təbiətə ziddir və uğura aparan qısa yolu axtarmaq cəhdi sizi məyus edər.

Əgər hər hansı bir sahədə mən 10 ballıq şkalada “ikinci” şkaladayamsa və “beşinci” şkalaya qalxmaq istəyirəmsə, onda gərək əvvəlcə “üçüncü” şkalaya tərəf addım atım. “Min kilometrlik yola səyahət birinci addımdan başlanır və hər saniyədə yalnız bir addım atmaq olar”.

Əgər sual verməklə, ya da bilmədiyinizi açıq deməklə müəllimə bilik səviyyənizi göstərməsəniz, siz heç nə öyrənməz, inkişaf etməzsiniz.



Uzun müddət gizlətmək olmaz, əvvəl-axır hər şey açılacaq. Təhsildə ilk addım çox vaxt bilmədiyimizi etiraf etməkdən başlanır. Amerikalı yazıçı Toro deyirdi: “Savadsızlığımızı necə yada sala bilərik? Madam ki, həmişə biliyimizi işlədirik, demək, bunu inkişafımız tələb edir”.

Bir dəfə dostumun cavan qızları gözüyaşlı yanıma gəldilər, şikayət etdilər ki, ataları onlarla sərt davranır, onları başa düşmür. Onlar valideynləri ilə açıq danışmaqdan, bunun nəticəsindən qorxurdular. Amma eyni zamanda onlara ata-ana sevgisi, anlayış və öyüd-nəsihət çox lazım idi.

Mən ataları ilə söhbət etdim, inandım ki, o, problemi başa düşür. O mənimlə razılışdı desə də ki, hərdən öz xasiyyəti ilə bacarmır, bununla belə, baş verənlər üçün məsuliyyəti boynuna götürməkdən və öz emosional inkişaf səviyyəsinin aşağı olduğunu etiraf etməkdən imtina etdi. Qüruru qoymurdu ki, vəziyyəti düzəltmək üçün ilk addımı atsın.

Ərlə, arvadla, uşaqlarla, dost və yoldaşlarımızla münasibətlərin effektiv olmasını istəyiriksə, qulaq asmağı, dinləməyi öyrənməliyik. Bu isə emosional güc istəyir. Qulaq asmaq – səbir, səmimiyyət, başa düşmək arzusu, yəni yüksək inkişaf etmiş xarakter xüsusiyyətinə malik olmaq deməkdir. Aşağı emosional səviyyədən çıxış etmək daha asandır, həm də bu zaman yüksək səviyyəli məsləhətlər verəsen.

Tennis, yaxud fortepiano misallarında inkişafımızın səviyyəsi tamam aydındır, çünki bunu danmaq mümkün deyil. Amma xarakter və emosional inkişaf sahəsində bu elə də aydın deyil. Bizi tanımayan adamın, yaxud həmkarımızın qarşısında poza qəbul edib özümüzü darta bilərik. Özümüzü “belə” göstərə bilərik. Bir müddət bunu bacarıyıq, ən azı camaat arasında. Ola bilsin, özümüzü aldada da bildik. Amma, hər halda, inanıram ki, çoxumuz əslində nəyə qadir olduğumuzu bilir. Düşünürəm ki, bir yerdə yaşadığımız və işlədiyimiz adamların da çoxu bunu bilir.

Mən biznes aləmində təbii inkişaf prosesini qabaqlamaq cəhdlərini tez-tez müşahidə etmişəm. Biznesmenlər çalışır ki, bəlağətli nitqlərlə, təbəssüm nümayiş etdirməklə, işə müdaxilə etməklə, ya da başqa müəssisələrlə birləşib “böyüməklə”, şöbə və digər strukturlarda lazımlı-lazımsız dəyişikliklər etməklə yeni yüksək məhsuldarlıq, keyfiyyət, əxlaq və müştəri xidmətləri mədəniyyətini “pulla” alsınlar. Amma ona

fikir vermirlər ki, belə manipulyasiyalar etimadı azaldır. Bu üsullar işləməyəndə onlar Şəxsiyyət Etikasının arsenalından ayrı yollar axtarıb tapır, amma bunlar da yüksək etimad mədəniyyətinin əsası olan təbii prinsip və prosesləri pozurlar.

Yadımdadır, bir ata olaraq bir neçə il qabaq mən özüm bu prinsipi pozmuşdum. Bir dəfə evə gəldim, kiçik qızımın üç yaşını qeyd etməli idik. O, qonaq otağının bir küncündə oturub hədiyyələrini qucağına bərk-bərk basmışdı, yoldaşlarına onlara toxunmağa belə imkan vermirdi. İlk gözümə dəyəən o oldu ki, bir neçə valideyn bu eqoizmi müşahidə edir. Olduqca xəcalət çəkdim, çünki özüm həmin vaxt universitetdə insan münasibətləri haqqında mühazirə oxuyurdum. Başa düşürdüm, ya da ən azı hiss edirdim ki, valideynlər məndən nə gözləyir.

Vəziyyət gərgin idi – uşaqlar qızımı dövrəyə alıb, bir az qabaq ona hədiyyə etdikləri oyuncaqlarla özləri də oynamaq istəyirdilər, qızım isə vermirdi ki, vermirdi. Öz-özümə dedim: “Yəqin ki, qızımı öyrətməliyəm, qoy başqaları ilə bölüşsün. Bölüşmək bacarığı – inandığımız ən mühüm dəyərlərdən biridir”.

Əvvəlcə sadəcə xahiş etdim:

– Gözəl qızım, sənə verilən oyuncaqlardan o biri uşaqlara da ver, birlikdə oynayın.

– Yox, – o, inadla dedi.

Bu dəfə sağlam düşüncəyə əl atdım:

– Qızım, əgər yanına gələn uşaqlarla oyuncaqlarını bölüşməyi öyrənsən, sən də onların evinə gedəndə onlar da oyuncaqlarını sənə oynamağa verərlər.

Cavabı yenə də “Yox!” oldu.

Mən daha da pərt oldum, çünki aydın görünürdü ki, sözüm ona təsir etmir. Bu dəfə onu ələ almaq istədim. Sakitcə dedim:

– Qızım, sən oyuncaqlarından uşaqlara da versən, mən sənə dadlı bir şey verəcəyəm. Saqqız verəcəyəm sənə.

– Saqqız istəmirəm, – o az qala çığırdı.

Hirs tərəmə vurdu. Bu dəfə onu qorxutmağa, hədələməyə çalışdım.

– Oyuncaqlardan yoldaşlarına verməsən, sənin üçün pis olacaq!

– Nə olsun?! – o qışqırdı. – Bunlar mənimdir! Niyə başqalarına da verməliyəm?

Sonda gücə əl atdım. Əlindəki oyuncaqlardan bir neçəsini alıb uşaqlara verdim.

– Alın, uşaqlar, oynayın, – dedim.

Amma həmin anda mənim üçün daha vacibi oradakı valideynlərin haqqımda nə fikirləşdiyi idi, nəinki qızımın böyüməsi, inkişafı, ya da bizim ata-övlad münasibətlərimiz. Əvvəlcə mən, sadəcə olaraq, doğru dediyimə inanırdım – o, oyuncaqlarını uşaqlarla bölüşməli idi, bölüşmürdüsə, deməli, düz hərəkət eləmirdi.

Ola bilsin, azyaşlı qızımdan gözlədiklərim həddən artıq imiş, sadəcə ona görə ki, mən ata kimi öz şkalamda aşağı səviyyədə idim. Ola bilsin, ona fikirləşməyə, başa düşməyə imkan vermir, ya da vermək istəmirdim, əvəzində istəyirdim ki, oyuncaqlarını uşaqlara da versin. Sözüm təsir etməyəndə isə vəziyyəti kompensasiya etmək üçün atalıq mövqeyimdən və nüfuzumdan istifadə edib, qızımı məcbur etdim ki, dediyimi etsin.

Amma güc tətbiq edəndə zəiflik göstərirsən. Gücə əl atırsansa, bu, zəifliyindir və bu zəifliyin xarici amillərdən asılı olur. Sənə tabe olmağa məcbur olan da zəifləyir, çünki bu, inkişafı, müstəqil düşüncəni və daxili intizamı boğur. Nəticədə qarşılıqlı münasibətlər zəifləyir. Birlik, həmrəylik qorxu ilə əvəz olunur və hər iki tərəf daha xudpəsənd və inadkar olur.

Amma əgər gücün mənbəyi – qoy lap nəhəng, fiziki güc olsun, mövqe, vəzifə, nüfuz, ötkəm hüquqlar verən bir sənəd, vəzifə atributu, xarici görkəm, ya da keçmiş nailiyyətlər olsun – dəyişirsə, yaxud, ümumiyyətlə, tükənir, sona çatırsa, bəs onda nə baş verir?

Bir az diqqətli olsaydım, öz daxili qüvvəmə – inkişafın və bölüşməyin zəruriliyində, özümün sevmək və tərbiyə etmək haqqındakı anlayışına güvənər, qızıma imkan verərdim ki, özü seçsin – kimsə ilə bölüşmək istəyir, ya yox. Bəlkə də onu inandırmaq cəhdindən sonra uşaqların diqqətini hansısa bir maraqlı oyuna cəlb edə bilsəydim, qızımı da emosional təzyiqdən qurtarardım. İndi artıq bilirəm: uşaqlar real mülkiyyət hissini duyanda öz oyuncaqlarını həvəslə, çox təbii və sərbəst şəkildə bölüşürlər.

Həyat təcrübəm deyir ki, bəzən öyrətmək lazımdır, bəzən isə yox. Münasibətlər gərgin, hisslər qızğındırsa, öyrətmək cəhdi çox vaxt qarşı tərəfdə məzəmmət doğurur, qəbul edilmir. Eyni zamanda, münasibətlər yaxşıdırsa, elə bilirəm, uşaqla təkliddə danışmaq və sakitcə müzakirə etmək lazımdır – sən nəyi zəruri hesab edirsən və ona nəyi öyrətmək istəyirsən. Yəqin ki, belə situasiyada o vaxtkı səbrim və daxili nəzarətim kifayət etmirdi. Məncə, o vaxt daha böyük hissi yetkinlik lazım idi.

Ola bilsin, mülkiyyət hissi bölüşmək tələbatından əvvəl yaranmalıdır. Nikah çərçivəsində, ailədə kimsə ona məxsus olanı o birisinə vermirsə – bölüşürsə, ya da mexaniki olaraq bölüşürsə, əslində heç bilmirlər ki, özünü ələ almaq nə deməkdir, heç bunu hiss etmirlər, öz individual xüsusiyyətlərini heç dərk etmirlər və bilmirlər ki, ləyaqət hissi nədir, bu hissi hələ yaşamayıblar. Uşaqlarımızın böyüməsinə real kömək etmək istəyiriksə, kifayət qədər səbirli olmalıyıq, qoy onlar mülkiyyət hissini duysunlar, kifayət qədər ağılla hərəkət etməliyik, qoy onlar hədiyyə verməyi şəxsi nümunəmizdən öyrənsinlər.

Problemi necə görürüksə,

problem o cürdür

Adamlar möhkəm prinsiplərə əsaslanan ayrı-ayrı adamların, yaxud da təşkilatların həyatında baş verən yaxşı şeylərə çox maraq göstərirlər. Belə adamların gücü və yetkinliyi, belə ailələrin birliyi və möhkəmliyi, belə təşkilatların çevikliyi və sinergetik (Synergetics – yunanca, “birgə fəaliyyət”) mədəniyyəti hamını heyvətləndirir.

Adamların sorğu-sualı o saat onların əsas paradigmasını nümayiş etdirir: “Siz bunu necə edirsiniz? Bunun yolunu mənə də öyrədin”. Bu isə o deməkdir: “Mənə məsləhət verin, çətin vəziyyətdən çıxmaq üçün bunu necə həll edim?”

Belələri dərhal tapılar, öyrənmək istədiyinizi öyrədərlər. Siz də qısa müddət ərzində öyrəndiklərini tətbiq edib işgüzarlığınızı artırır, müəyyən nəticə əldə edərsiniz. Bu cür “sosial aspirin”in köməyi ilə ola bilsin, bəzi kəskin problemlərinizi həll edəsiniz.

Amma əsas xroniki səbəb qalacaq, arxasınca da yeni ağrılı simptomlar gətirəcək. Adamlar çətin problemlərin həllinə nə qədər tez, sürətlə nail olmaq istəyirlərsə, onların bu yanaşması bu xroniki çətin vəziyyəti o qədər ağırlaşdırır.

Ona görə də deyə bilərik: biz problemi necə görürüksə, problem məhz o cürdür. Yuxarıda problem haqqında söylənənlərə və Şəxsiyyət Etikasının bu cür düşünməyimizə təsiri barədə dediklərimizə yenidən nəzər salın.

Dəfələrlə effektiv idarəetmə kurslarına getmişəm. İstəyirəm ki, tabeliyimdə olanlar var qüvvələrini işə sərf etsinlər, onlarla daha yaxın, daha düzgün münasibətdə olmaq üçün çox çalışıram. Amma, nədənsə, onlardan qarşılıq görmürəm. Bir gün xəstələnib evdə qalsam, fəvvarələrin yanına yığışib veyl-veyl vaxt keçirərlər. Niyə onlara müstəqil və məsuliyyətli olmağı öyrədə bilmirəm? Ya da ki, bəlkə elə işçi axtarım ki, onlarda məhz bu keyfiyyətlər olsun?

Şəxsiyyət Etikası deyir ki, hansısa qətiyyətli addımlar atım – tabeliyimdə olanları bir silkələyim, beyinlərini tərpədim, qoy hərəkətə gəlsinlər, nəyə qadir olduqlarını göstərsinlər. Bəlkə stimullaşdırıcı proqram treninqlərinə ehtiyac var – qoy daha həvəslə işləsinlər. Yoxsa daha yaxşı işləyə bilən təzə əməkdaşlar tapım?

Amma mənim belə açıq şəkildə qeyri-loyal davranışım müqabilində işçilərim özlərindən soruşa bilməzmi ki, məgər mən onların maraqları xatirinə belə hərəkət edirəm? Birdən onlara cansız mexanizm kimi yanaşdığımı düşünsələr, onda necə? Belə düşünməkdə onlar haqlıdırlarmı?

Öz içimə boylanıb baxıram – mægər onları məhz belə təsəvvür etmirəm? Bəlkə işçilərimi belə görməyim, onlar haqda belə fikirləşməyim elə problemin bir hissəsidir?

Görməyə o qədər iş var ki. Vaxt isə heç vaxt çatmır. Mən həmişə tələsirəm, amma bütün günü vaxt çatışmazlığı hiss edirəm. Hər gün. Həftənin yeddi günü beləcə. Vaxtın idarə olunmasına dair seminarlara getdim, neçə-neçə planlaşdırma sistemini sınaqdan keçirdim. Bəzən faydası olsa da, deyə bilmərəm ki, mən bundan çox məmnun qalmışam, ya da işgüzar, məhsuldar və sakit bir həyat yaşayıram.

Şəxsiyyət Etikası deyir ki, vaxt çatışmazlığı ilə daha effektiv mübarizə aparmaq üçün nəsə bir vasitə tapmalıyam – bəlkə müvafiq seminara gedim, ya da vaxtın planlaşdırılmasına dair vəsaitdən istifadə edirəm.

Mægər ola bilməz ki, məhsuldarlıq mənim problemlərimi həll etməsin? Ya da ki, mægər az vaxtda çox iş görsəm, narahatlığım yox olub gedər? Bəlkə bu, deyəsən, mənim həyatımı idarə edən adamlara və şəraitə reaksiyamın sürətini daha da artırdı?

Bəlkə burada daha nəsə vardır ki, daha dərinədə və əsaslı şəkildə axtarmaq gərəkdir – öz içimdə hansısa paradigma var ki, vaxtımı, həyatımı və şəxsi təbiətimi məhz bu cür görməyə sövq edir?

Artıq nikahımız bizə səadət gətirmir. Demirəm ki, tez-tez dalaşırıq, amma daha bir-birimizi sevmirik. Konsultant yanına getdik, cürbəcür məsləhətlər də aldığımız, axırda gördük ki, alınmır, nəsə əvvəlki hissləri qaytara bilmirik.

Şəxsiyyət Etikası deyir ki, hansısa təzə kitablar əldə etməliyəm, ya da bir seminar təşkil edilməlidir ki, orada digər iştirakçılarla birlikdə arvadım da öz hisslərini açsın, bəlkə onda məni daha yaxşı başa düşər. Ya da ola bilər, bu, fayda verməsin və yalnız başqa birisi ilə təzə münasibətlər mənim can atdığım o sevgini mənə qaytarar.

Bəlkə heç problem mənim arvadımda deyil? Bəlkə özüm onun bu çatışmazlıqlarına səbəb oluram? Sonra da həyatımı onun mənə münasibətindən asılı vəziyyətə salıram?

Bəlkə problem mənim paradiqmamdadır – arvadım, nikahımız və sevginin nə olması haqqında öz fərqi paradiqmamda?

Görürsünüzmü, Şəxsiyyət Etikasının paradiqmaları problemlərimizi görməyimizə və onları həll etməyimizə necə güclü və müxtəlif cür təsir edir.

Adamlar bunu görür, ya yox, amma çoxları Şəxsiyyət Etikasının illüziyalarına inanmamağa başlayırlar. Bir çox yerlərdə müxtəlif təşkilatlarla işləyən zaman gördüm ki, perspektivli, mütərəqqi görüşlü rəhbərlər bəsit və əyləncəli əhvalatlar danışmaqdan başqa bir şey bacarmayan “texnik-psixoloqlar”a, “motivasiya natiqləri”nə maraq göstərmirlər.

Adamlar mahiyyət axtarır, onlara proses gərəkdir. Onlara “sosial aspirin” və “sosial plastır” kimi ilk yardım elementlərindən başqa da şeylər lazımdır. Onlar dərin, xroniki problemləri həll etmək istəyir, fikirlərini uzunmüddətli nəticələr verən prinsiplər üzərində cəmləməyə çalışırlar.

Yeni düşüncə səviyyəsi

Albert Eynşteyn deyirdi: “Qarşılaşdığımız bir çox mühüm problemlər onları yaratdığımız zaman malik olduğumuz həmin düşüncə səviyyəsində həll oluna bilməz”.

Ətrafımıza və öz içimizə baxdıqda bir zaman Şəxsiyyət Etikasının diktəsi ilə yaşayıb hərəkət etdiyimiz zaman özümüzün yaratdığı problemləri görür və dərk etməyə başlayırıq ki, bunlar dərin və fundamental problemlərdir, onların o vaxt yaradıldığı səviyyədə həll olunması mümkün deyil.

Bu dərin problemləri həll etmək üçün bizə yeni, daha dərin düşüncə səviyyəsi gərəkdir – prinsiplərə əsaslanan paradiqma gərəkdir, məhz belə paradiqma effektiv insanın və onun qarşılıqlı əlaqəsinin “ərazi”sini dürüst təsvir edir.

“Yüksək effektiv insanların yeddi vərdişi” kitabı məhz bu yeni düşüncə tərzinə həsr olunmuşdur. Bu, prinsiplərə əsaslanan, xarakterə söykənən, şəxsi və şəxslərarası effektivliyə “daxildən xaricə” yanaşma tərzidir.

“Daxildən xaricə” o deməkdir ki, sən özündən, öz daxilindən başlamalısən. Ondan da artıq, özünün lap içindən – öz paradıqmalarından, öz xarakterindən, öz motivlərindən başlamalısən.

Bu yanaşma deyir ki, xoşbəxt nikah istəyirsənsə, özündən pozitiv enerji yay, neqativ şeylərdən qaç, heç bir halda onları artırma. Yeniyetmə uşağıyla xoş rəftar, ünsiyyət, dost münasibəti istəyirsənsə, daha anlayışlı, daha həssas ol, ardıcıl olaraq sevgini göstər. İşində daha çox sərbəstlik, daha çox azadlıq istəyirsənsə, daha məsuliyyətli, daha faydalı işçi kimi başqalarına kömək etməyə hazır ol. İstəyirsənsə sənə inansınlar, bu inama layiq olmağa çalış. Əgər həm də istedadının tanınmasını istəyirsənsə, əvvəlcə xarakterini göstər.

“Daxildən xaricə” yanaşması deyir ki, ictimai qələbədən əvvəl öz üzərində qələbə çala, özünə qalib gələ bilməlisən, başqalarına vəd vermək və yerinə yetirmək qabiliyyətindən əvvəl özünə söz verib, yerinə yetirməyi bacarmalısən. Bu yanaşma deyir ki, şəxsiyyətini xarakterindən qabağa qoyma, öz xasiyyətini təkmilləşdir ki, başqaları ilə münasibətləri yoluna qoya biləsən.

“Daxildən xaricə” prosesdir – insan inkişafını idarə edən təbii qanunlara əsaslanan davamlı və uzunmüddətli təzələnmə, yenilənmə prosesidir. Bu, yuxarı qalxan inkişaf spiralıdır – daha yüksək formalara – məsuliyyətli müstəqilliyə və effektiv qarşılıqlı asılılığa aparan prosesdir.

Mən bir çox adamlarla işləmişəm – maraqlı, istedadlı adamlarla, bütün varlığı ilə xoşbəxtliyə, uğura can atan adamlarla. Axtaran, tapan, heyranedici, nüfuzedici adamlarla. Biznesmenlərlə, tələbələrə, dini və dünyəvi qruplarla, ailələrlə, nikahda olanlarla. Amma bir dəfə görmədim ki, problemlərin həlli, uzunmüddətli xoşbəxtlik, yaxud uğur “xaricdən daxilə” gəlsin.

Gördüyüm odur ki, “xaricdən daxilə” paradıqmasınının təsiri ilə adamlar bir qayda olaraq bədbəxtlik tapır – məhz bu xarici təsirdən adamlar özlərini sarsılmış və qurban kimi hiss edir, öz bədbəxtliklərində bu “xarici” təsiri müqəssir hesab edirlər. Uğursuz nikahlar gördüm – evlilərdən biri o birindən dəyişiklik gözləyir, ər-arvaddan biri o birinin “günahlar”ını sayır, hər biri çalışır ki, o birisini istəyincə dəyişdirsin. Həmkarlar ittifaqlarının



disputlarında gördüm ki, iştirakçılar uzun müddət və cidd-cəhdlə elə bir qanun hazırlamağa çalışırlar ki, bu qanun adamları guya qarşılıqlı etimadın olduğuna inanmağa məcbur etsin.

Ailəmiz dünyanın üç ən qaynar nöqtəsində yaşamalılı olub – Cənubi Afrikada, İsraildə və İrlandiyada. Gördüyüm-bildiyim deyir ki, hər üçündə uzun illər davam edən problemlərin mənbəyi “xaricdən daxilə” sosial paradigmasının dominant olmasıdır. Münaqişəyə cəlb olunmuş hər bir qrup inanır ki, problem “o tərəfdədir” və bu o vaxt həll oluna bilər ki, “onlar” (yəni başqaları) fikirlərini “dəyişsinlər”, ya da yaxşı olar ki, “yox olsunlar”.

“Daxildən-xaricə” doğru paradigma dəyişimi adamların əksəriyyəti üçün dramatik keçir, daha çox ona görə ki, bu, sosial mühitin proqramlaşdırılmış olması və mövcud sosial paradigma olan Şəxsiyyət Etikasının güclü təsiri altında baş verir.

Amma həm şəxsi təcrübəmə, həm də minlərlə adamların iş təcrübəsinə əsasən, həmçinin tarix boyu ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin və cəmiyyətlərin uğurlarını diqqətlə öyrənəndən sonra inandım ki, “Yeddi Vərdiş”də bəhs olunan prinsiplərin çoxu çoxdan bizim daxilimizdədir, bizim şüurumuzda və sağlam düşüncəmizdədir. Onları dərk etmək və inkişaf etdirmək üçün, onları öz ehtiyaclarımıza uyğun işlətmək üçün biz başqa cür düşünməliyik, paradigmalarımızı yeni, daha yüksək səviyyəyə doğru – “daxildən xaricə” doğru dəyişməliyik.

Əgər səmimiyyətlə çalışıb bu prinsipləri həyatımıza inteqrasiya etsək, inanıram ki, həqiqəti daha dərinə və dönə-dönə kəşf edəcəyik, necə ki, T.Eliot demişdir: “Biz axtarışlarımızı dayandırmamalıyıq. Amma axırda həmin başlanğıc nöqtəyə gələcəyik, bax, onda ilk dəfə əsl həqiqəti dərk edə biləcəyik”.

## **Yeddi vərdiş: ümumi anlayış**

Bizim mahiyyətimiz təkrar-təkrar etdiyimiz

hərəkətlərdədir. Ona görə də mükəmməllik

hərəkət deyil, vərdir.

Aristotel

Xarakterimizin əsasında bizim vərdirəmiz durur. Belə bir aforizm var: “Fikir səpərsən – hərəkət biçərsən, hərəkət səpərsən – vərdir biçərsən, vərdir səpərsən – xarakter biçərsən, xarakter səpərsən – tale biçərsən”.

Vərdirlər həyatımızın güclü şərtidir. Bu ardıcıl, hərdən də anlaşılmaz olan davranış şablonları daim, hər gün bizim xarakterimizi ifadə edir, bizim effektiv, yaxud effektiv olmayan da bundan irəli gəlir.

Böyük amerikalı maarifçi Horeys Mann demişdir: “Vərdirlər kanat kimidir, hər gün ona bir ip hörür, bururuq, sonra onu daha qırmaq olmur”. Şəxsən mən bu deyimə ikinci hissəsi ilə razı ola bilmərəm. Mən inanıram ki, bu kanatı qırmaq olar. Vərdir öyrənmək də olar, ondan qurtulmaq da. Amma onu da bilirəm ki, bunu tez də eləmək olmaz. Bu, adamdan özü qarşısında ciddi öhdəliklər tələb edən uzun prosesdir.

Hər kim Appollon-11 kosmik gəmisinin uçuşuna baxıbsa, yəqin heyran olub ki, adamlar ilk dəfə Ay səthinə necə enir, sonra da Yerə qayıdır. “Fantastik” və “inanılmaz” sözləri hadisələrlə zəngin o günlərin atmosferini ifadə etməkdə acizdir. Amma Ay səthinə enmək üçün kosmonavtlar Yerə nəhəng cazibə qüvvəsindən “çıxa” bilmişdilər. Kosmik uçuşun ilk dəqiqələrində, ilk metrində sərf olunan enerji sonrakı günlərdə yarım milyon mil məsafəyə sərf olunan enerjiden çox idi.

Vərdirlər də belə nəhəng cazibə qüvvəsinə malikdir – bir çoxlarının təsəvvür etdiyindən də nəhəng. “Sonra eləyəm” xəstəliyi, səbirsizlik, hər şeydə qüsur axtarmaq və egoizm kimi insan effektivliyinin əsas prinsiplərinə zidd olan vərdirlərdən imtina etmək azca iradə və həyatımızı azca dəyişdirməkdən qat-qat çox şey tələb edir. Vərdirdən “ayırılma” (vərdir tərgitmək) böyük səylər istəyir, amma cazibə qüvvəsinə ki, güc gəldik, azadlığımız tamamilə yeni ölçü kəsb edəcəkdir.

Hər hansı təbii güc kimi, cazibə qüvvəsi bizim xeyrimizə də, əleyhimizə də işləyə bilər. Bəzi vərdirlərimizin cazibə qüvvəsi lazım olan tərəfə

getməyimizə mane ola bilər. Amma eyni zamanda dünyanı saxlayan məhz cazibə qüvvəsidir, planetləri öz orbitində saxlayan, Kainatı “sahmana salan” da cazibə qüvvəsidir. Bu çox nəhəng gücdür, vərdislərimizin cazibə qüvvəsindən düzgün istifadə edib, həyatımıza effektivlik gətirmək üçün zəruri olan vəhdət və nizam yarada bilərik.

“Vərdis” anlayışı

Kitabımızın məqsədlərindən çıxış edərək, “vərdis” anlayışını bilik, qabiliyyət və istəyimizin vəhdəti kimi müəyyən edək.

Bilik nəyi və nə üçün etməyimizi müəyyən edən nəzəri paradımadır. Qabiliyyət necə etməyi öyrədir. İstək isə motivdir – bunu etmək istəyirəm. Həyatımızda nəyi isə vərdisə çevirmək üçün hər üç komponent lazımdır.

Mən iş yoldaşlarımla, arvadımla, uşaqlarımla qarşılıqlı münasibətlərimdə effektiv olmağa başlayıram, çünki mən həmişə onlara nə düşündüyümü deyirəm, amma heç vaxt qulaq asmıram. Əgər insanların qarşılıqlı münasibətlərinin düzgün prinsiplərini öyrənməsəm, bəlkə də heç bilməyəcəyəm ki, başqalarına da qulaq asmaq lazımdır.

Hətta ola bilsin mən bilim, başqaları ilə effektiv qarşılıqlı münasibətlər üçün sadəcə onların nə dediyinə qulaq asmaq lazımdır, di gəl, bunu bacarmayım. Ola bilsin onu da bilməyim ki, başqa adama diqqətlə necə qulaq asmaq lazımdır.

Effektiv vərdislər

Mənimşənilmiş prinsiplər və davranış modelləri

Hərçənd qulaq asmaq zərurətini başa düşmək və bunu necə etmək qabiliyyəti hələ kifayət deyil. Əgər qulaq asmaq istəməsəm, qulaq asmaq istəyim olmasa, bu, vərdisə çevrilə bilməz. Vərdis yaranması üçün hər üç istiqamətdə işləmək lazımdır.

Varlıq – görüş yuxarıya doğru dəyişmə prosesidir, bu zaman varlıq sənin görüşünü dəyişdirir, görüş də öz növbəsində sənə varlığını dəyişir, beləcə inkişafın yuxarıya doğru gedən spiralı boyunca dəyişirik. Bilik, bacarıq və istəyimiz üzərində işləyərək, uzun illər bizə psevdo-

təhlükəsizlik kimi görünən köhnə paradıqlarımızdan qurtulub şəxsi və şəxslərarası münasibətlərin yeni səviyyəsinə çata bilərik.

Bəzən bu proses çox ağırlı olur. Bu, yüksək məqsəd naminə motivləşdirilmiş dəyişiklikdir, bu, sabahkı istəyimiz üçün bugünkü istəyimizdən əl çəkməyə hazır olmağımız deməkdir. Amma bu proses xoşbəxtlik gətirir – bizim “varlığımızın məqsəd və forması”nı doğurur. Xoşbəxtliyi – qismən də olsa – indi istədiyimizi sonda istədiyimiz naminə qurban vermək arzusu və bacarığının nəticəsi kimi müəyyən etmək olar.

### Daimi kamilləşmə

“Yeddi vərdiş” ayrı-ayrı psixoloji-tədrici üsul və düsturlar komplekti deyil. İnkişafın təbii qanunları ilə harmoniyada olaraq bu vərdişlər sadədən mürəkkəbə aparan, ardıcıl və yüksək dərəcədə inteqrasiyalı şəxsi və şəxslərarası effektivliyə yanaşma təklif edir. Onlar bizi yetkinlik oxu istiqamətində asılılıqdan müstəqilliyə və qarşılıqlı asılılığa doğru irəlilədir.

Bizim hər birimiz həyata körpə kimi başlayırıq – tamamilə ətraf aləmdən asılı olaraq. Bizi idarə edirlər, bizi tərbiyə edirlər, yaxınlarımız bizim qayğımıza qalır. Bu qayğı olmasa cəmi bir neçə saat, uzağı bir neçə gün yaşaya bilərik.

Sonra aylar, illər keçir və biz tədricən müstəqil oluruq – fiziki, əqli, hissi və maddi mənada. Nəhayət, özümüz öz qayğımıza qalırıq, hərəkətlərimizi özümüz idarə edirik, özümüz özümüzə qahmar dururuq.

Yaşca böyüyüb yetkinləşdikcə daha aydın dərk edirik ki, təbiətdə hər şey bir-birindən asılıdır, təbiəti, o cümlədən insan cəmiyyətini idarə edən hansısa bir ekoloji sistem vardır. Sonra başa düşürük ki, bizim ən yüksək nailiyyətlərimiz ətrafdakılarla qarşılıqlı münasibətlər olmadan mümkün deyil və deməli, qarşılıqlı asılılıq insan həyatına da xasdır.

Bizim inkişafımız körpəlikdən ahılığa qədər təbiətin qanunlarına uyğun davam edir. Bu inkişafda bir çox ölçülər vardır. Məsələn, tam fiziki yetkinliyə çatmağımız emosional və əqli yetkinliklə eyni vaxtda baş

verməyə də bilər. Digər tərəfdən, şəxsiyyətin fiziki asılılığı o demək deyil ki, o, əqli, ya da emosional cəhətdən yetkin deyil.

Daimi kamilləşmə (Maturity Continuum) oxunda asılılıq sən-paradiqma kimi ifadə olunur – sən mənim qayğıma qalırsan, sən mənim xatirimə nəyisə edirsən, sən öhdəsindən gəlmədin, uğursuzluq da sənin ayağına yazılır.

Azadlıq isə mən-paradiqma kimi ifadə olunur – mən bunu edə bilərəm, mən məsuliyyət daşıyıram, mən özüm özümə güvənirəm, mən seçə bilərəm.

Qarşılıqlı asılılıq biz-paradiqma kimi ifadə olunur – biz bunu edə bilərik, biz bunu birlikdə edə bilərik, biz bacarıq və imkanlarımızı birləşdirib bunu edə bilərik, nəşə daha mühüm bir şey yarada bilərik.

Bir-birindən asılı olan insanlar onlara lazım olan şeyi əldə etmək üçün bir-birinə lazımdırlar. Müstəqil adamlar şəxsi səyləri hesabına onlara lazım olan hər şeyi əldə edə bilirlər. Qarşılıqlı asılı olan adamlar ən yüksək nəticəyə nail olmaq üçün öz səylərini başqalarının səyləri ilə birləşdirirlər.

Əgər mən fiziki cəhətdən asılıyamsa, tutaq ki, ya iflicəm, ya nəşə başqa bir fiziki çatışmazlığım var, onda kömək etmək üçün sən mənə lazımsan. Əgər mən emosional mənada asılıyamsa, onda mənim ləyaqət və özünə inam hissim mənim haqqında sənin rəyindən asılıdır. Əgər mən sənin xoşuna gəlmirəmsə, bu, mənə çox pis təsir edir. Əgər mən əqli cəhətdən asılıyamsa, demək, arxayınam ki, mənim əvəzimə sən fikirləşərsən, həyatımın problemlərini mənim yerimə sən həll edərsən.

Əgər fiziki mənada müstəqiləmsə, onda hər şeyi özüm edə bilərəm. Əqli cəhətdən müstəqiləmsə, özüm fikirləşə bilərəm, mücərrəd düşüncənin müxtəlif qatları mənim əlimdədir. Demək, yaradıcı və analitik düşüncəm vardır, fikirlərimi aydın şəkildə ifadə və şərh edə bilirəm. Əgər emosional mənada müstəqiləmsə, onda bütün sözlərim və hərəkətlərim içimdən doğur. Demək, mən özüm öz hərəkətlərimi idarə edirəm, mənim ləyaqət hissim ondan asılı deyil ki, kimsə mənə pis, yaxud yaxşı münasibət bəsləyir.

Görmək çətin deyil ki, müstəqillik asılılıqdan daha böyük yetkinlik tələb edir. Müstəqillik öz dünyamızda qazandığımız ən böyük nailiyyətdir. Amma müstəqillik kamilləşmədə son hədd deyil.

Buna baxmayaraq, indiki sosial paradiqma müstəqilliyi ən yüksək mərtəbədə görür. Müstəqillik bir çox sosial hərəkətlərin və ayrı-ayrı adamların məqsədidir. Özünü təkmilləşdirməyə dair tövsiyələrin əksəriyyəti müstəqilliyi birinci yerdə qoyur, halbuki kommunikasiyaya, komandada işləməyə və qarşılıqlı əməkdaşlığa nisbətən az rol ayırır. Müstəqilliyə belə qədərindən yüksək yer verilməsi bizim asılılığa qarşı reaksiyamızdır ki, başqaları bizi idarə edir, həyatımızı müəyyən edir, bizdən istifadə edir, bizimlə manipulyasiya edir.

“Qarşılıqlı asılılıq” anlayışının axıra qədər dərk olunmamağı ona gətirib çıxarır ki, bir çoxları bu sözü “asılılıq”la qarışıq salır, ona görə də adamlar tez-tez egoizm səbəbindən nikahını pozur, uşaqları ata-anasız qoyur, öz üzərindən hər cür sosial məsuliyyəti atırlar – təki müstəqil olsunlar.

Adamların “qandalları atmaq”, “azad olmaq”, “özünü təsdiq etmək”, yaxud “bu mənim öz işimdir” arzusunda ifadə olunan reaksiyası tez-tez daha çox onların daha dərin asılılığından xəbər verir, onlar bundan qaça bilmirlər, çünki bu, “xarici” olmaqdan daha çox “daxili”dir. Bu asılılıq o vaxt özünü göstərir ki, məsələn, biz başqalarının zəifliyinə imkan veririk ki, bizim emosional həyatımızı korlasın, yaxud özümüzü bizdən asılı olmayan adamların və ya hadisələrin qurbanı kimi hiss edirik.

Əlbəttə, ola bilsin xarici mühiti dəyişmək zəruridir. Amma asılılıq problemi şəxsiyyətin yetkinlik məsələsidir və xarici şəraitlə az bağlıdır. Qeyri-yetkinlik və asılılıq çox vaxt əlverişli şəraitdə belə özünü göstərir.

Xarakterin əsl müstəqilliyi bizi hərəkət etməyə sövq edir, nəinki təsir altında olmağa. O, şəraitdən və başqa adamlardan asılılıqdan bizi azad edir və hər cür ehtirama layiq məqsəd daşıyır. Amma müstəqillik effektiv həyatın son məqsədi deyil.

Qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyi üçün təkə müstəqil düşüncə azdır. Qarşılıqlı asılılıqda düşünmək və hərəkət etmək üçün yetkinliyi çatmayan müstəqil adamlar ayrılıqda yaxşı işləyə bilirlər, amma onlar yaxşı lider, yaxud

komanda üzvü ola bilməz. Onlar qarşılıqlı asılılıq paradiqmasını nəzərə almırlar, bu isə, məsələn, nikahda, ailədə, yaxud təşkilat daxilində uğur qazanmaq üçün zəruridir.

Həyat, mahiyyəti etibarilə yüksək dərəcədə qarşılıqlı asılılıqdadır. Müstəqil olaraq maksimum effektdə nail olmağa çalışmaq qolf ağacı ilə tennis oynamağa bənzər – qolf ağacı tennisə tamamilə yaramır.

Qarşılıqlı asılılıq daha yetkin, daha mütərəqqi anlayışdır. Əgər mən fiziki cəhətdən qarşılıqlı asılıyamsa, həm də əgər özümə inanıram və işgüzarımsa, başa düşürəm ki, səninlə ikilikdə çalışsam, daha çox iş görə bilərəm, nəinki – hətta nə qədər çalışsam da – təklikdə. Əgər mən emosional cəhətdən qarşılıqlı asılıyamsa və əgər şəxsi ləyaqət hissim varsa, başqalarını sevmək, həmçinin sevilmək zərurətini də başa düşəcəyəm. Əgər əqli cəhətdən qarşılıqlı asılıyamsa, başa düşəcəyəm ki, fikirlərimi zənginləşdirmək üçün başqalarında olan ən yaxşı fikirləri də götürməliyəm.

Qarşılıqlı asılı olan bir insan kimi mən başqaları ilə hər şeyi səxavətlə və şüurlu olaraq bölüşürəm – beləliklə, başqa insanların sonsuz resurslarından və imkanlarından istifadə edirəm.

Qarşılıqlı asılılıq yalnız müstəqil adamların edə bildiyi seçimdir. Asılı olan adamlar qarşılıqlı asılılığı seçə bilməzlər. Onların buna xarakteri çatmaz, onlar özlərinin öhdəsindən gələ bilmirlər, ya da çox zəif gəlirlər.

Ona görə də sonrakı fəsillərdə haqqında bəhs ediləcək 1-ci, 2-ci və 3-cü vərdişlər məhz özünü ələ almağa həsr olunub. Bu vərdişlər insanı asılılıqdan müstəqilliyə doğru inkişaf etdirir. Bu vərdişlər xarakterin inkişafının mahiyyətidir, bizim “şəxsi qələbəmiz”dir. Şəxsi qələbənin ardınca ictimai (ümumi) qələbə gəlir. Toxum səpməsən məhsul yığa bilməzsən, eləcə də bu prosesdə hərəkətlərin ardıcılığını dəyişmək olmaz. Bu, “daxildən xaricə” prosesidir.

Siz müstəqil olduqca effektiv qarşılıqlı asılılıq üçün əsas yaradırsınız. Xarakteriniz üçün təməl yaranır, siz bu təməl üzərində şəxsi aspektlərə daha artıq dərəcədə yönəlmiş “ictimai qələbələr” uğrunda daha effektiv işləyə bilərsiniz. Komanda ilə işləmək, qarşılıqlı əlaqələr və

kommunikasiya ilə bağlı bu qələbələrə doğru sizi 4, 5 və 6-cı vərdislər aparır.

Amma bu o demək deyil ki, 4, 5 və 6-cı vərdislər üzərində işləməzdən əvvəl siz hökmən 1, 2 və 3-cü vərdislərə mükəmməl dərəcədə yiyələnmişsiniz. Onların ardıcılığını başa düşməyiniz inkişafınızı daha effektiv idarə etməyə kömək edir, amma mən demirəm ki, 1, 2 və 3-cü vərdislər tamam inkişaf edənə qədər siz bir neçə il özünüzü təcrid edəsiniz.

Qarşılıqlı asılı olan dünyamızın bir hissəsi olaraq siz hər gün bu dünya ilə qarşılıqlı əlaqədə olmalısınız. Amma həmin dünyanın kəskin problemləri xarakterdə gizlənmiş xroniki səbəbləri görünməz edə bilər. Başa düşəndə ki, sizin mahiyyətiniz qarşılıqlı asılı olan əlaqələrinizə necə təsir edir, bu, öz səylərinizi ardıcıl və inkişafın təbii qanunları ilə harmoniyada idarə etməyə kömək edir.

7-ci vərdis təzələnmə vərdisidir, həyatın dörd əsas ölçüsünün müntəzəm olaraq, balanslaşdırılmış şəkildə yenilənməsidir. O, bütün digər vərdisləri bir-birinə bağlayır, birləşdirir. Bu, daimi kamilləşmə vərdisidir, yuxarıya doğru inkişaf spiralıdır, o biri vərdislərə yiyələndikcə hər birisini başa düşməkdə və tətbiq etməkdə sizi yeni səviyyəyə qaldırır.

Aşağıdakı səhifədə verilmiş diaqram Yeddi Vərdisin ardıcıl və qarşılıqlı əlaqəsini əyani göstərir. Vərdislər arasında ardıcılıq əlaqəsini və onların sinerjiyasını (vəhdətini) – onlar bir-birinə qarşılıqlı təsir edərək biri digərinə necə yeni, daha aydın forma verir və bir-birinin dəyərini necə artırır – öyrəndikcə bu diaqram bizə lazım olacaq. Hər bir anlayış, yaxud vərdis təqdim olunduqca diaqramda göstəriləcək.

### Effektivlik anlayışı

Yeddi Vərdis həyatımıza effektivlik gətirir. Onlar prinsiplərə əsaslanır, mümkün, maksimum uzunmüddətli, faydalı nəticələr doğurur. Onlar şəxsin xarakterinin əsasını təşkil edir, dəqiq xəritə kimi insanın öz problemlərini effektiv şəkildə həll etməsinə, imkanlarını artırmağa, inkişafın yuxarıya doğru qalxan spirasında daim yeni prinsiplər tapıb inteqrasiya etməsinə kömək edir.



Onlar həm də ona görə effektivlik vərdişi sayılır ki, təbii qanunlarla, mənim “P/PC-balans” (production to production capacity balance) adlandırdığım prinsiplə həmahəng olan effekt paradigmasına əsaslanır. Bu elə möhkəm prinsipdir ki, bir çox adamların başı ona dəyib sınır. Ezopun “Qaz və qızıl yumurta” təmsilini xatırlasaq, bu prinsipi asan başa düşmək olar.

Təmsildə deyilir ki, bir kasıb kəndli bir gün sevimli qazının yuvasında bir qızıl yumurta tapır. Əvvəlcə elə bilir ki, kimsə onunla zarafat edir. Yumurtanı atmaq istəyir, sonra ağına gəlir ki, aparıb zərgərə göstərsin.

Heç demə yumurta, doğrudan da, qızıldan imiş. Yazıq kəndli gözlərinə inana bilmir. Bu hələ harasıdır? Ertəsi gün kəndli qazın yuvasında yenə qızıl yumurta görür. Bundan sonra hər gün kəndli yuxudan duran kimi qazın yanına tələsir. Yenə qızıl yumurta! Kəndli çox varlanır. Lap nağılda olduğu kimi.

Amma var-dövlətlə birlikdə acgözlük və səbirsizlik də gəlir. Kəndli daha bütün günü gözləyə bilmir... istəyir ki, qazı öldürsün, qızıl yumurtaları birdəfəlik onun qarnından çıxarsın. Amma qazın qarnını yarıb orada heç nə tapmır. Qızıl yumurta hardaydı? Daha qızıl yumurta olmayacaqdı... Kəndli qızıl yumurta qoyan qazını öldürmüşdü...

Təmsildən göründüyü kimi, həqiqi effektivlik iki elementin funksiyasıdır: əldə olunan nəticə (qızıl yumurta) və onu əldə etməyin vasitə və resursları (qaz).

Təmsilin əsasında təbii qanun, prinsip, effektivlik anlayışının məğzi durur. Adamların çoxu effektivliyə qızıl yumurta paradigmasından baxır: nə qədər çox istehsal edirsənsə, demək, o qədər də çox iş görürsən, demək, effektivliyin də o qədər yuxarıdır.

Əgər siz “qızıl yumurta” modelini seçib qaza əhəmiyyət vermirsinizsə, onda tezliklə o yumurtanı istehsal edən resurslar (qaz) əlinizdən çıxacaq. O biri tərəfdən, əgər qızıl yumurtanı yaddan çıxarıb yalnız qazın qeydində qalsanız, onda tezliklə nə özünüzü, nə də qazı yedirdə biləcəksiz.

Effektivlik balansdadır – həmin dediyim “P/PC-balans”ında (production to production capacity balance). P – arzu olunan nəticədir (qızıl yumurta); PC

– qızıl yumurta istehsal edən vasitə və resurslar (qaz).

Resursların üç tipi

Üç əsas resurs tipi var: fiziki, maliyyə və insan resursları. Hər birini ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Bir neçə il qabaq mən bir fiziki resurs – elektrik otbiçən aldım. Onu həmişə işlədir, amma iş qabiliyyətinə, yaxşı saxlanmasına fikir vermirdim. Bu otbiçən iki mövsüm yaxşı işlədi, sonra “sözə baxmadı”, nəhayət, xarab oldu. Ülgüclərini itilədim, tamam yağlayıb sazladım, dedim, yəqin düzəldi, amma aydın oldu ki, motor yarı gücünü itirib. O, demək olar ki, işə yaramırdı.

Əgər bu resursa (PC) vaxtında sərmayə qoyub saz saxlasaydım, bu gün də ondan istifadə edib qazonumu biçərdim (P). Bunun əvəzinə, mən təzə otbiçən maşın almalı oldum – əvvəlkinə texniki xidmət və saxlanması üçün lazım olduğundan çox xərc və vaxt sərf etdim. Sadəcə, mən effektsiz iş gördüm.

Nəyisə tez əldə etməklə, yaxud ani nəticəyə nail olmağa cəhd etməklə biz tez-tez bahalı fiziki resursları xarab edir, dağıdırıq – avtomobili, kompüterini, paltaryuyan maşını, hətta öz bədənimizi və ətraf mühiti korlayıb məhv edirik. P və PC arasında balans saxlamaq fiziki resurslardan daha effektiv istifadəyə imkan verir.

P/PC balans maliyyə resurslarının effektivliyinə də eynilə bu cür təsir edir. Məlumdur ki, adamlar kapitalı dividendlə tez-tez qarışıq salırlar. Yəqin siz də hərdən əsas kapitalınıza “qəsd edib” yaşayış səviyyənizi yaxşılaşdırmağa cəhd etmişiniz – daha çox qızıl yumurta almaq istəmişiniz. Kapitalın azalması dividend, yaxud gəlir istehsal etmək imkanının azalması deməkdir. Bir də görürsən ki, kapital getdikcə azalır və sonda vacib xərcləri belə ödəmir.

Bizim ən mühüm maliyyə resursumuz pul qazanmaq imkanımızdır. Əgər PC-nin yaxşılaşmasına daim sərmayə qoymasaq, ən azı imkanlarımızı məhdudlaşdırırıq. Demək, biz cari vəziyyətin basqısı altındayıq, çox narahatıq ki, şirkətimiz, yaxud şef bizim haqqımızda nə düşünür, biz

iqtisadi cəhətdən asılıyıq, daim müdafiə olunmağa məcburuq. Bu da effektiv deyil.

İnsan resursları üçün də P/PC balansı bu qədər vacibdir. Hələ daha çox vacibdir, çünki fiziki və maliyyə resurslarını məhz insan idarə edir.

Əgər nikahda olan iki nəfər qızıl yumurta üçün (gəlir üçün) əldən-ayaqdan gedir, amma bu qızıl yumurta üçün şərait yaratmış münasibətlərinin qeydinə qalmırlarsa, onlar tezliklə hissiz-duyğusuz, laqeyd adamlara çevrilir, xeyirxah və həssas münasibətlərini unudub bir-birinə diqqət göstərmirlər. Onlar bir-biri ilə manipulyasiya edir, yalnız özünü, öz ehtiyaclarını düşünür, digər tərəfin haqsız olduğuna sübut axtarır. Sevgi, gözəllik, zəriflik və səmimiyyət itir. Qaz gündən-günə zəifləyir, əldən gedir.

Bəs valideyn və övlad münasibətləri haqqında nə demək olar? Uşaqlar balaca olanda çox asılı və köməksiz olurlar. Məhz bu vaxt PC-nin inkişafına məhəl qoymamaq – uşağın təhsili, onunla ünsiyyət, onu dinləmək və başa düşməkdə etinasızlıq başlanır. Öz statusundan istifadə edib uşağı idarə etmək çox asandır – nə deyirsiniz eləyir, özü də dərhal. Siz böyüksünüz, siz ağıllısınız, siz haqlısınız! Sadəcə, uşağa nə etmək lazım olduğunu niyə də deməyirsiniz? Lazım olsa, üstünə qışqırmaq da, qorxutmaq da, təkid etmək də olar – təki sizin dediyinizi etsin.

Uşaqlara hər şeydə mane olmaq da olar. Ya da əksinə, məşhurluğun qızıl yumurtasını əldə edib xumarlanarsan, uşaqlar razı qalsın deyə onlara hər şeyə icazə verərsən. Onda da intizamsız, məsuliyyətsiz, daxili davranış qaydaları olmayan adamlar yetişər.

Avtoritarizm, yaxud hər şeyə icazə vermək – hər iki yanaşma onu göstərir ki, sizdə qızıl yumurta mentaliteti vardır. Siz ya rəhbərlik etmək istəyirsiniz, ya da xoşa gəlmək istəyirsiniz. Onda görək qazın başına nə gəlir? Bir neçə il sonra düzgün seçim, yaxud vacib məqsəd naminə sizin uşaq hansı məsuliyyət hissi qazanmış olar, hansı nizam-intizam və özünəinam hissinə yiyələnər? Bəs sizin onunla münasibətləriniz? Çətin yeniyetməlik dövrünə, şəxsiyyət böhranı yaşına çatanda sizinlə qarşılıqlı münasibət təcrübəsi ona deyirmi ki, siz mühakiməsiz-zadsız ona qulaq asacaqsınız, siz, doğrudan da, onun qeydinə qalırsınız, onu şəxsiyyət kimi

qiymətləndirirsiniz və sizə hər şeydə inanmaq olar? Sizin onunla münasibətləriniz kifayət qədər möhkəm olacaqmı ki, siz onun qəlbinə girəsiniz, onunla ünsiyyət qurub ona təsir edəsiniz?

Fərz edək, siz istəyirsiniz ki, qızınız otağını təmiz saxlasın. Bu P-dir (Production), yəni istehsal, nəticə, qızıl yumurta. İndi fərz edək ki, siz istəyirsiniz qızınız otağını özü yığırdırsın, bu isə PC-dir, yəni istehsal qabiliyyəti (Production Capability). Sizin qızınız həmin qazdır, qızıl yumurtanı istehsal edən həmin resursdur.

Əgər P və PC balans təşkil edirsə, onda qızınız otağını məmnuniyyətlə, heç ona xatırlatmadan da yığırdır, çünki o bunu öz vəzifəsi sayar, daxili məsuliyyəti isə onu öz vəzifəsini yerinə yetirməyə sövq edir. Sizin qızınız qiymətli resursdur. O, həmin qazdır, qızıl yumurta qoyan qaz.

Amma əgər sizin paradiqma nəticəyə, yəni otağın yığıldırılmasına yönəlibsə, onda siz qızınıza deyəcəksiniz, töhmət vuracaqsınız – qoy otağı yığırdırsın! Ola bilsin, hətta qışqırıb-bağıracaqsınız da – qızıl yumurta almaq üçün. Bununla da qazı məhv edəcəksiniz...

Qızlarımdan biri ilə qarşılıqlı münasibətlərimizdən PC ilə bağlı bir misal göstərmək istəyirəm. Biz onunla ikimiz qərara aldığımız ki, bir məclis təşkil edək. O biri uşaqlarımla da hərdən belə məclislər təşkil edirik. Məlum oldu ki, bu birgə tədbirin intizarında olmaq onu keçirmək qədər xoşdur.

Qızıma yaxınlaşıb dedim:

– Qızım, bu gecəki məclis sənindir, de görüm, nə etmək istəyirsən?

– Ata, bu o qədər də vacib deyil, – o dedi.

– Hər halda, – mən təkid etdim, – nə ilə məşğul olmaq istəyirsən?

– Yaxşı, amma, yəqin ki, mən istəyəni sən istəməzsən.

– Bilirsən, qızım, – mən tam səmimi dedim, – gəl, nə istəyirsənsə onu eləyək. Hər nə olsa – axı, bu sənin seçimidir.

– Mən kinoya getmək istəyirəm. “Ulduz müharibələri”nə, – qızım dedi.

– Amma bilirəm ki, “Ulduz müharibələri” sənin xoşuna gəlmir. Belə

fantastik filmləri sevmirsən. Belə kinolara baxanda sən yatırsan. Ona görə də çox da vacib deyil.

– Eybi yox, əgər istəyin budursa, mən də bunu istəyirəm.

– Ata, narahat olma. Elə gərək hər dəfə birlikdə gəzməyə gedək? – Bir az fikrə gedib dedi: – Bilirsən, sən niyə “Ulduz müharibələri”ni sevmirsən? Çünki sən ceday cəngavərlərinin məşqlərinin fəlsəfəsini və mənasını bilmirsən.

– Nə? Nə dedin?

– Yadına sal, sən adamlara nəyi öyrətmək istəyirsən? Bax, o ceday cəngavərlərinə də elə onu öyrədirlər.

– Doğrudan? Onda elə indi gedək “Ulduz müharibələri”nə baxmağa.

Getdik. Qızım yanımda oturub öz paradiqmasını izah etməyə başladı. Mən onun şagirdi yerində idim, o məni öyrədirdi. Qəribə idi, bu yeni paradiqma sayəsində mən gördüm ki, ceday cəngavərinin təlimlərinin fəlsəfəsi müxtəlif vəziyyətlərdə necə meydana çıxır.

Əldə olunmuş nəticəni (P) əvvəlcədən planlaşdırmamışdıq, bu, resurs və vəsaitə (PC) qoyulmuş sərmayənin uğurlu nəticəsi idi. Bu nəticə bizi birləşdirmişdi, həm də ürəkaçan idi. Biz qızıl yumurtadan zövq aldığımız qaz isə (münasibətlərimizin keyfiyyəti) yaxşıca ətə-qana dolmuşdu.

Təşkilatın resurs və vəsaitləri

Hər bir dəqiq prinsipin ən qiymətli cəhətlərindən biri odur ki, o ən müxtəlif vəziyyətlərdə tətbiq oluna bilər. Bu prinsiplərin, fərdlərə münasibətdə olduğu kimi, təşkilatlara, o cümlədən ailələrə tətbiq olunmasına kömək edən bəzi üsulları sizin də nəzərinizə çatdırmaq istərdim.

Əgər adamlar təşkilatlarda fiziki resurslardan istifadə zamanı P/PC balansını nəzərə almırlarsa, demək, bununla təşkilatın effektivliyini aşağı salır, özündən sonra başqalarına “ölən qaz” saxlayırlar.

Təsəvvür edək ki, fiziki resursa, məsələn, dəzgaha cavabdeh olan şəxs rəhbərliyin xoşuna gəlmək istəyir. Şirkət sürətlə inkişaf edir, o da vəzifə pillələri ilə sürətlə irəliləyir. O şəxs var qüvvəsi ilə çalışır, hər şeyi vaxtında çatdırır, dəzgaha qulluq etmədən onu gecə-gündüz işlədir. Məhsuldarlıq görünməmiş həddədir, xərclər azalır, gəlir kosmik sürətlə artır. Qısa müddətdə həmin işçi qabağa çəkilir. Bu da sənə qızıl yumurta!

İndi təsəvvür edin ki, dəzğah arxasında onu siz əvəz edirsiniz. Sizə irsi olaraq ondan xəstə bir qaz – dəzğah qalıb, o da işləməkdən əldən düşüb, köhnəlib, tez-tez dayanır, xarab olur. Siz dəzğahı texniki cəhətdən sazlamaq üçün ona xeyli vaxt və vəsait sərf edirsiniz. Xərclər kosmik sürətlə artır, gəlirlər kəskin şəkildə azalır. Qızıl yumurtalar əldən çıxsa, kimi günahlandıracaqlar? Sizi. Sizdən əvvəlki dəzğahı məhv edib, mühasiblik isə ancaq istehsal edilmiş məhsulun miqdarı, xərclər və gəlirlər haqqında məlumat verir.

P/PC balansını saxlamaq təşkilatın insan resursları – müştəri və əməkdaşlarının münasibətləri baxımından xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

Mən bir restoran tanıyırdım, burada molyuskdan yaxşı sup bişirirdilər, müştəri əskik olmurdu. Sonra restoranı satdılar, restoranın təzə sahibi “qızıl yumurta” qazanmaq eşqinə düşdü, supa su qatdı. Bir ay ərzində xərclərin azalması və əvvəlki müştəri axınının davam etməsi hesabına yüksək qazanc götürdü. Amma müştərilər tədricən azalmağa başladı. Adamların inamı itmişdi, ona görə də restoran biznesi az qala çökdü. Restoranın təzə sahibi vəziyyəti düzəltmək istəsə də, müştərilərin inamı qırılmış, üzü dönmüşdü. Nəticədə çox mühüm resurs olan müştərilər əldən çıxmışdı. Qızıl yumurta verən qaz ölmüşdü.

Elə təşkilatlar var ki, müştərilər haqda ağızdolusu danışır, amma müştərilərlə işləyən öz əməkdaşlarına etinasızlıq edir. PC prinsipi deyir ki, əməkdaşlarınızın yaxşı müştərilərlə necə davranmasını istəyirsinizsə, özünüz də əməkdaşlarla o cür davranın.

Siz insanın işlək əllərini pulla ala bilərsiniz, amma onun ürəyini ala bilməzsiniz. Onun həvəsi, şövqü, sədaqəti haradadırsa, ürəyi də oradadır. Siz onun kürəyini ala bilərsiniz, amma beynini ala bilməzsiniz, halbuki onun yaradıcılığı, məharəti və ixtiraçılığı məhz beynindədir.

PC (Production Capability) fəaliyyəti onu nəzərdə tutur ki, müştərilərlə necə davranırsınızsa, əməkdaşlarınızla da o cür davranın, çünki onlar qəlbini və beynini sizin üçün işlədir.

Bir qrup adamla söhbət edirdik. Onların birindən soruşdular:

– Siz tənbel və səriştəsiz işçilərinizlə nə edirsiniz?

– Qumbara atıram onlara! – o dedi.

Bəziləri idarəetmədə bu yanaşmanı müdafiə etdi. Bu cavabın söykəndiyi yanaşmanın düsturu belə idi: “Ya lazım olduğu kimi işlə, ya da rədd ol!”

Amma söhbət iştirakçılarından biri dedi:

– Bəs xarabalıqları kim təmizləyir?

– Hansı xarabalıqları? Bizdə xarabalıq yoxdur.

– Yaxşı, müştərilərinizlə də belə davranırsınız? – bir başqası söz atdı. – Onda onlara da deyin ki, “Alırsınız alın, almırsınızsa dükanımdan cəhənnəm olun!”

– Yox, – o birisi dedi. – Müştərilərlə belə rəftar etmək olmaz.

– Niyə belə hesab edirsiniz ki, müştərilərlə olmaz, amma əməkdaşlarla olar?

– Çünki mən onlara iş vermişəm.

– Aydındır. Onda deyin görək, əməkdaşlarınız sizə necə münasibət bəsləyir? Onlar var qüvvə ilə işləyirlərmi? Kadrlarınız çıxıb getmir ki?

– Yox, nə danışırsınız? İndi yaxşı işçi var? Kadrlar da gəlib-gedirlər, işdən yayınır, əlavə işlərdə də çalışırlar. Onların nə vecinə?

Yalnız qızıl yumurta almağa yönəlmiş belə yanaşma, belə paradiqma insan qəlbi və beyni kimi güclü enerji mənbəyinə yolu bağlayır. Tez nəticə əldə etmək vacibdir. Amma vacib olan təkcə bu deyil.

Effektivliyin əsasında balans durur. Yalnız nəticəyə (P) hesablanmış maraq sağlamlığın, texnikanın korlanması, bank hesablarının tükənməsi və

əlaqələrin itməsi ilə nəticələnir. Yalnız resurs və vəsaitlərə (PC) aludə olmaq da ona oxşayır ki, birisi gündə üç-dörd saat qaçışla məşğul olur, öyünür ki, bununla ömrünü on il uzadır, amma bilmir ki, gündə qaçmağa nə qədər enerji sərf edir. Yaxud da birisi fasiləsiz olaraq oxuyur, təhsil alır, heç nə istehsal etmir, heç nə düzəltmir, başqasının “qızıl yumurta”ları hesabına yaşayır. Necə deyərlər, daimi tələbə sindromu...

P/PC balansını – qızıl yumurta (Production – hasilat, nəticə) və qaza yaxşı qulluq edilməsi (Production Capability – resurs və vəsaitlər) arasında balansı qoruyub saxlamaq heç də sadə iş deyil. Amma hesab edirəm ki, effektivliyin mahiyyəti məhz bundadır. Bu, qısamüddətli ilə uzunmüddətli arasında balans yaradır. Bu, yüksək təhsil almağa cəhd etməklə təhsil haqqı ödəmək zərurəti arasında balans yaradır. Bu, otağı səliqəli görmək arzusu və uşaqla müvafiq münasibət qurmaq (qoy uşaq özü otağı yığışdırsın, özü bunda maraqlı olsun, kənardan təsirlə, məcburən yox) arasında balans yaradır.

Bu prinsipin təsdiqini siz öz həyatınızda da görə bilərsiniz. Daha çox qızıl yumurta əldə etmək ümidilə siz şamı hər iki başından yandırırırsınız, nəticədə xəstələnirsiniz, heydən düşürsünüz və daha heç nəyə qabil olmursunuz. Ya da əksinə, gecə yaxşı yatandan sonra yuxudan gümrah durursunuz və səhərdən axşama qədər işləyirsiniz.

Siz bu prinsipin düzgünlüyünə inanırsınız, fikrinizi müdafiə edib kiməsə təsir edəndə hiss edirsiniz ki, sizin münasibətlərinizdə bir boşluq yaranıb. Yaxud vaxtınızı möhkəm münasibətlər yaratmağa sərf edirsiniz, sonra görürsünüz ki, sizin birlikdə, qarşılıqlı əməkdaşlıqda işləmək və ünsiyyət qurmaq bacarığınız keyfiyyətcə yeni səviyyəyə keçib.

P/PC balansı effektivliyin əsl mahiyyətidir. Bu qayda həyatın bütün sahələrində təsirlidir. Ona riayət edib-etməməyimizdən asılı olmayaraq, bu qayda var, mövcuddur. O, mayakdır. P/PC balansı effektivliyi müəyyən edir. O, kitabda haqqında danışdığımız həmin Yeddi Vərdeşin özəyində duran paradıqmadır.

Kitabdan necə istifadə etməli



“Yüksək effektiv insanların yeddi vərdişi” kitabı üzərində işləməyə başlamazdan əvvəl sizə kitabla tanışlıqdan aldığınız informasiyanın dəyərini əhəmiyyətli dərəcədə artıracaq iki paradiqma dəyişimi təklif etmək istərdim.

Birincisi, demək istərdim ki, bu kitabı adi kitab hesab etməyəsəniz, bir dəfə oxuyub kitab rəfinə atmayasınız.

Siz ümumi təsəvvür üçün onu bir dəfə başdan-ayağa oxuya bilərsiniz. Amma kitabdakı materiallar elə tərtib olunub ki, sizin dəyişməyiniz və inkişafınız boyu bütün prosesdə sizinlə yoldaş olsun. Həmin proses kitabda ardıcıl davam edir, hər bir vərdişin təsvirindən sonra praktik tövsiyələr verilir, ona görə də istədiyiniz vaxtda vərdişlərdən hər hansı birini ayrılıqda daha diqqətlə öyrənmə bilərsiniz.

Təklif olunan informasiyanın getdikcə daha dərinlən anlaşılması və tətbiq olunması ilə siz hər bir vərdişin əsasını təşkil edən prinsiplərə ara-sıra qayıdacaqsınız – biliklərinizi artırmaq, bacarıq və arzunuzu inkişaf etdirmək üçün.

İkincisi, istərdim ki, siz öz paradiqmanızı dəyişib kitabdakı materiallara şagird kimi yox, müəllim kimi yanaşasınız, yəni onları həm də kiməsə izah edəsiniz. “Daxildən xaricə” yanaşmasından çıxış edib kitabı oxuyun – bu məqsədlə ki, oxuyub öyrəndiklərinizi 48 saat ərzində kiminləsə bölüşüb müzakirə edəsiniz.

Məsələn, görün siz 48 saat ərzində kiməsə P/PC-balans prinsipini izah edəndən sonra kitabı oxumağa münasibətiniz dəyişirmi? Elə bu saat, bu fəslin axırncı bölməsini oxuyandan sonra dərhal yoxlayın. Elə oxuyun ki, guya bu gün, ya sabah nə qədər ki, oxuduqlarınız yadınızdadır, onu arvadınıza, uşağa, iş yoldaşınıza, ya da dostunuza izah edəcəksiniz. Fikir verin, görün, bundan sonra sizin düşüncə və emosional prosesinizdə bir dəyişiklik baş veribmi?

Sizi əmin edirəm ki, əgər siz hər bir sonrakı fəslə bu qayda ilə oxusanız, siz oxuduğunuz materialı sadəcə yaxşı xatırlamayacaqsınız, həm də dünyagörüşünüz xeyli dərəcədə genişlənəcək, oxuduğunuzu daha dərinlən anlayacaqsınız, onu tətbiq etmək istəyiniz artacaq.

Bundan başqa, öyrəndiyinizi başqaları ilə səmimiyyətlə, vicdanla bölüşəndən sonra özünüz də heyrət edəcəksiniz – sizin haqqınızda kiminsə neqativ rəy və fikri varsa, yox olub gedəcək. Sizin “öyrətdiyiniz” adamlar sizə hər zaman dəyişən, inkişaf edən insan kimi baxacaqlar. Onlar sizə kömək etməyə meyilli olacaq, “Yeddi vərdisi”i həyata keçirməkdə (ola bilsin birlikdə) dəstək verməyə çalışacaqlar.

Kitabdan nə gözləyə bilərsiniz

Sonda Merilin Ferqusonun sözlərini xatırlamaq istərdim: “Heç kəs heç kəsi inanmağa məcbur edə bilməz. Hər birimizin içində dəyişməyə açılan bir qapı var, bu qapı içəridən açılır. Başqasının dəyişikliklər qapısını nə bir arqumentlə, nə də emosional çağırışla açmağa bilərik”.

Əgər siz “Yeddi Vərdisi”nin özəyini təşkil edən prinsipləri doğrudan da başa düşmək və həyata keçirmək üçün “dəyişiklik qapınızı” açmaq istəyirsinizsə, onda sizi arxayın edim ki, həyatınızda mütləq bəzi pozitiv dəyişikliklər baş verəcək.

Birincisi, sizin inkişafınız təkamül yolu ilə olacaq, amma yekun nəticə inqilabi olacaq. Məgər siz mənimlə razı deyilsinizmi ki, tək cə P/PC-balans prinsipinin tam həyata keçirilməsi adamların və təşkilatların əksəriyyətini dəyişəcək?

“Dəyişiklik qapısı”nın açılmasının əvvəlinci üç vərdisi üçün – Şəxsi Qələbə vərdisləri üçün nəticəsi o olacaq ki, özünəinam hissiniz xeyli artacaq. Özünüzü daha dərinədən tanıyacaq, daha dürüst dərk edəcəksiniz – öz xarakterinizi, daxili dəyərlərinizi və qeyri-adi qabiliyyətlərinizi “kəşf edəcəksiniz”. Öz dəyərlərinizə uyğun davrandıqca özünüzü şəxsiyyət kimi hiss etməyiniz, bütövlük hissiniz, özünüidarə qabiliyyətiniz və daxili oriyentasiyanız sizə ruh yüksəkliyi və rahatlıq gətirəcək. Özünü də daxilədən baxmağa, özünü daxilədən qiymətləndirməyə başlayacaqsınız, nəinki başqalarının rəyi ilə, başqaları ilə müqayisə etməklə. Özünüdə kəşf etdiklərinizlə müqayisədə “səhvdir–düzdür” tipli qiymətləndirmə çox bəsitdir.

Paradoksal olsa da, başqalarının sizin haqqınızda nə düşündüyünə az əhəmiyyət verdikcə, onların özləri haqda, öz dünyaları, o cümlədən,

sizinlə qarşılıqlı münasibətləri haqda nə düşündüyü sizi daha çox maraqlandırır. İndi siz emosional həyatınızı başqalarının zəifliyi üzərində qurmayacaqsınız. Bundan başqa, indi siz dəyişikliklərə daha asanlıqla və həssas yanaşacaqsınız, çünki daxilinizdə, lap dərinədə elə bir şey var ki, mahiyyətcə dəyişməzdir.

Sonra gələn üç vərdişə – İctimai Qələbə vərdişlərinə yiyələndikcə, sizin üçün mühüm əhəmiyyəti olan, amma zəifləmiş, hətta kəsilmiş münasibətlərinizi bərpa etmək, yaxud möhkəmləndirmək üçün özünüzdə həvəs və imkanlar tapacaqsınız. Yaxşı münasibətləriniz daha da yaxşılaşacaq, daha dərin, daha möhkəm, yaradıcı və aydın olacaq.

Yeddinci vərdiş – dərinədən mənimsəniləndə – əvvəlinci altı vərdişi gücləndirir, qarşılıqlı effektiv olmanız üçün sizə, sözün əsl mənasında, müstəqillik və bacarıq gətirir. Bu vərdiş sayəsində siz öz “bataryalarınızı” doldura bilərsiniz.

Hazırkı vəziyyətiniz necə olsa da, sizi əmin edirəm ki, siz və sizin vərdişiniz ayrılmaz bir şey deyil. Davranışınızın köhnə, dağıdıcı vərdişlərini yeni vərdişlərlə – effektivlik, xoşbəxtlik və qarşılıqlı etimad kimi vərdişlərlə əvəz edə bilərsiniz.

Tam səmimiyyətlə sizi bu vərdişləri mənimsəyib dəyişiklik və inkişaf qapısını açmağa çağırıram. Səbirli olun. Özünü inkişaf çox incə prosesdir, həm də xeyirxah işdir. Özünə sərmayə qoymaqdan yaxşı və faydalı nə ola bilər?

Aydındır ki, bu, ani təsir edən vasitə deyil. Amma sizi inandırırım ki, tezliklə faydasını görərsiniz və bu sizi ruhlandıracaq. Amerikalı maarifçi Tomas Peyn deyirdi: “Asanlıqla qazandığımızı yüksək qiymətləndirmirik. Yalnız onu qiymətləndiririk ki, o bizə çox baha başa gəlir. Hər şeyin əsl qiymətini yalnız Allah bilir”.

## İkinci hissə

Şəxsi Qələbə

BİRİNCİ VƏRDIŞ

Proaktiv olun

Şəxsi görüş prinsipləri

Həyatını şüurlu surətdə inkişaf etdirən

insanın səy və qabiliyyətindən daha ruhlandırıcı

bir fakt tanımıram.

Henri Devid Toro

Kitabı oxuduqca özünü kənardan baxmağa çalışın. Fikrən otağın uzaq bir küncünə çəkilib özünü stolun arxasında oxuyub kitab oxuyan adama baxın. Özünü başqasının gözü ilə baxa bilərsinizmi?

İndi isə belə bir şey edin. İndiki ovqatınız haqda düşünün. Onu müəyyən edə bilərsinizmi? Nə hiss edirsiniz? Hazırkı psixoloji vəziyyətinizi necə təsvir edərdiniz?

İndi bir anlığa fikirləşin, görün, düşüncəniz necə işləyir. Sürətlə işləyirmi? Aydındırmı? Hiss edirsinizmi ki, bu intellektual tapşırıqlar və onların mənasını başa düşmək arasında dara çəkilmisiniz?

Sizin indicə etdiyinizi yalnız insan edə bilər. Heyvanlarda belə qabiliyyət yoxdur. Biz bunu “özünü anlama”, yaxud öz düşüncə prosesini təhlil etmək bacarığı adlandırırıq. Bax, buna görə insan dünyada dominant rol oynayır və nəşildən-nəslə inkişaf etməkdə davam edir.

Bu qabiliyyət bizə imkan verir ki, həm öz təcrübəmizdən, həm də başqalarının təcrübəsindən faydalanaq. Bu qabiliyyət sayəsində biz yeni vərdişlər qazanırıq, lazımsız vərdişləri isə tərgidirik.

Biz hisslərimizin eyni deyilik. Biz əhval-ruhiyyəimizin eyni deyilik. Hətta öz fikirlərimizin də eyni deyilik. Bu şeylər haqqında fikirləşməyimiz faktdır, bu fakt bizi onlardan və heyvanlar aləmindən ayırır. Özünü anlama qabiliyyətimiz hətta kənardan özümüzü necə “görməyimizi” yoxlamağa, öz paradiqmamızı – effektivliyin ən fundamental paradiqmasını görməyə imkan verir. Özünü anlama təkcə münasibət və davranışımıza deyil, həmçinin başqa adamları necə görməyimizə də təsir edir. O bizim üçün

yol xəritəsi olur, insan təbiətinin əsl mahiyyətini dərk etməyə kömək edir.

Əslində, özümüzü (və başqalarını) necə görməyimizi nəzərə almasaq, başa düşə bilmərik ki, başqaları özünü necə görür, özünü və ətraf aləmi necə dərk edir. Özümüz də başa düşmədən, öz niyyətimizi onların davranışı üzərində proyeksiya edib hesab edəcəyik ki, biz obyektivik.

Bu həm potensialımızı, həm də başqaları ilə qarşılıqlı təsir qabiliyyətimizi ciddi şəkildə məhdudlaşdırır. Amma insanın nadir qabiliyyəti olan özünü anlama sayəsində biz öz paradıqmalarımızı qiymətləndirərək dərk edirik ki, onlar gerçəkdirmi ,ya da prinsiplərə əsaslanırmı, yoxsa şərtidir, şəraitdən doğur.

Sosial güzgü

Özümüz haqda təsəvvürümüz təkcə sosial güzgüdən – hazırkı sosial paradıqma və ətrafımızdakı adamların rəyi, münasibəti və paradıqması ilə formalaşarsa, onda belə bir təsəvvür, bu cür “görüm” gülüş otağındakı əyri güzgülərin göstərdiyinin eyni olacaqdır.

- Sən həmişə gecikirsən!
- Niyə həmişə səliqəsiz olursan?
- Sən gərək artist olaydın!
- At kimi yeyirsən!
- İnana bilmirəm ki, sən qalib gəlmisən!
- Bu ki elementar məsələdir! Niyə başa düşmürsən?

Yuxarıdakı nidalı-suallı “qiymətləndirmələr” rabitəsiz və natamam fikirlərdir, həm də adekvat ifadə olunmayıb. Belə fikirlər çox vaxt bizi gerçək “əks” etdirmir, onlar daha çox problemin və bizə qiymət verən adamların zəif xarakterinin proyeksiyasıdır.

Müasir sosial paradıqmanın bu cür təzahürləri ona dəlalət edir ki, biz daha çox müxtəlif proqram və şərtliklərlə determinasiya olunuruq. Şərtlərin həyatımıza güclü təsirini etiraf edib deyəndə ki, onlar bizi determinasiya

edir, biz onların təsirinə müqavimət göstərə bilmirik, onda biz yanlış bir xəritə çəkirik.

Əslində, insan təbiətini izah etmək üçün üç cür sosial xəritə – determinizmin geniş yayılmış, həm ayrı-ayrılıqda, həm də birlikdə tətbiq edilən üç nəzəriyyəsi vardır.

Genetik determinizm təsdiq edir ki, sizdə hər şey əcdadlarınızdan gəlir, irsidir. Ona görə də məhz belə temperamentiniz var. Sizin baba və nənənizin sərt xarakteri vardı, sizin DNK-nızda da məhz o xarakterdir. O, nəsildən-nəslə keçir, sizə də irsən keçib. Üstəgəl, siz irlandısınız, bu, irlandlara xasdır.

Psixi determinizm təsdiq edir ki, bu sizin valideynlərinizdən gəlir. Şəxsi xüsusiyyətləriniz və xarakteriniz hələ uşaqlıqdan formalaşmışdır. Ona görə də siz auditoriya qarşısında çıxış etməyə qorxursunuz. Valideynləriniz sizi belə tərbiyə edib. Nəşə bir səhv eləyəndə dəhşətli dərəcədə özünüzü günahkar bilirsiniz, çünki sizin emosional yaddaşınızda kiçik, aciz və asılı vaxtlarınız “həkk olunub”. Uşaqlıqda verilmiş emosional cəzanı yaddan çıxarmaq olurmu? O vaxt ki, nəşə bir işi yaxşı görməyəndə sizə töhmət edir, sizi kiminləsə müqayisə edir, “aciz-avara” deyər məzəmmət edirdilər, “səndən bundan artıq nə gözləmək olar?”, deyirdilər.

Ətraf mühit determinizminə görə, sizin indiki vəziyyətinizdə rəisiniz, ya arvadınız, sizi boğaza yığmış yeniyetmə övladınız, ya da maliyyə vəziyyətiniz, yaxud da ki, dövlətin siyasəti günahkardır.

Bu xəritələrin hər biri fizioloji olaraq “qıcıqlanma qabiliyyəti – reaksiya” nəzəriyyəsinə əsaslanır və tez-tez Pavlovun itlər üzərində apardığı şərti refleks eksperimentləri ilə assosiasiya olunur. Əsas ideya budur ki, biz müəyyən qıcığa qarşı müəyyən tərzdə reaksiya verməyə proqramlaşdırılmışıq.

Reaktiv model

Bu determinist xəritələr ərazini nə qədər dəqiq və funksional təsvir edir? Bu güzgülər insanın əsl təbiətini nə qədər dürüst əks etdirir? Onlar

özüreallaşan proqnoz ola bilərmi? Onlar öz daxilimizdə təsdiq etdiyimiz prinsiplərə əsaslanırmı?

Qıcıq və reaksiya arasında

Yuxarıdakı suallara cavab vermək üçün, icazə verin, sizə Viktor Franklın ibrətamiz əhvalatını danışım.

Frankl determinist idi, Freyd psixologiyası ənənələri ilə böyümüşdü. Freydin postulatına görə isə, sizin xarakter və şəxsiyyətinizi uşaqlıqda başınıza gələnlər formalaşdırır, sizin həyatınızı onlar müəyyən edir. Həyatınızın məhdudiyət və parametrləri o vaxt müəyyən edilmişdir, siz demək olar ki, heç nəyi dəyişə bilməzsiz.

Frankl psixiatr, həm də milliyyətcə yəhudi idi. Nasistlər onu ölüm düşərgəsinə atdılar, o burada görünməmiş işgəncələrə məruz qaldı, insanlıq haqda təsəvvürlərimizə sığmayan elə hadisələrin şahidi oldu ki, xatırlayanda adamın tükləri biz-biz olur.

Valideynləri, qardaşı və arvadı qaz sobalarında məhv edildilər. Yalnız bacısı sağ qaldı. Frankl özü ağlasığmaz işgəncə və təhqirlərə məruz qaldı, heç vaxt bilmirdi ki, bir az sonra başına nə gələcək – onu qaz sobasına atacaqlar, yoxsa sağ qalanlar arasında olacaq, yandırılanların meyitlərini, yoxsa talenin qənim kəsildiyi bu bədbəxtlərin külünü yığacaq.

Bir dəfə təkadamlıq kamerada çılpaq halda oturmuş Franklın ağına elə bir fikir gəldi ki, sonralar o bunu “insanın sonuncu azadlığı” adlandırdı. Bu elə bir azadlıq idi ki, nasist cəlladları onu Franklın əlindən ala bilməzdilər. Onlar hər şeyi əsarətdə saxlaya, bədəninə istədikləri işgəncəni verə bilərdilər, amma Viktor Frankl özünüdərkətmə qabiliyyəti olan elə bir varlıq idi ki, başına gələnlərə kənardan baxa bilirdi. Onun daxili mahiyyəti sınımaz-sarsılmaz idi. Ətrafın ona necə təsir etməyini o özü öz daxilində müəyyən edirdi. Başına gələnlər arasında, yəni ona təsir edənlə (qıcıqla) onun reaksiyası arasında onun seçim azadlığı vardı – bu reaksiyanı seçmək azadlığı.

Ölüm düşərgəsində bu təsirlər (qıcıq) altında Frankl, məsələn, təsəvvür edirdi ki, o, həbs düşərgəsindən sonra azadlıqdadır, tələbələrə mühazirə

oxuyur. Xəyalən yeriyib auditoriyaya girir, kənardan özünü görürmüş kimi, tələbələrəni düşərgə həyatından danışırdı.

Bu əqli, emosional və əxlaqi təmrinləri dönə-dönə təkrar etməklə yaddaş və fantaziyasını səfərbər edən Frankl öz içində kiçik, hələ yaranmaqda olan azadlığını böyüdüdü – o bu azadlığı ilə nasist həbsxana gözətçilərindən daha çox azad idi. Nasistlər zahirən çox azad idi – sərbəst hərəkət edirdilər, azad seçimləri vardı, onun isə daha çox daxili azadlığı vardı, demək, öz imkanlarını reallaşdırmaq üçün daxili qüvvəsi vardı. Franklın ruh yüksəkliyi ətrafındakılar üçün nümunə idi, hətta bəzi gözətçilər üçün də. Əsirlikdə çəkdiyi əzab və çətinliklərinə rəğmən, o, həyatın mənasını tapmaqda və ləyaqətini qoruyub saxlamaqda insanlara kömək edirdi.

Görünməmiş ağır şəraitdə olmasına baxmayaraq, Frankl insanın özünüdərk etmə qabiliyyətindən yararlanıb insan təbiətinin fundamental prinsipini kəşf etdi – qıcıqla (təsirlə) reaksiya arasında insanın seçim azadlığı var.

Seçim azadlığı öz mahiyyətində o nadir keyfiyyətləri daşıyır ki, bu keyfiyyətlər bizi insan edir. Özünüdərk etmə ilə yanaşı, bizim təsəvvür etmək qabiliyyətimiz var – ətraf gerçəklikdən asılı olmayaraq xəyalən nəşə yaratmaq qabiliyyəti. Bizim vicdanımız var – bu, dərin daxili dərk etmədir – nə düzdür, nə səhvdir, bu, bizim davranış prinsiplərimizdir – fikirlərimizin hərəkətlərimizə nə qədər uyğun gəldiyini hiss etməkdir. Bundan başqa, bizim azad iradəmiz var – bu, hər hansı xarici təsirdən asılı olmayaraq, özünüdərk etməyə əsaslanıb hərəkət etmək qabiliyyətidir.

Hətta ən “ağıllı” heyvanlar belə yüksək məziyyətlərdən məhrumdur. Kompüter metaforasından istifadə etsək, deyə bilərik: onlar öz instinktləri, yaxud da təlim sayəsində proqramlaşdırılıblar. Onlara məsuliyyətli olmağı təlim edib öyrətmək olar, amma bu təlimə görə onlar məsuliyyət daşıya bilməz. Başqa sözlə, onlar təlimi istiqamətləndirə bilməz. Onlar proqramlaşdırmanı dəyişə bilməzlər. Onlar hətta başa düşmərlər ki, onlara təlim keçib öyrədirlər.

Amma məhz bu qiymətli insani keyfiyyətlərimiz sayəsində biz instinkt və təlimdən asılı olmayaraq, özümüz üçün yeni proqramlar yazmağa bilərik.



Heyvanların qabiliyyəti bundan ötrü nisbətən məhduddur, insanların qabiliyyəti isə intəhasızdır. Amma əgər instinktlərimizdən, proqramlardan, şərtlikdən və şəraitdən, qəbul edilmiş təcrübədən kənar hərəkət edib heyvan kimi yaşasaq, bizim də qabiliyyətimiz məhdud olacaq.

Determinizm paradigması heyvanların – siçovulların, meymunların, göyərçinlərin və itlərin, həmçinin əsəb və psixi pozğunluğu olan adamların davranışını öyrənməyin nəticəsi idi. Bu paradigma öz müəyyənliyi və qabaqcadan bəlli olması ilə bəzi tədqiqatçılarda maraq oyatsa da, bəşəriyyətin bütün tarixi və bizim özünüdərk etmə qabiliyyətimiz deyir ki, bu xəritə təsvir etdiyi əraziyə heç uyğun gəlmir.

Nadir insani qabiliyyətlərimiz bizi heyvanlar aləminin fəvqünə qaldırır. Zəngin insani potensialımızı reallaşdırmaq imkanı bu qabiliyyətlərin inkişaf dərəcəsiindən asılıdır. Qıcıq (təsir) və ona reaksiyamız arasında bizim ən böyük gücümüz – azadlığımız durur.

“Proaktivlik” anlayışı

İnsan təbiətinin fundamental prinsipini kəşf edən Frankl özü üçün dəqiq bir xəritə çəkib onun əsasında insanın birinci və ən mühüm – bütün vəziyyətlərdə yüksək effektivlik vərdişini – proaktivlik vərdişini inkişaf etdirdi.

“Proaktivlik” termini bu gün idarəçilik ədəbiyyatında geniş yayılsa da, lüğətlərdə ona rast gəlmirik. Bu termin sadəcə təşəbbüskar olmaqdan daha böyük məna daşıyır. Bu o deməkdir ki, insan olaraq həyatımız üçün biz özümüz məsuliyyət daşıyıq. Davranışımız ətraf şəraitdən yox, öz qərarlarımızdan asılıdır. Biz hisslərimizi dəyərlərə tabe edə bilirik. Biz həm baş verənlərin təşəbbüskarıyıq, həm də buna görə cavabdehik.

“Cavab” “cavabdehlik” sözünün köküdür – bu isə baş verənlərə öz cavabını vermək qabiliyyətidir. Yüksək effektiv insanlar özlərinin belə bir məsuliyyətini təsdiq edirlər. Onlar davranışlarını şəraitlə, vəziyyətlə, çətinliklərlə izah etmirlər. Onların davranışı ətraf şəraitin hisslərə söykənən nəticəsi deyil, onların şüurlu seçimlərinin nəticəsidir və dəyərlərə əsaslanır.

## Proaktiv model

Təbiətimiz etibarilə biz proaktivik, əgər həyatımız müxtəlif şərtlərdən asılı olmağa başlayırsa, demək, bu ona görədir ki, biz – bilərəkdən, ya bilməyərəkdən – öz seçimimizi etmişik və bu şərtlərlə bizi idarə etməyə imkan vermişik.

Belə seçim etməklə biz reaktiv oluruq. Reaktiv düşüncəli insanlar çox vaxt mövcud fiziki şəraitin basqısı altında olurlar. Hava pisdirsə, bu, onların əhvalına, işinə təsir edir. Proaktiv insanlar öz havalarını özlərində gəzdirlər. Yağış yağır, ya günəş çıxır – onlar üçün fərqi yoxdur. Onları hərəkətə sövq edən dəyərlərdir və əgər onlar üçün işin yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi dəyərdirsə, onda bu, havanın necə olmasından asılı olmayacaq.

Reaktiv düşüncəli insanlar ətraf mühitin sosial şərtlərindən – “sosial hava”dan da asılı olurlar. Ətraf onlara yaxşı münasibət bəsləyirsə, demək, hər şey yaxşıdır, pis münasibət görəndə isə onlar özünə qapanır, müdafiə mövqeyi tuturlar. Reaktiv adamlar emosional həyatlarını ətrafdakıların davranışına uyğun qururlar, bununla da başqa adamların zəifliyi ilə “idarə olunurlar”.

İmpulsiv reaksiyanı öz dəyərlərinə tabe etmək qabiliyyəti proaktiv insanların mahiyyətindədir. Reaktiv insanları hisslər, şərait, vəziyyət və ətraf mühit hərəkətə gətirir. Proaktiv insanları isə dəyərlər hərəkətə gətirir – diqqətlə düşünülmüş, ölçülüb-biçilmiş və qəbul edilmiş dəyərlər.

Proaktiv insanlara da xarici amillər təsir edir – fiziki, sosial, yaxud psixoloji amillər. Amma onların bu qıcığa reaksiyası – bilərəkdən, yaxud bilməyərəkdən – onların öz seçimidir, dəyərlərə əsaslanan seçimi.

Eleonora Ruzvelt belə demişdi: “Heç kim sizi incidə bilməz, sizin buna razılığınız olmasa”. Yaxud Qandinin sözü ilə desək: “Özünəhörmət hissini bizdən heç kim ala bilməz, əgər özümüz onu verməsək”. Bizim geri çəkilməyə hazır olmağımız, başımıza gələnlərlə barışmağımız bizə daha çox ziyan vurur, nəinki baş verənlərin özü. Bilirəm, bu fikri emosional tərəfdən qəbul etmək çox çətin, xüsusən, uzun illər ərzində öz

bədbəxtliyimizə şərait və başqa adamların əməlləri ilə bəraət qazandırandan sonra. Amma nə qədər ki, insan səmimiyyətlə və vicdanla deyə bilmir ki, “Bu gün mən olduğum kimiyəm, çünki dünən özüm belə seçmişəm”, bu insan deyə bilməz: “Mən başqa bir seçim edirəm”.

Bir dəfə Sakramentoda proaktivlik mövzusunda mühazirə oxuyurdum. Mühazirənin ortasında bir qadın birdən ayağa qalxıb nəsə emosional danışmağa başladı. Auditoriya böyük idi, dinləyicilər ona tərəf çevrilib baxanda qadın elə bil qəfildən nə etdiyini xatırladı, utandı və yerində oturdu. Amma, görünür, sakitləşə bilmirdi, yerindəcə ətrafındakılara nəsə izah etməyə başladı. Çox məmnun görünürdü.

Fasiləni gözləmədim, dərhal qadına yaxınlaşıb nə baş verdiyini, niyə belə həyəcanlandığını soruşdum.

– Təsəvvür etməzsiniz ki, başıma nə gəlib! – qadın bərkdən dedi. – Mən bir kişiyə dayəlik edirəm. Bilirsiniz, necə deyincən və nankor adamdır! Nə eləyirəmsə, xoşuna gəlmir. Heç vaxt heç nəyi bəyənmir. Təşəkkür-zad da yoxdur. Hər şeydə nöqsan axtarır. Bu adam həyatımı dəhşətə döndərüb. Tez-tez acığımı doğmalarımdan çıxıram. Başqa dayələr də ondan belə çəkirlər. Allaha dua eləyirik ki, ölsün, canımız qurtarsın. İndi isə siz vicdansızcasına deyirsiniz ki, bizim razılığımız olmasa, heç kim, heç nə bizi incidə bilməz, guya ki, belə bir məşəqqətli həyatı mən özüm seçmişəm. Odur ki, mən dediyinizlə razı ola bilmədim. Elə hey fikirləşdim. Sonra özümdən soruşdum: “Bu işdə mən öz reaksiyama seçməyə gücüm çatırmı?” Başa düşəndə ki, belə bir gücüm var, bu acı həbi udub anladım ki, bu lənətə gəlmiş həyatı özüm seçmişəm, onu da dərk etdim ki, istəsəm bu mənfur vəziyyətdən çıxaram, bu əzablardan qurtararam! Bu dəmdə ayağa qalxdım. Mənə elə gəlirdi ki, məni San-Kventin həbsxanasından buraxıblar. Var gücümlə qışqırmaq istəyirdim: “Mən azadam! Mən həbsdən buraxılmışam! Bundan sonra imkan vermərəm ki, başqalarının mənə münasibəti məni idarə etsin”.

Bizi ağrıdan baş verənlər deyil, bizim baş verənlərə münasibətimiz bizi ağrıdır. Şübhəsiz, ola bilsin, baş verənlər bizə fiziki, yaxud iqtisadi çətinliklər gətirsin, dərdimizi artırsın. Amma bizim xarakterimiz, daxili mahiyyətimiz bundan heç cür əziyyət çəkməməlidir. Əslində,

xarakterimiz ən ağır sınaqlarda döyülüb-bərkiyir, daha ağır vəziyyətlərdə zəruri olan daxili gücümüz – azadlığımız məhz belə sınaqlarda böyüyür, inkişaf edir, başqalarını da ruhlandırır.

Frankl ən ağır vəziyyətlərdə daxili azadlığını inkişaf etdirə və ətrafındakılara xeyirxah, ruhlandırıcı təsir göstərə bilən bir çox adamlardan biridir. Vyetnam müharibəsində əsir düşmüş amerikalı əsgərlərin danışdıqları bu daxili azadlığın gücə çevrilməsini, bu gücdən məsuliyyətlə istifadə etməyin həbsxana nizam-intizamına və digər dustaqlara təsirini bir daha inandırıcı şəkildə göstərir.

Hər birimiz elə adamlar tanıyırdıq ki, həyatında ağır vəziyyətə düşüb, ya da uzun sürən ağır xəstəliklərə düşər olub sağalmaz fiziki zədə alsalar da, emosional gücünü, həyat eşqini təəccüblü dərəcədə qoruyub saxlayırlar. Onların nümunəsi bizi necə də ruhlandırır?! Biləndə ki, birisi üzləşdiyi çətin sınağa mətanətlə sinə gərib, öz əzablarına qalib gəlib, bu hiss adamın qəlbini rıqqətə gətirir, ruhlandırır, o şəxs bizim üçün həyatın ən uca dəyərlərinin təcəssümünə çevrilir.

Ailəmizin nəcib dostu, xərçəng xəstəliyinə tutulmuş Kerolla keçirdiyimiz dörd ili Sandra ilə birgə həyatımızın ən parlaq dövrü hesab edirik. O, Sandranın rəfiqələrindən biri, son 25 ildə isə ən yaxın rəfiqəsi idi.

Xəstəlik son mərhələsinə çatanda Sandra onun yatağı başında oturub, həyat tarixçəsini yazmaqda ona kömək edirdi. Bu ağır, uzun çəkən saatlardan sonra evə qayıdanda Sandra rəfiqəsinin mətanətinə heyranlığını gizlətmir, onun öz uşaqlarına məktub yazmaq, vaxtı gələndə bu məktubları onlara çatdırmaq arzusundan fəxrlə danışdı. Kerol çalışdı ki, ağrıkəsicilərdən az istifadə etsin, şüurunu və ruhi vəziyyətini idarə etsin. Sonra fikirlərini diktofona deyir, ya da birbaşa Sandraya yazdırırdı. Kerol o qədər proaktiv, o qədər cəsur, başqalarının dərdi-sərinə o qədər həssas idi ki, yanındakılara da ruhən güc verirdi.

Kerol vəfat edəndən bir gün əvvəl onun gözlərinə baxanda nə hisslər keçirdiyimi heç vaxt unuda bilmərəm. Onlarda hətta bu məşum xəstəliyə təslim olmayan necə daxili bir güc vardı!? Onun gözlərindən coşqun bir

xarakter boylanırdı, baxışları yaxşılıq etmək istəyi, xidmət göstərmək həvəsi, sevgi, qayğıkeşlik və minnətdarlıqla dolu idi.

Mən bir neçə dəfə dinləyicilərdən soruşmuşam ki, onlardan kim ölən, amma son nəfəsinə qədər həyat eşqini tərk etməyən, heyrətamiz dözümlü nümayiş etdirən, sevgi və həssaslıqla başqalarına da faydalı olmağa çalışan bir adamın yanında olub. Adətən, auditoriyanın yalnız dördüdə biri təsdiq cavabı verirdi. Sonra soruşdum ki, kim o adamları heç vaxt unutmayacaq, kim müvəqqəti də olsa, onların mərdanəliyindən ruhlanıb, kimə bu möhkəm təsir edib, sonra onu şəfqət və mərhəmət hissində sövq edib. Demək olar ki, hamısı təsdiq cavabı verdi.

Viktor Frankla görə, həyatda üç cür əsas dəyər var: eksperimental (təcrübi), yaxud başımıza gələnlər; yaradıcı, yaxud özümüzün həyat verdiyimiz dəyərlər; bir də münasibət bildirən dəyərlər, yaxud çətin vəziyyətlərdə bizim reaksiyamızı xarakterizə edən dəyərlər, məsələn, uzun sürən xəstəliklər zamanı.

Mənim özümün insanlarla iş təcrübəm Franklin belə bir fikrini təsdiq edir ki, bu dəyərlərin ən yüksəyi münasibət dəyərləridir. Başqa sözlə, ən yüksək əhəmiyyəti o daşıyır ki, həyatda başımıza gələnlərə biz necə reaksiya veririk.

Ağır vəziyyətlər tez-tez paradigma dəyişiminə (Paradigma Shift) səbəb olur, adamların dünyaya, özlərinə və başqalarına baxışını, həmçinin həyatın tələblərinə münasibətini dəyişdirir. Onların nisbətən geniş qavrayışında elə münasibət dəyərləri var ki, bizim hamımızı yüksəldir və ruhlandırır.

**Təşəbbüs göstərmək**

İnsan təbiətinə hərəkət etmək xasdır, təsir obyektinə olmaq yox. Bu, bir tərəfdən, bizə müəyyən şəraitdə öz reaksiyamızı seçmək qabiliyyəti aşılayır, digər tərəfdən, bizi sövq edir ki, bu şəraiti özümüz formalaşdıraq.

Təşəbbüsü ələ almaq o demək deyil ki, nəzakətsizlik edəsən, başqalarını tənqə gətirəsən, heç kimi saymayasan. Bu o deməkdir ki, hadisələrin müəyyən bir istiqamətdə inkişaf etməsi üçün məsuliyyət daşıyasan.

Mən yaxşı iş tapmaq istəyənlərə həmişə deyirəm ki, daha çox təşəbbüs göstərsinlər: öz maraqlarını, qabiliyyətlərini yoxlasınlar, sənaye sahələrini, marağında olduqları təşkilatın hətta spesifik problemlərini öyrənsinlər, sonra isə effektiv təqdimatla çıxış etsinlər, görək onların bacarığı təşkilatın hansı problemini həll edə bilər. Bu, “problemin həllini satmaq” adlanır və biznesdə uğur qazanmağın əsas paradigmasıdır.

Adamlar, adətən, mənimlə razılaşırdılar, əksəriyyəti görürdü ki, işə düzəlmək və xidmət yerində inkişaf etmək üçün belə yanaşma nə qədər düzgün və faydalı ola bilər.

Amma onların bir çoxu düzgün olan addımı atmadılar və təbii ki, niyyətlərini həyata keçirmək üçün təşəbbüs göstərə bilmədilər.

– Bilmirəm, hara gedim, maraq və qabiliyyətimi harada yoxlayım?

– Hər hansı sahənin, ya təşkilatın problemlərini necə öyrənirəm? Heç kim kömək etmək istəmir.

– Təsəvvür etmirəm, necə təqdimat eləyirlər? Effektiv təqdimat nə deməkdir?

Çoxları gözləyir ki, nəşə baş versin, kimsə onların qayğısına qalsın. Amma yaxşı iş tapanların hamısı proaktiv insanlardır: onlar problemi həll edirlər, problem haqqında danışırlar, onlar təşəbbüs göstərir, düzgün prinsiplərə əsaslanıb lazım olan hər şeyi edirlər ki, problem həll olunsun.

Ailəmizin hətta ən kiçik üzvü belə məsuliyyətsiz bir mövqe tutub gözləyəndə ki, kimsə təşəbbüs göstərəcək, ona nəşə təklif edəcək, biz ona deyirik:

– “A”-ni və “T”-ni (ağıl və təşəbbüskarlıq) işlət!

Demək lazımdır ki, belə vaxtlarda tez-tez eşitdiyimiz cavab belə olur:

– Hə də, gərək “A”-ni və “T”-ni işlədim...

İnsanları məsuliyyətli olmağa çağırmaq onları əskiltmək deyil, onlara dayaq olmaqdır. Proaktivlik insan təbiətinin bir parçasıdır, ola bilər, proaktivlik haradasa mürgüləsin, amma o var. Başqalarının proaktiv

təbiətinə hörmət edərkən biz onlara sosial güzgüdə aydın görünən, təhrif olunmamış ən azı bir təklif edirik.

Şübhəsiz, burada insan yetkinliyinin səviyyəsini nəzərə almaq lazımdır. Emosional cəhətdən çox asılı olan adamlardan effektiv yaradıcı əməkdaşlıq gözləmək olmaz. Amma heç olmasa təbiətin onlara verdiyini möhkəmləndirə bilərik, elə bir mühit yarada bilərik ki, burada insanlar öz təbii imkanlarından istifadə edərək, tədricən yalnız özlərinə güvənməklə problemlərini həll edə bilsinlər.

Təsir etmək, yoxsa təsir obyektinə olmaq?

Təşəbbüskar və təşəbbüssüz adamlar bir-birindən gecə-gündüz kimi fərqlənirlər. Söhbət 25-50 faiz effektivlik fərqiindən getmir. Mən 5000 dəfə çox faiz fərqiindən danışırım, xüsusən, əgər ağıllı, düşüncəli və başqalarına qarşı həssas olan adamlardan söhbət gedirsə.

Həyatda effektiv P/PC balansını yaratmaq üçün təşəbbüs göstərmək lazımdır. Yeddi Vərdişə də yiyələnmək üçün təşəbbüs gərəkdir. O biri altı vərdişi öyrəndikcə görəcəksiniz ki, onların hər birinə yiyələnmək sizdə proaktivliyin inkişaf dərəcəsiindən asılıdır. Onların hər biri sizin üzərinizə hərəkət etmək, fəaliyyət göstərmək məsuliyyəti qoyur. Əgər siz kənardan təsir gözləyirsinizsə, hökmən bu təsirin altına düşəcəksiniz.

Bir dəfə məişət avadanlığı istehsal edən iyirmi müxtəlif müəssisədən gəlmiş bir qrup adamla işləyirdim. Onlar üç aydan bir görüşür, burada təcrübə və problemlərini açıq və səmimi şəkildə bölüşürdülər.

İqtisadi tənəzzül dövrü idi, həmin sahə daha çox ziyan çəkmişdi. Məşğələyə başlayanda dinləyicilərim çox pis əhvali-ruhiyyədə idi.

Birinci gün biz bu məsələni müzakirə etdik: “Nə baş verir və nə üçün?” O vaxt çox şey baş verirdi. Bazar konyukturası heç əlverişli deyildi. Hər yanda işsizlikdi. Məşğələ iştirakçılarının çoxu öz müəssisələrini qoruyub saxlamaq üçün öz dost-tanıqlarını da işdən azad etmişdilər. Məşğələ gününün axırına yaxın iştirakçıların əhvalı bir az da pisləşmişdi.

İkinci gün müzakirə olunan məsələ belə idi: “Gələcəkdə bizi nə gözləyir?” Biz hazırkı vəziyyətin inkişaf tendensiyalarını təhlil edirik,

deyirdik ki, bu dəyişikliklər bizim gələcəyimizi müəyyən edəcək. Günün axırına yaxın iştirakçılarda daha böyük depressiya vardı. Hamı bilirdi ki, vəziyyət yaxşılaşmazdan qabaq daha da pisləşməlidir.

Ona görə də üçüncü gün proaktiv məsələni müzakirə etdik: “Vəziyyətlə bağlı bizim reaksiyamız necədir? Nə etmək istəyirik? Belə vəziyyətdə biz necə təşəbbüs göstərə bilərik?” Səhər xərclərin idarə edilməsi və azaldılmasını müzakirə etdik. Günorta bazarın genişləndirilməsi imkanlarını götür-qoy etdik. Bütün bu məsələlərlə bağlı xeyli baş sındırdıq, sonra bir neçə praktik, həlli mümkün olan işlərə toxunduq. Bu dəfə müzakirə iştirakçıları nikbin bir əhval-ruhiyyə, ümid və proaktivlik nümayiş etdirdilər.

Üçüncü günün axırında konfransımızı yekunlaşdırıb belə bir suala cavab verməli olduq: “İşlərimiz necədir?”

Cavab üç hissədən ibarət idi:

Birinci hissə. Biz çətin vəziyyətə düşmüşük, vəziyyətin inkişaf tendensiyaları deyir ki, vəziyyət yaxşılaşmazdan qabaq daha da pisləşəcək.

İkinci hissə. Amma bizim xərcləri idarə etmək, azaltmaq və bazarda pay bölgümüzü artırmaq üçün yaxşı planlarımız mövcuddur.

Üçüncü hissə. Beləliklə, işlər əvvəlkindən yaxşı gedir.

Reaktiv düşüncəli adam buna nə deyərdi? Bax, belə: “Boş yerə özünüzü yormayın! Faktlara baxın! Siz yalnız yaxşı tərəfləri görməyə adət etmişiniz. Tez-gec həqiqəti görməli olacaqsınız!” Pozitiv düşüncə ilə proaktivlik arasında fərq məhz budur. Biz isə hər iki halda həqiqətin gözünün içinə baxmağa çalışırıq – həm indiki vəziyyətin, həm də gələcək layihələrin.

Hər şey bir yana, bu realıq bizə deyir ki, biz özümüz bugünkü və gələcək vəziyyətə qarşı pozitiv reaksiya göstərə bilərik. Əgər həqiqətin gözünün içinə dik baxmasaydıq, onda belə bir fikirlə barışmalı olardıq ki, bizim həyatımızı ətrafımızda baş verənlər müəyyənləşdirir.



Biznesin müxtəlif növləri, ictimai qruplar və təşkilatlar, o cümlədən ailələr proaktiv ola bilərlər. Onlar təşkilatın daxilində proaktiv mədəniyyət yaratmaq üçün proaktiv insanların güc və qabiliyyətini birləşdirə bilərlər. Müəssisələr heç də xarici mühitin mərhəmətindən asılı olmalı deyil, onlar, birləşdirdikləri insanların dəyər və məqsədlərini reallaşdırmaq üçün təşəbbüs göstərə bilərlər.

Öz nitqinizə qulaq asın

Bizim münasibət və davranışlarımız bizim paradigmamızdan irəli gəlidiyi üçün, ətraflı təhlil onların mahiyyətini təşkil edən “xəritələr” haqda təsəvvür yarada bilər.

Reaktiv insanlar öz nitqində elə sözlərdən istifadə edirlər ki, onların məsuliyyətini azaltmış olsun.

– Mən beləyəm də... Özümü dəyişə bilmərəm ki...

– O məni özümdən çıxarır... Mən özümə cavabdeh deyiləm... Mən özümü ələ ala bilmirəm, nəyə məni idarə edir...

– Mən bunu edə bilmərəm. Sadəcə, vaxtım yoxdur. Məni vaxt idarə edir, heç nəyi vaxtında çatdırmıram.

– Əgər arvadım bir az səbirli olsaydı... Elə bil kimsə qoymur effektiv işləyim...

– Gərək bunu eləyim. Şərait və ətraf imkan vermir, mən bunu eləməyə məcburam. Özümdən asılı deyil...

Reaktiv nitq

Proaktiv nitq

Burada mənim əlimdən bir şey gəlməz.

Mən başqa cür ola bilmirəm.

O məni lap hövsələdən çıxarıb.

Onlar buna imkan verməz.

Mən bunu etməliyəm.

Mən bacarmıram...

Mən etməliyəm...

Əgər...

Bəlkə başqa bir yol var?

Onda başqa cür eləyəyəm...

Mən dərhal özümü ələ alıram.

Mən effektiv bir təqdimat eləyəcəyəm.

Nə uyğun gəlsə, onu edəcəyəm.

Özüm seçirəm...

Belə daha yaxşı olar...

Edəcəyəm...

Reaktiv insanın nitqi determinizm paradigmasına əsaslanır. Onun bütün mahiyyəti məsuliyyətini özündən uzaqlaşdırmaqdır: Mən baş verənlərə cavabdeh deyiləm. Bilmirəm, necə davranım...

Bir dəfə tələbələrimdən biri mənə yaxınlaşdı:

– Mənə dərstdən icazə verərsinizmi? Mən tennis yarışına getməliyəm.

– Siz getməyə məcbursunuz, yoxsa getmək istəyirsiniz? – mən soruşdum.

– Doğrudan, getməliyəm! – tələbə sevinclə səsləndi.

– Getməsəniz, nə olar?

– Yəqin... komandadan çıxaracaqlar...

– Çıxarsalar, nə olar? Yəqin ki, bu, xoşuna gəlməz...

– Heç xoşuma gəlməz.

– Başqa sözlə, getmək qərarına gəlmisiniz, çünki komandada qalmaq istəyirsiniz. Bəs mənim dərsimi buraxsanız, nə olar?

– Bilmirəm.

– Bir düşünün... Dərsi buraxsanız, bunun təbii nəticəsi nə olacaq?

– Siz məni dərslərdən tamam xaric etməyəcəksiniz, yox?

– Bu, sosial bir nəticə olacaq. Həm də süni bir nəticə. Əgər tennis komandasında olmasanız, demək, oynamazsınız. Bu təbiidir. Amma əgər dərslə girməsəniz, bunun təbii nəticəsi nə olacaq?

– Yəqin bilik almayacağam.

– Tamamilə düzdür. Ona görə də siz o biri nəticə ilə bu biri nəticəni müqayisə edib, sonra qərar verin. Seçim sizindir. Amma mən sizin yerinizə olsam, tennis yarışına gedərdim. Bir də ki, heç vaxt deməyin ki, nəyisə etməyə məcbursunuz.

– Onda mən tennisə gedirəm, – deyə tələbə mənimlə razılaşdı.

– Həm də mənim dərsimi buraxaraq? – qəsdən lap çox təəccübləndim.

Məsələnin ciddiliyi burasındadır ki, bu reaktiv dil öz-özünü reallaşdıran proqnozlara çevrilir. İnsanlar özlərinin əvvəldən determinasiya olunduqlarına getdikcə daha çox inanır, bu inama özlərində sübut da tapırlar. Getdikcə özlərini daha çox şəraitin qurbanı kimi görürlər, vəziyyəti belə qiymətləndirirlər – “biz neyləyə bilərik, həyat, tale bizim əlimizdə deyil”. Onlar başlarına gələn hər şeydə xarici amilləri – başqa adamları, şəraiti, hətta ulduzları günahkar bilirlər.

Seminarların birində proaktivlik anlayışından danışdırdım, dinləyicilərdən biri soruşdu:

– Stiven, danışdıqlarınız xoşuma gəlir, amma vəziyyətdən vəziyyətə fərq var. Məsələn, mənim ailəm. Mən çox narahatam. Arvadımla mən bir-birimizə əvvəlki hissləri bəsləmirik. Ola bilsin, sadəcə, mən daha onu sevmirəm, yəqin o da... Mən nə edə bilərəm?

– Yəni aranızda heç bir hiss qalmayıb?

– Elədir, – o dedi. – Amma bizim üç uşağımız var. Bəs onların taleyi necə olsun? Nə məsləhət görürsünüz?

– Arvadınızı sevin! – dedim.

– Deyirəm, axı, heç bir hiss qalmayıb...

– Mən də deyirəm, onu sevin!

– Siz məni başa düşmürsünüz, aramızda heç bir sevgi hissi yoxdur daha...

– Onda onu sevin! Hissləriniz yoxa çıxıbsa, demək, onu sevmək üçün səbəb var.

– Amma sevgi yoxdursa, necə sevəsən?

– Qulaq asın, dost, “sevmək” feilidir, hərəkət bildirir. “Sevgi” isə hissdir – sevməyin, hərəkət etməyin nəticəsi olan hiss. Hərəkət edin! Sevin! Lütf göstərin ona! Qurban olun! Qulaq asın ona! Ağrı-acısına şərik olun! Qiymətləndirin onu! Dəstək olun! İndi onu sevməyə hazırsınız?

İnkişaf etmiş cəmiyyətlərin ən gözəl bədii nümunələrində “sevmək” feili var. Reaktiv düşüncəli insanlar bunu “hisslərə” çeviriblər. Onları hisslər idarə edir. Hollivud illər boyu bizə belə bir inam təlqin edir ki, biz baş verənlərə görə cavabdeh deyilik, guya biz yalnız hisslərimizin meyvəsiyik. Amma Hollivud ssenarisi gerçəyin obyektiv təsviri deyil. Və əgər hərəkətlərimizi hisslər idarə edirsə, onda bu o deməkdir ki, özümüz məsuliyyətimizi atmaqla buna yol veririk.

Proaktiv insanlar sevgini hərəkətə çevirirlər. Sevmək nə isə etməkdir, nəyisə qurban verməkdir, özünü fəda etməkdir – özünü körpəsinə fəda edən ana kimi. Bilmək istəyirsinizsə sevgi nədir, özünü başqaları üçün fəda edən insanlara baxın – hətta onların xətrinə dəyənlər üçün özlərini fəda edirlər – hətta bunun qarşılığını görməsələr belə. Valideynsinizsə, özünü qurban verməyə hazır olduğunuz övladınıza bəslədiyiniz sevgiyə baxın. Sevgi dəyərdir, sevənin hərəkətlərində təzahür edən dəyər. Proaktiv insanlar hissləri dəyəərə tabe edirlər. Hiss-sevgini hərəkət-sevgi ilə qaytarmaq olar.

Qayğı dairəsi. Təsir dairəsi.

Proaktivliyimizin dərəcəsini müəyyən etmək üçün daha bir yol vardır – bilmək lazımdır ki, vaxt və enerjimizin çoxunu nəyə həsr edirik. Hər birimizin çoxlu qayğısı var – sağlamlığımız, uşaqlarımız, işdəki problemlərimiz, milli borc, nüvə müharibəsi təhlükəsi. Bütün bunları bizə xüsusi emosional, yaxud əqli təsir etməyən şeylərdən ayıraraq “Qayğı Dairəsi”ndə yerləşdirə bilərik.

Bizim “Qayğı Dairəsi”nə nəzər yetirsək, görərik ki, orada olan şeylərdən bəzisini idarə edə bilmirik, bəziləri isə bizim təsir dairəmizdədir. Bu ikinciləri birləşdirib miqyasca daha kiçik olan Təsir Dairəsində yerləşdirək.

Bu dairələrdən hansına vaxt və enerjimizin çoxunu həsr etdiyimizi müəyyənləşdirməklə proaktivliyimizin dərəcəsini təyin edə bilərik.

Proaktiv insanlar səylərini Təsir Dairəsi üzərində cəmləyirlər. Enerjilərini özlərinin təsiri altında olan şeylərə yönəldirlər. Onların enerjisi pozitiv xassəyə malikdir və Təsir Dairəsini böyüdür, genişləndirir.

Reaktiv düşüncəli insanlar isə əksinə, səylərini Qayğı Dairəsində sərf edirlər. Onlar diqqət və səylərini təsir etmək gücündə olmadıqları başqa adamların zəif cəhətlərinə, xarici mühit və şərait problemlərinə yönəldirlər. Daima şikayətlənir, kimisə, nəyisə günahlandırır, reaktiv danışır, özünü şəraitin, daha nəyinsə qurbanı hiss edirlər. Bu zaman hasil etdikləri neqativ enerji bu adamların nəşə edə biləcəkləri sahələrə göstərdiyi laqeydliklə birlikdə onların Təsir Dairəsini sıxır, kiçildir.

Proaktiv fokus

(pozitiv enerji Təsir Dairəsini genişləndirir)

Fikrimizi Qayğı Dairəsinə cəmləməklə onun daxilində olan şeylərə imkan veririk ki, bizi idarə etsinlər. Pozitiv dəyişikliklər üçün zəruri olan proaktiv təşəbbüslər göstərmirik.

Reaktiv fokus (neqativ enerji Təsir Dairəsini kiçildir)

Yuxarıda məktəbdə ciddi problemləri olan oğlumla bağlı sizə demişdim. Mən də, arvadım Sandra da onun bu aşkar nöqsanına görə çox narahat

idik. Üstəgəl, ətrafdakıların onun bu çatışmazlığına münasibəti...

Amma bunların ikisi də bizim Qayğı Dairəmizə daxil idi. Fikrimizi bunların üzərində cəmləsək də, heç nəyə nail olmadıq, əksinə, bu işdə qabiliyyətsizliyimizi hiss etdik – oğlumuzun isə vəziyyəti daha da pisləşdi.

Biz yalnız o vaxt, Təsir Dairəmizdən istifadə edib öz paradiqlarımıza əsaslananda pozitiv enerji yaratmağa başladıq, bu enerji özümüzü dəyişdirdi, nəhayət, oğlumuz da təsir etdi. Öz üzərimizdə işləyərək, biz oturub yaranmış vəziyyətin dərini çəkməkdənsə, vəziyyətə təsir edə bildik.

Bəzən elə olur ki, vəzifə səlahiyyətindən, var-dövlət və ictimai statusundan, ya da geniş əlaqələrindən istifadə edən bir insanın Təsir Dairəsi onun Qayğı Dairəsindən daha geniş olur.

Bu vəziyyət daha bir reaktiv və eqoist həyat üslubunu təmsil edir, həm də daha çox Qayğı Dairəsi üzərində cəmləşir və belə demək mümkünsə, insanda emosional fərasətsizliyin nəticəsidir.

Proaktiv insanlarda Qayğı Dairəsi Təsir Dairəsindən kiçik olmur. Bu tip insanlar öz təsir imkanlarından effektiv istifadə etməkdə məsuliyyət daşıyırlar və bu imkanlarını Qayğı Dairəsində onlar üçün prioritet olan şeylərə yönəldirlər.

Birbaşa nəzarət, dolayı yolla

nəzarət və nəzarətdən kənar

Üzləşdiyimiz problemlər üç kateqoriyadan birinə aiddir: birbaşa nəzarətimiz altında olan problemlər (o problemlər ki, həlli bizdən asılıdır); dolayı yolla nəzarət etdiyimiz problemlər (həlli həm də başqalarından asılı olan problemlər); nəzarətdən kənar olan problemlər (həlli mümkün olmayan problemlər, məsələn, bizim keçmişimiz, ya da yaranmış real vəziyyət). Proaktiv yanaşma o deməkdir ki, hər üç tip problemin həllində ilk addım bugünkü Təsir Dairəmiz daxilində atılmalıdır.

Birbaşa nəzarətimiz altında olan problemlər vərdişlərimiz üzərində işləməklə həll olunur. Aydınır ki, bu problemlər bizim Təsir Dairəmizdədir. Bunlar 1-ci, 2-ci və 3-cü Vərdişlərin “Şəxsi Qələbə”sidir.

Dolayı yolla nəzarət etdiyimiz problemlər öz təsir üsullarımızı dəyişməklə həll olunur. Bunlar 4-cü, 5-ci və 6-cı Vərdişlərin “İctimai Qələbə”sidir. Mən insanın təsir üsullarının bir-birindən fərqlənən 30-dan çox növünü qeyd edərdim. Şəfqət hissi qarşıdurmadan, şəxsi nümunə sözlə inandırmaqdan fərqləndiyi kimi. İnsanların çoxu üç-dörd belə üsul tanıyır. Onlar, adətən, dilə tutur, inandıрмаğa çalışır, bu kömək etməyəndə ya boş buraxır, əl çəkir, ya da “döyüşür”. Amma köhnə, səmərəsiz üsullardan istifadə edib daim başqa birisini “islah” etmək əvəzinə insanlara təsir etməyin yeni yollarını axtarıb tapa bilmək ideyası adamın idrakına qol-qanad verir.

Nəzarətdən kənar problemlər bizdən yalnız onu tələb edir ki, məsuliyyəti üzərimizə götürüb üzümüzün qayğılı ifadəsini təbəssümlə əvəz edək, həmin problemləri sakitcə, necə var elə qəbul edək, onlarla bərabər, dinc, yanaşı yaşayaq – hətta xoşumuza gəlməsə belə. Bu halda problemlərə imkan vermirik ki, bizi idarə etsinlər. Bu halda Anonim Əyyaşlar Cəmiyyətinin (belə bir sosial şəbəkə var – tərç.) duaları ruhunda Allaha xitab edirik: “İlahi, mənə cəsarət ver, dəyişə bildiyimi və dəyişməli olanı dəyişim, mənə itaətkarlıq ver, dəyişməli olmayan şeyləri necə var elə qəbul edim, mənə ağıl ver, bunlar arasındakı fərqi bilim”.

Problemlər hansı kateqoriyaya aid olur-olsun, onun həlli üçün ilk addımı atmaq bizim əlimizdədir. Vərdişlərimizin dəyişməsi, habelə təsir üsullarımızın və nəzarətdən kənar problemlərə münasibətimizin dəyişməsi Təsir Dairəsinin içində baş verir.

**Təsir Dairəsini genişləndirərək**

Baş düşəndə ki, vəziyyətə öz reaksiyamızı müəyyən edərkən biz vəziyyətin özünə də ciddi təsir edirik, bu, adamı ruhlandırır. Kimyəvi formulun bir hissəsini dəyişəndə biz onun nəticəsini tamam dəyişirik.

Mən çox dinamik bir şəxsin direktor olduğu bir təşkilatda bir neçə il işləmişəm. O, inkişafın yeni tendensiyalarını hiss edirdi. İstedadlı, bacarıqlı, yaradıcı adam idi, hamı da bunu bilirdi. Amma idarəçiliyi diktator tərzində idi. Adamlara oyuncaq kimi yanaşırdı, guya onların heç bir fikri ola bilməzdi. Tabeliyindəkilərlə belə danışırdı: "Gedin ora... Onu gətirin... İndi bunu eləyin... İndi isə onu... Qərarı mən qəbul edirəm!"

Bu şəxs, nəticədə, bütün işçi heyətini özünə qarşı çevirmişdi. Adamlar dəhlizlərdə yığılır, rəisdən bir-birinə şikayət edirdilər. Onlar yaranmış vəziyyəti çox ciddi və dəlillərlə müzakirə edir, vəziyyətdən çıxmaq üçün təkliflər verirdilər. Amma onlar uzun-uzadı danışırdı, baş verənlər üçün məsuliyyəti rəhbərliyin bu "zəif" cəhəti üzərinə qoyurdular.

– Bilirsiniz, necə oldu? – birisi deyirdi. – O gün şöbəmizə gəlmişdi. Mən işi planlaşdırıb hər şeyi hazırlamışdım. O gəlib tamam ayrı bir göstəriş verdi. Təsəvvür edirsiniz, aylarla işlədiyim planın üstündən xətt çəkdi. Bilmirəm, indi onunla necə işləyim. Nə vaxt o, pensiyaya gedəcək, canımız qurtaracaq?

– Onun hələ əlli doqquz yaşı var, – o birisi deyirdi. – Hələ altı il də gözləməli olacaqsan...

– Bilmirəm, heç nə bilmirəm... Belə adamlar, adətən, heç pensiyaya çıxmırlar...

Amma aşağı vəzifəli rəhbərlərdən biri proaktiv idi. O, hisslərə yox, dəyərlərə əhəmiyyət verirdi. Təşəbbüskar idi, hadisələrin inkişafını görürdü. Müəssisə rəhbərinin zəif cəhətlərinə göz yummurdu, amma tənqid etmək əvəzinə, çalışırdı ki, direktorun avtoritar idarə üsulunu bir yolla kompensasiya etsin, işçilərlə direktor arasında "bufer" rolunda çıxış edirdi. Eyni zamanda direktorun güclü cəhətlərinə arxayın idi – onun dünyagörüşü, istedadı və yaradıcılıq qabiliyyətinə inanırdı.

Bu şəxs bütün fikrini öz Təsir Dairəsi üzərində cəmləmişdi. Ona da oyuncaq kimi, "buyruq qulu" kimi yanaşırdılar. Amma o, tələb olunandan artıq iş görürdü. O, direktorun nə istədiyini bilirdi. Onun "qayğı"larını başa düşməyə çalışır, başa düşəndən sonra direktora məruzə edərkən vəziyyətlə bağlı öz təhlillərini də söyləyir, bəzi tövsiyələr də verirdi.



Bir gün direktor hansısa məsələ ilə bağlı məni məsləhətə çağırdı.

– Stiven, mən sadəcə inana bilmirəm ki, bu adam bu işi necə görüb? O, tələb etdiyim məlumatı mənə verdi, üstəlik öz təhlillərini də söylədi. Bu təhlillər mənə çox lazım idi. Onun dedikləri məni narahat edən problemlərin kontekstini də əhatə edirdi. Sonra da tövsiyələrini dedi. Onun tövsiyələri təhlillərinə əsaslanırdı, təhlilləri isə faktiki məlumatlara uyğun idi. Əla işçidir! İndi mən işimizin bu cəhətindən arxayın ola bilərəm.

Növbəti iclasda, icra rəhbərləri hamısı “onu eləyin”, “bunu eləyin” göstərişi aldılar, yalnız bir nəfərdən başqa. Direktor bu şəxsə müraciət edərək soruşdu:

– Bu məsələ ilə bağlı sizin fikriniz nədir?

Həmin şəxsin Təsir Dairəsi genişləndi. Bu, təşkilatda nəsə bir çaxnaşma yaratdı. Dəhlizlərdə reaktiv düşüncəli adamlar həmin proaktiv adama qarşı ittihamlar yağdırmağa başladılar, ondan qisas almağa çalışdılar.

Reaktiv düşüncəli adamların mahiyyəti məsuliyyətdən qaçmaqdır. Əlbəttə, daha yaxşıdır ki, deyəsən: “Mən buna cavabdeh deyiləm”. Əgər “Mən cavabdehəm” deyirəmsə, demək, mənim imkanım var ki, deyim: “Mən cavabdeh deyiləm”. Öz reaksiyama seçmək imkanım olduğu halda, ətrafımda neqativ, müəmmalı mühit yaradan bir reaksiya seçdiyimi, xüsusən də başqalarının çatışmazlıqları ilə özümə haqq qazandırıb, nəticələrə görə uzun illər məsuliyyətdən boyun qaçırdığımı etiraf etmək mənim üçün çox çətin olardı. Buna görə də bu cür reaktiv adamlar əlavə informasiya və dəlil axtarırlar, sübut etsinlər ki, onlar niyə heç nəyə cavabdeh olmayıblar.

Amma bizim qəhrəmanımız həmin adamlara qarşı da proaktiv münasibət göstərdi. Getdikcə onun Təsir Dairəsi həmkarlarını da əhatə etdi. O, inkişaf etməkdə davam edirdi, tezliklə hamı, o cümlədən, direktor da bilirdi ki, onun iştirakı, yaxud məsləhəti olmadan təşkilatda bir dənə də ciddi qərar qəbul olunmur. Amma direktor bunu təhlükə hesab etmirdi, çünki onun tabeliyindəki adamın güclü cəhətləri onun özünün güclü

tərəflərini tamamlayır, zəif cəhətlərini isə kompensasiya edirdi. Beləliklə, güclü tandem idarəçiliyi formalaşdı.

Həmin şəxsin uğuru şəraitin nəticəsi deyildi. Onun həmkarları da eyni şəraitdə idi. Fərq burasında idi ki, o, vəziyyətə öz reaksiyasını göstərdi – bu, Təsir Dairəsinə onun öz baxışı idi.

Bəzilərinə elə gəlir ki, “proaktiv” olmaq sırtıq, ədəbsiz və hissiz-duyğusuz olmaqdır, amma belə deyil. Proaktiv insanlar heç də həyasız deyillər. Onlar ağıllı adamdır, dəyərlərə əsaslanırlar, reallığı başa düşürlər və nə etmək lazım olduğunu bilirlər.

Qandinin həyatına nəzər salaq. Qanunverici hakimiyyətə oturanlar onu tənqid edəndə ki, niyə o da başqaları kimi başını aşağı salıb öz Qayğı Dairəsində hərəkət etmir, Hind xalqını soyub talayan Britaniya imperiyası ilə ritorik mübarizə nəyə gərəkdir. Qandi düyü becərənlər arasında təmkinlə, səbirlə öz Təsir Dairəsini genişləndirməklə məşğul idi. Sonralar, aşağıların artan dəstəyi, inam və sədaqəti bütün ölkə boyu onun köməyinə gəlib arxasında durdu. Qandinin nə şəxsi kabinet, nə siyasi vəzifəsi vardı, amma ətrafındakılara qarşı həssaslığı, cəsarəti, tox nəfsi və mənəvi gücü ilə – yəni Təsir Dairəsini genişləndirməklə – İngiltərəni diz çökməyə məcbur etdi, üç yüz milyonluq hind xalqı üzərində onun siyasi ağılığına son qoydu.

“Malik olmaq” və “var olmaq”

Bu və ya digər qaygımızın hansı Dairəyə aid olduğunu müəyyən etmək yollarından biri “malik olmaq” və “var olmaq” anlayışlarını fərqləndirməkdən ibarətdir. Qayğı Dairəsi müxtəlif “malik olmaq”larla doludur.

– Evim olsaydı, xoşbəxt olardım, bütün ödənişlərimi də vaxtında edərdim.

– Əgər rəisim diktator xasiyyətli olmasaydı...

– Əgər daha səbirli ərim olsaydı...

– Əgər uşaqlarım sözəbaxan olsaydı...

– Əgər elmi dərəcəm olsaydı...

– Əgər daha çox vaxtım olsaydı...

Təsir Dairəsi ən müxtəlif “var (olmaq)” imkanları ilə doludur: mən daha səbirli, daha ağıllı ola bilərəm, daha ürəkdən sevə bilərəm. Burada fokusda insanın xarakteridir.

Hər dəfə fikirləşəndə ki, problem “haradasa yaxındadır”, bunun özü problem olur. İmkan veririk ki, “içimizdə” olmayan bu “haradasa yaxında” bizi idarə etsin. Bu, “xaricdən daxilə” paradigmasının dəyişimidir, ona görə də biz yalnız o zaman dəyişə bilirik ki, həmin “bizdə olmayan” dəyişir, sonra biz dəyişirik.

Proaktiv yanaşma “daxildən xaricə” dəyişmədir: başqa cür olmaq və başqa cür olmaqla “bizdə olmayan”ın pozitiv dəyişməsinə səbəb olmaq – mən daha hazırcavab ola bilərəm, mən daha çalışqan ola bilərəm, mən daha işgüzar ola bilərəm, mən əməkdaşlıq üçün daha açıq ola bilərəm.

Əhdi-Ətiqdən çox sevdiyim əhvalatlardan birini diqqətinizə çatdırmaq istəyirəm. Bu, on yeddi yaşında öz qardaşları tərəfindən Misirdə qul kimi satılan Yusif haqqındadır. Təsəvvür edin, əgər Potifarın qulu olan Yusif öz taleyinə boyun əyib ah-zardan başqa heç nə etməsəydi, öz-özünə yazığı gəlməklə kifayətlənsəydi, qardaşlarının, sahibinin etdikləri ilə barışib heç nəyi “olmadığına” yalnız təəssüflənsəydi, onun taleyi necə olardı? Amma Yusif proaktiv insan idi. O “olmaq” istəyirdi. “Olmağını” istəyirdi. Ona görə də qısa vaxt ərzində Potifarın malikanəsini idarə etməyə başladı. Potifarın mal-mülkünə sərəncamı o verirdi, çünki ona etimad böyük idi.

Sonra elə bir gün gəldi ki, Yusif çox ağır vəziyyətlə üzləşdi, amma ləyaqətini qorudu. Nəticədə haqsız yerə on üç illik həbsə məhkum edildi. Amma o yenə proaktiv idi. Öz daxili dairəsində hərəkət edir, nəyəsə malik olmaq yox, özü “olmaq” istəyirdi. Tezliklə yatdığı həbsxananı da idarə etməyə başladı, bir az keçdi, Yusif Firondan sonra ikinci adam oldu, bütün Misiri idarə etdi.

Bilirəm ki, bir çox adamlar üçün bu ideya ciddi paradigma dəyişimidir. Çətin vəziyyətimizə, üzləşdiyimiz ağır həyat şəraitinə görə başqasını

günahlandırmaq elə asandır ki! Amma biz öz həyatımızı idarə etmək üçün məsuliyyət daşıyıraq, vəziyyətə, şəraitə təsir edib onu dəyişmək, öz üzərimizdə işləyib “özümüz olmaq” üçün məsuliyyət daşıyıraq.

Əgər ailədə problem varsa, hər şeydə arvadımı günahlandırmaqla nəyə nail olacağam? Deyəndə ki, mən heç nəyə məsuliyyət daşımıram, mən özümü məzlum bir qurbana çevirirəm, özüm özümü neqativ şəkildə tərksilah eləyirəm. Həm də arvadıma təsir etmək qabiliyyətimi azaldıram – ona yerli-yersiz irad tutmağım, günahlandırmağım, bəyənməməyim onun çatışmazlıqlarını daha da artırmırmı? Mənim onu bəyənməməyim arvadımın davranışından daha pisdir – belə olan halda mən nəyi düzəldə bilərəm? Vəziyyətə pozitiv təsir etmək qabiliyyətim əriyib yox olur. Əgər vəziyyəti doğrudan da düzəltmək istəyirəmsə, mən yalnız öz üzərimdə işləyə bilərəm – yalnız özümə təsir eləyə bilərəm. Arvadımın əyər-əskiyini düzəltmək əvəzinə, öz zəif cəhətlərimi düzəltməyə çalışaram. Gücümü ona verərəm ki, nikahda gözəl partnyor olum, təmənnəsiz sevgi və sədaqət göstərim. Və güman ki, arvadım bu proaktiv nümunənin gücünü hiss edəcək, özü də belə hərəkət edəcək. Onun da mənim kimi edib-etməyəcəyindən asılı olmayaraq, öz vəziyyətimə ən pozitiv təsir etmək yolu öz üzərimdə, “var olmaq” üzərində işləməyəmdir.

Təsir Dairəsində işləmək üçün daha diqqətlə dinləmək, daha çox sevən ər olmaq, daha yaxşı tələbə olmaq, daha yaxşı əməkdaşlıq etmək və daha sədaqətli olmaq üçün bir çox yollar var. Hərdən edə bildiyimiz ən proaktiv şey nədir? Sadəcə özünü xoşbəxt hiss etmək, ürəkdən gülümsəmək. Xoşbəxtlik də bədbəxtlik kimi proaktiv seçimdir. Elə şeylər var ki – məsələn, hava – heç vaxt bizim Təsir Dairəmizdə ola bilməz. Amma proaktiv insanlar kimi, biz öz sosial, ya da fiziki havamızı özümüzə gəzdirə bilərik. Biz xoşbəxt ola bilərik və Təsir Dairəmizdə olmayanı sadəcə necə var eləcə qəbul edə bilərik, eyni zamanda söylərimizi gücümüz daxilində olan şeylər üzərində cəmləyə bilərik.

Çubuğun o biri ucu

Həyatımızın “ağırlıq mərkəzi”ni tamamən Təsir Dairəsi üzərinə keçirməzdən əvvəl Qayğı Dairəsində ciddi diqqət tələb edən iki şeyi

nəzərdən keçirək: nəticə və səhvləri.

Biz öz hərəkətlərimizdə azad seçim edə biliriksə, bu hərəkətlərin nəticələrini seçməkdə azad deyilik. Nəticə təbii qanunla idarə olunur. Onlar Qayğı Dairəsində yerləşir. Biz sürətlə gələn qatarın qabağında durmaq qərarına gələ bilərik, amma qərar qəbul edə bilmərik ki, qatar üstümüzə gəlsə, nəticə nə olacaq.

Biz qərar qəbul edib işgüzar münasibətlərdə özümüzü fırldaqçı kimi, ləyaqətsiz apara bilərik. Əgər belə bir qərarın sosial nəticəsi ifşa olub-olmamağımızdan asılı olaraq müxtəlif cür olacaqsə, onda belə bir qərarın təbii nəticəsi bizim xarakterimiz üçün tamamilə müəyyən olacaq.

Bizim davranışımız prinsiplərimizlə idarə olunur. Həmin prinsiplərə uyğun yaşamaq pozitiv nəticələr doğurur, onların pozulması neqativ nəticələrə səbəb olur. Biz reaksiyamızı seçib müəyyənləşdirməkdə sərbəstik, amma onu eləyəndən sonra, demək, onun nəticəsini də özümüz seçirik. “Çubuğun bir ucunu qaldıranda onun o biri ucunu da qaldırırıq”.

Şübhəsiz, hər birimizin həyatında bu olub – çubuğun bir ucunu qaldıranda görürük ki, bu, həmin çubuq deyil. Bizim seçimimiz bəzən elə nəticə doğurur ki, bundan qaçmağımız daha yaxşı olardı. Bir də seçim etmək imkanı versəydilər, biz başqa seçim edərdik. Biz bu seçimləri səhv adlandırırıq, bu, ciddi diqqət tələb edən ikinci cəhətdir.

Yanlış qərar qəbul etdiyinə görə həmişə təəssüflənənlər üçün öz proaktivliyini inkişaf etdirməkdə ən zəruri çalışma o olar ki, bir şeyi dərk etsinlər – keçmiş səhvlər də Qayğı Dairəsindədir. Biz keçmişə qayıda bilmərik, keçmişdə qalan səhvlərimizdən qaça bilmərik, deməli, onların doğurduğu təbii nəticələri də idarə edə bilmərik.

Kollecın futbol komandasında aparıcı oyunçu olan oğlum belə bir şeyə vərdiş etmişdi – hər dəfə özünün, ya da yoldaşlarının ciddi səhvlərə yol verdiyi oyundan sonra biləyində olan rezin sarğını çəkib şappıltı ilə buraxır, bununla guya həyəcanını sakitləşdirir, inanırdı ki, etdikləri səhvlər sonrakı oyuna neqativ təsir etməyəcəkdir.

Səhvlərə proaktiv yanaşma onları tez boynuna almaq, düzəltmək və bundan dərs almaqdır. Belə yanaşma uğursuzluğu uğura çevirir. İBM-in banisi C.Uotson deyirdi: “Uğur uğursuzluğun o biri üzüdür”.

Amma səhvi boynuna almamaq, düzəltməmək və ondan dərs almamaq artıq başqa xarakterli səhvdir. Bu halda insan, adətən, öz-özünü aldadır, özünə bəraət qazandırır, baş verənləri həm özü, həm də başqaları üçün məntiqi cəhətdən əsaslandırır. Bu ikinci səhv, bu ört-basdır birinci səhvi artırır, ağırlaşdırır, ona qeyri-proporsional vəzn və çəki verir və şəxsiyyətə böyük ziyan vurur.

Ən böyük ziyanı bizə səhvlər – başqasının yaxud özümüzün olsun – vurmur, ən böyük ziyanı bizim onlara olan reaksiyamız vurur. Bizi sancan ilanın arxasınca qaçıb onu qovmaq, zəhəri bədənimizə daha da çox yayacaq. Yaxşı olar ki, zəhərlənmənin qabağını almaq üçün dərhal tədbir görəsən.

Hər hansı səhvə bizim reaksiyamız həyatımızın sonrakı anının keyfiyyətinə təsir edir. Səhvləri dərhal etiraf etmək və düzəltmək lazımdır ki, həmin bu sonra gələn an üzərində hökmranlıq onların (səhvlərin) əlində olmasın, bizim əlimizdə olsun.

Öhdəlik götürmək və yerinə yetirmək

Bizim Təsir Dairəmizin lap mərkəzində bizim öhdəlik götürmək və onları yerinə yetirmək qabiliyyətimiz yerləşir. Öz qarşımızda, başqalarının qarşısında götürdüyümüz öhdəliklər, həmçinin bu öhdəliklərə sədaqət bizim proaktivliyimizin mahiyyətidir, onun ən parlaq təzahürüdür.

Bu, inkişafımızın da mahiyyətidir. İnsana xas olan özünüdərk və vicdan hissilə biz öz zəif tərəflərimizi və təkmilləşməyə ehtiyacı olan cəhətlərimizi, inkişaf etdirilməsi mümkün olan istedad və qabiliyyətimizi, həmçinin dəyişdirilməli və həyatımızdan silinməli cəhətləri anlamağa başlayırıq. Sonra təsəvvürümüzü aydınlaşdırıb müstəqil iradəmizlə hərəkət edirik – vəd veririk, qarşımıza məqsəd qoyuruq və bu məqsədə sadıq qalırıq, öz monolit xarakterimizi – varlığımızı yaradırıq, beləliklə, həyatımızın bütün sonrakı pozitivlərini mümkün edirik.

Məhz burada iki vasitə üzə çıxır, onların köməyilə biz həyatımızı idarə etməyə başlayırıq. Biz vəd verə və onu yerinə yetirə bilirik. Yaxud da qarşımıza məqsəd qoyub ona nail olmağa çalışırıq. Öhdəlik (lap kiçik olsun) götürüb onu yerinə yetirməyə çalışarkən, biz öz daxili bütövlüyümüzü yaradıırıq, bunun sayəsində dərk edirik ki, həyatda daha böyük məsuliyyət daşımaq üçün özümüzü idarə edə bilirik, bunun üçün lazım olan cəsarət və gücümüz var. Özümüzə, yaxud başqasına vəd verib onu yerinə yetirərkən, bizim heysiyyətimiz tədricən əhvali-ruhiyyəmizdən daha yüksəklərə qalxır.

Özünə söz verib onu yerinə yetirmək bacarığı effektivliyin əsas vərdislərinin inkişafı üçün bazadır. Bilik, bacarıq və istək bizim nəzarətimiz altında, bizim idarəmizdədir. Birisinin üzərində işləməklə hər üçünün arasında balans yarada bilərik. Onların kəsişmə sahəsi genişləndikcə biz vərdislərin əsaslandığı prinsipləri daha dərinədən mənimsəyir, həyatımızın balanslı inkişafı və effektivliyini artırmaq üçün zəruri olan güclü xarakter formalaşdırırıq.

Proaktivlik: 30 günlük test

Özümüzdə proaktivlik tapıb onu inkişaf etdirmək üçün heç də Frankl kimi ölüm düşərgəsinin məşəqqətlərindən keçməyə ehtiyac yoxdur. Gündəlik işlərimizdə də proaktiv qabiliyyətimizi inkişaf etdirməklə həyatın saysız-hesabsız təzyiqlərinin öhdəsindən gələ bilərik. Bizim proaktivliyimiz onda görünür ki, biz öhdəlikləri necə götürür və yerinə yetiririk, özümüzü nəqliyyat tıxaclarında necə aparırıq, hirslənmiş müştəri ilə və ya tərs uşaqla necə davranırıq. Proaktivlik onda təzahür edir ki, biz problemlərimizi necə görürük və enerjimizi nəyin üzərinə cəmləyirik. Proaktivlik bizim nitqimizdə görünür.

Sizə 30 günlük proaktivlik testindən keçməyi təklif edirəm. Görək bundan nə alınır. 30 gün ərzində ardıcıl olaraq öz Təsir Dairənizdə hərəkət edin. Kiçik öhdəliklər götürüb yerinə yetirin. Başqaları üçün məşəl olun, hakim yox. Nümunə göstərin, tənqid etməyin. Problemin bir hissəsi olmayın, onun həllinin bir hissəsi olun.

Bunu ər-arvad münasibətlərində, ailədə, işdə yoxlayın. Başqa adamların zəif cəhətlərini arqument hesab etməyin. Öz çatışmazlıqlarınıza bəraət

qazandırmayın. Səhv edərkən, boynunuza alın, səhvini düzəldin, ondan nəticə çıxarın, özü də dərhal. Heç kimi günahlandırmayın. Gücünüz daxilində olan işi görün. Öz üzərinizdə işləyin. “Var olmaq” üçün çalışın.

Başqalarının çatışmazlığına həssaslıq göstərin, mühakimə etməyin. Məsələ burasında deyil ki, adamlar nəyi isə etmirlər, ya da etməlidirlər. Əsas odur ki, bu situasiyaya sizin reaksiyanız necədir və siz nə etməlisiniz. Elə ki, fikirləşməyə başladınız, problem “haradasa yaxındadır”, özünüzü dayandırın. Çünki elə bu fikrin özü problemdir.

Öz embrion azadlığını zərrə-zərrə inkişaf etdirən adamlar tədricən daha böyük azadlığa qovuşur. Bunu etməyənlər bir də ayılıb görürlər ki, onlar başqalarının proqramlarını yerinə yetirdikləri zaman azadlıq yoxa çıxıb. Belə adamlar valideynlərinin, həmkarlarının, cəmiyyətin diktəsi ilə yaşayırlar.



Biz öz effektivliyimiz üçün, öz xoşbəxtliyimiz üçün, nəhayət, həyatımızın bir çox vəziyyətləri üçün məsuliyyət daşıyıq.

İngilis tənqidçisi Semuel Conson yazırdı: “Xoşbəxtlik hissi bizim şüurumuzda fəvvarə vurmaldır, insan təbiətindən bixəbər olub xoşbəxtliyi özündə deyil, orda-burda axtaranlar isə həyatını faydasız cəhdlərə həsr edib, üstəlik azaltmaq istədiyi məhrumiyyətləri daha da artırır”.

Məsuliyyət, baş verənlərə öz cavabını vermək bacarığıdır – bu, effektivliyin və effektivliyin hər bir vərdişinin əsasıdır. Bu barədə aşağıda danışacağıq.

### Praktik tapşırıqlar

1. Gün ərzində öz nitqinizə və ətrafdakıların nitqinə qulaq asın. Görün belə reaktiv ifadələri özünüz nə qədər tez-tez işlədirsiniz və ya başqalarından eşidirsiniz: “Əgər... olsaydı...”, “Mən bacarmıram...”, yaxud “Mən bunu etməyə məcburam...”.

2. Təsəvvür edin ki, yaxın vaxtlarda həyatınızda hansısa bir vəziyyət yaranacaq, siz də, yəqin ki, əvvəllər olduğu kimi, yenə reaktiv hərəkət edəcəksiniz. Həmin vəziyyəti öz Təsir Dairəniz kontekstində nəzərdən keçirin. Bu situasiyada siz necə proaktiv hərəkət edərdiniz? Bir neçə dəqiqə vaxt ayırın, proaktiv tərzdə edəcəyiniz hərəkəti aydın və dəqiq təsəvvür etməyə çalışın. Yadınıza gətirin ki, siz azad seçim edə bilərsiniz və bu seçim qıcıqla sizin reaksiyanız arasındadır. Özünü söz verin ki, azad seçim praktikasından istifadə edəcəksiniz.

3. İşdə, yaxud şəxsi həyatınızda sizə ağır gələn bir problemi götürün. Müəyyən edin, görün, bu problem hansı kateqoriyaya aiddir – birbaşa nəzarətdə olan problemdir, dolay yolla nəzarət olunan problemdir, yoxsa nəzarətdən kənar problemdir. Görün, öz Təsir Dairənizdə həmin problemi həll etmək üçün əvvəlcə hansı addımı ata bilərsiniz və o addımı atın.

4. 30 günlük proaktivlik testlərini yerinə yetirməyə çalışın. Təsir Dairənizdə baş verən dəyişikliklərə diqqət edin.

İkinci Vərdiş

Son məqsədi təsəvvür

edərək İşə başlayın

Şəxsi liderlik prinsipləri

Arxada qalanlar və irəlində

bizi gözləyənlər içimizdə olanlarla

müqayisədə çox az əhəmiyyət daşıyır.

Oliver Uendell Holms

Aşağıdakı sətirləri oxumaq üçün yaxşı olar ki, heç kimin olmadığı sakit bir guşəyə çəkiləsiniz. Fikrinizdən hər şeyi atın, oxuyacağınızdan və mənim sizə deyəcəyimdən başqa. Planlarınız və işiniz haqda, ailə və dostlarınız haqda düşünməyin. Sadəcə, fikrinizi oxuduğunuz üzərində cəmləyin, onu qavramağa çalışın.

Təsəvvür edin ki, yaxın bir adamın dəfninə gedirsiniz. Budur, siz vida mərasimi keçirilən salona, ya da kilsəyə yaxınlaşsınız, məşinınızı saxlayıb düşürsünüz. Salona daxil olub dəfn güllərini görürsünüz, həzin orqan musiqisini eşidirsiniz. Mərhumun yaxınlarının sifətini görürsünüz. Burada olanların qəlbinin bu ağır itkidən necə dərdə batdığını hiss edirsiniz.

Siz qabağa keçirsiniz, tabuta boylanırsınız və qəflətən orada özünüzü görürsünüz. Bu sizin dəfninizdir, amma bu dəfn üç il sonra olacaq. Adamlar gəlib ki, sizin xatirənizi anıb sevgi və hörmətlərini izhar etsinlər.

Siz skamyada oturub dəfn mərasimini gözləyirsiniz, əlinizdəki proqrama göz gəzdirirsiniz. Dörd nəfər çıxış edəcək. Birinci çıxış edən sizin ailənizdən biri olacaq. Ölkənin hər tərəfindən gələn doğmalarınızdan biri. Bu, uşaqlardan, qardaşlardan, bacılardan biri, yaxud xalaoğlu, xalaqızı, əmioğlu, ya da xalanız, yaxud dayınız, babanız, ya da nənəniz ola bilər. İkinci çıxışçı dostlarınızdan biri olacaq – sizin necə bir insan olduğunuzdan

danışacaq. Üçüncü sizin həmkarlarınızdan, sənət və peşə yoldaşlarınızdan biri olacaq. Dördüncü də kilsədən, ya da üzvü olduğunuz hansısa bir ictimai təşkilatdan olacaq.

İndi ciddi fikirləşin. Çıxış edənlərdən özünüz və həyatınız haqda hansı sözləri eşitmək istərdiniz? Onların sözlərində özünüzü ər, ya arvad kimi, ata və ya ana kimi necə görürsünüz? Onların sözlərində oğul və ya qız kimi, qardaş və ya bacı kimi, dost, yaxud həmkar kimi necə görünürsünüz?

Onların gözündə necə xarakterdə görünmək istərdiniz? Sizin hansı əməlinizin yaxud nailiyyətinizin onların yaddaşında qalmasını istərdiniz? Ətrafdakılara diqqətlə baxın. Onların həyatında hansı izi qoymaq istərdiniz?

İndi, oxumağa davam etməzdən əvvəl bir neçə dəqiqə vaxt ayırın, dediyim suallara cavab yazın, sonra bu çalışma ilə bağlı fikir və mülahizələrinizi də buraya əlavə edin. Bu, İkinci Vərdiş haqqında anlayışınızı xeyli artıracaq.

“Son məqsədi təsəvvür edərək

işə başlayın” nə deməkdir?

Əgər siz bu xəyali eksperimentdə ciddi iştirak etdinizsə, demək, siz bir anlığa çox dərin və ülvi dəyərlərinizə qovuşdunuz. Siz həmin daxili oriyentasiya sistemi ilə qısa müddətli əlaqə yaratdınız ki, o, sizin Təsir Dairənizin özəyidir.

İngilis tənqidçisi və şairi Cozef Addisonun bu sözlərinə diqqət edək: “Böyük adamların qəbirlərinə baxarkən həsəd hissim yox olub gedir. Gözəl qadınların baş daşlarına yazılmış epitafiyanı oxuyanda hər cür ehtirasım ölür. Oğul qəbri önündə ata-ana dərini hiss edəndə ürəyim parçalanır, dərnlərinə şərik oluram. Ata-ana məzarlarını görəndə tezliklə onların arxasınca gedəcəyimizi düşünüb hüzn-kədərin bihudəliyini dərk edirəm. Kralların məzarı yanında onları devirmiş şəxslərin yatdığını, keçmiş ideya düşmənlərini, ya da ixtilaf və mübahisələri ilə dünyanı neçə yerə bölən ruhaniləri yan-yanaya yatmış görəndə insan həyatında hər cür rəqabət və düşmənçiliyin puçluğu haqda kədərlə və təəccüblə

düşünürəm. Baş daşlarına bəziləri dünən, bəziləri isə altı yüz il əvvəl yazılmış tarixləri oxuyanda Məhşər Günü yadıma düşür. O Gün ki, hamımıza – bu günün dirilərində – birlikdə “Müasirlər” deyiləcək”.

İkinci Vərdis həyatda hər cür vəziyyət və situasiyalara tətbiq oluna bilsə də, “son nəticəni təsəvvür edərək işə başlayın” devizinin əsas qayəsi odur ki, həyatınızın son məqsədinin obrazını, şəklini, yaxud paradigmasını elə günü bu gün təsəvvür etməyə çalışsınız. Bu, qiymətləndirmə sistemi, yaxud meyar olacaq, qalan hər şey onunla qiyas ediləcək. Həyatınızın hər bir hissəsi – bugünkü davranışınız, sabahki davranışınız, bir həftə sonra, bir ay sonra edəcəkləriniz – ola bilsin bir bütöv kimi, sizin üçün əhəmiyyət kəsb edənlərin bütövlüyü kimi nəzərdən keçiriləcək. Son məqsədinizin obrazını yaddaşıınızda daima saxlamaqla siz konkret bir gündə konkret olaraq nə etdiyiniz haqda özünüza hesabat verə bilərsiniz. Özünüza hesabat verə bilərsiniz ki, məsələn, sizin daha əhəmiyyətli hesab etdiyiniz bir şey həmin meyarlara uyğundur. Həmişə arxayın ola bilərsiniz ki, yaşadığınız hər gün, bütövlükdə, sizin öz həyatınız haqda təsəvvürünüzün məna və məzmununa xidmət etmişdir.

Sonu təsəvvür edərək başlamaq, həyatınızın mənasını tam dərk edərək başlamaqdır. Bu o deməkdir ki, siz nəyə can atdığınızı başa düşürsünüz – həmin anda harada olduğunuzu dəqiq təsəvvür edə və lazımı istiqamətdə addım ata bilərsiniz.

Aktivlik tələsinə düşmək olduqca asandır – iş və hadisələr burulğanına düşüb getdikcə daha çox enerji sərf edirsən ki, uğur nərdivanı ilə yuxarı qalxasan və yalnız bundan sonra başa düşürsən ki, heç demə nərdivan o divara söykənməyib. Bu o deməkdir ki, ola bilsin, çox işgüzar və məşğul birisi ola bilərsiniz, amma çox da effektiv olmaya bilərsiniz.

Adamlar tez-tez görürlər ki, onların can atdığı, heç demə, sabun köpüyü imiş, bir də görürlər ki, heç demə qazandıqları nailiyyətlər daha əhəmiyyətli şeylərin ziyanı bahasına əldə olunub. Ən müxtəlif peşə sahibləri – həkimlər, alimlər, siyasətçilər, biznesmenlər, idmançılar, çilingərlər çox vaxt böyük zəhmət sərf edirlər ki, gəlirləri çox olsun, məşhurlaşsınlar, ya da müəyyən peşəkar səviyyə əldə etsinlər, sonra

aydın olur ki, bu məqsədə nail olmaq cəhdləri onların gözünü örtüb, daha vacib şeyi görməyə mane olub, amma, əfsus, keçən keçib...

Bizim üçün, doğrudan da, nəyin daha vacib olduğunu biləndə həyatımız tamam fərqli olur və bunu yaddaşımızda saxlayıb, getdikcə ona uyğun olaraq da özümüzü idarə edirik, bizim üçün daha əhəmiyyətli olanı eləyirik. Əgər nərdivanımız lazım olan divara söykənməyibsə, hər pilləni çıxdıqca bizi lazım olan yerdən uzaqlaşdıracaq. Biz çox işgüzar, çox da məhsuldar ola bilərik, amma o vaxt doğrudan da effektiv olarıq ki, son məqsədimizi təsəvvür edərək işə başlayaq.

Öz dəfninizdə eşitmək istədiyiniz sözlər haqqında ciddi düşünmək sizə imkan verəcək ki, uğur haqqında öz tərifinizi yazasınız. Bu tərif indiyə qədər eşitdiklərinizdən ciddi surətdə fərqlənə bilər. Ola bilər ki, şöhrət, uğur, pul, yaxud arzusunda olduğunuz başqa bir şey həmin o doğru divarın heç bir hissəsi də olmasın.

Sonu təsəvvür edərək işə başlayanda siz tamam başqa bir perspektiv əldə edirsiniz. Ümumi dostlarının dəfnində iştirak edən iki dostdan birisi o birisindən soruşur: “Görəsən, çox şey saxlayıb özündən sonra?” O birisi cavab verir: “Hər şeyi saxlayıb”.

Hər şey iki dəfə yaradılır

“Son nəticəni təsəvvür edərək işə başlayın” prinsipi belə bir ideyaya əsaslanır ki, hər şey iki dəfə yaradılır : fikrən, yaxud birinci yaradılış və fiziki olaraq, yaxud ikinci yaradılış.

Baxın, görün ev necə tikilir. Birinci mismarı vurana kimi siz əvvəlcə onu xırdalılıqlarına qədər fikrinizdə “tikirsiniz”, yaradırsınız. Çalışırsınız ki, necə bir ev tikəcəyinizi dəqiq təsəvvür edəsiniz. Əgər bu ev böyük ailə üçündürsə, ailənin ənənəvi topladığı böyük qonaq otağı tikməyi planlaşdırırsınız. Sürüşdürülən qapılar qoyursunuz, uşaqlar üçün təmiz havada oynamağa həyət sahəsi ayırırsınız. Siz ideyalarla işləyirsiniz. Tikmək istədiyiniz evi fikrinizdə dönə-dönə qurub-yaradırsınız.

Sonra düşündüyünüzü layihə şəklində işləyirsiniz və tikintinin çertyojunu çəkirsiniz. Bu iş torpaq işlərindən xeyli əvvəl görülür. Əks halda, fiziki

olaraq evi tikəndə bir çox dəyişikliklər etməli olacaqsınız ki, bu da tikintinin xərclərini xeyli artırma bilər.

Dülgərin qanunu budur: “Yüz ölç, bir biç”. Siz arxayın olmalısınız ki, layihə – sizin birinci yaradacağınız – məhz sizin düşündüyünüzdür, hər şeyi lazımı qədər ölçüb-biçmişiniz. Yalnız bundan sonra sement və kərpicə əl atırsınız. Hər gün tikinti meydançasına gəlir, layihəni çıxarıb baxır, göstərişlər verirsiniz. Beləliklə, siz nəticəni təsəvvür edərək tikintiyə başlayırsınız.

İndi də biznesə aid misal göstərək. Əgər yaxşı müəssisə yaratmaq arzusundasınızsa, nəyə nail olmaq istədiyinizi aydın bilməlisiniz. Bazara çıxmaq niyyətinizdən çıxış edərək təqdim etmək istədiyiniz mal və xidmətləri ətraflı götür-qoy edirsiniz. Bundan sonra məqsədinizə çatmaq üçün lazım olan bütün işləri görürsünüz: maliyyə tapılır, tədqiqat-axtarış işləri aparılır, idarəetmə, marketinq, kadrlar, əsas fondlar və sair işlər görülür. Səmərəli müəssisə yaratmaq bacarığınız son nəticəni nə qədər aydın təsəvvür etməyinizdən çox asılıdır. Biznesdə uğursuzluq əsasən birinci yaradılış mərhələsində, məsələn, bu cür problemlərlə bağlı baş verir: istehsalı qurmaq üçün sərmayə kifayət etmir, bazarı yaxşı öyrənmərsən, ya da biznesi inkişaf etdirmək planı olmur.

Bunlar valideyn vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə də aid edilə bilər. Məsuliyyətli, intizamlı uşaqlar tərbiyə etmək üçün siz onlarla hər gün qarşılıqlı münasibətdə, ünsiyyətdə bu məqsədi yadda saxlamalısınız. Onların daxili nizam-intizamını şübhə altına alan və heysiyyətinə toxunan heç bir hərəkətə yol verməyin.

Adamlar çox, ya az dərəcədə bu prinsipdən müxtəlif həyati situasiyalarda istifadə edirlər. Məsələn, səyahətə getməzdən əvvəl gedəcəyiniz yeri, oraya gedən ən rahat marşrutu müəyyən edirsiniz. Bağ salmazdan qabaq bağ sahəsini müəyyən edirsiniz, beyninizdə, yaxud kağızda bağlı təxminən rəsm edirsiniz. Çıxış etməzdən əvvəl mətn yazıb hazırlayırsınız. Əyninizə paltar tikərkən sap və iynə götürməzdən əvvəl paltarın cizgilərini çəkirsiniz.

Əgər iki yaradılış prinsipini qəbul etsək və hər birinə görə məsuliyyət düşsə, demək, biz öz Təsir Dairəmizin sərhədlərini daha da

genişləndirərik. Əgər bu prinsipə uyğun hərəkət etməsək və birinci yaradılışın əhəmiyyətini nəzərə almasaq, onda öz Təsir Dairəmizi azaldırıq.

Plan üzrə, yoxsa defolt olaraq

Hər şey iki dəfə yaradılır. Bu, bir prinsipdir. Amma birinci yaradılış həmişə düşünülmüş planın nəticəsi olmur. Şəxsi həyatımızda bəzən heç düşünmədən, həm də birinci yaradılış üçün məsuliyyət daşmadan, Təsir Dairəmizdə olmayan başqa adamlara, yaxud şəraitə bir çox hallarda defolt olaraq həyatımızı qurmağa, formalaşdırmağa imkan veririk. Sanki ailəmizin, həmkarlarımızın, başqa adamların verdiyi ssenari, şəraitin təsiri, keçmişimizdən, təhsilimizdən və inkişaf şəraitimizdən gələn ssenari üzrə reaktiv olaraq yaşayırıq.

Bu ssenarilər adamlardan gəlir, prinsiplərdən yox. Bunlar bizim zəifliyimizdən, başqalarından çox asılı olmağımızdan, lütfkarlığa və sevgiyə olan ehtiyacımızdan, sosial bir qrupa daxil olduğumuzdan, həmin “başqaları” üçün lazımlı və gərəkli olmağı istəməyimizdən irəli gəlir.

Başa düşüb-düşməməyimizdən və idarə edib-etməməyimizdən asılı olmayaraq, həyatımızda hər şeyin ilk, birinci yaradılışı vardır. Biz də ya özümüzün proaktiv planımızın, ya da başqa adamların planının, şəraitin, ya da keçmiş vərdişlərimizin ikinci yaradılışı, törəməsiyik. İnsana xas olan nadir xüsusiyyətlər – özünüdərk, təsəvvür və şüur bizə imkan verir ki, birinci yaradılışımızı təhlil edib, onu özümüzçün təkrar yaradaq, öz ssenarimizi yazmaq üçün məsuliyyəti öz üzərimizə götürək. Başqa sözlə, Birinci Vərdis deyir: “Sən yaradansan”. İkinci Vərdis birinci yaradılışdır.

Liderlik və idarəetmə – iki yaradılış

İkinci Vərdis şəxsi liderlik prinsiplərinə əsaslanır, bu isə o deməkdir ki, liderlik birinci yaradılışdır. Liderlik idarəetmə deyil. İdarəetmə ikinci yaradılışdır, onun haqqında Üçüncü Vərdis fəslində danışacağıq. Amma əvvəlcə liderlik gəlir.

İdarəetmə nisbətən aşağı səviyyədir: bu işi necə yaxşı görüm? Liderlik daha yüksək səviyyədir: mən məhz nəyi etmək istəyirəm? Piter Draker və Uorren Bennis belə deyirdilər: “İdarəetmə – işləri düzgün etməkdir,

liderlik – düzgün işləri etməkdir”. Uğur nərdivanı ilə qalxarkən məhsuldarlıq idarəetmədən asılı olursa, liderlik həmin nərdivanı məhz hansı divara qoymağı müəyyən edir.

Bu iki anlayış arasındakı mühüm fərqi dərhal görməkdən ötrü, təsəvvür edin ki, bir dəstə fəhlə cəngəllikdən keçmək üçün dəhrə ilə kol-kosu biçib özünə yol açır. Onlar istehsalçılardır, problemi həll edənlərdir. Onlar cəngəllikdən özlərinə yol açırlar.

Onların arxasınca gələnlər menecerlər – idarə edənlərdir. Onlar dəhrəni itiləyir, qaydalar, vəsaitlər, göstərişlər hazırlayır, əzələ qüvvəsini bərpa etmək üçün proqramlar işləyir, texnoloji yeniliklər təklif edirlər, istehsal qrafikini, dəhrəçilər üçün maddi stimulyasiya planlarını hazırlayırlar.

Lider isə o adamdır ki, ən yüksək ağaca çıxıb ümumi vəziyyəti qiymətləndirir və qışqırır: “Bu, o cəngəllik deyil!”

Bəs başı işə qarışmış, məhsuldar işləyən fəhlələr və idarəçilər, adətən, buna necə reaksiya verirlər? Bax belə: “Bəsdir qışqırdın! Görmürsən, biz uğurla irəli gedirik?!”

Hamımız – ayrı-ayrı adamlar, qruplar və bütöv təşkilatlar öz “cəngəlliyimizi biçməyə” o qədər məşğuluq ki, fərqi də varmırıq ki, bu o cəngəllik deyil. Bu gün sürətlə dəyişən həyat şəraitində, müstəqil və qarşılıqlı asılı olan həyatımızın bütün sahələrində isə effektiv liderliyə tələbat xüsusi, prinsiplə əhəmiyyət kəsb edir.

Bizə daha çox göstərilmə, ya da qabaqcadan bildirilmə və kompas (prinsiplər, ya da göstərişlər külliyyatı) lazımdır, nəinki yol xəritəsi. Biz tez-tez bilmirik ki, qarşıda necə bir ərazidən keçməli olacağıq, o ərazidə bizi nə gözləyir. Bu halda qərarımız daha çox həmin anda gəldiyimiz nəticədən asılı olacaqdır. Amma daxili kompas bizə həmişə yol göstərir.

Effektivlik – bəzən hətta ölüm-dirim məsələsi də – tək cəhd etdiyimiz cəhdlərdən asılı olmur, bu həm də ondan asılı olur ki, biz bu cəhdi doğru “cəngəlliyəmi” sərf edirik. Bizim günlərdə, demək olar ki, hər sahədə, hər sənətdə baş verən metamorfoz dəyişikliklər, hər şeydən əvvəl, dəqiq liderlik, sonra isə idarəetmə tələb edir.



Biznesdə bazar elə sürətlə dəyişir ki, cəmi bir neçə il əvvəl istehlakçıların zövqünü oxşayan bir çox mal və xidmətlər bu gün tamam köhnəlmiş sayılır. Güclü proaktiv liderlik baş verən dəyişiklikləri – xüsusən, alıcıların vərdiş və motivlərini – həmişə nəzərə almalı və resurslarını lazımi istiqamətə yönəltməyi bacarmalıdır.

Aviasiya sənayesində tənzimləmələrin dəyişməsi, səhiyyə sahəsində qiymətlərin kəskin artması və ixrac edilən avtomobillərin keyfiyyət və say artımında dəyişikliklər işgüzar mühitə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Sənaye sahələri baş verənlərdən, o cümlədən, öz işçiləri arasında baş verənlərdən xəbərdar olmasa, düzgün istiqamətdə getmək üçün yaradıcı liderlikdən istifadə etməsə, ən bacarıqlı idarəçilər belə onları iflasdan qoruya bilməz.

Effektiv liderlik olmasa yüksək effektiv idarəçilik, bir adamın dediyi kimi, “batan “Titanik”in göyərtəsində stulları yerbəyer etməyə” bənzər. İdarəçilikdə heç bir uğur liderlikdəki iflası əvəz edə bilməz. Amma liderlik (rəhbərlik) çox ağır işdir, çünki biz tez-tez idarəçilik paradoksmasının çəngində qalırıq.

Sietldə, rəhbər kadrların inkişafı illik proqramının son məşğələsində bir neft şirkətinin prezidenti mənə yaxınlaşıb dedi: “Bilirsiniz, Stiven, siz dərslərimizin ikinci ayında liderliklə idarəçiliyin fərqiindən danışanda mən şirkət prezidenti kimi öz rolum barədə fikirləşdim və başa düşdüm ki, mən heç vaxt liderliklə məşğul olmamışam. Mən yalnız idarəçiliklə məşğul olmuşam. Gündəlik çətinliklər, xırda işlər başımı tamam qatırdı. Qıssası, istəyirdim, idarəçilikdən imtina edim – bunu başqaları da edə bilər. İstəyirdim, doğrudan da, şirkətimin lideri, rəhbəri olum. Amma çox çətin oldu. Köhnə vərdişlərdən əl çəkmək əzabını gördüm, çünki göz önündə olan təcili, təxirəsalınmaz məsələlərlə məşğul olmadım, halbuki onları dərhal həll etmək adama pozitiv enerji verirdi. İnkişaf istiqamətini seçmək, mədəni davranış, problemlərin ətraflı təhlili və yeni imkanların axtarılması məsələlərindən heç də zövq almırdım. İşçilərim də bu əzablı prosesi keçməli oldular – əvvəllər buna adət etməmişdilər. Onlar məni tez-tez görə bilmirdilər. İstəyirdilər ki, əvvəlki kimi, onların gündəlik problemlərini həll etmək lazım olanda mənə müraciət etsinlər. Amma mən dediyimin üstündə durdum. Əmin idim ki, liderliyimi təmin

etməliyəm. Mən bunu edə bildim. Bu gün şirkətimiz tamam başqadır. Biz daha çox mühiti, şəraiti nəzərə alırıq. Gəlirimizi iki dəfə artırmışıq, qazancımız dörd dəfə artıb. Deyəsən, axı, liderliyə nail olmuşam”.

İnanıram ki, valideynlər də tez-tez idarəçilik paradigmasında dolaşıb qalır, daha çox nəzarətə, effektivliyə və qayda-qanunun riayət olunmasına fikir verirlər, nəinki inkişafın istiqamətləndirilməsinə, məqsədə və ailə hisslərinə.

Amma liderliyin çatışmamağı daha çox şəxsi həyatımızda hiss olunur. Dəyərlərimizi tam aydınlaşdırmamış bütün aqlımız və gücümüzle idarəetməyə qapılıırıq, qarşımıza məqsəd qoyub ona çatmağa çalışırıq.

Ssenarinin yenidən yazılması:

birinci özünü yarat

Qeyd etdiyimiz kimi, proaktivlik insanın nadir keyfiyyətinə – özünüdərəkə əsaslanır. Proaktivliyi inkişaf etdirməyə və həyatda şəxsi liderliyi gerçəkləşdirməyə imkan verən daha iki nadir insani keyfiyyət var – bunlar təsəvvür və vicdandır.

Təsəvvür vasitəsilə bizə verilmiş potensial imkanlarımızın hələ yaradılmamış dünyasını vizual görə bilirik. Vicdan vasitəsilə universal qanun və prinsiplərlə, özümüzün qeyri-adi istedadımızla, həyata şəxsi töhfə vermək qabiliyyətimizlə və bütün bunları maksimum effektiv inkişaf etdirməyə imkan verən şəxsi qaydalarla əlaqə yarada bilirik. Təsəvvür və vicdan özünüdərklə birlikdə bizə həyatımızın ssenarisini yazmaq üçün zəruri olan güc verir.

Biz kənardan həyatımıza yazılan müxtəlif ssenarilər əsasında yaşayırıq, ona görə də öz ssenarimizi yazmaq, əslində, bu “ssenariləri yenidən yazmaq”dır, yaxud Paradiqma Dəyişimidir, yəni artıq yiyələndiyimiz əsas paradigmanı dəyişməkdir. Əgər özümüzdə qeyri-effektiv və yanlış, ya da natamam paradiqma hiss etsək, onda proaktiv olaraq “özümüzü yenidən yazmağa” başlaya bilərik.

Məsələn, ssenarinin yenidən yazılması prosesinə ən parlaq nümunə Misirin keçmiş prezidenti Ənvər Sədatın avtobioqrafiyasıdır. Ənvər Sədat

İsrailə nifrət ruhunda tərbiyə almışdı – ona belə ssenari yazılmışdı. O, milli televiziya ilə çıxış edib deyə bilərdi: “Ərəb torpaqlarının bircə qarışı işğal altında qalınca, mən heç bir İsrailiyə əl verib görüşməyəcəyəm. Heç vaxt, heç vaxt, heç vaxt!” Bu sözlər yüz minlərlə insanın dilində təkrarlanırdı: “Heç vaxt, heç vaxt, heç vaxt!” Bu ssenari xalqın enerjisini bir yerə yığır, ümumxalq iradəsini ifadə edirdi.

Bu ssenari müstəqil və millətçi tərzdə yazılmışdı və ərəb xalqının dərin hisslərini oyadırdı. Bu, eyni zamanda çox səfeh hərəkət idi və Sədat özü də bunu bilirdi. Həmin ssenari yaranmış təhlükəli vəziyyətə göz yumurdu, halbuki vəziyyət fəvqəladə dərəcədə qarşılıqlı asılılıq xarakteri daşıyırdı.

Odur ki, Ənvər Sədat özünü “yenidən yazdı”. O bunu hələ gənc yaşlarında, kral Faruka qarşı gizli sui-qəsdə iştirak etdiyinə görə yatdığı Mərkəzi Qahirə Həbsxanasının 54 saylı təkadamlıq kamerasında öyrənmişdi. O, mövcud vəziyyətdən fikrən uzaqlaşır, kənardan baxırdı ki, görsün, onun yazdığı ssenari nə qədər ağıllı və uğurludur. O özünü düşüncələrindən təcrid edir, dərin meditasiya vasitəsilə öz ssenarisini, həm də yenidən yazırdı.

Sədat avtobioqrafiyasında yazırdı ki, həbsxana kamerasını az qala təəssüflə tərk etdi, çünki, dediyinə görə, məhz burada dərk etmişdi ki, əsl uğur özünə qarşı münasibətdə qazanılır. Sərvətə sahib olmaq uğur deyil, əsl uğur özünə sahib olmaq və özünə qalib gəlməkdir.

Nasirin hakimiyyəti dövründə Ənvər Sədat bir müddət əhəmiyyətsiz bir vəzifə tutdu. Hamı elə bilirdi ki, o, ruhən sındırılmışdır, amma belə deyildi. Onlar Ənvər Sədata öz ssenarilərini tətbiq edirdilər. Onu başa düşmürdülər. O isə öz vaxtını gözləyirdi.

Həmin vaxt gələndə Ənvər Sədat prezident oldu, siyasi reallıqla üzləşəndə isə o, İsrailə bağlı ssenarisini “yenidən yazmağa” başladı. O, Yerusəlimdə Knessetə getdi, dünya tarixində görünməmiş sülh təşəbbüslərindən birini irəli sürdü. Bu cəsur addım sonralar Kemp Devid Sazişinə gətirib çıxardı.

Ənvər Sədat özünüdərk hissindən, təsəvvür və vicdanından yararlanıb şəxsi liderliyini həyata keçirə, köhnə paradigmanı və situasiyaya baxışını dəyişdirə bildi. O öz Təsir Dairəsinin mərkəzində hərəkət edirdi. Ssenarinin yenidən yazılması ilə baş verən paradigma dəyişimi nəticəsində onun baxışı və davranışı dəyişdi və bu daha geniş Qayğı Dairəsində milyonlarla insanın həyatına təsir etdi.

Bir çoxumuz özünüdərk hissini inkişaf etdirəndə özümüzdə qeyri-effektiv ssenarilər, sümüyümüzə oturmuş və özümüzlə layiq bilmədiyimiz, amma həyatda doğrudan-doğruya qiymətləndirdiyimiz dəyərlərlə bir araya sığmayan vərdişlər aşkar edirik. İkinci Vərdiş deyir ki, biz o ssenarilər üzrə yaşamalı deyilik. Biz ona məsuliyyət daşıyıyıq ki, öz təsəvvür və yaradıcı potensialımızdan istifadə edib, yeni ssenarilər yazaq – daha effektiv, dəyər və prinsiplərimizə daha uyğun gələn və bu dəyərlərə xüsusi məna verən ssenarilər.

Fərz edək ki, mən uşaqlarıma qarşı çox reaktivəm. Fərz edək ki, onlar xoşlamadığım bir işi eləyəndə mənim mədəmdə spazma baş verir. Mənə elə gəlir ki, elə bil ətrafımda qala divarları ucalır, sanki döyüşə hazırlaşırım. Fikrim-hissim həmin andakı situasiya üzərində cəmləşir, daha uşaqlarımla uzunmüddətli münasibətlər və onları başa düşmək üzərində yox. Mən döyüşü udmağa çalışırım, müharibəni yox.

Bütün məharətimi – fiziki üstünlüyümü və nüfuzumu – işə salıram, qışqırmağa başlayıram, onları qorxudur, cəzalandırmaqla hədələyirəm. Və qalib gəlirəm. Budur, korlanmış münasibətlərin xarabalıqları üzərindən qalib görkəməmlə onlara baxıram. Uşaqlarım isə zahirən itaətkar, daxilən çox üsyankar bir vəziyyətdə öz hisslərini boğurlar. Sonra bu hisslər, yəqin ki, daha eybəcər şəkildə üzə çıxacaq.

İndisə, əgər mən yuxarıda dediyimiz həmin dəfn mərasimində iştirak etsəydim və uşaqlarımdan biri orada danışmaq istəsəydi, istərdim ki, onun həyatı sevgi ilə dolu olsun, uzunmüddətli təlim-tərbiyə və intizamın qələbəsini təcəssüm edərsin, döyüş çapıqlarına bənzər bu ötəri, əsəbi dartışmalarla tez-tələsik həll etmək istədiyimiz problemləri olmasın. İstərdim ki, onun qəlbi və yaddaşı birlikdə keçirdiyimiz anlarla bağlı unudulmaz və dərin mənalı xatirələr yaşatsın. İstərdim ki, mənim

ona olan sevgimi xatırlasın, məni onun uşaqlığının, yeniyetməliyinin və gəncliyinin sevinc və kədərini bölüşən bir ata kimi xatırlasın. İstərdim ki, qayğı və problemləri ilə mənim yanıma necə gəldiyini, mənim onu dinlədiyimi və kömək etdiyimi xatırlasın. İstərdim, o bilsin ki, mən ideal deyildim, amma gücüm daxilində onun üçün hər şeyi etməyə çalışdım. Bilsin ki, mən onu hamıdan artıq sevirdim.

Mənim bu arzularımın səbəbi odur ki, mən uşaqlarımı hədsiz qiymətləndirirəm. Mən onları çox sevirəm və onlara kömək etmək istəyirəm. Onların atası kimi mən öz roluma böyük önəm verirəm.

Amma bu dəyərlər həmişə yadımda olmur. Çox vaxt lüzumsuz şeylərin tələsinə düşürəm. Bir də görürsən ki, daha qiymətli olan bir şey təcili problemlərin, ötəri qayğıların altında qalır, unudulur. Mən reaktiv oluram. Odur ki, hər gün uşaqlarımla belə davranmağım onlara bəslədiyim hisslərimə qətiyyən oxşamır.

Özünüdərk, təsəvvür və vicdanımın sayəsində mən dərin hisslərimi təhlil edə bilirəm. Dərk edirəm ki, əsasında yaşadığım ssenari bu dəyərlərə uyğun gəlmir, dərk edirəm ki, həyatım mənim proaktiv planımın nəticəsi deyil, şəraitdən və başqa adamlardan gələn o birinci yaradılışın nəticəsidir. Amma mən özümü dəyişə bilərəm. Mən yaddaşımla yox, təsəvvürümlə yaşaya bilərəm. Məhdud keçmişimdən ayrılıb, intəhasız potensialımın ətəyindən yapışaram. Mən özümün birinci yaradanım ola bilərəm.

Son nəticəni təsəvvür edərək işə başlamaq valideyn kimi öz roluma uyğun olmaqdır, həyatdakı başqa rollarım kimi – öz dəyərlərim haqda aydın təsəvvür və hərəkət istiqaməti ilə silahlanmaqdır. Bu o deməkdir ki, birinci yaradılışım üçün məsuliyyət daşırım, özümü yenidən elə yazım ki, davranış və münasibətimi doğuran paradıqlar dəyərlərimə uyğun gəlsin və düzgün prinsiplərlə harmoniyada olsun.

Bu həm də o deməkdir ki, öz dəyərlərini dürüst xatırlayıb günə başlayasan. Onda, hətta ən ağır sınaqlar zamanı belə, mən bu dəyərlərə güvənib doğru qərar verə bilərəm. Onda bütöv insan kimi hərəkət edə bilərəm. Kiminsə emosiyalarına, yaxud şəraitə, situasiyaya reaksiya verməyəcəyəm. Mən, doğrudan da, proaktiv ola bilərəm, çünki hərəkət

və münasibətim mənə tam aydın olan dəyərlərə doğru istiqamət götürüb.

### Şəxsi missiya tezləri

Nəticəni qabaqcadan bilərək işə başlamağın ən effektiv üsullarından biri şəxsi missiya tezlərini, yaxud şəxsi fəlsəfə və ya kredonu inkişaf etdirməkdir. Bu üsul onu nəzərdə tutur ki, siz necə olmaq istəyirsiniz (xarakter) və nə etmək istəyirsiniz (nə kimi töhfə vermək istəyirsiniz, hansı nailiyyətlər qazanmaq istəyirsiniz), xarakter və davranışınızın əsasında hansı dəyər və prinsiplər durur.

Hər bir fərd unikal olduğu üçün şəxsi missiya tezləri bu unikalılığı həm formaca, həm də məzmunca əks etdirəcək. Dostum Rolf Kerr şəxsi kredosunu belə ifadə edir:

“Əvvəlcə ev işlərində uğur qazan. Tanrının lütfünə bel bağla və buna layiq ol. Düzlükdə, doğruluqda heç bir güzəştə getmə. Yanında olan insanları yadımdan çıxarma. Yalnız hər iki tərəfi dinləyəndən sonra fikrini de. Başqalarının məsləhətinə qulaq as. Kim orada deyilsə, onu müdafiə et. Səmimi, amma qətiyyətli ol. Hər il özündə yeni qabiliyyət inkişaf etdir. Sabahın işini bu gün planlaşdır. Madam ki, gözləyirsən, işsiz oturma. Özündə pozitiv münasibət yarat. Yumor hissini saxla.

Şəxsi həyatında və işdə nizam-intizamı gözlə. Səhvlərdən qorxma – o səhvlərə yaradıcı, konstruktiv və islahedici reaksiyanın olmamağından qorx.

Tabeliyindəkilərin uğur qazanmağına şərait yarat. Bir de, iki eşit. Bütün səy və bacarığını yerinə yetirdiyin işə ver, sonra veriləcək tapşırıq, ya da işdə irəli çəkilməyənin barədə narahat olma”.

Ailə və peşə dəyərlərində balans yaratmaq istəyənlər üçün bir qadın şəxsi missiyasını belə tanıdırdı:

“Mən ailə və xidmət yerindəki vəzifələrim arasında balans yaratmağa çalışacağam, bunlar hər ikisi mənim üçün vacibdir.

Mənim evim mənə, ailəmə, dostlarıma və qonaqlarıma sevinc, rahatlıq və xoşbəxtlik gətirəcək. Çalışacağam ki, evimdə həmişə təmizlik,

səliqə-sahman olsun, çünki evdə həm rahatlıq, həm də ürəyə yatan atmosfer olmalıdır. Gərək aqlımı işlədim, görüm, nə yeyəcəyik, nə oxuyacağıq, nəyə baxacağıq, nə iş görəcəyik. Xüsusən, uşaqlarıma sevmək, oxumaq və sevinmək öyrədəcəyəm. İşləmək və istedadlarını inkişaf etdirmək də. Mən demokratik cəmiyyətimizdə insan hüquqlarını, azadlığı və məsuliyyəti yüksək qiymətləndirirəm. Mən hər şeylə maraqlanan və informasiyalı bir vətəndaş olacağam, cəmiyyətdə səsimin eşidilməsi və nəzərə alınması üçün siyasi proseslərdə iştirak edəcəyəm. Öz həyat məqsədlərimi həyata keçirmək üçün lazım olan təşəbbüslər irəli sürəcəyəm. Heç kimin təsiri altına düşməyəcəyəm, lazım olanda vəziyyətə və şəraitə özüm təsir edəcəyəm.

Çalışacağam ki, pis və zərərli vərdislərdən uzaq olum. Özümdə elə vərdislər tərbiyə edəcəyəm ki, mənə köhnə şamp və məhdudiyətlərdən azad etsin, imkanlarımı genişləndirsin. Pulum mənə xidmət edəcək – pul mənim yox, mən pulun ağası olacağam. Maliyyə cəhətdən müstəqil olmağa çalışacağam. İstəklərim tələb və imkanlarıma uyğun olacaq. Ev, yaxud maşın almaq üçün uzunmüddətli istiqraz götürməkdən başqa, borcla, kreditlə şey almayacağam. Qazandığımdan az xərcləyəcəyəm, pulumun bir hissəsini müntəzəm olaraq yığacağam, ya da nəyəsə sərmayə qoyacağam.

Bundan əlavə, mən öz pulumu və istedadımı ona sərf edəcəyəm ki, işim və xidmətimlə başqalarının həyatına zövq və sevinc gətirim”.

Siz şəxsi missiya tezislərini şəxsi konstitusiyanız adlandırma bilərsiniz. ABŞ Konstitusiyası kimi, bu tezislər də əsasən dəyişmir. ABŞ Konstitusiyasına iki yüz ildən artıq bir müddətdə cəmi iyirmi altı düzəliş edilib, onun da onu ilkin Hüquqlar haqqında Billə əvvəldən var idi.

ABŞ Konstitusiyası etalondur, ölkədə qəbul edilən bütün qanunlar onunla uzlaşdırılır. Bu, prezidentin Vətənə sədaqət andı içdiyi zaman müdafiə edəcəyinə söz verdiyi sənəddir. Bu, ABŞ vətəndaşı olmağa imkan verən meyarlar toplusudur, elə bir təməl sənəddir ki, xalq ona arxalanıb Vətəndaş Müharibəsi, Vyetnam və Uoterqeyt kimi sərt sınaqlardan keçə bildi. Bu, elə bir yazılı standartdır ki, qalan hər şey onunla ölçülür və tutuşdurulur.

Həmin Konstitusiyaya ona görə bu gün də fəaliyyətdədir və öz həyatı funksiyalarını yerinə yetirə bilir ki, İstiqlal Bəyannaməsində əks olunan düzgün prinsiplərə və aşkar həqiqətə əsaslanır. Bu prinsiplər Konstitusiyaya elə güc verir ki, nə zaman, nə də sosial qarışıqlıq və dəyişikliklər ona təsir edə bilmir. “Təhlükəsizliyimizin qarantı yazılı Konstitusiyaya malik olduğumuzdur”, – Tomas Ceferson belə deyirdi.

Düzgün prinsiplərə əsaslanan şəxsi missiya tezisləri insan üçün standartla çevrilir. Onlar hər bir fərdin konstitusiyasıdır, başlıca və həlledici həyatı qərarların qəbul edilməsi üçün, həyatımıza təsir edən gündəlik şərait və emosiyalar burulğanında ani qərarlar verilməsi üçün əsasdır. Onlar insana vaxtdan, dəyişikliklərdən və hadisələrin gedişindən asılı olmayan yenilməz güc verir.

İnsan, daxilində sabit və dəyişməz mahiyyəti olmasa, dəyişikliklər şəraitində yaşaya bilməz. Dəyişmək qabiliyyətinin rəhni sən kim və nəçi olduğun, hansı dəyərlərlə yaşadığın haqda dəyişməz təsəvvüründür.

Biz, şəxsi missiya tezislərinə əsaslanıb dəyişiklikləri rahatca qarşılaya bilərik. Bizə qabaqcadan xəbər vermə, öncəgörmələr lazım deyil. Gerçəkliyə uyğunlaşmaq üçün hər şeyi təfsilatı ilə hesablamaq, vurmaq-çıxmaq, ortaq məxrəcə gəlməyə də ehtiyac yoxdur.

Bizim şəxsi ətrafımız da artan sürətlə dəyişir. Bu coşqun dəyişikliklər axını baş verənlərin öhdəsindən gəlməyənlər adamları müvazinətdən çıxarır, həyatın sükanını əlində saxlamağa imkan vermir. Belə adamlar reaktiv olurlar və “pis heç nə baş verməyəcək” ümidilə, əslində, hər şeylə barışırlar.

Amma bu o demək deyil ki, hər şey elə belə də olacaq. Nasistlərin ölüm düşərgələrində proaktivlik prinsipini dərk edən Viktor Frankl onu da dərk etmişdi ki, gərək həyatda məqsədin olsun, həyatın mənası olsun. Onun sonralar inkişaf etdirdiyi və tədris etdiyi loqoterapiya fəlsəfəsinin mahiyyəti odur ki, bir çox psixi və əsəb xəstəlikləri əslində həyatda mənasızlıq və puçluğun şüuraltı olaraq hiss olunmasının simptomlarıdır. Loqoterapiya öz unikal təyinatını, həyat missiyasını müəyyən etməkdə insana kömək edərək bu puçluğu, boşluğu aradan qaldırır.



Bir dəfə öz missiyanızı dərk etdinizsə, proaktivlik üçün təməl əldə edirsiniz. Demək, sizin öz baxışınız və dəyərləriniz var, bunlar sizi istiqamətləndirir. Demək, siz əsas istiqaməti müəyyənləşdirmisiniz, buna uyğun olaraq da qarşınıza uzunmüddətli və cari məqsədlər qoyursunuz. Sizin konstitusiya gücünüz var, bu konstitusiya düzgün prinsiplərə əsaslanır, siz vaxtınızdan, bacarıq və enerjinizdən səmərəli istifadə etməklə hər bir hərəkətinizi onunla uzlaşdırıb, effektiv qərar çıxara bilərsiniz.

Mərkəzdə nə yerləşir

Şəxsi missiya tezlərini tərtib etmək üçün biz Təsir Dairəmizin lap mərkəzindən başlamalıyıq, bizim əsas paradıqmalarımız məhz burada cəmləşib – biz ətraf aləmə məhz onların prizmasından baxırıq.

Məhz burada biz dünyaya öz baxışımızı müəyyən edir, dəyərlərimizlə təmas qururuq. Məhz burada özünüdərk hissilə biz xəritələrimizi yoxlayıb, onların ərazini düzgün təsvir edib-etmədiyini aydınlaşdırırıq, çünki bizim paradıqmalarımız düzgün prinsiplərə əsaslanır və gerçəkliklə bağlıdır. Məhz burada vicdanımız kompas kimi hərəkət edir, unikal qabiliyyətlərimizi və fayda verə biləcəyimiz sahələri müəyyən edir. Təsəvvürümüz vasitəsilə xəyalən son məqsədimizi vizual olaraq görürük, bu, təşəbbüslərimizə istiqamət və məna, şəxsi konstitusiyanızın müddəalarına məzmun verir.

Məhz burada bir yerə cəm olan səylərimiz ən yüksək nəticə göstərir. Təsir Dairəmizin mərkəzində işləməklə biz onu genişləndiririk. Bu, həyatımızın hər bir aspektinə effektiv təsir edən ən yüksək PC-səviyyəsidir.

Həyatımızın mərkəzində yerləşən hər şey daxili təhlükəsizliyimizə, daxili oriyentasiyamıza, ağıl və bacarığımıza xidmət edən mənbədir.

Daxili təhlükəsizlik öz əhəmiyyətinizi, individuallığınızı, emosional dəyanətinizi hiss etməyinizlə, şəxsiyyətinizin güclü və zəif cəhətləri ilə bağlıdır.

Daxili oriyentasiya həyat istiqamətləri üçün mənbədir. Sizin kompas və xəritənizlə yoxlanılmış daxili baxışlar sistemidir, sizdən kənardə nə baş

verdiyini sizə xəbər verir. Bunlar standart, prinsip, yaxud da yazılmamış meyarlardır, fəaliyyət və qərarlarınızda daim sizə yol göstərir.

Müdrilik – həyata geniş baxışınız, tarazlıq saxlamaq hissinizdir, onun vasitəsilə siz ayrı-ayrı elementlərin, yaxud fərqli prinsiplərin necə təzahür etdiyini və bir-birinə necə qarşılıqlı təsir etdiyini dərk edirsiniz. Müdrilik mühakimə yürütmək bacarığı, fərasət və bəsirət, anlayışdır. Bu, qestalt, yəni, fərqli elementlərin həm də bütün olması, bütüncüllüyü, şəxsiyyətinizin bütövlüyüdür.

Səlahiyyət – fəaliyyət göstərmək üçün bacarıq, yaxud qabiliyyətdir, nə isə etmək gücü və potensial imkanındır. Həyatda seçim etməyə və qərarlar qəbul etməyə imkan verən həyat enerjisidir. Bu anlayışda həm də dərin kök salmış qeyri-effektiv vərdişlərə qalib gəlmək və daha layiqli, daha effektiv vərdişlər qazanmaq mənası var. Bu, öz üzərində, öz həyatın üzərində səlahiyyət sahibi olmaqdır.

Bu amillərin dördü də – daxili təhlükəsizlik, oriyentasiya bacarığı, müdrilik və səlahiyyət – bir-birindən qarşılıqlı asılıdır. Təhlükəsizlik və aydın oriyentasiya həqiqi müdrikliyə aparır, müdrilik isə öz növbəsində qılgıncım, ya da katalizator kimi sizin səlahiyyətinizdəki enerjini azad edir və istiqamətləndirir. Bu amillərin dördü də harmoniyada, bir-birinə qarşılıqlı təsir edir, bir-birindən qidalanırsa, onlar alicənab şəxsiyyətə, müvazinətli xarakterə, bütöv və ahəngdar insana xas olan böyük enerji yaradır.

Bu həyati amillər həyatın bütün digər tərəfləri üçün də özül, təməldir. Onlardan heç biri insani keyfiyyətlərin o kateqoriyasına aid deyil ki, onlar insan xarakterində ya bütöv şəkində olsun, ya da – “ya hamısı, ya da heç nə” prinsipi ilə – tamamilə olmasın. Bu amillərin hər birinin inkişaf dərəcəsi – fasiləsiz kontinuumda (Maturity Continuum) olduğu kimi, onların minimum və maksimum əhəmiyyəti arasında təyin olunur. Aşağı nöqtədə bu amillər zəif inkişaf etmiş olur. Bu nöqtədə siz başqa adamlardan, yaxud şəraitdən ciddi şəkində asılısınız, heç nəyə birbaşa təsiriniz yoxdur. Yuxarı nöqtədə olanda siz vəziyyətə nəzarət edirsiniz. Geniş, qarşılıqlı asılı olan münasibətlər qurmaq üçün müstəqillik və istinad əldə edirsiniz.

Sizin daxili təhlükəsizliyiniz tam asılılıqla (həyatınız daima xarici qüvvələrin zərbələrinə məruz qalır, həyatınızı necə istəyirlər o tərəfə döndəririlər) yüksək inkişaf etmiş şəxsi ləyaqət hissi və özünəinam arasında olur. Daxili oriyentasiyanız sosial güzgüdə, yaxud başqa qeyri-sabit amillərdən asılılıqla güclü daxili oriyentasiya arasındadır. Müdrikliyiniz səhvlərlə dolu, tamam qarmaqarışq xəritə ilə həyatın tam və dəqiq, bütün hissələrin və prinsiplərin qarşılıqlı olaraq bir-birinə təsir etdiyi xəritə arasında yerləşir. Səlahiyyətiniz isə fəaliyyətsizliyiniz və onun-bunun əlində oyuncaq olmağınızla yüksək proaktivlik səviyyə və dəyərlərinizə uyğun hərəkət etmək (başqa adamların, yaxud şəraitin təsir obyektinə olmaq əvəzinə) üçün daxili qüvvə arasındadır.

Kontinuumda (ardıcıl təkmilləşmədə) bu amillərin inkişaf dərəcəsi, onların inteqrasiyası, harmoniya və balans, həmçinin həyatınızın bütün tərəflərinə pozitiv təsiri – bunlar hamısı şəxsiyyətinizin özəyində yerləşən həmin Mərkəzin, əsas paradigmalığınızın funksiyasıdır.

### Alternativ mərkəzlər

Adətən, başa düşməsək də, hər birimizin öz mərkəzi var. Bildik-bilmədik, bu mərkəz həyatımızın müxtəlif sahələrinə hərtərəfli təsir edir.

Şəxsiyyətin dörd əsas amilinə və bütövlükdə həyatımıza necə təsir etdiyini daha yaxşı başa düşmək üçün adamlarda tipik rast gəlinən bir neçə mərkəzi, ya da əsas paradigmanı nəzərdən keçirək.

Fərz edək ki, mərkəzdə ərdir (ya da arvadıdır). Nikah ən intim, ən yaxın, ən davamlı və inkişaf edən insani münasibətlər yaradır. Həyatın mərkəzində ər, yaxud arvadın olması çox təbii və normal görünür.

Amma təcrübə və müşahidələr başqa şey deyir. Ömrüm boyu bir çox problemlə, uğursuz nikahlarla rastlaşdım. Bu zaman mərkəzində ər, yaxud arvad olan münasibətlərin, demək olar ki, hamısı üçün xarakterik olan müəyyən qanunauyğunluqlar kəşf etdim. Bu qanunauyğunluq güclü emosional asılılıqdır.

Əgər emosional bütövlük hissimiz başlıca olaraq nikahla bağlıdırsa, onda biz ən yüksək səviyyədə bu münasibətlərdən asılı oluruq. Biz əhval-

ruhiyyəyə və hisslərə, ərin, yaxud arvadın davranışına həddən artıq həssas oluruq, həmişə diqqət edirik ki, görək həyat yoldaşımız bizə necə yanaşır. Münasibətlərimizə təsir edə bilən hər hansı bir dəyişikliyə – daha bir uşağın doğulmasına, hər iki tərəfdən olan qohumlara, maliyyə çətinliklərinə, sosial nailiyyətlərə və şairəyə ifrat dərəcədə həssas oluruq.

Nikahda məsuliyyətimiz artanda və stress vəziyyətləri yarananda uşaqlıqda ailədə gördüyümüz ssenarilərə müraciət edirik. Ər də, arvad da eyni şeyi edir. Adətən, bu ssenarilər bir-birindən fərqlənir. Maliyyə işlərinin həllinə, uşaqların tərbiyəsinə, təzə qohumlarla münasibətlərə müxtəlif yanaşmalar meydana gəlir. Köhnə ssenarilərə qayıdış tendensiyası nikahda emosional asılılıq fonunda baş verəndə mərkəzində ərin, yaxud arvadın olduğu münasibətlərin kövrəkliyi, zəifliyi aydın görünür.

Münaqişədə olduğumuz adamdan (ərdən, yaxud arvaddan) emosional mənada asılıyıqsa, həmin adama olan ehtiyacımız və münaqişə hissimiz çulğaşır. Nəticədə elə münasibətlər yaranır ki, burada sevgi-nifrət hissləri qabarıq şəkildə üzə çıxır, “vuruş, ya da təslim ol” taktikası işə düşür, yadlaşma, aqressivlik, kədər hissi, inciklik və soyuq müharibə başlanır. Bu baş verəndə isə, biz köhnə ssenarilərə daha çox aludə oluruq, öz davranışımıza bəraət qazandırır, ərə, yaxud arvada qarşı hücum keçirik.

Hər dəfə biz inciyib, küsəndə özümüzü sonrakı zədələrdən qorumağa ehtiyac hiss edirik. Ona görə də atmacalardan, cırnatma və tənə-töhmətdən istifadə edirik – təki zəifliyimizi bürüzə verməyəək. Hər birimiz gözləyirik ki, barışıq addımını o birisi atacaq, bu baş verməyəndə isə məyus olur, ümitsizləşir və öz iradlarımıza daha da haqq qazandırırıq.

Belə münasibətlərdə daxili təhlükəsizlik illüziyadır – hətta adama elə gəlsə ki, guya hər şey yaxşı gedir, bu, aldadıcıdır. Daxili oriyentasiya ani emosiyalara bağlıdır. Ağıl və bacarıq bir-birinə əks olan neqativ qarşılıqlı təsirlərə sərf olunur.

Fərz edək ki, mərkəzdə ailədir. Çünki ən çox yayılmış mərkəzlərdən biri də ailədir. Bu mərkəz də təbii və normal görünə bilər. Ailə elə bir

obyektdir ki, siz bütün səylərinizi onun üzərində cəmləyir, ona güclü sərmayə qoyursunuz. Bu obyekt dərin münasibətlər, sevgi, qarşılıqlı anlayış və bir çox başqa şeylər üçün sizə böyük imkanlar yaradır, bu isə həyatınızı dolğun və dəyərlidir. Amma ailəni həyatınızın mərkəzi kimi götürsək, nə qədər paradoksal olsa da, bu, ailə xoşbəxtliyinə aparən hər şeyi məhv edir. O adamlar üçün ki, həyat münasibətlərində mərkəz ailədir, onlar öz daxili təhlükəsizlik hissini, yaxud şəxsi dəyərini ailə ənənələrindən, ailə mədəniyyətindən, yaxud ailənin şərəf və nüfuzundan götürürlər. Beləliklə, ailəyə xas olan ənənələrdə, mədəniyyətdə hər hansı dəyişiklik olanda onlar dözmürlər, ailə şərəfinə toxunan hər hansı hadisə onları incik salır.

Ailəni münasibətlərin mərkəzində saxlayan valideynlərin – ailəcanlı valideynlərin – yalnız uşaqların rifahı barədə düşünən ata-ananın emosional azadlığı, emosional enerjisi olmur. Əgər onlar daxili təhlükəsizliyini ailədən alırlarsa, onların öz uşaqlarının gözündə ucalmaq ehtiyacı uşaqların tərbiyə və inkişafına uzun illər sərf edilən səylərin əhəmiyyətindən üstün ola bilər. Ya da valideynlər daha çox ona fikir verə bilərlər ki, uşaqlar hər hansı konkret vaxtda özlərini düzgün və ləyaqətli aparsınlar. Onların “düzgün” saydığı davranış modelindən uşaqların azacıq yayınması valideynlərin daxili təhlükəsizlik hissinə zərbə vurur. Onlar kədərlənir, ani emosiyaların əlində qalır və ixtiyarsız olaraq, uşağın tərbiyə və inkişafının uzunmüddətli məqsədlərini nəzərə almadan ani baş verənlərə reaksiya verir. Onlar özlərindən çıxsa, “günahkar”ın üstünə qışqıra bilərlər. Öz pis ovqatlarına görə uşağı cəzalandıra bilərlər. Onlar övladını “şərti” bir sevgi ilə sevir, onu ya emosional cəhətdən özündən asılı, itaətkar, ya da əks-asılı, amma dikbaş və üsyankar eləyirlər.

Fərz edək ki, münasibətlərin mərkəzində puldur. Məntiqi cəhətdən yerində olan və insanların həyatında kifayət qədər geniş yayılmış daha bir mərkəz – pul qazanmaq istəyidir. İqtisadi təhlükəsizlik həyatın bütün başqa sahələrində nəşə etmək imkanındır. İnsanın tələbatlar iyerarxiyasında fiziki mövcudluq və maliyyə təhlükəsizliyi birinci yerdədir. Bu iki tələbat heç olmasa minimal səviyyədə ödənilməzsə, o biri tələbatlar heç gündəmə gəlməz.

Əksəriyyətimiz iqtisadi çətinliklərlə üzləşmişik. Bizim maddi vəziyyətimizə ətrafımızda olan bir çox qüvvələr təsir edə bilər və təsir edir. Bu qüvvələrin təsiri elə sarsıdıcı ola bilər ki, bəzən hətta üzde fərqi varmasa belə, bunun baş verməsi mümkünlüyü və doğrudan da baş verməsi bizi bərk qayğılandırır, bizə sonsuz həyəcan yaşadır.

Bəzən pul qazanmaq nəcib bir məqsədə, məsələn, aieni daha firavan saxlamağa xidmət edə bilər. Bu, doğrudan da, çox vacibdir. Amma pula, pul qazanmağa münasibət – pulu həyatın mərkəzində görmək tamam əks nəticələrə gətirib çıxarır.

Gəlin həyat təminatçısı olan dörd amili bir də yada salaq: daxili təhlükəsizlik, daxili oriyentasiya, ağıl və bacarıq. Fərz edək ki, mənim daxili təhlükəsizlik hissim işimə, yaxud qazancıma, ya da malik olduğum vəsaitə əsaslanır. Bu iqtisadi reallıqlar bir çox amillərdən asılıdır, bunlara təsir edə bilən hər şey məni təlaşlandırır, əsəbiləşdirir, aqressiv oluram. Əgər özümü qiymətləndirməyim, şəxsi ləyaqət hissim sahibi olduğum kapitala görədirsə, bu kapitala təsir edə bilən hər şey mənə asanlıqla təsir edə bilər. Amma nə iş, nə pul öz-özlüyündə adama ağıl, müdriklik, daxili oriyentasiya vermir. Onlar yalnız məhdud dairədə bacarıq və daxili oriyentasiya verə bilər. Şəxsi həyatımızda, yaxud doğma bir adamın həyatında baş verən bircə böhran kifayətdir ki, “mərkəzdə puldur” variantının məhdudluğuna (puçluğuna) inanasan.

Pulu münasibətlərin mərkəzində görənlər tez-tez ailəni, yaxud digər prioritetləri bir kənara qoyur, düşüncülər ki, iqtisadi tələbatlar əvvəl gəlir. Tanışlarımdan biri uşaqları ilə sirkə getməyə hazırlaşdı, birdən ona zəng edib dərhal işə gəlməsini xahiş etdilər. O, etiraz etdi. Arvadı deyəndə ki, bəlkə yaxşı olar ki, işə getsin, o dedi: “İş heç yerə qaçmır, uşaqlıq isə keçib gedir”. Uşaqları ömürlərinin axırına qədər bu səhnəni yaddan çıxarmayacaqlar – bu, bir prioritet nümunəsi idi, həm onların düşüncələrinə, həm də ürəklərinə təsir edən sevgi dərsi idi.

Mərkəzdə – işdir. İş insan həyatının mərkəzində hesab edən adamlar az qala iş xəstəsi olur, sağlamlığını, dostluq münasibətlərini, həyatın digər mühüm tərəflərini işə qurban verirlər. Onlar özlərini öz işləri ilə

assosiasiya edirlər – “mən həkiməm”, “mən yazıçıyam”, “mən aktyoram”.

Kimlik və özünü qiymətləndirmə hissi onların işi ilə sıx bağlı olduğundan onların daxili təhlükəsizliyi işi davam etdirmələrinə mane ola bilən hər şeydən zərbə ala bilər – onların zəif nöqtəsi burdadır. Onların daxili oriyentasiyası işin onların qarşısına qoyduğu tələblərlə müəyyən olunur. Onların ağılı və bacarığı, adətən, peşə fəaliyyəti ilə bağlı məhdud yerlərdə üzə çıxır, bu da onları həyatın başqa sahələrində qeyri-effektiv edir.

Mərkəzdə – yiyələnmək, sahiblənmək istəyidir. Bir çoxları üçün hərəkətverici qüvvə nəyəsə sahiblənmək, yiyələnməkdir, təkcə maddi olan bir şeyə yiyələnmək, məsələn, dəbdə olan geyim, ev, maşın, yaxta, daş-qaş sahibi olmaq deyil, həm də qeyri-maddi şeylərə, məsələn, şöhrət, uğur, yaxud cəmiyyətdə yer və nüfuza yiyələnməkdir. Həyat təcrübəsindən çoxumuza məlumdur ki, belə mərkəz çox da etibarlı deyil, çünki ona çoxlu təsirlər olur və belə şeylər bir anda əldən çıxa bilər.

Əgər mənim daxili təhlükəsizlik hissim mənim nüfuzumla, yaxud sahibi olduğum (mənim olan) şeylərlə bağlıdırsa, həyatım həmişə təhlükə altında olacaq – birdən bir gün bu daş-qaşı itirdim, ya da onları oğurladılar, yaxud da onlar qiymətdən düşdü, onda necə? Belə olan halda, əgər yanımda məndən daha varlı birisi, daha şöhrətli, yaxud cəmiyyətdə məndən daha nüfuzlu birisi varsa, onda özümü aşağılanmış, əskik hiss edəcəyəm. Yanımda olan birisi məndən az tanınırsa, məndən kasıbdırsa, mən özümü ondan üstün hiss edirəm. Mənim özümü qiymətləndirmə hissim həmişə tərəddüddür. Özümü sabit hiss etmirəm, nüfuzum silkələnə, laxlana bilər. Demək, həmişə çalışıram ki, əmlakımı qoruyum, statusumun və nüfuzumun qeydinə qalım. Səhmlərinin qiymətdən düşməsi, yaxud siyasi dəyişikliklər nəticəsində nüfuzu, şöhrəti əldən gedənlərin özünə qəsd etməsi barədə çox eşitmişik.

Mərkəzdə – həzz, əylənmək, məmnunluqdur. Mahiyyətcə yiyələnmək, sahiblənmək istəyinə yaxın olan bu mərkəz də geniş intişar tapıb. Bu, əylənmək, yaxud həzz almaq oriyentasiyasıdır. Biz saysız-hesabsız əyləncə və həzz təklif edən, bizi bunlara şirnikləndirən bir dünyada

yaşayırıq. Bu istiqamətdə insan ehtiyaclarını ən çox formalaşdıran televiziya və kinodur. Onlar bizə aydın və şirnikləndirici bir şəkildə göstərir ki, rahat və əyləncələrlə yaşamaq istəyən adam nə ilə və necə məşğul ola bilər.

Amma zahirən parıltılı olan bu həyat tərzini bizə təfsilatı ilə təqdim etsələr də, belə yaşayış tərzinin təbii nəticəsini – insanın daxili aləminə təsirini, onun işgüzarlığına və başqaları ilə münasibətlərinə təsirini çox az görmək olur.

Sadə, həm də müvafiq dərəcədə əylənmək bədənə də, ruha da istirahət verir, ailə və başqaları ilə münasibətlərə də fayda gətirir. Amma əyləncələr öz-özlüyündə dərin, davamlı məmnunluq doğurmur, həyatı bütöv hiss etmirsən. Yalnız həzz və əyləncəyə meyilli olan adam çox tez də bundan doyur, yeni-yeni əyləncələr axtarır. Həm də hər dəfə bu həzz daha böyük, daha təsirli, daha güclü olmalıdır. Bu halda insan praktik olaraq narsisizm xəstəliyinə tutulur, həyatda hər şeyə kef və həzz prizmasından baxmağa başlayır – gərək hər şey istədiyim kimi və dərhal olsun.

Həddən artıq uzun istirahət və məzuniyyət vaxtları, kino, televizor, video oyunlar, çoxlu boş və qayğısız günlər insanı heç bir maneəyə rast gəlmədən yaşamağa adətəkdə edir, onu tədricən “vaxt öldürməyə”, həyatı boş keçirməyə öyrəşdirir. İnsanın qabiliyyəti artmır, inkişaf etmir, istedadı, əqli və ruhu letargiya yuxusuna gedir, qəlbindəsə boşluq yaranır. Bəs hanı daxili təhlükəsizlik, oriyentasiya, ağıl, bacarıq? Onlar inkişafın ən aşağı nöqtəsində, axıb keçən anların məmnunluğunda itib-batır.

İngilis mətbuat xadimi Malkolm Maqçeric “İyirminci əsrin kəşfi” əsərində yazır: “Dönüb həyatımın ötən illərinə baxanda – mən tez-tez keçmişə boylanıram – dəhşətlə görürəm ki, nə vaxtsa bizə çox əhəmiyyətli və cazibədar görünən hər şey indi nə qədər mənasız və hədəf görünür. Məsələn, hər cür uğur, məşhurluq və şöhrət, pul qazanmaq hərİslİyi və öteri əyləncələr, qadın cazibəsi, yaxud səyahət – dünyanı eninə-uzununa gəzmək, şeytan kimi Şöhrət Yarmarkasının təklif etdiyi hər şeydən dadmaq xİsləti. Bu günün gözü ilə baxanda görürsən ki,



bütün bu həzz və nəşəxorluq meyilləri sabun köpüyündən başqa bir şey deyilmiş, Paskalın dediği kimi, “torpağı yalamaqmış”.

Mərkəzdə – dostdur (düşməndir). Dostları həyatının mərkəzində görmək, xüsusən, gənclərə xasdır. Həm də təkə onlara yox. Gənc yaşda adam istəyir ki, yaşlıları tərəfindən qəbul olunsun və onların kampaniyasına mənsub olsun. Təhrif olunmuş və daim dəyişən sosial güzgü qeyd etdiyimiz dörd həyati amilin mənbəyinə çevrilir, başqalarının dəyişən əhvalından, hisslərindən, münasibət və davranışından yüksək asılılıq yaradır.

Ola bilsin, mərkəzdə bircə dost olsun, bu halda münasibətlər nikah münasibətlərinə oxşayır və bir nəfərdən emosional asılılıq yaranır, tələbat–münaqişə (sevgi–nifrət) spirali burulur və neqativ qarşılıqlı təsir doğurur.

Bəs düşməni həyatın mərkəzinə qoyanda nə baş verir? Adamların əksəriyyəti heç bu haqda fikirləşmir və ümumiyyətlə, yəqin ki, heç kim bilə-bilə bu haqda fikirləşməz də. Amma hər halda, düşməni “mərkəzdə” görmək variantı da çox yayılıb, xüsusən, bəzən adamlar münaqişədə olsalar da, bir-birilə ünsiyyət qurmağa məcburdurlar. İnsan biləndə ki, ona qarşı ədalətsiz davranıblar, üstəlik bu ədalətsiz adam onun üçün sosial, ya da emosional cəhətdən mühüm bir şəxsdir, özünü çox asanca bu ədalətsizliyin çənginə verir, o adamı həyatının mərkəzinə “köçürür”. Öz həyatını proaktiv şəkildə idarə etmək əvəzinə, bütün fikrini bu düşmən üstə cəmləyir, özündən asılı olmayaraq, onun davranış və münasibətinə reaksiya verir.

Universitet müəllimi olan bir dostum az qala dəli olurdu. Onun bir inzibatçı ilə münasibətləri heç cürə alınmırdı – ikincinin xarakterinə görə. Dostum daim onun haqqında fikirləşir, onu düşünməkdən canını qurtara bilmirdi. Bu fikirlər dostumu o qədər qaplamışdı ki, bu, onun ailə münasibətlərinə, kilsə və həmkarları ilə münasibətlərinə də təsirsiz qalmadı. O, nəhayət, belə bir fikrə gəldi ki, universitetdən getməlidir, gərək başqa bir yerdə iş tapıb işləsin.

– Bu adam olmasaydı, siz bu universitetdə qalıb işləyərdiniz? – bir gün ondan soruşdum.

– Əlbəttə, – o dedi. – Amma nə qədər ki, bu adam buradadır, mən işləyə bilmirəm, bu, mənə çox pis təsir edir. Mən getməliyəm.

– Siz, axı, niyə bu adamı həyatınızın mərkəzinə çevirmisiniz? – dedim.

Dostum mənim sualımdan bərk tutuldu. Amma mən onu ayıltım – o özü başqa birisinə, onun naqis cəhətlərinə imkan verir ki, onun həyat xəritəsini təhrif etsin, yaxın adamları ilə münasibətlərini korlasın.

Axırda dostum boynuna aldı ki, bu adam ona çox təsir edir, amma bunun səbəbinin məhz özü olduğunu yenə inkar edirdi. Belə bir situasiyanın yaranmasında bütün məsuliyyəti inzibatçının üstünə qoyurdu. Özünün isə, dediyinə görə, bunda heç bir günahı yoxdur.

Amma sonrakı söhbətlərimiz əsnasında o tədricən başa düşdü ki, baş verənlərə görə günahkar o özüdür və vəziyyətdən çıxış yolu tapmayıbsa, deməli, özünü məsuliyyətsiz aparıb.

\* \* \*

Boşanma prosesini yaşamış bir çoxları analoji vəziyyətə düşürlər. Onlar uzun müddət keçmiş həyat yoldaşına kin və qəzəb bəsləyir, hər biri özünə bəraət qazandırır. Neqativ mənada, onlar psixoloji cəhətdən hələ də evli kimi qalırlar – öz iradlarına haqq qazandırmaq üçün keçmiş həyat yoldaşının çatışmayan cəhətlərinə ehtiyac hiss edirlər.

Ailədə yaşca böyük uşaqların bir çoxu həyatları boyu valideynlərinə qarşı gizli, yaxud açıq bir nifrət daşıyır. Onlar keçmiş incikliklərinə görə, onlara laqeyd olduqları, yaxud kiçik uşaqları daha çox sevdikləri üçün ata-analarını günahlandırırlar. Onlar bu nifrəti öz yaşlı həyatlarının mərkəzinə qoyur və bu nifrətə uyğun reaktiv bir ssenari üzrə yaşayırlar.

Dostunu, yaxud düşməni həyatının mərkəzinə qoyan adam daxili təhlükəsizlik hissindən məhrumdur. Onun özünü qiymətləndirməsi aldadıcıdır və başqa adamların əhvalından, yaxud davranışından asılıdır. Daxili oriyentasiyası ətrafdakıların güman olunan reaksiyasına əsaslanır, ağıl sosial paradiqma prizması, yaxud mərkəzində düşmən olan dövrü paranoya ilə məhdudlaşır. Belə adamın heç bir ixtiyarı yoxdur. Onun ipi başqalarının əlindədir.

Mərkəzdə – kilsədir. İnanıram: əsl dindarların, demək olar, hamısı mənimlə razılaşar ki, kilsəyə getməklə ruhani şəxsiyyət olmaq eyni şey deyil. Elə adamlar var ki, kilsə ayin və mərasimlərinə o qədər qapılırlar ki, az qala vacib insani tələbatları hiss etmirlər və bununla dini ehkamların da ziddinə hərəkət edirlər. Elələri də var ki, kilsəyə tez-tez getmirlər, yaxud heç getmirlər, amma onların mövqeyi və davranışı onu göstərir ki, onların həyatının mərkəzində yəhudi-xristian əxlaqının əsas prinsipləri durur.

Həyatım boyu kilsənin təşkil etdiyi ictimai qrupların işində iştirak edən birisi kimi mən gördüm ki, kilsəyə getmək kilsənin vəd etdiyi prinsiplərə heç də həmişə uyğun gəlmir. Siz kilsədə aktiv, amma onun müqəddəs buyruqlarını yerinə yetirməkdə passiv ola bilərsiniz.

Həyatının mərkəzində kilsə duran bir şəxsə imicin, yaxud görüntünün şişirdilmiş əhəmiyyəti barədə təsəvvür yarana bilər. Bu, riyakarlığa aparır, şəxsin daxili təhlükəsizliyinə və özünəhörmət hissində zərbə vurur. Daxili oriyentasiya ictimai vicdanla müəyyən olunur, kilsəni həyatının mərkəzi hesab edən şəxs adamlara süni damğalar vurmağa meyilli olur: bu “aktivdir”, bu “passivdir”, bu “liberaldır”, bu “ortodoksaldır”, yaxud “mühafizəkardır”.

Kilsə, əsasında müvafiq siyasət, proqram, praktika və müəyyən adamlar duran rəsmi təşkilat olduğundan öz-özlüyündə insana dərin, sabit daxili təhlükəsizlik və özünüqiymətləndirmə hissi təklif edə bilmir. Bunu kilsənin təbliğ etdiyi prinsiplərə əməl etməklə qazanmaq olar, amma kilsə özü bir təşkilat kimi bunu etməyə qabil deyil.

Kilsə adama daimi olaraq daxili oriyentasiya hissi verə bilməz. Kilsəni həyatının mərkəzində tutan adamlar çox vaxt insanlardan ayrı yaşamağa adət edirlər, təcrid olunurlar. Onların hərəkətləri, düşüncə və hissləri ibadət günlərində xüsusən fərqlənir. Bu cür ikili davranış onların daxili təhlükəsizliyinə daha çox zərbə vurur, müxtəlif damğalar vurmağa aludəçilik və özünəbəraətə yol açır. İnsan, kilsəyə son məqsədə doğru gedən yol kimi deyil, son məqsəd kimi baxırsa, bu, onun ağılna və balans hissində məhvedici təsir göstərir. Kilsə insanlara daxili gücün mənbəyini

göstərməyə çalışsa da, özünü belə bir qüvvə elan etmir. Kilsə özünü ilahi qüdrətlə insan təbiəti arasında vasitəçi hesab edir.

Mərkəzdə – mən özüməm. İnsanın özünü mərkəz hesab etməsi bəlkə də ən çox yayılmış variantdır. Bunun ən bariz forması – eqoizmdir, bu isə başqalarının dəyərini görməmək, nəzərə almamaqdır. Amma əgər inkişaf və özünü reallaşdırma ilə bağlı çox yayılmış yanaşmalara diqqətlə nəzər yetirsək, görərik ki, onların da əsasında “öz üzərində təmərküzləşmə” durur.

“Mən” çərçivəsinə salınan “mərkəz”də daxili təhlükəsizlik, daxili oriyentasiya, ağıl və güc (ixtiyar) üçün az yer qalır. Belə bir “mərkəz” Fələstindəki Ölü Dəniz kimi hər şeyi uduur, amma heç nə vermir. Və durğunluq başlanır.

Digər tərəfdən, insan başqalarına daha artıq xidmət etmək, daha işgüzar olmaq və daha böyük fayda vermək üçün özünü inkişafa səy göstərsə, bu, dörd həyatı amilin qeyri-adi inkişafı üçün zəmin yaradır.

Bunlar insanların həyata yanaşmasını müəyyənləşdirən ən ümumi mərkəzlərdən bir neçəsidir. Başqalarının həyatında nəyin “mərkəz” olduğunu müəyyən etmək daha asandır, nəinki öz həyatının. Yəqin siz də elə adamlar tanıyırsınız ki, pul onlar üçün hər şeydən irəlidir (pul – mərkəz). Yəqin elə adamlar da tanıyırsınız ki, başqaları ilə neqativ münasibətlərində həmişə öz mövqeyinin düzgün olduğunu isbatlamağa çalışır (mərkəz – mən özüm; eqosentrizm). İnsanın davranışını diqqətlə müşahidə etməklə onun həyat “mərkəz”inin nədən ibarət olduğunu, onun davranışını nəyin formalaşdırdığını bilmək olar.

Öz mərkəzini müəyyən etmək

Bəs siz özünüz? Sizin həyatınızın mərkəzində nə durur? Şübhəsiz, öz həyat mərkəzini müəyyən etməyin ən yaxşı üsulu həyatverici amilləri diqqətlə nəzərdən keçirməkdir. Aşağıda təqdim etdiyimiz təsvirlərdən biri, yaxud bir neçəsi sizə uyğundursa, onda siz onlara uyğun da mərkəz müəyyən edirsiniz, həm də ola bilsin məhz bu mərkəz sizin şəxsi effektivliyinizi məhdudlaşdırır.

Güc

– Hərəkət etmək qabiliyyətinizi özünüzün, yaxud həyat yoldaşınızın zəiflikləri məhdudlaşdırır

Hərəkətləriniz ailə modeli çərçivəsindədir və ailə ənənələri ilə məhdudlaşır

### Ağıl

– Həyat perspektivinizi arvadınıza (ərinizə), yaxud nikahınıza neqativ, ya da pozitiv təsir edə biləcək şeylər müəyyənləşdirir

Həyatda baş verənlərin hamısına ailə maraqları baxımından yanaşırsınız, bu, dünyagörüşünüzü məhdudlaşdırır, ailə narsisizmi yaradır

### Daxili oriyentasiya

– Sizin oriyentasiyanız öz istək və tələbatınızla, həmçinin arvadınızın (ərinizin) istək və tələbatları ilə müəyyən olunur

– Qərarlarınızı, nikahınız və həyat yoldaşınız üçün, yaxud ikincinin dünyagörüşü və rəyinə daha münasib hesab etdiyiniz meyarlar əsasında qəbul edirsiniz

– Düzgün davranışınız və həyata münasibətinizin mənbəyi ailə ssenariləridir

– Qərar qəbul edəndə ailə və ailə üzvləri üçün nəyin yaxşı olduğu, onların nə istədiyini meyar kimi götürürsünüz

### Daxili təhlükəsizlik

– Sizin təhlükəsizlik hissiniz ondan asılıdır ki, arvadınız sizə necə münasibət bəsləyir

– Siz arvadınızın (ərinizin) əhval və hisslərinə çox həssassınız

– Arvadınızla (ərinizlə) fikir ayrılığı, yaxud ümidlərinizi doğrultmamağı dərin məyusluq və ziddiyyət yaradır

– Arvadla (ərlə) sizin münasibətinizə təsir edə bilən hər şeyi təhlükə hesab edirsiniz

– Sizin təhlükəsizliyiniz ondan asılıdır ki, ailəniz sizi necə qəbul edir və siz onun istəklərinə necə cavab verirsiniz

– Şəxsi təhlükəsizlik hissiniz ailənizin təhlükəsizliyi kimi eyni dərəcədə qeyri-sabitdir

– Şəxsi ləyaqət hissiniz ailə şərəfinə əsaslanır

Mərkəz

Sizin mərkəziniz

Arvadınızdır (ərinizdir)

Ailədir

Güc

Həyatı yalnız pulla ölçmək – həyatı birtərəfli qavramaqdır

Sizin hərəkət azadlığınız işlə, peşənilə, karyera ilə, təşkilatınızın tələbləri, rəislə münasibətiniz və hansı məqamdası bu işi görməmək qabiliyyətinizlə məhdudlaşır

Ağıl

Hər şeydən pul çıxarmaq – siz dünyaya bu meyarla yaşırırsınız, qərarlarınızı bu meyarla qəbul edirsiniz – ühəkimələrinizdə balans pozulur

– Siz peşəkar işinizlə məşğul olmağa meyillisiniz

– İş sizin üçün həyat deməkdir

Daxili oriyentasiya

Qərar qəbulunda meyar qazancınızdır

Yalnız iş tələblərinizə cavab verən qərarlar qəbul edirsiniz

Daxili təhlükəsizlik

– Şəxsi ləyaqət hissiniz qazancınızla müəyyən olunur

- Maddi vəziyyətinizə təsir edə bilən hər şeyin qabağında zəifsiniz
- İşlə özünüzü eyniləşdirirsiniz
- Siz özünüzü yalnız işdə yaxşı hiss edirsiniz

## Mərkəz

Sizin mərkəziniz

Puldur

İşdir

Güc

Sizin hərəkətləriniz ala biləcəyiniz şeylər və nail ola biləcəyiniz sosial səviyyə ilə kifayətlənir

Yalnız sizin sosial nəzarətinizdə olan şeylərlə kifayətlənirsiniz

Ağıl

Siz dünyaya iqtisadi və sosial münasibətlərin müqayisəli prizmasından baxırsınız

- Siz dünyaya sosial linzadan baxırsınız
- Dünyaya sizi məmnun edəcək şeylərin arxasından baxırsınız

Daxili oriyentasiya

Qəbul etdiyiniz qərarlar malik olduğunuz hər şeyi saxlamaq, artırmaq və nümayiş etdirməyə xidmət edir

Sizə daha çox məmnunluq gətirən qərarlar qəbul edirsiniz

Daxili təhlükəsizlik

- Sizin təhlükəsizliyiniz sizin nüfuzunuza, sosial statusunuza, ya da malik olduğunuz mülkiyyətə əsaslanır
- Nəyiniz varsa (mal, mülk, nüfuz) onu başqaları ilə müqayisə edirsiniz

- Siz yalnız məmnun olanda özünüzü təhlükəsiz hesab edirsiniz
- Sizin təhlükəsizliyiniz qısamüddətlidir, ötürüdür və ətrafınızdan asılıdır

Mərkəz

Sizin mərkəziniz

Nəyəsə yiyələnməkdir

Həzz və məmnunluq

Güc

Hərəkətləriniz də mühakimələriniz kimi dəyişkəndir

- Olan-qalan enerjiniz qəzəbdən, həsəddən, acıq və qisas almaq hissindən doğur. Bu, neqativ enerjidir – insanın içini dağıdır, başqa şeylərə enerji qalmır
- Siz, demək olar ki, özünüzü idarə edə bilmirsiniz

Ağıl

Dünyanı sosial güzgüdə görürsünüz

Siz aqressivsiniz, ifrat dərəcədə reaktivsiniz, hər şeydən şübhələənirsiniz

Daxili oriyentasiya

- Qərar qəbul edəndə bir meyara əsaslanırsınız: “Onlar nə fikirləşəcəklər?”
- Sizi asanlıqla çaşdırmaq, karıxdırmaq olar
- Siz qarşılıqlı asılısınız və düşməninizin hərəkəti ilə özünüzü idarə edirsiniz
- Düşməyə ziyan verəcək qərarlar qəbul edirsiniz

Daxili təhlükəsizlik

- Sizin təhlükəsizliyiniz sosial güzgünün bir funksiyasıdır



- Siz başqa adamların rəyindən çox asılısınız
- Sizin təhlükəsizlik hissiniz düşməninizin hərəkətindən asılıdır
- Həmişə düşünürsünüz ki, görəsən, düşməniniz nə fikirləşir
- Özünü təsdiq – sizin üçün başqalarının sizi bəyənməyidir

Mərkəz

Sizin mərkəziniz

Dostdur, yaxud dostlardır

Düşməndir

Güc

Güc və iqtidarınız kilsədəki vəzifə və rolunuzdan gəlir

Sizin hərəkət qabiliyyətiniz öz resurslarınızla kifayətlənir, qarşılıqlı asılılıqda fayda görmürsünüz

Ağıl

Siz adamları dindarlara və dinsizlərə bölməklə dünyanı qavrayırsınız – kim kilsəni qəbul edir, kim yox

Qərarların, baş verənlərin, yaxud şəraitin sizə necə təsir edəcəyindən asılı olaraq dünyanı qavrayırsınız

Daxili oriyentasiya

Kilsə təlimlərində başqa adamların sizi necə qiymətləndirməyi sizin üçün çox vacibdir

Sizin mühakimələriniz bu meyarlara əsaslanır: “Mənimçün yaxşı olacaqmı?”, “Mən nə istəyirəm?”, “Mənə nə lazımdır?”, “Bundan mənə nə xeyir gələcək?”

Daxili təhlükəsizlik

– Sizin təhlükəsizlik hissiniz kilsə fəaliyyətinizə və nüfuzlu kilsə ictimaiyyətinin sizə olan ehtiramına əsaslanır

– Kimliyinizi və təhlükəsizliyinizi dini yarlıq və obrazlarda tapmağa çalışırsınız

Sizin təhlükəsizliyiniz qeyri-sabitdir, qərarlı və dəyişkəndir

Mərkəz

Sizin mərkəziniz

Kilsədir

Mərkəzdə siz özünüzsünüz

İnsanın həyat mərkəzi bəzən bir neçə müxtəlif mərkəzi özündə birləşdirir. İnsanların həyatına bir çox amillər təsir edir. Daxili, ya da xarici şəraitdən asılı olaraq müxtəlif vaxtlarda ayrı-ayrı mərkəzlər fəallaşır onlarla bağlı olan tələblər ödənilənə qədər hərəkətverici qüvvəyə çevrilə bilər.

Bir mərkəzdən başqa mərkəzə daimi yerdəyişmə Amerikan attraksionunda fırlanmağı xatırladır. Gah lap yüksəyə qalxır, gah da aşağı enirsiniz, zəifliyinizi gah burda, gah orda kompensasiya etməyə cəhd edirsiniz. Bu zaman daxili sabit oriyentasiya, ağıl və mühakimədə daimi səbat olmur, güc stimulu yoxdur, ləyaqət və şəxsiyyət bütövlüyü hiss olunmur.

Əlbəttə, yaxşı olardı ki, adamın bir dəqiq mərkəzi olsun, təhlükəsizliyini yüksək dərəcədə təmin etsin, insana oriyentasiya, ağıl və güc mənbəyi olsun, proaktivliyini artırsın, həyatın bütün tərəflərini harmoniyada inkişaf etdirdirsin.

Prinsiplərə əsaslanan mərkəz

Həyatımızın mərkəzinə düzgün prinsipləri qoymaqla biz dörd həyatverici amilin inkişafı üçün möhkəm əsas yaradırıq.

Bizim daxili təhlükəsizliyimiz belə bir anlayışdan doğur ki, düzgün prinsiplər dəyişmir, halbuki digər mərkəzlər tez-tez, yaxud sürətlə baş verən dəyişikliklərin təsdiq etdiyi kimi insanlara, yaxud hadisələrə əsaslanır. Düzgün prinsiplərə hər zaman güvənmək olar.

Prinsiplər heç nəyə reaksiya vermir. Onlar bizə hirslənmir və münasibətini dəyişmir. Onlar qadın kimi bizdən boşanmır, ya da yaxın dostumuza qoşulub qaçmır. Nə də bizi əldə etmək üçün dəridən-qabıqdan çıxmır. Bizdən tez bir qərara gəlməyi və təcili nəticə çıxarmağımızı tələb etmirlər. Onlar başqa adamların davranışından, şəraitdən, yaxud bir anlıq şıltaqlıqdan asılı deyil. Prinsiplər ölmür. Onlar ertəsi gün yox olmurlar. Onlar odda yanmır, zəlzələdə məhv olmur, onları bizdən oğurlamaq mümkün deyil.

Prinsiplər dərin, fundamental və klassik həqiqətlərdir, ümumi ortaq məxrəcdir. Onlar çox dəqiq, ardıcılıqla və məharətlə bizim həyat toxumalarına hörülmüş möhkəm saplardır.

Hətta prinsiplərə göz yuman adamların arasında, ya da onların nəzərə alınmadığı şəraitdə belə prinsiplərin adamlardan və şəraitdən daha üstün olduğunu düşünüb biz özümüzü təhlükəsiz hiss edə bilərik, çünki bəşəriyyətin min illik tarixi prinsiplərin dönə-dönə qələbə çaldığına şahiddir. Daxili təhlükəsizliyimizin başqa, həm də daha əhəmiyyətli və inandırıcı bir mənbəyi odur ki, bu prinsiplərin düzgünlüyünü biz öz həyatımız və təcrübəmizlə təsdiq edə bilərik.

Əlbəttə, biz baxıcı-görücü deyilik. Düzgün prinsiplər haqqında bilik və anlayışımız onunla kifayətlənir ki, daxili dünyamızın və ətraf aləmin mahiyyətinə az nüfuz edirik, bu düzgün prinsiplərə uyğun gəlməyən neçə-neçə tendensiyalı fəlsəfi fikir və nəzəriyyələri kifayət qədər bilmirik. Bu ideyalar bir müddət qəbul edilir, mövsümi olaraq yaşayır, amma elə əvvəlki ideyalar kimi onlar da ötəri-keçicidir, çünki saxta təsəvvürlərə əsaslanır.

Bəli, bizim imkanlarımız məhduddur, amma biz bu çərçivələri genişləndirə bilərik. İnkişafımızın prinsipini başa düşmək düzgün prinsipləri güvənliliklə axtarmağımıza imkan verir – nə qədər çox bilsək, dünyaya baxmalı olduğumuz linzalara o qədər dəqiq fokus verə bilərik. Prinsiplər dəyişmir, bizim onlar haqda anlayışımız dəyişir.

Mərkəzində prinsiplərin durduğu həyat müdriklik və daxili oriyentasiya ilə müşayiət olunur. Bunun mənbəyi indi olanlar, keçmişdə olmuşlar və sabah olacaqlar haqda dəqiq xəritə, dəqiq təsəvvürlərdir. Düzgün

xəritələr bizə dəqiq təsəvvür etməyə imkan verir ki, biz haraya getmək istəyirik və oraya rahat necə gedib çıxmağa bilərik. Düzgün xəritəmiz olsa düzgün informasiya əsasında lazımı qərar qəbul edə bilərik, bu isə onların reallaşdırılmasını mümkün və faydalı edəcək.

Həyatının mərkəzində prinsiplər duran fərdin əxz etdiyi daxili güc özünü dərk edən, bilən və proaktiv insanın gücüdür, xarici təsir və şəraitdən, həmçinin başqalarının münasibəti, davranışı və hərəkətlərindən əl-qolu bağlanmayan insanın gücüdür.

Daxili gücün yeganə real məhdudiyyəti prinsiplərin özünün təbii nəticələrindən doğma bilər. Biz, düzgün prinsiplər haqda biliyimizə əsaslanaraq öz hərəkətlərimizdə sərbəst oluruq, amma bu hərəkətlərin nəticələrinin seçimində biz sərbəst deyilik. Bir yadınıza salın: “Ağacın bir başını qaldıranda siz onun o biri başını da qaldırırsınız”.

Prinsiplərin həmişə öz təbii nəticələri olur. Bu prinsiplərə uyğun yaşayanda bizi pozitiv nəticələr gözləyir. Həmin prinsipləri görməzliyə vuranda neqativ nəticələr doğurur. Həmin prinsiplər hər bir adama tətbiq oluna bilər – fərqi də yoxdur, o şəxs bunların mövcudluğundan xəbərdardır, ya yox – ona görə də, dediyimiz məhdudiyyətlər hamı üçündür, universaldır. Düzgün prinsiplər haqqında nə qədər çox bilsək, ağılla hərəkət etmək üçün fərdi azadlığımız o qədər geniş olacaq.

Zamana yenilməyən və dəyişikliklərə məruz qalmayan prinsipləri həyatımızın mərkəzinə qoymaqla biz effektiv həyatın fundamental paradigmasını yaradıırıq. Bu elə bir mərkəzdir ki, bütün digər mərkəzlərin mahiyyətini düzgün anlamağa imkan verir.

## Güc

- Sizin gücünüz təbii qanunları və düzgün prinsipləri, həmçinin onların tətbiqindən doğan nəticələri başa düşməkdir
- Siz özünüzdə inanırsınız, bilikli və proaktiv insansınız, başqalarının münasibəti, davranış və hərəkətindən asılı deyilsiniz
- Sizin fəaliyyət göstərmək qabiliyyətiniz öz resurslarınızdan kənara çıxır və qarşılıqlı asılılığın yüksək dərəcəsinə çatmağa imkan verir

Cari maliyyə vəziyyətiniz və digər ötəri hallar qərar və hərəkətləriniz üçün həlledici amil deyil. Siz qarşılıqlı asılı, azad insansınız

## Ağıl

Uzaq nəticələri görə bilən, geniş mühakimələriniz var, inamla və ağılla düzgün balans yaradırsınız

- Reaktiv adamlardan fərqli olaraq, siz şeylərə başqa cür yanaşır və nəticədə başqa cür fikirləşir və hərəkət edirsiniz
- Siz dünyaya effektiv həyatın fundamental paradigmasından baxırsınız
- Siz dünyaya bu məqsədlə baxırsınız ki, dünya və insanlar üçün faydalı nə edə bilərsiniz
- Siz proaktiv həyat yaşayırsınız, başqalarının da inkişafı üçün nəsə etmək istəyirsiniz
- Hər cür həyat təcrübəsi sizin üçün dərs və inkişaf imkanıdır

## Daxili oriyentasiya

- Sizin sanki kompasınız var – hara və necə getməli olduğunuzu sizə deyir
- Sizin dəqiq məlumatlarınız var – ona görə də qərarlarınız məzmunlu və həyata keçəndir
- Siz şərait və emosiyaların fəvqündəsiniz, əsl vəziyyəti bütöv görürsünüz
- Qərar və fəaliyyətiniz həm qısa, həm də uzunmüddətli məqsədləri əks etdirir
- hər hansı vəziyyətdə siz düzgün prinsiplərə əsaslanıb, proaktiv hərəkət edir, ən münasib və vicdanlı qərar çıxarırsınız

## Daxili təhlükəsizlik

- Sizin daxili təhlükəsizlik hissiniz düzgün prinsiplərə əsaslanır, onlar dəyişməzdir, heç bir xarici şəraitdən asılı deyil

– Siz bilirsiniz ki, həyatınız boyu öz təcrübəniz əsasında düzgün prinsiplərin təsirinə inana bilərsiniz

– Düzgün prinsiplər təkmilləşmə üçün dəqiq, etibarlı və güclü meyardır

-Düzgün prinsiplər təhsilinizi davam etdirməyin zəruriliyini, bilik və anlayışlarınızı genişləndirməklə inkişafınızın mahiyyətini başa düşməyə kömək edir

– Daxili təhlükəsizlik mənbəyiniz sabit və sarsılmazdır, ətrafda baş verənlərə çox adi baxırsınız, buna həm də dəyişikliklərə təsir etmə imkanı kimi baxırsınız

Mərkəz

Prinsiplərdir

Kilsədir

Yadda saxlayın ki, sizin paradiqmanız sizin davranış və həyata münasibətinizin mənbəyidir. Paradiqma eynəyə bənzəyir: ətrafda hər şeyi onun rəngində görürsünüz. Düzgün prinsiplər paradiqmasından gördüyünüz hər şey bütün digər paradiqma prizmalarından gördüyünüzdən kəskin sürətdə fərqlənir.

Yuxarıda bəhs etdiyimiz mərkəzlərin ətraflı təsvirini kitaba daxil etmişəm (Əlavə A). Onların hər birinin ətraf aləmi qavramağımıza mümkün təsirini göstərmişəm. İndi isə, gəlin görək, konkret bir problemə müxtəlif paradiqmalardan baxdıqda onu necə görürük. Oxuyan zaman çalışın ki, müxtəlif eynəklər geyin. Görün, müxtəlif mərkəzlərdən hansı reaksiyalar gəlir.

\* \* \*

Fərz edin ki, bu axşam arvadınızı konsertə dəvət etmişiniz. Biletlər alınıb, arvadınız səbirsizliklə axşamı gözləyir. Gündüz saat dördür. Siz də işdəsiniz.

Gözlənilmədən direktor sizi çağırır, deyir ki, bu axşam siz ona lazımsınız, səhər saat 9-da vacib bir görüş var, görüşə hazırlaşmaqda ona kömək

etməlisiniz.

Siz arvadınıza, ya da ailəyə fokuslaşdırılmış eynəkdən baxırsınızsa, onda siz arvadınızın qayğısına qalacaqsınız. Direktora “yox” deyə bilərsiniz, arvadınıza xoş gəlmək üçün onu konsertə apararsınız. Ya da iş yerinizi qorumaq üçün könülsüz də olsa direktorun sözünü eşidib işdə qalrsınız, amma fikirləşirsiniz ki, görəsən, arvadınız buna necə reaksiya verər, ona görə də işdə qalmağınız üçün tutarlı səbəb axtarırsınız ki, arvadınız hirslənməsin və məyus olmasın.

Əgər siz pula fokuslaşdırılmış eynəkdən baxırsınızsa, onda fikirləşirsiniz ki, görəsən, əlavə iş saatları sizin əmək haqqınıza necə təsir edər. Arvadınıza zəng edib sadəcə deyirsiniz ki, işdə bir az yubanırsınız, bu gümanla ki, arvadınız sizi başa düşər – maliyyə maraqları hər şeydən irəlidir.

Yox, əgər siz işcanlı, işgüzar bir adamsınızsa, yəqin sizi gözləyən imkanlar haqda düşünəcəksiniz. Perspektiv var – işdə sizi irəli çəkə bilərlər. İşdə tələb olduğundan daha çox qala bilərsiniz. Qoy direktor görsün ki, siz necə çalışqan işçisiniz. Sonra arvadınız da sizinlə fəxr edər.

Əgər siz nəyəsə yiyələnmək, nəyisə əldə etmək istəyirsinizsə, onda əlavə iş saatları hesabına nəsə almaq barədə düşünəcəksiniz. Ola bilsin, gecə işdə qalmağınız bir fakt kimi sizin yerinizi daha da möhkəmləndirəcək, sizə rəğbəti artıracaq. Sabah hamı biləcək ki, siz necə fədakar, işinizə bağlı insansınız.

Əgər həzz və zövq əhlisinizsə, yəqin ki, hətta arvadınız işdə qalmağınızı istəsə də, direktorun təklifini qulaqardına vurub bu axşam arvadınızla konsertə getməyi üstün tutarsınız. Bu halda siz buna layiqsiniz!

Əgər dostcanlı adamsınızsa, qərarınız ondan asılı olacaq ki, siz onları da konsertə dəvət etmişiniz, ya yox. Yaxud da, dostlarınız da əlavə iş saatlarına qalırlar, ya yox.

Düşmən, yaxud rəqib münasibətləri sizi hərəkətə gətirirsə, onda işdə ona görə yubana bilərsiniz ki, bu, şirkət üçün ixtiralar etməsi ilə öyünən həmkarlarınıza sizin kim olduğunuzu göstərəcək! Rəqibiniz haradasa

əylənirkən siz burada tər töküb iş görürsünüz, istirahət bilmədən işləyirsiniz.

Əgər həyat mərkəziniz kilsədirsə, düşünəcəksiniz ki, görən, dindarlardan kimsə konsertə gedirmi, yaxud dindar qardaşlarınızdan kimsə sizin şirkətdə çalışırmı, ya da baxır, bu necə konsert olacaq – Hendelin “Məsiha” kompozisiyası rok musiqidən, şübhəsiz, daha üstün olmalıdır. Sizin qərarınız ondan da asılı ola bilər ki, görəsən, əsl dindar necə hərəkət edərdi, ya da siz əlavə iş vaxtını “ibadət” kimi, yoxsa “maddi rifah cəhdi” kimi qiymətləndirirsiniz.

Əgər mərkəzdə özünüzsünüzsə (eqo), onda nəyi yaxşı hesab edirsinizsə, onu da edəcəksiniz. Bu axşam əylənməyə dəyərmə? Bəlkə direktorla işləmək hörmətinizi bir az artırar? Siz yalnız o haqda düşünəcəksiniz ki, bu variantların hansı sizə necə təsir edəcək.

Eyni bir hadisəyə müxtəlif nəzərlərlə baxandan sonra təəccüb etmək olarmı ki, qarşılıqlı münasibətlərimizdə niyə problemlər yaranır – kimsə eyni bir şəkildə “gənc qadın”ı, kimsə “qoca qadın”ı görür? Görürsünüzmü, həyat mərkəzlərimiz bizə necə ciddi təsir edir? Bu mərkəzlər hər şeyə təsir edir – motivlərimizə, gündəlik qərarlarımıza, hərəkətlərimizə (bir çox hallarda bizim reaksiyalarımıza) və baş verənləri müxtəlif cür yozmağımıza (interpretasiya etməyimizə). Bax, ona görə mərkəzdə “nəyin” olduğunu bilmək belə mühümdür. Əgər bu mərkəz sizin proaktiv şəxs olmağınıza kömək etmirsə, onda müvafiq paradigma dəyişimi (Paradigma Shift) lazımdır, onun sayəsində siz lazım olan mərkəzi əldə edəcəksiniz.

Prinsiplərə əsaslanan şəxs kimi isə siz vəziyyətdən doğan emosiyaları və sizə təsir edə biləcək digər amilləri kənara qoyub, mümkün variantları qiymətləndirməyə çalışacaqsınız. Ümumi balans axtarıb, siz bütün amilləri götür-qoy edəcəksiniz – işin tələblərini, ailənin tələblərini, işlə əlaqəsi olan digər tələbləri və bütün alternativ qərarların nə ilə nəticələncəyini müəyyən edib, ən optimal olanı seçməyə çalışacaqsınız. Konsertə getmək, yoxsa işdə qalmaq seçiminiz sizin effektiv qərarın yalnız tərkib hissəsidir. Məsələ burasındadır ki, digər mərkəzləri kənar edib, siz elə həmin seçimi edə bilərdiniz, eyni



zamanda effektiv olmaya bilərdiniz. Amma əgər mərkəzində prinsiplərin durduğu paradıqmalardan çıxış edərək qərar qəbul edirsinizsə, onda sizin seçiminizin bir neçə mühüm fərqi var.

Birincisi, siz başqa adamların, yaxud şəraitin təsir obyektı deyilsiniz. Siz nəyi daha yaxşı hesab edirsinizsə, proaktiv olaraq onu da seçirsiniz. Qərarlarınızı şüurlu və vəziyyətdə uyğun olaraq qəbul edirsiniz.

İkincisi, siz bilirsiniz ki, qərarınız daha effektivdir, çünki uzunmüddətli nəticələri qabaqcadan görünə bilən prinsiplərə əsaslanır.

Üçüncüsü, sizin seçiminiz əsas həyat dəyərlərinizə uyğundur. Xidmətdə kimdənsə irəli keçmək üçün işdən sonra qalıb işləmək istəməyinizin özlüyündə bu qərarla heç bir bağlılığı yoxdur, çünki siz direktorunuzun effektivliyini qiymətləndirir və şirkətin inkişafına öz töhfənizi vermək istəyirsiniz. Qərarınızı yerinə yetirməklə əldə etdiyiniz təcrübə isə həyatınızı bütövlükdə keyfiyyətcə yüksəldir və ona məna verir.

Dördüncüsü, yaratdığınız möhkəm qarşılıqlı asılılıq münasibətlərindən istifadə edib həm arvadınızla, həm də direktorunuzla ünsiyyət qura bilərsiniz. Müstəqil olduğunuz üçün siz effektiv şəkildə qarşılıqlı asılı ola bilərsiniz. Siz işin bir hissəsini kiməsə tapşırıb – əgər mümkünsə – qalan hissəsini sabah tezdən gəlib görə bilərsiniz.

Nəhayət, qəbul etdiyiniz qərardan mənəvi cəhətdən razı qalacaqsınız. Seçiminiz necə olsa da, siz onu reallaşdırmaq üçün məmnuniyyətlə çalışacaqsınız.

Prinsiplərlə işləyən bir insan olduğunuz üçün siz şeylərə müxtəlif cür baxırsınız. Hər şeyi fərqli gördüyünüz üçün də fərqli düşünür, fərqli də hərəkət edirsiniz. Sizin möhkəm, dəyişikliklərə uğramayan mahiyyətinizə əsaslanan yüksək daxili təhlükəsizliyiniz, daxili oriyentasiyanız, aqlınız və gücünüz var, deməli, sizin yüksək proaktiv və yüksək effektiv həyat qurmağa əsaslarınız var.

Şəxsi missiya tezislərinin yazılması

və reallaşdırılması

Daxili dünyamıza dərindən nəzər salaraq, əsas paradıqlarımızı dərk edib onları düzgün prinsiplərə uyğunlaşdırsaq biz effektiv, ruhlandırıcı mərkəz və ətraf aləmi aydın görməyə imkan verən linzalar yaradarıq. Sonra bu linzaları özümüzə “tuşlayıb” unikal bir fərd kimi bu aləmlə necə harmoniyada olduğumuzu görə bilərik.

Frankl deyir ki, biz həyat missiyamızı kəşf etmirik, onu yoxlayıb aşkar edirik. Onun bu fikri mənə xoş gəlir. Məncə, bizim hər birimizin içində monitor, yaxud daxili hiss – vicdan – var, təkrarsızlığımızı və yerinə yetirməli olduğumuz yeganə işi (missiyanı) dərk etməyə imkan verir. Franklın sözü ilə desək, “Hər kəsin həyatda öz spesifik istedadı, vəzifəsi, yaxud missiyası var. Deməli, hər bir insan əvəzəlməzdir, onun həyatı təkrarolunmazdır. Ona görə də hər bir insanın vəzifəsi onun bu vəzifəni yerinə yetirmək imkanı qədər unikaldır”.

Bu unikallığı sözlə ifadə etməyə çalışsaq, biz yenidən proaktivliyin xüsusi əhəmiyyətini və öz Təsir Dairəmizdə işləməli olduğumuzu xatırlayarıq. Həyatımızın mənasını Qayğı Dairəsində axtarmaq proaktiv məsuliyyəti öz üzərindən atmaq, özünün birinci yaradılışını şəraitin və başqalarının əlinə tapşırmaqdır.

İnsanın məna və mahiyyəti onun içindən gəlir. Yuxarıda adını çəkdiyimiz Frankl deyir: “Son nəticədə insan başqalarından soruşmamalıdır ki, onun həyatının mənası nədir, o dərk etməlidir ki, bu sualı özünə verməlidir. Bir sözlə, həyat insanın qarşısına suallar qoyur və o yalnız öz həyatına cavabdeh olmaqla bu suallara cavab verə bilər, həyata yalnız onun məsuliyyətini daşımaqla cavab vermək olar”.

Şəxsi məsuliyyət, yaxud proaktivlik birinci yaradılış üçün zəruridir. Yenidən kompüter metaforasından istifadə edək. Birinci Vərdis xatırladır: “Siz proqramçısınız”. İkinci Vərdis deyir: “Proqram yazın”. Bu fikri qəbul etməyincə ki, siz məsuliyyət daşıyırsınız, siz proqramçısınız, siz bu proqramı yazmağa səy göstərməyəcəksiniz.

Biz, proaktiv insanlar kimi, necə olmaq və həyatda nə etmək istəyimizi formalaşdırmağa başlaya bilərik. Biz Şəxsi Missiya Tezislərini, şəxsi konstitusiyamızı yazmağa başlaya bilərik.

Şəxsi Missiya bir gecəyə yazılan şey deyil. Öz içinə baş vurmaq, dərin təhlil aparmaq, hərtərəfli düşünülmüş, son varianta qədər işlənmiş, yenidən yazılmış ifadə və digər mühakimələr tələb olunur. Yazdığınızla kifayətlənmək üçün həftələr, aylar lazım ola bilər, ta ki, hiss edəcəksiniz ki, bu, sizin, doğru-dürüst, məhrəm dəyər və istəklərinizin mükəmməl və yığcam ifadəsidir. Hətta ondan sonra da, illər keçdikcə, sizin dünyagörüşünüz və şərait dəyişdikcə müntəzəm olaraq yazdığınıza qayıdıb kiçik düzəlişlər edəcəksiniz.

Beləliklə, sizin Şəxsi Missiyanız sizin konstitusiyınıza çevrilir, sizin dünyaya baxışınız və dəyərlərinizin dəqiq ifadəsi olur. Həyatınız boyu hər şeyi bu meyarla ölçürsünüz.

Bu yaxınlarda mən Şəxsi Missiyama yenidən əl gəzdirdim. Deyim ki, mən bunu müntəzəm edirəm. Çimərliyin kənarında, velosiped cığırının lap axırında tək-tənha oturub gündəliyimi çıxardım, qeydlərimə yenidən göz gəzdirib əlavələr etməyə başladım. Bu, bir neçə saat çəkdi, amma içimdə bir aydınlıq, müəyyənlik hasil oldu, elə bil hər şeyi bir də yığıb-yığışdırdım, səlqiyyəyə saldım, öz “daxili mən”imə sadıqlıq hissi, sevinc və azadlıq hissi yaşadım.

Hesab edirəm ki, son nəticə kimi prosesin özü də çox mühümdür. Şəxsi Missiyanın yazılması və hərdən yenidən işlənməsi sizi dəyişdirir, öz prioritetlərinizi dərindən, ətraflı düşünməyə sövq edir, davranışınızı inam və məsləkinizə uyğunlaşdırmağa məcbur edir. Siz bunu edəndə başqaları hiss etməyə başlayırlar ki, sizi ətrafınızda baş verənlər, başınıza gələnlər idarə etmir. Siz nəşə edirsinizsə Şəxsi Missiya hissi ilə edirsiniz və bu sizə sevinc bəxş edir.

Beynin hər iki yarımkürəciyini işlətmək

Özünüdərk hissi bizə öz fikirlərimizi təhlil etmək qabiliyyəti verir. Bu, Şəxsi Missiya Tezislərini yazarkən xüsusilə faydalıdır, çünki İkinci Vərdisi tətbiq etməyə imkan verən iki unikal insan qabiliyyəti – təsəvvür və vicdan – başlıca olaraq beynin sağ yarımkürəciyinin funksiyalarıdır. Sağ yarımkürəciyin imkanlarına necə “qoşulmağı” bilmək birinci yaradılışı həyata keçirmək qabiliyyətimizi əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

İndi dominant (beyin) yarımkürəcik nəzəriyyəsi adlanan nəzəriyyə sahəsində on illər ərzində böyük tədqiqat işləri aparılmışdır. Tədqiqatlar göstərir ki, beynin hər bir yarımkürəciyi – sol və sağ – müxtəlif funksiyaları yerinə yetirir, müxtəlif informasiyaları işləyir və müxtəlif cür problemlərlə məşğuldur.

Sol yarımkürəcik əsasən məntiqi-verbal, sağ yarımkürəcik isə daha çox intuitiv, yaradıcı fəaliyyətə cavabdehdir. Sol yarımkürəcik sözlərlə, sağ yarımkürəcik obrazlarla “işləyir”. Sol – hissə və xüsusiyyətləri, sağ – bütövü, ayrı-ayrı hissələr arasındakı əlaqələri tənzimləyir. Sol yarımkürəcik təhlillə məşğuldur, yəni bütövü tərkib hissələrinə ayırır, sağ yarımkürəcik sintezlə məşğuldur, yəni bütövü təşkil edən ayrı-ayrı hissələri bir yerə yığır, bütövləşdirir. Sol – ardıcıl düşüncə ilə, sağ – sinxron düşüncə ilə, baş verənlərin eynivaxtlılığı ilə xarakterizə olunur, bu zaman obyekt bir bütöv kimi, tam kimi qavranılır. Sol yarımkürəcik vaxta bağlıdır, sağ – vaxtdan asılı deyil.

İnsanlar hər iki beyin yarımkürəciyindən yararlansa da, hər bir insanda yarımkürəciklərdən hansısa biri dominantdır. Əlbəttə, özündə beyin yarımkürəciklərinin birindən o birisinə keçmək qabiliyyətini inkişaf etdirmək yaxşı olardı – əvvəlcə situasiyanın səndən nə tələb etdiyini hiss edəsən, sonra isə müvafiq aləti seçib istifadə edəsən. Amma adamlar, bir qayda olaraq, öz dominant yarımkürəclərində – sağda, ya solda – “komfort zonası” yaradıb orada qalmağa üstünlük verirlər.

Abraham Maslounun fikrincə, “Çəkiclə yaxşı işləyən adam həmişə düşünür ki, ətrafı mıxla doludur”. Bu həmin “gənc qadın/qoca qadın” qavrayışındakı fərqlə təsir edən daha bir amildir. Müxtəlif dominant beyin yarımkürəciklərinə malik adamlar eyni şeyi müxtəlif cür qavramağa meyillidirlər.

Biz sol beyin yarımkürəciyinin dominant olduğu bir dünyada yaşayırıq, burada sözlər, kəmiyyət və məntiq taxtdadır, amma təbiətimizin yaradıcı, intuitiv, həssas və bədii tərəfi daha çox asılı vəziyyətdədir. Bir çoxlarımız üçün sağ beyin yarımkürəciyinin imkanlarına qoşulmaq çətin olur.

Razıyam ki, dediklərim bir az sadələşdirilmişdir, beyin funksiyaları sahəsində aparılan axtarışlar hələ öz sözünü deyəcəkdir. Amma başlıcası odur ki, biz bir çox, müxtəlif cür düşüncə proseslərini ifa etməyə qadirik, amma bu potensialdan istifadə etmirik. Halbuki beynimizin müxtəlif qabiliyyətlərindən xəbərdar olduğumuza görə, konkret tələbatlarımızı daha effektiv şəkildə ödəmək üçün öz intellektimizdən şüurlu olaraq istifadə etməyə qabilik.

Sağ beyin yarımkürəciyini

qoşmağın iki yolu

Dominant yarımkürəcik nəzəriyyəsinə model kimi götürsək, aydın olar ki, bizim birinci yaradılışımızın keyfiyyəti əhəmiyyətli dərəcədə beynimizin sağ (yaradıcı) yarımkürəciyini işlətmək qabiliyyətimizdən asılıdır. Sağ beyin yarımkürəciyinin imkanlarından nə qədər geniş istifadə edə bilsək, bugünkü günümüzü bir o qədər vizual şəkildə görə və sintez edə bilərik, vaxtı qabaqlayıb həyatda nə etmək və kim olmaq istəyimizin tam mənzərəsini yarada bilərik.

Perspektivi genişləndirin

Bəzən hansısa gözlənilməz hadisələr bizi sol beyin yarımkürəciyinin fikir və obrazlarından vurub çıxarır və sağ yarımkürəciyə itələyir. Yaxın bir insanın ölümü, ağır xəstəlik, maliyyə uğursuzluğu, yaxud ruhi sarsıntılar bizi ayaq saxlamağa, dönüb həyatımıza baxmağa və çox ağır suallara cavab verməyə məcbur edir: “Həqiqətən, əhəmiyyətli olan nədir? Mən nə edirəm və niyə edirəm?”

Amma əgər siz proaktivsinizsə gözləmək lazım deyil ki, haçansa ya şərait, ya da başqa adamlar bu perspektivi sizin üçün açacaq. Siz şüurlu olaraq bunu özünüz edə bilərsiniz.

Bunun üçün bir neçə yol var. Yuxarıda artıq təsvir etdiyimiz kimi, təsəvvürünüzün gücü ilə siz öz dəfninizi vizuallaşdırın. Özünüz üçün tərifli nitq yazın. Amma dəqiq və konkret olun.

Siz öz gümüş toyunuzu, sonra isə qızıl toy gününüzü təsəvvür edə bilərsiniz. Arvadınıza da təklif edin ki, bunda iştirak etsin. Aylarla, illərlə

müəyyən səylər göstərib qurmaq istədiyiniz ailə münasibətlərinin mahiyyətini müəyyən etməyə çalışın.

Ya da, məsələn, təsəvvür edin ki, indiki iş yerinizdən necə pensiyaya çıxırsınız. Nəyə nail olmaq istərdiniz, öz fəaliyyət sahənizə hansı töhfələri vermək istərdiniz? Pensiyaya çıxandan sonra hansı planlarınız ola bilər? Təzə bir sənətə, karyeraya başlaya bilərsinizmi?

Düşüncənizə, fantaziyanıza qanad verin, genişləndirin. Hər şeyi detallarına qədər vizuallaşdırın. Mümkün olduqca hiss və emosiyalarınızı oyadın, hiss orqanlarınızı hərəkətə gətirin.

Mən universitetdə tələbələrin bir neçə qrupu ilə analogi vizuallaşdırma çalışmaları aparmışam. Onlara deyirdim: “Fərz edək ki, bu sizin həyatınızın axırınıcı semestridir. Bu semestr ərzində yaxşı tələbə kimi təhsilinizi davam etdirirsiniz. Vizual təsəvvür edin, görək, bu semestri necə yaşayacaqsınız”. Bir anda hər şey dəyişdi, həyat başqa bir rəngdə, irəlində, perspektivdə göründü. İndiyə qədər heç yada düşməyən dəyərlər üzə çıxdı.

Tələbələrə tapşırıdım ki, bu perspektivi nəzərə alıb bir həftə yaşasınlar və hər gün təəssüratlarını, duyub-düşündüklərini yazsınlar.

Nəticə heyretləndirici idi. Tələbələr valideynlərinə məktublar yazıb onları sevdiklərini bildirir, təşəkkür və minnətdarlıqlarını izhar edirdilər. Qardaş-bacıları, dostları ilə əvvəllər korlanmış münasibətlərini bərpa etməyə çalışırdılar.

İndi onların davranışlarının dominant, leytmotiv və əsas prinsipi sevgi idi. Başa düşəndə ki, ömürlərinin axırına lap az qalıb, acıq və söyüşün, pis niyyətlərin, təhqir və iddiaların mənasız olduğunu başa düşdülər. İndi onların hər biri üçün prinsip və dəyərlər daha aydın görünürdü.

Təsəvvürün köməyi ilə dəyərlərinizə qovuşmağa imkan verən müxtəlif yollar var. Onların hansını seçsəniz nəticə eyni olacaq. İnsanlar onlar üçün nəyin doğrudan da əhəmiyyətli olduğunu ciddi düşünəndə, bilmək istəyəndə ki, həqiqətən necə olmaq və nə etmək istəyirlər, onlar həyata çox ciddi yanaşırlar. Onlar bu günün və sabahın çərçivəsindən çıxıb daha geniş mənada uzaq gələcək (perspektiv) haqda düşünürlər.

## Vizuallaşdırma və təsdiq etmə

Şəxsi liderlik bircə dəfə baş verən təcrübə deyil. O, Şəxsi Missiya Tezislərini yazmaqla başlamır və onunla bitmir. Bu daha çox fasiləsiz prosesdir, siz ona uyğun olaraq öz görüş və dəyərlərinizi həmişə diqqətdə saxlayırsınız, ona uyğun olaraq da həyatınızı qurursunuz. Bu zaman beyninizin sağ yarımkürəciyinin geniş imkanları Şəxsi Missiya Tezislərini həyata keçirməkdə sizə əvəzsiz kömək edə bilər. Bu, “Son nəticəni təsəvvür edərək işə başlayın” prinsipinin daha bir tətbiqidir.

Gəlin, yuxarıda xatırladığımız misala qayıdaq. Fərz edək ki, mən uşaqlarımı çox sevən bir atayam. Fərz edək ki, mən bunu Şəxsi Missiya Tezislərində ən mühüm dəyərlərimdən biri kimi qeyd etmişəm. Amma fərz edək ki, gündəlik həyatda mən həddən artıq reaktivəm.

Mən sağ beyin yarımkürəciyimin təsəvvür gücündən istifadə edib, özüm üçün “təsdiqedicisi göstəriş” də yazmışam, bu, gündəlik həyatımda qiymətli dəyərlərimə daha çox uyğun olmağıma kömək edir.

Yaxşı təsdiqedicisi göstəriş beş əsas tərkib hissəsindən ibarətdir: o şəxsidir, o pozitivdir, feilləri indiki zamanda işlədir, o vizualdır, o emosionaldır. Mən təxminən belə bir şey yazmışdım: “Çox məmnun (emosionallıq) oluram ki, mən (şəxsi) uşaqlarımın yanlış davranışına ağıl və sevgi ilə, səbir və təmkinlə (pozitivlik) yanaşıram (indiki zaman)”.

İndi mən bunu vizual olaraq təsəvvür edə bilərəm. Şüur və bədənim tam rahat buraxmaq üçün hər gün bir neçə dəqiqə ayıra bilərəm. Uşaqlarımın yanlış davranışa biləcəyi situasiyalar haqda fikirləşə bilərəm. Mən bunu bütün detalları ilə təsəvvür edə bilərəm. Oturduğum stula hansı materialdan üz çəkildiyini, ayağımın altındakı döşəməni, əynimdəki sviteri hiss edə bilərəm. Qızımın əyninə nə geyindiyini, onun üzünün ifadəsini təsəvvür edə bilərəm. Bu detalları nə qədər dəqiq və aydın təsəvvür edə bilərəmsə baş verənləri o qədər kənar bir seyrçi kimi qavraya bilərəm.

Sonra, təsəvvür edə bilərəm ki, qızım nə işə eləyir və adətən, bundan mənim ürəyim əsir, qəzəb məni boğur. Amma normal reaksiyama təsəvvür etməyə əvəzinə mən təsdiqedicisi göstərişlərimdə yazdığım kimi

sevgi, xarakter və təmkin nümayiş etdirib bu vəziyyətin öhdəsindən necə gələ bildiyimi təsəvvür edə bilərəm. Dəyərlərimə, Şəxsi Missiya Tezislərimə uyğun olan proqram, ya da ssenari yaza bilərəm. Belə etsəm, davranışım gündən-günə dəyişməyə başlayacaq. Valideynlərimin, yaxud cəmiyyətin, genlərin, yaxud məni əhatə edən ətraf dünyanın ssenarisi ilə yaşamaq əvəzinə, mən öz ssenarim üzrə – özümün seçdiyim dəyərlər sisteminə əsaslanıb yazdığım ssenarim üzrə yaşamağa başlayacağam.

Mən oğlum Şonu öz futbol karyerasında bu təsdiqedicə göstəriş prosesindən fəal istifadə etməyə inandırdım. Bu, o vaxt idi ki, Şon məktəb futbol komandasında yarım müdafiəçi idi və tədricən mən ona bu üsuldan sərbəst istifadə etməyi öyrətdim.

Dərindən nəfəs dərməklə və əzələ gərginliyini boşaltmağın progressiv texnikası ilə biz onun düşüncəsini möhkəmləndirməyə çalışdıq, bunun sayəsində o, daxilən tamam sakitləşdi. Sonra, özünü baş verə biləcək ən çətin situasiyaların mərkəzində təsəvvür etməyinə kömək etdim.

O, sürətlə ona yaxınlaşan hücumu, onun inkişafını proqnozlaşdırma və öz reaksiyasını müəyyən edə bilirdi. O, rəqiblərin niyyətini “hiss edib” oyundaşlarına signal verməyi təsəvvür edə bilirdi. Təsəvvür edə bilirdi ki, topu birinci, ikinci, üçüncü oyundaşına necə ötürür. Təsəvvüründə elə ötürmə variantları yaradırdı ki, əsl oyunda buna, yəqin ki, cürət etməzdi.

Futbol karyerasının hansı mərhələsindəsə oğlum boynuna aldı ki, həmişə əsəbi olur. Onunla söhbət edəndə aydın oldu ki, o, bu “əsəbiliyi” təsəvvür edir. Ona görə də, biz onun üzərində işləməyə başladığımız ki, belə yüksək əsəb gərginliyi zamanı sakitləşməyi də təsəvvür etməyi öyrənsin. Başa düşdük ki, təsəvvürdən düzgün istifadə etmək də çox vacibdir. Əgər yanlış bir şey təsəvvür edirsənsə, deməli, yanlış da nəticəsi olacaq.

Doktor Çarlz Qarfiled imkanlı, həm idmanda, həm də biznesdə böyük nailiyyətlər əldə etmiş adamlarla bağlı geniş tədqiqatlar aparmışdır. Belə tədqiqatlar aparmaq ideyası o, NASA proqramları ilə əməkdaşlıq edəndə ağına gəlmişdi və ona diqqət etmişdi ki, kosmonavtlar fəzaya yollanmazdan qabaq yerdə hər bir addımını dönə-dönə necə məşq edirlər – kosmik şəraiti modelləşdirmək üçün. Artıq riyaziyyat elmləri doktoru



olduğu halda, Qarfiled daha bir elmi dərəcə almaq qərarına gəldi – bu dəfə psixologiya elmləri sahəsində. İşləri ekstremal gərginliklə bağlı olan insanların xüsusiyyətlərini öyrənməyə başladı.

Axtarışlardan sonra gəldiyi əsas nəticələrdən biri o idi ki, yüksək nailiyyətlər əldə etmiş dünya idmançılarının və başqalarının, demək olar ki, hamısı vizuallaşdırma qabiliyyətinə malikdirlər. Onlar bunu “görürlər”, hiss edirlər. Buna nail olmaqdan qabaq bu situasiyanı “yaşayırlar”. Onlar son nəticəni təsəvvür edərək işə başlayırlar.

Siz vizuallaşdırmanı həyatın hər bir sahəsində tətbiq edə bilərsiniz. Yarışdan əvvəl, alqı-satqı prezentasiyasından qabaq, opponentinizlə ciddi şəkildə üz-üzə gəlməzdən əvvəl, yaxud müxtəlif qayğıları və problemləri ilə üzünüzlə gələn gündən qabaq – dəqiq, canlı olaraq, bütün detalları ilə situasiyanı dönə-dönə təsəvvür edin. Öz içinizdə “komfort zonası” yaradın. Sonra doğrudan da həmin situasiyaya düşəndə bu, sizə artıq tanış olacaq, sizi qorxutmayacaq.

Yaradıcı, obrazlı sağ beyin yarımkürəciyi Şəxsi Missiyanızı yaratmaq və həyata keçirmək üçün zəruri olan mühüm resurslardan biridir.

Xüsusi olaraq vizuallaşdırma prosesinə yiyələnmək və təsdiqedici göstərişlər üçün nəzərdə tutulmuş bir çox kitab, həmçinin audio-video kasetlər var. Bu sahədə qazanılmış lap son nailiyyətlər arasında, məsələn, sublimasion proqramlaşdırma, neyro-lingvistik proqramlaşdırma, həmçinin relaksasiyanın və özünəmədənləşmə prosesinin yeni formalarını göstərmək olar. Bu yanaşmaların hamısının əsasında birinci yaradılışın fundamental prinsiplərinin yozması, izahı və şərhidir.

Uğur qazanmaq haqda yazılmış ədəbiyyatı öyrənərkən mən bu mövzuya həsr olunmuş yüzlərlə kitab oxudum. Onların bəzilərində qəribə tövsiyələr vardı və elmi sübutlardan çox lətifəvari məlumatlara əsaslanırdı, amma hər halda onların böyük əksəriyyəti fundamental əsas malik idi. Bir çoxu da İncili tədqiq etmiş ayrı-ayrı şəxslərin qənaətləridir.

Effektiv şəxsi liderlik olan yerdə vizuallaşdırma üsulları və təsdiqedici göstərişlərin yaradılması, təbii ki, şəxsiyyətin həyat mərkəzinə çevrilən, yaxşı düşünülmüş məqsəd və prinsiplərdən irəli gəlir. Sizin həyat

ssenarinizin dəyişməsi və yenidən proqramlaşdırılması zamanı onlar fəvqəladə dərəcədə təsirlidir, onlar insanın qəlbində və düşüncəsində seçilmiş məqsədlərə və düzgün prinsiplərə dərin bağlılıq yaradır. İnanıram ki, cəmiyyətlərdə min illər davam gətirmiş dinlərin də əsasını müxtəlif dillərdə təzahür edən eyni prinsip və təcrübə – meditasiya, dua, öyüdlər, mərasimlər, müqəddəs əlyazmaların öyrənilməsi, mərhəmət, şəfqət, vicdan və təsəvvürün eyni vaxtda istifadə formaları təşkil edir.

Amma əgər bu üsullar Şəxsiyyət Əxlaqının bir hissəsidirsə və öz əsəsindən – xarakter və prinsiplərdən – kəskin surətdə ayrılırsa, onlar yanlış, ya da pis niyyətlə, başqa mərkəzlərə, əsasən də “Mən özüm!” mərkəzinə xidmət üçün istifadə edilə bilər.

Təsdiqedici göstərişlər və vizuallaşdırma proqramlaşdırma formalarıdır və biz tam əmin olmalıyıq ki, əsas mərkəzimizə uyğun gəlməyən, ya da düzgün prinsiplərdən fərqli olaraq, pul əldə etmə, şəxsi maraq xatirinə, yaxud başqa nəyəsə yönəlmiş heç bir proqrama özümüzü tabe etdirmirik.

Əlbəttə, maddi qazanc, yaxud başqa şəxsi fayda (“Bundan mənə nə qalacaq?”) dalınca qaçanda da insan uğur qazanmaq üçün təsəvvürdən istifadə edə bilər. Hər halda inanıram ki, təsəvvürün ən yüksək faydası ondadır ki, vicdanın səsini eşidəsən, öz “mən”inin fəvqünə qalxıb şəxsi töhfə verməyə yönəlmiş, bizim unikal təyinatımıza uyğun və qarşılıqlı asılılıq gerçəyini idarə edən prinsiplərə əsaslanan həyat yaradasan.

Rolların və məqsədlərin

müəyyən edilməsi

Şübhəsiz, siz Şəxsi Missiyanızı yazdığınız zaman sağ beyin yarımkürəciyinin təklif etdiyi obrazları, hiss və təsvirləri sözlərlə vermək istəyəndə məntiqi-verbal sol beyin yarımkürəsi də çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bədəni və ağılı inteqrasiya edən nəfəsalma təmrinləri kimi, əzələ fəaliyyətinin psixi-nevroloji növü olan yazı prosesi də şüuru və təhtəlşüuru birləşdirir, inteqrasiya edir. Yazı prosesi fikri, düşüncəni təmizləyir, kristallaşdırır və aydınlaşdırır, bütövü hissələrə ayırmağa kömək edir.

Hər birimizin həyatda müxtəlif rolları var – onlar cavabdeh olduğumuz müxtəlif fəaliyyət sahələri, yaxud istiqamətləri ilə bağlıdır. Mənim, məsələn, fərd kimi, ər kimi, ata və müəllim kimi, kilsə icmasının üzvü və biznesmen kimi rollarım ola bilər. Bu rolların hər biri əhəmiyyətlidir.

Həyatda daha çox effektiv olmağa çalışan insanlara mane olan başlıca problemlərdən biri odur ki, onlar kifayət qədər geniş düşünməzlər. Onlar effektiv həyat üçün zəruri olan tarazlıq və balans hissini unudurlar. Onlar səhhətlərini unudub tamamilə işə qapana bilirlər. Peşəsində uğur qazanmaq üçün həyatda ən qiymətli insani münasibətlərə göz yuma bilirlər.

Konkret rollara və bu rolların hər birində yerinə yetirməli olduğunuz vəzifələrə ayırsanız, sizin Şəxsi Missiya Tezisləriniz daha balanslı ola bilər, onlarla işləmək daha asan olar. Peşəkar rolunuza nəzər salın. Fərz edək ki, siz satıcı, menecer, yaxud yeni məhsulun istehsalçısısınız. Siz öz sahənizdə nəyə can atırsınız? Hansı dəyərləri rəhbər tutmalısınız? Şəxsi rollarınız haqda düşünün – ər, arvad, ata, ana, qonşu, yaxud dost rolunda. Bu rolların hər birində nəyə cəhd edirsiniz? Sizin üçün vacib nədir? Siyasətdə, ictimai fəaliyyətdə, xeyriyyə təşkilatlarında iştirakçı rollarınız haqda fikirləşin.

Rollar və məqsədlər ideyasından istifadə edən rəhbərlərdən biri Şəxsi Missiya tezislərini belə müəyyənləşdirmişdi:

Mənim missiyam – vicdanla yaşamaq, başqalarının taleyinə pozitiv təsir etməkdir.

Bu missiyanı yerinə yetirmək üçün:

Mən lütfkar insanam. Vəziyyətimdən asılı olmayaraq mən insanları sevirəm. Mən fədakar insanam – vaxtımı, bacarığımı və resurslarımı Missiyamın yerinə yetirilməsinə qurban verirəm.

Mən ruhlandırırım. Mən öz timsalımda göstərirəm ki, biz hamımız Böyük Yaradanın uşaqlarıyıq və hər bir Qoliafa qalib gəlmək olar.

Mən təsir göstərə bilirəm. Mənim etdiklərim başqalarının həyatını dəyişir.

Missiyamın yerinə yetirilməsində aşağıdakı rollarım prioritetdir:

Ər: Arvadım – həyatımda ən vacib adamdır. Biz zəhmətin, mərhəmət və firavanlığın harmonik meyvələrini birlikdə becəririk.

Ata: Mən həyatdan kam almaqda və daha çox fərəh duymaqda uşaqlarıma kömək edirəm.

Oğul/qardaş: Mən həmişə doğmalarımın yanında yam – onlara kömək etməyə həmişə hazırım.

Mən xristianam. Allah mənə inana bilər – mən ilahi vəzifələrimi ehtiramla yerinə yetirir, Allahın övladlarına xidmət edirəm.

Qonşu. İsa peyğəmbərə sevgim başqa insanlara münasibətimdə də görünür.

Dəyişikliklər müjdəçisi. Böyük təşkilatlarda progressiv dəyişikliklərin tərəfdarıyam.

Alim. Mən hər gün əhəmiyyətli nəşə öyrənirəm.

Həyatınızın mühüm rolları ilə bağlı Missiyanızı yazmaq sizə balans və harmoniya gətirir. Hər bir rolunuzu aydın görürsünüz. Tez-tez rollarınızı yoxlaya bilərsiniz – birinə aludə olub, o biri rollarınızı unutmamısınız ki? Bəlkə unutduğunuz rol sizin üçün daha mühümdür?

Müxtəlif rollarınızı müəyyənləşdirəndən sonra indi siz bu rolların hər birində nail olmaq istədiyiniz uzunmüddətli məqsədlər barədə düşünə bilərsiniz. Biz yenidən sağ beyin yarımkürəsinə qayıdırıq – təsəvvürümüzü, yaradıcılıq qabiliyyətimizi, vicdan və ilhamı işə salırıq. Əgər bu məqsədlər Şəxsi Missiyanızın düzgün prinsiplərə əsaslanan inkişafıdırsa, onda onlar insanların, adətən, qarşıya qoyduqları məqsədlərdən köklü surətdə fərqlənəcəkdir. Sizin məqsədləriniz düzgün prinsiplərə və təbii qanunlara uyğun olacaq, bu isə onlara çatmaq üçün sizə daha çox qüvvə verəcəkdir. Bunlar başqasının sizə sırıdığı məqsədlər deyil. Bunlar sizin məqsədlərinizdir. Onlar sizin nəcib dəyərlərinizi, təkrar olunmaz istedadınızı, sizin missiya hissinizi əks etdirir. Onlar həyatda seçdiyiniz rollardan pərvəriş tapır.

Effektiv məqsəd hərəkətdən çox nəticəyə hesablanır. O, gediləcək yolun son nöqtəsini müəyyən edir, hərəkət zamanı isə sizi istiqamətləndirir. O, müəyyən olunmuş yerə çatmaq üçün sizə mühüm informasiya verir, ona çatanda isə sizi xəbərdar edir. O sizin səy və enerjinizi birləşdirir. Etdiklərinizə məna və istiqamət verir. Nəhayət, o, gündəlik iş və fəaliyyətinizə çevrilir – siz proaktiv olursunuz, həyatınıza cavabdehsiniz, hər gün Şəxsi Missiyanızı reallaşdırmağa imkan verən şeyləri edirsiniz.

Rollar və məqsədlər sizin Şəxsi Missiyanıza quruluş verir, onun istiqamətini müəyyənləşdirir. Əgər hələ Şəxsi Missiya Tezislərini yazmamısınızsa onda məhz rollardan və məqsədlərdən başlamaq lazımdır. Həyatınızın müxtəlif sahələrini müəyyən etmək və irəliyə getmək üçün onların hər birində nail olmaq istədiyiniz iki-üç mühüm nəticə həyatınızın ümumi perspektivini açacaq və inkişaf yolunu göstərəcəkdir.

Üçüncü Vərmiş haqqında danışanda biz qısamüddətli məqsədlər barədə ətraflı danışacağıq. Bu mərhələdə isə sizin rol və uzunmüddətli məqsədlərinizi, həmçinin onların sizin Şəxsi Missiya Tezislərinizə nisbətini müəyyən etmək vacibdir. Üçüncü Vərmişə – həyatı və vaxtı gündəlik idarə etmək vərdişinə yiyələnəndən sonra bu rollar və uzunmüddətli məqsədlər qısamüddətli məqsədlərin effektiv işlənməsi və reallaşdırılması üçün əsas olacaq.

### Ailə missiyası

İkinci Vərmiş prinsiplərə əsaslandığından geniş tətbiq olunur. Ayrı-ayrı fərmlərdən əlavə, “Son nəticəni təsəvvür edərək işə başlayın” prinsipi ilə ailələr, kollektivlər və müxtəlif yönümlü təşkilatlar da əhəmiyyətli dərəcədə effektiv olurlar.

Bir çox ailələr qeyri-sağlam prinsiplər – böhran, əhvalı-ruhiyyə, tez qərar qəbul etmək, tələbatın dərhal ödənməsinə cəhd etmək əsasında idarə olunur. Stress, ya da gərginlik olan kimi simptomları görünür – valideynlər həyasız, ədəbsiz olur, hər şeyə bəhanə axtarır, yaxud susub danışmır, ya da hər şeyə çığırır və ya çox sərt reaksiya verirlər. Bu cür davranışları müşahidə edən uşaqlar tədricən belə düşünlər ki, problemləri həll

etməyin yeganə yolu var – “ya aradan çıx, ya da təslim ol”. Hər bir ailənin özəyi onun heç vaxt dəyişməyən cəhətidir, o şeydir ki, həmişə var: ümumi dünyabaxışı və ümumi dəyərlər. Ailə Missiyasını işləyib hazırlayanda siz onun fundamental əsaslarını ifadə edirsiniz.

Bu Missiya ailənin konstitusiyası, standartı olur, qiymətləndirmə və qərar verməkdə meyara çevrilir. Bu Missiya təkcə inkişafın istiqamətini göstərmir, həm də ailənin uzun sürən həyatını və birliyini yaşadır. Fərdi dəyərlər ailə dəyərləri ilə həmahəng olanda ailə üzvləri ümumi məqsədləri reallaşdırmaq üçün birlikdə çalışırlar.

Burda da, nəticə kimi, prosesin özü də mühümdür. Ailə Missiyası Tezislərinin formalaşdırılması və yazılması prosesi ailənin təkmilləşməsi üçün olduqca mühüm vasitəyə çevrilir. Missiya üzərində birlikdə işləmək onu reallaşdırmaq üçün zəruri olan PC (personal computer) resurs və vasitələrinin inkişafına şərait yaradır.

Ailə hər bir üzvündən faydalanırsa, tezislərin müxtəlif variantları birlikdə hazırlanırsa, ümumi redaktə olunursa, ailənin hər bir üzvünün fikri nəzərə alınarsa, onda ailədə hamı bir-biri ilə ünsiyyətdə olur, hamı üçün əhəmiyyəti olan məsələlərin müzakirəsində birlik nümayiş etdirir. Ən yaxşı Ailə Missiyası ailə üzvlərinin qarşılıqlı hörmət əsasında və birlikdə hazırladığı missiyadır, nəticədə hər birinin ayrı-ayrılıqda yarada biləcəyindən daha mükəmməl və daha əhəmiyyətli missiya hazırlanır. Perspektivi genişləndirmək, vacib dəyişikliklər etmək, müvəqqəti işlənmiş söz və ifadələri əvəzləmək, bəzi bəndləri yenidən işləmək üçün mətnin müntəzəm olaraq nəzərdən keçirilməsi ailə üzvlərini ümumi dəyər və məqsədlər ətrafında birləşdirə bilər.

Missiya Tezisləri düşüncə tərzini formalaşdırır, ailənin idarə edilməsində əsas olur. Problemlər baş qaldıranda, böhranlı situasiyalarda ailə konstitusiyası ailə üzvlərinə xatırladır ki, başlıcası nədir və problemlərin düzgün prinsiplər əsasında həllində və qərar qəbul etməkdə yol göstərir.

Bizim evdə Missiya Tezisləri yemək otağında divardan asılıb – qoy hər gün gözümüzün qarşısında olsun, öz hərəkətlərimizi onunla uyğunlaşdıraraq. Ailə Missiyamızda bir-birimizə qarşılıqlı sevgi bəsləməklə, nizam-intizamı gözləməklə, məsuliyyətlə, əməkdaşlıqla,

qarşılıqlı köməklə, tələbatların ödənilməsi ilə, istedadın inkişaf etdirilməsi ilə, bir-birinin bacarığına maraqla göstərmək və bir-birinə xidmət etməklə bağlı sətirləri oxuyanda bu, bizə müəyyən meyarlar verir və ailəmiz üçün mühüm saydıqlarımıza nə qədər uyğun hərəkət etdiyimizi onların əsasında qiymətləndiririk.

Ailə məqsədlərimizi planlaşdıranda özümüzdən soruşuruq: “Bu prinsipləri rəhbər tutmaqla biz qarşımıza hansı məqsədləri qoymalıyıq? Bu məqsədlərə çatmaq və bu dəyərləri reallaşdırmaq üçün biz nə etməliyik?”

Yazdığımız tezləri ildə iki dəfə – sentyabr və iyun aylarında – dərslərinin başlanğıcında və sonunda nəzərdən keçirir, məqsəd və hərəkətlərimizə yenidən baxırıq ki, cari situasiyanı daha dəqiq nəzərə alaraq və yaxşılaşdıraraq, eləcə də mövqeyimizi möhkəmləndirək. Bu iş bizim özümüzü də dəyişir, təzələyir, nəyə inandığımızı, nəyə söykəndiyimizi bir daha qətiləşdirir.

### Təşkilatın missiyası

Missiyanın olması uğur qazanmaq istəyən təşkilatlar üçün də həyati zərurətdir. Mənim təşkilatlarla işimin mühüm istiqamətlərindən biri də effektiv Missiya işləyib hazırlamaqla bağlıdır. Effektiv olmaq üçün belə bir Missiya təşkilatın öz içindən irəli gəlməlidir. Onun hazırlanmasında təşkilatın hər bir əməkdaşı bu və ya digər formada iştirak etməlidir, təkcə təşkilatın yuxarı səviyyəsindəki planlaşdırma strateqləri yox, hər bir əməkdaşı. Təkrar edirik, artıq yazılmış Missiya kimi, bu işə əməkdaşların cəlb edilməsi prosesinin özü də mühümdür, çünki bu cəlb etmə Missiyanın reallaşması üçün açardır.

Hər dəfə İBN Korporasiyasına yolum düşəndə orada təlim prosesini qeyri-adi maraqla, dənə-dənə müşahidə edirəm. Müəssisə rəhbərləri qrup şəklində məşğələlərə gəlir, deyirdilər ki, İBN üç şeyə söykənir: şəxsiyyətin ləyaqətinə, yüksək keyfiyyətə və əla servise.

Bu üç anlayış İBN-in dəyərlər sistemini ifadə edir – onlar məhz buna inanırlar. Hər şey dəyişə bilər, amma bu üç əsas dəyər qalacaq. Özünəməxsus kimyəvi reaksiya baş verir – bu inam sanki bütün

müəssisəyə yayılır, onun bütün məsamələrinə dolur, ümumi dəyərlər üçün əsas yaradır, hər bir işçinin şəxsi təhlükəsizlik hissində rəvac verir.

Bir dəfə Nyu-Yorkda IBM Korporasiyası əməkdaşları üçün məşğələ keçirirdim. İyirmi nəfərdən ibarət kiçik bir qrup idi. Bir gün onlardan biri xəstələndi. O, Kaliforniyaya – arvadına zəng vurdu. Arvadı çox təşviş keçirdi – ərinə xüsusi müalicə lazım idi. Treninglərin təşkili üçün məsul olan IBM əməkdaşları xəstəni müvafiq ixtisaslı həkimlərin çalışdığı bir xəstəxanaya yerləşdirdilər. Amma onlar onu da başa düşürdülər ki, xəstənin arvadı çox narahat ola və ərini ev şəraitində şəxsi həkimin müalicə etməsini istəyə bilərdi.

Beləliklə, onlar xəstəni evə göndərməyi qərara aldılar. Amma aeroporta qədər yol və müntəzəm reysi gözləmək çox vaxt aparacağından onlar vertolyot çağırıb xəstəni aeroporta apardılar, ordan isə ayrıca təyyarə ilə Kaliforniyaya yola saldılar.

Bilmirəm, bu onlara neçəyə başa gəldi, bəlkə də bir neçə min dollara. Amma IBM şəxsiyyətin ləyaqətinə və qiymətinə inanır. Bu, şirkətin təməl prinsiplərindən biridir. Treningin digər iştirakçıları üçün bu hadisə şirkətin dəyərlər sisteminin təsdiqi idi və təəccüb doğurmadı. Mənə isə çox böyük təsir etdi.

Bir dəfə yenə ticarət mərkəzlərinin 175 meneceri üçün treninqlər aparırdım. Kurslar bir oteldə keçirdi. Mən burada təklif olunan servisin səviyyəsinə heyran qalmışdım. Bu, görüntü-zad da deyildi və xidmətin keyfiyyəti bütün səviyyələrdə açıq-aşkar görünürdü – təbii və hər cür nəzarətsiz.

Otelə bir az gec gəlmişdim. Qeydiyyatdan keçib soruşdum ki, nömrəmə şam yeməyinə bir şey sifariş edə bilərəmmi. Xidmətçi dedi:

– Əslində, yox, cənab Kovi. Amma istəsəniz mən mətbəxə gedib sizə buterbrod, salat, ya da başqa bir şey gətirə bilərəm.

Onun münasibəti göstərirdi ki, o, ürəkdən qayğıma qalır.

– Bəlkə treninqlərin keçiriləcəyi zala baxmaq istəyirsiniz? – xidmətçi sözünə davam etdi. – Lazım olan şeyləriniz hamısı varmı? Daha nə kömək



eləyə bilərəm? Mən burada sizə xidmət etmək üçün durmuşam.

Ona heç kim nəzarət etmirdi. Bu adam doğrudan da səmimi idi.

Ertəsi gün məşğələnin qızgın vaxtında məlum oldu ki, mənə lazım olan rəngli flamastır qələmim yoxdur. Qısa fasilədə harasa tələsən xidmətçilərdən birinə yaxınlaşdım.

– Mən bir çətinliyə düşmüşəm, – dedim. – Mən burada menecer qrupu ilə trening keçirirəm. İndi bizdə fasilədir. Mənə bir neçə rəngli flamastır lazımdır.

O gedə-gedə dönüb mənə baxdı, sonra boynumdakı kiçik lövhədə adı oxuyub dedi:

– Cənab Kovi, mən sizin problemi həll edərəm.

O demədi ki, “Bilmirəm, bunu harada əldə etmək olar”, ya da “Gedin nəzarətçidən soruşun”. O sadəcə problemimi dinlədi və mənə xidmət etməyin onun üçün şərəf olduğunu hiss etdirdi.

Bir az sonra mən yan vestibüldə qoyulmuş incəsənət nümunələrinə göz gəzdirdim, xidmətçilərdən biri mənə yaxınlaşdı:

– Cənab Kovi, otelimizdə olan incəsənət nümunələrinin əks olunduğu kataloqa baxmaq istəmirsiniz ki?

Bax, buna nəzakət deyərəm! Müştəriyə necə diqqət göstərirlər?!

Bir dəfə də belə bir şeyin şahidi oldum. Hündür nərdivana çıxıb vestibülün pəncərəsini silən xidmətçilərdən biri gördü ki, aşağıda, bağda əl ağacı ilə gəzən bir qadın yüngülcə səntirlədi. Qadın yıxılmadı, ətrafda adamlar da vardı. Xidmətçi tez nərdivandan düşdü, bayıra çıxıb qadına kömək etdi ki, vestibülə qalxsın. Qadına diqqət göstərdiyinə görə məmnun idi. Bundan sonra o, işini görməyə getdi.

Məni maraq götürdü: bu müəssisə müştərilərə xidmət mədəniyyətini belə təşkil etməyə necə nail olub? Xidmətçiləri, ofisiantları, digər qulluqçuları sorğu-suala tutdum. Aydın oldu ki, belə bir münasibət burada hər bir əməkdaşın canına, qanına, iliyinə işləyib.

Arxa qapıdan otelin mətbəxinə keçdim. Orada əsas postulatı gördüm: “Hər bir müştəriyə fərdi yanaşma”. Nəhayət, menecerin yanına getdim, dedim:

– Mən müxtəlif təşkilatlara kömək edirəm ki, güclü, yekdil komanda yaratsınlar, xüsusi komanda mədəniyyətini inkişaf etdirlərlər. Amma sizdə gördüyümə heyran edirəm.

– Əsl səbəbi bilmək istəyirsiniz? – o dedi və bu otellər üçün qəbul edilmiş Missiya mətnini mənə göstərdi.

Mətnlə tanış oldandan sonra dedim:

– Bəli, gözəl tezislərdir. Mən şirkətlər tanıyıram ki, onların da gözəl Missiyaları var.

– Bu otelin Missiyasına baxmaq istəyirsiniz? – menecer soruşdu.

– Demək istəyirsiniz ki, bu otelin ayrıca Missiyası var?

– Əlbəttə.

– Və bu Missiyanın mətni şəbəkənin o biri otelləri üçün olanlardan fərqlənir?

– Şübhəsiz. Bütün Missiyaların ruhu eynidir, amma bu mətn bizim konkret situasiyaya, bizim şəraitə, bugünkü vəziyyətə uyğunlaşdırılıb.

Sonra menecer mənə bir başqa sənəd verdi.

– Bəs bu Missiyanın mətnini kim tərtib edib? – mən soruşdum.

– Biz hamımız, – menecer dedi.

– Necə yəni “hamımız”? Hamı bir yerdə? Belə şey olmaz. Qulluqçular da?

– Bəli.

– Ofisiantlar da?

– Hə.

– Qeydiyyatçılar da?

– Əlbəttə. Dünən axşam sizi qarşılayan adamların tərtib etdiyi Missiyaya baxmaq istəyirsiniz?

Menecer mənə Missiyanın mətnini göstərdi, mətn bütün digər Missiyalarla səsləşən mətn idi. Səviyyəsindən asılı olmayaraq, hər bir xidmətçi bu işə cəlb olunmuşdu.

Həmin otel üçün Missiya Tezisləri nəhəng bir çarxın mərkəzi idi. Ondan başlayaraq otel xidmətçilərinin müxtəlif qrupları üçün daha dəqiq, daha konkret tezislər yazılmışdı. Onun Tezisləri hər hansı bir qərarın qəbul edilməsində meyar kimi götürülmüşdü. O bu adamların vəzifəsini aydınlaşdırırdı – onlar müştəriyə necə yanaşmalıdırlar, bir-birinə necə yanaşmalıdırlar. Bu Missiya orta və yuxarı səviyyələrdə rəhbər işçilərin iş üsuluna təsir edirdi. Bu, əmək haqqının ödənilməsi sisteminə təsir edirdi. Bu mətn müəyyən edirdi ki, hansı işə kimləri götürmək lazımdır, onları necə öyrətmək və inkişaf etdirmək lazımdır. Mahiyyətə, bu təşkilatın hər bir aspekti həmin mərkəzin – həmin Missiyanın funksiyası idi.

Sonra mən həmin şəbəkənin başqa bir otelində oldum. Qeydiyyatdan sonra dərhal maraqlandım ki, bu otelin də Missiyası varmı. Missiyanın mətnini o saat mənə verdilər. Bu oteldə “Hər müştəriyə fərdi yanaşma” devizinin məğzini mən daha dərindən başa düşdüm.

Oteldə olduğum üç gün ərzində servisin səviyyəsini müəyyən etməyə imkan verən hər situasiya ilə maraqlandım. Bir daha inandım ki, xidmətə söz ola bilməz. Həm də hər yanda fərdi yanaşma prinsipi hökm sürür. Turalım, mən bir dəfə hovuz xidmətçisindən soruşdum ki, içməli su haradadır, o məni dərhal oraya apardı. Amma məni hər şeydən çox təəccübləndirən hadisə bir xidmətçinin öz səhvi haqqında menecerə xəbər verməyi idi. Biz nömrəyə şam yeməyi sifariş etdik, bizə yeməyin gətiriləcəyi vaxtı dedilər. Nömrəmizə yaxınlaşanda otaq xidmətçisinin əlindəki qaynar şokolad fincanları çalxalanmış, dağılmışdı. Xidmətçi onları mətbəxə qaytarıb salfetləri də təzələmişdi. Bu səbəbdən bir az gecikmişdi – cəmi on beş dəqiqə. Bunun əslində bizim üçün elə bir əhəmiyyəti yox idi.

Buna baxmayaraq, ertəsi gün səhər həmin xidmətin meneceri bizə zəng vurub üzr istədi və otelin hesabına bizə otağımızda, ya da bufetdə səhər yeməyi təklif etdi – bəlkə bu yolla xidmətçinin namünasib hərəkətini kompensasiya etsin.

Bu hadisə, təşkilatdakı mədəniyyətin səviyyəsi haqqında nələr demir. Xidmətçi heç kimin bilmədiyi yanlış hərəkəti haqqında öz şefinə məlumat verir – təki müştəri, ya da qonaq özünə qarşı qayğı və diqqəti hiss etsin.

Birinci otelin direktoruna dediyim kimi, mən bir çox otellər tanıyıram ki, onların gözəl Missiyaları var. Amma təşkilatın hər bir əməkdaşının iştirakı ilə yazılmış sənədin effektivliyi ilə bir neçə yüksək səviyyəli rəhbərin parlaq cilalı divarlar arxasında yazdığı sənədin effektivliyi arasında hiss olunan, prinsipial fərq var.

Həm ailələrin, həm də təşkilatların qarşılaşdığı fundamental problemlərdən biri odur ki, adamların həyatını müəyyən edən qərarların qəbul edilməsində adamların özləri iştirak etmir. Onlar sadəcə belə qərarları tanıyırlar.

Təşkilatlarla işləyərkən dəfələrlə elə adamlara rast gəlmişəm ki, onların məqsədləri işlədikləri təşkilatın məqsədlərindən köklü surətdə fərqlənir. Mən görürdüm ki, belə təşkilatlarda, bir qayda olaraq, stimullaşdırma prinsipləri qəbul olunmuş dəyərlər sistemi ilə heç cürə bağlı deyil.

Hazır Missiyası olan şirkətlərin əməkdaşları ilə işləməyə başlayanda onlardan soruşuram:

– Şirkətinizin Missiyası olduğundan neçə nəfərinizin xəbəri var? Onun məzmunu ilə hansınız tanışsınız? Onu işləyib hazırlamaqda hansınız iştirak edirsiniz? Sizdən kim, doğrudan da, onun məğzindən xəbərdardır və qərar qəbul edəndə ona əsaslanır?

Onu hazırlamağa kimsə cəlb olunmayıbsa, demək, tərəfdarı da olmayacaq. Bu deyimi yadda saxlayın, üstünə işarə qoyun, altından xətt çəkin: iştirak yoxdursa, öhdəlik də yoxdur.

Əvvəlcə – adam təşkilatda təzədirsə, yaxud ailədə uşaq körpədirsə, siz ona məqsəd müəyyən edə bilərsiniz, o da bunu qəbul edəcək, xüsusən, əgər sizin onunla yaxşı münasibətiniz, dəqiq oriyentasiyanız varsa və onu yaxşı öyrətmişsinizsə.

Amma insanlar yetkinləşdikcə və həyatda müstəqil olduqca onlar nəyəsə cəlb olunmaq, məqsədlərin müəyyən edilməsində və qərarların qəbul edilməsində iştirak etmək istəyirlər. Əgər onları çağırırsınız, cəlb etmirlərsə, onlar sadəcə olaraq özgənənin məqsəd və qərarlarını qəbul etmirlər. Onda sizin motivləriniz olmaz və problemi yarandığı ilkin düşüncə səviyyəsində həll etmək mümkün olmayacaq.

Təşkilatın Missiyasının işlənilib hazırlanması, bax, buna görə vaxt, səbir, adamların cəlb olunması, bacarıq, başqalarının istəyinə həssaslıq və mərhəmət tələb edir. Bir də təkrar edirik: bu iş tez həll oluna bilməz, bu, “sosial aspirin” deyil ki, atasan, dərhal təsir etsin. Vaxt və səmimiyyət, düzgün prinsiplərə əsaslanmaq, həmçinin cəsarət və ardıcılıq lazımdır ki, mövcud sistemi, quruluşu və idarəetmə üsulunu ümumi dünyagörüşü və dəyərlərə uyğunlaşdırasan. Amma bu, hökmən alınacaq, çünki özəyində düzgün prinsiplər durur.

Təşkilatın missiyası həqiqətən onun hər bir üzvünün ümumi dünyagörüşünü və dəyərlərini ifadə edərsə, o, böyük birlik, birgəlik yaradır, möhkəm tərəfdarlıq hissi aşılayır. O, adamların ağılında və qəlbində elə istinad, elə meyarlar, yaxud oriyentirlər kompleksi yaradır ki, adamlar bunlara əsaslanıb özləri özlərini idarə edirlər. Onların ehtiyacları da yoxdur kimsə onları idarə etsin, onlara nəzarət etsin, onlardan hesabat istəsin, ya da şəkillərini şərafət lövhəsindən assın. Onlar təşkilatın mahiyyət və nüvəsini təşkil edən dəyişməz dəyərləri başa düşür, dərk edirlər.

### Praktik tapşırıqlar

1. Fəslin əvvəlində haqqında danışdığımız “təsəvvürdəki dəfn mərasimi”ndən aldığınız təəssüratı yazın. Ola bilsin, aşağıda verdiyimiz cədvəl fikirlərinizi qaydaya salmaqda sizə kömək edər.

### Fəaliyyət sahəsi

Personaj

Xidmət

Nailiyyət

Ailə

Dostlar

İş

Kilsə/ictimai təşkilat və s.

2. Bir neçə dəqiqə vaxt ayırın, öz rollarınızı yazın – onlar indi sizə necə görünür? Həyatınızın bu cür əks etdirilməsindən razısınız mı?

3. Vaxt tapıb bütün işlərdən ayrılın, Şəxsi Missiya Tezislərini yazmağa başlayın.

4. “A” əlavəsindəki cədvələ nəzər salın, orada olan müxtəlif mərkəzlər içində sizin üçün xarakterik olanları dairəyə alın. Onlar həyatda sizin davranış modelinizə təsir edirmi? İşlərin bu cür vəziyyəti sizi razı salırmı?

5. Qeydlər aparın, Şəxsi Missiyanızı yazanda köməkçi material kimi sitat və ideyalardan istifadə edin.

6. Yaxın vaxtlarda görəcəyiniz ciddi işlər haqqında düşünün və xəyali yaradıcılıq prinsipini onlara tətbiq edin. Görmək istədiyiniz nəticələri və bu nəticələrə gətirib çıxaracaq addımlarınızı yazın.

7. İkinci Vərdiş prinsiplərini ailə üzvlərinizlə, yaxud həmkarlarınızla bölüşün və ailə, yaxud kollektiv missiyasını yazmaq prosesində birlikdə çalışmağı təklif edin.

Üçüncü Vərdiş

Əvvəlcə o şeyi edin ki,

əvvəlcə onu etmək lazımdır

# Şəxsi İdarəetmə prinsipləri

Daha çox dəyəri olan şeylər heç vaxt

daha az dəyəri olanın mərhəmətinə sığınmamalıdır.

Qete

Lütfən, vaxt tapıb aşağıda təklif olunan iki suala cavab yazın. Cavablarınız Üçüncü Vərdislə işləyəndə lazım olacaq.

Birinci sual. Edə bildiyiniz nəyinsə adını çəkin (amma hazırda onu etmirsiniz) və əgər onu müntəzəm etsəydiniz, bu, sizin şəxsi həyatınıza böyük pozitiv dəyişikliklər gətirərdi.

İkinci sual. Bir şeyin adını çəkin ki, bu, biznesdə, yaxud peşənidə analogi nəticələr verə bilərdi.

Biz bu suallara bir qədər sonra qayıdacağıq. İndi isə, gəlin görək, Üçüncü Vərdis o biri vərdislər sistemində hansı yeri tutur.

Üçüncü Vərdis şəxsi nailiyyətdir, Birinci və İkinci vərdislərin praktikada həyata keçirilməsinin məhsuludur.

Birinci Vərdis deyir: “Siz yaradıcısınız. Siz hər şeyə cavabdehsiniz”. O, insanın dörd unikal xüsusiyyətinə əsaslanır – təsəvvürə, vicdana, müstəqil iradəyə və xüsusilə, özünüdərkə. O bizə imkan verir ki, deyək: “Uşaqılıqda sosial güzgüdə (cəmiyyətdən) aldığım proqram heç nəyə yaramır. Bu qeyri-effektiv ssenari xoşuma gəlmir. Mən dəyişə bilərəm”.

İkinci Vərdis birinci, yaxud xəyali yaradılışdır. O, təsəvvürə əsaslanır – qabağı görmək qabiliyyəti, mümkün olanı təsəvvür etmək, indi gözlə görmək mümkün olmayanı xəyalən görmək. O həm də vicdana əsaslanır – öz individuallığını müəyyən etmək qabiliyyəti və şəxsi, mənəvi, əxlaqi normalar ki, onlara əsaslanıb tam özünürealizəyə nail ola bilərik. Bu vərdis bizim əsas paradigma və dəyərlərimizlə etibarlı əlaqəni təmin edir, həm də kim və nəçi olacağımızı görməyə imkan verir.

Üçüncü vərdis bu halda ikinci yaradılışdır – fiziki yaradılışdır. Bu, reallaşdırma, həyata keçirmə, Birinci və İkinci Vərdislərin təbii nəticəsidir. Bu, xarakterinin əsasında prinsiplər duran bir insan olmaq məqsədilə müstəqil iradənin məşqidir. Bu həmin niyyətin müntəzəm, günbəgün və saatbasaat həyata keçməsidir.

Birinci və İkinci Vərdislər Üçüncü Vərdisin inkişafı üçün zəruri, ilkin şərtidir. Öncə öz şəxsi proaktivliyinizi dərk etmədən və inkişaf etdirmədən siz prinsiplərə istiqamətlənə bilməzsiniz. Əvvəlcə öz paradigmanızı müəyyən etmədən və onları dəyişməyi və prinsiplərə necə uyğunlaşdırmağı bilmədən siz prinsiplərə istiqamətlənə bilməzsiniz. Təsəvvür etmədən və həyata verdiyiniz, yalnız sizə nəsb olan unikal töhfəyə fikrinizi cəmləmədən siz prinsiplərə istiqamətlənə bilməzsiniz.

Amma belə əsaslarla siz prinsiplərə istiqamətlənə, effektiv özünüidarəni təcrübədən keçirib anbaan, günbəgün Üçüncü Vərdisə uyğun yaşaya bilərsiniz.

Yadda saxlayın ki, idarəetmə liderlikdən tamamilə fərqlidir. Liderlik, hər şeydən əvvəl, sağ beyin yarımkürəsinin güclü fəaliyyətidir. O, incəsənətə daha çox yaxındır və fəlsəfəyə əsaslanır. Şəxsi liderlik məsələləri ilə məşğul olanda siz həyat və yaşayış haqda əsas sualları özünüə verməlisiniz.

Elə ki, bu suallara cavab verirsiniz, onları həll edirsiniz, onda həyatınızı cavablarınıza uyğun qurmaq üçün özünüə effektiv idarə etməlisiniz. Əgər “münasib yer”ə düşməmisinizsə, yaxşı idarə etmək qabiliyyəti mənasızdır. Yox, əgər lazım olan “yer”dəsinizsə, bu, başqa məsələ. Yaxşı idarəetmə qabiliyyəti, əslində, ikinci yaradılışın keyfiyyətini və hətta onun mövcudluğunu şərtləndirir. İdarəetmə tərkib hissələrinə ayırma, təhlil, hərəkətlərin ardıcılığını müəyyən etmə və onların konkret reallaşdırılmasıdır. Bu, sol beyin yarımkürəsinə aid olan, vaxta bağlı effektiv özünüidarəetmə aspektidir. Mənim şəxsi effektivlik devizim belədir: “Soldan idarə et, sağdan liderlik et”.

Müstəqil iradənin gücü



Özünüdərk, təsəvvür və vicdandan başqa, effektiv özünüidarəetməni məhz insanın dördüncü qabiliyyəti – müstəqil iradə mümkün edir. Bu, qərar qəbul etmək, seçim etmək, həmin qərar və seçimlərə uyğun olaraq hərəkət etmək qabiliyyətidir. Bu, müstəqil hərəkət etmək bacarığıdır, kiminsə təsiri altına düşmək deyil, insanın o biri üç qiymətli xüsusiyyəti sayəsində işlənilib hazırlanmış proqramı proaktiv yerinə yetirməkdir.

İnsan iradəsi möcüzəli hadisədir. O, son dərəcə ağır situasiyalarda dönə-dönə qalib gəlir! Yer üzündə yaşayan Elen Keller (Amerika yazıçısı və alimi) kimi neçə-neçə insan müstəqil iradə və gücün parlaq təcəssümüdür.

Amma effektiv özünüidarə kontekstində bu qabiliyyətə nəzər salsaq, görürük ki, möhkəm uğur, adətən, fədakar, dramatik, həyatda bircə dəfə edilmiş hərəkət və ya hünər sayəsində qazanılır. Bu böyük qabiliyyətə o zaman yiyələnmək olur ki, biz gündəlik qərarlarımızı həyata keçirəndə ondan istifadə edək.

Gündəlik həyatımızda müstəqil iradəmizin inkişaf səviyyəsi şəxsiyyətimizin bütövlüyü ilə müəyyən olunur. Şəxsiyyət bütövlüyü özlüyündə şəxsiyyətimizin dəyəridir. Bu, verdiyimiz sözə əməl etmək qabiliyyəti, öz qarşımızda öhdəlik götürmək və yerinə yetirməkdir. Bu, özümüz üçün duyduğumuz fəxarətdir, xarakterimizin əxlaqi bir komponenti, proaktiv inkişafımızın mahiyyətidir.

Effektiv idarəetmə deyir ki, nə birincdirsə, onu birinci edin. Əgər liderlik nəyi məhz “əvvəlcə etmək lazım olduğunu” müəyyən edirsə, idarəetmə bunu elə birinci gündən, günbəgün, saatbasaat yerinə yetirir. İdarəetmə nizam-intizamdır, müəyyən edilmiş qaydalara riayət etməkdir.

“Nizam-intizam” latınca “disciple” sözündəndir, “təlim, nəzəriyyə” deməkdir – belə olan halda, “intizamlı olmaq” müəyyən təlim və nəzəriyyənin, fəlsəfənin, prinsip və dəyərlər sisteminin tərəfdarı olmaqdır, hansısa yüksək bir məqsədin, yaxud bu məqsədin assosiasiya olunduğu şəxsin tərəfdarı olmaqdır.

Başqa sözlə, əgər siz özünüzü effektiv idarə edirsinizsə, demək, sizin intizamlı olmağınız öz içinizdən gəlir. Bu, sizin müstəqil iradəninizin

funksiyasıdır. Siz intizamlısınız, öz dərin dəyərlərinizin tərəfdarı, müdafiəçisi və mənəbəyisiniz. Hisslərinizi, istəklərinizi və əhvalınızı bu dəyərlərə tabe etdirmək üçün iradəiniz və şəxsiyyət bütövlüyünüz var.

Sevdiyim əsərlərdən biri E.M.Qreyin “Uğurun ümumi məxrəci” əsəridir. Müəllif bütün həyatını uğur qazanmış insanların həmin ümumi məxrəci haqda axtarıqlara həsr etmişdir. O müəyyən edib ki, ümumi məxrəc ağır əmək, ya da bəxti gətirmək, yaxud da başqaları ilə fərasətli münasibət qurmaq ola bilməz, hərçənd bunlar da çox əhəmiyyətlidir. Amma bir amil var ki, yerdə qalanlardan yuxarı qalxaraq onları kölgədə qoyur, bu, Üçüncü Vərdişin mahiyyətidir: əvvəlcə onu edin ki, əvvəlcə onu etmək lazımdır.

“Uğurlu adamların belə bir vərdişi var: onlar uğursuz adamların etmədiyini etməyi sevirlər, – deyə Qrey yazır. – Uğurlu adamlar da bunu sevə-sevə etmirlər, amma onlar hisslərini məqsədlərinin gücünə tabe etdirirlər”.

Belə tabelik məqsəd, missiya tələb edir, İkinci Vərdişə xas olan, dəqiq müəyyən edilmiş istiqamət və dəyərlər sistemi tələb edir. Belə tabelik onu tələb edir ki, insanın içində elə bir qüvvə (“Bəli!”) olsun ki, bütün başqa şeylərə “Yox!” deməyə imkan versin. Bundan başqa, bu tabelik müstəqil iradə tələb edir – elə bir güc ki, etmək istəmədiyinizi edəsiniz, tələb edir ki, siz öz dəyərlərinizdən asılı olasınız, ötəri həvəs və istəklərdən yox. Bu, sizin proaktiv birinci yaradılışınızla harmoniyada hərəkət etmək gücüdür.

Vaxtın idarə olunmasının dörd səviyyəsi

Biz Üçüncü Vərdişdən danışarkən həyatın və vaxtın idarə olunması ilə bağlı bir çox məsələlərdən bəhs etdik. Uzun illər ərzində bu sahəni tədqiq edən birisi kimi, şəxsən mən hesab edirəm ki, vaxtın idarə edilməsi sahəsində ən yaxşı ideya belə ifadə oluna bilər: “Hərəkətlərinizi prioritetlər əsasında təşkil edin və həyata keçirin”. Bu ifadə vaxtın idarə edilməsi nəzəriyyəsinə təkamülün üç səviyyəsinin mahiyyətini əks etdirir. Bu ifadənin məğzi olan ideyaların effektiv reallaşdırılması üçün cürbəcür yanaşma və vasitələr işlənilib hazırlanmışdır.

Şəxsi idarəetmə insan fəaliyyətinin digər sahələri üçün tipik olan nümunəyə əsasən inkişaf etdirilmişdir. Bu inkişafda başlıca təkamül təkanları və ya Elvin Toflerin dediyi kimi, “dalğaları” ardıcıl olaraq bir-birini əvəz edir, hər dəfə nəsə yeni, həyati əhəmiyyəti olan bir şey əlavə edir. Məsələn, ictimai inkişafda aqrar inqilabın yerinə sənaye inqilabı, onun ardınca informasiya inqilabı gəldi. Hər sonrakı dalğa cəmiyyətin və şəxsiyyətin inkişafında yeni sıçrayış oldu.

Vaxtın idarə olunmasında da eyni şey baş verir. Onun hər səviyyəsi əvvəlkinin əsasında yaradılır, hər birisi də həyatımızı idarə etməkdə bizi daha böyük imkanlara yaxınlaşdırır. Vaxtın idarə olunmasında birinci dalğa, ya da birinci səviyyə üçün qeydlər, yaddaşçalar, bizdən vaxt və güc sərfi istəyən hər şeyi səliqəyə salmaq və sistemləşdirmək cəhdi xarakterikdir.

İkinci səviyyə təqvim və biznes gündəlikləri ilə xarakterizə oluna bilər. Bu dalğa irəliyə baxmağa, tədbir və hadisələri planlaşdırmağa imkan verir.

Üçüncü səviyyə vaxtın idarə olunması sahəsində indiki situasiyanı əks etdirir. Əvvəlki səviyyələrin ardınca prioritetlərin, dəyərlərin aydınlaşdırılması və bu əsas üzərində müxtəlif işlərin nisbi əhəmiyyətinin müəyyən edilməsi gəlir. Bundan başqa, üçüncü səviyyə konkret hədəflərin vaxta görə yerbəyer edilməsini nəzərdə tutur – uzunmüddətli hədəflər, ara vaxtlar üçün hesablanmış hədəflər və qısamüddətli hədəflər ki, onlara çatmaq üçün dəyərlərimizə uyğun olaraq onların həyata keçirilməsinə vaxt və enerji sərf olunmalıdır. Üstəgəl, gündəlik planlaşdırma anlayışı – müəyyən məqsədə nail olmaq planının tərtib edilməsi və ya daha çox uğur gətirəcəyi gözlənilən hərəkətlərin yerinə yetirilməsi.

Üçüncü səviyyənin verdiyi mühüm töhfə öz yerində, amma insanlar onu da başa düşdülər ki, yalnız “səmərə”yə hesablanmış vaxtın planlaşdırılması və idarə edilməsi tez-tez bunun əksi ilə nəticələnir – “qeyri-səmərəli” olur. “Səmərə”yə istiqamətlənmiş fəaliyyət yaxşı münasibətlər yaratmaq, insan tələbatını ödəmək və gündəlik həyatın sevinclərindən həzz almaq imkanı ilə düz gəlməyən ümidlər doğurur.

Ona görə də, bir çoxları həyatı həddən artıq məhdudlaşdıran, adamı çərçivəyə salan vaxtın idarə olunması vasitələrindən imtina edir, onları möhkəm bir sxemə salmaq istəyirlər. Qarşılıqlı münasibətləri, həyatın zövq və ləzzətini qorumağa çalışaraq “körpəni də vannadakı su ilə birlikdə bayıra atırlar”, vaxtın idarə olunmasında birinci və ikinci səviyyəyə qayıdırlar.

Amma bu gün artıq dördüncü səviyyə, həm də fərqli bir anlayış yaranır. Aydın olur ki, “vaxtın idarə olunması” termini əslində düzgün deyil, çünki əslində məqsəd o deyil ki, vaxtı idarə edəsən, məqsəd odur ki, özünü idarə edəsən. Məmnunluq tək-cə nəticəyə nail olmaq deyil, həm də ümiddir, nəyisə gözləməkdir. Ümidlərsə (elə məmnunluq kimi) bizim öz Təsir Dairəmizdə yerləşir.

Hərəkətə və vaxta fokuslanmaq əvəzinə, dördüncü səviyyə münasibətləri qoruyub saxlamaq, inkişaf etdirmək və nəticəyə nail olmaq üçün bizim ümidlərimizi, gözləntilərimizi fokuslaşdırır. Başqa sözlə, ümidlərimiz P/PS balansını saxlamaq üzərində cəmlənir.

## II Kvadrat

Vaxtın idarə olunmasının dördüncü səviyyəsinin mahiyyətini aşağıda verilmiş diaqramda – Vaxtın İdarə Olunması Matrisasında aydın görmək olar. Onun ideyası odur ki, biz vaxtı bir yolla (bu yolların sayı dörd olsa da) sərf edirik.

Matrisadan görüldüyü kimi, fəaliyyət növü iki amillə müəyyən olunur: təcili və mühüm. Təcili odur ki, yubanmadan diqqət tələb edir. Bu o şeydir ki, onu belə ifadə etmək olar: “Bu saat!” Təcili şeylər bizə təsir edir. Telefon zəngi təcildir. Telefon zəng çalanda trubkanı götürməmək çoxumuz üçün qəbuledilməzdir – dərhal götürürük.

Siz saatlarla vaxt sərf eləyib material hazırlayar, hansısa problemi tərəfdaşınızla müzakirə etmək üçün onun yanına gələrsiniz, amma həmin vaxt, siz onun kabinetində olanda telefon zəng çalsa, sizin orda olmağınıza baxmayaraq, telefon zəngi “qabağa düşər” – əvvəlcə ona cavab vermək lazımdır.

Siz kiməsə zəng edirsinizsə, çətin ki, sizə deyələr: “Lütfən, dəstəyi qoymayın, mən 15 dəqiqədən sonra sizinlə danışaram”. Amma siz onun kabinetində oturmusunuzsa, həmin adam telefon danışığını bitirənə qədər sizi gözləmə bilər.

Vaxtın idarə olunması matrisası

Təcildir

Təcili deyil

Əhəmiyyətli

I

İşlər:

Kritik situasiyalar. Təxirəsalınmaz problemlər.

“Çox təcili” qrifli layihələr.

II

İşlər:

Profilaktik hərəkətlər, PC-yə riayət olunması.

Əlaqələrin qurulması.

Yeni imkanlar axtarışı. Planlaşdırma.

Qüvvələrin bərpa olunması.

Əhəmiyyətsiz

III

İşlər:

İşdən kənar söhbətlər, bəzi telefon zəngləri. Korrespondensiya və məlumatla tanışlıq. Bəzi yığıncaqlar. Təxirəsalınmaz işlər. Çox yayılmış fəaliyyət növləri.

IV

İşlər:

Vaxt aparan xırda işlər.

Korrespondensiya. Zənglər.

Vaxtın boş yerə itirilməsi.

Vaxtın avara keçirilməsi.

Təcili işlər, adətən, “gözə girir”. Bu işlər bizə təzyiq edir, hərəkət etməyi tələb edir. Onları çox vaxt hamı görür. Onlar hamıya məlum olur. Həm də könülaçan, mürəkkəb olmayan işlərdir. Burası da var ki, onlar çox vaxt da əhəmiyyətsiz olur.

Mühüm, digər tərəfdən, o şeydir ki, onun nəticəyə dəxli var. Əgər bir şey mühümdürsə, demək, o, sizin missiyanızın, sizin dəyər və prioritet məqsədlərinizin reallaşdırılmasına kömək edir.

Biz təcili olana dərhal reaksiya veririk, biz ona qarşı reaktivik. Mühüm, amma təcili olmayan məsələlər daha çox təşəbbüskarlıq, daha çox proaktivlik istəyir. Biz fəallıq göstərməliyik ki, fürsəti əldən verməyək, nəşə bir nəticə əldə edək. Əgər İkinci Vərdisi tətbiq etməsək, nəyin mühüm olduğunu, nəyə nail olmaq istədiyimizi aydın təsəvvür etməsək, onda təcili olana asanlıqla reaksiya veririk.

Vaxtın İdarə Olunması Matrisasındakı kvadratlara baxın. I Kvadrat həm təcildir, həm də mühüm. O dərhal diqqət tələb edən mühüm nəticələrlə bağlıdır. I Kvadratdakı işlərə, adətən, “böhran”, ya da “problem” deyirik. Bizim hamımızın həyatında I Kvadrata düşən işlər var. Amma bəzi adamlar tamamilə belə işlərin içindədir. Onlar böhran menecerləridir, onlar yalnız problemlərlə məşğuldur və problemlər barədə düşünürlər, onlar icranın son müddətindən asılı olan istehsalçılardır.

Siz fikrinizi I Kvadrata versəniz, görərsiniz ki, o getdikcə böyüyür, nəhəng dalğa kimi sizi çulğayır. Böyük bir problem yaxanızdan asılıb sizi əzir. Bu dalğa ilə mübarizədə siz təzəcə ayağa durursunuz ki, yeni bir dalğa sizi ağışuna alıb qumluqlara sürükləyir.

Bəzi adamlar sözün hərfi mənasında problemlərlə əlbəyaxadır. Yeganə rahatlığı onlar IV Kvadratdakı əhəmiyyətsiz və təcili olmayan işlər dalınca qaçmaqda görürlər. Ona görə də onların matrisasına baxanda görürsən ki, onların vaxtının 90 faizi I Kvadrata sərf olunur, yerdə qalan 10 faizinin də çoxu IV Kvadrata düşür. II və III Kvadratlara çox az diqqət verilir. Həyatını böhranlı situasiyalar idarə edən adamlar bax belə yaşayanlardır.

#### I NƏTİCƏLƏR:

- Stress
- Özünüyandırma
- Böhranlı şəraitdə idarəetmə
- Həmişə yangın, döyüş

II

IV

III

Adamlar da var ki, vaxtının xeyli hissəsini təcili, amma III Kvadratın əhəmiyyətsiz işlərinə sərf edirlər. Düşünürlər ki, I Kvadratdadırlar. Vaxtlarının çoxunu onlar təcili işlərə sərf edirlər, hesab edirlər ki, bu da əhəmiyyətlidir. Amma əslində bu işlərin təcililiyi daha çox başqa adamların prioritetlərinə və ehtimallarına əsaslanır.

I

II

III IV

#### NƏTİCƏLƏR:

- Qısamüddətli işlərlə baş qatmaq
- Böhran şəraitində idarəetmə
- Buqələmun nüfuzu

– Məqsəd və planların mənasızlığına inanmaq

– Özünə nəzarət edə bilməmək, özünü

qurban hiss etmək

– Zəif, yaxud pozulmuş münasibətlər

Vaxtını, demək olar ki, tamamilə III və IV Kvadratlarda sərf edənlər, əsasən, məsuliyyətsiz yaşayanlardır.

Effektiv adamlar III və IV Kvadratlardan kənar gəzirlər, çünki onlar təcildir, ya yox, amma əhəmiyyətsizdirlər. Bundan başqa, effektiv adamlar I Kvadratın sahəsini kiçildib, daha çox II Kvadratda vaxt keçirirlər.

II Kvadrat effektiv şəxsi idarəetmənin mahiyyətidir. Elə şeylərlə bağlıdır ki, təcili deyil, amma əhəmiyyətlidir. Ona münasibətlərin qurulması, şəxsi missiyanın yazılması, uzunmüddətli planlaşdırma, təlimlər, profilaktika, hazırlıq kimi fəaliyyət növləri daxildir – elə işlər ki, biz onları vacib hesab edirik, amma yerinə yetirməyə çox da tələsmirik, çünki təcili deyil.

Piter Drukerin ifadəsi ilə desək, effektiv insanlar problemləri düşünmür, imkanları düşünür. Onlar imkanları dirçəldir, problemləri məhv edir. Onlar preventiv düşünürlər. Onların da I Kvadratdan əsl böhranları, fəvqəladə situasiyaları olur ki, dərhal diqqət verməlidir, amma bu böhranlar nisbətən azdır. Belə adamlar II Kvadratdan mühüm, amma təcili olmayan işlərə, yeni imkanlar yaradan yüksək əhəmiyyətli işlərə daha çox diqqət verir, P/PC balansını gözləyirlər.

Təcili

Əhəmiyyətli

I

II

NƏTİCƏLƏR:



- Görmə imkanı, perspektiv
- Balans
- Nizam-intizam
- Nəzarət
- Böhranlı vəziyyətlərin az olması

III

IV

Vaxtın İdarə Olunması Matrisasını yadda saxlayaraq, fəslin əvvəlində verdiyimiz suallara sizin cavablarınıza baxaq. Sizin dediyiniz işlər hansı Kvadrata uyğundur? Onlar əhəmiyyətlidirmi? Təcilidirmi?

Məncə, onlar daha çox II Kvadrata uyğundur. Aydındır ki, bu işlər əhəmiyyətlidir, həm də çox əhəmiyyətlidir, amma təcili deyil. Təcili olmadığı üçün də siz onları etmirsiniz.

Bu sualların mahiyyətinə bir də diqqət edin: elə bir şeyin adını çəkin ki, şəxsi və peşəkar həyatınızda edə bilərdiniz və əgər onu müntəzəm etsəydiniz, bu, ciddi pozitiv dəyişikliklərə gətirib çıxara bilərdi. Məhz II Kvadratdan olan fəaliyyət belə təsir etməyə qabildir. Belə işlər görəndə effektivliyimiz böyük sıçrayış edir.

\* \* \*

Ticarət mərkəzinin menecer qrupuna eynən belə bir sual vermişdim: “Peşəkar fəaliyyətinizdə nə edə bilərdiniz ki, o sizin işin nəticələrinə hökmən böyük müsbət təsir edə bilsin? Cavab yekdil oldu: “Ticarət mərkəzinə daxil olan dükanların icarədarları ilə şəxsi qarşılıqlı münasibətlər yaradardıq”. Bu, II Kvadratdan olan fəaliyyətdir.

Biz müvafiq təhlillər apardıq – mərkəzin rəhbərliyi bu işə nə qədər vaxt sərf edir? Aydın oldu ki, 5 faizdən də az. Onların köklü səbəbləri vardı – bunlar bir-birinin ardınca baş verən problemlər idi. Onlar müvafiq hesabat hazırlamalı, iclaslara getməli, məktublara cavab verməli, telefonla zənglər

etməli, beləcə həmişə işdən kənar “işlər” görməli idilər. Məzmununa görə, bunlar hamısı “təcili” Kvadratlara daxildir.

Ticarət mərkəzinin menecerləri dükan sahiblərinə az vaxt ayırırdılar. Bəzən vaxt ayırsalar da, bu, mənfi enerji doğururdu. Dükanlara yalnız onda gedirdilər ki, müqavilənin şərtlərinə əməl etsinlər – ya pul yığınsınlar, ya da reklam, yaxud ticarət mərkəzinin qaydalarına uyğun gəlməyən başqa fəaliyyət növünü, ya da nəsə belə bir məsələni müzakirə etsinlər. Dükan sahibləri işlərini birtəhər sabit saxlayırdılar, irəli getmək, inkişaf etmək barədə söz ola bilməzdi. Problemləri vardı: işçi götürmək, xərcləri ödəmək, anbarda mal ehtiyatı yaratmaq və s. Onların bir çoxunun menecment təhsili yox idi. Bəziləri ticarətdə müəyyən nailiyyətlər əldə etsə də, köməyə ehtiyacları vardı. İcarədarlar ticarət mərkəzinin rəhbərliyini görmək belə istəmirdilər – onlar üçün bu, əlavə bir başağrısı idi.

Ona görə də mərkəzin sahibləri proaktiv olmağı qərara aldılar. Məqsədlərini, dəyər və prioritetlərini müəyyən etdilər. Prioritetlərə uyğun da olaraq, qərara aldılar ki, vaxtlarının təxminən üçdə birini icarədarlarla əlaqələri yaxşılaşdırmağa sərf etsinlər.

Bu mərkəzlə il yarım işlədikdən sonra gördüm ki, dövriyyənin həcmi təxminən 20 faiz artıb, bu, əvvəlki inkişaf tempini dörd dəfə üstələyirdi. Bundan başqa, sahiblər icarədarlara qarşı münasibətlərini də dəyişdilər – onlar icarədarları dinləyir, treninqlərə aparır, məsləhət verirdilər. Qarşılıqlı ünsiyyət pozitiv enerji yaradırdı.

Effekt çox təsirli oldu. Vaxt və üsullardansa icarədarlarla əlaqələrə və nəticələrə verilən diqqət sayəsində iqtisadi göstəricilər yaxşılaşdı, icarədarlarla yeni ideya və biliklərin doğurduğu nəticələrdən ruhlandılar, ticarət mərkəzinin sahibləri isə bundan razı qaldıqları üçün potensial icarədarların sayını artırdılar, icarəyə verilən dükanların satış həcmi artdığı üçün gəlirlərini artırdılar. Mərkəzin menecerləri polis kimi davranmaqdan, ya da kənar müşahidəçi rolundan əl çəkildilər. Onlar icarədarların köməkçiləri, problem həll edən oldular.

Universitet tələbəsi, yığıcı-çilingər, evdar qadın, modelyer, ya da şirkət prezidenti – kim olursunuz olun, inanıram ki, əgər özünüzdən soruşsanız

ki, II Kvadrata hansı işlər aiddir və onları yerinə yetirərək proaktivliyinizi inkişaf etdirsəniz, yenə həmin nəticələrə gəlib çıxarsınız. Sizin effektivliyiniz təsirli dərəcədə artacaq. Siz gələcəyi planlaşdırmağa, əsaslar üzərində işləməyə və böhranlı situasiyaların qarşısını almağa yönələn addımlar atduğunuz üçün böhran və problemlərin sayı idarə olunan səviyyəyə enəcəkdir. Vaxtın idarə olunması jarqonunda bu, Pareto Prinsipi adlanır: 20 faiz səy göstərsən, 80 faiz nəticə əldə edirsən.

“Yox”u necə demək olar?

Başlanğıcda II Kvadrata vaxt tapmaq üçün yeganə resurs III və IV Kvadratlardır. Siz I Kvadratdakı təcili və mühüm işlərə göz yuma bilməzsiniz. Düzdür, onun həcmi bir az kiçiləcəkdir, çünki siz II Kvadratın preventiv və hazırlıq işlərinə daha çox vaxt ayıracaqsınız. Amma hər halda, başlanğıcda II Kvadrat üçün vaxt III və IV Kvadratlardan gəlir.

II Kvadrat üzərində işləmək üçün siz proaktiv olmalısınız, çünki I və III Kvadratlar sizə təsir edir. II Kvadratın mühüm prioritetlərinə “bəli” demək üçün başqa işlərə, hətta təcili olanlara “yox” deməyi öyrənməlisiniz.

Bir az əvvəl arvadıma bir ictimai komitənin sədri olmaq təklif edilmişdi. O zaman o, bir neçə vacib işlə məşğul idi və doğrusu, bu təklif heç yerinə düşmürdü. Amma imtina etmək yaxşı deyildi və arvadım təklifi qəbul etdi.

Sonra o, yaxın rəfiqələrindən birinə zəng vurub ondan komitə işlərində iştirak etməyi xahiş etdi. Rəfiqəsi səbirlə arvadımı dinlədi, sonra dedi: “Sandra, bu, doğrudan da, gözəl və faydalı bir işdir. Təklifin üçün sənə ürəkdən minnətdaram. Bu, mənim üçün böyük şərəfdir. Bir neçə səbəbdən mən bunda iştirak edə bilmərəm, amma istəyirəm ki, təklifin üçün sənə nə qədər minnətdar olduğumu biləsən”.

Sandra hər şeyi eşitməyə hazır idi, belə nəcib “yox”dan savayı. O mənə tərəf çevrildi, dərinlən köks ötürüb dedi: “Kaş bu sözləri mən də deyə biləydim!”

Demək istəmirəm ki, mühüm sosial layihələrdə iştirak etməyin. Bu çox faydalı işdir. Amma bilməlisiniz ki, sizin prioritetləriniz nədir və gərək

açıq, gülə-gülə, özünü bəraət qazanmağa çalışmadan başqa şeylərə “yox” deyə biləsiniz. Bunu etmək asandır, amma gərək içində böyük “bəli” alovu olsun. “Daha yaxşı”nın düşməni tez-tez “yaxşı” olur. Məsələn, yadda saxlayın ki, siz həmişə nəyəsə “yox” deyirsiniz. Əgər bu “yox” təcili görünən işlərə aid deyilsə, demək, daha fundamental və çox mühüm işlərə aiddir. Hətta bu təcili olan yaxşıdırsa, siz imkan versəniz, bu, sizə daha yaxşı etməyə, həyata əvəzsiz xidmət göstərməyə mane olmağa qabildir.

Mən böyük bir universitetin əlaqələr departamentinin direktoru işləyəndə çox proaktiv, yaradıcı və istedadlı bir yazıçını işə götürdüm. O, universitetdə artıq bir neçə ay idi ki, işləyirdi. Bir dəfə mən onun kabinetinə gedib mənə rahatlıq verməyən bir neçə təcili işi görməyi xahiş etdim.

– Stiven, – o dedi, – nə istəsəniz edəyəm, amma əvvəlcə icazə verin, vəziyyətimi sizə izah edirəm.

Sonra o, bu saat üstündə işlədiyi onlarla layihəni mənə göstərdi. Bu layihələr əvvəlcədən razılaşdırılmış müddət ərzində və dəqiq şərtlər əsasında icra olunmalı idi. Bu adam çox intizamlı idi, elə ona görə də onun yanına gəlmişdim. Nahaq deməyiblər ki, “nə isə etmək istəyirsənsə, onu işgüzar adama tapşır”.

– Bax, belə, Stiven, – bu əməkdaş dedi. – Dediklərinizi yaxşı icra etmək üçün bir neçə gün lazımdır. Sizin xahişinizi yerinə yetirmək üçün bu layihələrdən hansını sonraya saxlamağımı, ya da ləğv etməyimi istəyirsiniz?

Mən bu cür məsuliyyəti öz üzərimə götürmək istəmirdim. Bu vaxt özüm böhranlı vəziyyətdəyəm deyə ən işgüzar əməkdaşımızın işinə mane ola bilməzdim. Mənim xahiş etdiyim işlər təcili idi, amma mühüm deyildi. Ona görə də gedib başqa bir böhran meneceri axtardım, işi ona tapşırdım.

Biz, adətən, gün ərzində nəyəsə neçə dəfə “bəli”, ya da “yox” deyirik. Düzgün prinsiplərə söykənmək və şəxsi missiyamıza sədaqət bizə imkan verir ki, effektiv seçim edək. Müxtəlif qruplarla işləyərkən mən dinləyicilərimə deyirdim ki, vaxtı və həyatı idarə etməyin mənası odur

ki, özünü təşkil edib balanslaşdırılmış prioritetlər əsasında hərəkət edəsən. Sonra onlardan soruşurdum: bu üç çatışmayan cəhətdən hansını özünüzdə daha çox aid edərdiniz – prioritetləri müəyyən edə bilməmək (1); bu prioritetlər əsasında özünü təşkil edə bilməmək və ya bunu istəməmək (2); bu prioritetlər əsasında hərəkət etməkdə və onlara sadıq qalmaqla özünü təşkil etməkdə kifayət qədər intizamın olmamağı (3)?

Adamların çoxu intizamsızlığı özünün çatışmayan cəhəti hesab edir. Bu haqda ciddi düşünəndən sonra, indi hesab edirəm ki, bu, düz deyil. Problem ondadır ki, onların prioritetləri qəlblərində və düşüncələrində kifayət qədər möhkəmlənməyib. Onlar İkinci Vərđişi tam mənimsəməyiblər.

İkinci Kvadratın ideyaları ilə tanışdırlar, ya yox, bir çoxları öz həyatında bu Kvadrata aid olan hərəkətləri qəbul edirlər. Onlar bu hərəkətlərə yüksək prioritet verməyə və onları yalnız öz intizamları ilə həyatlarına inteqrasiya etməyə çalışırlar. Amma prinsiplərə istinad etmədən və şəxsi missiyanı formalaşdırmadan onların uzunmüddətli uğur üçün zəruri əsasları olmaz. Onlar “yarpaqlar” üzərində – münasibət və davranışlar üzərində işləyirlər, heç düşünmürlər ki, “köklərə” də nəzər salmaq lazımdır, görsünlər ki, onların münasibət və davranışları öz başlanğıcını hansı əsas paradıqmalardan götürür.

II Kvadratın mərkəzi prinsiplərə əsaslanan paradıqmadır. Əgər sizin həyatınızın mərkəzi arvadınız, pulunuz, dostlarınız, həzz və məmnunluğunuz, ya da hər hansı kənar amildirsə, onda sizi daim I və III Kvadratlara tərəf dartacaqlar, siz həyatınızın mərkəzini təşkil edən xarici qüvvələrə reaksiya verəcəksiniz. Hətta mərkəzdə siz özünüzsünüz (özünüz mərkəzsınız), öz daxili impulslarınız nəticəsində siz onsuz da I və III Kvadratlarda olacaqsınız.

Arxitektura dili ilə ifadə etsək, deyə bilərik: “Forma funksiyadan sonra gəlir”. Eyni ilə beləcə, idarəetmə liderlikdən sonra gəlir. Vaxtınızı sərf etdiyiniz üsul vaxtınızı necə gördüyünüzün, prioritetlərinizi həqiqətən necə gördüyünüzün nəticəsidir. Əgər prioritetləriniz prinsiplərə və şəxsi missiyanıza əsaslanan mərkəzdən gəlibsə, əgər onlar qəlbinizdə və

düşüncənizdə dərin kök salıbsa, onda siz II Kvadrata vaxtınızı sərf etmək üçün təbii yer kimi baxacaqsınız.

Əgər içinizdə möhtəşəm bir “Bəli” yanğısı olmasa, III Kvadratın populyar işlərinə, yaxud IV Kvadrata qaçmağın sevincinə, demək olar ki, “yox” demək mümkün deyil. Yalnız öz əvvəlki proqramınızı qiymətləndirmək üçün zəruri olan özünüdərk hissənə, həmçinin yeni, unikal, prinsiplərə əsaslanan, “Bəli” deyə bildiyiniz proqram yaratmaq üçün təsəvvür və vicdana yiyələnsəniz, yalnız onda mühüm olmayana səmimi təbəssümlə “yox” deməyə kifayət qədər müstəqil iradəiniz olacaq.

II Kvadrata doğru

Əgər II Kvadratın fəaliyyətləri doğrudan da effektiv şəxsi idarəetmənin məğzidirsə – yəni “əvvəlcə o şeyi etmək lazımdır ki, əvvəlcə onu etmək lazımdır” – onda özümüzü bu anlayışa uyğun necə təşkil edək və necə hərəkət edək?

Vaxtın idarə olunmasının birinci səviyyəsi prioritet konsepsiyası ilə tanış deyil. O, bizə “icra edilməli” işlərin qeyd və siyahısını verir, biz isə hər dəfə gördüyümüz işlərə müvəqqəti məmnunluq hissi ilə quş qoya bilərik. Amma siyahıda göstərilən işlərin prioritetləri haqqında heç nə deyilmir. Bundan başqa, siyahıda olan işlərlə bizim əsas həyat dəyərləri və məqsədləri arasında korrelyasiya yoxdur. Biz sadəcə olaraq şüurumuza yol tapan və bizdən hərəkət etməyi tələb edən hər şeyə reaksiya veririk.

Bir çox adamlar bu birinci səviyyə paradigmasından çıxış edərək özlərini idarə edirlər. Bu ən az müqavimət yoludur. Heç bir narahatlıq, heç bir gərginlik yoxdur, yalnız məmnunluq: axınla üzüb get, ləzzət al. Kənardan tətbiq edilən qayda-qanun adamlarda elə təəssürat yaradır ki, guya onlar nəticəyə cavabdeh deyillər.

Amma birinci səviyyə paradigmasının tərəfdarları, təyinatlarına görə, effektiv insanlar deyil. Onlar çox az istehsal edir, onların həyat tərzini daha yüksək nəticələr (P) əldə etmək üçün zəruri olan istehsal qabiliyyətlərinin (PC – Production Capacity) inkişafına imkan vermir.

Kənar qüvvələrin təsirinə məruz qalan belə adamlar tez-tez özünü etibarsız və məsuliyyətsiz aparırlar. Onlara özünənəzarətin və şəxsi ləyaqət hissənin zəifliyi xasdır.

Vaxtın idarə olunmasının ikinci səviyyəsinin tərəfdarlarında özünənəzarət hissi nisbətən böyükdür. Onlar gələcəyə dair plan və sxemlər qurur, bütövlükdə daha məsuliyyətli görünürlər, çünki onlar hər şeyi vaxtında edə bilirlər.

Amma, təkrar edirik, onların planlaşdırdığı işlər prioritet deyil və daha dərin dəyər və məqsədlərlə əlaqəsi yoxdur. Belə adamların mühüm nailiyyətləri az olur və onlar cədvələ, qrafikə hədsiz meyillidirlər.

Üçüncü səviyyənin tərəfdarları irəliyə doğru mühüm addımlar atırlar. Onlar öz dəyərlərini aydınlaşdırır, məqsədlərini müəyyən edirlər. Hər günü planlaşdırır, prioritetlərini müəyyən edirlər.

Dediyim kimi, vaxtın idarə olunmasına müasir yanaşma ən çox məhz üçüncü səviyyə ilə assosiasiya olunur. Amma onun da bəzi məhdud cəhətləri var. Birincisi, o, uzağı görməyi məhdudlaşdırır, çünki hər günü planlaşdırma şeylərə yalnız uzaqdan, geniş baxanda görünən mühüm elementləri gözdən yayındırır. “Hər günü planlaşdırma” ifadəsinin özü fikrin təcili olan üzərində – “indi”nin üzərində cəmləndiyini bildirir. Üçüncü səviyyə prioritetlər vasitəsi ilə hərəkətlərin ardıcılığını təmin edir, buna baxmayaraq soruşmur ki, bu hərəkətlər nə dərəcədə vacib və lazımdır, o, hərəkətlərə prinsiplər, şəxsi missiya, rol və məqsədlər kontekstində baxmır. Üçüncü səviyyənin təklif etdiyi və dəyərlərə əsaslanan hərgünkü planlaşdırma əslində I və III Kvadratların gündəlik problem və böhranlarını prioritetləşdirir.

Bundan başqa, üçüncü səviyyə rolların idarə edilməsində balansı təmin etmir. Onda reallıq çatmır, o, iş gününü həddən artıq yükləmək tendensiyası yaradır, bu isə məyusluğa səbəb olur, dövrü olaraq müəyyən edilmiş plandan imtina etmək və IV Kvadrata sığınmaq arzusu doğurur. Məhsuldarlıq ideyasında, yəni vaxtın idarə olunması məqsədinin özündə münasibətləri inkişaf etdirməkdən çox, onlarda gərginlik yaratmaq tendensiyası var.

Hər üç səviyyə idarəetmənin bu və ya digər vasitəsinin önəmini qəbul etsə də, heç biri insanı prinsiplərə və II Kvadrata əsaslanan həyat tərzini qəbul etməyə sövq edən belə bir vasitə yaratmır. Birinci səviyyəyə aid olan qeyd kitabçaları və “işlərin” siyahısı fikirlərimizi yaddan çıxarmamaq üçün onları yazmağa, qeyd etməyə imkan verir. İkinci səviyyəyə aid olan təqvimlər və işgüzar gündəliklər imkan verir ki, işlərimizi, görüşlərimizi yazıb qeyd edək ki, sonra razılaşdırılmış vaxtda və yerdə ola bilək.

Hətta geniş və cürbəcür planlaşdırma vasitələrinə malik olan üçüncü səviyyə də ona yönəlib ki, insanlara prioritetlərini müəyyən etməyə, I və III Kvadratlara aid olan işlərini planlaşdırmağa kömək etsin. Bir çox təlimatçılar və konsultantlar II Kvadrata aid etdiyimiz iş və fəaliyyətlərin önəmini qəbul etsələr də, üçüncü səviyyənin planlaşdırma vasitələri bu fəaliyyətin sisteməlik təşkil olunmasına və reallaşmasına imkan vermir.

Hər bir səviyyə özündən əvvəlkinin yaratdığı əsaslar üzərində qurulur. Eynilə vaxtın idarə olunmasının birinci üç səviyyəsinin hər birinin güclü tərəfləri və bəzi vasitələri dördüncü səviyyə üçün “tikinti” materialı rolunu oynayır. Amma bu zaman yeni ölçüyə, yeni paradigmaya və II Kvadrata doğru hərəkət etməyimizə imkan verən reallaşdırma vasitəsinə ehtiyac yaranır, bu, bizə prinsipləri həyatımızın mərkəzinə qoyub həqiqətən ən əhəmiyyətli olanı etməyi öyrənməyə kömək edir.

## II Kvadratın vasitəsi

II Kvadrat paradigmasının mənası odur ki, öz həyatını effektiv idarə edəsən – sağlam prinsiplər əsasında, şəxsi missiyanı başa düşmək əsasında; səylərini yalnız təcili olana deyil, həm də mühüm olana yönəldəsən, məhsuldarlığın artması (P – Production) ilə istehsal qabiliyyətinin (PC – Production Capacity) inkişafı arasında balans gözləyəsən.

Aydındır ki, bu, III və IV Kvadratlardakı əhəmiyyətsiz işlərin tələsinə düşmüş adamlar üçün çox iddialı bir məqsəddir. Amma belə bir məqsədə nail olmaq cəhdi şəxsi effektivliyə görünməmiş təsir edəcəkdir.

II Kvadratın vasitəsi – orqanayzer, yaxud planer (vaxtın idarə edilməsi üçün xüsusi gündəlik) – altı meyar cavab verməlidir.



Uyğunluq. Uyğunluq sizin görüşünüzlə missiyanız arasında, rollarınız və məqsədiniz, sizin prioritetləriniz və planlarınız, istəkləriniz və intizamınız arasında harmoniya, birlik və sıx qarşılıqlı əlaqələrin olmasını nəzərdə tutur. Sizin planerdə şəxsi missiyanız üçün yer olmalıdır ki, lazım gələndə ona müraciət edəsiniz. Orada sizin rollarınız, həmçinin qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədləriniz də yazılmalıdır.

Balans. Sizin vasitəniz həyatda balans saxlamaqda, rollarınızı müəyyən etməkdə və daim diqqətdə saxlamaqda sizə kömək etməlidir ki, həyatınızın mühüm sahələri olan sağlamlıq, ailə, peşəkar hazırlıq və şəxsi inkişafınızı unutmayasınız.

Bir çoxları belə hesab edirlər ki, həyatın bir sahəsində qazanılmış uğur o birilərindəki uğursuzluğu kompensasiya edə bilər. Doğrudanmı belədir? Ola bilsin, bəzi sahələrdə bir müddət belə olsun. Amma peşənzədə qazandığınız uğur dağılmış ailə münasibətlərini, əldən düşmüş sağlamlığınızı, yaxud xarakterinizin zəifliyini kompensasiya edə bilərmi? Əsl effektivlik balans tələb edir, sizin vasitəniz həmin balansı yaratmaqda və saxlamaqda sizə kömək etməlidir.

II kvadratin fokusu. Sizə elə bir vasitə lazımdır ki, II Kvadratin işlərinə lazımı vaxt ayırmaq üçün sizi ruhlandırın, sövq etsin, məcbur etsin ki, siz böhran vaxtındakı işlərlə deyil, böhranların qabağını almaqla məşğul olasınız. Zənnimcə, bunun ən yaxşı yolu həyatınızı həftəlik plan əsasında təşkil etməkdir. Siz əvvəlki kimi gündəlik işləri də planlaşdırın və onların prioritetlərini müəyyənləşdirin bilərsiniz, amma əsas diqqət işlərin həftəlik təşkilinə verilməlidir.

İşlərin həftəlik əsasda təşkili gündəlik planlaşdırmadan daha böyük balans və məzmun yaradır. Görünür, həftə mədəni planda hamı tərəfindən qəbul edilən ümumi vaxt vahidinə çevrilmişdir. Biznes, təhsil, cəmiyyətin bir çox digər fəaliyyət sahələri həftəlik dövriyyədə həyata keçirilir, həftənin bəzi günləri aktiv fəaliyyətlə xarakterizə olunduğu halda, bəzi günlər istirahət və qarşıdakı həftələr üçün qüvvə toplamaq üçün nəzərdə tutulur. Fundamental yəhudi-xristian əxlaqı uca məqsədlər üçün ayrılmış hər yeddi gündən birini (istirahət gününü) müqəddəs hesab edir.

Adamların çoxu həftəlik kateqoriya ilə düşünür. Amma üçüncü səviyyənin planlaşdırma vasitələrinin əksəriyyəti gündəlik plan üzərində qurulur. Bu vasitələr işlərinizi növbələşdirməkdə sizə kömək edə bilsələr də, əslində, onlar böhran və avral yaratmaqda da sizə “kömək edirlər”. Məsələ planlaşdırılmış işlərin prioritet əsasda yerinə yetirilməsində deyil, gərək prioritetləri nəzərə alıb işləri planlaşdırasan. Bunu həftə kontekstində etmək daha yaxşı olur.

“İnsan meyarı”. Sizə təkcə planlarla deyil, adamlarla da işləməyə yararlı olan bir vasitə lazımdır. Siz vaxta münasibətdə məhsuldarlıq kontekstində fikirləşirsinizsə, prinsiplə istiqamətlənmiş şəxs adamlarla işləyəndə effektivlik kontekstində fikirləşir. Bəzən prinsiplərə istiqamətlənərək və II Kvadrata uyğun olaraq siz planlarınızı adamlara tabe etməlisiniz. İnsan meyarının müdaxiləsi ilə bağlı olaraq plan pozulubsa, sizin vasitəniz bunda günahkar axtarmalı deyil, o, bu dəyəri əks etdirməli və onun reallaşmasına şərait yaratmalıdır.

Çeviklik. Sizin planlaşdırma vasitəniz sizə xidmət etməlidir, siz ona yox. O sizə işləməli olduğu üçün, sizin üslubunuza, sizin tələbat və xüsusiyyətlərinizə uyğun olmalıdır.

Portativlik. Sizin vasitəniz portativ, yığcam olmalıdır ki, həmişə üstünüzdə olsun. Bəlkə avtobusda gedəndə şəxsi missiya tezlərinizə nəzər salmaq istədiniz. Bəlkə yaranmış yeni imkanların qiymətini artıq planlaşdırdığınız vaxtın qiyməti ilə müqayisə etmək istədiniz. Əgər orqanayzeriniz portativdirsə, siz onu həmişə özünüzlə gəzdirə bilərsiniz və beləliklə, bütün lazımi informasiya həmişə əlinizin altında olacaq.

II Kvadrat effektiv özünüidarənin ürəyi olduğundan, elə bir vasitə lazımdır ki, sizi II Kvadrata doğru itələsin. Vaxtın idarə olunmasının dördüncü səviyyəsinə dair konsepsiya üzərində mənim işim adı çəkilən meyarlara dəqiq uyğun gələn bir vasitənin yaradılmasına gətirib çıxardı. Amma bu məqsədlə üçüncü səviyyənin bir çox əlverişli vasitələrini də uyğunlaşdırmaq olar. Prinsiplər aydındırsa, praktika və konkret tətbiq vasitələri müxtəlif adamlarda müxtəlif ola bilər.

II Kvadratda özünüidarə

Kitabda mənim dediklərim effektivlik praktikasının deyil, prinsiplərin öyrədilməsinə xidmət edir, amma, zənnimcə, əgər həftənizi II Kvadratın fokusunda olan prinsiplər əsasında planlaşdırmağı yoxlasanız, vaxtın idarə olunmasının dördüncü səviyyəsinin ruhlandırıcı təbiətini daha yaxşı başa düşə bilərsiniz.

İşlərin II Kvadrat əsasında təşkili dörd əsas fəaliyyət növünü nəzərdə tutur.

Rolların müəyyən edilməsi. Birinci iş odur ki, əsas rollarını yazıb qeyd edəsən. Əgər indiyə qədər həyatdakı rollarınız barədə ciddi düşünməmisinizsə, onda sadəcə olaraq ilk ağılınıza gələnə yazın. Sizin individuum rolunuz var. Siz ailə üzvü olaraq bir və ya bir neçə rolunuzu yaza bilərsiniz: ər, yaxud arvad, ana, yaxud ata, oğul, yaxud qız kimi. Siz baba, nənə, xala, əmi, dayı, əmioğlu, yaxud əmiqızı ola bilərsiniz. Siz işinizlə bağlı və ya müxtəlif fəaliyyət növlərini əks etdirən neçə rolunuzu qeyd edə bilərsiniz ki, onlara müntəzəm olaraq vaxt və enerji sərf etmək istəyirsiniz. Sizin kilsə işlərində, yaxud ictimai işlərdə rollarınız ola bilər.

Siz rollarınızın müəyyən edilməsinə elə yanaşmayın ki, guya bunu bütün qalan həyatınız üçün edirsiniz, sadəcə həftənizi təsəvvür edin, görün, həftə ərzində hansı fəaliyyət növlərinə vaxt ayıracaqsınız və bunları kağızda qeyd edin.

Adamların öz rollarını necə təsəvvür etməsinin iki nümunəsini təqdim edirik:

1. Şəxsiyyət
2. Ər/ata
3. Yeni məhsullar üzrə menecer
4. Tədqiqatlar üzrə menecer
5. Şəxsi heyətlə işin təşkilatçısı
6. İnzibati rəhbər

## 7. “Birgə Yol” cəmiyyətinin sədri

1. Şəxsiyyətin inkişafı

2. Arvad

3. Ana

4. Daşınmaz əmlak agenti

5. Yerli icmanın üzvü

6. Simfonik orkestrin qəyyumlar şurasının üzvü

Məqsəd seçimi. Sonrakı addım odur ki, gələn yeddi gün ərzində hər bir rolunuzda çatmaq istədiyiniz iki, ya üç nəticə haqda düşünəsiniz. Bu nəticələr məqsəd kimi qeyd oluna bilər.

Hər halda, bu məqsədlərdən bir neçəsi II Kvadratdakı fəaliyyət növləri ilə bağlı olmalıdır. İdeyaya görə, bu qısamüddətli məqsədlər şəxsi missiyanıza uyğun olaraq qeyd etdiyiniz daha uzunmüddətli məqsədlərlə bağlı olmalıdır. Hətta öz şəxsi missiyanızı yazmamısınızsa belə, rollarınızı və onların hər biri üçün iki-üç məqsədinizi götür-qoy edəndə onların hansının daha əhəmiyyətli olduğunu hiss edə bilərsiniz.

Planlaşdırma. İndi, bir həftə irəlinin məqsədləri beyninizdədir, vaxtınızı elə planlaşdırma bilərsiniz ki, bu məqsədlərə çatasınız. Məsələn, məqsədiniz şəxsi missiyanızın ilkin mətnini yazmaqdırsa, siz bazar günü buna iki saat vaxt ayıra bilərsiniz. Bazar günü (ya da dini inancınızla, yaxud başqa amillə bağlı xüsusi əhəmiyyəti olan hər hansı bir gün), adətən, şəxsi və daha məhrəm işlər, o cümlədən, həftəlik planlaşdırma üçün ideal vaxtdır. Bu gün təklifə çəkilib prinsiplər və dəyərlər kontekstində, yüksək ruhla öz həyatına baxmaq üçün münasib gündür.

Əgər məqsədiniz idmanla, məşqlərlə yaxşı fiziki forma əldə etməkdirsə, ola bilsin, bu məqsədə nail olmaq üçün üç-dörd gün, bəlkə də bir həftə gündə bir saat ayırmalısınız. Elə məqsədlər var ki, yalnız iş saatlarında çatmaq olar. Elə məqsədlər də var ki, yalnız şənbə, yaxud bazar günləri, uşaqlarınız evdə olanda çatmaq olar. İndi necə, görürsünüzmü, həftəni planlaşdırmaq gündəlik planlaşdırmadan üstündür?

Rolunuzu və məqsədinizi müəyyənləşdirib onların hər birini konkret tapşırıq formasında müəyyən bir günlə bağlaya bilərsiniz. Bundan başqa, əvvəlcə planlaşdırdığınız işlərin əhəmiyyətini bir də qiymətləndirmək üçün siz aylıq, ya da illik biznes təqviminizə baxa, ya da əgər onlar sizin məqsədinizə cavab verirsə yerində saxlaya, yaxud da düzəlişlər edə, ya da ləğv edə bilərsiniz.

Sonrakı səhifələrdə təqdim edəcəyimiz həftəlik planı öyrənərək, görün, bir çoxu II Kvadrata aid olan 19 ən mühüm məqsəddən hər biri qrafikə necə salınıb, ya da konkret hərəkət planına necə çevrilib. Bundan başqa, “Mişarı itləyin” başlıqlı sütuna baxın. Burada Yeddinci Vərdisdə izah edəcəyimiz dörd insan meyarının hər birini planlaşdırmaq üçün yer saxlanmışdır.

Bir həftə ərzində 19 ən mühüm məqsədə çatmaq üçün ayırdığınız vaxtla bərabər, görün, cədvəldə hələ nə qədər boş yeriniz qalıb. “Əvvəlcə o şeyi edin ki, əvvəlcə onu etmək lazımdır” (Birinci işləri birinci eləyin!) düşüncəsi ilə birlikdə həftəlik planlaşdırma üsulu gözlənilməz vəziyyətlərin öhdəsindən gəlmək, lazım olanda planlaşdırılmış işlərin yerini dəyişmək, başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərdən və qarşılıqlı təsirdən razı qalmaq və həyatdan həzz almaq üçün sizə sərbəstlik və çeviklik gətirir, başa düşürsünüz ki, həyatın bütün sahələrində əsas məqsədlərə nail olmaq üçün siz həftənizi proaktiv təşkil etmişiniz.

Gündəlik adaptasiya. Həftənin II Kvadrata uyğun təşkili zamanı gündəlik planlaşdırma daha çox gündəlik adaptasiya, hərəkətlərin prioritetlərə ayrılması (növbələşdirilməsi) və gözlənilməz situasiya, münasibət və hadisələrə məqsədəuyğun reaksiya funksiyası daşıyır.

Hər səhər cədvəlinizə bir-iki dəqiqə baxıb, həm həftəni planlaşdırarkən qəbul etdiyiniz qərarların əhəmiyyəti, həm də baş verə biləcək gözlənilməz vəziyyətləri nəzərə ala bilərsiniz. Gündəlik planlarınızın məzmununu bir də götür-qoy etməklə görəcəksiniz ki, rol və məqsədləriniz sizin daxili balans hissinizə əsaslanan təbii prioritetləşdirməni təmin edir. Bu, daha çox sağ beyin yarımkürəsinə aid olan, birbaşa sizin şəxsi missiya hissinizdən doğan daha yumşaq prioritetləşdirmədir.

Görəcəksiniz ki, üçüncü səviyyənin prioritet metodu (A, B, C, yaxud 1, 2, 3 işarələri ilə) iş gününün zəruri ardıcılığını təmin edir. İşlərin yalnız əhəmiyyətli, ya da əhəmiyyətsiz olduğunu demək düzgün olmazdı. Aydınadır ki, onlar əhəmiyyət dərəcəsinə görə bu iki sərhəd arasında istənilən nöqtədə ola bilər, bəzi əhəmiyyətli işlər isə o birilərindən daha əhəmiyyətli ola bilər. Həftəlik planlaşdırma kontekstində üçüncü səviyyənin prioritetləşdirilməsi gün ərzində sizin işlərinizi qaydaya salır.

Amma işlərin prioritetliyini sizin şəxsi missiya anlayışınıza onların nə qədər uyğun olduğunu və sizin həyat balansınıza necə təsir etdiyini bilməzdən qabaq müəyyən etməyə çalışmaq effektiv olmaz. Ola bilər ki, siz elə işlərin prioritetləşdirilməsi və icrası ilə məşğul olursunuz ki, onlar heç lazım deyilmiş.

Prinsiplərə arxalanan və II Kvadrat ideyalarının tərəfdarı olan menecerin düzüb-qoşduğu həftənin təşkili ilə nəşə başqa bir şeyə istiqamətləndirən şəxsin planlaşdırması arasında fərqi hiss etməyə başlayırsınız mı? Görürsünüzmü, diqqətinizi II Kvadratın fəaliyyətlərinə versəniz necə böyük effektivlik əldə edə bilərsiniz?

Mişarı itiləyin

Fiziki cəhətdən \_\_\_\_\_

İntellektual cəhətdən \_\_\_\_\_

Mənəvi cəhətdən \_\_\_\_\_

Sosial-emosional cəhətdən \_\_\_\_\_

Çərş. axşamı

Çərşəmbə

Cümə axş.

Cümə

Şənbə

Bu gün üçün prioritetlər

(2)

(12)

(14)

Saziş – Öhdəlik

8

8

8

8

8 (4)

9

9 (7)

9 (11)

9 (10)

9

10

10

10

10

10

11

11

11

11

11

12 (9)

12

12

12 (18)

12

13

13

13

13

13



14

14

14

14

14

15

15

15 (13)

15 (15)

15

16

16

16

16

16

17

17

17

17

17

18 (5)

18

18 (17)

18

18

19

19

19

19

19

20

20

20 (19)

20

20

Axşam

Axşam

Axşam

Axşam

Axşam

7:00

Braun Teatrı

II Kvadratın prinsiplərinə əsaslanan təşkilətmənin təsir qüvvəsini biləndən və öz həyat təcrübəmə əsaslanaraq onun yüzlərlə insanın həyatını necə dəyişdirdiyini görəndən sonra, mən tamamilə inanıram ki, bu yanaşma əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olur. Həftəlik məqsədlər prinsiplər sistemi və şəxsi missiya tezisləri ilə nə qədər daha çox bağlanırsa, effektivlik dərəcəsi bir o qədər sanballı olur.

## Proqramla yaşamaq

Yenidən kompüter metaforasına qayıdaq. Əgər Birinci Vərdis deyirsə: “Siz proqramçısınız”, İkinci Vərdis deyirsə: “Proqram yazın!” Üçüncü Vərdis deyir: “Həmin proqramı işlədin!”, “Bu proqramla yaşayın!” Proqramla yaşanan həyat, hər şeydən əvvəl, bizim müstəqil iradəmizin, bizim özünənəzarətin, şəxsiyyətimizin bütövlüyünün və bağlılığımızın – qısamüddətli məqsəd və planlara, yaxud ani impulsa deyil, məqsədlərimizə, planlarımıza və həyatımıza məna və məzmun verən düzgün prinsiplərə və möhkəm dəyərlərimizə bağlılığın funksiyasıdır.

Həftə ərzində, şübhəsiz, elə situasiyalarla rastlaşacaqsınız ki, şəxsiyyətinizin bütövlüyü sınağa çəkiləcək. III Kvadratın başqalarına aid təcili, amma əhəmiyyətsiz işlərinə reaksiya vermək adəti, yaxud IV Kvadrata qaçmaq ləzzəti II Kvadratda planlaşdırdığınız mühüm işləri üstələyəcək. Sizin prinsiplərə əsaslanan mərkəziniz, sizin özünüdərk və vicdan hissiniz sizi yüksək daxili təhlükəsizliklə, məqsədyönlülük və ağılla təmin edə bilər, sizi müstəqil iradənizdən yararlanmağa sövq edər və doğrudan da əhəmiyyətli olana bağlılığınızda sizi müdafiə edər.

Amma siz hər şeyi bilən deyilsiniz, ona görə də nəyin doğrudan da əhəmiyyətli olduğunu əvvəlcədən bilə bilməzsiniz. Elə situasiyalar ola bilər ki, siz, prinsiplərə əsaslanan şəxsiyyət olaraq, həftənizi diqqətlə planlaşdırdığınız kimi, planınızı daha yüksək dəyərlərə tabe etdirməli olacaqsınız. Həyatınızın mərkəzində prinsiplər durduğuna görə siz bunu arxayın edə bilərsiniz.

Bir vaxt oğlanlarımdan biri planlaşdırma, qrafik düzəltmə və məhsuldarlığı artırma ideyası ilə çox maraqlanırdı. Bir dəfə o gördü ki, yaman gərgin qrafiki var, halbuki vaxtını dəqiqəbədəqiqə müxtəlif işlərə bölmüşdü. Üstəlik, kitabxanadan hansısa kitablar da almalı idi, maşını da yumalı idi və s. Bu arada qız dostu Kerolu da tərk etməli idi.

Kerola qədər hər şey plan üzrə gedirdi. Onlar çoxdan görüşürdülər, oğlum fikirləşirdi ki, deyəsən, onların münasibətləri bitmək üzrədir. Effektivlik haqqında özünün təsəvvürünə uyğun olaraq, o, qrafikində on-onbeş dəqiqə ayırmışdı ki, telefonla Kerola öz qərarını bildirsin.

Amma xəbər Kerol üçün çox ağır oldu. Saat yarım danışıandan sonra onların telefon söhbəti hələ də davam edirdi. Bundan sonra da, bir neçə dəfə görüşüb-danışmalı oldular. Bu vəziyyət onlar üçün çox ağır sınaq idi.

Bir də təkrar edirəm, insan münasibətlərini səmərəliliklə ölçmək olmaz. İnsanlarla effektiv, şeylərlə səmərəli davranmaq lazımdır. Qaraqabaq və adamayovuşmaz adamlarla “səmərəli” olmağa çalışmışam, amma yaxşı heç nə alınmayıb. Mən hansısa məsələni həll etmək üçün uşağa, ya da tabeliyimdə olan adama qiymətli vaxtımın on dəqiqəsini ayırmışam, amma sonra görmüşəm ki, “səmərəlilik” daha da yeni problemlər yaradır, çox vaxt da əlavə qayğılar doğurur.

Bir çox valideynlər (ən çox da uşaqly analar) tanıyıram ki, məyus-məyus gileylənirlər ki, bu qədər işi necə görsünlər, çünki bütün gününü körpə uşaqlarına həsr edirlər. Yadda saxlayın: məyusluq ümidlərimizdən doğur, ümidlər isə öz dəyər və prioritetlərimizdən çox, sosial güzgüdə əks olunanlardır.

Amma əgər siz qəlbınız və düşüncənizlə İkinci Vərdisə yiyələnmişsinizsə, demək, sizi uca dəyərləriniz irəli aparır. Siz planlarınızı arxayınlıqla bu dəyərlərə tabe etdirə bilərsiniz. Siz yeni şəraitə asanlıqla öyrəşə və mütəhərrik ola bilərsiniz. Planınızı yerinə yetirməyəndə, yaxud onu dəyişmək istəyəndə siz özünüzdə heç bir təqsir hiss etmirsiniz.

#### Dördüncü Səviyyənin üstünlükləri

Vaxtın idarə olunmasının Üçüncü Səviyyəsinin vasitələrindən istifadədən imtina etməyin səbəblərindən biri odur ki, adamlar bu zaman sərtləşir, səmimi olmurlar, onlarda çeviklik azalır. Onlar üçün plan insanlardan yuxarıda durur, çünki Üçüncü Səviyyənin səmərəlilik paradigması “insanlar şeylərdən əhəmiyyətlidir” prinsipinə uyğun gəlmir.

Dördüncü Səviyyənin vasitələri isə o prinsipi qəbul edir. Bu Səviyyə belə bir prinsipi də qəbul edir ki, sizin səmərəlilik mövqeyindən yox, effektivlik mövqeyindən nəzərə alınmalı olduğunuz ilk adam siz özünüzsünüz – özünüzü nəzərə alın. O sizi ruhlandırır ki, vaxtınızı II

Kvadrata sərf edəsiniz,  z həyatınıza diqqətlə yana a və onun mərkəzində prinsipləri yerl şdir siniz, gündəlik q rarlarınızı istiqamətləndirən dəyər və məqsədlərinizi dəqiq m  yy nl şdir siniz. O, həyatda balans yaratmaqda sizə kömək edir. Məhdud gündəlik planlaşdırmanın  st n  xətt əkib vaxtınızı həftəlik plan kontekstində təşkil edirsiniz. Əgər planlaşdırdığınız işlər yüksək dəyərlərlə ziddiyyət təşkil edirsə, o sizə ixtiyar verir ki, özünüdərk və vicdan hissi ilə hərəkət edib daha əhəmiyyətli hesab etdiyiniz prinsip və məqsədlərə s daq tinizi qoruyub saxlayasınız. Siz yol xəritəsi əvəzinə kompasdan istifadə edirsiniz.

 z n idar nin Dördüncü Səviyyəsi  c nc d n daha uzaa – beş mühüm istiqamətdə inkişaf etmişdir.

 vv l n, o, prinsiplərə əsaslanır. O, II Kvadrat haqqında təkcə mühakimə y r tm r, o, əsas paradiqmanı yaradır və bu sizi sövq edir ki, vaxtınıza nəyin, doarudan da, mühüm və effektiv olduau kontekstində baxasınız.

 kincisi, o, vicdan tərəfindən istiqamətləndirilir. O sizə imkan verir ki, həyatınızı  n yaxşı formada v  əsl dəyərlərinizə uyau olaraq təşkil edəsiniz. Bu sizə həm də sərbəstlik verir – planlarınızı sakitcə yüksək dəyərlərinizə tabe edəsiniz.

 c nc s , o sizin unikal missiyanızı, o cümlədən, dəyər və uzunmüddətli məqsədlərinizi müəyyən edir. Bu, ona məna və məzmun verir ki, siz hər g n n z  necə keçirirsiniz.

Dördüncüsü, o sizə kömək edir ki, rollarınızı müəyyən etməklə həyatınızı balansla dırasınız, hər həftə  c n əsas rollarınızla baau işlərinizi müəyyən edib planla dırasınız.

Nəhayət, be incisi, o, həftəlik planlaşdırma (lazım olsa gündəlik adaptasiya ilə) vasitəsilə məhdud gündəlik planlaşdırmadan yuxarı qalxaraq v  əsas rollarınızın icmalı vasitəsi ilə sizi əsl d y rl rinizl  g r şd r r k i l riniz  daha çox məna verir.

Bu beş progressiv x susiy ti ümumi, qırmızı bir xətt birləşdirir – ilk növbədə insani münasibətlərə v  nəticələrə, sonra isə vaxta diqqət

verilir.

### Məsuliyyəti tapşırma vasitəsilə P/PC artımı

Biz nə ediriksə, tapşırma yolu ilə həyata keçirilir – ya vaxta tapşırıq, ya da başqa adamlara. Əgər nəyisə vaxta tapşırıqsa, biz səmərəli hərəkət edirik, əgər başqa adamlara tapşırıqsa biz effektiv hərəkət edirik.

Bir çoxları nəyisə kiməsə tapşırmaqdan imtina edir, hesab edirlər ki, buna çox vaxt və enerji gedir, ondansa özləri o işi daha yaxşı edə bilər. Amma nəyisə başqalarına düzgün tapşırmaq, ola bilsin, insan fəaliyyətlərinin ən güclü və effektiv növüdür.

Məsuliyyətin başqa bacarıqlı adamlara – yüksək təhsil görmüş peşəkarlara həvalə edilməsi sizə imkan verəcək ki, öz enerjinizi başqa mühüm işlərə sərf edəsiniz.

Səlahiyyətin tapşırılması həm ayrı-ayrı adamlar, həm də təşkilat üçün artım və inkişaf deməkdir. Deyirlər ki, ABŞ-da univermaqlar şəbəkəsinin təsisçisi, mərhum C.Penni demişdir ki, ən ağıllı qərar odur ki, gördün daha təkliddə bir şey edə bilmirsən, işlərin başını “burax getsin”. Neçə illər əvvəl qəbul edilmiş bu qərar minlərlə işçisi olan yüzlərlə yeni dükan açmağa imkan vermişdir. Bu da sizə artım və inkişaf!

Səlahiyyətlərin tapşırılması başqa adamların cəlb edilməsi ilə bağlı olduğundan, o, İctimai Qələbədir və haqlı olaraq Dördüncü Vərdisə daxil edilə bilər. Amma bu fəsildə biz şəxsi menecment prinsiplərindən danışdığımız üçün və məsuliyyəti başqasına tapşırmaq menecer rolunu müstəqil istehsalçı rolundan fərqləndirən əsas qabiliyyət olduğundan mən səlahiyyətin tapşırılmasına sizin şəxsi menecment sahəsindəki qabiliyyətiniz nöqtəyi-nəzərdən yanaşırım.

İstehsalçı əlindən gələni edir ki, istədiyi nəticəyə nail olsun, “qızıl yumurta” əldə etsin. Qabları yuyan valideyn, çertyoj çəkən arxitektör, ya da məktub çap eləyən katibə istehsalçıdır.

Amma kimsə başqaları ilə birlikdə, həm də onların və sistemin vasitəsilə “qızıl yumurta” istehsal etmək fikrinə düşürsə, onda bu şəxs qarşılıqlı asılılıq mənasında menecer olur. Qabları yumağı uşağa tapşırən valideyn

menecerdir. Arxitektorlar dəstəsinə bařılıq edən arxitektor menecerdir. Ofisin digər katibə və texniki heyətinə rəhbərlik edən ř xs həmin ofisin meneceridir.

İstehsalçı bir saat sərf edib “bir vahid” nəticə alır.

Menecer, iři bařqalarına effektiv tapřırmaqla, eyni vaxt ərzində on, əlli, “yüz vahid” nəticə əldə edə bilir.

Menecment mahiyyətcə istinad nöqtəsinin yerini d yiřm kdir, effektiv menecmentin açarı isə məsuliyyətləri tapřırmaqdır.

İcranın tapřırılması

Məsuliyyətin tapřırılmasının iki əsas növü var: “icranın tapřırılması” v  “rəhbərliyin tapřırılması”. İcranın tapřırılması o deməkdir ki: “Get ora, g l bura, bunu elə, onu elə, nə vaxt qurtardın, mənə de!” İstehsalla m řg l olan adamların çoxuna icranın tapřırılması paradiqması xasdır. Uzun bıçaqları ilə c ng lliyi biçib  z n  yol a an adamlar yadınızdadır? Onlar istehsalçıdır. Onlar qollarını  ırmalayıb iři görürlər. Hətta briqadır, ya da bařcı qoyulsalar da, onlar istehsalçı kimi d ř n c kl r. Onlar təsəvvür etmirlər, iři bařqasına necə tapřırsınlar ki, icraçı nəticəyə görə məsuliyyəti  z üzərinə g t rs n. Onlar icra üsulu haqda fikirl řirl r, ona görə nəticə  c n də məsuliyyət onların üzərinə d ř r.

Bir dəfə biz ailə ilə birlikdə su xiz kl rində  zm y  getmiřdik. Hər řeyi də  z m  “tapřırdım”. Motorlu qayıęı özüm idarə edir, gözəl daę xiz k isi olan oęlumu dalımca dartırdım. Fotoaparatu Sandraya vermiřdim ki, bir neçə ř kil çəksin.

Əvvəlcə ona dedim ki, hər řeyi yox, seçmə kadrları çəksin,  unki lentimiz az idi. Sonra gördüm ki, Sandra aparatu heç iřl d  bilmir, fikirl řdim ki, ona daha konkret tapřırıq verim. Dedim, gözləmək lazımdır ki, g n ř katerin qabaęında olsun, sonra oęlum dalęa üstündən tullananda, ya da sərt d n řl rd  ř kil çəksin.

Amma “indi lent qurtaracaq, arvadım da   k  bilmir” fikrindən narahatlıęım artırdı. Nəhayət, dedim: “Sandra, mən sənə deyəndə sən

aparataın düyməsini basarsan. Yaxşı?” Sonrakı dəqiqələrim qışqırmaqla keçdi: “Hə, indi çək! Çək! Çəkmə! Çəkmə!”

Qorxurdum ki, mən hər dəfə deməsəm, o heç nə eləyə bilməz.

Bu, icranın tapşırılması idi – hər addımda nəzarət. Bir çoxları məhz bu cür icra metodundan istifadə edirlər. Amma bu üsulla çoxmu iş görmək olar? Və onların hər addımına nəzarət etmək lazım olduğundan, bu yolla neçə nəfərə nəzarət etmək olar?

İşi başqa adamlara tapşırmağın daha yaxşı və daha effektiv yolu var. Bu yol, başqa adamların da özünüdərk, təsəvvür, vicdan və müstəqil iradəsini qəbul edən paradigmaya əsaslanır.

### Rəhbərliyin tapşırılması

Rəhbərliyin tapşırılması metodlara deyil, nəticələrə hesablanır. O, adamlara metod seçimi verir və onları nəticəyə görə məsul edir. Belə tapşırılma əvvəlcə böyük vaxt tələb edir, amma bu vaxt itkisi çox effektiv olur. Siz istinad nöqtəsini dəyişə, rəhbərliyi tapşırma vasitəsilə öz effektivliyinizi artırma bilərsiniz.

Rəhbərliyin tapşırılması tərəflər arasında beş sahədə dəqiq, açıq, qarşılıqlı anlaşma və ümumi öhdəliklər nəzərdə tutur.

Arzu olunan nəticələr. Nail olmaq istədiyiniz məqsəd barədə dəqiq, qarşılıqlı anlaşma əldə edin, ona diqqət etməyin ki, iş necə görülüb, daha çox ona diqqət edin ki, nə iş görülüb, yəni metodlara yox, nəticələrə fikir verin. Vaxt sərf edin. Səbirli olun. Arzu olunan nəticəni vizuallaşdırın. Qoy tərəfdaşınız nəticəni görsün, onu təsvir etsin, onun keyfiyyəti, icra müddəti barədə danışsın.

Qaydalar. Müəyyən edin – tərəfdaşınız hansı qaydalarla işləyəcək. İcra metodlarını da tapşırmasınız deyə bu qaydalar mümkün qədər az olmalıdır, amma bütün ciddi məhdudiyətlərin təsviri üçün bunlar kifayət etməlidir. Siz tərəfdaşınızda belə bir təəssürat yaratmamalısınız ki, yalnız hansısa köhnəlmiş metod və qaydaları pozmaqla məqsədə çatacağı halda onun böyük səlahiyyətləri olacaq. Bu, təşəbbüsü məhv edir və adamlarda “bunu götür, bunu qoy” əhvalı yaradır: “Siz deyən, mən eləyim”.



Əgər bilirsinizsə, tapşırduğunuz adam işi yanlış yolla görür, deyin. Səmimi və açıq danışın – işin çətin və incə tərəflərini deyin. Velosipedi yenidən ixtira etmək lazım deyil. Qoy adamlar sizin və ya digər adamların səhvlərindən öyrənsinlər. Mümkün problemləri xatırladın, nə etmək lazım olduğunu deməyin, nə etməmək lazım olduğunu deyin. Nəticələrə görə məsuliyyəti onlara tapşırın ki, bütün zəruri işləri qaydalar daxilində görsünlər.

Resurslar. Arzu olunan nəticəni əldə etmək üçün tərəfdaşınızın istifadə edə biləcəyi insan, maliyyə, texniki, yaxud təşkilati resursları müəyyənləşdirin.

Cavabdehlik. Nəticələrin qiymətləndirilməsində istifadə olunacaq standart və meyarları müəyyən edin, hesabat və qiymətləndirmənin konkret müddətini şərtləşdirin.

Nəticələr. Qiymətləndirmə nəticəsində məlum olacaq həm müsbət, həm də mənfi nəticələri müəyyənləşdirin. Buraya maddi və mənəvi mükafatlandırma, başqa işə keçirmə və təşkilatın ümumi missiyası ilə bağlı təbii nəticələr daxildir.

Bir neçə il əvvəl oğluma bir iş tapşırıdım. Maraqlı idi. Bizim ailə şurası toplanmışdı. Plan və dəyərlərimizin uyğunluğuna inanmaq üçün divarda ailəmizin missiyasını da asmışdıq. Ailə üzvləri hamı iştirak edirdi.

Qabaqda böyük bir yazı lövhəsi qoydum, orada məqsədlərimizi və bununla bağlı görüləcək işləri yazdıq. Başlıca şeyləri, əlbəttə. Sonra soruşdum ki, kim hansı işi görmək istəyir.

– Krediti kim ödəmək istəyir? – soruşdum və gördüm ki, təkə mən əlimi qaldırmışam.

– Sığorta pulunu kim ödəyəcək? Bəs ərzağın, maşınların pulunu? – soruşanda yenə gördüm ki, yalnız mənim əlim qalxıb.

– Uşağı kim yedizdirəcək?

Bu məsələ hamının marağına səbəb oldu, amma təkə arvadımın bu iş üçün “ixtisası” vardı.

Siyahıdakı işləri sadaladıqca axırda aydın oldu ki, ata-ananın altmış saatlıq həftəlik iş saati var. Bunlar öz yerində, amma elə işlər vardı ki, onların bölünməsi bu paradigma çərçivəsindən kənara çıxırdı.

Yeddi yaşlı oğlum Stiven dedi ki, o, həyəti yığışdıracaq. Belə ciddi bir işi ona tapşırımdan qabaq, onu bir az öyrətmək istədim. İstəyirdim ki, səliqəli həyət haqqında onun təsəvvürü olsun, ona görə də qonşunun həyətini göstərib dedim:

– Görürsən, oğlum, qonşumuzun həyəti necə yaşıl və təmizdir? Bizim həyətimiz də belə olmalıdır – yaşıl və təmiz. İndi gedək, öz həyətimize baxaq. Görürsən, heç belə gül olar? Rənglərinə bax! Biz belə istəmirik. Özün fikirləş, necə eləyəək ki, həyətimiz yamyaşıl olsun. Nə istəyirsən elə, amma yaşıl boya ilə rəngləmə ha! Amma sənə bir şey deyim: bu işi mənə tapşırıydılar, mən bilirəm nə edərdim.

– Nə edərdin?

– Su çiləyicilərini işə salardım... Amma sən istəsən, vedrə ilə, ya da şlanqla suvara bilərsən. Mənim üçün bunun əhəmiyyəti yoxdur. Əsas odur ki, həyətin rəngi yaşıl olsun. Yaxşı?

– Yaxşı.

– İndi isə, gəl görək, “təmiz” nə deməkdir? Təmiz o deməkdir ki, ətrafda artıq heç nə olmasın – kağız qırıntısı, ip, sür-sümük, ağac parçaları, səliqə-sahmanı pozan hər nə varsa. Gəl belə bir şey eləyəək: gəl həyətin yarısını yığışdıraraq, o biri yarısı ilə müqayisə edək.

Biz iki kağız torba götürüb həyətin bir tərəfini yığıb-yığışdırdıq.

– İndi bu tərəfə də bax, o tərəfə də bax... Fərqi görürsən? Bax, təmiz bu deməkdir.

– Dayan, dayan, ora bax! – oğlum qışqırdı. – Bax, orada bir kağız qalıb, kolun dalında.

– Afərin, oğlum! Mən o kağızı görmədim. Sən hər şeyə diqqət eləyirsən. Amma sən nə qədər ki, bu işi öz üstünə götürməmişən, qoy sənə bir şey də deyim. Məsələ burasındadır ki, sən bu işi götürsən, mən

daha qarışmayacağam. Bu iş sənin olacaq. Mən bu işə “rəhbərliyi” sənə tapşıracağam. Bu o deməkdir ki, sən onu etibarlı şəkildə yerinə yetirəcəksən. Mən bu işi sənə etibar edirəm. İndi, de görüm, sənin bossun kim olacaq?

– Sən?

– Yox, mən yox. Sən özün boss olacaqsan. Sənin xoşuna gəlir həmişə ata, ya da ana səni öyrətsin?

– Yox.

– Bizə də xoş gəlmir. Hərdən bu lap adamın əhvalını pozur, düzdür? Demək, sən özün özünə bossan. İndi, tap görüm, sənin köməkçin kim olacaq?

– Kim?

– Mən. Sən mənim bossusən.

– Mən?

– Əlbəttə. Amma mənim kömək etməyə vaxtım az olur. Hərdən evdə olmuram. Evdə olanda sən özün de, nə kömək edə bilərəm sənə. Nə desən eləyəyəm.

– Okey!

– İndi isə tap görüm, sənin işini kim qiymətləndirəcək?

– Kim?

– Özün.

– Özüm?

– Hə. Həftədə iki dəfə ikimiz həyəti gəzəcəyik, sən elədiklərini mənə göstərəcəksən. Nəyi qiymətləndirəcəksən?

– Yaşillığı və təmizliyi.

– Əhsən!

İki həftə ərzində bu iki sözdən istifadə edib hər gün oğluma həyətə qulluq etməyi öyrətdim. Nəhayət, gözlənilən gün gəlib çatdı.

– Hə, oğlum, hazırsan? Danışdıq?

– Danışdıq!

– Həyət necə olmalıdır?

– Yaşıl və təmiz.

– “Yaşıl” nə deməkdir?

Oğlum nəzərlərini həyət boyu dolandırdı. Həyət xeyli sahmana düşmüşdü. Sonra qonşunun həyətini göstərdi:

– Demək, o rəngdə?

– “Təmiz nə deməkdir?”

– Heç bir zibil olmamalıdır.

– Boss kimdir?

– Mən!

– Köməkçin kimdir?

– Köməkçim sənsən – vaxtın haçan olsa.

– Bəs işini kim qiymətləndirir?

– Mən özüm. Həftədə iki dəfə həyəti gəzib baxarıq, mən deyəcəyəm ki, işlər necə gedir.

– İşlər necə getməlidir?

– Gərək yaşillıq və təmizlik olsun.

Onda mən heç bir güzəşt söhbəti eləmədim, işi boş buraxmaq da olmazdı. Amma rəhbərliyin kiməsə tapşırılmasının xüsusiyyətlərini bildiyimdən bəlkə də güzəştə gedərdim. İki həftə, iki söz. Düşünürdüm ki, o, işə hazırdır.

Şənbə günü idi. Oğlum heç nə eləmir. Bazar günü də beləcə... Bazar ertəsi günü – yenə heç nə. Həftənin ikinci günü işə gedəndə gördüm ki, həyət zir-zibil içindədir, qızmar iyul günəşinin altında olan-qalan otlar da saralıb-solur. “Bu gün hökmən həyəti yığışdıracaq!” – öz-özümə dedim. Şənbəni keçmək olardı, çünki həmin gün biz oğlumla şərt kəsmişdik. Bazar gününü də bağışlamaq olardı – həmin gün iş-güc çox olur. Amma bazar ertəsi günü üçün bəhanə görmürdüm. Bu gün isə artıq həftənin ikinci günü idi. Yəqin ki, bu gün yığışdıracaq, yəqin... Axı yaydır. Onun daha nə işi var ki?

Bütün günü evə nə vaxt qayıdacağım barədə fikirləşirdim ki, görüm nə oldu. Evə yaxınlaşanda yenə həmin mənzərəni gördüm. Oğlum da küçənin o tayındakı parkda oynayırdı.

Bu vəziyyətlə barışmaq olmazdı. Çox pərt olmuşdum, demək, iki həftəlik söhbətdən sonra oğlum götürdüyü öhdəliyi belə yerinə yetirirdi... Biz nə qədər çalışmışdıq, zəhmət və vəsait sərf etmişdik, amma həyətimiz gör nə günə düşmüşdü. Bu arada qonşunun həyəti daha da gözəlləşmişdi, elə yamyaşıl olmuşdu ki, həsəd aparırdın.

Mən icranın tapşırılması taktikasına keçmək istəyirdim. “Bunu qoy, onu götür!” “Oğlum, bura gəl. Bu saat həyətin zibillərini yığ!” Bilirdim ki, bu cür etsəm, qızıl yumurta əldə edəcəyəm. Bəs qazlar? Bəs oğlumun daxili öhdəliyi necə olsun?

Ona görə də üzümə təbəssüm verib küçənin o tayına qışqırdım:

– Oğlum, salam. İşlər necədir?

– Yaxşıdır, – oğlum dedi.

– Bəs həyətimiz necədir? – soruşdum və dərhal hiss etdim ki, “razılaşma”ımızı pozdum. Biz belə danışmamışdıq, mən belə sual verməməli idim. Ona görə də Stiven də öz tərəfindən razılaşmanı pozmağı mümkün hesab etdi.

– Əladır, ata.

Mən dilimi dişlədim. Sözümlü şam yeməyindən sonraya saxladım. Yeməkdən sonra dedim:

– Oğlum, gedək, necə demişdik, elə eləyək. Gedək, ikimiz həyəti gəzək, göstər görüm, işlərin necədir. Sənin öhdəliyən vardı, sən bir işə cavabdeh idin...

Qapıdan bayıra təzəcə çıxmışdıq ki, oğlumun çənəsi əsdi, gözləri yaşla doldu. Həyətin ortasına çatanda o, içini çəkdi:

– Ata, bu, çox çətinidir.

“Görəsən, niyə belə çətin olub?” – öz-özümə fikirləşdim. “Nəyi çətinidir bunun? Axı heç başlamayıb da”. Amma başa düşdüm. Başa düşdüm ki, çətin olan nədir. Özünü idarə etmək, özünə nəzarət etmək çətin olub, özünü məcbur etmək çətin olub. Soruşdum:

– Mən sənə nə kömək edim?

– Doğrudan kömək eləyərsən?

– Bəs biz necə danışmışdıq?

– Sən dedin ki, vaxtın olsa, kömək edərsən.

– Mənim vaxtım var.

Oğlum tez evə qaçdı, iki torba tapıb gətirdi. Birini mənə verib dedi:

– Sən bunu yığa bilərsən? – deyib, o, bazar günündən qalmış, manqalda qızardılmış iri ət parçalarının hissə-külə bulaşmış, zibilə qarışmış qalıqlarını mənə göstərdi. – Mənim ürəyim bulanır.

Mən onun dediklərini yığdım. Nə demişdisə, o cür də elədim. Hiss etdim ki, bizim razılaşmamıza o, indi imza atır. Ürəyində, əlbəttə. Həyəət bu gündən onun oldu, bu, onun işi idi, onun rəhbərlik etdiyi iş.

Həmin yay o, cəmi iki-üç dəfə məndən kömək istədi. Həyəətə özü qulluq edirdi. Həyəət səliqəyə düşdü, yaşllaşdı, mən qulluq edəndə heç belə səliqə-sahman olmurdu. Oğlum hətta bacı-qardaşlarına irad tuturdu ki, saqqızı çeynəyib qazona atmasınlar.

Etibar, etimad – insanı ruhlandırmağın ən yüksək formasıdır. O, insanlarda olan ən yaxşı cəhəti üzə çıxarır. Amma etibar vaxt və səbir istəyir, o,

adamları öyrətməyi və inkişaf etdirməyi də istisna etmir – qoy onların qabiliyyəti də bu etibara uyğun olsun.

İnanıram ki, rəhbərliyin həvalə olunması, tapşırılması düzgün aparılsa, bundan hər iki tərəf faydalanacaq, daha az müddətdə daha çox iş görülcək. Düşünürəm ki, yaxşı təşkil olunmuş, rəhbərliyi effektiv tapşıran ailə işi elə qura bilər ki, ailənin hər bir üzvü bir saat sərf etsə, öz vəzifələrini yerinə yetirə biləcək. Amma bu təkcə istehsal etməkdə deyil, rəhbərlik etməkdə də daxili qabiliyyət və istək tələb edir. Sadəcə məhsuldarlığa yox, effektivliyə diqqət vermək lazımdır.

Ola bilsin, siz otağı uşağınızdan daha yaxşı təmizləyə bilərsiniz, amma məsələ burasındadır ki, siz uşağınızı bu işi etməyə həvəsləndirirsiniz. Buna vaxt lazımdır. Siz onu öyrətməli, inkişaf etdirməlisiniz. Bəli, buna vaxt lazımdır, amma bu, perspektivdə sizə necə faydalar gətirəcək!?

Belə yanaşma məsuliyyəti kiməsə tapşırmağın tamamilə yeni paradigmasını nəzərdə tutur. Həqiqətən, bu zaman qarşılıqlı münasibətlərin öz təbiəti dəyişir: məsuliyyət tapşırılmış şəxs özü özünün rəhbəri olur, razılaşıdırılmış, arzu olunan nəticələri əldə etmək üçün öz vicdanı tərəfindən idarə olunur. Bundan başqa, bu yanaşma həmin şəxsin yaradıcı enerjisini üzə çıxarır, imkan verir ki, düzgün prinsiplərə uyğun olaraq arzu olunan nəticələrə çatmaq üçün zəruri olan hər şeyi etsin.

Rəhbərliyin tapşırılması prinsipləri düzgündür və hər bir adama, yaxud situasiyaya tətbiq oluna bilər. Kifayət qədər yetkin olmayan adamlara tətbiq olunanda siz daha az nəticə gözləyir, qaydaları, şərtləşmənin detallarını daha ətraflı müəyyən edirsiniz, daha çox resurslar təyin edir, amma daha tez-tez hesabat dinləyir, daha konkret nəticələr gözləyirsiniz. Daha yetkin adamla daha böyük arzu olunan nəticələr barədə danışmaq olar, belə adamı mümkün qədər az şərtlərə bağlamaq lazımdır, ondan hesabat az tələb oluna bilər, qiymətləndirmə meyarları daha az ölçülən, amma daha aydın olmalıdır.

Rəhbərliyin effektiv tapşırılması, şübhəsiz, effektiv idarəetmənin ən yaxşı göstəricisidir, o sadə səbəbə görə ki, o həm şəxsiyyətin, həm də təşkilatın boy artımı, inkişafı üçün əsas yaradır.

## II Kvadratın paradiqması

Səlahiyyətlərin tapşırılması vasitəsilə özünüidarəetmənin və başqalarını idarə etməyin mahiyyəti hansısa metodda, vasitədə, yaxud xarici amildə deyil. Mahiyyət məhz daxildə – sizi təcillik prizmasından deyil, mühümlük prizmasından baxmağa sövq edən II Kvadratın paradiqmasındadır.

Mən “II Kvadratda iş günü” çalışmalarını “B” əlavəsinə daxil etmişəm. Bu, görməyə imkan verəcəkdir ki, bu paradiqma iş şəraitində sizin effektivliyinizə nə qədər güclü təsir edə bilər.

II Kvadratın paradiqmasını inkişaf etdirməklə siz eyni zamanda prioritetlərinizə əsaslanaraq hər bir həftənizi planlaşdırmaq və məqsədinizi həyata keçirmək qabiliyyətinizi artıracaqsınız. Heç kimdən və heç nədən asılı olmayaraq, siz həyatınızı effektiv idarə edə bilərsiniz.

Maraqlıdır ki, Yeddi Vərdisin hər biri II Kvadrata aiddir. Onların hər birində fundamental əhəmiyyətli tövsiyələr var və əgər onlara daimi riayət olunsa, həyatımıza bir çox pozitiv dəyişikliklər gələcək.

Çərş. axşamı

Çərşənbə

Cümə axş.

Cümə

Şənbə

Bu gün üçün prioritetlər

Saziş – Öhdəlik

8

8

8

8



8

9

9

9

9

9

10

10

10

10

10

11

11

11

11

11

12

12

12

12

12

1

1

1

1

1

2

2

2

2

2

3

3

3

3

3

4

4

4

4

4

5

5

5

5

5

6

6

6

6

6

7

7

7

7

7

8

8

8

8

8

Axşam

Axşam

Axşam

Axşam

Axşam

Praktik tapşırıqlar

1. II Kvadrata aid olan, sizinsə diqqət vermədiyiniz bir fəaliyyət sahəsini müəyyən edin – əgər onu etsəydiniz, həm şəxsi, həm də peşəkar

həyatınıza əhəmiyyətli dərəcədə pozitiv təsir etmiş olardı. Bu haqda müvafiq qeydlər edin və yerinə yetirməyə öhdəlik götürün.

2. Vaxtın idarə olunmasının matrisasını çəkin və müəyyən etməyə çalışın – hər kvadrata vaxtınızın neçə faizini sərf edirsiniz. Sonra on beş dəqiqəlik intervaldan istifadə edib, axırını üç gündə nə ilə məşğul olduğunuzu yazın. Sizin qiymətləndirmə faiziniz nə qədər dəqiq idi? Vaxtınızı belə sərf etməyinizlə razısınız mı? Sizə nəyi dəyişmək lazımdır?

3. Kiməsə tapşırıq bildiyiniz işlərin siyahısını və onu icra edə biləcək, yaxud həmin işi öyrədə biləcəyiniz şəxslərin adlarını yazın. Müəyyən edin – işi tapşırmaq, yaxud onu icra edəcək şəxsi öyrətmək prosesi üçün əvvəlcə nə lazımdır?

4. Gələn həftənizi planlaşdırın. Bir həftə üçün rollarınızı və məqsədlərinizi yazın, sonra məqsədlərinizi konkret hərəkət planına çevirin. Həftənin axırında qiymətləndirin, görək planınız möhkəm dəyər və məqsədlərinizin həyata keçirilməsinə nə qədər tam imkan verdi. Bəs siz özünüz bu dəyər və məqsədlərə nə qədər əməl etdiniz?

5. Həftəlik əsasda planlaşdırmağa başlamaq üçün öhdəlik götürün və bu məşğuliyyət üçün daimi vaxt müəyyən edin.

6. Dördüncü Səviyyədə planlaşdırma vasitəsi əldə edin, yaxud indiki vasitənizi ona çevirin.

7. II Kvadratın paradiqmasının praktik əhəmiyyətini dərinlən başa düşmək üçün “II Kvadratda iş günü” çalışmalarını yerinə yetirin (Əlavə “B”).

Üçüncü hissə

İctimai qələbə

Qarşılıqlı asılılıq paradiqması

İnam olmayan yerdə dostluq, düzlük olmayan

yerdə inam yoxdur.

Semuel Conson

İctimai Qələbəyə keçməzdən əvvəl yada salaq ki, effektiv qarşılıqlı asılılıq yalnız əsl müstəqillik üzərində qurula bilər. Şəxsi Qələbə İctimai Qələbədən əvvəl gəlir. Necə ki, əvvəlcə cəbr gəlir, sonra diferensial hesablama.

Buraya qədər keçdiyimiz yola və indi olduğumuz yerə baxdıqda aydın görürük ki, məhz həmin yolla gəlməsəydik məqsədimizə çata bilməzdik. Buraya başqa yolla gəlmək olmaz, kəsə yol axtarmağa dəyməz, bu, mümkün deyil, buraya paraşütlə də düşə bilməzsən. Bunu etmək istəyənlərin uğursuz cəhdlərinə sübut olaraq onların başqa adamlarla pozulmuş münasibətlərinin qalıqlarının səpələndiyi meydan gözümüzün qabağındadır. Onlar hələ yetkinləşməmiş, niyyətlərinə dayaq olacaq xarakterə malik olmamış effektiv münasibətlərin içində “tullanmağa” çox cəhdlər ediblər.

Amma siz bunu etməyin. Siz bütün yolu əvvəldən-axıra keçməlisiniz. Özünü münasibətdə qazandığınız uğura zəruri qiymət vermədən başqa adamlarla münasibətlərdə uğur qazanmaq olmaz.

Bir neçə il qabaq, okean sahilindəki Oreqon ştatında seminar apararkən dinləyicilərdən biri mənə yaxınlaşıb dedi:

– Bilirsiniz, Stiven, mən bu seminarlarda iştirakdan heç məmnun deyiləm.

O bu sözləri ilə diqqətimi tamam özünə cəlb etdi.

– Buraya gələnlərə baxın, – o, sözünə davam etdi. – Heyrətamiz təbiət, dəniz sahili... hər şey gözəldir! Mənsə bütün günü oturub gecəni gözləyirəm ki, arvadım nə vaxt zəng edib sualları ilə məni dəng edəcək. Hər dəfə harasa gedəndə o, zəng vurub sorğu-suala tutur: “Bu gün səhər yeməyini harada elədim? Kiminlə idim? Yəni bütün günü məşğələdə olmuşam? Nahar fasiləsi saat neçədə başlanır? Kiminlə nahara getdim? Nədən danışdırdınız? Nahardan sonra neylədim? Axşam hansı əyləncələrə getdim? Kiminlə? Nədən danışdırdıq? Amma hər şeydən çox – bunu açıq deməsə də – o bilmək istəyir ki, kimə zəng etmək olar ki, dediklərimin düzgünlüyünü ondan soruşsun. Hər dəfə mən gedəndə o,

sualları ilə məni boğaza yığır. Bütün bunlar mənim burda olduğumu heçə endirir, mənasız edir. Bax, bunlar heç mənim xoşuma gəlmir”.

Bu adam, doğrudan da, əzab çəkirdi. Xeyli söhbət etdik və birdən o, çox maraqlı bir ifadə işlətdi:

– Bilirsiniz, o, çox yaxşı bilir ki, hansı sualları vermək lazımdır. – Bir az duruxan kimi oldu. – Axı, biz onunla da belə bir seminarda tanış olmuşduq... Onda mən başqası ilə evli idim.

Onun dediyinin mənasını götür-qoy edib dedim:

– Siz, görünür, ani qərarların tərəfdarisiniz, elədir?

– Nə demək istəyirsiniz?

– Bu mənada ki, elə bil vintburan götürüb arvadınızın beynini açmaq, baş verənlərə onun münasibətini dəyişmək istəyirsiniz, elədir?

– Əlbəttə, istəyirəm ki, onun bu münasibəti dəyişsin, – kişi sevincək dilləndi. – Məncə, o düz eləmir, məni həmişə beləcə sorğu-suala tutmaq... düzgün deyil.

– Dostum, – dedim, – siz öz hərəkətlərinizlə yaratdığınız problemdən boş sözlərlə çıxma bilməzsiz.

Bax, burada çox dramatik, fundamental Paradiqma Dəyişimi (Paradigm Shift) baş verir. Siz xüsusi metod və yollardan istifadə edib başqaları ilə münasibətlərinizi yaxşılaşdırmağa çalışa bilərsiniz. Amma bu zaman öz xarakterinizin mühüm həyatı əsaslarını zədələyə bilərsiniz. Kök yoxdursa meyvə ola bilməz. Bu, növbəlilik prinsipidir: Şəxsi Qələbə İctimai Qələbədən əvvəl gəlir. Özünüidarəetmə və özünənəzarət başqa adamlarla yaxşı münasibətlərin əsasıdır.

Deyirlər, başqalarına hörmət etməzdən qabaq, özünə hörmət etmək lazımdır. Fikrimcə, bu ideya diqqətəlayiqdir. Əgər özünüzü tanıdırsınızsa, özünüə nəzarət etməirsinizsə, özünüzü idarə etməyə qabil deyilsinizsə, onda sizin üçün özünüə hörmət etmək çox çətin olacaq. Bəzən qısamüddətli və səthi olan özünətəhqin “hörməti”ndən başqa.

Əsl özünəhörmət hissi özünənəzarət qabiliyyətindən irəli gəlir, əsl müstəqillikdən irəli gəlir. Bunlar isə Birinci, İkinci və Üçüncü Vərdişlərin fokusundadır. Müstəqillik – nailiyyətdir. Qarşılıqlı asılılıq yalnız müstəqil adamların edə bildiyi seçimdir. Həqiqi müstəqillik əldə etmək istəməsək insanlarla münasibət qurmaq qabiliyyətimizi inkişaf etdirmək mənasızdır. Əlbəttə, cəhd etmək olar. İşlər yaxşı gedəndə bəzən uğur qazanmaq da olar, amma çətin günlər olanda – onlar mütləq olur – görürük ki, üstündə durmağa lazım olan zəmin yoxdur.

Hər cür münasibətin özülünə qoymaq istədiyimiz ən mühüm element o deyil ki, biz nə deyirik, yaxud nə edirik, amma odur ki, biz özümüz necəyik. Əgər sözümüz və hərəkətlərimiz bizim daxili mahiyyətimizdən (Xarakter Etikası) deyil, insan münasibətlərinin daha çox səthi texnikasından (Şəxsiyyət Etikası) irəli gəlibsə, ətrafdakılar bunun saxta olduğunu hiss edirlər. Sadəcə desək, o zaman biz effektiv qarşılıqlı asılılıq üçün zəruri olan əsasları yarada və qoruya bilmərik.

Adamlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin xarakterini yalnız elə üsullar dəyişə bilər ki, onlar təbii olaraq əsl müstəqil xarakterdən irəli gəlsin. Ona görə də, hər cür münasibətlərin qurulması bizim öz içimizdən başlanır, bizim Təsir Dairəmizdən, bizim xarakterimizdən başlanır. Yalnız müstəqil olanda – proaktiv olanda, dəyərlərin hərəkətə gətirdiyi düzgün prinsiplərə əsaslananda, öz həyatımızı təşkil edə bildikdə və prioritetlərə uyğun hərəkət etdikdə – biz qarşılıqlı asılı ola bilərik, başqa adamlarla möhkəm, yüksək effektiv münasibətlər qura bilərik.

İrəliyə baxanda başa düşürük ki, biz yeni ölçülər aləminə ayaq basırıq. Qarşılıqlı asılılıq dərin, zəngin və mənalı imkanlar üçün, həndəsi şəkildə artan səmərəlilik üçün, xidmət etmək, öz töhfəsini vermək, öyrənmək və inkişaf etmək üçün yeni imkanlar dünyasına qapı açır. Bununla belə, məhz qarşılıqlı asılılıq ən kəskin ağrılar doğurur, ağır məyusluğa səbəb olur, xoşbəxtliyə və uğura gedən yolda qarşımıza keçilməz maneələr çıxarır.

Şəxsi həyatımızda uzağı görməzlikdən, liderlik, ya da idarəetmə qabiliyyətinin olmamağı səbəbindən illərlə xroniki ağrılarla yaşayırıq. Anlaşılmaz bir narahatlıq hiss edirik, hərdən müvəqqəti də olsa bu

ağrıları sakitləşdirmək üçün hansısa addımlar atırıq. Amma bu ağrı xronikidir və biz tədricən ona öyrəşirik, onunla yaşamağa adət edirik.

Amma başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərdə problem yaranan kimi, əslində bütün varlığımızla xilas olmaq istədiyimiz güclü əzablar yaşayırıq. Bax, onda “sosial plastr”, ya da “sosial aspirin” kimi Şəxsiyyət Etikasının vasitələrindən istifadə edib bunun simptomlarını müalicə etməyə çalışırıq. Başa düşürük ki, belə kəskin ağrı daha dərin, xroniki problemin nəticəsidir. Nə qədər ki, problemin özünü yox, onun simptomlarını müalicə etməyə çalışacağıq, səylərimiz faydasız olacaq. Bu yolla yalnız bir şeyə nail ola biləcək – bu xroniki xəstəliyi daha da dərinlərdə gizlədəcəyik.

İndi isə başqa adamlarla effektiv qarşılıqlı təsirdən danışdığımız üçün gəlin əvvəlcə müəyyən etdiyimiz effektivlik anlayışına qayıdaq. Demişdik ki, bu, P/PC balansıdır, “Qaz və qızıl yumurta” haqqındakı əhvalatın məğzini təşkil edən həmin fundamental konsepsiyadır.

Qarşılıqlı asılılıq şəraitində qızıl yumurtalar həmin effektivlik, möcüzəli sinergiya və başqaları ilə açıq ünsiyyət və pozitiv qarşılıqlı təsirdən doğan nəticədir. Belə yumurtaları müntəzəm əldə etmək üçün biz qazın qeydinə qalmalıyıq. Bu nəticələri reallaşdıran münasibətləri yaradıb qorumalıyıq.

Ona görə də biz, müşahidə məntəqəmizdən aşağı düşüb Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdislərə başlamazdan qabaq, istərdim ki, qarşılıqlı asılılıq şəraitində münasibətlərin təsvirində və P/PC balansının müəyyən edilməsində faydalı olacaq güclü bir metafora ilə sizi tanış edim.

### Emosional bank hesabı

Hamı bilir ki, bankda maliyyə hesabı nədir. Biz özümüzə ehtiyat yaratmaq üçün banka pul qoyuruq ki, sonra lazım olanda bu vəsaitdən götürüb xərcləyək. Emosional Bank Hesabı adamlar arasındakı münasibətlərdə nail olunmuş etimad səviyyəsini bildirən metaforadır. Bu, sizin başqa adamlarla münasibətinizlə bağlı duyduğunuz əminlik və etibarlılıq hissidir.



Əgər mən sizə olan hörmət, nəcib və səmimi münasibətim vasitəsilə və öz öhdəliyimi namusla yerinə yetirərək bizim ikimizin Emosional Bank Hesabına əmanət qoyuramsa, demək, mən özümə ehtiyat yaradıram. Sizin mənə qarşı etibarınız artır və lazım olanda mən bu etibardan yenə istifadə edəcəyəm. Hətta mən səhv etsəm də, bu etibarın səviyyəsi, bu emosional ehtiyat onu kompensasiya edə bilər. Hətta fikrimi düzgün ifadə etməsəm də, siz hər halda məni başa düşəcəksiniz. Siz mənim sözümdə “yanlıqlıq” axtarmayacaqsınız. Etimad səviyyəsi yüksəkdirsə, ünsiyyət asan və effektiv olur.

Amma sizə hörmətsizlik, nəzakətsizlik etsəm, tez-tez sözünüzü kəssəm, ani reaksiya ilə fikrinizi qulaqardına vursam, öz dediyimi tutub dursam, sizin etibarınızdan sui-istifadə etsəm, sizi hədələsəm, yaxud özümü kobud aparsam, onda mənim Emosional Bank Hesabım yavaş-yavaş əriyib gedir. Etibarın səviyyəsi minimuma enir. Bəs onda bu halda mənim çeviklik etmək, başqa yollar axtarmaq imkanım varmı?

Heç bir imkan yoxdur! Mən minalanmış sahədən keçirəm. Mən öz mühakimələrimdə çox ehtiyatlı olmalıyam. Hər sözümü ölçüb-biçməliyəm. Həmişə gərginlikdəyəm. Hər şeyi yadda saxlamalıyam. Mən həm siyasətlə məşğulam, həm də arxa cəbhə ilə işləməliyəm. Bir çox təşkilatlar məhz bu şəraitdədir. Bir çox ailələr məhz bu cür yaşayır. Bir çox evlilər məhz bu sayaq “evlidir”.

Əgər böyük, qarşılıqlı etibar bankına müntəzəm olaraq depozit qoyulmursa, bu etibar artırılmırsa, evlilik münasibətləri dağılır. Tam və təbii qarşılıqlı anlaşma və ünsiyyət əvəzinə, birtəhər uyğunlaşma başlanır – iki nəfər zahirən hörmət və qarşılıqlı dözümlü “nümayiş etdirərək”, sadəcə olaraq ayrı-ayrılıqda, hərə öz həyatını yaşamağa çalışır. Onların münasibətləri dağılmaqda davam edərək düşmənciliyə çevrilə bilər və hər biri lazımı müdafiə tədbirləri görməli olacaq. “Döyüş, ya da təslim ol!” mövqeyi söz müharibəsinə rəvac verir, qapılar “çırpılır”, bir-birini dindirmirlər, emosional zədələr, özü-özünə yazığı gəlmək və s. Bu yalnız uşaqlar, seks, bir də sosial rəy və imici qorumaq xatirinə davam edən evdə soyuq müharibəyə gətirib çıxarır. Ya da hər şey məhkəmə zalında açıq müharibə ilə sona çatır – öz “eqo”sunu

“qanunla” müdafiə edən, keçmiş həyat yoldaşlarının günahlarını sübut etmək istəyənlərin davası beləcə illərlə davam edə bilər.

Özü də biz yer üzündə iki insan arasında mümkün olan ən məhrəm, potensial cəhətdən ən zəngin, ən çox sevinc və həzz gətirən, ən məhsuldar münasibətlərdən danışırıq! P/PC mayakı isə həmişə öz yerindədir – biz ya onun üstünə gedib toqquşmalı, ya da ondan istifadə edib yolumuzu tapmalıyıq.

Nikah kimi daimi münasibətlər bizdən müntəzəm depozit qoymağı tələb edir. Yeni gözlənti və ümidlərin hüsurunda əvvəlki depozitlər əriyib gedir. Əgər qəfildən illərlə görmədiyiniz bir məktəb yoldaşınıza rast gəlsəniz, siz həmin yerdən – əlaqələrinizin kəsildiyi vaxtdan başlaya bilərsiniz, çünki əvvəlki depozitlər itməyib, onlar “dondurulub”. Amma müntəzəm olaraq qarşılıqlı əlaqədə olduğunuz adamlara münasibətdə sizin hesablarınız daha davamlı və ardıcıl sərmayə tələb edir. Bəzi hallarda, gündəlik qarşılıqlı əlaqədə olduğunuz adamlarla, ya da onların, haqqınızda heç ağılınıza gətirmədiyiniz təsəvvürləri ilə bağlı bu Hesabdan avtomatik olaraq “pul” çıxır. Bu, xüsusən, ailədə yeniyetmələrlə bağlı baş verir.

Fərz edək ki, sizin yeniyetmə oğlunuz var və siz onunla, adətən, belə danışırırsınız: “Otağı təmizlə. Köynəyini düymələ. Radionu söndür. Get başını qırxdır. Gedəndə zibili də götür at!” Bir müddətdən sonra, Hesabınıza qoyduğunuz depozitdən hesabınızdan çıxan daha çox olacaq.

İndi fərz edək ki, oğlunuz hansısa ciddi bir qərar qəbul etməlidir və bu qərar onun bütün sonrakı həyatına təsir edəcək. Amma sizə inam azdır, ünsiyyətiniz seyrək və qurudur, həm də bu heç birinizin ürəyincə deyil, odur ki, oğlunuz sadəcə olaraq sizin məsləhətinizi eşitmək istəməz. Ola bilər ki, ona kömək etməyə sizin biliyiniz və ağılınız var, amma sizin “Hesabınız” artıq boşdur, onda oğlunuz, emosiyalara əsaslanan və qısamüddətli nəticələrə hesablanan, gələcək illərdə bir çox neqativ nəticələr doğura biləcək qərar qəbul edəcək.

Belə incə məsələlərdə ünsiyyət üçün sizin zəruri pozitiv balansınız olmalıdır. Bəs nə etməli?

Oğlunuzla münasibətlərinizə sərmayə qoymağa başlasanız nə ola bilər? Bəlkə oğlunuz üçün nəsə bir yaxşı iş görmək mümkündür? Məsələn, əgər oğlunuz skeytbordinglə maraqlanırsa, bu mövzuda ona bir jurnal gətirirsiniz, yaxud sadəcə ona yaxınlaşıb həll etmək istədiyini məsələdə köməyinizi təklif edirsiniz. Ona birlikdə kinoya getməyi, ya da dondurma yeməyi təklif edə bilərsiniz. Ola bilsin, ən qiymətli depozit o ola bilər ki, sakitcə, tənqidsiz-iradsız onu dinləyəsəniz. Öyüd-nəsihət verib təcrübənizdən də danışmayın. Sadəcə, onu dinləyin və başa düşməyə çalışın. Qoy onun qayğısını çəkdiyinizi görsün, özünü şəxsiyyət kimi hiss etsin.

Ola bilər, əvvəlcə reaksiya verməsin. Mümkündür ki, baş verənlərə lap şübhə ilə yanaşsın: “Görəsən, atam bu dəfə nə fikirləşib? Bu dəfə anam nəsə ayrı cür danışır”. Amma əsl, səmimi depozitlər müntəzəm olarsa, bu öz təsirini göstərəcəkdir. Etimad Hesabınız bərpa olunacaq.

Yadda saxlayın ki, məsələnin tələsik həlli – ilğımdır. Münasibətlərin yaradılması və yoluna qoyulması uzun vaxt tələb edir. Əgər arzu olunan reaksiya, yaxud minnətdarlıq görməyəndə səbirsizlik göstərsəniz, onda Hesabınızdan xeyli “vəsait” çıxarılacaq, elədiyiniz yaxşı nə varsa hamısının üstündən xətt çəkiləcəkdir: “Sənin üçün bu qədər çalışandan, bu qədər fədakarlıq edəndən sonra sən necə naşükürlük edə bilərsən? Biz istəyirdik ki, hər şey yaxşı olsun, amma sən özünü necə aparırsan? Adamın inanmağı gəlmir!”

Hirslənməyib neyləyəsən? Proaktiv olmaq xarakter tələb edir, gərək fikrini öz Təsir Dairənə cəmləyəsən, təzə cücərən zoğlara qulluq edəsən, çiçəkləri yerindən dartıb çıxarmayasan ki, görün kökləri necədir.

Məsələnin tələsik həlli, doğrudan da, yoxdur. Münasibətlərin yaradılması və saxlanması uzunmüddətli depozitdir.

Altı əsas depozit

İcazə verin, sizin Emosional Bank Hesabınızı dolduran altı əsas depoziti xatırladım.

İnsanın başa düşülməsi

Başqa bir adamı, doğrudan da, başa düşməyə çalışmaq, yəqin ki, sizin edə bildiyiniz ən mühüm depozitlərdən biridir, bu həm də digər bütün depozitlərin açarındır. Siz həmin adamı başa düşməyə qədər sadəcə bilməyəcəksiniz ki, onun üçün depozit nədir. Sizə depozit təsiri bağışlayan – birlikdə gəzmək və müxtəlif məsələləri müzakirə etmək, dondurma kafesinə getmək, birlikdə layihə üzərində işləmək – ola bilər ki, başqası üçün depozit hesab olunmasın. Hətta əgər insanın dərin maraq və tələbatına təsir etmirsə, ola bilər ki, bu, Hesabınızdan “vəsait” çıxarmaq kimi qiymətləndirilsin.

Bir insan üçün həyati missiya olan bir şey ola bilər ki, başqası üçün heç bir əhəmiyyət kəsb etməsin. Əgər depozit qoymaq istəyirsinizsə, gərək bu, başqası üçün nə qədər vacibdirsə, sizin üçün də o qədər vacib olsun. Sizin altı yaşlı oğlunuz ona çox əhəmiyyətli görünən, amma sizin üçün mənasız olan bir şey haqqında sizdən xahiş edə bilər, özü də o vaxt ki, siz çox mühüm bir işlə məşğulsunuz. Başqasını başa düşmək və özünü onun dəyərlərinə yönləndirmək üçün İkinci Vərdisi, öz planını həmin adamın prioritetlərinə tabe etdirmək üçün Üçüncü Vərdisi tətbiq etmək tələb olunur. Başqa bir adamın sizə demək istədiyi informasiyanın dəyərini qəbul etməklə siz onu başa düşdüyünüzü nümayiş etdirir, əhəmiyyətli depozit qoyursunuz.

Dostlarımdan birinin oğlu beysbolu çox sevirdi. Dostumun özü isə bu oyuna heç maraq göstərmirdi. Bir dəfə yayda dostum oğlunu götürüb səfərə çıxdı. Səfərdə onlar liqanın əsas komandalarının oyunlarına baxdılar. Ay yarım çəkən səfər ucuz başa gəlmədi, amma onların münasibətlərinin möhkəmlənməsi üçün yaxşı stimül oldu.

Qayıdandan sonra dostumdan soruşdular:

– Doğrudanmı siz beysbolu belə çox sevirsiniz?

– Yox, – o dedi. – Amma mən oğlumu çox sevirəm.

Kollec müəllimi olan başqa bir tanışımın yeniyetmə oğlu ilə münasibətləri korlanmışdı. Bu adamın bütün həyatı təhsillə bağlı idi, hesab edirdi ki, oğlu intellektini inkişaf etdirmək əvəzinə, əlləri ilə işləyib vaxtını itirir. Nəticədə, tanışım, demək olar ki, oğlunu qorxudur,

peşman vaxtlarında istəyirdi ki, depozit qoysun, amma bu, təsir etmirdi. Atanın mehriban münasibəti onun Bank Hesabından olan-qalan nüfuz depozitini çıxarmağa səbəb olurdu, çünki nə deyirdisə, oğlu buna adamayovuşmaz şəkildə reaksiya verirdi, bunu növbəti tənə-töhmət hesab edirdi. Onların münasibətləri getdikcə pisləşir, atanın ürəyi parçalanırdı.

Bir dəfə mən bu adamla bir prinsip haqqında fikrimi bölüşdüm. Bu prinsipə görə, gərək başqası üçün mühüm olan şey sizin üçün də mühüm olsun, həm də o adamın özü qədər mühüm olsun. O dediyimlə ürəkdən razılaşdı. Oğluna təklif etdi ki, evlərinin dövrəsində miniatür Çin Səddi tiksinlər. Layihə onların ikisini də möhkəm tutmuşdu, çox işləmək lazım gəlirdi. Onlar il yarım bunun üzərində işlədilər.

Bu cür birlik sayəsində oğul həyatının çətin bir dövrünü yaşamalı oldu, sonra öz intellektual inkişafı ilə məşğul olmaq qərarına gəldi. Amma əsl nailiyyət o idi ki, ata-oğul münasibətləri çox dəyişdi. Onların qarşılıqlı münasibətləri ağır əvəzinə, sevinc və güc mənbəyinə çevrildi.

Biz başqalarının arzu və istəkləri haqqında öz həyat təcrübəmiz əsasında fikir yürütməyə meyilliyik. Öz niyyətlərimizi başqalarının davranışına proyeksiya edirik. Biz depozit dediyimizi hazırda, ya da keçmişdə, həmin yaşda, yaxud həyatımızın həmin mərhələsində duyduğumuz tələbat və istəklərimizə əsaslanaraq şərh edirik. Əgər başqaları bizim səylərimizi depozit kimi qəbul etmirsə, biz belə hesab edirik ki, bizim nəcib niyyətlərimizə xor baxırlar və bundan əl çəkirik.

Qızıl Qayda belə deyir: “Başqalarının sizinlə necə davranmasını istəyirsinizsə, siz də başqaları ilə elə davranın”. Elə görünə bilər ki, bu sözlərin mənası çox sadədir – başqalarının necə etməyini istəyirsinizsə, özün də elə et. Amma bu sözlərdə dərin məna gizlənir: özünün necə başa düşülməyini istəyirsən, başqasını da o cür başa düşməyə çalış, sonra isə bu anlayışa uyğun olaraq onunla rəftar et. Uşaqların tərbiyəsində böyük uğurlar qazanmış bir valideyn deyirdi: “Onlarla eyni cür rəftar edin: hər birinə fərdi yanaşın!”

Xırda şeylərə baş qoşmaq

Azca diqqət, mehribanlıq və qayğıkeş münasibətin Emosional Bank Hesabının artması üçün böyük əhəmiyyəti var. Lap azca ədəbsizlik, nəzakətsizlik, qərəzkarlıq və hörmətsizlik isə, əksinə, Bank Hesabınızı əhəmiyyətli dərəcədə boşaldacaq. İnsanlar arasındakı münasibətlərdə xırda şeylər heç də xırda deyil.

Bir neçə il qabaq mən iki oğlumla axşamı bir yerdə keçirdim. Əvvəlcədən planlaşdırmışdıq: açıq havada gimnastika, ağırlıq qaldırmaq yarışı, isti sosiska, limonad, sonra da kino.

Seans arası o vaxt dörd yaşı olan Şon kreslodə yuxuladı. Böyük qardaşı, altı yaşlı Stivenlə mən filmə axıra qədər baxdıq. Sonra mən Şonu qucağıma alıb maşına apardım, arxa oturacaqda uzatdım. Həm axşam çox soyuq idi, ona görə də mən paltomu soyunub Şonun üstünə örttdüm.

Evə qayıdandan sonra mən Şonu tez aparıb öz otağında, yataqda uzatdım ki, yatsın. Stiven də artıq dişlərini təmizləyib pijamasını geymiş, yatağında uzanmışdı. Mən onun yanında uzanıb axşamkı təəssüratlarını soruşdum.

– Stiven, xoşuna gəldi?

– Hə, – o dedi.

– Məzəli idi?

– Hə.

– Ən çox nə xoşuna gəldi?

– Bilmirəm. Yəqin ki, tramlində tullanmaq.

– Hə, doğrudan da, bu, çox əyləncəli idi – tullanıb başı üstə havada mayallaq aşmaq. Düzdür?

Cavab gəlmədi, birdən anladım ki, öz-özümə danışırım. Başa düşmürdüm, Stiven niyə belə qaradınməz olub. O, adətən, maraqlı şeylərə əlüstü, hay-küylə reaksiya verirdi. Bir az pərt oldum. Burada nəsə vardı: evə qayıdanda da o dinib-danışmırdı, tez də yatağına girmişdi.

Birdən Stiven üzünü divara çevirdi. Çox təəccüblü idi, dirsəklənib gözlərinə baxdım. Yaşla dolu idi.

– Nə olub, oğlum? Nə baş verib?

O mənə tərəf çevrildi, hiss etdim ki, gözyaşlarına görə utanır. Çənəsi, dodaqları əsirdi.

– Ata, mənə soyuq olsaydı, mənim də üstümü paltonla örtərdin?

Bu axşamkı əyləncələrin hamısından çox bu insani qayğıkeşlik onun yadında qalmışdı – onun kiçik qardaşına olan təbii, ani sevginin ifadəsi.

Həmin hadisə bu günə qədər şəxsən mənim üçün ən böyük dərs olub! İnsanlar qəlbən çox həssas, kövrək olurlar. Düşünürəm ki, bu, illər sonra, ya da təcrübə ilə keçib gedir. Hətta ən kobud və sərt adamın sinəsində zərif hisslər və həssas ürək gizlənir.

Öhdəliyin yerinə yetirilməsi

Öhdəliyin, yaxud vədin yerinə yetirilməsi Emosional Bank Hesabına çox mühüm depozitdir. Əksinə, vədinə əməl etməmək Emosional Bank Hesabından “milyonlar”ı aparır. Həqiqətən, heç nə kimin üçünsə əhəmiyyətli olan vədin yerinə yetirilməməsi kimi sizin Hesabınıza ziyan vura bilməz. İkinci dəfə sizin vədinizə heç kim inanmaz. Adamlar ümidlərini onlara verilən vədlər üzərində qurmağa meyillidirlər, xüsusən, əgər bu vədlər vacib həyati məsələlərə toxunursa.

Özümə belə bir fəlsəfə yaratmışdım ki, ata kimi yerinə yetirə bilməyəcəyim heç bir vəd verməyim. Ona görə də çox az və ehtiyatla vəd verməyə çalışıram, mənə qəfildən mane ola biləcək bütün mümkün şəraiti əvvəlcədən nəzərə alıram.

Bəzən, səylərimə baxmayaraq, gözlənilməz şərait elə situasiya yaradır ki, bu zaman verilən vədi yerinə yetirmək ya ağılsızlıq olur, ya da onu yerinə yetirmək mümkün olmur. Amma mən vədlərimə göz yuma bilmərəm, onları ya yerinə yetirirəm, ya da vəd verdiyim adama yaranmış situasiyanı səmimi-qəlbdən açıb deyirəm ki, məni bu öhdəlikdən azad etsin.

İnanıram ki, əgər siz özünüzdə vədi yerinə yetirmək vərdişi tərbiyə etmisinizsə, siz uşaqla münasibətlərinizdə anlaşılmazlıq uçurumu üzərində inam körpüsü sala bilərsiniz. Bax, onda uşağınız sizin fikrinizcə edilməsi lazım olmayan şeyi etmək istəyir, sizsə həyat təcrübənizdən çıxış edərək onun dərk etmədiyi nəticələri görürsünüzsə, sadəcə ona deyə bilərsiniz:

– Oğlum, əgər sən bunu, bax, belə etsən, inandırırım ki, nəticəsi, bax, belə olacaq.

Uşaq da sözünüzdə inanmağa vərdiş edibsə, sizin məsləhətinizə qulaq asacaq.

Gözləntilərin aydınlaşması

Təsəvvür edin ki, vəzifə təlimatlarının hazırlanması haqqında sizin və rəisinizin fikri müxtəlifdir, bilirsinizmi, nə baş verəcək?

– Mənim işim nədən ibarətdir? Vəzifə təlimatlarımı nə vaxt alacağam? – deyə siz soruşursunuz.

– Mən gözləyirəm ki, siz müvafiq təkliflərlə yanıma gələsiniz, biz də oturub müzakirə edək, – rəisiniz deyir.

– Mən belə hesab edirdim ki, işdə mənim vəzifələrimi siz müəyyən edəcəksiniz.

– Elə şey yoxdur! Yadınızdan çıxıb? Lap əvvəldən sizə dedim ki, işi necə aparacağınız tamamilə sizin özünüzdən asılıdır.

– Mən elə bilirdim, siz demək istəyirsiniz ki, işin keyfiyyəti məndən asılıdır.

İşin məqsədinə dair aydın olmayan gözləntilər də ünsiyyətin keyfiyyətini azaldır, inamı, etibarını sarsıdır.

– Necə demişdiniz, elə də eləmişəm. Bu da mənim hesabatım.

– Mənə sizin hesabat lazım deyil. Sizin məqsədiniz nə idi? Problemi həll etmək, onu təhlil etmək, hesabat hazırlamaq yox.



– Mənə elə gəlirdi ki, mənim məqsədim problemin həllinə yanaşmanı tapmaq idi. İcrasını başqalarına tapşırırdıq.

Hamımız belə söhbətlərin şahidi olmuşuq:

– Siz, axı, dediniz ki...

– Ola bilməz! Mən dedim...

– Necə, yəni? Siz demədiniz ki, mən...

– Necə demədim? Aydın dedim ki...

– Siz bu barədə heç nə demədiniz.

– Necə? Bizim söhbətimiz elə bu barədə idi...

Münasibətlərdə yaranan bütün çətinliklərin səbəbi, demək olar ki, rol və vəzifələrlə bağlı gözləntilərdə olan ziddiyyətlərdə, ya da qeyri-müəyyənliklərdədir. İşdə kim nəyə cavabdehdir məsələsini aydınlaşdırırıqmı, evdə qızımıza deyirikmi ki, öz otağını yığışdırsın, yaxud balıqlara kimin qulluq etdiyini və zibili kimin atacağını müzakirə edirikmi – əmin olun ki, belə aydın olmayan şeylər anlaşılmazlığa, peşmançılığa və etibarın itməsinə səbəb olur.

Belə gözləntilər çox vaxt örtülü olur. Adamlar, ola bilsin, onları formulə edərək, açıq danışa bilmirlər, amma hər halda müəyyən situasiyalarda onlara istiqamətlənirlər. Məsələn, nikaha girəndə kişi ilə qadın bir-birinin rolu ilə bağlı gizli gözləmə mövqeyi tuturlar. Halbuki bu örtülü gözləntilər heç müzakirə də olunmur, bəzən heç dərk olunmur, amma onların yerinə yetirilməsi tərəflərin münasibətlərinə böyük depozit gətirir, yerinə yetirilməyəndə isə Hesabdan “vəsait” silinir.

Ona görə də yeni situasiyaya girəndə gərək bütün gözləntilər açıq deyilsin. İş burasındadır ki, adamlar bir-biri haqqında özlərinin istəklərindən, ümidlərindən çıxış edərək mühakimə yürüdürlər. Hiss etsələr ki, onlar ümidlərində aldanıblar, demək, inam ehtiyatı azalır. Nəticədə biz özümüz bir çox neqativ situasiyalar yaradıb, güman edirik ki, bizim nə istədiyimiz aydındır və başqaları da bunu başa düşür və bölüşürlər.

Mövcud istək və ümidlərin əvvəlcədən açıqlanması və aydınlaşdırılması münasibətlərə yaxşı depozitdir. Bunun üçün birinci mərhələdə müəyyən vaxt və enerji sərf etmək tələb olunur, sonra isə bu sərmayə həm vaxt, həm də enerjiyə xeyli qənaət etməyə imkan verəcəkdir. Əgər istək və ümidlər aydın deyilsə, tərəflər bunları bölüşmürsə, onda emosiyalar işə düşür, sadə bir anlaşılmazlıq neqativ bir amilə çevrilir və xarakterlərin toqquşmasına, münasibətlərin qırılmasına gətirib çıxarır.

Bəzən nə gözlədiyini demək böyük cəsarət istəyir. Əlbəttə, belə hərəkət etmək asandır: özünü elə aparırsan ki, guya heç bir fikir ayrılığı yoxdur – həqiqətin gözünün içinə dik baxmaqdan və nə istədiyinizi, nə gözlədiyinizi birlikdə işləyib hazırlamaqdan daha sadəsi budur – ona ümid edirsən ki, hər şey öz-özünə düzəlir, yoluna düşər.

### Şəxsiyyət bütövlüyünün təzahürü

İnsanın şəxsiyyət bütövlüyü inam doğurur və Emosional Bank Hesabına qoyulan bir çox depozitlər üçün əsasdır.

Bütövlüyün olmamağı yüksək inam Hesabı yaratmaq üçün edilən hər cür səyləri boşa çıxarır. Əgər siz təbiətən ikiüzlüsünüzsə, siz başqasını başa düşməyə çalışa bilərsiniz, xırda məsələlərə diqqət ayıra, vədlərinizi yerinə yetirə, ümidləri aydınlaşdırma və doğrulda bilərsiniz, amma arzu olunan inamı, etibarını qazana bilməzsiniz.

Bütövlüyün məğzində düzlük durur, amma bu, daha geniş anlayışdır. Düzgün olmaq həqiqəti demək, sözümlərin gerçəkliyə uyğun olmasını təmin etməkdir. Bütöv olmaq gerçəkliyin sözümlə uyğunluğunu təmin etmək, yəni vədi yerinə yetirmək və ümidləri doğrultmaqdır. Bunun üçün xarakterin bütövlüyü və vəhdət tələb olunur – əsasən, öz-özünü, həm də həyat gerçəkliyi ilə vəhdət.

Bütövlüyün ən mühüm təzahürlərindən biri yanında olmayanlara loyal olmaqdır. Yanında olmayanları müdafiə etməklə siz orada olmayanların inamını qazanacaqsınız.

Fərz edək ki, biz sizinlə təkliddə danışırıq və ikimiz də rəisi elə tərzdə tənqid edirik ki, onun yanında bunu deməyə cəsarət etməzdik. Bir gün bizim aramız dəysə, nə baş verər? Siz yaxşı bilirsiniz ki, mən kiminləsə

sizin çatışmayan cəhətlərinizi müzakirə edəyəm. Rəisimizi də tənqid edəndə elə bu cür etmişdik. Siz mənim xasiyyətimi bilirsiniz. Üzdə yaxşı cəhətinizi deyirəm, arxada isə pis cəhətlərinizi pisləyib danışırım. Bilirsiniz ki, mən bunu necə edirəm.

Riyakarlığın mahiyyəti, bax, budur. Sizə münasibətdə bu, mənim Bank Hesabımda inam ehtiyatı yaradırımı?

İndisə təsəvvür edin ki, siz rəisimizi tənqid etməyə başlayırsınız, mənə deyirəm ki, sizin bəzi arqumentlərinizlə razıyam, amma gəl indicə rəisin yanına gedək, deyək ki, vəziyyətin yaxşılaşması üçün, bizcə, nə etmək lazımdır. Mənim yanımda kimsə sizin arxanızca danışsa, siz məndən hansı reaksiyanı gözləyərsiniz?

Daha bir nümunə. Fərz edək ki, sizinlə dost münasibətləri yaratmaq üçün kiminsə mənə sirr olaraq dediyi sözü sizə deyirəm.

– Gərək mən bunu sizə deməyəydim, amma dostumsunuz da...

Başqasının maraqlarını satmağım sizin mənə olan inamınızı artırarmı? Siz də, “öz aramızda qalsın”, deyə mənə inanıb açdığınız sirin beləcə açılacağından təşvişə düşməyəcəksinizmi? Bəlkə o sirr də artıq çoxlarına məlumdur?

Elə görünə bilər ki, bu cür davranışla indi sizinlə yanaşı duran adamlar münasibətlərinizin hesabına depozit qoyursunuz. Amma, əslində, bu, Hesabdan “silmək”dir, çünki öz hərəkətinizlə sizdə şəxsiyyət bütövlüyünün olmamağını nümayiş etdirirsiniz. Kimisə ifşa etdiyiniz üçün, ya da hamı üçün olmayan informasiyanı yaydığınıza görə siz qızıl yumurtadan müvəqqəti olaraq həzz alacaqsınız, amma bu zaman qazı boğa bilərsiniz, gələcəkdə sizə sevinc bəxş edəcək münasibətlərin altına mina qoyarsınız.

Qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyində bütövlük o deməkdir ki, hamıya qarşı münasibətdə siz eyni prinsiplər sistemini rəhbər tutursunuz. Əgər belə davransanız, adamlar sizə inanmağa başlayacaqlar. Bəzən belə bütövlük açıq qarşıdurma ilə nəticələndiyindən, bu, əvvəlcə onların xoşuna gəlməyə bilər. Qarşıdurma xeyli cəsarət tələb edir, çoxları isə az müqavimət göstərmək yolunu üstün tuturlar – əskiltməklə, tənqid

etməklə, başqasının sirrini açmaqla, yaxud arxada kiminsə qeybətini qırmaqla. Amma vaxt keçdikcə, siz adamlara qarşı vicdanlı, açıq və səmimisinizsə, onlar sizə inanacaqlar. Siz adamların qayğısını çəkməklə nəyəsə qarşı çıxırsınız. Deyirlər ki, inanılmaq sevilməkdən də böyükdür. Əminəm, vaxt keçdikcə, əgər sizə inanırlarsa, sizi həm də sevəcəklər.

Oğlum Coşua balaca olanda mənə tez-tez ürəkparçalayan bir sual verirdi. O, çox kövrək və həssas uşaq idi, bizim münasibətlərimiz o qədər yaxşı və səmimi idi ki, mən hər dəfə kiminsə hərəkətinə sərt reaksiya verəndə, yaxud dözməyəndə, ya da bu hərəkəti bəyənməyəndə, o, mənim gözlərimə baxıb soruşurdu: “Ata, sən məni sevirsən?” O fikirləşirdi ki, mən kiməsə qarşı namünasib davranıramsa, ola bilməzmi ki, bir gün ona qarşı da belə davranım?

Müəllim, həm də bir valideyn kimi, mən belə bir nəticəyə gəldim ki, doxsan doqquz nəfərin qəlbinin açarı yüzüncü adama olan münasibətimizdir – o “yüzüncü” ki, bizim səbrimizi yoxlayır və bir çoxlarının ovqatını korlayır. Məhz bu, bir tələbəyə, yaxud bir uşağa olan sevgi və sərf edilən enerji başqalarına olan sevgimizi əks etdirir. Birinə bəslədiyiniz münasibət o biri doxsan doqquzuna olan münasibətinizi göstərir, çünki onların hər biri son nəticədə həmin birdir.

Bütövlük, eyni zamanda yalan və xəyanətdən, yaxud başqasının insani ləyaqətini alçaldan hərəkətlərdən imtina etməkdir. Bir deyimə görə, “yalan – aldatmaq niyyəti ilə baş verən ünsiyyət növüdür”. Söz vasitəsilə, ya da davranışımızla ünsiyyət quraq, fərqi yoxdur, əgər bütövlüyümüz varsa – aldatmaq bizim niyyətimiz ola bilməz.

Emosional Bank Hesabından “vəsait”

çıxaranda ürəkdən üzr istəmək

Əgər Emosional Bank Hesabından çıxarış etmişiksə, üzr istəməliyik, həm də ürəkdən üzr istəməliyik. Böyük depozitləri səmimi sözlər gətirir:

- Mən səhv elədim.
- Mən kobudluq elədim.
- Sizə qarşı bir az hörmətsizlik elədim.

– Xətrinizə dəydim, çox üzr istəyirəm.

– Mən dostlarınızın yanında sizi pis vəziyyətdə qoydum. Gərək belə deməyəydim. Lütfən, məni bağışlayın.

Təəssüf etdiyindən yox, ürəkdən üzr istəmək böyük xarakter gücü tələb edir. Həqiqətən üzr istəmək üçün təmkin və fundamental prinsip və dəyərlərə əsaslanan dərin daxili təhlükəsizlik hissi lazımdır.

Daxili təhlükəsizlik hissi zəif inkişaf etmiş adamlar səmimi-qəlbdən üzr istəyə bilməz. Bu onları hədsiz dərəcədə acizləşdirir. Onlara elə gəlir ki, zəiflik göstərirlər, qorxurlar ki, başqaları bundan istifadə edib üstünlük qazansın. Onların təhlükəsizliyi başqalarının rəyinə əsaslanır. Onlar narahatdırlar ki, başqaları onların haqqında nə fikirləşə bilər. Üstəlik, onlar öz hərəkətlərinin bəyənilməsinə ehtiyac hiss edirlər. Öz səhvlərinə başqalarının səhvləri ilə bəraət qazandırırılar, üzr istəyəndə də səmimi deyillər.

Bir şərq məsəlində deyilir: “Baş əyirsənsə, başını daha aşağı əy!” Xristian əxlaqı deyir: “Son qəpiyəcən ödə!” Üzr səmimi olanda depozitə çevrilir. Üzr həm də səmimi-qəlbdən qəbul edilməlidir.

Leo Roskin deyirdi: ”Zəiflər qəddar olur. Alicənablığı yalnız güclülər edə bilər”.

Bir dəfə evdə, kabinetimdə oturub səbir, dözümlü haqda nəşə yazırdım. Koridorda uşaqlar tappatpla qaçırdı, hiss edirdim ki, səbrim tükənir.

Birdən oğlum Deyvid hamam otağının qapısını döyəcləməyə başladı: “Aç qapını! Aç qapını!”

Kabinetdən çıxıb hirsə dedim:

– Nə olub, Deyvid? Başa düşürsən ki, mənə mane olursan? Bilmirsən ki, belə olanda yaradıcı işlə məşğul olmaq mümkün deyil? Bu saat öz otağına get, özünü aparmağı öyrənməyincə otağından çıxma.

Oğlum tutuldu, öz otağına girib qapını örtüdü.

Sonra o biri uşaqlara tərəf dönüb nə görsəm yaxşıdır? İş başqa cür imiş. Heç demə, uşaqlar geniş koridorda futbol oynayırmiş. Kiminsə dirsəyi onlardan birinin dodağına dəyib partlatmışdı. Uşaq döşəmədə uzanmışdı, dodağından qan axırdı. Heç demə, Deyvid hamama qaçıb yaş dəsmal gətirmək istəyirmiş. Amma bu vaxt hamamda duş qəbul eləyən bacısı Mariya qapını açmayıb. İş başa düşən kimi gördüm ki, düz iş görməmişəm, dərhal Deyvidin yanına getdim ki, üzr istəyim.

Qapını açan kimi o dedi:

– Bağışlamıram səni!

– Niyə, oğlum? – dedim. – Mən bilmədim ki, sən qardaşına kömək etməyə qaçırmissan. Niyə məni bağışlamaq istəmirsən?

– Ona görə ki, keçən həftə də belə elədin! – Deyvid acıqla dedi.

Bunu belə başa düşmək lazım idi: “Ata, sən öz İnam Hesabını xərcləyib qurtarmısan, indi özünü heç cürə özünün yaratdığı problemdən qurtara bilməzsən. Özün eləmişən”.

\* \* \*

Ürəkdən üzr istəmək depozitdir. Səmimi olmayan təkrar üzr Hesabdan “vəsait” çıxarır. Bütün bunlar Münasibətlərin Xarakterində əks olunur.

Bir var səhv edəsən, bir də var səhvi boynuna almayasan. Adamlar səhvi bağışlayır, çünki səhvlər, adətən, şüurun, düzgün olmayan mühakimələrin nəticəsidir. Amma adamlar ürəkdən gələn səhvləri, pis niyyətdən xəbər verən, pis məqsəddən irəli gələn səhvləri bağışlamırlar, o səhvləri ki, səhv etdiyini boynuna almağa mane olur.

Sevginin qanunları, həyatın qanunları

Nə zaman ki, bizim depozitimiz təmənnasız sevgi olur, nə vaxt ki, biz əsas sevgi qanunları ilə yaşayırıq, başqaları da bundan ruhlanıb əsas həyat qanunları ilə yaşamağa çalışırlar. Başqa sözlə, başqalarını, həqiqətən, heç bir qeyd-şərtsiz, örtülü niyyətsiz sevəndə biz onlara kömək edirik ki, özlərini arxayın, sakit, ləyaqətli hiss etsinlər, özlərinə, individuallıqlarına və şəxsiyyətlərinin bütövlüyünə olan inamları möhkəmlənsin. Biz

onların təbii inkişafı üçün əlverişli şərait yaradırıq. Biz onlar üçün həyatın əsas qanunları ilə – əməkdaşlıq, şəxsi töhfə vermək, özünüidarə və bütövlük qanunu ilə yaşamağı asanlaşdırırıq. Kömək edirik ki, özlərində olan ən yüksək, ən yaxşı keyfiyyətləri üzə çıxarıb reallaşdırsınlar. Biz onlara sərbəstlik veririk ki, öz daxili inamlarına uyğun olaraq hərəkət etsinlər, bizim qoyduğumuz şərt, yaxud məhdudiyətlərə reaksiya verməsinlər. Bu o demək deyil ki, biz özbaşınalığı təqdir edirik, yaxud asanlıqla təsirə məruz qalırıq – bunların hər ikisi Emosional Bank Hesabımıza böyük zərbə vurardı. Biz məsləhət veririk, müdafiə edirik, məhdudiyətlər qoyur və nəticələri müəyyən edirik. Amma hər halda, heç nəyə baxmayaraq, biz sevirik.

Amma nə vaxt ki, biz sevginin əsas qanunlarını pozuruq – nə vaxt ki, bu böyük töhfəyə örtülü şərt və niyyətlər qatırıq, onda biz başqalarının da həyatın əsas qanunlarını pozmağına rəvac veririk. Biz başqalarını reaktiv olmağa, müdafiə mövqeyi tutmağa sövq edirik, onlar “Şəxs kimi mənim də bir mənam var, səndən asılı deyiləm” fikrini sübut etməyə ehtiyac hiss edirlər.

Həqiqətdə isə onlar müstəqil deyillər. Onlar əks-müstəqildirlər – bu da bir asılılıq formasıdır – Daimi Kamilləşmə prosesinin (Maturity Continuum) ən aşağı mərhələsində olan asılılıqdır. Onlar reaktiv olurlar, onların həyat maraqlarının mərkəzində onların düşmənləri durur. Onlar öz “hüquq”larının, öz individuallığının qeydinə qalırlar, daha öz daxili inamlarına proaktiv qulaq asmağın və hörmət etməyin yox.

Üsyankarlıq ürəkdən başlanır, ağıldan yox. Ona görə də məsələnin həlli depozit qoymaqdadır – daimi olaraq təmənnasız sevməklə.

Nüfuzlu ali məktəblərin birində dekan olan bir dostum vardı. O uzun illər pul yığmışdı ki, oğlu bu ali məktəbdə oxusun, amma vaxtı çatanda oğlu bundan imtina elədi.

Atası bərk məyus olmuşdu. Oğlunun belə bir institutda oxuması böyük üstünlük olardı. Üstəgəl, bu, ailə ənənəsi idi. Ailənin üç nəslə bu institutda təhsil almışdı. Atası yalvardı, oğlunu dilə tutdu, təkid etdi. Oğlunun dediklərini də dinlədi, başa düşməyə çalışdı, ümid etdi ki, bəlkə o, qərarını dəyişdi.

Ata-oğul arasındakı ünsiyyət “şərti sevgi” deyilən görünməz bir sap kimiydi. Oğlu hiss edirdi ki, atası üçün oğlunu bu institutda oxutdurmaq onun bir şəxsiyyət və oğul olmasından daha dəyərlidir. Bu, çox təhlükəli idi. Buna görə də oğul öz individuallığı və şəxsiyyətinin bütövlüyü üçün “döyüşür”, kollecə daxil olmamaq fikri onda daha da möhkəmlənir, öz qərarını əsaslandırmağa çalışırdı.

Gərgin ruhi yaşantılardan sonra atası güzəştə getdi – “şərti” sevgidən əl çəkdi. Bilirdi ki, oğlu onun arzusu xilafına qərar qəbul edə bilər. Buna baxmayaraq, ata-anası qərara aldı ki, oğulun seçimi nə olsa da, onu “şərtsiz, təmənnəsiz” sevcəklər. Bax, bu, olduqca çətin bir iş oldu, çünki yaxşı təhsil onların dəyərlər iyerarxiyasında çox mühüm yer tuturdu və uşaq anadan olandan pul yığıb, xəyal qururdular ki, oğlanları bu institutda oxuyacaq.

Ata-ana öz ssenarilərini yenidən yazmaq kimi çox çətin bir prosesdən keçməli oldular, səylə çalışırdılar ki, şərtsiz sevginin mahiyyətini başa düşsünlər. Oğulları ilə danışıq, nəyi nə üçün etdiklərini ona başa salırdılar. Axırda elə bir an gəlib çatdı ki, tam səmimiyyətlə oğullarına dedilər ki, onun qərarı ata-ananın sonsuz, şərtsiz və təmənnəsiz sevgisinə heç təsir etmir. Onlar bunu ona görə etmirdilər ki, övladları ilə manipulyasiya etsinlər, onu “islah” etsinlər, fikrindən döndərsinlər. Onlar bunu ona görə edirdilər ki, bu, onların xarakterinin inkişafının məntiqi nəticəsi idi. Onda oğul onların sözünə o qədər də əhəmiyyət vermədi, amma valideynləri şərtsiz sevgi paradıqlarını o qədər inkişaf etdirdilər ki, indi oğlanın reaksiyası onların münasibətinə heç təsir edə bilməzdi. Bir həftədən sonra, oğlan bildirdi ki, instituta daxil olmaq istəmir. Belə bir sonluğa hazır olan valideynlər oğullarını şərtsiz bir sevgi ilə sevməkdə davam etdilər. Hamı sakitləşmişdi, həyat öz axarı ilə davam edirdi.

Qısa bir vaxtdan sonra maraqlı bir şey oldu. İndi öz mövqeyini müdafiə etmək zərurəti hiss etməyən oğlan öz içinə nəzər saldı, gördü ki, əslində təhsil almaq istəyir. Ərizə verib onu imtahanlara buraxmalarını xahiş etdi, sonra bu barədə atasına dedi, o isə yenə şərtsiz bir sevgi ilə oğlunun qərarını qəbul etdi. Dostum xoşbəxt idi, çünki o, doğrudan da, şərtsiz, təmənnəsiz sevməyi öyrənmişdi.



BMT-nin sabiq Başı Katibi Dag Hammersfeld bir dəfə çox müdrik, uzaqgörən bir fikir söyləmişdi: “Böyük kütlələrin qurtuluşu üçün cidd-cəhdlə çalışmaqdan əvvəl özünü bütünlüklə bir adama həsr etmək daha nəcib işdir”.

Mən bunu belə başa düşürəm ki, “haradasa yaşayan” minlərlə insana, neçə-neçə layihəyə sutkada səkkiz, doqquz, on iki saat, yaxud həftədə beş, altı, ya da yeddi gün həsr edə bilərəm, amma öz arvadımla, yeniyetmə oğlumla, yaxud birlikdə işlədiyim həmkarımla heç bir dərin, yaxın münasibətim olmaz. Halbuki bütün o adamlara, o işlərə vaxtını həsr etməkdənsə, bu yaxın münasibətləri yaratmaq üçün sizin daha nəcib xarakteriniz gərəkdir, daha böyük sadəlik, təvazökarlıq, qeyrət və güc gərəkdir.

Artıq iyirmi beş ildir ki, müxtəlif təşkilatlarla işləyərək mən bu fikrin doğru olduğunu gördüm. Təşkilatlarda bir çox problemlər lap yuxarılardakı münasibətlərdə olan çətinliklərlə bağlıdır – iki tərəfdaş arasında, şirkətin sahibi və prezidenti arasında, prezidentlə icraçı direktor arasındakı münasibətlərdə. Həqiqətən, belə problemlərin mövcudluğunu etiraf və həll etmək üçün daha nəcib xarakter lazımdır, nəinki “haradasa oralarda” olan insanlar və bir çox layihələr üstündə cidd-cəhdlə çalışmaq üçün.

Hammersfeldin bu deyimini ilk dəfə bir təşkilatda işləyərkən gözüme dəydi. Burada iki nəfərin biri-birinə münasibətində aydın olmayan məqamlar vardı. Bu iki nəfər mən və yaxın köməkçim idi. Bizim rol, məqsəd və dəyərlərimiz arasında olan fərqi, xüsusən idarəetmə metodlarımızda olan fərqi mən, sadəcə olaraq, həzm edə bilmirdim. Buna qarşı da gedə bilmirdim. Ona görə də bir neçə ay mən açıq qarşıdurmadan qaçdım, güzəşt mövqeyi tutdum. Bu vaxt ərzində hər birimizin içində neqativ emosiyalar yığılıb qalmışdı.

“Kütlələrin qurtuluşu üçün cidd-cəhdlə çalışmaqdan əvvəl özünü bir adama həsr etmək daha nəcib işdir” deyimini oxuyanda mən o adamlarla münasibətlərimizdə yenidənqurma etmək fikrinə düşdüm.

Özümü ciddi bir addım atmağa hazırladım, onu da bilirdim ki, hər şeyi açıq danışmaq və dərin qarşılıqlı anlaşma və razılıq əldə etmək heç də asan olmayacaq. Onunla danışmağa hazırlaşanda heç özümü ələ ala bilmirdim.

O, güclü xarakterə malik, inadkar və özünün haqlı olduğuna dərindən inanan bir adam kimi görünürdü. Bununla belə, onun gücünə, qabiliyyətinə mənim ehtiyacım vardı. Qorxurdum ki, qarşıdurma münasibətlərimizi kəskinləşdirəcək, onun bu cəhətlərindən məhrum olacağam.

Mən beynimdə bu görüşü bir neçə dəfə canlandırıdım, nəhayət, nə deyəcəyəm, nədən danışacağım haqda təşviş keçirməkdən əl çəkib, daha çox prinsiplərə arxalandım. Sakitləşdim, daxili müvazinətimi saxladım, içimdə bu görüşü keçirmək üçün lazım olan cəsarəti hiss etdim.

Biz görüşəndə, təəccübümə rəğmən, hiss etdim ki, həmkarım da eyni əzabları yaşayıb. O da danışmağa hazır idi. Onda heç bir sərtlik, aqressivlik hiss etmədim.

Hər halda, bizim idarəetmə üsullarımız çox fərqlənirdi və bu, bütün təşkilatın işinə təsir edirdi. Aramızda birliyin olmaması səbəbindən problemlərin yarandığını ikimiz də etiraf etdik. Bir-iki görüşdən sonra, biz əsas problemlərlə artıq birlikdə mübarizə aparmağa başladıq. Problemləri açıq deyir və qarşılıqlı hörmət əsasında həll edirdik. Biz bir-birini tamamlayan güclü komanda yarada və əsl dost münasibətləri qura bildik, bu, ümumi işimizin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa imkan verdi.

Biznesdə, habelə ailə və nikah münasibətlərində uğur qazanmaqda bu qədər vacib olan birlik əldə etmək üçün böyük şəxsi dəyanət və xarakter gücü lazımdır. İnsan münasibətlərinin inkişafı üçün bu qədər zəruri olan xarakter nəcibliyi yoxdursa, onu heç bir inzibati yol və vasitə ilə əvəz etmək olmaz. Sevginin və həyatın əsas qanunları ən yüksək səviyyədə – fərdi, təkbətək ünsiyyət səviyyəsində həyata keçir.

“P” problemləri – “PC” imkanlarıdır

Yuxarıda danışdığım epizod güclü qarşılıqlı asılılığın daha bir paradokmasını mənə göstərdi. Bu onunla bağlıdır ki, biz problemi necə qavrayırıq. Problemlə qarşılaşmamaq üçün aylarla ondan yayındım – onun haqqında fikirləşəndə əsəbiləşirdim, keçilməz bir maneə idi, istəyirdim ki, özbaşına həll olsun. Amma aydın olduğu kimi, məhz bu problem bizə

daha yaxın münasibətlər qurmağa imkan verdi və biz bir-birini tamamlayan, güclü bir komanda kimi işləməyə başladıq.

Hesab edirəm ki, qarşılıqlı asılılıq şəraitində hər cür P problemi PC imkanındır – elə bir Emosional Bank Hesabı yaratmaq imkanındır ki, qarşılıqlı asılılıq nəticələrinə ciddi şəkildə təsir edir.

Əgər valideynlər uşaqlarla bağlı problemlərinə neqativ emosiyalar və ağırlı əsəb mənbəyi kimi deyil, münasibət qurmaq üçün imkan kimi baxırlarsa, onda bu, “valideyn-uşaq” qarşılıqlı təsirinin mahiyyətini kökündən dəyişir. Valideynlər uşaqlarını daha həvəslə, hətta sevinclə başa düşməyə və kömək etməyə çalışacaqlar. Bu o zaman olur ki, uşaq valideynlərinə problemi haqqında danışanda, onlar “Ah, yox! Daha bir problem istəmirik!” düşünmək əvəzinə, belə bir paradıqmaya söykənirlər: “Bu, uşağıma real kömək etmək və münasibətlərimizə sərmayə qoymaq üçün yaxşı imkandır”. Bir çox qarşılıqlı təsirlər bu cür transformasiya olunur və uşaqlar hiss edəndə ki, valideynlər onların probleminə və özlərinə bu qədər ciddi yanaşırlar, onda möhkəm sevgi və inam bağları toxunur.

Bu paradıqma biznesdə də eyni gücə malikdir. Bir univermaq şəbəkəsi bu paradıqma sayəsində alıcıların böyük rəğbətini qazanmışdı. Hər dəfə müştəri problemi ilə bağlı – qoy lap kiçik problem olsun – univermağa müraciət edəndə univermaq işçiləri dərhal onlara yaxınlaşır, bu problemə müştərilərlə daha sıx əlaqələr qurmaq imkanı kimi baxırdılar. Onlar böyük həvəslə müştəriyə yanaşırdılar, tək o razı qalsın. Elə diqqətlə, nəzakətlə danışdırırdılar ki, alıcı başqa dükanlara getməyi ağına belə gətirmirdi.

Qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyində P/PC (Production – Production Capacity) balansının effektivliyin zəruri şərti olduğunu qəbul etsək, biz öz problemlərimizə PC-nin inkişafı üçün imkan kimi baxa bilərik.

Qarşılıqlı asılılıq vərdişləri

Emosional Bank Hesabı ilə tanışlıqdan sonra indi biz İctimai Qələbə vərdişlərinə – başqa insanlarla birlikdə uğurla işləmək vərdişlərinə keçə bilərik. Bu vərdişləri öyrənərkən onların effektiv qarşılıqlı asılılıq

yaradaraq bir-birinə necə təsir etdiyini görürük. Onu da görürük ki, düşüncə və davranışın qeyri-effektiv modelləri bizim təbiətimizdə necə dərinə kök salır.

Üstəlik, daha çox inanırıq ki, effektiv qarşılıqlı asılılıq yalnız həqiqətən müstəqil olan insanlar arasında əldə oluna bilər. Şəxsiyyət Etikasına aid olan və xarakterin həyati əsaslarını təhrif edən populyar danışmaq yolları, “reflektiv dinləmə”, yaxud “kreativ problem həlli” üsullarının köməyi ilə İctimai Qələbə əldə etmək olmaz.

İndi gəlin, İctimai Qələbə vərdislərinin hər birini daha dərinə öyrənək.

Dördüncü Vərdiş

“Qələbə/Qələbə”

ruhunda düşünün

Şəxsiyyətlərarası

Liderlik prinsipləri

Biz Qızıl Qaydanı yaddaşa tapşırırmışıq,

gəlin onu həyata da tapşıraq.

Edvin Markem,

amerikalı şair

Bir dəfə prezidentin öz işçilərinin əməkdaşlığından narazı olduğu bir şirkətlə işləməyi məndən xahiş etdilər.

– Bizim əsas problemimiz, Stiven, odur ki, bu adamların hamısı çox egoistdir, – prezident mənə dedi. – Onlar bir-biri ilə heç əməkdaşlıq etmək istəmirlər. İnanıram ki, onlar əl-ələ verib, sıx əməkdaşlıqda işləsəydilər, biz daha çox istehsal edərdik. Adamlar arasında münasibətləri inkişaf etdirmək üçün bizə elə bir proqram təklif edə bilərsinizmi ki, bu problemi həll edək?

– Sizin probleminiz adamlardır, yoxsa paradiqma? – soruşdum.

– Bax, siz elə onu araşdırın, – prezident cavab verdi.

Mən də araşdırmağa başladım. Doğrudan da, müəssisədə eqoizm, xudpəsəndlik, bir-biri ilə əməkdaşlıq etməmək, bir-birinə tabe olmamaq, həmişə özünün haqlı olduğunu israr etmək halları baş alıb gedirdi. Aydın idi ki, Emosional Bank Hesabının belə boşalması inam və etibarın axırına çıxır. Ona görə də birbaşa soruşdum:

– Gəlin problemə bir az dərindən baxaq. Necə bilirsiniz, sizin işçilər niyə əməkdaşlıq etmirlər? Bu onlara nə verir? Bəlkə buna görə onlara mükafat verilir?

– Bu onlara heç nə vermir. Əməkdaşlığın olmamağına görə heç bir mükafat verilmir, – prezident dedi. – Əksinə, əməkdaşlıq üçün mükafat verilir.

– Doğrudanmı? – deyə mən şübhəmi bildirdim.

Prezidentin kabinetində, divarda üzünə pərdə çəkilmiş bir diaqram asılmışdı. Diaqramda finişə doğru çapan atlar təsvir olunmuşdu, atların üzünə şirkətin menecerlərinin foto-şəkilləri yapışdırılmışdı. Qaçış yolunun sonunda mavi göylər altında burum-burum pəmbə buludlar, aşağıda, boz qumlu çimərlik boyu əl-ələ verib gəzən xoşbəxt cütlük təsvir olunmuş Bermud adalarının idillik mənzərəsi əks olunan turist plakatu görünürdü.

Prezident həftədə bir dəfə menecerləri kabinetinə yığıb əməkdaşlığın vacib olması haqqında danışır.

– Gəlin birlikdə işləyək. Birlikdə işləsək, biz indikindən daha çox qazanarıq.

Sonra pərdəni çəkib barmağını diaqrama tuşlayırdı.

– Yaxşı, görək sizdən kim Bermuda səyahəti udacaq?

Bu ona oxşayırdı ki, çiçəklərin birini dilə tutasan ki, “Cücər”, o birisini sulayasan ki, cücərsin. Bu isə o demək idi ki, “Mənəvi mühit düzəlcəyə qədər sizi bir-bir işdən azad edəcəyəm”. Prezident əməkdaşlıq görmək istəyirdi. O istəyirdi ki, onun işçiləri birlikdə işləsin,

ideyalarını bölüşünlər və ümumi səylərdən hamı faydalansın. Amma bu zaman o, daxili rəqabət yaradırdı. Bir menecerin uğuru o birilərinin məğlubiyyəti idi.

Biznesdə, ailə və başqa münasibətlərdə yaranan bir çox problemlər kimi, həmin şirkətin problemi nöqsanlı paradiqmanın nəticəsi idi. Prezident çalışırdı ki, rəqabət paradiqmasından istifadə edib əməkdaşlıq meyvələri alsın. Bu işləməyəndə ona başqa bir vasitə, metod, proqram, tez təsir edən çarə lazım olmuşdu – qoy işçiləri əməkdaşlıq etsin.

Siz kökü dəyişmədən meyvəni dəyişə bilməzsiniz. Münasibət və davranışlar üzərində işləməklə siz yalnız yarpaqları yolub-yoluşduracaqsınız. Bəzən biz məhz bununla məşğul oluruq, halbuki tamam başqa yollarla – əməkdaşlığı daha cazibədar edən informasiya və mükafatlandırma sistemini inkişaf etdirməklə şəxsi və təşkilati kamilliyə çalışmaq lazımdır.

Hansı vəzifəni tutmağınızdan asılı olmayaraq – şirkət prezidenti, yaxud süpürgəçi – müstəqillikdən qarşılıqlı asılılığa keçəndə siz üzərinizə lider rolunu götürürsünüz. Siz başqa adamlara təsir edən şəxs qismində olursunuz. Şəxsiyyətlərarası liderliyin vərdisi isə Dördüncü Vərdisdir – “Qələbə/Qələbə” ruhunda düşünməkdir.

İnsanlar arasında qarşılıqlı

əlaqələrin altı paradiqması

“Qələbə–Qələbə” metod deyil, insanlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin ümumi fəlsəfəsidir. Əslində, bu, qarşılıqlı əlaqələrin altı paradiqmasından biridir. Alternativ paradiqmalar bunlardır: “Qələbə–Məğlubiyyət”, “Məğlubiyyət–Qələbə”, “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət”, “Qələbə” və “Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək”.

“Qələbə–Qələbə”

“Məğlubiyyət–Məğlubiyyət”,

“Qələbə–Məğlubiyyət”,

“Qələbə”

“Məğlubiyyət–Qələbə”,

“Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək”

“Qələbə–Qələbə”

“Qələbə–Qələbə” – qəlbin və aqlın elə xüsusi, müştərək halıdır ki, insanların bütün münasibətlərində qarşılıqlı fayda axtarışına yönəlikdir. “Qələbə–Qələbə” o deməkdir ki, bütün saziş və qərarlar hər iki tərəf üçün faydalıdır, hər iki tərəf üçün qaneedicidir. “Qələbə–Qələbə” tipli qərarların qəbulunda hər iki tərəf razı qalır və qəbul edilmiş hərəkət planına sadıqdır. “Qələbə–Qələbə” çərçivəsi həyatı rəqabət meydanı deyil, əməkdaşlıq meydanı hesab edir. Adamların əksəriyyəti əks qiymətləndirməyə (dixotomiya) meyillidir: güclü–zəif, inadkar–iradəsiz, qələbə–məğlubiyyət. Amma belə düşüncə tərzı qüsurludur. O, prinsiplərə deyil, səlahiyyətə və tutduğun vəzifəyə əsaslanır. “Qələbə–Qələbə” çərçivəsi isə elə bir paradıqmaya əsaslanır ki, ona uyğun olaraq, hamıya hər şey kifayətdir, bir nəfərin uğuru başqasının hesabına qazanılmır və başqasının uğurunu istisna etmir. “Qələbə–Qələbə” çərçivəsi Üçüncü Alternativin mövcudluğuna inanmaqdır. Bu qərar nə sənindir, nə mənim – bu, ən yaxşı qərardır, ən yüksək səviyyədə qəbul olunmuş qərardır.

“Qələbə–Məğlubiyyət”

“Qələbə–Qələbə” çərçivəsinə alternativ yanaşmalardan biri “Qələbə–Məğlubiyyət” çərçivəsidir – yuxarıda dediyimiz Bermud adalarına apan rəqabət paradıqmasıdır. Bu paradıqma deyir: “Mən udsam, demək, sən uduzdun”.

“Qələbə–Məğlubiyyət” – avtoritar idarə üsuluna uyğun gəlir. “Mən deyən olacaq, sən deyən yox”. “Qələbə–Məğlubiyyət” sxeminə meyilli olan adamlar vəzifəsindən, səlahiyyətlərindən, yaxud şəxsi keyfiyyətlərindən istifadə edib öz dediyini etməyə çalışırlar.

Adamların çoxu anadan olandan “Qələbə–Məğlubiyyət” mentalitetində proqramlaşdırılır. Bu istiqamətdə insana təsir edən ən ilkin və mühüm qüvvə ailədir. Bir uşağı digəri ilə müqayisə edəndə – səbir, anlayış və sevgi belə müqayisə əsasında paylananda – adamlar “Qələbə–

Məğlubiyyət” mentaliteti ilə düşünürlər. Sevgi şərtdən asılıdırsa, kimsə onu “qazanmalıdırsa”, insanın ürəyinə “damır” ki, o özü heç nəyə dəyməz və sevgiyə layiq deyil. Dəyər onda deyil, ondan kənardadır. Onun dəyəri kiminləsə, yaxud hansısa gözlənti ilə bağlıdır (Onun dəyəri müqayisədə bilinir).

Valideynlərin köməyinə və emosional dəstəyinə möhtac olan, zərif və həssas gənc ürək və ağıllar şərti sevgi ilə qarşılaşanda nələr baş verir? Uşaq və “Qələbə–Məğlubiyyət” mentaliteti çərçivəsində böyüyür, formalaşır və proqramlaşdırılır.

– Mən qardaşımdan yaxşı olsam, valideynlərim məni daha çox sevər!

– Ata-anam məni bacımdan az istəyirlər. Yəqin mən yaxşı deyiləm.

Daha bir güclü proqramlaşdırıcı amil yaşadların cəmiyyətidir. Əvvəlcə uşağa valideynlərin dəstəyi lazımdır, sonra yaşadlarının – qardaş-bacıları, yaxud dostlarının. Onu da yaxşı bilir ki, yaşadlarımız necə qəddar olur. Onlar tez-tez nəyisə ya qəbul edir, ya da tamam rədd edirlər və bu zaman yalnız öz istək və etalonları olur, bununla da “Qələbə–Məğlubiyyət” ssenarisinə əlavələr edirlər.

Təhsil dünyası bu “Qələbə–Məğlubiyyət” ssenarisini daha da dərinləşdirir. Şagirdlərin müvəffəqiyyət dərəcəsinə görə müəyyən olunan “normal bölgü əyrisi” əslində deyir ki, “siz ona görə ən yüksək (“A”) qiymət almısınız ki, kimsə orta (“C”) qiymət alıb”. Beləliklə, individuumun dəyəri onun qalanları ilə müqayisə edilməsi yolu ilə müəyyən olunur. İnsana xas olan daxili dəyər nəzərə alınmır, hər biri kənardan (zahirən) qiymətləndirilir.

– Ah, bizim valideynlər və Müəllimlər Assosiasiyasında sizi görmək nə xoşdur! Siz qızınız Kerolaynla fəxr edə bilərsiniz! O bizim 10 faiz ən yaxşı şagirdlər arasındadır!

– Bu məni çox sevindirir.

– Amma oğlunuz Conninin problemi var. O lap axırıncılar sırasındadır.

– Doğrudan? Bu nə dəhşətdir? Bəs neyləyəək?



Belə müqayisəli informasiya zamanı bir məsələ kölgədə qalır – ola bilsin, Conni öz motorunun bütün səkkiz silindrini də işlədir, Kerolayn isə cəmi dörd silindri. Amma adamları onların potensialına, ya da öz qabiliyyətlərindən tam istifadə etməyə görə qiymətləndirmirlər. Onları başqaları ilə müqayisə edərək qiymətləndirirlər. Bu qiymətlər isə insanın sosial dəyər daşıyıcısıdır, onlar ya onun qarşısında imkanlar qapısını açır, ya da o qapıları bağlayır. Təhsil prosesinin əsasında əməkdaşlıq yox, yarış dayanır. Burada əməkdaşlıq, əslində, yerindən söyləmə, ya da şparqalka ötürməklə assosiasiya olunur.

Daha bir güclü proqramlaşdırıcı – idmanla məşğul olmaqdır. Xüsusilə, gənc oğlanlar – yuxarı sinif şagirdləri və kollec tələbələri üçün. Bu məşqlər tez-tez elə paradiqmanı inkişaf etdirir ki, bu paradiqmaya görə həyat böyük oyun kimi görünür – sıfır məbləğli oyun. Burada kimsə udanda kimsə də uduzur. İdmanda kiminsə qalib gəlməsi başqasının məğlubiyyətidir.

Proqramımızın daha bir həmmüəllifi qanundur. Biz bir-biri ilə mübahisə edən, çəkişən bir cəmiyyətdə yaşayırıq. Çətin vəziyyətə düşən adamların ağına birinci o gəlir ki, kiməsə qarşı iddia irəli sürsün, onu məhkəməyə versin, başqasının hesabına “udsun”. Amma belə aqressiv-müdafiə mövqeyi nə yaradıcılıqdır, nə də əməkdaşlıq.

Əlbəttə, qanun bizə lazımdır, çünki onsuz cəmiyyət dağılar. Qanun yaşamı təmin edir, amma sinergiya yaratmır. Ən yaxşı halda o, kompromisə gətirə bilər. Qanun iki qarşı duran tərəf arasındakı konsepsiyaya əsaslanır. Son zamanlar hüquqşünasları barış danışıqlarına, özəl məhkəmələrdə “Qələbə–Qələbə” sxemindən istifadəyə səsləyən tendensiya bu qarşıdurma problemini birdəfəlik həll edə bilməz, amma bu, problemin mövcudluğunun etirafı kimi çox maraqlıdır.

Şübhəsiz, həqiqi rəqabət və inamsızlıq hökm sürən şəraitdə “Qələbə–Məğlubiyyət” düşüncəsinə haqq vermək olar. Amma həyatın çox hissəsi rəqabət, ya da yarış deyil ki. Biz hər günümüzü arvadımızla, uşaqlarla, həmkarımızla, qonşularla, yaxud dostlarla yarışa həsr etməli deyilik. “Sizin nikahda kim qalib gəlir?” – mənasız sualdır. Əgər ər-arvadın ikisi də udmursa, demək, ikisi də uduzur.

Həyatın çox hissəsi gerçək müstəqillikdə yox, gerçək qarşılıqlı asılılıqda keçir. Sizin can atduğunuz nailiyyətlər başqa adamlarla əməkdaşlığınızdan asılıdır. “Qələbə–Məğlubiyyət” mentaliteti isə bu əməkdaşlığı pozur.

### “Məğlubiyyət–Qələbə”

Bəzi adamlar “Məğlubiyyət–Qələbə” mentalitetində proqramlaşdırılıb. Belə adamların bir neçə deyimi ilə tanış olaq:

- Mən uduzaram, sən udursan.
- Nə istəyirsən, mənəmlə elə.
- Bir də tapdala məni, onsuz da hamı mənəmlə belə eləyir.
- Mən uğursuz adamam, həmişə uduzaram.
- Mən sülh adamıyam, hər şeyə hazırım – təkəki sakitlik olsun.

“Məğlubiyyət–Qələbə” “Qələbə–Məğlubiyyət” tərzindən pisdır, çünki heç bir meyarı yoxdur, heç bir tələbi, ümidi, gələcəklə bağlı heç bir gözləntisi yoxdur. “Məğlubiyyət–Qələbə” mentalitetli adamlar, adətən, qarşı tərəfi razı salmağa, qəlbini almağa meyillidir. Onların gücü başqalarının onları tanımasında, yaxud onların hərəkətlərini bəyənməsindədir. Öz hiss və inamlarını ifadə etməyə onlarda cəsərat çatmır, onlar asanlıqla güclü adamların təsiri altına düşürlər.

“Məğlubiyyət–Qələbə” düşüncəsi ilə danışıqlar aparmaq kapitulyasiyadır – təslim olmaq, yaxud geri çəkilmək deməkdir. Bu cür mentalitetlə rəhbərlik üsulu qanunsuzluğa yol vermə, səhlənkarlıq adlanır. “Məğlubiyyət–Qələbə” ruhunda düşünmək “yaxşı oğlan” olmaq deməkdir, hətta bu “yaxşı oğlan” finişə hamıdan sonra çatsa da.

“Qələbə–Məğlubiyyət” tipli adamlar “Məğlubiyyət–Qələbə” tipli adamları xoşlayır, çünki “onların hesabına” yaşaya bilirlər. Güclülərə başqasının zəifliyi xoş gəlir, çünki bu zəiflik onlara üstünlük qazandırır. Zəiflərin zəifliyi güclüləri daha da güclü edir.

Amma problem odur ki, “Məğlubiyyət–Qələbə” düşüncəli adamlar bir çox hiss və istəklərini ürəklərində basdırırlar. İfadə olunmamış hisslər

isə heç vaxt ölmür, onlar “diri-diri” basdırıldığından, sonralar daha dəhşətli formada təzahür edir. “Məğlubiyyət–Qələbə” mentalitetinin altında əzilən neqativ emosiyalar, dərin məyusluq və illüziyaların dağılması tez-tez psixosomatoloji xəstəliklərə, xüsusən, nəfəs və əsəb orqanlarında, həmçinin qan dövranı sistemində xəstəliklərə səbəb olur. Hədsiz qəzəb, hiddət, kiçik təhriklərə qeyri-adekvat reaksiya və sinizm – əzilmiş emosiyaların digər təzahürləri bunlardır.

Əgər insan, yuxarıdakı səbəblər üzündən daimi olaraq emosiyalarını saxlamağa çalışırsa, bu, onun özünə qiymət verməsinə də, sonda isə başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərinin keyfiyyətinə də təsir edir.

“Qələbə–Məğlubiyyət” və “Məğlubiyyət–Qələbə” mövqələrinin hər ikisi qeyri-effektivdir, çünki onlar şəxsiyyətin zəifliyinə əsaslanır. “Qələbə–Məğlubiyyət” mövqeyi qısa müddət ərzində müəyyən nəticələr verə bilər, çünki o, tez-tez qalib gəlmək istəyənin güc və istedadına əsaslanmaqla bilir. “Məğlubiyyət–Qələbə” mövqeyi isə zəifdir və əvvəldən xaotik başlanır.

Bir çox müəssisə rəhbərləri, menecerlər, valideynlər sanki tərəddüd içində vurnuxur – “Qələbə–Məğlubiyyət” mövqeyi ilə (başqalarının maraqlarına laqeyd olmaq) “Məğlubiyyət–Qələbə” mövqeyi (hər şeyi bağışlamağa hazır olmaq) arasında saat kəfgiri kimi ora-bura yellənirlər. Elə ki, qarışıqlığa, başıpozuqluğa, məqsəd yoxluğuna və intizamsızlığa dözmürlər, onda bu adamlar “Qələbə–Məğlubiyyət” mövqeyinə çəkilir, orada o qədər qalırlar ki, günah hissi onların qətiyyətini partladır və onları “Məğlubiyyət–Qələbə” mövqeyinə tərəf dartır – burada isə o qədər qalırlar ki, qəzəb və hiddət yenidən onları “Qələbə–Məğlubiyyət” mövqeyinə çəkir.

“Məğlubiyyət–Məğlubiyyət”

“Qələbə–Məğlubiyyət” tipli iki adam, yəni iki qətiyyətli, inadkar və egoist adam qarşılıqlı olaraq bir-birinə təsir edəndə “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” nəticəsi labüd olur. İkisi də uduzur. Sonra bir-birinə düşmən kəsilir, əvəz çıxmaq, haqq-hesab çəkmək istəyirlər, amma görmək istəməzlər ki, öldürmək elə özünəqəsdədir, intiqam isə ikitərəfli qılıncdır.

Bir boşanma prosesi barədə eşitmişdim. Prosesdə hakim qərara alıb ki, ər bütün əmlakını satmalı, əldə etdiyi məbləğin yarısını arvadına verməlidir. Qərara uyğun olaraq, ər 10 min dollarlıq avtomaşınını 50 dollara satıb, 25 dollarını arvadına verib. Arvadı bu məbləğə etiraz edəndə məhkəmə icraçısı vəziyyəti öyrənib və müəyyən edib ki, bütün yerdə qalan əmlak da bu cür satılıb.

Bəzi adamlar düşmən obrazına o qədər aludə olurlar, başqa adamın davranışı onları o qədər məşğul edir ki, həmin adamı məğlub etmək arzusundan başqa həyatda daha heç nə görmürlər – hətta bu, öz məğlubiyyətləri bahasına başa gəlsə də. “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” iki tərəfin münaqişə fəlsəfəsidir, müharibə fəlsəfəsidir.

“Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” həm də daxili oriyentasiyadan məhrum, başqalarının da bədbəxt olmağını istəyən bədbəxt və yüksək dərəcədə asılı olan insanın fəlsəfəsidir. “Əgər heç kim heç vaxt qalib gəlmirsə, demək, məğlub olmaq heç də pis deyil”.

“Qələbə”

Geniş yayılmış başqa bir alternativ sadəcə “Qələbə” çalmaq haqqında fikirləşməkdir. “Qələbə” mentalitetli adamlar kiminsə hökmən məğlub olmasını istəmirlər. Onlar üçün bunun əhəmiyyəti yoxdur. Onlar üçün əhəmiyyətli odur ki, istədiklərini əldə etsinlər.

Rəqabət və mübahisəyə lüzum yoxdursa, “Qələbə” düşüncəsi, yəqin ki, gündəlik danışıqlarda daha geniş yayılmış yanaşmadır. “Qələbə” mentalitetli insan öz maraqlarının müdafiəsi barədə düşünür – qoy başqası da öz maraqları haqda düşünsün.

Hansı variant daha yaxşıdır?

Yuxarıda təsvir olunmuş beş fəlsəfədən hansı daha effektivdir – “Qələbə–Qələbə”, “Qələbə–Məğlubiyyət”, “Məğlubiyyət–Qələbə”, “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət”, yoxsa “Qələbə”? Cavab belədir: bu, şəraitdən asılıdır. Əgər siz futbol matçında qalib gəlirsinizsə, bu o deməkdir ki, hansısa komanda məğlub olur. Əgər siz şirkətin bir regional bölməsində çalışırsınızsa, həmin bölmə şirkətin başqa bir regional bölməsindən əhəmiyyətli dərəcədə uzaqda yerləşirsə və bu bölmələr

arasında heç bir funksional əlaqə yoxdursa, ola bilsin, siz biznesi canlandırmaq üçün “Qələbə–Məğlubiyyət” mentaliteti ilə hərəkət edib həmin bölmə ilə rəqabətə girmək istəyərsiniz. Amma “Bermuda doğru!” reysində olduğu kimi, ya da maksimum uğur qazanmaq üçün adamlar, ya da bir qrup adam arasında əməkdaşlıq lazım olanda siz şirkət içində “Qələbə–Məğlubiyyət” şəraiti yaratmaq istəməzdiniz.

Əgər siz yaranmış münasibətləri qiymətləndirirsinizsə və qələbə sizin üçün o qədər də vacib deyilsə, onda müəyyən şəraitdə həmin insana dəstək vermək üçün siz “Məğlubiyyət–Qələbə” modelini qəbul edə bilərsiniz.

– Mənim istəyim bizim münasibətlər qədər əhəmiyyətli deyil. Gəlin, bu dəfə siz deyəni edək.

Görsəniz ki, qalib gəlmək üçün elə vaxt və qüvvə sərf etmək lazım gəlir ki, bundan daha əhəmiyyətli dəyərlərə ziyan dəyir, onda “Məğlubiyyət–Qələbə” yanaşmasından istifadə edə bilərsiniz. Bəlkə bu uduş ona dəyməz.

Bəzən ola bilər ki, siz “Qələbə” modelində israrlısınız, qalib gəlmək istəyirsiniz və sizin qələbəniniz başqalarına necə təsir edəcəyi sizi elə də maraqlandırmır. Məsələn, əgər uşağınızın həyatı təhlükədədirsə, onda başqa adamlar, yaxud şərait sizi çox az maraqlandırır. Amma o həyatı xilas etmək olduqca vacibdir.

Beləliklə, ən yaxşı seçim gerçək situasiyadan asılıdır. Çətinlik ondadır ki, situasiyanı dəqiq qiymətləndirmək lazımdır və hər dəfə “Qələbə–Məğlubiyyət”, yaxud başqa bir ssenarini tətbiq etməyə çalışmaq lazım deyil. Situasiyaların əksəriyyəti, əslində, qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyinin davamıdır və “Qələbə–Qələbə” modeli o beşliyin içində yaşamağa qabil olan əsl yeganə alternativdir.

“Qələbə–Məğlubiyyət” mentaliteti həyat qabiliyyətli deyil, çünki sizinlə qarşıdurmada mən lap qalib kimi görünsəm də, əvəzində sizin hissləriniz, mənə olan münasibətiniz və bizim qarşılıqlı münasibətlərimiz zədələnib. Məsələn, əgər mən sizin şirkətə mal göndərirəmsə və danışıqlarda öz şərtlərimi müdafiə edib uduramsa, demək, bu gün mən nə

istəyirəmsə onu alıram. Amma siz gələn dəfə mənə müraciət edəcəksinizmi? Əgər siz mənimlə yenidən iş görmək istəmirsinizsə, onda mənim qısamüddətli “Qələbə”m əslində uzunmüddətli “Məğlubiyyət”ə çevriləcək. Beləliklə, uzunmüddətli perspektivdə qarşılıqlı asılılıq şəraitində “Qələbə–Məğlubiyyət” modeli “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” modelinə çevrilir.

Əgər mən “Məğlubiyyət–Qələbə” modelini qəbul etməyə məcburamsa, onda elə görünə bilər ki, siz istədiyinizi o saat alırsınız. Amma bu, mənim sizinlə işləməyimə, müqaviləyə əməl etməyimə necə təsir edəcək? Ola bilsin, əvvəllər olduğu kimi, mən öz işimlə sizi daha razı salmağa çalışmayacağam. Ola bilsin, bütün gələcək danışıqlarımıza bu görünməz çapıqlarla gələcəyəm. Mənim sizə və şirkətinizə münasibətim biznes əlaqələrində olduğum başqa adamların da qulağına çatacaq. Beləliklə, biz yenidən “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” situasiyasındayıq, bu isə, aydındır ki, heç bir şəraitdə həyat qabiliyyətli deyil.

Əgər mən fikrimi öz “Qələbə”m üzərində cəmləyir və sizin fikrinizə qarşı sadəcə laqeydəmsə, onda aramızda heç bir qarşılıqlı münasibət üçün əsas ola bilməz.

Əgər qarşılıqlı təsir hər ikimizə qələbə gətirmirsə, demək, uzunmüddətli perspektivdə ikimiz də uduzuruq. Buna görə qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyində yeganə real alternativ “Qələbə-Qələbə”dir.

Bir dəfə pərakəndə dükənlər şəbəkəsinin prezidenti olan bir müştərimlə işləyirdim. O mənə dedi:

– Stiven, bu “Qələbə-Qələbə” ideyası cəlbedicidir, amma həddən artıq idealistdir. Bizim sərt, real biznes dünyamız belə deyil. Hər yanda “Qələbə-Məğlubiyyət” qaydaları işləyir, əgər sən buna əməl etməsən, sıradan çıxmalı olacaqsan.

– Yaxşı, – dedim, – onda siz müştərilərinizə qarşı “Qələbə–Məğlubiyyət” prinsipini tətbiq edin. Bu, praktik yanaşma olar?

– Əlbəttə, yox, – dedi.

– Bəs niyə yox?

– Onda mən müştərilərimi itirəcəyəm.

– Onda “Məğlubiyyət–Qələbə” yanaşmasını tətbiq edin və dükanınızı kiməsə hədiyyə verin. Bu, praktik olar?

– Yox. Onda da gəlir olmaz – missiyamızı yerinə yetirə bilmərik.

Müxtəlif alternativləri müzakirə edəndən sonra aydın oldu ki, “Qələbə–Qələbə” prinsipi, doğrudan da, yeganə praktik yanaşmadır.

– Məncə, müştərilərə münasibətdə bu, yeganə yanaşmadır, – prezident dedi. – Amma təchizatçılara yaramaz.

– Siz ki təchizatçıların müştərisisiniz, – dedim. – Niyə eyni prinsipi burada da tətbiq etmirsiniz?

– Yaxşı, qoy sizə bir misal çəkim, – müsahibim dedi. – Biz bu günlərdə ticarət mərkəzinin sahibləri ilə kirayə müqaviləmizin şərtlərinə dair danışıqlar apardıq. Biz “Qələbə–Qələbə” modelinin üstündə durduq. Açıq, sağlam, sakit danışıqlarımız oldu. Amma onlar bizim mövqeyimizi zəif və barışdırıcı hiss edib yaman aldatdılar bizi.

– Aydındır. Bəs onda niyə “Məğlubiyyət–Qələbə” prinsipinə razılaşdınız?

– Onu kim dedi? Biz “Qələbə–Qələbə” prinsipini əsas götürdük.

– Bir dəqiqə, axı, siz dediniz ki, sizi aldadıblar?

– Hə, də!

– Yəni uduzmuşuz, da.

– Düzdür.

– Onlar isə udub.

– Bəli.

– Onda bunun adı nədir?

Birdən, onun “Qələbə–Qələbə” hesab etdiyi prinsipin, əslində, “Məğlubiyyət–Qələbə” olduğunu başa düşüb, prezident dəhşətə gəldi.

Sonra biz onunla “Məğlubiyyət–Qələbə” yanaşmasının uzunmüddətli təsirini – dilxorçuluq, pərtlik, ələ salınmış dəyərlər, münasibətlər altından baş qaldıran inciklik hissini – təhlil edəndə belə bir nəticəyə gəldik ki, bu, əslində, hər iki tərəf üçün məğlubiyyət olub.

Əgər mənim müştərim həqiqətən “Qələbə–Qələbə” münasibətinə köklənsəydi, bir az çox ünsiyyət edər, ticarət mərkəzinin sahiblərini diqqətlə dinləyər, sonra cəsarətlə öz fikrini bildirərdi. O, səbirlə danışıqları “Qələbə–Qələbə” ruhunda davam etdirər, sonda iki tərəfi də razı salan qərar qəbul olunardı. Həmin qərar, həmin Üçüncü Alternativ sinergetik ola bilərdi, özü də tərəflərdən heç biri ayrılıqda buna ağıl işlədə bilməzdi.

“Qələbə–Qələbə,

yaxud Əlaqəyə girməmək”

Tərəflərin ikisi də sinergetik qərara gələ bilmirsə – ikisinin də razılaşdığı bir qərara gələ bilmirsə – onlar “Qələbə–Qələbə” prinsipinin daha yüksək səviyyəsi olan “Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək” prinsipini əsas götürə bilərlər.

“Əlaqəyə girməmək” mahiyyətə o deməkdir ki, əgər biz ikimizə də fayda gətirən qərar qəbul edə bilmiriksə, razılaşırıq ki, əvvəlki sazişdən imtina edək və birlikdə heç bir iş görməyək – “Əlaqəyə girməmək” budur. Heç bir gözləntimiz yox, heç bir müqavilə imzalanmır. Mən sizi işə götürmürəm, yaxud öhdəlik qəbul edib altından qol çəkmirik, çünki aydındır ki, bizim dəyərlərimiz, yaxud məqsədlərimiz prinsipə fərqlənir. Yaxşı olar ki, bu lap əvvəldən başa düşülsün, sonradan yox, çünki tərəflər məyus olurlar ki, istəklərini reallaşdıra bilmədilər.

Əgər beyninizdə mümkün variant kimi “Əlaqəyə girməmək” modeli varsa, onda özünüzü azad hiss edirsiniz, çünki adamlarla manipulyasiya etməyə, öz ideyalarınızı təklif etməyə, hər şeyi istədiyiniz məcraya yönəltməyə sizin ehtiyacınız yoxdur. Siz açıq danışa bilərsiniz. Siz hər bir mövqenin altında yatan motivləri, doğrudan da, başa düşməyə çalışa bilərsiniz.



İxtiyarınızda mümkün variant kimi “Əlaqəyə girməmək” prinsipi varsa, siz səmimi deyə bilərsiniz: “Mən yalnız “Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə gəlirəm. Mən qalib gəlmək istəyirəm. İstəyirəm ki, siz də qalib gələsiniz. Dediyyəmin üstündə durub baş verənlərə qarşı sizdə neqativ münasibət yaratmaq istəmirəm, çünki bütün bu nəticələr üzə çıxacaq və münasibətlərimizin pisləşməsinə aparacaq. Digər tərəfdən, düşünürəm ki, mənim uduzduğum halda siz qalib gəlib özünüzü yaxşı hiss edəsiniz. Gəlin, “Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə işləyək. Gəlin, məhz bu prinsipi həyata keçirək. Əgər alınmasa, gəlin, razılaşaq ki, heç bir saziş bağlamayacağıq. İkimizi də razı salan qərar qəbul etmək və həyata keçirmək mümkün deyilsə, onda yaxşı olar ki, heç bir qarşılıqlı əlaqəyə girməyək. Bəlkə, nə vaxtsa sonra birlikdə bir iş görə bildik”.

“Qələbə–Qələbə”, yaxud “Əlaqəyə girməmək” konsepsiyası ilə tanışlıqdan bir müddət sonra, kompüter texnologiyası üçün proqram təminatı hazırlayan kiçik bir şirkətin prezidenti öz təəssüratlarını mənimlə bölüşdü.

– Biz yeni proqram hazırladıq, beş illik müqavilə ilə bir banka satdıq. Bank bu proqrama keçməli idi. Bankın prezidenti razı idi, amma onun işçiləri bu qərardan o qədər də məmnun deyildilər.

Təxminən bir aydan sonra, bankın prezidenti dəyişdi. Yeni prezident mənimlə görüşdü, dedi: “Bu proqramla mən özümü o qədər də rahat hiss eləmirəm. Nəsə bir qarmaqarışıqlıq var. Əməkdaşlar da hamısı deyir ki, bu proqramla onlarda heç nə alınmır. Mən də hiss edirəm ki, bu saat onlara təzyiq göstərə bilmərəm”.

Mənim şirkətim həmin vaxt ciddi maliyyə çətinlikləri ilə üzləşmişdi. Bilirdim ki, bütün hüquqi əsaslarım var ki, qarşı tərəfin müqavilənin şərtlərinə əməl etməyinə təkid edim. Amma mən artıq “Qələbə–Qələbə” prinsipinə inanırdım. Ona görə də, prezidentə dedim: “Bizim müqaviləmiz var. Sizin bank proqramı və ona keçmək üçün lazım olan xidmətlərimizi almağa zəmanət verib. Amma görürük ki, siz bu müqavilə ilə o qədər də razı deyilsiniz. Ona görə də gəlin belə eləyək: biz müqaviləni və köçürdüyünüz pulu sizə qaytarırıq. Amma gələcəkdə

haçansa sizə yeni proqram təminatı lazım olarsa, lütfən, bizə müraciət edin”.

Mən özüm 84 min dollarlıq müqavilədən imtina etdim. Bu, demək olar ki, maliyyə intiharı idi. Amma hiss edirdim ki, əgər bu prinsip doğrudursa, gələcəkdə bu məbləğ nəinki qayıdacaq, hələ qazanc da gətirəcək.

Üç ay sonra, bankın prezidenti zəng edib dedi: “Biz bank sisteminin bazasında dəyişiklik etməyə hazırlaşırıq. İstəyirik bunu siz edəsiniz.” O mənimlə 240 min dollarlıq müqavilə imzaladı.

Qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyi şəraitində “Qələbə–Qələbə” prinsipindən aşağı hər hansı seçim zəif və iqtidarsız olacaq, uzunmüddətli münasibətlərə neqativ təsir göstərəcək. Bu təsirin qiyməti ciddi nəzərə alınmalıdır. Qarşılıqlı uduş situasiyasına gələ bilmirsinizsə, onda ən yaxşı alternativ variant “Əlaqəyə girməmək” prinsipi olur.

“Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək” prinsipi ailə münasibətlərində böyük emosional sərbəstlik verir. Əgər ailə üzvləri hamının xoşlayacağı bir videoya baxmaqda razılığa gələ bilmirlərsə, “kimsə məmnun qalacaq, kimsə yox” variantındansa, onlar, sadəcə olaraq, nəsə başqa bir şeylə məşğul olmalıdırlar – “Əlaqəyə girməməlidirlər”.

\* \* \*

Bir dostumun uşaqları bir neçə ildir ki, xorda oxuyur. Uşaqlar balaca olanda anaları özü musiqi seçir, kostyum tapır, fortepianoda müşayiət edir, çıxışları da özü idarə edirdi.

Uşaqlar böyüdükcə onların musiqi zövqü dəyişdi, repertuar və kostyum seçimində indi onlar da iştirak etmək istəyirdilər. Onları idarə etmək çətinləşirdi.

Çoxillik ifa təcrübəsinə əsasən dostum inanırdı ki, o daha çox həmişə çıxış etdikləri qocalar evində yaşlı adamların zövq və istəklərini başa düşür, ona görə də uşaqların bir çox ideyalarını yersiz hesab edirdi. O, eyni zamanda uşaqların da özünüifadə tələbatını və qərar qəbul edəndə iştirak etmək istədiklərini başa düşürdü.

Ona görə də dostum “Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək” prinsipini əsas götürdü. Uşaqlarına dedi ki, onlarla elə bir razılıq əldə etmək istəyir ki, hamı razı qalsın, əks təqdirdə ailə üzvləri hər biri öz istedadını ayrı-ayrılıqda göstərməli olacaq. Nəticədə “Qələbə–Qələbə” razılaşması üzrə işləyəndə hər biri hiss və ideyalarını ifadə etməkdə özünü sərbəst hiss etdi, bildi ki, hətta razılaşma olmasa belə emosional cəhətdən heç nə heç kəsi bağlamayacaq.

“Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək” yanaşması işgüzar əlaqələrin, ya da müəssisənin başlanğıcında daha realdır. Davamlı biznes əlaqələrində “Əlaqəyə girməmək” mövqeyi həyat qabiliyyətli olmaya və ciddi problemlər doğura bilər, xüsusən ailə biznesində, yaxud əvvəlcə dostluq münasibətləri üzərində qurulan biznesdə.

Adamlar yaxşı münasibətlər saxlamaq istəyəndə hətta “Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə danışıqlar da, “Qələbə–Məğlubiyyət”, yaxud “Məğlubiyyət–Qələbə” ruhunda düşünərək bəzən bir neçə il dalbadal güzəştə gedirlər. Bu həm belə adamların özü, həm də biznesləri üçün ciddi problemlər yaradır, xüsusən əgər rəqiblər “Qələbə–Qələbə” və sinerjiya yanaşması əsasında hərəkət edirlərsə.

“Əlaqəyə girməmək” variantı yoxdursa, bir çox belə bizneslər sadəcə ya tamam dağılır, ya da onları peşəkar menecerlərin idarəsinə vermək lazım gəlir. Təcrübə göstərir ki, əgər lap əvvəldən nəticədə “Əlaqəyə girməmək” situasiyasının baş vermə mümkünlüyü nəzərə alınarsa və münasibətlərə xələl vurmada biznesin inkişaf edə bilməsi üçün alqı-satqı müqaviləsinə oxşar müvafiq saziş tərtib olunarsa, ailə biznesi, ya da dostluq münasibətləri üzərində qurulan bizneslər daha uğurlu olur.

Şübhəsiz, bir çox hallarda “Əlaqəyə girməmək” yanaşması sadəcə mümkün deyil. Mən “Əlaqəyə girməmək” prinsipini əsas tutub öz uşağımdan, yaxud arvadımdan imtina edə bilmərəm (madam ki, lazımdır, onda yaxşı olar ki, “Qələbə–Qələbə” yanaşmasının aşağı forması olan güzəşt variantını seçəsən). Amma bir çox hallarda “Qələbə–Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək” yanaşması ilə uğurlu danışıqlar aparmaq mümkündür, çünki o, hədsiz sərbəstlik verir.

“Qələbə–Qələbə” yanaşmasının

beş ölçüsü

“Qələbə–Qələbə” yanaşması ruhunda düşünmək şəxsiyyətlərarası liderlik vərdişidir. O başqa adamlarla münasibətlərimizdə özünüdərk, təsəvvür, vicdan və müstəqil iradə kimi unikal insan xüsusiyyətlərindən istifadəni nəzərdə tutur. O, qarşılıqlı təlimi, qarşılıqlı təsiri və qarşılıqlı faydanı nəzərdə tutur.

Qarşılıqlı fayda götürmək üçün öz məqsədlərinə çatmaqda əzm və iradə necə lazımdırsa, başqalarının maraqlarına diqqətli münasibət göstərmək də lazımdır, xüsusən, əgər “Qalib–Məğlub” mentalitetli adamlarla iş görürsünüzsə.

Bu vərdiş şəxsiyyətlərarası liderlik prinsipini buna görə nəzərdə tutur. Effektiv şəxsiyyətlərarası liderlik üçün uzaqgörənlik, proaktiv təşəbbüs, həmçinin prinsiplərə əsaslanan şəxsi liderlikdən gələn təhlükəsizlik hissi, özünəinam, oriyentasiyalılıq, ağıl və güc tələb olunur.

“Qələbə–Qələbə” prinsipi bütün qarşılıqlı münasibətlərimizdə uğurun əsasını təşkil edir və həyatın beş qarşılıqlı asılılıq ölçüsünü əhatə edir. O, xarakterlə başlayır, münasibətlərə doğru gedir, bu münasibətlərdən isə razılışmalar meydana gəlir. Bu elə mühitdə yetişir ki, onun quruluş və sistemi “Qələbə–Qələbə” yanaşmasına əsaslanır. Bu prinsipə proses də daxildir, çünki “Qələbə–Məğlubiyyət”, yaxud “Məğlubiyyət–Qələbə” yanaşması vasitəsilə “Qələbə–Qələbə” məqsədinə çatmaq mümkün deyil.

Aşağıda təqdim etdiyimiz diaqram bu ölçülərin bir-biri ilə necə bağlı olduğunu göstərir.

Gəlin, hər bir ölçünü ayrılıqda nəzərdən keçirək.

**Xarakter.** Xarakter “Qələbə–Qələbə” prinsipinin təməlidir, bütün yerdə qalanlar bu əsas üzərində inşa edilir. “Qələbə–Qələbə” paradigması üçün xarakterin üç xüsusiyyəti çox vacibdir.

**Bütövlük.** Yuxarıda bütövlük haqqında danışanda bu keyfiyyəti öz şəxsiyyətimizə verdiyimiz dəyər kimi müəyyən etdik. Birinci, İkinci və Üçüncü Vərdişlər bütövlüyümüzü – şəxsiyyətimizin vəhdətini inkişaf

etdirməyə, qoruyub saxlamağa kömək edir. Əgər dəyərlərimizi dəqiq müəyyən ediriksə və hər gün bu dəyərləri nəzərə alaraq öz hərəkətlərimizi proaktiv təşkil ediriksə, onda biz vəd və öhdəliklərimizi yerinə yetirərək özünüdərək hissimizi və müstəqil iradəmizi inkişaf etdiririk.

Qələbənin nədən ibarət olduğunu və daxili dəyərlərimizə necə uyğun gəldiyini dəqiq və ətraflı təsəvvür etməsək, həyatımızda qələbə yanaşmasını gerçəkləşdirmək mümkün deyil. Əgər öz üzərimizə – həm özümüzə, həm də başqalarına münasibətdə – öhdəlik götürə və yerinə yetirə bilmiriksə, onda bu öhdəliklər mənasız olur. Bunu biz də, başqaları da bilir. Onlar qeyri-səmimiliyi hiss edir, ehtiyatlı olurlar və müdafiə mövqeyi seçirlər. İnanmaq üçün təməl olmur və “Qələbə–Qələbə” qeyri-effektiv, səthi bir yanaşmaya çevrilir. Bu təməlin guşə daşı isə bütövlükdür.

Yetkinlik. Yetkinlik cəsarət və həssaslıq arasında balansdır. İnsan öz hisslərini və inamını cəsarətlə ifadə edə bilirsə, eyni zamanda mü sahibinin hiss və inamına qarşı həssas ola bilirsə – xüsusən, mövzu hər iki tərəf üçün mühüm əhəmiyyət kəsb etdikdə – o insan yetkindir.

İşə qəbul olunanda, xidmət yerində irəli çəkildə və ixtisası artırmaq məqsədilə keçirilən psixoloji testləri təhlil etsəniz, görərsiniz ki, onlar hamısı elə tərtib olunub ki, məhz insanın belə bir yetkinliyini qiymətləndirmək mümkün olsun. Bunu müxtəlif cür adlandırmaq olar: eqonun (şəxsiyyətin) gücü və empatiya (şəfqət, hüsn-rəğbət) balansı, özünəinam və başqalarına hörmət balansı, insanlara qayğı və öhdəlikləri yerinə yetirmək qayğısı (transaksiya təhlilində “Mən yaxşıyam – sən yaxşısan”) arasında balans, yaxud 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 (menecment sxemində); bütün bunların arxasında bir keyfiyyət durur – cəsarət və həssaslıq balansı.

Bu keyfiyyətə hörmət insanların qarşılıqlı əlaqələri, idarəetmə və liderliyə aid nəzəriyyənin fərqləndirici cəhətidir. Bu keyfiyyət P/PC (Production – Production Capacity) balansının təcəssümüdür. Cəsarət “qızıl yumurta” əldə etməyə çalışırsa, həssaslıq bu yumurtanı əldə etməyə kömək edənlərin uzunmüddətli rifahı üçün səy göstərir.

Liderliyin əsas vəzifəsi bütün iştirakçılar üçün yaşayış səviyyəsini və keyfiyyətini yüksəltməkdir.

Bir çoxları dixotomik (ikili) düşüncəyə malikdir, yəni “ya – ya da”. Onlar hesab edirlər ki, əgər siz gözəlsinizsə, demək, sərt deyilsiniz. Amma “Qələbə–Qələbə” paradigması həm xoşagələndir, həm də sərtidir. O, “Qalib–Məğlub” paradigmasından iki dəfə sərtidir. Əgər “Qələbə–Qələbə” yanaşmasına üstünlük verirsinizsə, siz yalnız xoşagələn yox, həm də cəsarətli olmalısınız. Yalnız başqalarına qarşı həssas olmalı deyil, həm də özünüə inanmalısınız. Yalnız diqqətli və qayğıkeş yox, həm də cəsur olmalısınız. Cəsarət və həssaslıq arasındakı bu balans nail olmaq əsl yetkinliyin mahiyyəti və “Qələbə–Qələbə” prinsipinin əsasıdır.

Əgər mən cəsarətliyəmsə, amma həssaslığım yoxdursa, onda mənim düşüncəmi hansı tipə aid etməli? “Qələbə–Məğlubiyyət” tipinə. Mən güclü xarakter və şəxsi maraq nümayiş etdirirəm. Mən öz inamımı cəsarətlə müdafiə edirəm, amma sizinkini az nəzərə alıram.

Özümdə daxili yetkinlik və emosional gücün yoxluğunu kompensasiya etmək üçün vəzifə və səlahiyyətlərimdən, diplomumdan, işlədiyim şirkətin adından, nüfuzlu təşkilatların üzvü olduğumdan istifadə edə bilərəm.

Əgər həssas, amma cəsarətsiz adamamsa, “Məğlubiyyət–Qələbə” ruhunda düşünəcəyəm. Sizin inam və istəklərinizin təsirinə o qədər düşəcəyəm ki, öz inamımı, öz istəyimi ifadə və müdafiə etməyə cəsarətim çatmaz.

“Qələbə–Qələbə” mentaliteti üçün eyni zamanda mütləq böyük cəsarət və böyük həssaslıq lazımdır. Bu balans əsl Yetkinliyin əlamətidir. Bu balans varsa, mən dinləyə, həssaslıqla başa düşə, eyni zamanda öz mövqeyimi cəsarətlə müdafiə edə bilərəm.

Yetərlilik mentaliteti. Xarakterin, “Qələbə–Qələbə” prinsipinin inkişafı üçün zəruri olan üçüncü xüsusiyyəti Yetərlilik Mentalitetidir – bu paradigmaya görə, dünyada hamıya hər şey yetir, hər kəsə hər şey kifayətdir.

Adamların əksəriyyəti “Yetərsizlik Mentaliteti” adlandırdığım ssenari ilə proqramlaşdırılıb. Belə adamlar həyata elə baxırlar ki, elə bil bircə piroq var, hər kəs də çalışır ki, o bircə piroqdan daha çox yesin. Əgər kimsə piroqdan özünə daha böyük parça kəssə, qalanlarına yetməz, az çatar. Yetərsizlik Mentaliteti sıfır məbləğinin paradıqmasıdır.

Yetərsizlik Mentalitetinin daşıyıcıları üçün nüfuzu, etibar, səlahiyyət, yaxud qazancı hətta bunları əldə etməkdə onlara kömək edənlərlə də bölüşmək, paylaşmaq çətin olur. Başqalarının uğurunu da bunlar çətin həzm edir – bəzən hətta bu uğur ailə üzvlərinin, ya da yaxın dostlarının, yaxud həmkarlarının olsa da. Kiməsə xüsusi diqqət verilsə, ya da kimsə gözlənilmədən nəşə əldə edərsə, yaxud kimsə hansısa bir kəşf eləyib, nailiyyət qazanırsa, Yetərsizlik Mentalitetinin daşıyıcıları elə bilirlər ki, bu onlardan gedir.

Ola bilsin, başqalarının nailiyyətinə sözdə məmnun olduğunu deyərlər, amma daxilən onları parçalamağa hazır olurlar. Öz dəyəri haqqında onların təsəvvürləri başqa adamlarla müqayisəyə əsaslanır, öz gənin uğurunu müəyyən dərəcədə özlərinin məğlubiyyəti hesab edirlər. Əlaçı bir neçə nəfər ola bilər, amma “yaxşılardan yaxşısı” bir nəfər olur. “Udmaq” onlar üçün “vurmaq, əzmək”dir.

Yetərsizlik Mentalitetində olan adamlar tez-tez belə bir ümidlə yaşayırlar ki, başqaları uğursuzluğa düşər ola bilər – qoy bu uğursuzluq kiçik olsun, amma elə yetərli olsun ki, bunun hesabına o öz mövqeyini qoruyub saxlasın. Belə adamlar həmişə özünü başqaları ilə müqayisə edir, həmişə yarışirlar. Bütün səylərini ona yönəldirlər ki, şeylərə, yaxud adamlara sahib olsunlar, bu yolla öz ləyaqətlərini yüksəlsinlər.

Onlar istəyirlər ki, ətrafda hamı onların dediyi ilə oturub-dursun. Tez-tez çalışırlar ki, ətrafdakılar da onlara bənzəsin, öz ətrafına yalnız yaltaqları yığırlar ki, onların sözünün qabağında söz deyən olmasın, ətrafdakılar onlardan zəif olsun.

Yetərsizlik Mentalitetində olanlar üçün bacarıq və qabiliyyətləri ilə bir-birini tamamlayan işçilərin komandasında işləmək çətinidir. Fərq onlar üçün subordinasiyanın və qeyri-loyallığın pozulmasıdır.

Yetərlilik Mentaliteti isə daxili, şəxsi ləyaqət və özünəinam hissindən irəli gəlir. Bu paradigmaya görə, dünyada hər kəsə hər şey yetərlidir, hər şey kifayətdir. Nüfuzu, qazancı, qərarların qəbul edilməsində iştirak etmək hüququnu bölmək qabiliyyəti bunun nəticəsidir. Yaradıcılıq üçün yeni variantlar, alternativ və imkanlar açılır.

Birinci, İkinci və Üçüncü Vərdişlərin şərtləndirdiyi şəxsi sevinc, həzz və məmnunluğu Yetərlilik Mentaliteti üzə çıxarır, başqa adamların nadir keyfiyyətlərini, daxili oriyentasiya və proaktiv təbiətini qiymətləndirir, alqışlayır. Bu mentalitet qarşılıqlı təsir münasibətlərinin pozitiv inkişafı üçün hədsiz imkanların mövcudluğunu qəbul edir və Üçüncü Alternativ yaradır.

İctimai Qələbə başqa adamlar üzərində qələbə çalmaq deyil. O, effektiv qarşılıqlı əlaqədə hər kəsə qarşılıqlı fayda gətirən uğurdur. İctimai Qələbə kollektiv iş, bir-biri ilə ünsiyyət, eyni adamların ayrı-ayrılıqda yarada bilmədiyi, amma birlikdə yaratdığıdır. Nəhayət, İctimai Qələbə Yetərlilik Mentaliteti paradigmasının törəməsidir.

Bütövlük, yetkinlik və Yetərlilik Mentaliteti ilə zəngin olan xarakterə orijinallıq, təbiilik xasdır və insanların qarşılıqlı əlaqələrində hər hansı metodun olmağında (ya da olmamağında) bunun daha böyük əhəmiyyəti var.

“Qələbə–Məğlubiyyət” tipli adamlarda “Qələbə–Qələbə” xarakterini inkişaf etdirmək üçün xüsusilə faydalı hesab etdiyim bir üsul vardır. Bu həmin tip adamların “Qələbə–Qələbə” mentalitetinin əsl daşıyıcıları ilə ünsiyyətidir. Adamlar “Qələbə–Məğlubiyyət”, yaxud başqa ssenarilərlə proqramlaşdırılırlar və eyni mentalitetli adamlarla müntəzəm ünsiyyətə girməli olanda “Qələbə–Qələbə” fəlsəfəsinin təsirini görmək və hiss etmək onlara az müyəssər olur. Ona görə də mən, məsələn, Ənvər Sadatın ruhlandırıcı avtobiografiyası olan “Mən özümü axtarıram” kitabını oxumağı, “Alovlular arabalar” filminə, yaxud “Səfillər” pyesinə baxmağı tövsiyə edirəm – bunlar sizə “Qələbə–Qələbə” modelinin üstünlüyünü nümayiş etdirər.

Amma yadda saxlayın ki, öz daxilimizə kifayət qədər dərinləndirən nəzər salsaq, orada ssenari, proqram, əxz etdiyimiz münasibət və davranışlar



altında – öz həyatımızda “Qələbə–Qələbə” yanaşmasının və digər düzgün prinsiplərin təsdiqini görə bilərik.

### Münasibətlər

Biz öz xarakterimizə əsaslanaraq “Qələbə–Qələbə” münasibətlərini qurur və inkişaf etdiririk. İnam və Emosional Bank Hesabı (EBH) “Qələbə–Qələbə” düşüncəsinin mahiyyətidir. İnamsız, etibarsız nə yaxşı iş görsək, güzəştə getməkdir. İnamsız bir-birimizi öyrətmək, səmimi ünsiyyət qurmaq və həqiqi yaradıcılıq üçün imkan yoxdur.

Amma əgər Emosional Bank Hesabımızda bir şey varsa onda inanmaq, inandırmaq məsələsi gündəmdən çıxır. Hesabımıza kifayət qədər depozit qoymuşuq, demək, sən də, mən də bilirəm ki, bir-birimizə dərinləndən hörmət edirik. Diqqətimizi şəxsiyyətimizə, yaxud mövqeyimizə yox, işə verirəm.

Madam ki, bir-birimizə etibar edirik, demək, biz bir-birimiz üçün açıq. Hər birimiz kartları stolun üstünə qoyub açıq oynayırıq. Şeyləri müxtəlif cür gördüyümüzə baxmayaraq, mən bilirəm ki, gənc qadını təsvir edəndə siz mənim fikrimə hörmətlə yanaşsınız mənə dinləyəcəksiniz, siz isə bilirsiniz ki, yaşlı qadını təsvir edəndə mən də eynilə bu cür diqqətlə sizə qulaq asacağam. İkimiz də bir-birimizin fikrini dərinləndən başa düşməyə və Üçüncü Alternativi – sinergetik həll variantını tapmağa çalışırıq, bu, ikimiz üçün də yaxşı olar.

Emosional Bank Hesabı (EBH) zəngindir, hər iki tərəf “Qələbə–Qələbə” yanaşmasını dərinləndən qəbul edərsə, demək, münasibətlər böyük sinerjiyə üçün ideal tramplindir (Altıncı Vərdis). Belə münasibətlər nə problemləri daha az lazımlı, yaxud daha az əhəmiyyətli edir, nə də mövcud fərqləri aradan qaldırır. Amma onlar, adətən, şəxsiyyət və mövqelər arasındakı fərqlər üzərində cəmlənən neqativ enerjini aradan qaldırır və pozitiv əməkdaşlıq enerjisi yaradır, onu problemin daha yaxşı başa düşülməsinə və qarşılıqlı fayda gətirən yolla həllinə yönəldir.

Əgər belə münasibətlər yoxdursa, bəs onda necə? Əgər “Qələbə–Qələbə” mentaliteti haqqında heç nə eşitməmiş birisi ilə müqavilə

üzərində işləyirsinizsə və o şəxs “Qələbə–Məğlubiyyət” yanaşmasına, yaxud başqa bir fəlsəfəyə proqramlaşdırılıbsa, onda necə?

“Qələbə–Məğlubiyyət” mentalitetinin daşıyıcısı olan birisi ilə iş görmək zərurəti “Qələbə–Qələbə” tipli adam üçün əsl imtahandır. Hər hansı şəraitdə “Qələbə–Qələbə” nəticəsinə nail olmaq elə də asan deyil. Problemlərlə, fundamental fərqlərlə üz-üzə gəlirsən. Amma hər iki tərəf “Qələbə–Qələbə” konsepsiyasını başa düşür və ona sadıqdırsa, həm də Emosional Bank Hesabında “bir şey” yığılıbsa, bunu etmək asandır.

“Qələbə–Məğlubiyyət” paradokmasından çıxış edən birisi ilə iş görürsünüzsə, hər şeyin açarı yenə də münasibətlərdir. Öz Təsir Dairənizə istinad etməlisiniz. Siz Emosional Bank Hesabına (EBH) depozit qoyursunuz, həmin adama və onun mövqeyinə hörmət, qılıq və iltifat göstərirsiniz. Daha çox ünsiyyətdə olmağa çalışırsınız. Ona daha çox qulaq asırsınız, həm də diqqətlə qulaq asırsınız. Öz fikrinizi daha böyük cəsarətlə bildirirsiniz. Reaktiv deyilsiniz. Proaktiv olmaq üçün içinizə baş vurub, daxili mənbələrdən xarakter gücü alırsınız. Siz müxtəlif variantları o vaxta qədər izah edirsiniz ki, digəri başa düşməyə başlayır: siz, doğrudan da, istəyirsiniz ki, bu, hər ikiniz üçün uduş olsun. Bu proses özü-özlüyündə Emosional Bank Hesabına (EBH) böyük depozitdir.

Siz nə qədər güclüünüzsə, xarakteriniz bir o qədər də təbiidir, proaktivlik səviyyəniz nə qədər yüksəkdirsə, “Qələbə–Qələbə” yanaşmasına bir o qədər bağlısınız, demək, həmin adama təsiriniz də o qədər güclü olacaq. Bu, şəxsiyyətlərarası liderlik üçün əsl testdir. Bu, transaksiya (trans-təsir) liderliyindən kənara çıxıb transformasiya olunan liderliyə doğru gedir və həm iştirakçıları, həm də onların münasibətlərini dəyişir.

“Qələbə–Qələbə” bir prinsipdir və onun düzgünlüyünü öz həyatlarında görə bildikləri üçün insanların bir çoxunu bu qənaətə gətirə bilərsiniz ki, ikinizə də lazım olanın dalınca getsəniz, hər biriniz istədiyinizdən daha artığını əldə edəcəksiniz. Amma hər halda “Qələbə–Məğlubiyyət” mentalitetinə bağlı tək-tük elələri də tapılar ki, “Qələbə–Qələbə” ruhunda düşünməyə sadəcə olaraq qabil deyil. Ona görə də yadda

saxlayın ki, “Əlaqəyə girməmək” variantı həmişə var. Yaxud ola bilər ki, hərdən sizə “Qələbə–Qələbə” yanaşmasının lap aşağı forması – güzəşt də kifayət etsin.

Baş a düşmək lazımdır ki, bütün qərarlar hökmən “Qələbə–Qələbə” ruhunda olmalı deyil, hətta Emosional Bank Hesabı (EBH) zəngin olsa da. Burada da yenə münasibətlər əsasdır. Məsələn, biz sizinlə birlikdə işləyirik, siz yanıma gəlib deyirsiniz:

– Stiven, bilirəm ki, bu qərar sizin xoşunuza gəlməyəcək. İndi mənim vaxtım yoxdur ki, işin məğzini izah edim. Müzakirə açmaq da vaxt aparar. Mümkündür ki, siz bu qərarı düzgün hesab etməyəsınız. Amma çox xahiş edirəm, onu müdafiə edin”.

Əgər bizim Emosional Bank Hesabımız pozitivdirsə, mən, yəqin ki, sizi müdafiə edirəm. Ümid edəcəyəm ki, siz düz deyirsiniz, mənsə yox. Çalışacağam ki, sizin qərarınız işləsin.

Amma, əgər Emosional Bank Hesabımızda heç nə yoxdursa və əgər mən də reaktivəmsə, onda mən sizi müdafiə etməyəcəyəm. Ola bilsin, üzde sizi müdafiə edəcəyimi deyərəm, amma arxada heç bir canfəşanlıq etməyəcəyəm. Sizin qərarınızın həyata keçməsi üçün lazım olan addımı atmayacağam. Sonra deyəcəyəm ki:

– Görürsən, alınmadı. İndi nə etməyimi istəyirsən?

Əgər ifrat dərəcədə fəallıq göstərsəm, hətta qərarınızın qabağını kəsə də bilərəm, üstəlik, başqalarını da inandırmağa çalışaram ki, onlar da belə etsinlər. Ya da eləyə bilərəm ki, qərarına “qəsdən tabe olum”, yalnız siz deyəni eləyim, nəticələr üçün heç bir məsuliyyət daşımayım.

Böyük Britaniyada yaşadığım beş il ərzində gördüm ki, ölkə iki dəfə necə dərin böhran keçirdi – səbəb o idi ki, dəmiryol bələdçiləri qəsdən bütün xırda təfərrüatlara, təlimatın əhəmiyyətsiz qayda və proseduralarına əməl edirdilər.

Hər cür saziş, onun ruhunu müdafiə edən xarakter və münasibət olmadan kağızdan başqa bir şey deyil. Ona görə də “Qələbə–Qələbə”

yanaşmasına nail olmaq üçün bu yanaşmanı mümkün edən münasibətlərə ürəklə sərmayə qoymalıyıq.

## Sazişlər

Münasibətlərdən sazişlər yaranır, sazişlər isə “Qələbə–Qələbə” yanaşmasına müəyyənlik və istiqamət verir. Bəzən onları icra haqqında saziş, yaxud tərəfdaşlıq haqqında saziş adlandırırlar – uğur qazanmaq üçün səmərəli, qarşılıqlı təsir paradigmasını şaquli vəziyyətdən üfüqi vəziyyətə doğru, yuxarıdan nəzarəti özünənəzarətə doğru, mövqelərin bölünməsinə tərəfdaşlığa doğru dəyişirlər.

“Qələbə–Qələbə” sazişi qarşılıqlı asılı olan qarşılıqlı əlaqələrin geniş spektrini əhatə edir. Üçüncü Vərdisdə “yaşıl və təmiz həyət” tapşırığı verəndə belə sazişlərin mühüm bir variantını müzakirə etmişdik. İşə götürənlə işçi arasında, hansısa layihə üzərində işləyən müstəqil adamlar arasında, ümumi məqsəd uğrunda əməkdaşlıq edən insan qrupları arasında, şirkətlər və təchizatçılar arasında – nəticə əldə etmək üçün qarşılıqlı əlaqəni zəruri hesab edənlər arasında bağlanan “Qələbə–Qələbə” sazişinin quruluşunu eynilə orada saydığımız həmin beş element təşkil edir. Bu elementlər qarşılıqlı asılılıqda çalışan insanların istəklərini aydınlaşdırmaq və idarə etmək üçün effektiv yol təklif edir.

“Qələbə–Qələbə” sazişində həmin beş element aydın ifadə olunur:

Arzu olunan nəticələr (metodlar yox) hansı işin nə vaxt görülməli olduğunu müəyyən edir.

Qaydalar çərçivəsində həmin nəticələrin əldə olunacağı parametrləri (prinsipləri, siyasəti və s.) müəyyənləşdirir.

Resurslar həmin nəticələri əldə etmək üçün hansı vasitələrin lazım olduğunu müəyyən edir, yəni zəruri insan, maliyyə, texniki resurslar, yaxud təşkilati dəstək.

Məsuliyyət icra standartlarını və qiymətləndirmə müddətini müəyyən edir.

Nəticələr müəyyən edir ki, qiymətləndirmə nəticəsində – yaxşı və pis, təbii və məntiqi – nə baş verir və nə baş verəcəkdir.

Bu beş elementin mövcudluğu “Qələbə–Qələbə” sazişlərinin müstəqil yaşamasına imkan verir. Bütün bu beş sahədə əldə olunmuş qarşılıqlı anlaşma və razılıq elə bir standart yaradır ki, adamlar öz uğurlarını onunla ölçürlər.

Ənənəvi avtoritar rəhbərlik “Qələbə–Məğlubiyyət” paradigmasının nəticəsidir. Bu həm də Emosional Bank Hesabının tamamilə tükənməsinin nəticəsidir. Əgər sizin inamınız, yaxud arzu olunan nəticələr haqda ümumi təsəvvürünüz yoxdursa, onda siz daim əməkdaşın canını boğaza yığırırsınız, onun hər addımını yoxlayır, nəzarət edirsiniz. Etibarınız yoxdur, sizə elə gəlir ki, hamını nəzarətdə saxlamalısınız.

Əgər inam hesabında depozit varsa, onda hansı metoddan istifadə edərsiniz? Onların yolundan çəkilərsiniz. Əgər siz “Qələbə–Qələbə” sazişinə nail olmusunuzsa və əməkdaşlar onlardan nə gözlənildiyini dürüst bilirsə, sizin rolunuz ondan ibarətdir ki, onlar üçün kömək mənbəyi olasınız və onlardan hesabat alasınız.

Adamları mühakimə etmək əvəzinə, onlara öz-özünü mühakimə etmək imkanı vermək onların insan ruhuna təsir edən nəcib hərəkətdir. Belə yanaşma yüksək inam nöqtəyi-nəzərindən də daha düzgündür. Bir çox hallarda adamlar işlərin nə yerdə olduğunu ürəkləri ilə daha yaxşı hiss edirlər, nəinki bu barədə sənədlər xəbər verir. İnsan bəsirəti tez-tez rəsmi müşahidələrdən, yaxud ölçmələrdən daha dürüst qiymət verir.

“Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə

idarəetmə təlimi

Bir neçə il qabaq onlarla filialı olan böyük bir bankın konsultasiya layihəsində iştirak edirdim. Onlar istəyirdilər ki, biz bankın idarəetməyə dair trening proqramını qiymətləndirək və təkmilləşdirilməsinə kömək edək, çünki bank bu treninqlərə hər il 750 min dollar pul xərcləyirdi. Proqram kollec məzunlarını seçir, onlara imkan verirdi ki, yarım il ərzində müxtəlif şöələrdə on iki vəzifədə (hər vəzifədə iki həftə) çalışsınlar ki, müəssisə haqqında ümumi təsəvvürləri olsun. Məzunlar iki həftə kommersiya kreditləri şöəsində, iki həftə sənaye kreditləri şöəsində, iki həftə marketing şöəsində, iki həftə əməliyyatlar şöəsində və s.

işləyirdilər. Altı ayın tamamında stajçıları bankın müxtəlif şöbələrində menecer köməkçisi vəzifəsinə təyin edirdilər.

Bizim vəzifəmiz bu altı aylıq treninqləri qiymətləndirmək idi. İşə başlayanda məlum oldu ki, stajçılar üçün ən böyük problem onları bu və ya digər şöbəyə təyin edəndə arzu olunan nəticələr haqda dəqiq təsəvvür əldə etmələri idi.

– Proqram bitəndən sonra bu adamlar nəyi bacarmalıdırlar?

Aldığımız cavablar qeyri-müəyyən və ziddiyyətli idi. Treninq proqramı metodlara həsr olunmuşdu, nəticələrə yox. Ona görə də bankın rəhbərliyinə təklif etdik ki, məzunlara başqa bir paradıqmaya əsaslanan treninq-pilot proqramı keçsinlər – biz bu paradıqmanı “stajçıların idarə etdiyi təlim” adlandırdıq. Bu, proqramı bitirənlər üçün konkret məqsədi və onlara nail olmağın meyarlarını, həmçinin məqsədə nail olunduğu halda meydana çıxan qaydaları, resursları, məsuliyyət və nəticələri müəyyən edən “Qələbə–Qələbə” sazişi idi. Bu situasiyada nəticə o demək idi ki, stajçılar menecer köməkçisi vəzifəsinə irəli çəkilir, işləyə-İşləyə təhsilini davam etdirir və əmək haqları da kifayət qədər artır.

Məqsədlərin formalaşdırılması üçün biz bankın rəhbərliyinə əməlli-başlı təsir etməli olduq: “Sizcə, proqramı bitirənlər mühasib hesabında nəyi bilməlidirlər? Bəs marketing sahəsində? Daşınmaz əmlak borcları sahəsində?”

Bütün sahələri saydıq. Nəticədə menecerlər təxminən yüz məqsəd tərtib etdi. Sonra onları birləşdirdilər, sadələşdirdilər, ixtisar edib otuz doqquz konkret məqsəd saxladılar və onlara nail olmağın yollarını müəyyən etdilər.

Açılan imkanlar və yüksək əmək haqqı almaq perspektivi stajçıları qoyulan məqsədlərə daha tez çatmaq üçün stimul verdi. Bu həm stajçılar üçün, həm də altı ay on iki müxtəlif vəzifədə çalışmalı olan stajçılarla birlikdə şirkətin özü üçün qələbə idi, çünki şirkət müvafiq şöbələrini üçün yüksək meyarlara cavab verən menecer köməkçiləri alırdı.

Biz stajçılara “stajçıların idarə etdiyi təlim”lə sistemin idarə etdiyi təlim arasındakı fərqi izah etdik. Onlara dedik:

– Bu sizin məqsədlər, bu da onlara çatmaq yolları. Resurslar – bir-birinizdən öyrənmək imkanı. İndi isə irəli! Elə ki, bu meyarlara uyğun gəldiniz, sizi menecer assistenti təyin edəcəklər.

Stajçılar proqramı üç həftə yarım bitirdilər. Təlimin təşkili ilə bağlı paradiqma dəyişimi görünməmiş yaradıcılıq enerjisini stimullaşdırdı.

Şübhəsiz, paradiqma dəyişimi (Paradigm Shift) ilə bağlı bir çox hallarda olduğu kimi, burada da müqavimət vardı. Bank rəhbərləri sadəcə uğura çox da inanmırdı. Onlara göstərəndə ki, baxın, qoyulan məqsədlər həqiqətən yerinə yetirilmişdir, onlar dedilər:

– Bu stajçıların təcrübəsi yoxdur! Onlarda menecer köməkçisi üçün lazım olan yetkin ağıl və mühakimələr haradandır?!

Onların sonrakı dediklərindən aydın oldu ki, onlar əslində başqa şey demək istəyirlər: "Biz min bir əziyyət çəkib, bu günə gəlib çatmışıq, niyə bu uşaqlar hər şeyi belə asan əldə eləsinlər?"

Əlbəttə, onlar demək istədiklərini belə deyə bilməzdilər, ona görə də hesab edirdilər ki, uşaqları "təcrübəsizlikdə" günahlandırmaq daha məqbuldur.

Üstəlik, kadrlar şöbəsi də məlum səbəblər üzündən (altı aylıq proqrama 750 min dollar xərcləmişdilər) buna az maraq göstərirdi.

– Yaxşı, sizin şübhələriniz aydındır, – dedik. – Onda gəlin, əlavə məqsədlər də, onlar çatmaq yollarını da müəyyən edək. Gəlin, "stajçıların idarə etdiyi təlim" paradiqması çərçivəsində qalaq.

Biz daha səkkiz məqsəd və onlara çatmağın yüksək meyarlarını müəyyən etdik – qoy bank rəhbərliyi inansın ki, gənc stajçılar menecer köməkçisi vəzifəsində işləməyə və iş yerində təhsilini davam etdirməyə hazırdırlar. Bu meyarların hazırlandığı iclasın axırında, bir neçə menecer dedi ki, əgər stajçılar bu sərt tələbləri yerinə yetirə bilirlərsə, onlar altı aylıq treninqlər keçmiş əvvəlki stajçılardan işə daha hazırlıqlı olacaqlar.

Biz stajçılara əvvəlcədən demişdik ki, ola bilsin müqavimət göstərəcəklər. Ona görə də əlavə məqsəd və meyarları onlara təqdim

edib dedik:

– Gözlədiyimiz kimi, rəhbərlik sizin qarşınızda əlavə məqsədlər qoyub və əvvəlkilərdən daha sərt meyarlar müəyyənləşdirib. Deyirlər ki, əgər bunların öhdəsindən gəlsəniz, bu dəfə sizi menecer köməkçisi “edəcəklər”.

Stajçılar qəribə bir üsuldan istifadə etdilər. Onlar müxtəlif şöbə (məsələn, mühasibat) müdirlərinin yanına gəlib təxminən belə dedilər:

– Ser, mən “stajçıların idarə etdiyi təlim” pilot proqramının iştirakçısıyam. Bilirəm ki, proqramın məqsəd və meyarlarının hazırlanmasında siz də iştirak etmişiniz. Mənə sizin şöbəyə aid altı tapşırıq verilmişdi. Üçünü mən özüm həll elədim – kollecdə aldığım biliklər köməyimə gəldi. Birini də ədəbiyyat tapıb oxudum, yerinə yetirdim. Beşincisini keçən həftə sizin kömək elədiyiniz dostum Tomla çalışıb yerinə yetirdim. Biri qalır – gəldim ki, sizdən soruşum – siz, ya da şöbənidən bir nəfər mənə göstərə bilərmə, görüm, mən nə etməliyəm və necə etməliyəm.

Nəticədə stajçılar iki həftə əvəzinə şöbələrdə yarım gün keçirdilər.

Stajçılar, əməkdaşlıq edərək və aldıkları informasiyanı birlikdə müzakirə edərək, verilən əlavə tapşırıqları həftə yarım ərzində yerinə yetirdilər. Altı aylıq proqram beş həftədə keçildi və beləliklə, yüksək nəticələrlə sona çatdı.

İnsanlar öz paradigmalarını öyrənməkdə cəsarətli olsalar və “Qələbə–Qələbə” prinsipinə əsaslansalar, bu cür düşüncə tərzi təşkilati işin hər bir sahəsində analoji nəticələrə gətirə bilər. Ayrı-ayrı adamların, yaxud təşkilatların nail olduğu nəticələr məni həmişə heyretləndirir – görürsən ki, daxili oriyentasiyası olan, məsul, proaktiv şəxsiyyətlər verilən tapşırıqları sərbəst və müstəqil yerinə yetirirlər.

“Qələbə–Qələbə”

ruhunda icraya dair saziş

“Qələbə–Qələbə” ruhunda icraya dair saziş hazırlamaq üçün paradigma dəyişimi zəruridir. Həm də nəticələrə əsaslanmaq gərəkdir, metodlara yox. Çoxumuz metodları əsas götürür. Biz Üçüncü Vərdişdə təsvir



olunmuş icranın tapşırılması (bunu elə, onu elə, bunu götür, onu qoy) metodundan istifadə edirik, həmin o metodu ki, mən onu Sandraya tətbiq etmişdim – su xizəklərində üzən oğlumuzun şəklini çəkməyi tapşırırdım. “Qələbə–Qələbə” sazişi isə, əksinə, nəticələrə əsaslanır, yalnız P (Production) üzərində cəmlənmək əvəzinə böyük fərdi potensial enerjisini azad edir, sinerjiya doğurur, PC (Production Capacity) yaradır.

“Qələbə–Qələbə” ruhunda məsuliyyət onu nəzərdə tutur ki, insanlar özləri özlərini qiymətləndirirlər. İnsanların öz aralarında apardığı ənənəvi qiymətləndirmə oyunları mənasızdır və emosional cəhətdən yorucudur. “Qələbə–Qələbə” ruhunda fəaliyyət göstərən adam, hazırlanmasında özünün də iştirak etdiyi meyarlardan istifadə edərək özünü qiymətləndirir. Əgər meyarlar düzgün müəyyən olunubsa, o verilən tapşırığın öhdəsindən gəlir. İcranın tapşırılması haqqında saziş “Qələbə–Qələbə” ruhunda bağlanırsa, hətta yeddi yaşlı uşaq da öz işini qiymətləndirə bilər – həyəti “yaşıl və təmiz” saxlamağın öhdəsindən gələr.

Müəllimlik fəaliyyətimdə ən böyük nailiyyəti universitetdə o zaman qazandım ki, tələbələrlə birgə işimizdə məqsədimizin ümumi anlayışına “Qələbə–Qələbə” ruhunda nail oldum.

– Sizinlə birlikdə əldə etmək istədiyimiz, bax, budur. A, B və C qiymətləri almaq üçün əsas tələblər bunlardır. Mənim məqsədim A qiyməti almaqda hər birinizə kömək etməkdir. İndi hər biriniz bütün danışdıqlarımız haqda düşünə, təhlil edə və şəxsən özünüzün nəyə nail olmaq istədiyiniz haqda öz fikrinizi formalaşdırıb bilərə. Sonra isə, gəlin, almaq istədiyiniz qiymət haqqında və onu almaq üçün nə etmək istədiyiniz haqda danışib razılaşaq.

Menecerlə onun əməkdaşları arasında icra sazişinin mahiyyətini açmaq üçün filosof və idarəetmə üzrə mütəxəssis Piter Draker “menecerə məktub”dan istifadə etməyi tövsiyə edir. İstək, qayda və resursların dərin və ətraflı müzakirəsinin yekunlarına görə və bunların təşkilati məqsədlərə uyğunluğunu təmin etmək məqsədilə əməkdaş menecerə

xidməti məktub yazıb müzakirənin nəticələrini və növbəti iş planının, yaxud növbəti müfəssəl söhbətin vaxtını bildirir.

Belə sazişlərin “Qələbə–Qələbə” ruhunda bağlanması idarəetmədə əsas fəaliyyət növüdür. Bu cür sazişlər bağlananda, həmin sazişə riayət etməklə işçilər özləri özlərini idarə edir. Menecer bu halda avtoyürüşə temp verən maşın rolunu oynaya bilər. O sanki “yürüşü” hərəkətə gətirir, sonra özü yoldan çəkilir. Bundan sonra onun işi ondan ibarətdir ki, yola dağılmış yağ təmizləsin.

Rəhbər öz işçilərinin hər birisinin birinci köməkçisi olsa, idarəetmənin səviyyəsi əhəmiyyətli dərəcədə artar. Bu zaman inzibati aparatın heyəti, bunun nəticəsi olaraq xərclər də azala bilər. Altı-səkkiz işçini idarə etməkdənsə, menecer iyirmi, otuz, əlli və daha çox işçini idarə edə bilər.

“Qələbə–Qələbə” ruhunda bağlanmış icra sazişlərində nəticələr məsul rəhbər şəxsin həvəsləndirməsinin, yaxud əmrinin yox, hər kəsin icra etdiyi işin təbii və məntiqi nəticəsidir.

Menecerlərin, yaxud valideynlərin istifadəsində nəticənin (həvəsləndirmə və cəzanın) dörd əsas növü var: maliyyə nəticələri, psixi nəticələr, imkanlar və məsuliyyət. Maliyyə nəticələri qazanc, səhm seçimi, əmək haqqına əlavə, yaxud cərimələrlə bağlıdır. Psixi, yaxud psixoloji nəticələrə daxildir: tanınma, bəyənilmə, hörmət, etimad, yaxud bunların hamısının itirilməsi. İnsanların öz təminatını güclə ödədiyi situasiyalardan başqa, psixi kompensasiya maliyyə kompensasiyasından daha böyük stimulaşdır. İmkanlar – təlim-təhsili, inkişafı, müxtəlif imtiyazları və başqa faydaları nəzərdə tutur. Məsuliyyət – artırıla, yaxud azaldıla bilən fəaliyyət və vəzifə sərhədlərini müəyyən edir. “Qələbə–Qələbə” ruhunda sazişlər bu sahələrin birində, yaxud bir neçəsində nəticələri müəyyən edir və sazişdə iştirak edənlər bunu bilirlər. Yəni siz “oynamırsınız”. Hər şey əvvəldən aydındır.

Məntiqi və individual nəticələrə əlavə olaraq, təbii təşkilati nəticələri də dürüst müəyyən etmək vacibdir. Məsələn, nə baş verər – əgər mən işə geciksəm; əgər başqaları ilə işləməkdən imtina etsəm; əgər öz işçilərimlə “Qələbə–Qələbə” ruhunda icraya dair müqavilə bağlamasam; əgər gözlədiyimiz nəticələrin əldə olunmasına görə

onlardan məsuliyyət tələb etməsəm, yaxud onların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi və karyerasının inkişafı üçün heç nə etməsəm?

Qızımın on altı yaşı tamam olanda, biz onunla ailə avtomobilindən istifadəyə dair “Qələbə–Qələbə” ruhunda “saziş” bağladım. Razılaşdıq ki, o, hərəkət qaydalarına əməl edəcək, maşını təmiz və saz saxlayacaq. Maşından yalnız ciddi ehtiyac olanda istifadə edəcək, lazım olanda isə anasına və mənə sürücü kimi xidmət edəcək. Onu da razılaşdıq ki, bütün qalan vəzifələrini də ona xatırlatmadan – özü yerinə yetirəcək. Bu, bizim üçün uduş idi.

Bir də razılaşdıq ki, bəzi resursları ona mən verirəm – maşın, yanacaq və sığorta xərclərini. Bir şərtimiz də bu idi ki, həftədə bir dəfə – adətən, bazar günü – ikimiz görüşürük. Müəyyən edirik ki, görək, o, bizim razılığa necə əməl edir. Nəticələr aydın idi – nə qədər ki, o, sazişdən irəli gələn vəzifələrini yerinə yetirir, maşından istifadə edə bilər. Əgər şərtləri yerinə yetirməsə, onda “düzələnmə qədər” bu imtiyazlardan məhrum edilir.

Bu “Qələbə–Qələbə” ruhunda bağladığımız sazişlə hər iki tərəfin gözlədiyi nəticələr qabaqcadan müəyyən edildi. Bu razılıq qızım üçün qələbə idi – ona maşından istifadə etməyə icazə vermişdilər. Bu, mənimlə Sandra üçün də qələbə idi. İndi qızımız öz nəqliyyat ehtiyaclarını özü ödəyəcək, üstəlik, hərdən bizim də karımıza gələcəkdi. Maşının saz və təmiz olması daha bizim işimiz deyildi. Bundan əlavə, biz daxili xarakterə – özünə hesabat vermək xarakterinə inandım – yəni, mən ona nəzarət etməli, onu idarə etməli deyildim. Onun şəxsiyyətinin bütövlüyü, vicdanı, öz hərəkətlərini qiymətləndirmək qabiliyyəti və yüksək Emosional Bank hesabı bizim münasibətlərdə onun davranışını, şübhəsiz, daha yaxşı istiqamətləndirirdi. Mənə, Sandraya emosional cəhətdən gərginləşmək, nəyisə düzgün etmədiyi halda qızımın hər addımını yoxlamağa çalışmaq və dərhal da cəzalandırmaq lazım deyildi. Biz “Qələbə–Qələbə” sazişi bağladım və bu bizim hamımızı sərbəst buraxdı.

“Qələbə–Qələbə” razılığının böyük azadedicici qüvvəsi var. Amma əgər onu ayrılıqda, ayrıca bir metod kimi tətbiq etsək, işləməyəcək. Hətta belə bir razılıq əldə etsəniz də, şəxsiyyət bütövlüyü və inama, etibara əsaslanan münasibətlər olmasa, onu inkişaf etdirmək və yerinə yetirmək mümkün olmayacaq.

Həqiqi “Qələbə–Qələbə” sazişi paradiqma, xarakter və münasibətlərin məhsuludur, bunlardan yaranır. Bu saziş qarşılıqlı asılı olan qarşılıqlı əlaqələri müəyyən edir və istiqamətləndirir – o elə bu məqsədlə yaranıb.

### Sistemlər

“Qələbə–Qələbə” prinsipi o təşkilatda yaşaya bilər ki, onu sistemlər müdafiə etsin. Əgər siz “Qələbə–Qələbə” prinsipinə sadıq olduğunuzu deyirsinizsə, amma işdə “Qələbə–Məğlubiyyət” yanaşmasına üstünlük verirsinizsə, onda sizin proqramınız işləməyəcək. Nəyi təşviq edirsinizsə, onu da alacaqsınız. Əgər məqsədə çatmaq üçün çalışır və missiyanızda dəyərlərinizi əks etdirmək istəyirsinizsə, onda mükafatlandırma sistemini də bu məqsəd və dəyərlərə uyğunlaşdırmalısınız. Həm də bunu sistematik etməsəniz, sizin işinizlə sözünüz fərqli olacaq. Siz yuxarıda təsvir olunmuş menecerin vəziyyətində olacaqsınız – əməkdaşlığa çağırır, amma “Bermuda kim gedəcək?” yarışı ilə rəqabəti gücləndirir.

Mən bir neçə il Orta Qərbdə daşınmaz əmlakın alqı-satqısı ilə məşğul olan iri bir şirkətlə əməkdaşlıq etmişəm. Həmin şirkətlə, 800 ticarət agentinin iştirak etdiyi, ilin yekunlarına görə mükafatlandırmaya həsr olunmuş qurultayda tanış oldum. Səsli-küylü bir toplantı idi – məktəb orkestrləri çalır, məşhur komandaların idman yarışları fasiləsində olduğu kimi sifarişli dəstək qrupları şüarlar çığırdı.

800 iştirakçıdan təxminən 40-ı aşağıdakı nominasiyalar üzrə mükafatlandırıldı: “Satışda ən böyük kəmiyyətə görə”, “Satışda ən böyük həcmə görə”, “Komissiyon haqqı ilə ən çox mal satışına görə” və “Ən böyük alıcı siyahısına görə”. Mükafatlar təqdim ediləndə çığırışır, əl çalır, alqışlayırdılar. Həmin 40 nəfərin qalib gəldiyinə şübhə yox idi, amma o da aydın idi ki, 760 nəfər məğlub olub.

Dərhal maarif və təşkilati işə başladığ – müəssisənin sistem və quruluşunu “Qələbə–Qələbə” paradiqmasına uyğunlaşdırmaq lazım idi. Mükafatların əsaslandırılması sistemini hazırlamağa satıcıların özlərini də cəlb etdik – bu sistem həmin adamlara təsir etməli idi. Üstəlik, icra ilə bağlı özlərinin fərdi sazişinə uyğun olaraq arzu olunan nəticələr əldə etmək üçün onları əməkdaşlığa və sinerjiyaya həvəsləndirdik.

Bir ildən sonra keçirilən toplantıda 1000-dən çox adam iştirak edirdi, onların 800-ü mükafat aldı. Müqayisə yolu ilə onların yalnız bir neçəsi qalib hesab edildi, ümumilikdə isə, proqram öz qarşısına fərdi məqsədlər qoyub yerinə yetirmiş adamların və komanda halında öz məqsədlərinə çatmış qrupların mükafatlandırılmasına həsr olunmuşdu. İndi məktəb orkestrlərinin gurultulu şeypurlarına və şüarlar deyən “dəstəkçi” qruplara ehtiyac yox idi. Salon təbii maraq və bayram əhvali-ruhiyyəsi ilə dolmuşdu, adamlar hər birinin uğurunu sevinclə qarşılayırdılar, tərəfdaş-satıcı komandaları isə birgə aldıkları mükafatdan razı qalıb, məsələn, şöbənin bütün heyəti ilə istirahət səfərinə gedə bilərdi.

Ən təəccüblüsü isə o idi ki, bu il həmin 800 nəfərin hər biri eyni ilə keçən il cəmi 40 nəfərin nail olduğu yüksək satış həcmi və gəlir nəticələrini əldə etmişdi. “Qələbə–Qələbə” atmosferi qızıl yumurtaların sayını xeyli artırdı, qaza da yaxşı qulluq elədi və böyük insan istedadını və enerjisini üzə çıxardı. Proqramın həyata keçirilməsi zamanı meydana gələn sinerjiya iştirakçıların özlərini də təəccübləndirdi.

Yarış, rəqabət bazarda labüddür. Keçən ilki nəticələrlə yarışmaq olar. Hətta başqa bir şöbə, yaxud adamlarla yarışmaq lazımdır – əgər əməkdaşlıq etmək lazım deyilsə, əgər xüsusi qarşılıqlı asılılıq yoxdursa. Amma təşkilat üçün iş yerində əməkdaşlıq bazar üçün rəqabət qədər mühümdür. “Qələbə–Qələbə” münasibətlərinin ruhu yarış və rəqabət mühitində yaşaya bilməz.

“Qələbə–Qələbə” prinsipinin işləməsi üçün onu bütün sistem müdafiə etməlidir. Təlim, planlaşdırma, kommunikasiya, maliyyə, informasiya və əmək haqqı sistemlərinin hamısı “Qələbə–Qələbə” prinsipinə əsaslanmalıdır.

Bir dəfə başqa bir şirkətlə işləyirdim, məndən insan münasibətlərinə dair treninqlər təşkil etməyi xahiş etdilər. Güman edirdilər ki, problem işçilərin özündədir.

Şirkətin prezidenti dedi:

– Mağazalarımızın hansına istəyirsiniz, gedin, görün sizə necə yanaşacaqlar. Onlar sadəcə sifariş qəbul edirlər. Alıcılara necə yanaşmağı bilmirlər. Təsəvvür etmirlər ki, hansı malla işləyirlər, ticarət işində lazım olan bilik və vərdişləri yoxdur ki, malı istehlakçıya "sırısınlar".

Mən də bir neçə mağazaya baş çəkdim. Prezident düz deyirmiş. Amma hər halda mən onun narahatlığının səbəbini bilmədim.

– Baxın, biz bu problemlə ciddi məşğul oluruq, – prezident dedi. – Bütün şöbə müdirləri öz əməkdaşları üçün nümunədir. Onlara demişik ki, sizin işinizin üçdə ikisi satışıdır, üçdə biri menecment, onlar da hamıdan çox satırlar. Ona görə də istəyirik ki, satıcılar üçün bir trening keçirəsiniz.

Onun sözləri məni ehtiyatlandırdı. Dedim:

– Gəlin, əlavə informasiya toplayaq.

Cavabım prezidentin xoşuna gəlmədi. O, problemin səbəbini "bilirdi", ona görə də satıcıları öyrətmək istəyirdi. Amma mən təkid etdim və iki-üç gündən sonra əsl problem aydın oldu. Vəzifə öhdəlikləri və əmək haqqı sistemi elə idi ki, şöbə müdirləri "yağın üzünü" yığırdılar. Onlar kassa aparatlarının arxasında o vaxt dururdular ki, alver ləng gedirdi. Amma işin qızğın vaxtında çirkli işləri – inventarizasiya, anbarlardakı iş və təmizlik işlərini tabeliyindəki işçilərə tapşırıb, özləri yenə kassa aparatlarının arxasında durub mal satırdılar, nəticədə satışın çox hissəsi onların payına düşürdü.

Beləliklə, biz yalnız bir sistemi – əməkhaqqı sistemini dəyişdik və problem dərhal həll olundu. Yeni sistemə görə, şöbə müdirləri yalnız o halda pul alırlar ki, onların işçiləri də pul alsın. Biz müdirlərin ehtiyac və məqsədlərini satıcıların ehtiyac və məqsədləri ilə eyniləşdirdik, insan münasibətlərinə dair treninqlər keçirilməsinə də ehtiyac qalmadı.

Problemin həll açarı “Qələbə–Qələbə” prinsipinə həqiqətən cavab verən əməkhaqqı sistemində imiş.

Başqa bir misal. Bir şirkətin direktoru ilə işləyirdim, bir gün mənə dedi ki, əməkdaşların işini formal qiymətləndirmək lazımdır. O, menecerlərdən birinə özünün verdiyi qiymət reytingi ilə heç razı deyildi.

– O, üçüncü dərəcəyə layiqdir, – direktor deyirdi. – Mənsə ona birinci dərəcə (daha yuxarı dərəcədir, irəli çəkilmək üçün imkandır) vermişəm.

– Bəs niyə birinci dərəcə vermisiniz? – soruşdum.

– Yüksək nəticələr əldə etdiyinə görə.

– Bəs onda niyə hesab edirsiniz ki, o, üçüncü dərəcəyə layiqdir?

– Bu nəticələrin əldə edildiyi metoda görə. Bu adam üçün insanlar heç nədir. O mənə yalnız problem yaradır.

– Belə çıxır ki, o yalnız P (Production – nəticə) üçün çalışır. Elə buna görə də mükafat alır. Bəlkə onunla bu barədə danışsınız? Qoy PC-nin (Production Capacity) əhəmiyyətini başa düşməyə çalışsın, resurs və vasitələrin əhəmiyyətini bilsin.

Direktor dedi ki, bunu yoxlayıb, amma heç nə alınmayıb.

– Onda bəlkə onunla “Qələbə–Qələbə” sazişi bağlayasınız? Buna uyğun olaraq da, qoy onun əməkhaqqının üçdə ikisi P-yə (işinin kəmiyyət nəticəsi), üçdə biri PC-yə (başqaları ona necə münasibət bəsləyir, o necə menecerdir, komandasını necə yaradır, adamları ətrafında necə birləşdirir?) görə hesablansın.

– Deyəsən, axı bu onun diqqətini cəlb edəcək, – direktor dedi.

Beləliklə, məlum olur ki, problem adamlarda deyil, sistemdədir. Yaxşı adamları pis sistemlə idarə edərsiniz, pis də nəticə alarsınız. Becərmək istədiyiniz gülləri sulamaq gərəkdir.

Adamlar həqiqətən “Qələbə–Qələbə” ruhunda düşünə bilsələr, onu möhkəmləndirmək və inkişaf etdirmək üçün lazım olan sistemləri də yarada bilərlər. Rəqabət situasiyasını (əgər mütləq deyilsə) əməkdaşlıq

situasiyasına çevirə, həm P, həm də PC-ni diqqətdə saxlayıb öz effektivliyini xeyli artırma bilərlər.

Biznesdə müəssisə rəhbərləri xarici mühitin irəli sürdüyü tələblərə cavab vermək üçün birgə çalışan, yüksək effektiv kollektiv yaratmaq üçün öz sistemlərini uyğunlaşdırma bilərlər. Təhsil sahəsində müəllimlər şagirdlərin fərdi nailiyyətlərinə və ona uyğunlaşdırılmış meyarlara əsaslanan qiymətləndirmə sistemini yarada bilər, onları əməkdaşlığa və biliklərə yiyələnməkdə bir-birinə kömək etməyə ruhlandırma bilər. Ailədə valideynlər uşaqları bir-biri ilə yarışmaqdan çəkindirib əməkdaşlığa həvəsləndirə bilər. Məsələn, ailəliklə bouling oynayanda onlar bütün ailənin qazandığı xalları hesablaya, keçən dəfəki nailiyyəti artırma bilərlər. “Qələbə–Qələbə” sazişi əsasında ailə üzvləri arasında ev işləri bölgüsü aparıla bilər, bu isə valideynləri deyinməkdən xilas edər, onlara imkan verər ki, nəyi edə bilirlərsə, onu da etsinlər.

Bir dəfə həmkarım iki uşaq təsvir olunmuş bir karikatura haqqında mənə danışdı. Uşaqlardan biri o birisinə deyirdi: “Əgər anamız indi bizi oyatmasa, biz məktəbə gecikərik”. Bu sözlər həmkarıma problemin mahiyyətini görməyə imkan verib – həmin problem məsuliyyətə söykənməyən ailələrdə meydana çıxır. “Qələbə–Qələbə” prinsipinin əsasında isə məsuliyyət durur.

“Qələbə–Qələbə” prinsipi razılaşdırılmış qaydalar və mümkün resurslar çərçivəsində hər bir fərdin üzərinə müəyyən edilmiş nəticələri əldə etmək üçün məsuliyyət qoyur. O həmin şəxsi işin icrası və nəticəsini qiymətləndirmək üçün məsul edir, fəaliyyətin təbii nəticəsini təmin edir. “Qələbə–Qələbə” sistemləri həm də elə bir mühit yaradır ki, bu, “Qələbə–Qələbə” sazişinə dəstək verir, onu möhkəmləndirir.

## Proseslər

“Qələbə–Məğlubiyyət”, yaxud “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” yanaşmasından istifadə edib “Qələbə–Qələbə” məqsədinə çatmaq mümkün deyil. Kiməsə deyə bilməzsiniz: “Bu, xoşunuza gəlsə də, gəlməsə də, siz “Qələbə–Qələbə” ruhunda düşünməlisiniz.” Məsələni belə qoymaq lazımdır: “Qələbə–Qələbə” qərarına necə gəlməli?



Harvard Universitetinin hüquq professorları Rocer Fişer və Uilyam Uri olduqca faydalı və gərəkli “Sazişə gələn yol, yaxud məğlubiyyətsiz danışıqlar” adlı kitab yazıb. Kitabda onlar danışıqlarda “prinsipial” yanaşmanı “mövqə” yanaşmasına qarşı qoyurlar. Kitabda “Qələbə–Qələbə” terminindən istifadə olunmasa da, onun ruhu və fəlsəfəsi “Qələbə–Qələbə” prinsipinə uyğundur.

Müəlliflər belə bir fikir söyləyirlər ki, prinsipial danışıqların mahiyyəti odur ki, adamı problemdən ayırsın, mövqelər üzərində yox, maraqlar üzərində fokuslaşsın, qarşılıqlı faydalı variantlar işləyib hazırlasın və obyektiv meyarlara – hər iki tərəfin qəbul etdiyi xarici etalon, yaxud prinsiplərə əsaslanınsın.

Problemlərini “Qələbə–Qələbə” ruhunda həll etmək istəyən müxtəlif insan və təşkilatlarla işlədiyim zaman mən təklif edirəm ki, aşağıdakı dörd mərhələli prosesə uyğun hərəkət etsinlər.

Əvvəla, problemə başqasının gözü ilə baxın. Qarşı tərəfi həqiqətən başa düşməyə çalışın, onun tələb və qayğılarını elə onun kimi, yaxud ondan da yaxşı ifadə edin. İkincisi, problemə dəxli olan əsas məsələləri, qayğı və narahatlığı (mövqeni yox) müəyyən edin. Üçüncüsü, aydınlaşdırın, görək, qəbul edilən qərarla hansı nəticələrin əldə ediləcəyinə tam təminat var. Nəhayət, dördüncüsü, bu nəticələrə çatmağın digər mümkün variantlarını aydınlaşdırın.

Beşinci və Altıncı Vərdislər bu prosesin iki tərkib hissəsi ilə birbaşa bağlıdır, amma bu haqda kitabın sonrakı hissələrində bəhs edəcəyik.

İndi isə icazə verin, “Qələbə–Qələbə” prosesi ilə “Qələbə–Qələbə” prinsipinin mahiyyəti arasında sıx qarşılıqlı əlaqə olduğunu qeyd edim. Məsələnin “Qələbə–Qələbə” həlli yalnız “Qələbə–Qələbə” prosesinə riayət etməklə mümkündür – məqsəd və vasitələr eynidir.

“Qələbə–Qələbə” fərdi üsul deyil. Bu, insanlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin ümumi paradigmasıdır. O, bütöv və yetkin xarakterin, həmçinin Yetərlilik Mentalitetinin nəticəsidir. O, yüksək inam və etibara əsaslanan münasibətlərdən irəli gəlir, istək və niyyətləri effektiv müəyyən edən və həyata keçirən sazişlərdə öz əksini tapır. Bu

paradiqma onu müdafiə edən sistemlərə əsaslanır və Beşinci və Altıncı Vərđilərdə ətraflı bəhs edəcəyimiz proseslərlə reallaşdırılır.

### Praktik tapşırıqlar

1. Təsəvvür edin ki, qarşıda sizi bir görüş gözləyir. Bu görüşdə yaranacaq qarşılıqlı əlaqələr haqda düşünün – hansısa razılığa gəlməli, yaxud hansısa qərar qəbul etməlisiniz. Özünüə söz verin ki, məqsədinizə çatmaq üçün öz cəsəretinizlə başqasının fikrinə həssaslıq arasında balansı gözləyəcəksiniz.

2. “Qələbə–Qələbə” paradiqmasını tez-tez tətbiq etməyə imkan verməyən maneələrin siyahısını tərtib edin. Görün bu maneələri aradan qaldırmaq üçün öz Təsir Dairənizin daxilində nə iş görə bilərsiniz.

3. Əlaqələrinizdə “Qələbə–Qələbə” sazişi bağlamaq istədiyiniz konkret bir adam götürün. Özünüü onun yerinə qoymağa çalışın və təsəvvürünüü ətraflı yazın görək, o, məsələnin həllini necə görə bilərdi. Sonra sizin üçün qələbə ola biləcək nəticələri yazın. Maraqlanın görək, tərəfdəşiniz qarşılıqlı faydalı həlli tapana qədər problemi müzakirə etmək istəyirmi.

4. Əlaqələri sizin üçün çox vacib olan üç nəfər seçin, hər üçü ilə münasibətlərdə Emosional Bank Hesablarındakı balansı qiymətləndirin. Yazın görək, onların hər birinə hansı konkret yollarla depozit qoya bilərdiniz.

5. Öz proqramınızı, öz ssenarinizi diqqətlə öyrənin. Bəlkə bu, “Qələbə–Məğlubiyyə”dir? Başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərinizə bu ssenari necə təsir edir? Həmin ssenarinin əsas mənbəyini müəyyən edə bilərsinizmi? Aydınlaşdırın, real həyatınızda bu ssenari sizə yaxşı, yoxsa pis xidmət edir?

6. Elə bir adam tapın ki, sizin üçün “Qələbə–Qələbə” düşüncəsinin nümunəsi olsun – elə bir adam ki, hətta ağır situasiyalarda da həqiqətən qarşılıqlı fayda axtarsın. Bu adamın davranışına diqqət edin, ondan öyrənin, ona oxşamağa çalışın.

### Beşinci Vərđiş

Əvvəlcə başa düşməyə,

sonra başa düşülməyə çalışın

Empatik ünsiyyət prinsipləri

Qəlbimizdə aqlımızın işləmədiyi mənalər var.

Paskal

Fərz edək ki, görmə qabiliyyətiniz zəifləyib, həkimə müraciət edirsiniz. Sizi dinləyəndən sonra həkim tələsik öz eynəyini çıxarıb sizə verir.

– Bu eynəyi bir yoxlayın. On ildir ki, geyirəm. Özü də çox yaxşıdır. Evdə birisi də varımdır. Geyin, bir baxın.

Siz eynəyi taxırsınız, əvvəlkindən də zəif görürsünüz.

– İndi lap zəif görürəm, – deyirsiniz. – Heç nə görmürəm ki!

– Necə yəni? – həkim təəccüblənir. – Mən onlarda çox yaxşı görürəm. Bir də yoxlayın.

– Baxıram, amma hər şey dumanlıdır, hər şey üzür.

– Nə oldu sizə? Yaxşı-yaxşı yoxlayın. Çalışın, bir az pozitiv fikirləşin.

– Yaxşı. Amma pozitiv də bir şey görmürəm.

– Bir dayanın, görüm... Siz yenə narazısınız... – Həkim deyir. – Mən çalışıram sizə kömək eləyim, siz isə...

Necə bilirsiniz, siz sonra lazım olanda yenə həmin həkimə müraciət edəcəksiniz? Elə bilirəm ki, yox. Yoxlamamış, diaqnoz qoymamış müalicə yazan həkimə necə inanmaq olar?

Bəs adamlarla münasibətlərdə necə, biz məsləhət verməzdən qabaq yoxlayıb diaqnoz qoyuruqmu?

– Oğlum, de görüm, nə olub? Bilirəm ki, çətindir, amma de, qoy mən bilim. Çalışaram, səni başa düşüm.

– Bilmirəm, ana. Qorxuram, deyəsən ki, bu nə axmaqlıqdır?!

– Nə danışırısan sən? Mənə hər şeyi deyə bilərsən. Səni mənim kimi heç kim istəyə bilməz. Mən istəyirəm ki, sənin üçün yaxşı olsun. Niyə belə fikirlisən?

– Nə bilim...

– Yaxşı da, oğlum, nə olub?

– Yaxşı, qoy deyim... Daha məktəbə getmək istəmirəm.

– Necə dedin? – siz heyrlə soruşursunuz. – Necə yəni “məktəbə getmək istəmirəm”? Biz sənə oxumağın üçün nə qədər xərc çəkmişik, sən gör nə deyirsən? Oxumaq sənə gələcəyin üçün lazımdır. Sən də böyük bacın kimi çalışsan, gör işlərin necə gedər. Çalışsan, işlərin də yaxşı gedəcək, oxumaq da xoşuna gələcək. Neçə dəfə sənə demişik, bəsdir, axmaqlıq elədin! İstedadlı oğlansan, sadəcə tənbəlsən bir az. Bacararsan, bir az çox çalışmaq lazımdır, vəssalam.

Pauza.

– İndi isə, de görüm, sənə narahat edən nədir?

Biz həmişə beləyik, hamıya məsləhət verməyə meyilliyik. Amma məsləhət verməzdən qabaq diaqnoz qoymağa vaxt tapmırıq ki, əvvəlcə problemi dərinləndirib öyrənək, sonra məsləhət verək.

Şəxsiyyətlərarası münasibətləri öyrənərkən başa düşdüyüm başlıca prinsipi bir cümlə ilə ifadə etsəm, belə deyərdim: əvvəlcə başa düşməyə, sonra başa düşülməyə çalışın. Bu prinsip effektiv şəxsiyyətlərarası əlaqələrin açarıdır.

Xarakter və ünsiyyət

Bu saat siz mənim yazdığım kitabı oxuyursunuz. Oxu və yazı ünsiyyət vasitəsidir. Bu, nitqə və dinləməyə də aiddir. Əslində, bunlar ünsiyyətin dörd əsas növüdür. Bir təsəvvür edin, onların hər birinə nə qədər vaxt sərf edirsiniz! Ona görə də sizin effektivliyiniz üçün onları yaxşı bacarmaq çox vacibdir.

Ünsiyyət insanın həyatında ən mühüm qabiliyyətdir. Biz yatırırsaq, demək olar ki, daimi ünsiyyətdə oluruq. Amma bir şeyə fikir verin: biz oxumağı və yazmağı öyrənməyə illər sərf edirik, danışmağı öyrənməyə illər sərf edirik. Bəs dinləməyə? Qulaq asmağı, dinləməyi öyrənmək üçün hansı kurslara, hansı treninqlərə getmişiniz? Elə dinləmək ki, başqasını həqiqətən başa düşəsən, şeylərə onun nəzəri ilə, onun gözü ilə baxasan?

Dünyada nisbətən çox az adam dinləmək qabiliyyətinə aid xüsusi təhsil alır. Həm də bu təhsil daha çox Şəxsiyyət Etikasına texnikası çərçivəsində

baş verir və başqasını həqiqətən başa düşmək üçün son dərəcə vacib olan xarakter və münasibətlərin əsaslarından ayrı götürülür.

Əgər siz mənimlə effektiv qarşılıqlı əlaqələr saxlamaq istəyirsinizsə, mənə – həyat yoldaşınıza, uşağınıza, qonşunuza, müdirinizə, həmkarınıza, yaxud dostunuza təsir etmək istəyirsinizsə – onda ilk növbədə məni başa düşməlisiniz. Bunu yalnız hansısa “üsulla” etmək mümkün deyil. Hiss etsəm ki, mənə qarşı nəsə bir “üsul” işlədirsiniz, sizin səmimi olmadığınızı, mənimlə manipulyasiya etdiyinizi düşünəcəyəm. Çalışacağam ki, başa düşüm – bu sizin nəyinizə lazımdır, motivləriniz nədir. Sizinlə açıq olmaq üçün özümü kifayət qədər təhlükəsiz hiss etməyəcəyəm.

Sizin mənə təsiriniz üçün ən düzgün açar sizin şəxsi nümunənizdir – siz özünüzü necə aparırsınız. Sizin davranışınız təbii olaraq sizin xarakterinizdən irəli gəlir – o şeydən ki, əslində siz necəsiniz – ondan yox ki, sizin haqqınızda nə deyirlər, yaxud siz mənim gözümdə necə görünmək istəyirsiniz. Mən sizi tanıdıqca xarakteriniz mənim üçün açılır. Sizin xarakteriniz özü haqqında mənə daim informasiya verir. Mən bu informasiyaya əsasən instinktiv olaraq sizə və mənə qarşı “yönələn” davranışınıza inanmağa, ya da inanmamağa başlayıram.

Əgər həyatınız ikili xarakter daşıyırsa, əgər siz eyni zamanda acıdır, həm də xeyirxahsınızsa və ən əsası – əgər sizin özəl həyatınız adamlar arasındakı davranışızla üst-üstə düşmürsə, mən sizinlə çox çətin açıq ola bilərəm. Onda sizin sevgi və diqqətinizə nə qədər ehtiyac hiss etsəm də, sizinlə yanaşı olanda özümü kifayət qədər inamlı hesab edə bilmərəm ki, baxışlarımı, düşüncələrimi və hisslərimi sizə açım. Kim bilir, sizdən nə gözləmək olar?

Əgər sizinlə səmimi ola bilməsəm, əgər siz məni, mənim xüsusi vəziyyətimi, hisslərimi başa düşməsəniz, onda mənə necə kömək edəcəyinizi, nə məsləhət verəcəyinizi bilməzsiniz. Hər nə desəniz, yaxşı və gözəl olar, amma mənə az dəxli ola bilər.

Lap deyin ki, məni sevirsiniz, qiymətləndirirsiniz. Çox istəyəyəm ki, buna inanım. Amma məni necə qiymətləndirərsiniz ki, məni həтта başa

düşə bilmirsiniz. Sizin məni inandırmağınız yalnız sözdür – mən sözə inana bilmərəm.

Ola bilsin, mən çox tündxasiyyət və ehtiyatlıyam, həm də özümü günahkar hiss edirəm və sizinlə münasibət qurmaqdan bir az qorxur, bu səbəbdən axıradək açıq ola bilmirəm. Sizin təsiriniz – hətta mən daxilən deyə biləcəklərinizi eşitməyə ehtiyac hiss etsəm də – yenə əsl məqsədinə çatmayacaq.

Nə qədər ki, siz özünüz mənim individuallığımın təsirinə açıq deyilsiniz, mən də sizin məsləhətlərinizin təsirinə açıq olmayacağam. Ona görə də əgər siz şəxsiyyətlərarası əlaqələr zəminində həqiqətən effektiv olmaq istəyirsinizsə, təkcə texnika ilə keçinə bilməzsiniz. Siz səmimiyyət və inam təlqin edən xarakterə əsaslanan empatik dinləmə vərdişinə yiyələnmişsiniz. Üstəlik, Emosional Bank Hesabınızı (EBH) artırmalısınız ki, ürəklər arasında körpü salsın.

### Empatik dinləmə

“Əvvəlcə başa düşməyə çalışın” prinsipi çox dərin paradiqma dəyişimi (Paradigm Shift) ilə bağlıdır. Adətən, biz ona çalışırıq ki, əvvəlcə bizi başa düşsünlər. Əksər insanlar başa düşmək məqsədi ilə yox, cavab vermək məqsədilə qulaq asırlar. Onlar ya danışirlar, ya da danışmağa hazırlaşirlar. Hər şeyi öz paradiqmalarının süzgecindən keçirir, öz bioqrafiyalarını başqalarının həyatlarında “oxuyurlar”.

– Bilirəm, bilirəm, nələr hiss edirsiniz!

– Mənim də başıma gəlib bu! Qoy deyim, bu necə olub.

Belə adamlar öz baxışlarını daim başqalarının hərəkətlərinə proyeksiya edir, kiminlə qarşılıqlı əlaqədədirlərsə, öz eynəyini ona uyğun hesab edirlər.

Kiminləsə – oğlu, qızı ilə, əri, yaxud tabeliyindəki ilə – problemləri olsa, reaksiya belə olur: “O sadəcə məni başa düşmək istəmir”.

Bir dəfə bir valideyn mənə gileyləndi:

– Oğlumu başa düşə bilmirəm. O sadəcə məni eşitmək istəmir.

– Gəlin aydınlaşdıraq, görüm sizi düzmü başa düşdüm, – dedim. – Demək, siz oğlunuzu başa düşmürsünüz, çünki o sizi eşitmək istəmir?

– Düzdür, – valideyn cəld razılaşdı.

– Qoy bir də dəqiqləşdirim – siz oğlunuzu başa düşmürsünüz, çünki o sizi eşitmək istəmir?

– Elədir ki var.

– Mənə elə gəlirdi ki, başqasını başa düşmək üçün onu dinləmək lazımdır.

– Hə? – müsahibim təəccübləndi. Uzun bir pauza. – Belə de! – o yenidən səsləndi, sanki nəyi isə dərk etmişdi. – Əlbəttə! Mən ki onu başa düşürəm. Başa düşürəm ki, indi onun çətin yaş dövrüdür. Mən özüm də bundan keçmişəm. Amma başa düşmədiyim bir şey varsa, bu da odur ki, o niyə mənə eşitmək istəmir.

Bu adam təsəvvür etmirdi ki, oğlu nələr çəkir. Ata öz içinə boylanıb, belə hesab edirdi ki, bütün dünyanı, o cümlədən oğlunu da başa düşür, qəlbini hiss edir.

Çoxumuz belə hərəkət edirik. Düz və haqlı olduğumuza hədsiz inanır, hər şeydə əsasən şəxsi həyat təcrübəmizə istinad edirik. İstəyirik ki, bizi başa düşsünlər. Başqaları ilə söhbətimiz kollektiv monoloqa oxşayır, hər kəs öz “içini danışır”, biz başqasının qəlbində nələr baş verdiyini heç vaxt və həqiqətən başa düşmürük.

Kimsə danışanda biz, adətən, dörd səviyyədə “qulaq asırıq”. Biz danışanı eşidib, amma məhəl qoymaya, heç dinləməyə bilərik. Biz özümüzü elə apara bilərik ki, guya qulaq asırıq: “Aha! Hə, hə! Belə de!” Biz qulaq asanda “seçim” edə bilərik – danışığın müəyyən yerlərini tutmaq üçün, məsələn, azyaşlı uşaqların baş apararıq sözlərinə qulaq asanda. Ya da ki, fikrimizi danışılan sözlərə cəmləyib diqqətlə qulaq asa bilərik. Amma çox az bir qismimiz beşinci səviyyədə – dinləmənin ən yüksək forması olan empatik dinləmədən istifadə edir.

“Empatik dinləmə” deyəndə mən başqası danışanda cavab olaraq mimik hərəkətlər, yaxud jestlərlə müşayiətə bağlı olan “aktiv”, yaxud



“reflektiv” dinləmə texnikasını nəzərdə tutmuram. Bu cür dinləmə tərzini texnikaya əsaslanır, xarakter və münasibətlərdən təcrid olunub və “bu sayaq” dinlədiyimiz adamı pərt və təhqir edir. Bundan başqa, bu cür dinləmə tərzini əsasən avtobioqrafikdir. Bu texnikadan istifadə etməklə, ola bilsin, siz öz yaşantılarınızı başqası ilə qarşılıqlı münasibətlərinizə proyeksiya etməyə cəhətsizsiniz, amma dinləmənin motivi özü avtobioqrafik olacaq. Siz reflektiv olaraq baş verənlərə anlayış nümayiş etdirir, amma cavab vermək, müsahibi idarə etmək, “yönəltmək”, onunla manipulyasiya etmək məqsədilə qulaq asırsınız.

“Empatik dinləmə” deyəndə, mən başa düşmək məqsədilə dinləməyi nəzərdə tuturam. Onu nəzərdə tuturam ki, əvvəlcə başa düşməyə, həqiqətən başa düşməyə çalışmaq lazımdır. Bu, tamam fərqli bir paradıqmadır.

“Empatik” (empathy, empathic – şəfqət, acıma, birinin dərdinə şərik olma) dinləmə şeylərə başqasının gözü ilə baxmağa, onun təsəvvür sisteminə qoşulmağa imkan verir. Bunun sayəsində siz ətraf aləmi onun kimi görür, onun kimi dərk edir, onun paradıqmasını başa düşür, onun hiss etdiyini hiss edirsiniz.

Empatiya simpatiya deyil. Simpatiya – razılıq formasıdır, mühakimə, qiymətləndirmə formasıdır. Bir çox hallarda bu ən münasib emosiyadır, həmrəylik cavabıdır. Adamlar çox vaxt simpatiyaya güvənirlər və bu onları asılı edir. Empatik dinləmənin mahiyyəti o deyil ki, siz kiminləsə razısınız, onun mahiyyəti odur ki, siz bu adamı tamamilə və dərinləndən başa düşürsünüz – həm ağılla, həm də hisslə, ürəklə.

Empatik dinləmə deyilən sözlərin qeydiyyatından, onlara verilən refleksdən, yaxud hətta onların başa düşülməsindən də artıq bir şeydir. Ünsiyyət sahəsindəki ekspertlərin fikrincə, sözlər vasitəsilə informasiyanın yalnız 10 faizi ötürülür. İnformasiyanın 30 faizi intonasiya, 60 faizi mimika və jestlərlə verilir. Empatik dinləmə zamanı siz qulaqlarınızla dinləyirsiniz, amma siz həm də – bu daha vacibdir – gözlərinizlə və ürəyinizlə qulaq asırsınız. Siz tək-cə mənanı dinləmirsiniz, həm də hissləri “dinləyirsiniz”. Siz şəxsin hərəkətlərini

dinləyirsiniz. Həm sol, həm də sağ beyin yarımkürəciyindən istifadə edirsiniz. Siz hiss edirsiniz, duyursunuz, intuitiv olaraq anlayırsınız.

Empatik dinləmənin qüvvəsi böyükdür, hərəkət etmək üçün bizə dürüst informasiya verir. Öz həyat təcrübənizi, öz mühakimələrinizi, hiss və düşüncələrinizi, öz motiv və izahlarınızı başqasına sırmaq əvəzinə, siz başqasının ağıl və qəlbindən qidalanan gerçəkliklə işləməli olursunuz. Siz başa düşmək üçün qulaq asırsınız. Siz başqa bir insanın qəlbinin dərinliklərindən gələn informasiyanı qavramağa köklənirsiniz.

Bundan başqa, empatik dinləmə Emosional Bank Hesabında (EBH) depozit əmanətlərinizi artırır, çünki sizin etdikləriniz o vaxt depozit olur ki, həmin o başqası onu depozit kimi qəbul etsin. Depozit qoymaq üçün dəridən-qabıqdan çıxmağa bilərsiniz, amma bu, əksinə də çevrilə bilər – bank hesabınızı artırmaq əvəzinə azalda bilərsiniz – çünki başqası onun üçün əhəmiyyətli olanı sizin başa düşmədiyinizi bilib, söylərinizin ona qarşı manipulyasiya, tamah, qorxutmaq, yaxud güzəşt, mərhəmət olduğunu düşünə bilər.

Empatik dinləmə özü özlüyündə Emosional Bank Hesabına qoyulan böyük depozitdir. O, müalicəvi xassəyə, şəfəverici təsirə malikdir, çünki insana “psixoloji oksigen” verir.

Əgər indicə olduğunuz otaqdan bir anda bütün havanı sorub çıxarsalar, bu kitabı oxumağa olan marağınız necə olar? Heç yadınıza da düşməz o kitab! Heç nə yadınıza düşməz – bir udum havadan başqa. Bu situasiyada sizin yeganə motiviniz sağ qalmaq, yaşamaq olacaqdır.

Amma indi, rahat hava aldığınız üçün bu problem sizi narahat etmir. İnsanın hərəkətverici qüvvəsi mənasında ən böyük kəşflərdən biri məhz budur: ödənilmiş tələbatlar nəyəsə motiv, səbəb olmur. Yalnız ödənilməmiş tələbat nəyə isə əsas verir, nəyəsə sövq edir. Fiziki cəhətdən sağ qalmaqdan sonra, insanın ən böyük tələbatı psixoloji cəhətdən “sağ qalmaq”dır – başa düşülmək cəhdi, başqalarının hörmətini qazanmaq, layiqli bir vəzifə tutmaq, layiqincə qiymətləndirilmək, tanınmaq.

Başqasını empatiya ilə dinləməklə siz ona psixoloji oksigen verirsiniz. Və onun bu həyatı tələbatını ödəməklə siz o insana təsir edə, yaxud

meydana çıxan problemi həll edə bilərsiniz.

Bu psixoloji oksigenə olan tələbat həyatın bütün sahələrində insan ünsiyyətinə təsir edir.

\* \* \*

Bir dəfə Çikaqoda bu mövzuda seminar aparırdım, dinləyicilərimə dedim ki, axşam empatik dinləməni təcrübə etsinlər. Ertəsi gün səhər onlardan biri mənə yaxınlaşıb canfəşanlıqla bunları dedi:

– Qoy deyim, axşam nə baş verib. Burada, Çikaqoda olduğum müddətdə daşınmaz əmlakla bağlı sanballı bir kommersiya işi vardı, istəyirdim ki, onu düzüb-qoşum. Dünən axşam qarşı tərəfin rəhbəri ilə, vəkillərilə, bir də alternativ təklifi olan başqa bir agentlə danışıqlar apardım.

Mənə elə gəlirdi ki, iş əlimdən çıxır. Altı aydır ki, onunla məşğul idim, demək olar ki, riskə gedirdim. Yaman təşvişə düşmüşdüm. Nə bacarırdımsa elədim – bütün alqı-satqı üsullarını, bütün məharətimi işə saldım. Axırda bir yol qalmışdı – təklif etdim ki: “Bəlkə bir az da gözləyək, bir də fikirləşək?” Amma danışıqlar elə bir həddə çatmışdı, tərəfdaşlarım da bu işin uzun çəkməsindən elə bezmişdilər ki, işi, ümumiyyətlə, bağlamaq istəyirdilər.

Onda mən fikirləşdim: “Yaxşı, niyə də cəhd etməyim? Bu gün auditoriyada öyrəndiyimi bir yoxlayım, görüm. Qoy əvvəlcə başa düşməyə, sonra başa düşülməyə çalışım. Onsuz da itiriləsi bir şeyim yoxdur”. Tərəfdaşıma dedim: “Qoy fikrimi deyim, görüm sizin mövqeyinizi düzmü başa düşürəm, mənim dediklərimlə bağlı sizin narahatlığınız nədir. Hiss etsəniz ki, mən şəraiti düzgün başa düşürəm, onda baxarıq, görək mənim təkliflərim sizə nə qədər uyğundur”. Mən problemə həqiqətən onun gözü ilə baxmağa çalışdım. Onun tələblərini, narahatlığını formalaşdırmağa çalışdım və nəticədə tərəfdaşım ürəyindəkiləri deməyə başladı.

Onun problemlərinə nüfuz etdikcə, arzu etdiyi nəticələri təsvir elədikcə, o daha da açıq və səmimi olurdu.

Nəhayət, söhbətin ortasında o, ayağa durub telefona yaxınlaşdı, arvadına zəng vurdu. Dəstəyi əli ilə tutub, yavaşdan mənə dedi: “Axır ki, mənə inandırdınız.” Mən heyrət içində idim, – dinləyicim dedi. – Hələ də özümə gələ bilmirəm.

Bu adam həmin tərəfdaşına psixoloji oksigen verib, Emosional Bank Hesabına böyük depozit qoyub. İş bu yerə çatanda və yaxın variantlardan seçim etmək lazım gələndə, insan münasibətlərinin dinamikası işin texniki cəhətlərindən daha əhəmiyyətli olur.

Əvvəlcə başa düşməyə, sonra başa düşülməyə çalışmaq, əvvəlcə diaqnoz qoymaq, sonra isə resept yazmaq asan iş deyil. Sizə münasib olan və uzun illər xidmət etmiş eynəyi tələsik başqasına təklif etmək çox asandır.

Amma uzunmüddətli perspektivdə belə bir yanaşma həm P-yə, həm də PC-yə ağır ziyan vura bilər. Birgə iş gördüyünüz adamı düzgün başa düşməsəniz, qarşılıqlı asılılıq şəraitində maksimum nəticə əldə edə bilməzsəniz. Qarşılıqlı əlaqədə olduğunuz adamlar hiss etməsələr ki, siz onları həqiqətən başa düşürsünüz, yüksək depozitli Emosional Bank Hesabında əks olunan şəxsiyyətlərarası PC (Production Capacity) də ola bilməz.

Empatik dinləmə həm də risklidir. Özünü çox inamlı hiss etməlisən ki, başqasının dediklərinə huş-guşla qulaq asasan, çünki bu zaman siz təsir altına düşməyə açıq olursunuz. Siz “zəif bənd” olursunuz. Haradasa bu, paradoksdur, bu mənada ki, siz təsir etmək üçün əvvəlcə təsirə məruz qalmalı olursunuz. Bu o deməkdir ki, siz həqiqətən başa düşməlisiniz.

Bax, buna görə Birinci, İkinci və Üçüncü Vərdislər fundamental xarakter daşıyır. Onlar şəxsiyyətin dəyişikliklərə məruz qalmayan daxili nüvəsini – prinsiplərdən ibarət mərkəzini yaradır, siz bu prinsiplərə əsaslanıb açıq və səmimi olmaqdan, zəif görünməkdən qorxmaya bilərsiniz.

Əvvəlcə diaqnoz, sonra resept

Əvvəlcə başa düşmək, sonra başa düşülmək, əvvəlcə diaqnoz qoymaq, sonra isə resept yazmaq çətin və risklidir, amma həyatın ən müxtəlif sahələri üçün tamamilə düzgün prinsipdir. Bu prinsip əsl peşəkarları

fərqləndirir. Bu prinsip okulist üçün də, terapevt üçün də məcburidir. Əgər qoyulmuş diaqnozun düzgünlüyünə inanmasanız, həkimin yazdığı reseptə inanmazsınız.

Qızım Cenni cəmi iki ay idi ki, anadan olmuşdu, xəstələndi. Şənbə günü idi. Həmin gün şəhərimizin futbol komandası çox mühüm bir oyun keçirməli idi, bu fakt şəhər sakinlərinin bütün hərəkətlərinə və psixologiyasına təsir etmişdi. Stadionda 60000 adam vardı. Biz də Sandra ilə gedib oyuna baxmaq istəyirdik, amma körpə Cennini qoyub gedə bilmirdik. O, ishala gedirdi, həm də qusurdu. Bu bizi çox təşvişə saldı.

Həkim də futbolda idi. O bizim ailə həkimi deyildi, amma həmin gün çağırışlara o gedirdi. Cenninin vəziyyəti pisləşirdi, başa düşdük ki, həkim məsləhəti lazımdır. Sandra stadiona zəng vurub həkimi telefona çağırırdı. Bu zaman oyunda həlledici anlar idi, həkim çox quru səsle danışdı.

– Eşidirəm! – həkimin yayğın səsi gəldi. – Bəli?

– Doktor, danışan Missis Kovidir, qızımız Cenninin vəziyyəti bizi çox narahat edir.

– Nə olub ki? – doktor soruşdu. Sandra simptomları dedi. Doktor:

– Aydınır, – dedi. – İndi telefonla resept deyərəm. Siz hansı aptekdən dərman alırsınız?

Sandra trubkanı qoyandan sonra yadına düşdü ki, bir az tələsdi, həkimə hər şeyi yerli-yataqlı demədi.

– Səncə, həkim bildi ki, Cenni cəmi iki aylıqdır? – mən soruşdum.

– İnanıram ki, bilir, – Sandra cavab verdi.

– Amma, o, axı bizim həkim deyil, Cennini də heç vaxt müalicə etməyib.

– Yox, mən inanıram ki, o hər şeyi düz başa düşdü.

– İndi sən də dərman alıb uşağa verəcəksən, həkimsə heç onun yaşını bilmir?

Sandra susdu.

– Bəs neyləyək? – nəhayət, dilləndi.

– Bir də zəng elə! – dedim.

– Yaxşı olar ki, bu dəfə sən zəng edəsən.

Bu dəfə mən zəng eləyib həkimi oyundan ayırdım.

– Doktor, – mən dedim. – Siz aptekə zəng vuranda dedinizmi ki, Cenni cəmi iki aylıqdır?

– Yox! – doktor bərkdən dedi. – Mən bunu bilmirdim! Yaxşı ki, zəng elədiniz. İndi resepti dəyişəcəyəm.

Diaqnoza inanmırsınızsa, təyin olunmuş müalicəyə də inanmazsınız.

Eyni prinsip ticarətdə də düzgündür. Effektiv satıcı əvvəlcə çalışır ki, alıcının ehtiyacını, qayğısını, vəziyyətini başa düşsün. Peşəkar olmayan satıcı sadəcə malı verir, peşəkar isə problemi həll edir, alıcının ehtiyacını, tələbatını ödəyir. Bu tamamilə fərqli yanaşmadır. Peşəkar diaqnoz qoymağı, başa düşməyi öyrənir. Həm də adamların tələbatını öz malları və xidməti ilə uyğunlaşdırmağa çalışır. Onun bütöv xarakteri olmalıdır ki, desin: “Bizim mallar, yaxud bizim xidmət sizin tələbata cavab vermir” – əgər doğrudan da belədirsə. Hüquq sahəsində də əvvəlcə diaqnoz qoymaq, sonra qərar vermək əsasdır. Peşəkar hüquqşünas əvvəlcə faktları toplayır ki, situasiyanı başa düşsün, çalışır ki, qanunları və presedentləri bilsin, sonra arqumentlərini hazırlasın. Yaxşı vəkil əvvəlcə opponentinin mümkün arqumentlərini müəyyən edir, sonra özününkülərini hazırlayır.

Bu, təzə mallar istehsalında da düzgün prinsipdir. Təsəvvür edə bilərsinizmi ki, şirkətin işçilərindən biri desin: “Tələbatın-zadın öyrənilməsi boş şeydir! Gəlin təzə mal buraxaq!” Yəni ki, müştərinin psixologiyasını, motivlərini öyrənmək lazım deyil, sadəcə təzə mal buraxmaq lazımdır, vəssalam. Belə yanaşma heç vaxt işləməyəcək.

Yaxşı mühəndis körpünün layihəsini hazırlamazdan qabaq gücün paylanması və yükün bölünməsinə başa düşməlidir. Yaxşı müəllim dərsə

başlamazdan qabaq tələbələrinin hazırlıq səviyyəsini qiymətləndirməlidir. Yaxşı tələbə əvvəlcə bilik qazanmalı, sonra tətbiq etməlidir. Yaxşı valideynlər əvvəlcə məsələni araşdırmalı, sonra mühakimə etməli, yaxud qiymətləndirməlidir. Bütöv fikir, mühakimə yürütmək üçün əvvəlcə məsələni başa düşmək əsasdır. Əvvəlcədən fikir bildirməklə məsələni tam başa düşməyəcəksiniz.

“Əvvəlcə başa düşməyə çalışmaq” həyatın bütün sahələrində tətbiq oluna bilən düzgün prinsipdir. Bu, ümumi məxrəc prinsipidir, amma şəxsiyyətlərarası əlaqələrdə daha böyük gücü vardır.

Avtobioqrafik reaksiyanın dörd tipi

Madam ki, biz keçmiş həyat təcrübəmizə əsaslanaraq – avtobioqrafik qulaq asırıq, biz, adətən, aşağıdakı dörd üsulun biri ilə reaksiya veririk. Biz qiymətləndiririk – ya razılaşıırıq, ya razılaşmırıq; sirr alıb öyrənirik – öz dəyərlər sistemimizdən çıxış edərək suallar veririk; məsləhət veririk – şəxsi təcrübəmizdən çıxış edərək tövsiyə edirik; yozuruq, interpretasiya edirik – öz davranış və hərəkətlərimizə əsaslanaraq bu və ya digər şəxsi yoxlayıb tanımağa, onun motivlərini, hərəkətlərini izah etməyə çalışırıq.

Bu cür reaksiyalar bizdə təbii baş verir. Biz məhz bu cür reaksiya verməyə planlaşdırılmışıq. Həyatda daim bu cür reaksiya modeli ilə rastlaşırıq. Bəs həqiqətən başa düşmək qabiliyyətimizə bu cür reaksiya tipləri necə təsir edir?

Əgər oğlumla ünsiyyət qururamsa, həm də onun dediklərini dərhal qiymətləndirirəmsə, o, yetərincə açıq və səmimi olmaq üçün özünü sərbəst hiss edə bilərmə? Mən ona psixoloji oksigen verirəmmi?

Bəs onun “içinə” girməyə, müxtəlif məlumatlar alıb sirrini bilməyə çalışıramsas, o özünü necə hiss edir? Söz almaq, sirr alıb öyrənmək suallarla oyundur. Həm də avtobioqrafikdir – öz təcrübə və düşüncə tərzini tətbiq etməkdir. Başqasına təsir və müdaxilə etməklə bağlıdır. Üstəlik, o, məntiqə əsaslanır, məntiqin dili isə hiss və emosiyaların dilindən fərlidir. Birisinə bütün günü suallar verib sonda onun üçün nəyin əhəmiyyətli olduğunu öyrənməyə bilərsiniz. Valideynlərin daim hər şeyi

bilmək istəyi uşaqlarla onların arasında yaxınlığa mane olan başlıca səbəblərdən biridir.

– İşlərin necədir, oğlum?

– Yaxşı.

– Təzə nə var, nə yox?

– Elə bir şey yoxdur.

– Məktəbdə nə yenilik var?

– Maraqlı heç nə.

– Bazar günləri nə ilə məşğul olmaq istəyirsən?

– Heç bilmirəm.

Yoldaşları ilə telefonda danışanda onu telefondan ayırmaq olmur, sizin suallarınıza isə dilucu cavab verir. Ev onun üçün sanki yediyi və yatdığı bir oteldir, sizinlə heç vaxt bölüşmür, özü haqda heç nə demir.

Amma, lütfən, düzünü deyin, o sizinlə niyə bölüşməlidir ki? Əgər o hər dəfə qəlbini açıb mübhəm bir sözünü sizə deyəndə siz onun üstünə kükrəyib coşur və “Mən axı demişdim sənə!” deyə avtobioqrafik məsləhət verirsinizsə?

Biz bu cür reaksiya verməyə o qədər dərindən proqramlaşdırılmışıq ki, bəzən bunu nə vaxt etdiyimizi heç dərk etmirik. Seminarlarda minlərlə adamı bu cür avtobioqrafik cavabların konsepsiyası ilə tanış etmişəm, hər dəfə də onlar təəccüblənirlər ki, empatik dinləmə treninqlərində birdən dərk edirlər ki, başqaları ilə ünsiyyətdə olarkən gör onlar necə reaksiya verirlərmiş. Amma bunu başa düşərək və empatiya ilə dinləməyi öyrənərək, onlar ünsiyyət zamanı yaranan dramatik nəticələri dərhal görə bilirlər. Bir çoxları üçün həmin Yeddi Vərdisdən məhz bu vərdis – əvvəlcə başa düşməyə çalışmaq vərdisi – ən təsirli və tez tətbiq oluna biləndir.

Gəlin, ata ilə yeniyetmə oğul arasında ünsiyyətə dair tipik bir nümunəni nəzərdən keçirək. Yuxarıda təsvir etdiyimiz avtobioqrafik cavabların dörd



tipini xatırlayıb atanın sözlərinə diqqət edin.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdır ey bu məktəb?

– Nə olub ki, oğlum? (Ata sınayır, yoxlayır).

– Oxumağın xeyri yoxdur. Yalnız vaxt itirirsən.

– Oğlum, bu ona görədir ki, sən hələ nəticəni görmürsən, ona görə belə deyirsən... Mən də sən yaşda olanda belə fikirləşirdim. Mən də sən kimi bəzi fənləri artıq hesab edirdim. Sonralar elə o fənlər həyatımda mənə lazım oldu. Ona görə də nəticə çıxarmaqda tələsmə. Bir az da döz (məsləhət verir).

– Artıq on ildir ki, gedib-gəlirəm. De görüm, mən avtomexanik olmaq istəyirəmsə, bu “iks plyus iqrek” nəyimə lazımdır?

– Avtomexanik? Yəqin zarafat edirsən? (qiymətləndirir).

– Yox, zarafat eləmirəm. Məsələn, Co. Məktəbi atdı, indi avtomobilləri təmir edir. Nə qədər pul qazanır. Buna deyərəm iş!

– İndi sənə elə görünür. Qoy bir neçə il keçsin, sonra o Co məktəbi atmağına elə peşman olsun ki. Sən avtomexanik olmaq istəmirsən. Sən təhsil alıb daha yaxşı bir işin qulpundan yapışmalısən (məsləhət verir).

– Bilmirəm, amma Co yaxşı işə düzəlib.

– Qulaq as, oğlum, bəlkə tənbellik eləyirsən, çalışmırsan? (sirr alır, qiymətləndirir).

– Məktəbi qurtarmağıma bir il qalır. Çox çalışdım. Amma nahaq yerə, boş şeydir.

– Amma, oğlum, bu ki çox yaxşı bir məktəbdir. Müəllimlərinə inan! (məsləhət verir, qiymətləndirir).

– O biri uşaqlar da mənə kimi fikirləşir.

– Heç özünə hesabat verirsən ki, ananla mən təhsilin üçün nə qədər xərc çəkirik?! Sən indi məktəbi ata bilməzsən! Gör neçə ildir oxuyursan, nə qalıb ki? (qiymətləndirir).

– Bilirəm, ata, çox xərc çəkmisiniz. Amma heç buna dəyməzdi!

– Qulaq as, bəlkə evdə daha çox məşğul olasan, televizora da az baxsan... (məsləhət verir, qiymətləndirir).

– Dedim də, ata, bunun xeyri yoxdur. Bu haqda daha danışmaq istəmirəm.

Aydındır ki, ata bunları xoş niyyətlə deyir. Kömək etmək istəyir. Amma oğlunu həqiqətən başa düşmək istəyirmi?

Gəlin, oğlun sözlərinə daha diqqətlə qulaq asaq – təkcə sözlərinə yox, fikirlərinə, hisslərinə də (aşağıda onun sözlərini kursivlə verəcəyik). Bir də görək, atanın avtobioqrafik cavablarının hansı mümkün effekti ola bilərdi.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdır ey bu məktəb? (Səninlə danışmaq, diqqətini cəlb etmək istəyirəm).

– Nə olub ki, oğlum? (Sən maraqlandın. Yaxşı!)

– Oxumağın xeyri yoxdur. Yalnız vaxt itirirsən. (Məktəbdə problemim var, ona görə də işim pisdır).

– Oğlum, bu ona görədir ki, sən hələ nəticəni görmürsən, ona görə belə deyirsən... Mən də sən yaşda olanda belə fikirləşirdim. (Yox, heç olmasa bunu demə! Atanın xatirələri vərəqlənir. Mən isə tamam başqa şeylərdən danışmaq istəyirdim. Mənim üçün maraqlı deyil ki, o nə qədər məktəbə gedib-gəlib, qarda-yağışda, yollarda neçə cüt ayaqqabı cırıb, ayaqyalın gedib. Mən öz problemim haqda danışmaq istəyirəm). Mən də sənin kimi bəzi fənləri artıq hesab edirdim. Sonralar elə o fənlər həyatımda mənə lazım oldu. Ona görə də nəticə çıxarmaqda tələsmə. Bir az da döz. (Vaxt mənim problemimi həll etməz. Kaş bunları sənə deyə biləydim! Ürəyimi boşalda biləydim!)

– Artıq on ildir ki, gedib-gəlirəm. De, görüm, mən avtomexanik olmaq istəyirəmsə, bu “iks plyus iqrek” nəyimə lazımdır?

– Avtomexanik? Yəqin zarafat edirsən? (Avtomexanik olsaydım, o mənimlə razı olmazdı. Məktəbi atsaydım, mənimlə razı olmazdı. Mən onu necəsə inandırmağım).

– Yox, zarafat eləmirəm. Məsələn, Co. Məktəbi atdı, indi avtomobilləri təmir edir. Nə qədər pul qazanır. Buna deyərəm iş!

– İndi sənə elə görünür. Qoy bir neçə il keçsin, sonra o Co məktəbi atmağına elə peşman olsun ki. (Ay Allah, indi təhsil haqqında mühazirə başlanacaq!) Sən avtomexanik olmaq istəmirsən. (Haradan bilirsən, ata? Mənim nə istədiyim haqda heç təsəvvürün var ki?!) Sən təhsil alıb daha yaxşı bir işin qulpundan yapışmalısən.

– Bilmirəm, amma Co yaxşı işə düzəlib. (Mən hesab etmirəm ki, o uduzub. Məktəbi qurtarmasa da, o heç nə itirməyib).

– Qulaq as, oğlum, bəlkə tənbellik eləyirsən, çalışmırsan? (Ata, biz yalnız vaxt itiririk. Sadəcə, mənə qulaq assaydın, sənə çox vacib şeylər deyərdim. Elə danışmaq istəyirəm səninlə!)

– Məktəbi qurtarmağıma bir il qalır. Çox çalışdım. Amma nahaq yerə, boş şeydir.

– Amma, oğlum, bu ki çox yaxşı bir məktəbdir. Müəllimlərinə inan! (Hə də, bircə bu qalmışdı! İndi də müəllimlərə inanmaqdan danışıyıq. Amma mən ondan danışmaq istəyirəm ki, mən nə istəyirəm).

– O biri uşaqlar da mənim kimi fikirləşir. (Mənim də fikrim düzdür. Mən axmaq deyiləm!).

– Heç özünə hesabat verirsən ki, ananla mən təhsilin üçün nə qədər xərc çəkirik?! (Aha! İndi deyəcəm ki, mənim günahlarım çoxdur! Aydın olacaq ki, mən lap axmağam. Əla məktəbdir, atamla anam hər şeyi başa düşürlər, amma mən axmağam ki, axmağam). Sən indi məktəbi ata bilməzsən! Gör neçə ildir oxuyursan, nə qalıb ki!?

– Bilirəm, ata, çox xərc çəkmişiniz. Amma heç buna dəyməzdi! (Sən sadəcə heç nə başa düşmürsən!)

– Qulaq as, bəlkə evdə daha çox məşğul olasan, televizora da az baxsan... (Məsələ bunda deyil, ata! Heç bunda deyil! Səni necə başa salım?! Nahaq başladım bu söhbəti mən!).

– Dedim də, ata, bunun xeyri yoxdur. Bu haqda daha danışmaq istəmirəm.

Görürsünüzmü, yalnız sözlərə diqqət edib, üstəlik, məsələyə öz “eynəyimizlə” baxaraq başqasını başa düşməyə çalışanda necə az şey görə bilirik? Necə dar çərçivədə baxırıq? Görürsünüzmü, bizim avtobioqrafik reaksiyamız öz “bioqrafiyasını” bizə səmimiyyətlə danışmaq istəyəni necə məhdudlaşdırır?

Ürəkdən istəməsəniz, həqiqətən arzu etməsəniz, özünüzdə güclü xarakter inkişaf etdirib pozitiv Emosional Bank Hesabınızı artırmasanız və empatik dinləmə qabiliyyətini mənimsəməsəniz, başqasının daxili aləminə həqiqətən daxil olub dünyaya onun gözü ilə baxa bilməzsəniz.

Empatik dinləmə adlanan bu qabiliyyət – bu, aysberqin zirvəsidir – dörd ardıcıl mərhələ ilə xarakterizə olunur.

Birinci və ən az effektiv mərhələ – məzmunun təkrarıdır. Bu məharəti “aktiv”, yaxud “reflektiv” dinləmələrə dair məşğələlərdə öyrədirlər. Əgər bu qabiliyyət artıq qurulmuş münasibətlərə və sizin xarakterinizə əsaslanmırsa, onda o, tez-tez adamların xətrinə dəyir və onlar sizin üçün “qapanırlar”. Amma hər halda, biz bu qabiliyyəti empatik dinləmənin birinci mərhələsi adlandırırıq, çünki o sizi ən azı dinləməyə sövq edir.

Məzmunu təkrar etmək asandır. Siz başqasının tələffüz etdiyi sözləri sadəcə eşidir və təkrar edirsiniz. Həm də heç beyninizi işlətmədən.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdı ey bu məktəb?!

– Bu səni bezdirib. Hesab edirsən ki, məktəb heç kimə lazım deyil.

Siz sadəcə deyiləni təkrar etdiniz. Siz heç nəyi qiymətləndirmədiniz, əlavə nəşə öyrənməyə çalışmadınız, söz almadınız, nə məsləhət, nə də şərh-zad verdiniz. Siz oğlunuzun sözlərinə diqqət yetirdiniz. Amma başa düşmək üçün bu azdır.

Empatik dinləmənin ikinci mərhələsi – məzmunun başqa cür ifadəsidir. Bu üsul daha effektiv olsa da, yalnız verbal olaraq – sözlərlə ifadə olunduğu üçün yenə məhduddur.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdı ey bu məktəb!?

– Sən daha məktəbə getmək istəmirsən.

Bu dəfə siz oğlunuzun dediyini öz sözlünüzlə ifadə edirsiniz. Bu dəfə siz beyninizin məntiqi – sol yarımkürəciyini işlədərək onun nə dedişi haqda fikirləşirsiniz.

Üçüncü mərhələdə beyninizin sağ yarımkürəciyi işə qoşulur. Siz hissləri əks etdirirsiniz.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdı ey bu məktəb?!

– Sən dərin məyusluq hiss edirsən.

İndi siz oğlunuzun sözlərindən çox, bu sözləri dedişi zaman onun nə hiss etdiyinə diqqət verirsiniz.

Dördüncü mərhələyə həm ikinci, həm də üçüncü daxildir. Siz oğlunuzun dedişi sözlərin mənasını başqa sözlə ifadə etdiniz, sonra da hisslərini əks etdirdiniz.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdı ey bu məktəb?!

– Sən məktəblə bağlı dərin məyusluq hiss edirsən.

Məyusluq – hissidir; məktəb – məzundur. Oğlunuzun sizinlə ünsiyyətinin hər iki tərəfini başa düşmək üçün siz beyninizin hər iki yarımkürəsini işlədirsiniz.

Siz empatik dinləmənin dördüncü mərhələsindən istifadə edəndə inanılmaz bir şey baş verir. Siz onu ürəkdən başa düşməyə çalışdığınız üçün, dediklərinin məzmununu öz sözlərinizlə ifadə edib, hisslərini əks etdirdiyiniz üçün ona psixoloji oksigen verirsiniz. Bundan başqa, öz fikir və hisslərini aydınlaşdırmaqda siz ona kömək edirsiniz. Sizin onu həqiqətən dinləyib başa düşmək istəyinizə inamı artdıqca, onun daxilində baş verənlərlə sizə dedikləri arasındakı hasar uçar. Ürəkdən ürəyə yol açılır. Onun düşündüyü və hiss etdikləri ilə sizə dedikləri arasında daha fərq olmur. O ən gizli hiss və düşüncələrini sizə etibar etməyə başlayır.

– Yaxşı da, ata, bezdim daha. Kimə lazımdır ey bu məktəb?! (Mən sənənlə danışmaq, diqqətini cəlb etmək istəyirəm).

- Sən məktəblə bağlı dərin məyusluq hiss edirsən. (Düzdür! Məhz belə hiss edirəm!)
- Düz deyirəm, oxumağın xeyri yoxdur. Boş yerə vaxt itirməkdir.
- Hesab edirsən ki, məktəbin sənə heç bir xeyri yoxdur. (Qoy fikirləşim, görün, bunumu demək istəyirəm?)
- Nə isə... Mən orada elə bir şey öyrənmədim ki, həyatda mənə gərək olsun. Məsələn Co. Məktəbi atdı, indi maşınları təmir edir. Nə qədər pul qazanır. Buna deyərəm iş!
- Sən hesab eləyirsən ki, Co düzgün hərəkət edib. (Nə bilim...).
- Hər halda... işləyir, qazanır... Amma ola da bilər ki, bir neçə ildən sonra dizinə döysün.
- Hesab eləyirsən ki, Co səhv etdiyini hiss edəcək?
- Bəs necə? Bax, gör, o nəyi atıb. Təhsilsiz bizim dünyada çox da uzağa gedə bilməzsən.
- Təhsil həqiqətən vacib şeydir.
- Əlbəttə! İndi diplomsuz yaxşı iş ala bilməzsən, kollecə də girə bilməzsən. Bəs neyləyəcəksən? Təhsil almaq lazımdır.
- Təhsil sənin gələcəyin üçün lazımdır.
- Bəli, lazımdır.
- Bir də... bilirsən... mən bir şeyə çox narahatam. Amma anana demə, yaxşı?
- Sən istəmirsən ki, anam bunu bilsin.
- Mənim istəməməyim o yana qalsın... Elə bilirəm, ona demək olar. Onsuz da hər şeyi biləcək. Bu gün mən oxudan test verdim. Bilirsən, ata, dedilər ki, mən dördüncü sinif səviyyəsindəyəm. Dördüncü! İşə bax! Amma mən bugün-sabah məktəbi qurtarıram!

Düzgün anlayış, düzgün başa düşmək necə də hər şeyi dəyişir! Heç bir məsləhət – hətta ən səmimi və xeyirxah məsləhət də bir qara qəpiyə dəyməz – əgər biz problemin nədən ibarət olduğunu bilməsək! Amma, nə qədər ki, öz bioqrafiyamızın və öz paradigmamızın təsiri altındayıq, nə qədər ki, öz eynəyimizi çıxarıb dünyaya başqasının gözü ilə baxmaq istəmirik, problemi görə bilməyəcəyik.

– Ata, yəqin ki, imtahanda kəsiləcəyəm. Dedim, madam ki, kəsiləcəyəm, elə indidən məktəbi atsam yaxşıdır. Amma heç istəməzdim.

– Sən özünə inanmırsan. Sən düzgün qərar qəbul etməlisən.

– Bəs, səncə, nə edim, ata?

Əvvəlcə başa düşməyə çalışaraq həmin ata indicə trans-aksiya qarşılıqlı təsir imkanını transformasiya imkanına çevirə bildi. Səthi, başdansovdu aparılan ünsiyyət əvəzinə, elə bir situasiya yaratdı ki, indi o, tək oğluna deyil, özünün onunla münasibətlərinə də transformasiyalı qarşılıqlı təsir edə bildi. Öz təcrübəsini bir kənara qoyaraq, bu ata Emosional Bank Hesabına böyük depozit qoydu və imkan yaratdı ki, oğlu qəlbini açsın, onu narahat edən problemi atası ilə bölühsün.

İndi ata ilə oğul masanın ayrı-ayrı tərəflərində oturub problemi bir-birində görmək əvəzinə, masanın bir tərəfində oturub problemi birlikdə həll edirlər. İndi oğul özü atadan məsləhət almaq, onun avtobioqrafiyasından, təcrübəsindən öyrənmək istəyir.

Ata hətta məsləhət verməyə başlasa da, oğulun reaksiyasına həssas olmalıdır. Nə qədər ki, oğulun cavab replikaları məntiqə əsaslanır, ata effektiv suallar verə və məsləhət verə bilər. Elə ki, cavab emosional olur, ata empatik dinləməyə keçməlidir.

– Yaxşı, elə şeylər var ki, məncə, sən onları nəzərə almalısan.

– Necə şeylər?

– Bəlkə oxudan əlavə məşğul olasan? Ola bilsin, texniki məktəbdə xüsusi təlim proqramı var.

– Maraqlanmışam. Orada iki gün axşam, bir də bütün şənbə günü getməlisən. Gör nə qədər vaxt aparır!?

Oğlunun sözlərində emosiya hiss edən ata empatik dinləməyə qayıdır.

– Fikirləşirsən ki, xərc çox aparar?

– Bir də ki, ata, mən altıncı sinifdəki uşaqlara söz vermişəm ki, onların məşqçisi olum.

– Onları pis vəziyyətdə qoymaq istəmirsən?

– Bir məsələ də var, qoy deyim. Əgər bilsəydim ki, bu dərslərin mənə bir xeyri olacaq, səhərdən axşama orada qalardım. Onda bu “altuncılar”a da başqa məşqçi tapardım.

– Sənin köməyə ehtiyacın var, amma inanmırsan ki, bu dərslər sənə kömək edər.

– Ata, səncə, yəni kömək edər?

Oğul yenə də səmimi və açıqdır, həm də məntiqli danışır. O yenə də atasının avtobiografiyasına müraciət edir. İndi atanın təsir etmək və transformasiya etmək imkanı var.

Bəzən elə olur ki, transformasiyaya kənardan məsləhət lazım olmur. Adamlara açıq danışmağa real imkan verəndə, onlar ünsiyyət prosesində öz problemlərini özü açır və həllini də tapırlar.

Bəzən də adamlara doğrudan da problemə kənardan baxış və kömək lazım olur. Əsas odur ki, insana ürəkdən yaxşılıq istəyəsən, onu empatiya ilə dinləyəsən, imkan verəsən ki, tələsmədən, özü necə bacarırsa problemə yaxınlaşsın. Qoy ürəyini ardıcıl olaraq, qatbaqat açsın – bu lap soğan qabığınyı soymağa oxşayır... əvvəlcə bir qatını, sonra birini, sonra da birini...

İnsanlar dərddli olanda, siz də onları həqiqətən başa düşmək arzusu ilə dinləyəndə, qəribədir, onlar bütün dərdi-sərlərini dərhal açıb tökürlər! Onlar özləri bunu istəyirlər. Xüsusən, uşaqlar – ürəklərini açmaq istəyir, həm də yaşlılarından çox, valideynləri qarşısında. Hiss etsələr ki,



valideynləri onları şərtsiz bir məhəbbətlə sevir və bu etirafdan sonra onları mühakimə etməz və ələ salmazlar, onlar bütün qəlblərini açarlar.

Riyasız-zadsız, arxa plansız, həqiqətən başa düşməyə çalışsanız, elə bir an gələcək ki, kimsə sizi də bu cür saf bir anlayışla qarşılayacaq. Empatiya üçün heç də həmişə danışmaq lazım gəlmir. Ola bilər, sözlər hərdən sizə xeyirdən çox, zərər versin. Ona görə də, aydındır ki, niyə təkcə texniki üsullara güvənmək olmaz. Anlayışın bu növü bütün üsullardan üstündür. Təcrid olunmuş texniki üsullar bəzən çox mane ola bilər.

Empatik dinləmə qabiliyyəti üzərində bu qədər niyə dayandım? Çünki qabiliyyət, üsul hər bir vərdişin mühüm hissəsidir. Bizim qabiliyyətimiz olmalıdır. Amma hər halda təkrar edirəm: ürəkdən başa düşmək arzusuna əsaslanmasa, tətbiq edə bildiyimiz heç bir qabiliyyət, yaxud məharət effektiv olmaz. İnsanlar onlarla hər cür manipulyasiyanı rədd edirlər. Əslində, sizə yaxın adamlarla ünsiyyətdə olarkən, nə etmək istədiyinizi söyləmək faydalıdır:

– Mən dinləmək qabiliyyəti və empatiya haqqında bir kitab oxuyuram, odur ki, bizim münasibətlərimiz haqda fikirləşdim. Başa düşdüm ki, sənə lazım olduğu kimi qulaq asmıram. İstəyirəm bunu dəyişim. Bilirəm ki, çətindir. Ola bilsin, hərdən alınmasın, amma çalışacağam. Bizim münasibətlərimiz mənim üçün çox qiymətlidir, odur ki, səni başa düşmək istəyirəm. Ümid edirəm, mənə kömək edəcəksən.

Öz niyyətinizi bildirib təsdiq etmək böyük depozitdir.

Amma əgər səmimi deyilsinizsə, heç cəhd etməyə dəyməz. Bu ona gətirib çıxara bilər ki, başqasında səbəbi olduğunuz ürək açıqlığı sizin üçün pis nəticələnə bilər, çünki o “başqası” biləndə ki, sizin üçün onsuz da fərqi yoxdur, həm də əslində heç qulaq da asmamısınız, o isə sizə bütün qəlbini açıb, içini faş edib, bu, heç birinizə xeyir gətirməz. Metod, məharət – aysberqin üstüdür, o, xarakter kimi güclü təməl üzərində dayanmalıdır.

Bəziləri hesab edirlər ki, empatik dinləmə çox vaxt aparır. Doğrudan da, əvvəlcə bu, çox vaxt apara bilər, amma sonra bunun faydasını

görəcəksiniz. Əgər həkimsinizsə və effektiv müalicə təyin etmək istəyirsinizsə, onda ən vacibi odur ki, düzgün diaqnoz qoyasınız. Deyə bilməzsınız ki:

– Mən çox tələsirəm. Diaqnoza vaxtım yoxdur. Hələlik bu dərmanı qəbul eləyin...

Yadımdadır, bir dəfə otaqda oturub, nəşə yazırdım. O vaxt biz Havay adalarında – Oahunun şimal sahillərində istirahət edirdik. Yüngül meh əsdi, pəncərələri açmaq istədim ki, qoy sərin olsun. Masanın üstündə, qarşımda iri bir əlyazmanın fəsilləri yığılmışdı.

Qəfildən külək əsdi, əlyazmanın vərəqləri dörd bir yana səpələndi. Yadımdadır, havada uçuşan, hələ səhifələnməmiş vərəqlərə baxıb necə ağır və ümitsiz hisslər keçirirdim. Sonra otaqda ora-bura qaçmağa başladım, əlimə keçən vərəqləri üst-üstə qoyub yığırdım. Bir az sonra başa düşdüm ki, yaxşı olardı ki, onca saniyə sərf edib pəncərənin birini bağlayaydım.

Empatik dinləmə vaxt istəyir, amma bu, səhv anlayış nəticəsində dəyən müvəqqəti və böyük ziyanla müqayisə oluna bilməz – vaxtında adama psixoloji oksigen verilmədiyi üçün hər şeyi təzədən başlamaq, deyilməmiş və həll edilməmiş problemlərlə baş-başa qalmaq...

Empatiya ilə qulaq asan adam dərhal tuta bilir ki, başqa adamın içində nələr baş verir və elə diqqət, elə anlayış göstərir ki, danışan adam özünü çox rahat hiss edir, ürəyini açır – problemin harada olduğu bilinir.

Adamlar başa düşülmək istəyir. Buna nə qədər vaxt sərf olunsa, nəticə bir o qədər yaxşı olacaq, çünki sizin sonrakı hərəkətiniz problemin, məsələnin dəqiq anlaşılmasına və yüksək Emosional Bank Hesabına əsaslanacaq – bu hesab isə ondan asılıdır ki, sizin tərəfdaşınız dərk etsin: onu doğrudan da başa düşürlər.

Anlama və qavrayış

Başqalarını həqiqətən dinləməyi öyrənməklə siz onların eyni şeyləri necə fərqli qavradığınızı görəcəksiniz. Eyni zamanda başa düşəcəksiniz ki,

adamlar qarşılıqlı asılılıq şəraitində işləməyə çalışanda bu fərqlərin hansı təsiri olur.

Siz gənc qadın görürsünüz, mən ahıl, qoca qadın. Hər birimiz də haqlı ola bilərik.

Siz arvadınızla münasibətlərə istiqamətlənən eynəklə dünyaya baxa bilərsiniz, mənə pula istiqamətlənən iqtisadi maraq linzası ilə dünyaya baxıram.

Siz Yetərlilik Mentaliteti ilə hərəkət edə bilərsiniz, mən Yetərsizlik Mentaliteti ilə.

Siz sağ beyin yarımkürəsinin hərəkətə gətirdiyi yüksək vizual, intuitiv və obrazlı paradigmaya əsaslanıb problemə yanaşa bilərsiniz, mənimsə yanaşmam sol beyin yarımkürəsi ilə bağlı ola bilər – burada ardıcıl, təhlilçi və verbal (sözlərlə) düşüncə tərzini xarakterizə edir.

Eyni hadisəni siz bir cür, mənə tamamilə başqa cür qavraya bilərik. Bununla belə, biz illər boyu öz paradigmalımızla yaşayırıq, onları “faktiki və obyektiv” hesab edirik və “faktları görməyən, qeyri-obyektiv” olan başqa hər kəsin xarakteri və əqli qabiliyyətinə şübhə ilə yanaşırıq.

Amma bu fərqi baxmayaraq, biz ailədə, işdə, ictimai xidmətdə birlikdə çalışmağa, resursları birgə idarə etməyə və nəticələr əldə etməyə cəhd edirik. Bəs biz bunu necə edirik? Fərqi qavrayışımızın məhdud çərçivəsindən çıxıb həqiqətən biri-birimizlə necə ünsiyyət saxlaya, “Qələbə-Qələbə” düşüncəsi ilə problemləri birlikdə necə həll edirik?

Cavab Beşinci Vərdir. Bu, “Qələbə-Qələbə” prosesində ilk addımdır. Əvvəlcə mütləq başa düşməyə çalışın, xüsusən, əgər başqası sizinlə eyni paradigmadan çıxış etmərsə.

Bir şirkət rəhbəri öz təcrübəsindən mənə bir şey danışdı – yuxarıda dediyim prinsip ona çox kömək etmişdi. O deyirdi:

“Kiçik bir şirkətdə işləyirdim. Şirkət iri bir bank korporasiyası ilə müqavilə bağlamaq üçün danışıqlar aparırdı. Korporasiya danışıqlara səkkiz nəfərlik nümayəndə heyəti göndərmişdi: San-Fransiskodan hüquqşünaslar, Ohayodan əsas nümayəndə və iki iri bankın prezidenti.

Mənim şirkətim qərara aldı ki, “Qələbə-Qələbə, yaxud Əlaqəyə girməmək” prinsipi ilə danışıqlar aparsın. Şirkətimizin rəhbərliyi istəyirdi ki, xərcləri artırıb xidmətin səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə qaldırsın, amma bu iri korporasiya bizə qarşı o qədər sorğu-sual və tələb irəli sürdü ki... Tərəflər masa arxasına oturandan sonra şirkətimizin prezidenti dedi:

– İstərdik ki, müqavilənin mətnini özünüz necə lazım bilirsiniz, elə də hazırlayasınız ki, biz sizin tələb və maraqlarınızı düzgün başa düşdüyümüzə inanaq. Sonra biz sizin tələblərinizə görə öz imkanlarımızı müzakirə edərək. Sonra da qiymətlər barədə danışarıq.

Korporasiya nümayəndələri heyranət içində idi: onlara imkan vermişdilər ki, müqaviləni özləri tərtib etsinlər. Müqaviləni hazırlamaq üçün onlara üç gün lazım oldu.

Onlar müqaviləni gətirəndən sonra şirkətimizin prezidenti dedi:

– İndi gəlin görək, biz sizə nə lazım olduğunu düzgün başa düşürükmü?

Sonra o, müqavilənin bəndlərini bir-bir oxuyub məzmununu öz sözləri ilə, həm də tərəfdaşların ürəyindəkiləri əks etdirərək izah etməyə başladı. İzahlarını o qədər inamla söyləyirdi ki, axırda tərəfdaşlar inandılar ki, prezident onların nə istədiyini düzgün başa düşür, onlar üçün nəyin əhəmiyyətli olduğunu bilir. “Bəli, düzdür! Yox, biz bir az başqa cür düşünürük. Bax, indi düzdür”.

Digər tərəfin maraqlarını ətraflı aydınlaşdırdıqdan sonra prezident indi də bizi narahat edən məsələlərdən danışdı. Onlar qulaq asırdılar. Onlar dinləməyə hazır idi. Oksigenə ehtiyacları yox idi. Nəticədə rəsmi, az etimadlı və hətta az qala düşmən atmosferi sinergiya əldə etmək üçün əlverişli şəraitə çevrildi.

Danışıqlardan sonra korporasiya nümayəndələri dedilər:

– Biz sizinlə işləmək istəyirik! Bu müqaviləni bağlamağa hazırıq. Qiymətlərinizi deyiniz, imzalayaq”.

...Sonra başa düşülməyə çalışın

Əvvəlcə başa düşməyə, sonra isə başa düşülməyə çalışın. Amma başa düşülməyin yolunu necə biləsən – bax, bu, Beşinci Vərdeşin ikinci hissəsidir və “Qələbə-Qələbə” sazişinə nail olmaq üçün elə birinci qədərlər vacibdir.

Bir az yuxarıda biz yetkinliyi öz maraqlarını müdafiə etmək cəsarəti ilə başqasının nöqtəyi-nəzərini nəzərə almaq arasında balans kimi müəyyən etdik. Başa düşmək üçün başqasının fikrini nəzərə almaq lazımdır, başa düşülmək üçün isə cəsarət lazımdır. “Qələbə-Qələbə” prinsipi ilə düşünmək bu keyfiyyətlərin ikisinin də yüksək inkişaf dərəcəsini nəzərdə tutur. Beləliklə, qarşılıqlı asılılıq şəraitində başa düşülmək çox vacibdir.

Qədim yunanların etos, pafos və loqos sözlərinin ardıcılığında təcəssüm edən parlaq fəlsəfi dünyagörüşü vardı (antik fəlsəfədə etos – sabit mənəvi xarakter; pafos – ruhi yaşantı; loqos – söz, məna). Mənə elə gəlir ki, bu üç söz “əvvəlcə başa düşməyə çalış” prinsipinin və öz baxışlarını necə effektiv təqdim etməyin mahiyyətini təşkil edir.

Etos – sizin şəxsi etibarlılığınız, başqalarının sizin bütövlüyünüzə və səriştənizə inamıdır. Bu, sizin təlqin etdiyiniz inam hissəsidir, sizin Emosional Bank Hesabınızdır. Pafos – empatik, emosional, hissi cəhətdir. Bu o deməkdir ki, siz başqalarına göndərilən hissə dalğasına köklənmişiniz. Loqos – məntiqdir, öz baxışlarını ifadə etməyin rəşional tərəfidir.

Ardıcılığa diqqət edin: etos, pafos, loqos – sizin xarakteriniz, sizin münasibətləriniz və sizin izahınızın məntiqi. Daha bir əsas Paradiqma Dəyişimi (Paradiqm Shift). Adamların çoxu öz baxışlarını ifadə edərkən birbaşa loqosa (məntiqə), sol beyin yarımkürəsinin məntiqinə “qoşulur”. Bu cür adamlar etosu və pafosu nəzərə almadan əvvəlcə başqalarını öz məntiqinin gücünə inandırmağa çalışırlar.

Bir tanışım çox məyus olmuşdu ki, onun işlədiyi müəssisənin rəhbəri – öz məntiqinə görə – “səmərəsiz rəhbərlik üsulu” ilə işləyir.

– Niyə o heç nə eləmir? – tanışım çiyinlərini çəkdi. – Bu haqda ona demişəm, özü də yaxşı başa düşür, amma yenə heç nə eləmir.

– Yaxşı, – dedim. – Niyə fikrinizi ona daha effektiv şəkildə deməyəsiniz?

– Demişəm, – o cavab verdi.

– “Effektiv” deyəndə nə başa düşürsünüz ki? – soruşdum. – Satıcının alveri getməyəndə kimi ixtisas artırmaya göndəririlər? Alıcını? “Effektiv” o deməkdir ki, işləsin, təsir etsin. Bu, P/PC nisbətidir. Dediğiniz dəyişikliyə nail oldunuzmu? Fikrinizi deyəndə arzu etdiyiniz münasibətləri qura bildinizmi? Öz fikrinizi deyəndə hansı nəticələr hasil oldu?

– Dedim, axı heç nə etmədi. Heç eşitmək istəmədi.

– Onda fikrinizi daha effektiv tərzdə deyin. Daha sıx münasibət qurun. Siz onun düşüncə tərzini başa düşməlisiniz. Siz fikrinizi son dərəcə sadə və vizual şəkildə deyin, onun mövqeyini ona onun özündən yaxşı təsvir edin. Bu, əlbəttə, yaxşı hazırlıq tələb edir. Eləyə bilərsinizmi?

– Bunu mən niyə etməliyəm axı? – tanışım hiddətləndi.

– Sizi düzgün başa düşdümsə, siz istəyirsiniz ki, sizin direktorunuz öz rəhbərlik üslubunu tamam dəyişsin, amma özünüz fikrinizi başqa bir yolla deməyi sınaqdan keçirmək istəmirsiniz.

– Nə bilim... – o dedi.

– Yaxşı, onda əlinizi yelləyib gülümsəyin, barışın bununla, nə olar, olar.

– Barışa bilmirəm, – tanışım dedi. – Bu mənim prinsiplərimə ziddir.

– Onda effektiv bir yol fikirləşin. Düşündüyünüzü deyin, bu, sizin Təsir Dairənizdədir.

Sonda o yenə heç bir qərara gəlmədi. Bu addımı atmaq ona çox ağır gəlirdi.

Universitet müəllimi olan başqa bir tanışım bu addımı atmağa hazır görünürdü. Bir dəfə o mənə yaxınlaşıb dedi:

– Stiven, elmi axtarışlarım üçün vəsait ayrılmasına heç cür nail ola bilmirəm, çünki bu iş kafedramızın əsas maraqları ilə üst-üstə düşmür.

Yaranmış vəziyyəti bir qədər də müzakirə edəndən sonra, mən ona məsləhət gördüm ki, etos, pafos və loqosdan istifadə edib effektiv arqumentlərini hazırlasın.

– Görürəm ki, səmimi danışsınız və sizin axtarırlarınız böyük fayda gətirə bilər. Rəhbərliyin tutduğu alternativ mövqeyi bir az da aydın təsvir edin, görək, onlar özləri daha faydalı nə edə bilər. Göstərin ki, siz onların maraqlarını dərinləndən başa düşürsünüz. Bundan sonra öz xahişinizi dəqiq və məntiqli surətdə arqumentləşdirin.

– Yaxşı, yoxlayaram, – tanışım dedi.

– İstəyirsiniz bunu birlikdə təcrübədən keçirək, – mən təklif etdim.

O dərhal razılaşdı və biz onun gələcək çıxışını birlikdə məşq etdik.

Bir azdan həmin müəllim kafedra müdirinin kabinetində bu sözlərlə çıxışına başladı:

– Əvvəlcə, icazə verin, görüm, sizin qarşınızda duran vəzifələri və mənim elmi axtarırlarımı maliyyələşdirmək üçün etdiyim xahişə belə bədgüman yanaşmanızı düzgün başa düşürəmmi.

O tələsmədən, sakitcə və tədricən istədiklərini söylədi. Kafedra rəhbərliyinin mövqeyinə dərin sayğı və anlayış nümayiş etdirən çıxışının ortasında kafedra rəhbəri digər bir professorla tərəf çevrilib nəşə dedi, başı ilə təsdiq etdi, sonra tanışma tərəf dönüb dedi:

– Biz sizə vəsait ayıracağıq!

Fikrinizi dəqiq, konkret, əyani olaraq və daha çox lazımı kontekstdə – başqalarının paradigma və maraqlarını dərinləndən başa düşmək kontekstində ifadə etməklə siz öz düşüncə və ideyalarınıza onların inamını xeyli artıracaqsınız.

Siz “öz fikriniz”dən ikiəlli yapışb durmamısınız və boş, ritorik şeylər danışmırsınız. Siz onları dərinləndən başa düşürsünüz. Hətta ola bilsin, indi dedikləriniz əvvəlki təşəvvürlərinizdən fərqlənsin də, çünki siz nəşə yeni bir şey bilməyə, başa düşməyə cəhd edirsiniz. Siz nəşə öyrənirsiniz.

Beşinci Vərdiş söylədiyiniz fikir və ideyaların dəqiqliyini və inandırıcılığını artırır. Adamlar da bunu görür. Görürlər ki, siz elə ideyalar irəli sürürsünüz ki, onlara özünüz dərinədən inanırsınız və bu zaman bütün məlum fakt və mülahizələri nəzərə alır, ümumi fayda üçün çalışırsınız.

### Təkbətək

Beşinci Vərdişin gücü ondadır ki, o sizin Təsir Dairənizin düz mərkəzindədir. Bu zaman qarşılıqlı asılılıq şəraitində xarakterik olan bir çox amillər sizin Təsir Dairənizdə olur: problemlər, fikir ayrılıqları, şərait, başqa adamların davranışı. Əgər siz səylərinizi yalnız bunun üzərində cəmləsəniz, pozitiv nəticələriniz minimal olacaq.

Amma hər bir şəraitdə siz əvvəlcə başa düşməyə çalışa bilərsiniz. Bu sizin ixtiyarınızdadır. Əgər bu yolla getsəniz, fikrinizi öz Təsir Dairənizə cəmləsəniz, onda siz başqalarını, doğrudan da, başa düşəcəksiniz. Sizin dəqiq informasiyanız olacaq, problemin məğzini tuta biləcəksiniz, Emosional Bank Hesabınızı (EBH) artırıb, adamlara zəruri psixoloji oksigen verəcəksiniz, bu isə sizə birlikdə effektiv işləməyə imkan verəcəkdir.

Bu, “daxildən-xaricə” yanaşmasıdır. Buna əməl etməklə, baxın görün, sizin Təsir Dairənizə nə olur. Həqiqətən qulaq asdığınız üçün siz başqalarının təsirinə açıq olursunuz. Təsirə açıq olmaq həm də başqasına təsir etmək üçün açardır. Sizin Təsir Dairəniz genişlənir və Təsir Dairənizdə olan bir çox şeylərə təsir etmək imkanınız olur.

İndi görün, sizinlə nə baş verir. Başqalarını nə qədər dərinədən başa düşürsünüzsə, onları bir o qədər çox qiymətləndirməyə başlayırsınız, onlara daha çox hörmətlə yanaşırsınız. Başqasının iç dünyasına təmas etmək müqəddəs torpaqda gəzmək kimidir.

Beşinci Vərdiş – elə bir şeydir ki, elə bu saat təcrübədən keçirə bilərsiniz. Gələn dəfə birisi ilə ünsiyyətə girəndə şəxsi fikirlərinizi kənara qoyub onu ürəklə dinləyə bilərsiniz. Hətta adamlar ürəyini sizə açıb problemlərini bölüşmək istəməsələr belə, siz empatik ola bilərsiniz. Onların ruhunu duya, ağrılarını hiss edə, buna müvafiq reaksiya verə



bilərsiniz: “Bu gün nəşə narahatsızsınız”. Hətta cavabında heç nə deməsələr belə, heç nə olmaz. Siz anlayış və hörmət nümayiş etdirdiniz.

Qır-saqqız olmayın, təmkin göstərin, taktiki hərəkət edin. Düşünməyin ki, adamlar ürəklərini o saat sizə açacaqlar, əvvəlcə empatiya nümayiş etdirin. Siz onların hərəkətlərinə empatiya ilə yanaşın. Həssas və bəsirətli olun, lazımdırsa, şəxsi təcrübənizi bir kənara qoyun.

Əgər yüksək dərəcədə proaktivsinizsə, qabaqlayıcı hərəkətlər üçün şərait yarada bilərsiniz. Gözləmək lazım deyil ki, oğlunuzun, ya qızınızın məktəbdə nəşə bir problemi yaransın, yaxud növbəti danışıqlar aparasınız və bu zaman “əvvəlcə başa düşməyə” çalışsınız.

Elə bu saat uşaqlarınızla ünsiyyətə vaxt tapın, təkbətək danışın. Onları dinləyin, başa düşün. Evdə, onların məktəb həyatında baş verənlərə, problem və çətinliklərə onların gözü ilə baxın. Emosional Bank Hesabınızı artırın. Onlara psixoloji oksigen verin.

Arvadınız, yaxud ərinizlə birlikdə evdən kənar tədbirlər təşkil edin. Birlikdə şam yeməyinə gedin, yaxud sizə rahatlıq və məmnunluq gətirən bir məşğuliyyət tapın. Bir-birinizə qulaq asın, başa düşməyə çalışın. Həyata bir-birinizin gözü ilə baxın.

Sandra ilə birlikdə keçirdiyim vaxtı heç nəyə dəyişməyəm. Bir-birimizi və uşaqlarımızı daha yaxşı başa düşməyə çalışaraq tez-tez vaxt tapırıq ki, empatik dinləmədən istifadə edək.

Bu və ya digər şəraitlə, mürəkkəb şəxsiyyətlərə aیلə problemlərinə daha effektiv yanaşma ilə bağlı oyun variantları düşünür, fərqli qavrayışımızı bir-birimizlə bölüşürük.

Hansısa əsas aیلə vəzifəsini yerinə yetirməsələr də, özlərinə xüsusi imtiyazlar tələb edən oğul, ya qız rolunu oynaya bilərəm, Sandra isə öz-özünü oynayır.

Replikalardan istifadə edib situasiyanı maksimum dərəcədə real göstərməyə çalışırıq. Bu, özümüzü uşaqlarımıza öyrətdiyimiz model və prinsiplərə uyğunlaşdırmağa imkan verir. Xüsusən, bizdən birimizin dozə bilmədiyimiz mürəkkəb və gərgin emosional situasiyaları yenidən

“oyunmaq” faydalı olur. Sevdiniz insanları daha dərindən başa düşməyə sərf etdiyiniz vaxt sərmayəsi sizə açıq ünsiyyətdə ifadə olunan böyük dividendlər gətirir. Başqa ailələrin əziyyət çəkdiyi problemlərin çoxu heç sizin ailənizə yaxın da düşə bilmir. Ünsiyyətiniz o qədər açıq olur ki, potensial problemlərin qarşısını vaxtında almaq olur. Emosional Bank Hesabında (EBH) isə istənilən halda meydana çıxan problemləri həll etməyə imkan verən böyük inam ehtiyatı yığılır.

Belə yanaşma biznesdə də effektivdir. Tabeliyinizdə olanlarla təkbətək, göz-gözə ünsiyyət üçün vaxt ayırın. Onlara qulaq asın, başa düşün. Əməkdaşlarınızla, müştərilərinizlə və tədarükçülərlə – biznesinizdə marağı olanların hamısı ilə etibarlı əks-əlaqə qurun. Maliyyə və texniki amillər kimi, insan amilinə də diqqətlə yanaşın. Biznesdə insan amilinin bütün aspektlərindən effektiv istifadə etməklə siz vaxta, enerjiyə və pula qənaət edərsiniz. Dinləyərkən siz öyrənirsiniz, nəşə təzə bir şey eşidirsiniz. Həm də sizin üçün və sizinlə işləyən insanlara psixoloji oksigen verirsiniz. Onları işə sədaqət göstərməyə ruhlandırırırsınız, bu, sadəcə “səkkizdən beşə” qədər iş yerində olmaqdan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir.

Əvvəlcə başa düşməyə çalışın. Problemi müzakirəyə çıxarmazdan əvvəl, qiymətləndirməzdən və məsləhət verməzdən, öz fikrinizi izah etməzdən əvvəl başa düşməyə çalışın. Bu, effektiv qarşılıqlı asılılığın güclü vərdisidir.

Bir-birimizi həqiqətən başa düşəndə, biz yaradıcı qərarlar qəbul edir, Üçüncü Alternativlər üçün yol açırıq. Aramızdakı fərqlər ünsiyyət və inkişaf üçün keçilməz maneə olmur, ola bilmir. Əksinə, onlar sinerjiyaya aparır.

Praktik tapşırıqlar:

1. Böhranlı həddə aşağı Emosional Bank Hesabınız olan münasibəti götürün. Başa düşməyə çalışın – başqasının gözü ilə bu situasiya necə görünür. Düşüncələrinizi yazın. Həmin adamla növbəti görüşünüzdə onu başa düşmək üçün ona qulaq asın, dinləyin və eşitdiklərinizlə yazdıqlarınızı müqayisə edin. Mülhizələriniz nə qədər düzgündür? Tərəfdaşınızın mövqeyini nə qədər düzgün başa düşdünüz?

2. Yaxın adamlarınızdan birinə empatiya barədə danışın. Ona deyin ki, həqiqətən dinləməyi öyrənmək istəyirsiniz. Bir həftədən sonra özünüzü yoxlayın. Necə alındı? Bu həmin adamla ünsiyyətinizə necə təsir etdi?

3. Gələn dəfə bir-biri ilə ünsiyyətdə olan adamları müşahidə etmək imkanı olanda qulaqlarınızı bir dəqiqəliyə tutun, onları gözlərinizlə “dinləyin”. Heç sözlərdə ifadə olunmayan emosiya hiss etdinizmi?

4. Avtobioqrafik reaksiyalarınızdan (söz almaq, sirr almaq, qiymətləndirmək, məsləhət vermək, yaxud izah etmək) yersiz istifadə etdiyinizi başa düşəndə səhvinizi etiraf etməklə və üzr istəməklə situasiyanı Emosional Bank Hesabınızın xeyrinə döndərməyə çalışın. (Bağışlayın, mən sonra anladım ki, sizi həqiqətən başa düşməyə cəhd etmədim! Gəlin, bir də yoxlayaq).

5. Gələn dəfə düşüncələrinizi təqdim edəndə empatiya üzərində qurun. Əks mövqeyi də yaxşı, ya da opponentinizdən də yaxşı ifadə edin. Çalışın ki, o öz baxışlarına əsaslanıb sizin mövqeyinizi başa düşsün.

Altıncı Vərdiş

Sİnergİya əldə edin

## Yaradıcı Əməkdaşlıq prinsipləri

Həyatda müqəddəslərin belə bir

nəsihətinə həmişə riayət edirəm:

həlledici işlərdə – birliyə,

mühüm işlərdə – müxtəlifliyə,

bütün işlərdə – mərdliyə əməl edirəm.

(Prezident Corc Buşun inauqurasiya nitqindən).

\* \* \*

Ser Uinston Çörçilə Böyük Britaniyanın faşizmə qarşı hərbi əməliyyatlarına rəhbərlik etmək tapşırılında o demişdi ki, həyat bütün

ömrü boyu onu bu saata hazırlayıb. Eynilə bütün qalan vərdişlərin tətbiqi praktikasını bu sinergiya vərdişinə hazırlayır.

Sinergiya həyatda ən yüksək fəaliyyətdir, birlikdə götürülmüş bütün digər vərdişlərin həqiqi sınağı və təcəssümüdür.

Həyatda çox çətin problemlərlə rastlaşanda sinergiyanın ən yüksək forması baş verir – bu zaman sinergiya insanın dörd nadir xüsusiyyətini, “Qələbə-Qələbə” motivini və empatik ünsiyyət vərdişlərini ehtiva edir. Bunun nəticələri möcüzə kimidir. Biz yeni alternativlər yaradırıq – elə bir şey ki, indiyə qədər mövcud olmayıb.

Sinergiya – prinsiplərə əsaslanan liderliyin mahiyyətidir. Sinergiya həm də prinsiplərə əsaslanan valideynliyin mahiyyətidir. O, katalizator rolunu oynayır, birləşdirir, insanlarda olan nəhəng enerjini azad edir. Yuxarıda təsvir olunmuş bütün vərdişlər bizi sinergiya möcüzəsini yaratmağa hazırlayır.

Sinergiya nədir? Sadəcə desək, bu o deməkdir ki, bütöv hissələrin cəmindən böyükdür. Bu o deməkdir ki, bütövün hissələri arasında olan əlaqə öz-özünüdə həmin bütövün bir hissəsidir. Həm də bu sadəcə bir hissə deyil, ən çox katalitik, ən stimullaşdırıcı, ən birləşdirici və ən heyvətləndirici hissədir.

Eyni zamanda, sinerjiyaya nail olmağın kreativ (yaradıcı) prosesi həm də ən qorxulu hissədir, çünki siz bilmirsiniz ki, nə baş verəcək, o sizi haraya aparıb çıxaracaq. Bilmirsiniz ki, bu yolda sizi hansı yeni təhlükələr, çağırışlar gözləyir. Macərə həvəsi, kəşf və yaradıcılıq ruhu ilə yol başlamaq adamdan böyük inam istəyir. Şübhəsiz, rahat düşürgənizi tərək edib tamamilə yeni və məchul bir biyabana gəlib çıxırsınız. Az qala ləpirçi kimi, buralara ilk dəfə ayaq basan birisi kimi. Siz yeni imkanlar açırırsınız, yeni ərazilər, qitələr kəşf edirsiniz, arxanızca başqalarını da çəkib gətirirsiniz.

Təbiətdə sinergiya hər yerdə var. İki bitkini yan-yanə əkərsən, onların kökləri birləşib torpağın tərkibini daha da münbitləşdirər, ayrı-ayrılıqda inkişaf etdiklərindənə birlikdə daha yaxşı inkişaf edərlər. İki ağac tirini bir-birinə bağlasan, onlar daha çox ağırlığa dözər, nəinki hər biri ayrı-

ayrılıqda. Bütöv öz hissələrinin məcmusundan böyükdür. Bir üstəgəl bir üç, yaxud daha çox eləyir.

Məqsəd təbiətdən öyrəndiyimiz yaradıcı əməkdaşlıq prinsiplərini qarşılıqlı sosial münasibətlərə tətbiq etməkdir. Ailə həyatında sinerjiyanı müşahidə və tətbiq etmək imkanları çoxdur.

Kişi ilə qadının birləşərək yeni insana həyat verməsi sinerjiya nümunəsidir. Sinerjiyanın mahiyyəti fərqləri qiymətləndirməkdir – həmin fərqlərə hörmət bəsləmək, güclünü inkişaf etdirmək və zəif cəhətləri kompensasiya etməkdir.

Tamamilə aydındır ki, biz kişi ilə qadın, ər ilə arvad arasındakı fiziki fərqi qiymətləndiririk. Bəs sosial, mental, emosional fərqləri necə? Məgər bu fərqlər də həyatın yeni, heyranedicə formalarını yaratmaq üçün mənbə ola bilməzmi – elə bir mühit yaratsın ki, hər bir şəxsiyyətin özünü realizə etməsinə, hər bir insanın özünü qiymətləndirməsinə və şəxsi ləyaqət hissəsinin inkişafına, hər birinin yetkin müstəqilliyə, sonra isə tədricən qarşılıqlı asılılığa gəlib çatmasına şərait yaratsın? Məgər sinerjiya gələcək nəsillər üçün yeni ssenari yarada bilməz – elə bir ssenari ki, daha çox xidmətə və ümumi rifaha töhfə verməyə istiqamətlənsin, az egoist olsun, daha səmimi, daha etibarlı rəqabətə yönəlsin, daha çox paylaşmaq arzusunda olsun, az hamilik, havadarlıq etsin, öz xeyrini az güdsün, özündə böyük sevgi və qayğı daşsın, mülkiyyət hissəsinə az aludə, mühakimə etməyə az meyilli olsun?

### Sinergetik ünsiyyət

Sinergetik ünsiyyət zamanı siz sadəcə beyninizi, qəlbinizi və ifadə vasitələrinizi yeni imkanlara, yeni alternativlərə, yeni variantlara açırsınız. Elə bil İkinci Vərdişdən (“Son nəticəni təsəvvür edərək işə başlayın”) imtina edirsiniz, əslində isə siz əksini edirsiniz: siz onu davam etdirirsiniz. Sinergetik ünsiyyətə girərkən siz dəqiq bilmirsiniz ki, nə baş verəcək və siz sonda hara gəlib çıxacaqsınız, amma sizdə dərin inamla müşayiət olunan daxili bir sevinc, təhlükəsizlik və macərə hissi olur – inanırsınız ki, hər şey əvvəlkindən daha yaxşı olacaq. Məhz bu, fikrən təsəvvür etdiyiniz son nəticə olacaq.

Siz ona inanmağa başlayırsınız ki, ünsiyyətin bütün iştirakçıları, qarşılıqlı əlaqələr sayəsində şeylərin mahiyyətinə varə biləcəək və bu qarşılıqlı təlim və anlayış daha geniş anlaşmaya, dərk etməyə və inkişafa təkən verəcəək.

Bir çoxları nə ailədə, nə də başqa münasibətlərdə sinergiyanın heç orta dərəcəsinə də təcübə etməyiblər. Onlar ya özünümüdafiə, ya da hamilik, havadarlıq ünsiyyətinə öyrəşdirilib, proqramlaşdırılıb, yaxud da belə bir hisslə böyüyüblər ki, heç kimə inanmaq olmaz. Nəticədə onlar Altıncı Vərdisə və onun əsaslandığı prinsiplərə heç vaxt həqiqətən açıq olmurlar.

Bu, həyatda rast gəldiyimiz ən böyük faciə və itkilərdən biridir, çünki nəhəng bir potensial tamamilə inkişaf etmir, istifadə olunmur və heç kimə lazım olmur. Qeyri-effektiv adamlar öz potensialından istifadə etməyib ömrü-günü boş keçirirlər. Həyatda sinergiyanın yalnız çox zəif təzahürlərini yaşayırlar.

Ola bilsin, onlarda hansısa qeyri-adi yaradıcılıq nailiyyətləri haqda xatirələr olsun, deyək ki, məsələn, bir neçə dəqiqə yüngül atletika komandasının yekdil ruhunun təsiri altında olublar. Ya da, məsələn, ola bilər ki, belə adamlar haçansa fəvqəladə vəziyyətin şahidi olublar, iştirakçıların hamısı öz eqo və təkəbbürlərini boğub qarşılıqlı əlaqə və əməkdaşlıq nümayiş etdirərək kiminsə həyatını xilas etmək üçün səylərini birləşdiriblər, ya da böhranlı vaxtda çox mühüm qərar qəbul ediblər.

Bir çoxlarına belə hadisələr qeyri-adi görünür, insan həyatı üçün xarakterik olmayan bir şey kimi, az qala möcüzə kimi gəlir. Amma bu belə deyil. Belə şeylər insan həyatında müntəzəm, həmişə və gündəlik baş verə bilər. Amma bunun üçün insan özünə möhkəm inanmalıdır, riskə, təhlükəyə açıq və hazır olmalıdır.

Yaradıcılıq təşəbbüslərinin çoxu müəyyən dərəcədə gözlənilməzdir. Onlar tez-tez qeyri-müəyyən görünür, bəzən düşünülmədən, bəzən də yoxlama-sınaqlar və səhvlər yolu ilə inkişaf edir. İnsan bu qeyri-müəyyənliyə möhkəm dözümlü, dirəniş göstərməyincə, öz prinsiplərinin vəhdətindən və daxili dəyərlərindən lazımi inam almayınca, yüksək

yaradıcı işlərdə iştirak etməkdən qorxur, çəkinir. Onun məlum, müəyyən və qabaqcadan bəlli işlərə daha çox ehtiyacı olur.

Təhsil auditoriyasında sinerjiya

Mən bir müəllim kimi bu fikrə gəlmişəm ki, bir çox uğurlu dərslər və seminarlarda müəllimlər və tələbələr xaosdan lap son anda yaxa qurtarırlar. Sinerjiya onu yoxlayır ki, tərəflərin hər ikisi belə bir prinsipi qavramağa hazırdırlarmı – bütöv, onu təşkil edən hissələrin məcmusundan daha böyükdür.

Bəzən elə olur ki, nə müəllim, nə tələbə dəqiq bilmir ki, nə baş verməlidir. Hər şey sakit bir şəraitdə başlayır, onlar həqiqi bir səmimiyyət və niyyətlə bir-birini tanımaq və dinləmək istəyirlər. Sonra “beyin həmləsi” gəlir – burada kritik qiymətləndirmə öz yerini yaradıcılığa, təxəyyülə, intellektual qarşılıqlı əlaqələrə verir. Bax, onda tamam qeyri-adi, fenomenal hadisə baş verir. Seminarın gedişi yeni impuls, yeni ideya, yeni istiqamət həyəcanı ilə tamam dəyişir – iştirakçılar bunu hiss etsələr də, dəqiq müəyyən edə bilmirlər.

Elə bir sinerjiya baş verir ki, sanki bütün qrup köhnə ssenarilərdən imtina edib yenisini yazmaq istəyir.

Universitetdə fəlsəfə və rəhbərlik üslubu mövzusunda apardığım məşğələni heç unuda bilmərəm. Semestrdən üç həftə keçmişdi. Bir gün tələbələrdən biri dərslərə cavab verərkən çox güclü şəxsi təəssüratını danışmağa başladı – çox emosional və dərin mənalı mühakimələri vardı. Dərslərdə olanlar hörmət və rəğbət hissindən mütəəssir olmuşdular – bu şəxsin individuallığına hörmət və cəsarətinə minnətdarlıq hissi auditoriyanı çulğamışdı.

Bu ümumi hiss sinerjiya və yaradıcılıq ehtirasları üçün əlverişli mühit yaratmışdı. Eşitdiklərindən ruhlanan tələbələr təəssüratlarını bölüşür, duyub-düşündüklərini, hətta şübhə-gümanlarını bir-birinə açıq deyirdilər. Sakit, inamlı və etibarlı mühit hədsiz dərəcədə açıq olmağa imkan vermişdi. Evdə hazırlaşdıqları mövzunu müzakirə etmək əvəzinə, tələbələr bir-birinin mülahizə və düşüncələrini müzakirə edir, seminarı

yeni bir ssenari ilə, əvvəlcə fikirləşdiyimizdən fərqli olaraq tamam ayrı bir məcraya yönəldilər.

Mən də prosesə çox aludə olmuşdum. Onun yaradıcı və magik ovqatı məni, demək olar ki, hipnoz etmişdi. Hiss etdim ki, seminarın məlum gedişinə mənim də marağım yavaş-yavaş zəifləyir, əvəzində tamam yeni imkanlar açılır. Bu sadəcə fantaziyanın gücü deyildi; baş verənlərdə köhnə fikir və planları əhəmiyyətli dərəcədə üstələyən yetkinlik, sabitlik və məna vardı.

Biz əvvəlki proqramdan imtina etdik, dərslikləri bir kənara qoyub, yeni məqsədlər, yeni layihə və yeni çalışmalar müəyyən etdik. Baş verənlər bizi o qədər ruhlandırırdı ki, qalan üç həftə ərzində burda olanları başqaları ilə də bölüşmək, paylaşmaq arzusu bizi tərk etmədi.

Qərara aldığımız ki, öyrəndiyimiz bu fənlə – rəhbərlik prinsipi ilə bağlı çıxardığımız nəticə və təhlillərin yer aldığı kitab tərtib edək. Tapşırıqlar dəyişildi, yeni layihələr başlandı, yeni yaradıcı komandalar formalaşdı. Hər kəs adi, köhnə auditoriya mühitindən daha intensiv çalışırdı və bu cür işləməyin motivləri tamam başqa idi.

Bu təcrübə nəticəsində son dərəcə nadir, birgə, sinergetik mədəniyyət yarandı və bu, semestrdən sonra da davam etdi. Həmin qrup bir çox illər ərzində məzunların ənənəvi görüşünə gəlirdi. Hətta indi də, illər sonra görüşərkən tez-tez həmin dərsi, orada yaranmış mühiti xatırlayır, orada məhz nəyin baş verdiyini dərk etməyə çalışırıq.

Məni xüsusən bir cəhət heyretə salmışdı: inam, etibar mühiti yaratmaq üçün necə az vaxt lazım olmuşdu, bu az vaxtda necə belə sinergiya meydana gəlmişdi. Məncə, bu daha çox onun sayəsində baş vermişdi ki, auditoriyadakılar kifayət qədər yetkin insanlar idi. Bu, buraxılış kursunun son semestri idi, fikrimcə, onlar növbəti, adi bir məşğələdənsə daha artıq bir şey duymaq istəyirdilər. Əvvəlki dərslərə bənzəməyən, nəşə yeni, həyəcanlandırıcı bir şey hiss etmək istəyirdilər, nəşə əhəmiyyətli bir şey yaratmaq arzusunda idilər. Bu ideya, bu istək onların içində yetişmişdi, onlar da bu ideya üçün yetişmişdilər. Bundan başqa, tədris prosesi özü düzgün təşkil olunmuşdu. Hiss edirdim ki, sinergetik prosesdə iştirak



etmək onun haqqında danışmaqdan daha qiymətlidir, təzə nəşə yaratmaq köhnəni təkrar oxumaqdan daha vacibdir.

Çoxları kimi, mənim də həyatımda az qala sinergetik olan anlarım olub, bu zaman xaosun sərhədinə gəlib çatmışam, amma hansı səbəbdənsə bu anlar bəzən elə xaosla da başa çatıb. Təəssüf ki, həyatda belə hallar keçirmiş adamlar təzə bir işə başlayanda tez-tez mümkün uğursuzluq barədə fikirləşirlər. Bundan qorunmağa çalışaraq onlar özlərini sinerjiyadan da təcrid edirlər.

Bu o rəhbərin hərəkətinə oxşayır ki, bir neçə başıpozuq əməkdaşın əməlinə görə, müəssisədə yerdə qalan əməkdaşların, yaxud da münasibətlərin inkişafında mümkün pis ssenarini təsəvvür edib, müqavilədə də bunu yazan, bununla da yaradıcılıq ruhunu, sahibkarlığı və sinerjiyanı məhv edən biznes ortaqlarının azadlığını və yaradıcı imkanlarını məhdudlaşdıran yeni qayda-qanun qoyur.

Rəhbər kadrların konsultasiya və təlimindəki təcrübəmə əsasən deyə bilərəm ki, biz sinerjiyaya daha çox diqqət yetirirdik. Əvvəlcə cəsarət tələb olunurdu ki, həqiqətin gözünün içinə düz baxıb, şəxs, təşkilat, yaxud ailə haqqında demək lazım olanı deyək, amma bunun üçün cəsarətlə bərabər, həqiqi sevgi gərək idi. Sonra hər şey təbii, açıq və səmimi olurdu, sinergetik ünsiyyət prosesi başlanırdı. Bu ünsiyyət getdikcə daha yaradıcı şəkil alırdı və əvvəlcə iştirakçılardan heç birinin gözləmədiyi situasiya və planların dərk olunması ilə nəticələnirdi.

Karl Rocersin dediyi kimi, “Ən fərdi olan eyni zamanda ən ümumidir”. Nə qədər səmimi olursunuzsa, fikir və düşüncələrinizi o qədər açıq deyirsiniz, xüsusən, şəxsi təcrübənizdən, ya da şübhələrinizdən danışarkən, adamlar dediklərinizə nə qədər çox reaksiya verə bilirsə, onların öz fikirlərini inamla söyləmək hissi də o qədər möhkəmlənir. Onların səmimiyyəti, öz növbəsində, başqa iştirakçılara da keçir və daha geniş dərk duyğusundan, yeni biliklər əldə etməyi və bu prosesin davamlı olmasını təmin edən sevinc duyğularından ümumi yaradıcı empatiya baş verir.

İnsanlar bir-birini dərhal, bircə sözdən, bircə ifadədən başa düşməyə başlayırlar. Onların qarşısında düşüncələrə qanad verən yeni aləm, yeni

üfüqlər açılır, çoxlu həll variantları olan yeni paradiqma və yeni alternativlər meydana gəlir. Əlbəttə, bəzən elə olur ki, bu ideyalar havadan asılı qalır, amma bir qayda olaraq, real və praktik işlərdə öz əksini tapırlar.

## Biznesdə sinerjiya

Həmkarlarımla birlikdə biznesimiz üçün korporativ missiyamız üzərində işləyərkən müşahidə etdiyim sinergetik qarşılıqlı əlaqələrin çox mühüm bir epizodunu xatırlayıram. Dəstəmizin üzvləri ilə birlikdə təbiətin ecazkar gözəlliyi ilə əhatə olunmuş uca dağlara qalxdıq, orada missiyamızın qaralama variantını müzakirə etməyə başladıq. Bir neçəimiz ilk variantın çox yaxşı olduğunu deyirdi.

Əvvəlcə söhbətə ehtiyat və nəzakətlə başlayan adamlar, müxtəlif alternativləri, gələcək imkanları və perspektivləri müzakirə edərkən sanki açıldılar, özlərini təbii aparmağa, fikirlərini bərkdən səsləndirməyə başladılar. Missiyamızı formalaşdırmaq üzərində birgə iş sərbəst fikir mübadiləsinə meydan vermişdi. Adamlar səmimi empatiya, cəsarət nümayiş etdirir, qarşılıqlı hörmət və anlaşma nəticəsində yaradıcı, sinergetik bir ünsiyyət başlayırdı.

Bunu hamı hiss edirdi. Həyəcanlı mənzərə idi! Ünsiyyətimiz bu cür forma alandan sonra, əsas işimizə başladıq – hər kəs missiyamız haqda fikirlərini sözlə ifadə etməli idi, hər bir söz iştirakçıların hər biri üçün konkret və ruhlandırıcı məna daşımalı idi.

Korporativ missiyamızın yekun forması belə idi:

Bizim missiyamız rəhbərliyin prinsiplərə əsaslanan ideyalarını anlamaq və həyata keçirmək vasitəsilə yüksək məqsədlərə nail olmaq üçün insanlara və təşkilatlara öz icra qabiliyyətlərini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa kömək etməkdən ibarətdir.

Missiyamızı formalaşdırmağa gətirib çıxaran sinergetik proses bu mətni hər birimizin beyninə və qəlbinə həkk etdi, nəyi istədiyimizi və nəyi istəmədiyimizi müəyyən etmək üçün yaxşı bir oriyentir oldu.

Yüksək səviyyəli daha bir sinerjiya nümunəsi. İri bir sığorta şirkəti planlaşdırmaya dair keçirdiyi illik konfransa məni ekspert qismində dəvət etmişdi. Yüksək rəhbər heyətinin iştirak edəcəyi iki günlük konfransın təşkilat komitəsi ilə mən bir neçə ay qabaqcadan görüşdüm. Mənə dedilər ki, ənənəvi yanaşma odur ki, anket, yaxud müsahibə yolu ilə firmanın inkişafı ilə bağlı dörd, ya da beş mühüm məsələ müəyyən edək, rəhbər icraçılar da həmin suallar üzrə alternativ təkliflər hazırlasın. Əvvəlki konfranslarda formal olaraq qarşılıqlı hörmət mühitində fikir mübadiləsi aparılır, bəzən də “Qələbə–Məğlubiyyət” modeli üzrə eqo toqquşmaları baş verirdi. Adətən, bu konfranslar quru və sxematik olurdu, darıxdırıcı idi, yaradıcı deyildi.

Təşkilat komitəsi üzvləri ilə sinerjiyanın əhəmiyyətindən danışarkən hiss etdim ki, onlar bunun imkanlarını başa düşürlər. Ona görə də, tərəddüdlə də olsa, onlar həmişəki gündəliyin dəyişdirilməsinə razılaşdılar. Təşkilat komitəsi rəhbər heyətdən bir neçəsinə müraciət edib prioritet məsələlərin hər biri ilə bağlı anonim tezislər hazırlamağı, sonra bütün dəvətilərdən – problemlər və onlarla bağlı deyilmiş müxtəlif fikirlər haqqında təsəvvürləri olsun deyə – onlarla konfransa qədər tanış olmağı xahiş etdi. Konfrans iştirakçıları çıxış etməyə yox, daha çox eşitməyə, dinləməyə hazır olmalı idi, daha çox sinerjiya əldə etməyə çalışmalı idi, daha öz fikrini yeritməyə, yaxud müdafiə etməyə yox.

Günün birinci yarısında Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdislərin prinsip və qabiliyyətlərini öyrənməklə, onları praktikada mənimsəməklə məşğul olduq. Qalan vaxtı yaradıcı sinerjiyaya sərf etdik. Azad və yaradıcı enerji tüğyan edirdi. Coşqun bir mühit yaranmışdı. Qarşılıqlı əlaqə və təsir üçün açıq olan adamlar bir-birinin ardınca problemlərin yeni həllini tapır, bir-biri ilə paylaşırıdılar. Konfransın axırına yaxın məlum oldu ki, şirkətin əsas problemi nə imiş. Anonim tezislərdə verilmiş təkliflər sıradan çıxdı. Fərqlər tapıldı və aradan götürüldü. Yeni, birgə baxış formalaşdı.

Bir dəfə həqiqi sinerjiya hiss edən adamlar daha heç vaxt əvvəlki kimi ola bilməzlər, çünki onun cəlbədicisi və düşüncəyə qanad verən imkanlarını yaxşı bilirlər.

Tez-tez konkret sinergetik epizodları təkrar etməyə cəhd etsələr də, buna, bir qayda olaraq, az müvəffəq olurlar. Buna baxmayaraq, bu yaradıcı işin əsas mahiyyətini tutmaq olar. Şərqi fəlsəfəsində deyildiyi kimi, “Böyük ustadları təqlid etmək yox, onların axtardığını axtarmaq” lazımdır. Eynilə bu cür, biz əvvəlki sinergetik situasiyaları təkrar etməyə yox, yeni, əvvəlkilərdən fərqli olan, bəzən daha yüksək məqsədlə yenisini yaratmağa çalışırıq.

### Sinergiya və ünsiyyət

Sinergiya insanı ruhlandırır. Yaradıcılıq da insanı ruhlandırır. Səmimiyyət və ünsiyyət görünməmiş nəticələrə gətirib çıxarır. Burada əhəmiyyətli effekt əldə etməyin mümkünlüyü və ciddi inkişafa nail olmaq perspektivi o qədər realdır ki, belə açıqlığın doğura biləcəyi riskə dəyər.

İkinci Dünya müharibəsindən sonra, ABŞ hökuməti Devid Lilientala yeni atom enerjisi komissiyasına başçılıq etməyi tapşırırdı. Liliental öz sahəsində yüksək nüfuzu olan, öz nəzəriyyələrini müdafiə edən görkəmli alimlərdən ibarət bir qrup yaratdı.

Parlaq, amma müxtəlif şəxsiyyətlərdən ibarət bu qrupa çox zəngin proqram təklif olunmuşdu və onlar da bu işə təcili başlamaq istəyirdilər. Bir tərəfdən də onlara mətbuat təzyiq göstərirdi.

Amma Liliental bir neçə həftə sərf etdi ki, lazımi Emosional Bank Hesabı yaratsın, komissiya üzvləri bir-biri ilə tanış olsunlar, bir-birinin istək və maraqlarını, həmkarlarının məqsəd və qaygılarını, onların təhsilini, iş təcrübəsini, baxışlarını və paradigmalarını bilsinlər. Liliental elə qarşılıqlı münasibətlər mühiti yaratmağa nail oldu ki, bu, insanlar arasında möhkəm əlaqələrə rəvac verdi, amma onu tənqid etməyə başladılar ki, guya o, vaxtı “həddər yerə” sərf edir.

Amma Liliental yaxşı bir qrup yarada bilmişdi – qrup üzvləri həmkarlarının fikir və mülahizələrinə çox açıq idilər, bir-biri ilə çox yaradıcı və sinergetik davranırdılar. Komissiya üzvləri arasında qarşılıqlı hörmət səviyyəsi elə yüksək idi ki, fikir müxtəlifliyi yarananda mübahisə və qarşıdurma əvəzinə bir-birini başa düşməyə cəhd edirdilər. Münasibət belə qurulmuşdu: “Əgər sizin intellektdə, sizin ixtisas və iş

qabiliyyətinizdə olan bir adam mənimlə razı deyilsə, demək, sizin mövqeyinizdə başa düşmədiyim nəşə var, amma mən bunu başa düşməliyəm. Sizin mövqeyiniz və dəyərlər sisteminiz çox mühümdür, mən onları mütləq başa düşməliyəm”. Beləliklə, öz mövqeyini müdafiə etmək haqqında düşünmədən qarşılıqlı təsir etmək imkanı yaranmışdı. Münasibətlərin yeni, qeyri-adi mədəniyyəti yaranırdı.

Aşağıdakı diaqram inamla ünsiyyətin müxtəlif səviyyələri arasında necə sıx bağlılıq olduğunu göstərir.

İnamın az olduğu situasiyalarda yaranan aşağı ünsiyyət səviyyəsi tərəflərin özünü müdafiə etmək arzusu ilə, işlər yaxşı alınmayacağına, mümkün situasiya və geri çəkilmə yollarını bəirləyən quru və rəsmi dillə xarakterizə olunur. Bu cür ünsiyyət hökmən “Qələbə–Məğlubiyyət”, yaxud “Məğlubiyyət–Məğlubiyyət” tipli situasiya yaradır. Belə ünsiyyət effektiv deyil, çünki burada P/PC balansı pozulur və o öz qınına çəkilmək, özünü müdafiə etmək üçün yeni səbəblər doğurur.

Orta mövqe – qarşılıqlı hörmətdən qaynaqlanan ünsiyyətdir. Bu, kifayət qədər yetkin adamların ünsiyyətidir. Tərəflər bir-birinə hörmət edir və qarşılıqlı olaraq biləcəkləri situasiyalardan çəkinirlər. Onlar nəzakətlə, amma empatiyasız danışırlar. Onlar ağılla bir-birini başa düşə bilir, amma bu zaman fikirlərinin əsaslandığı paradigma və mühakimələrə dərinlik diqqət yetirmir, yeni imkanlar üçün də açıq olurlar.

Hörmətdən qaynaqlanan ünsiyyət, asılı situasiyalarda olduğu kimi, qarşılıqlı asılı situasiyalarda da işləkdir, amma bu zaman yaradıcılıq imkanları açılmaz. Qarşılıqlı asılı situasiyalarda kompromis adi haldır. Kompromis o deməkdir ki,  $1+1=1\frac{1}{2}$ . Qarşılıqlı güzəşt. Bu zaman gərginlik yaranmır, özünümüdafiə, yaxud manipulyasiya niyyəti yoxdur. Bu, təmiz, vicdanlı və qarşılıqlı hörmət ünsiyyətidir, amma yaradıcı və sinergetik deyil. Bu zaman “Qələbə–Qələbə” prinsipinin aşağı səviyyəsi mümkündür.

Sinergiya o deməkdir ki,  $1+1$  8-ə, 16-ya, yaxud hətta 1600-ə bərabər ola bilər. Yüksək inama əsaslanan ünsiyyətin sinergetik səviyyəsi əvvəlcə təklif olunandan daha yaxşı həll variantına imkan verir. Hər iki tərəf də bunu bilir. Üstəlik, onlar birgə yaradıcılıqdan həzz alır, belə demək

mümkünsə, “özünəyetərlilik” zəminində hər iki tərəfi təmin edən mini-mədəniyyət yaranır. Hətta bu, az çəksə də, P/PC balansının olmağı şübhə doğurmur.

Elə hallar ola bilər ki, sinerjiyə əldə olunmasın, “Əlaqəyə girməmək” situasiyası da məqbul deyil. Hətta bu halda da sinerjiyə əldə olunması üçün səmimi cəhdlər edilməsi, adətən, daha effektiv kompromisə gətirib çıxarır.

Üçüncü alternativ axtarışı

Ünsiyyət səviyyəsinin qarşılıqlı asılı effektivliyimizə necə təsir etdiyini daha yaxşı başa düşmək üçün belə bir ssenari təsəvvür edək.

Məzuniyyət vaxtı gəlib, ər bütün ailə ilə dağ göllərindən birinə istirahətə getmək istəyir ki, bir az təbiət qoynunda yaşasınlar, balıq tutsunlar. Bu onun üçün vacibdir, çünki bütün ili buna hazırlayıb, göl sahilində kottec, qayıq sifariş edib. Oğlanları da yola düşməyi səbirsizliklə gözləyirlər. Arvadı isə istəyir ki, məzuniyyət vaxtı onlardan 250 mil uzaqda yaşayan xəstə anasına baş çəksin, çünki anasına tez-tez baş çəkməyə imkanı olmur, bu səfər isə lap yerinə düşür.

Belə fikir ayrılığı əməlli-başlı qalmaqla səbəb ola bilər.

– Biz artıq danışmışıq, oğlanlar da səbirsizliklə gözləyirlər. Göl sahilinə getməliyik, – ər bəyan edir.

– Bilmirik, axı, anamın nə qədər ömrü qalıb, sonra vaxtımız olmayacaq, indi dəysək yaxşıdır, – arvadı deyir.

– Biz il boyu bu səfərə hazırlaşmışıq! Təsəvvür edirsən, bir həftə nənələrigildə qalmaq uşaqlara necə ağır gələr?! Darıxıb-bezərlər. Bizə də rahatlıq verməzlər. Bir də ki, anan elə də xəstə deyil. Bacın ondan bir mil uzaqda olur, o gedib ona dəyə bilər.

– Axı, o mənim də anamdır! Mən də qayğısına qalmalıyam!

– Sən hər axşam ona zəng eləyə bilərsən. Üstəgəl, onsuz da Yeni İldə biz onun yanına getməliyik, yadımdan çıxarmamısan ki?

– Yeni İlə hələ beş ay var! Kim bilir, o vaxta kimi arvad yaşayacaqmı. ...Bir də ki, o məni istəyir, məni gözləyir.

– Onun qayğısına qalarlar. Amma sən, axı, mənə də, uşaqlara da lazımsan!

– Mənim anam balıq tutmaqdan irəlidir!

– Amma ərin, uşaqların anandan irəli olmalıdır!

Atmacalarla mübahisə edə-edə onlar, yəqin ki, axırda bir kompromisə gələrlər. Belə də qərara gələ bilərlər – ata oğlanlarla gölə balıq tutmağa gedir, ana isə nənəni yoluxmağa. Amma hər ikisi özünü günahkar və pis hiss edər. Uşaqlar da bunu biləcək, məzuniyyət də korlanacaq.

Ər arvadına güzəşt edə bilər, amma könülsüz. Sonra da ki, bilə-bilə, ya yox, amma bütün hərəkətləri ilə göstərməyə çalışacaq ki, korlanmış məzuniyyət barədə onun dedikləri nə qədər düzgün imiş.

Arvad ərinə güzəşt edə bilər, amma orada həmişə anasının xəstəliyi onu girinc edəcək – birdən anasının vəziyyəti xarablaşar, ölər, onda əri bunu özünə heç vaxt bağışlaya bilməz, arvad da bunu ərinə bağışlaya bilməz.

Axırda hansı kompromisə gəlsələr, bu hadisə hələ uzun illər yaddaşlarında qalacaq – daşürəklilik, biganəlik, yaxud hər iki tərəfin yanlış seçim nümunəsi kimi. Uzun illər mübahisə mənbəyi olacaq, ola bilər ki, lap ailə münasibətlərinin dağılmasına səbəb olsun. Bir zaman gözəl münasibətləri, mehribanlıığı və səmimiyyəti ilə seçilən, amma elə bu cür hadisələrin təsiri altında dağılan bir çox nikahlar kimi.

Ər və arvad situasiyanı müxtəlif cür görürlər. Bu fərq onları müxtəlif tərəflərə apara bilər, onları ayıra, münasibətlərini dağıda bilər. Yaxud da, əksinə, bu fərq onları daha da çox yaxınlaşdırar. Əgər aralarında effektiv qarşılıqlı asılılıq vərdişi yaranıbsa, öz fərqlərinə də tamam başqa paradıqma mövqeyindən yanaşacaqlar. Onların ünsiyyəti daha yüksək səviyyə qazanacaq.

Aralarında yüksək Emosional Bank Hesabı olduğundan ər-arvad bir-birinə inanır və səmimi münasibətdədirlər. Onlar “Qələbə–Qələbə” ruhunda düşüdüklərindən Üçüncü Alternativə – ikisinin də əvvəlcə təklif

etdiyindən daha yaxşı olan varianta – qarşılıqlı faydalı həll variantına inanırlar. Empatiya ilə dinləmək bacarığı və əvvəlcə tərəfdaşını başa düşməyə çalışmaq cəhdi sayəsində onlar qərar qəbul edən zaman nəzərə alınmalı olan dəyər və qaygıları yaxşı təsəvvür edirlər.

Bütün bu elementlər – zəngin Emosional Bank Hesabı (EBH), “Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə düşünmək və əvvəlcə tərəfdaşı başa düşmək cəhdi – sinergiya üçün ideal şərait yaradır.

Buddizm bunu “orta yol” adlandırır. “Orta” bu halda “kompromis” demək deyil, “daha yüksək” deməkdir, üçbucağın yuxarı bucağı kimidir.

“Orta”, ya da “daha yüksək” yol axtarışında ər və arvad başa düşürlər ki, onların sevgisi və münasibətləri onların sinerqiyasının bir hissəsidir.

Ünsiyyət zamanı arvadının öz anasının yanında olmaq arzusunu və ehtiyacını dərinlən hiss edən ər başa düşür ki, arvadı anasının qayğısını çəkən bacısının yükünü bir az yüngülləşdirmək istəyir. Ər başa düşür ki, doğrudan da, kim bilir, qoca arvadın nə qədər ömrü qalıb və bu saat o, onlar üçün balıq tutmaqdan, şübhəsiz, daha vacibdir.

Arvad da ərinin ailəsi ilə, uşaqları ilə birlikdə istirahət etmək arzusunu, həqiqətən, başa düşür. Dərk edir ki, neçə vaxtdır, bu səfərə hazırlıq görülür, bütün bunlar haqqında xoş təəssürat saxlamaq necə də vacibdir.

Beləliklə, ər-arvad öz arzularını birləşdirirlər. Bu zaman onlar problemin əks tərəflərində deyillər. Onlar problemin bir tərəfində dayanır, onu həll etmək istəyirlər, bütün ailə üzvlərinin arzusunu nəzərə alır, hamının istəyini təmin edən Üçüncü Alternativ axtarırlar.

– Bəlkə sən ananın yanına bir ayrı vaxt gedəsən? – ər təklif edir. – İstirahət günləri ev işlərini mən özüm görərdim, həftənin əvvəli də bir adamdan xahiş edərdim ki, kömək eləsin, sən də arxayın gedə bilərdin. Bilirəm ki, getməyin lazımdır. Ya da ananın olduğu yerə yaxın bir düşərgə tapaq, balıq da tutarıq orda. Düzdür, oralarda yaşıllıq-zad azdır, amma hər halda təbiət qoynudur, açıq hava... Uşaqlar da dama-divara dırmaşmazdılar... Qohumlardan da çağırardıq, birlikdə əyləncə-zad təşkil eləyərdik... Yaxşı olardı.



Onlar sinergiya əldə edirlər. İkisinin də xoşuna gələn variantı tapana qədər danışıb götür-qoy edirlər. Bu, onların əvvəlcə təklif etdiyi variantlardan yaxşıdır. Kompromisdən yaxşıdır. Bu, sinergetik həll yoludur – həm P (Production), həm də PC (Production Capacity) yaradır.

Trans-aksiya əvəzinə, transformasiya baş verdi. Ər-arvad istədiklərini əldə edir, eyni zamanda münasibətlərini inkişaf və davam etdirirlər.

Neqativ sinergiya

Üçüncü alternativ axtarışı mentalitetin “Ya, ya da” – qarşı-qarşıya qoyma paradigmasının çox mühüm dəyişimidir. Çətin işdir, amma baxın, necə nəticələr əldə olunur!

Adamlar qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyində bir məsələni həll etməyə çalışanda, ya da bir qərar qəbul etmək istəyəndə nə qədər neqativ enerji sərf edirlər!? Başqalarının təqsirini üzə çıxarmağa, intriqaya, rəqabətə, şəxsiyyətlərarası münaqişəyə, kimisə müdafiə edəndə, xəlvəti bir iş görmək istəyəndə, yaxud manipulyasiya və hiyləgərliyə qarşı nə qədər vaxt sərf olunur! Bu ona oxşayır ki, bir ayağınla maşının pedalına basıb qaz, o biri ayağınla tormoz verirsən.

Ayağını tormozdan götürmək əvəzinə çoxları qaza daha da çox basır. Öz mövqelərini gücləndirmək üçün onlar təzyiqdən, bəlağətdən və məntiqi düzülmüş informasiyadan istifadə etməyə çalışırlar.

Məsələ burasındadır ki, yüksək dərəcədə asılı olan adamlar çalışırlar ki, qarşılıqlı asılılıq gerçəkliyində nəyəsə müvəffəq olsunlar. Onlar ya xidməti mövqeyindən aldıkları gücdən asılı olur – bu zaman “Qələbə–Məğlubiyyət” prinsipi ilə hərəkət edirlər, ya da başqa adamların gözündə nə qədər məşhur olduqlarından – bu zaman “Məğlubiyyət–Qələbə” prinsipi ilə hərəkət edirlər. Hətta “Qələbə–Qələbə” prinsipinə sadıq olduqlarını desələr də, onlar həqiqətdə qulaq asmağı sevmirlər, əvəzində çalışırlar ki, başqaları ilə manipulyasiya etsinlər. Bu cür atmosferdə isə sinergiya mümkün deyil.

Özünə inanmayan adamlar hesab edirlər ki, gerçəklik onların paradigmasına uyğun olmalıdır. Onlar başqalarını özlərinə oxşatmaqda çox maraqlıdırlar, öz düşüncə tərziyi başqalarına da yeritməyə çalışırlar. Bu

adamlar başa düşmərlər ki, münasibətlərin gücü başqasının fikrini də qəbul etməkdədir. Eynilik razılıq deyil. Yekrənglik birlik deyil. Birlik (yaxud razılıq) – qarşılıqlı olaraq bir-birini tamamlamaqdır, eynilik deyil. Yekrənglik, bir cürəlik yaradıcı deyil, yaradıcılığı stimullaşdırmır, əksinə, süstlük yaradır, darıxdırıcıdır. Sinergiyanın mahiyyəti müxtəlifliyi qiymətləndirməkdədir.

Mən bu nəticəyə gəlmişəm ki, şəxsiyyətlərarası sinergiyanın açarı şəxsiyyətin öz içində olan sineriyadır, hər birimizin içimizdə olan sineriyadır. Şəxsiyyətlərarası sinergiyanın məğzi birinci üç vərdeşin prinsiplərində təcəssüm edir – onlar şəxsiyyətə elə bir daxili inam və təhlükəsizlik verir ki, şəxsiyyət açıq olmaqdan, zəif görünməkdən çəkinmir. Həmin prinsipləri mənimsəyərək, biz “Qələbə–Qələbə” düşüncəsi və Beşinci Vərdeşin səmimiyyəti ilə Yetərlilik Mentalitetini inkişaf etdiririk.

Prinsiplərə oriyentasiyanın ən faydalı praktik nəticələrindən biri odur ki, biz daxili birlik, vəhdət və bütövlük qazanırıq. Güclü məntiq və sol beyin yarımkürəsinin idarə etdiyi verbal düşüncə ilə “silahlanmış” adamlar görürlər ki, belə düşüncə yaradıcı yanaşma tələb edən problemlərin həlli üçün necə də yaramır. Onlar bu günə qədər passiv olan sağ beyin yarımkürəsi üçün yeni ssenari yaratmağa başlayırlar. Başa düşürlər ki, onun imkanları inkişaf etdirilməyib, ya da sadəcə erkən uşaqlıqdan sonra sol beyin yarımkürəsinə daha çox fikir verildiyindən o, ölgünləşib, həyat qabiliyyətini itirib.

İnsan həm beynin intuitiv, yaradıcı, bədii sağ yarımkürəsinin, həm də analitik, məntiqi, verbal sol yarımkürəsinin imkanlarından istifadə edəndə onda, demək, bütün beyin işləyir. Başqa sözlə, onda beynimizdə psixi sineriyaya baş verir. Bax, bu, həyat adlanan gerçəkliyə daha çox uyğun gəlir – bu yalnız məntiqi deyil, həm də emosional hadisədir.

Bir dəfə Orlando şəhərində (Florida ştatı) bir şirkət üçün “Soldan idarə et, sağdan rəhbərlik et” adlandırdığım mövzuda seminar aparırdım. Fasilədə şirkətin prezidenti mənə yaxınlaşdı dedi:

– Stiven, dedikləriniz çox maraqlıdır. Amma, açığını deyək, xəyalən eşitdiklərimi mən biznesdə yox, ailəmdə tətbiq etməyə çalışmışam.

Məsələ burasındadır ki, arvadımla mənim aramda ünsiyyət problemi var. Bizimlə birlikdə nahar edə bilərsinizmi, görün, biz bir-birimizlə necə danışırıq?

– Nə olar ki, gedərik, – dedim.

Biz üçlükdə nahar stolu arxasında oturub, hal-əhval tutandan sonra bu adam arvadına dedi:

– Bilirsən, əzizim, mən Stiveni dəvət etdim ki, baxsın, görsün, biz necə ünsiyyət saxlayırıq, bir-birimizlə necə danışırıq. Bilirəm, sən istəyirsən ki, mən daha çox həssas olum, sənə daha çox diqqət göstərim. Deyə bilərsinizmi, sənə, mən konkret nə etməliyəm? – Onun dominant sol beyin yarımkürəsi fakt, rəqəm, sübut, bütövü hissələrə ayırmağı istəyirdi.

– Dedim də sənə... elə xüsusi bir şey deyil. Sadəcə, məndə elə bir ümumi hiss var ki, elə bil nəşə mühüm bir şey çatmır. – Arvadın dominant sağ beyin yarımkürəsi hisslərlə, intuisiya ilə, bütövlə və onun hissələri arasında qarşılıqlı əlaqə ilə bağlı idi.

– Necə yəni “ümumi hiss var ki, elə bil nəşə mühüm bir şey çatmır”? Konkret de görün, mən nə etməliyəm? Müəyyən, dürüst bir şey de ki, başa düşüm, nəşə edə bilim.

– Necə deyim, sadəcə, məndə belə bir hiss var.. – onun sağ beyin yarımkürəsi obrazlarla, intuisiya və hisslərlə düşünürdü. – Ümumiyyətlə, mənə elə gəlir ki, bizim evliliyimiz sənin üçün elə də vacib deyil, amma sən həmişə əksini deyirsən.

– Yaxşı, neyləyim ki, nikahımızın mənim üçün çox əhəmiyyətli olmağına səni inandırım? Konkret, aydın bir şey de, mən də onu eləyim.

– Sözlə deyə bilmirəm.

Bu yerdə prezident nəzərlərini mənə tərəf döndərdi, elə bil deyirdi: “Görürsünüz, Stiven, sizin ailənizdə belə bir səfeh vəziyyət olsa, dözərdinizmi?”

– Sadəcə, mən belə hiss edirəm, – arvadı dedi. – Həm də çox hiss edirəm.

– Əzizim, – əri dedi, – bu sənin problemdir. Anan da həmişə belə “hiss edir”. Əslində, tanıdığım bütün qadınlarda belə bir problem var.

Bu yerdə prezident arvadını sorğu-suala tutdu:

– Yaşadığın ev yaxşıdır?

– Məsələ bunda deyil, – arvadı dedi. – Qətiyyənlə bunda deyil!

– Mən bilirəm! – ər əsəblərini zorla cilovlayırdı. – Amma madam ki, sən konkret heç nə demirsən, onda mən özüm bildiyim kimi edərdəm. Yaxşı, de görüm, yaşadığın ev yaxşıdır?

– Yəqin ki.

– Əzizim, Stiven bir neçə dəqiqəliyə gəlib ki, bizə kömək etsin. Ona görə də müxtəsər cavab ver: “hə”, ya “yox”. Yaşadığın ev xoşuna gəlir?

– Hə.

– Yaxşı. Bunu bildik. Lazım olan hər şeyin varmı?

– Hə.

– Çox gözəl! İstədiyini işlə məşğul ola bilirsənmi?

Bir neçə dəqiqə belə davam etdi, mənim burada olmağım hələ ki, bir xeyir vermirdi. Ona görə də işə qarışdım:

– Siz bir-birinizlə beləcə danışırırsınız?

– Bəli, Stiven, hər gün! – prezident dedi.

– Bizim nikahımızın problemi, bax, budur, – arvadı köksünü ötürdü. Mən onların ikisinə də baxdım, birdən mənə elə gəldi ki, qarşımdakı bu iki nəfərin hərəsinin öz yarım beyni var, amma bir yerdə yaşayırlar.

– Deyin görüm, uşaqlarınız varmı? – soruşdum.

– Hə, ikisi.

– Doğrudan? – təəccübləndim. – Bu necə olur ki?

– Necə yəni “necə olur?”

– Siz sinerjiya əldə edə bilmisiniz! – sevinclə dilləndim. – Bir üstəgəl bir iki eləyir. Sizdə isə bir üstəgəl bir dördə bərabər olub! Bu ki sinerjiyadır! Bütöv öz hissələrindən çoxdur. Sizdə bu necə alındı?

– Guya ki, özünüz bilmirsiniz?

– Demək, siz bir-birinizin fərqlərini bilib qiymətləndirmisiniz, – bərkdən dedim.

### Fərqləri qiymətləndirmək

Sinerjiyanın mahiyyəti, insanlar arasındakı mentalitet, emosional və psixoloji fərqləri qiymətləndirməkdir. Fərqləri qiymətləndirmək isə onu dərk etməkdən ibarətdir ki, adamlar dünyanı olduğu kimi yox, onu özləri qavradıqları kimi görürlər.

Əgər mən hesab edirəmsə ki, dünyanı əslində olduğu kimi görürəm, onda fərqləri niyə qiymətləndirməliyəm ki? Niyə diqqət etməliyəm ki, kimsə lazım olan yolla getmir? Mənim paradıqmam deyir ki, mən obyektivəm, çünki dünyanı əslində olduğu kimi görürəm. Bütün qalan adamlar xırda detalları, təfərrüatları görürlər, mən isə bütövü. Ona görə mənə direktor deyirlər ki, mən başqalarından çox bilirəm, çox şey görürəm.

Əgər mənim paradıqmam belədirsə, onda mən heç vaxt effektiv qarşılıqlı asılı, hətta effektiv müstəqil insan ola bilmərəm. Mən öz paradıqmamın şərtləri daxilində məhdudlaşıb qalacağam.

Əsl effektiv insan başqalarına kifayət qədər təvazökarlıqla və hörmətlə yanaşmalıdır ki, öz düşüncə və qavrayışının məhdudluğunu etiraf etsin, başqalarının zəkasının və qəlbinin qarşılıqlı təsiri vasitəsilə öz qarşısında açılan geniş imkanları qiymətləndirə bilsin. Bu cür adam fərqi qiymətləndirəcək, çünki bu fərq ətraf gerçəklik haqqında onun biliyini tamamlayır. Yalnız öz təcrübəmizə əsaslananda biz həmişə informasiya qıtlığı hiss edirik.

Bir məsələdə həmfikir olmayan iki nəfərin hər ikisinin haqlı olduğu situasiya məntiqlidirmi? Yox, bu, məntiqli deyil, psixoloji situasiyadır. Həm də bu tamamilə doğrudur. Siz gənc qadın görürsünüz, mən ahıl

qadın. Biz ikimiz də haqlıyıq. İkimiz də həmin qara xətləri, həmin ağ ləkələri görürük. Amma biz onları müxtəlif cür interpretasiya edirik, çünki onlar elə proqramlaşdırılıb ki, onları müxtəlif cür yozsunlar.

Və nə qədər ki, biz qavrayışda müxtəlifliyi, bir-birimizi qiymətləndirməyəcəyik, nə qədər ki, bir-birimizin haqlı olduğunu mümkün hesab etməyəcək, qəbul etməyəcəyik ki, həyatımız heç də həmişə “ya, ya da” dixotom (haçalanmış) yanaşmasının çərçivəsinə sığışmır və Üçüncü Alternativ həmişə var – şərtləşdirilmiş məhdudiyyətlərimizdən heç cürə kənara çıxma bilməyəcəyik.

Qoy mən yalnız qoca qarı görüm. Amma başa düşüm ki, siz başqa şey görə bilərsiniz. Onda mən sizi qiymətləndirəcəyəm. Hər ikinizin qavrayışınızı qiymətləndirəcəyəm. Demək, mən sizi başa düşmək istəyirəm.

Nə vaxt inansam ki, biz bir şeyi müxtəlif cür görürük, onda deyirəm:

– Belə de! Demək, siz bunu başqa cür görürsünüz! Kömək edin, mən də siz görəni görə bilim.

İki nəfər eyni fikirdədirsə, onlardan birinin fikri lazım deyil. Eynilə mənim kimi – yalnız qoca qarı görən adamla ünsiyyət etmək mənim üçün heç maraqlı deyil. Mənimlə hər şeydə razılaşan adamla heç danışmaq istəmirəm. Mən sizinlə danışmaq istəyirəm, çünki siz başqa cür görürsünüz. Mən bu “başqa cürlüyü”, bu fərqi qiymətləndirirəm.

Beləliklə, mən təkə öz dünyagörüşümü genişləndirmirəm, mən sizi də öz rəyinizdə möhkəmləndirirəm – sizi təsdiq edirəm. Sizə psixoloji oksigen verirəm. Mən tormozdan ayağımı çəkirəm, o neqativ enerjini neytrallaşdırıram ki, siz onu mövqeyinizin müdafiəsinə sərf edə bilərsiniz. Mən sinerjiya üçün şərait yaradıram.

Müxtəlifliyə belə münasibətin əhəmiyyəti pedaqoq R.X.Rivzin tez-tez istinad edilən “Heyvanlar məktəbi” hekayəsində yaxşı göstərilmişdir:

“Bir dəfə heyvanlar “Yeni dünya” ilə ayaqlaşmaq üçün nəsə böyük bir iş görmək qərarına gəldilər. Və məktəb açdılar. Tədris olunacaq fənlər arasında qaçış, ağaca dırmanma, üzmə və uçmaq var idi. İşləri asanlaşdırmaq üçün bütün heyvanlara ümumi proqram keçilirdi. Ördək əla

üzürdü – müəllimdən də yaxşı. Uçmaqda da əla qiymət alırdı. Amma qaçışda çox geri qalırdı. Buna görə də, o, dərstdən sonra məktəbdə qalmalı olurdu, hətta üzməyi atıb qaçışla əməlli-başlı məşğul olmağa başladı. Bu o qədər davam etdi ki, axırda ördəyin pərdəli ayaqları tamam sürtülüb-cırıldı. İndi onun üzməyi də ortabab idi. Amma ortabablıq məktəbdə keçərli idi, ona görə də bu, ördəkdən başqa heç kimi narahat etmirdi. Dovşan əvvəlcə əla qaçırdı, üzməyi öyrənməyə başlayanda bütün əsəbləri korlandı.

Dələ ağaca dırmanmaqda usta idi, amma uçmaq dərində müəllim ondan tələb edəndə ki, yerdən ağaca ucsun, dəhşətli bir məyusluq bürüyürdü onu. Axı, o, həmişə ağacın təpəsindən aşağı tullanıb, indi aşağıdan yuxarı necə tullansın. Həm də yorğunluqdan ayaqları qıc olurdu. Odur ki, ağaca dırmanmaqdan “kafi”, qaçışdan “qeyri-kafi” aldı.

Qartal lap “çətin uşaq” kimi idi. Ona ciddi və sərt yanaşmaq lazım olurdu. Ağaca dırmanmaqda birinci idi, lap ağacın təpəsinə qonurdu, amma bunu öz bildiyi kimi edirdi.

İlin axırında, suda yaxşı üzən eybəcər bir anqvil (zooloji sürfə) – o həm də qaçır, ağaca dırmanır, bir az da uça bilir – ən yaxşı şagird elan edildi və buraxılış gecəsində vida sözü söyləmək məhz ona tapşırıldı.

Küçə itləri məktəbə getmədilər, əvəzində tələb etdilər ki, ödədikləri vergini qaytarsınlar, çünki məktəb rəhbərliyi yeraltı lağım qazmağı proqrama daxil etməmişdi. Onlar öz balalarını porsuğun yanında məşğul olmağa göndərmişdilər, sonra da siçovul və sünbülqıranlarla birləşib özəl məktəb açdılar”.

### Güc sahəsinin təhlili

Qarşılıqlı asılı situasiyada inkişafa və dəyişikliklərə mane olan neqativ güclərlə qarşılıqlı sinerjiyə xüsusilə güclüdür.

Sosioloq Kurt Levin, işləyib hazırladığı “Güc sahəsinin təhlili” modelində fəaliyyətin, yaxud varlığın hər hansı cari səviyyəsinə inkişafı stimullaşdıran hərəkətverici qüvvələrlə inkişafın qabağını alan qüvvələr arasında balans kimi baxır.

Hərəkətverici qüvvələr, adətən, pozitiv, səmərəli, məntiqli, şüurlu və iqtisadi cəhətdən faydalıdır. İnkişafın qabağını alan qüvvələr isə əksinə, çox vaxt neqativ, emosional, məntiqsiz, dərk edilməmiş və sosial-psixoloji olur. Hər iki qüvvə realdır və dəyişikliklər vaxtı ikisini də nəzərə almaq lazımdır.

Təsəvvür edin ki, ailənizdə müəyyən bir mühit var – ailə üzvləri arasında ünsiyyət zamanı pozitiv, yaxud neqativ qarşılıqlı əlaqənin müəyyən bir səviyyəsi, hisslər, yaxud qayğılar ifadə olunarkən qoruna bilməyin, yaxud qoruna bilməməyin müəyyən bir səviyyəsi, hörmət, yaxud hörmətsizliyin müəyyən bir səviyyəsi var.

Siz, doğrudan da, bu səviyyəni dəyişmək istəyə bilərsiniz. Daha pozitiv, daha hörmətçil, daha səmimi və bir-birinə daha çox inam olan ailə mühiti yaratmaq istəyərsiniz. Sizi buna sövq edən səbəblər həmin səviyyəni qaldırmağa yönələn hərəkətverici qüvvələrdir.

Amma hərəkətverici qüvvələrin artması azdır. Sizin səylərinizin qarşısını sizə mane olan qüvvələr kəsir – ailədə uşaqlar arasında rəqabət ruhu, ailə münasibətlərinin necə olması haqda sizin və arvadınızın fərqli təsəvvürləri, ailədə yaranmış ənənələr, iş, yaxud sizin vaxtınıza və enerjinizə olan digər tələblər.

Hərəkətverici qüvvələrin artması nəticə verə bilər, amma müvəqqəti. İnkişafa mane olan qüvvələrin mövcudluğu şəraitində hərəkətverici qüvvələrin artması çətin baş verir. Bu, yayı sıxmağa bənzəyir – nə qədər çox sıxsan, saxlamaq o qədər çətin olur, sonra da yayın gücü bir zərbə ilə hər şeyi əvvəlki vəziyyətinə qaytarır.

Hər şey əvvəlki vəziyyətinə qayıdanda – saat kəfğirinin effekti kimi – bir neçə cəhddən sonra sizdə belə bir təəssürat yaranır ki, bəs adamlar “necə varsa elədirlər” və “onları dəyişmək çox çətinidir”.

Sinergiya əldə etmək istəyəndə inkişafa mane olan qüvvələrə birbaşa təsir etmək üçün siz Dördüncü Vərdişdən motivi, Beşinci Vərdişdən qabiliyyəti, Altıncı Vərdişdən qarşılıqlı əlaqələri götürüb istifadə edirsiniz. Siz elə bir mühit yaradırsınız ki, bu mühiddə həmin qüvvələr haqqında çəkinmədən və sərbəst danışmaq olar. Siz onları hərəkətə



gətirir, azad edirsiniz və həmin maneçilik edən qüvvələri hərəkətverici qüvvələrə çevirərək yenidən dərk edirsiniz. Siz başqalarını problemin mahiyyətinə cəlb edirsiniz, onlar problemin içinə girərək onu öz problemi hesab edir və onun həllində fəal rol oynamağa çalışırlar.

Nəticədə yeni, birgə məqsədlər yaranır və hamı inkişaf edir, həm də heç kimin gözləmədiyi tərzdə. Bu coşqun inkişafı ilə bağlı yaranan sevinc və canlanma yeni mədəniyyət yaradır. Ona cəlb olunmuş adamlar yaranan münasibətlərdən bir-biri ilə sıx vəhdət qazanır, yeni əlaqələrdən, yeni düşüncədən, yeni yaradıcılıq perspektivlərindən və imkanlarından ruhlanırlar.

Bir neçə dəfə bir-birinə ədavət bəsləyən, öz mövqelərini müdafiə etmək üçün vəkil tutmuş adamların danışıqlarında iştirak etməli olmuşam. Amma bütün bunlar problemi daha da mürəkkəbləşdirib, çünki iş rəsmi qanunlara gəlib çıxanda şəxsiyyətlərarası münasibətlər hökmən dağılır. Bu adamlar arasında inam, etibar o qədər aşağı səviyyədə idi ki, elə bilirdilər, məhkəməyə müraciət etməkdən başqa yol yoxdur.

– Bəlkə hər iki tərəfi razı salan “Qələbə–Qələbə” prinsipi əsasında bir qərara gələk? – deyə mən onlardan soruşurdum.

Onlar mənimlə razılaşırdılar, amma adamların bir çoxu işin bu cür həll edilməsinə inanmırlar.

– Mən o biri tərəfi sizinlə danışmağa razı sala bilsəm, bir-birinizlə həqiqətən ünsiyyət etməyə hazırsınızmı? – deyirdim.

Yenə “hə” cavabını alırdım.

Hər dəfə də nəticə əla olurdu. Aylarla hüquqi və psixoloji araşdırmaların predmeti olan problemlər bir neçə saata, ya günə həll olunurdu. Həm də qəbul olunmuş qərarlar məhkəmənin çıxardığı güzəştli qərarlar deyildi, bunlar sinergetik qərarlar idi – tərəflərin əvvəllər təklif etdiyi variantlardan çox yaxşı idi. Bir çox hallarda tərəflər arasında münasibətlər inkişaf etməyə başlayırdı – hətta əvvəllər tərəflər arasında inam və etibar lap aşağı səviyyədə, münasibətlərdə çatlar isə heç vaxt düzəlməyəcək dərəcədə böyük olsa da.

Rəhbər heyət üçün keçirdiyim seminarda bir nəfər danışdı ki, daimi bir müştəri mal təchizatına əməl etməyən istehsalçıya qarşı necə iddia qaldırıb. Hər iki tərəf haqlı olduğuna inanır, qarşı tərəfin etik normalara riayət etmədiyini, inam və etibara layiq olmadığını deyirdi.

Amma elə ki, Beşinci Vərdişi praktikada tətbiq ediblər, iki məsələ aydın olub. Birincisi, əvvəlki ünsiyyət problemləri anlaşılmaqlığa gətirib çıxarıb, sonradan biri-birinə məzəmmət və qarşılıqlı ittiham vəziyyəti daha da gərginləşdirib. İkincisi, tərəflərin hər ikisi əvvəldən yaxşı niyyətdə olub, məhkəməyə-zada müraciət etmək fikrində də olmayıblar, amma başqa çıxış yolu görməyiblər.

Tərəflər bu iki məsələni aydınlaşdırdıqdan sonra Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdişlər köməyə gəlib və problem sürətlə həll olunub, tərəflər arasında münasibətlər isə inkişaf etməyə başlayıb.

Başqa bir situasiya. Torpaq sahələrinin alqı-satqısı ilə məşğul olan biznesmen səhər tezdən həyəcanla mənə zəng vurdu. Kömək istəyirdi. Kredit ödənişlərinin vaxtını pozduğuna görə, bank ona torpaq sahəsi almaq üçün girov sənədi vermək istəmirdi. Bunun qabağını almaq üçün o, bankı məhkəməyə vermişdi. İri bir torpaq sahəsini alıb qaydaya salmaq, sonradan satmaq üçün bu şəxsə əlavə maliyyə vəsaiti lazım idi. Satandan sonra bankın kreditini verəcəkmış. Amma əvvəlki ödənişləri etməsə, bank ona əlavə vəsait vermək istəmirdi. Bu, maliyyə sahəsində həmin “toyuq, yoxsa yumurta” problemi idi.

Həmin vaxt layihənin vəziyyəti yaxşı deyildi. Küçəni əlaqə basır, ətraf get-gedə çöllüyə oxşayırdı. Ərazidə olan bir neçə evin sahibi görəndə ki, onların əmlakının qiyməti aşağı düşür, əlbəyaxa olmağa hazır idilər. Şəhər rəhbərliyi də narahat idi ki, “belə əlverişli rayon”un layihəsi cədvəldən geri qalır və gözdağı olurdu. Tərəflər məhkəmə çəkişmələrinə artıq bir neçə min dollar xərc çəkmişdilər, iş isə bir neçə ay idi ki, yenidən məhkəmədə baxılmalı idi.

Ümitsiz vəziyyətdə olan həmin biznesmen bu halda Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdişlərin əsasında duran prinsipləri yoxlamağa razı idi. Ona görə də, könülsüz də olsa, görüşməyə razı olan bankın nümayəndələri ilə görüş təyin etdi.

Görüş səhər saat səkkizdə bankın konfrans zalında başladı. Gərginlik və inamsızlıq hər addımda hiss olunurdu. Bankın hüquqşünası öz nümayəndələrinə susmağı tapşırırdı. Onlar yalnız dinləməli idilər, təkcə özü danışacaqdı. Hüquqşünas istəməirdi ki, nəsə baş versin, bankın mövqeyinə məhkəmədə xələl gəlsin.

İlk saat yarım ərzində mən Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdişlərin mahiyyətini izah etdim. Saat 9.30-da lövhəyə yaxınlaşıb bankın maraqlarını necə başa düşdüyümüzü yazılı şərh etdim. Bank rəhbərliyinin nümayəndələri əvvəlcə bir söz demədilər, amma biz “Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə niyyətimizi fəal izah edib ilk növbədə tərəfdaşlarımızı başa düşməyə çalışdıqca onlar da fikrini deyir, nəyisə izah edir, dəqiqləşdirirdilər.

Onlar hiss edəndə ki, biz onları başa düşürük, bütün atmosfer dəyişdi, elə bir coşqunluq və sevinc hissi yarandı ki, heç demə, problemi sülh yolu ilə həll etmək olarmış. Hüquqşünasın etirazlarına baxmayaraq, bankın nümayəndələri bizimlə o qədər açıq danışdılar ki, hətta şəxsi maraqlarımızı da bölüştük.

– Buradan çıxanda prezident bizdən soruşacaq ki, “Bizim pullar qaytarılırmı?” Onda biz nə cavab verəcəyik?

Saat on birdə bankın nümayəndələri hələ də haqlı olduqlarına inanırdılar, amma onları başa düşdüyümüzü hiss edəndə özünümüdafiə taktikasından və rəsmi danışmaq tərzindən imtina etdilər. Bu vaxt onlar biznesmeni narahat edən məsələləri – biz onları lövhədə yazmışdıq – eşitməyə artıq hazır idilər. Bundan sonra tərəflər dərk etdilər ki, əvvəlki qeyri-effektiv ünsiyyətləri və qeyri-real gözləntilər onların arasında nə qədər qarşılıqlı anlaşılmazlığa səbəb olub, başa düşülər ki, qarşılıqlı münasibətləri “Qələbə–Qələbə” ruhunda davam etdirmək gələcəkdə meydana çıxma biləcək ciddi problemlərdən qoruya bilər.

Sərt, xroniki ağrını birlikdə hiss etmək və sağalmaq üçün birlikdə, dərk edilmiş, real addımlar atmaq ünsiyyət qurmağa imkan verdi. Günortaya yaxın görüş başa çatanda pozitiv əhvali-ruhiyyədə olan iştirakçılar məsələyə yaradıcı və sinergetik yanaşır, danışmaları davam etdirmək istəyirdilər.

Biznesmenin etdiyi ilk təklifi hamı “Qələbə–Qələbə” istiqamətində atılan ilk addım kimi qiymətləndirdi. Sinergetik yanaşma ilə onu daha da təkmilləşdirdilər və 12.45-də biznesmen və bankın iki əməkdaşı iclas zalını tərk edərək artıq hazır planı Ev Sahibləri Assosiasiyasına və şəhər hökumətinə təqdim etməyə apardılar. Meydana çıxan bir sıra sonrakı çətinliklərə baxmayaraq, məhkəmədən qaçmaq mümkün oldu, layihə üzrə inşaat işləri davam etdirildi və uğurla başa çatdırıldı.

Demək istəmirəm ki, məhkəməyə heç vaxt müraciət etmək lazım deyil. Bəzi hallarda bu tamamilə zəruridir. Amma mən bunu son vasitə kimi görürəm, ilk addım kimi yox. Əgər məhkəmədən elə ilk andaca istifadə etsən – preventiv məqsəd üçün olsa belə – meydana çıxan məhkəmə müdaxiləsi qorxusu və paradiqması düşüncə və hərəkətlərdə ifadə olunacaq ki, bu da sinergetik olmayacaq.

Təbiətdə hər şey sinergetikdir

“Ekologiya” təbiətdə sinerjiyanı təsvir edən sözdür, yəni hər şey hər şeylə qarşılıqlı olaraq bağlıdır, hər şey hər şeylə qarşılıqlı təsirdədir. İnsanların qarşılıqlı təsiri nəticəsində onların yaradıcı enerjisi maksimum həddə çatır. Eynilə bu cür, Yeddi Vərdişin əsl gücü ayrı-ayrılıqda hər bir vərdişdə yox, onların bir-biri ilə qarşılıqlı təsirindədir.

Hissələr arasındakı qarşılıqlı təsir gücü ailə, yaxud təşkilat daxilində sinergetik mədəniyyət yaradanda da təzahür edir. Ailə, yaxud təşkilat üzvləri problemlərin təhlilinə və həllinə nə qədər sıx cəlb olunsalar, onların bu prosesdə iştirakı nə qədər səmimi və davamlı olsa, onların hər birinin yaradıcı töhfəsi və yaratdıqlarına bağlılığı bir o qədər çox olar. İnanıram ki, dünya bazarında böyük dəyişikliklərə səbəb olmuş yapon biznes yanaşmasının gücü məhz budur.

Sinerjiya işləyir. O, düzgün prinsipdir. O, bütün əvvəlki vərdişlərin ən yüksək nailiyyətidir. Sinerjiya – qarşılıqlı asılılığın olduğu gerçəklikdə effektivdir. Bu, komanda işidir, komandada işləməkdir, birliyin, vəhdətin inkişafı və başqa adamlarla yaradıcı qarşılıqlı əlaqədir.

Siz başqalarının paradiqmasını və sinerjiya prosesinin özünü idarə edə bilməsəniz də, sinerjiyanın başlıca şərtləri sizin öz Təsir Dairənizdədir.

Sizin öz daxili sinerjiyanız tamamilə bu Dairənin içindədir. Öz təbiətinizin hər iki cəhətinə – analitik və yaradıcı cəhətlərinə hörmətlə yanaşa bilərsiniz. Onların arasındakı fərqi qiymətləndirə və bu fərqdən yaradıcı prosesin katalizatoru qismində istifadə edə bilərsiniz.

Sizə xoş gəlməyən mühitdə belə siz daxilən sinergetik ola bilərsiniz. Sizə qarşı hücumları şəxsi təhqir kimi qəbul etməyin. Mənfi enerjinin yanından keçməyi bacarın. Siz başqalarında yaxşını görə və bu yaxşını öz mövqeyinizi dəqiqləşdirmək və şeylərə öz baxışınızı genişləndirmək üçün istifadə edə bilərsiniz.

Qarşılıqlı asılı situasiyalarda siz açıq danışmaq, öz fikir və hisslərinizi sərbəst ifadə etmək üçün zəruri olan cəsarət nümayiş etdirə, öz təcrübənizi elə bölüşə bilərsiniz ki, başqalarını da sizinlə açıq danışmağa ruhlandırarsınız.

Siz başqa adamların sizdən fərqi qiymətləndirə bilərsiniz. Kimsə sizinlə razı deyilsə, deyə bilərsiniz:

– Çox yaxşı! Siz bunu başqa cür görürsünüz!

Siz başqasının mövqeyi ilə hökmən razılaşmalı deyilsiniz, sadəcə onun mövqeyini təsdiq edə bilərsiniz. Həm də onu başa düşməyə çalışa bilərsiniz.

Siz məsələnin həllinin yalnız iki alternativini görürsünüzsə – sizinkini və o birini (“yanlışı”) – siz yeni, Üçüncü Alternativ axtarmağa başlaya bilərsiniz. Üçüncü Alternativ həmişə var və əgər siz “Qələbə–Qələbə” prinsipinə uyğun hərəkət edirsinizsə, doğrudan da, başa düşməyə çalışırsınızsa, bir qayda olaraq, hamı üçün məqbul olan həlli tapa bilərsiniz.

### Praktik tapşırıqlar

1. Həmişə sizdən fərqli baxışları olan adamı xatırlayın. Bu fərqləri Üçüncü Alternativ axtarışına aparın kimi istifadə etmək yolları haqda düşünün. Deyək ki, məsələ, sizin mövqeyinizdən fərqli ola biləcəyini nəzərə alıb, hazırda icra olunan layihə, yaxud meydana çıxmış problem haqda bu adamın fikrini soruşa bilərsiniz.

2. Sizi hirsləndirən, əsəbiləşdirən adamların siyahısını tutun. Əgər daha böyük daxili inamınız olsa və aranızdakı mövqe fərqlini qiymətləndirənsəniz, onların fərqli mövqeyi sinergiyaya gətirib çıxara bilərmi?

3. Daha səmərəli əməkdaşlığa və sinergiyaya nail olmaq istədiyiniz real bir situasiya düşünün. Sinergiya əldə etmək üçün hansı şəraitin olması lazımdır? Bu şəraiti yaratmaq üçün siz nə edə bilərsiniz?

4. Gələndə başqa birisi ilə aranızda fikir müxtəlifliyi, yaxud mübahisə olarsa, onun mövqeyinin əsasında duran cəhətləri başa düşməyə çalışın. Bu cəhətləri nəzərə alıb problemə yaradıcı və qarşılıqlı faydalı şəkildə yanaşın.

Dördüncü hissə

Yenilənmə

Yeddinci vərdis

“Mişarı itləyin”

Balanslaşdırılmış

yenilənmə prinsipləri

Hər dəfə xırda şeylərin necə ciddi

nəticələrə gətirib çıxardığını görəndə...

fikirləşirəm ki, xırda şey yoxdur.

Brus Barton

Təsəvvür edin ki, meşədə gəzərkən qəzəblə ağacı mişarlayan birisinə rast gəlmisiniz.

– Nə edirsiniz? – maraqla soruşursunuz.

– Məgər görmürsünüz? – sizə cavab verirlər. – Ağacı mişarlayıram.

– Yaman yorğun görünürsünüz, – deyə təəssüflənirsiniz. – Çoxdan mişarlayırsınız?

– Hə, beş saatdan çoxdur, – ağac kəsən deyir. – Ayaq üstə güclə dururam. Çox ağır işdir.

– Niyə bir neçə dəqiqə nəfəs dərməyəsiniz? Mişarı da itiləyərdiniz, – deyən məsləhət görürsünüz. – İnanıram ki, iş də yaxşı gedərdi.

– Mişarı itiləməyə vaxtım yoxdur! – ağacı kəsən bərkdən deyir. – Gərək mişarlayım!

Yeddinci Vərmiş tələb edir ki, Mişarı İtiləməyə vaxt ayırasan. O, yerdə qalan digər vərmişləri Yeddinci Vərmişin ətrafına toplayır, çünki məhz onun sayəsində o biri vərmişlərin tətbiqi mümkün olur.

Yenilənmənin dörd amili

Yeddinci Vərmiş sizin şəxsi resurs və vasitələrinizdir (PC – Production Capacity). O sizin ən qiymətli resursunuzu – sizin özünüzü qoruyur və inkişaf etdirir. Sizin təbiətinizin dörd ölçüsünü – fiziki, mənəvi, əqli və sosial-emosional ölçülərini təzələyir.

Müxtəlif cür adlansa da, həyat fəlsəfələrinin çoxu birbaşa, yaxud dolayısı ilə həmin bu dörd ölçüdən irəli gəlir. Filosof Herb Şeperd sağlam həyat tərzini dörd dəyərin balansını şəklində təsvir edir: perspektiv (mənəvi ölçü), avtonom (əqli ölçü), bağlılıq (sosial ölçü) və tonus (fiziki ölçü). Corc Şihan insanın dörd rolunu qeyd edir: yaxşı heyvan (fiziki ölçü), yaxşı mütəxəssis (əqli ölçü), yaxşı dost (sosial ölçü) və müqəddəs (mənəvi ölçü).

Yaxşı motivləşdirmə və təşkilati nəzəriyyə özündə bu dörd ölçünü ehtiva edir – iqtisadi (fiziki ölçü), insanlarla davranış (sosial ölçü), insan potensialının inkişafı və reallaşdırılması (əqli ölçü) və təşkilatın fəaliyyəti, işi, verdiyi töhfə (mənəvi ölçü).

“Mişarı itiləyin” prinsipi bütün dörd ölçünü nəzərə almağı tələb edir. Bu o deməkdir ki, biz onları müntəzəm və ardıcıl, həm də ağılla və balansla inkişaf etdirməliyik.

Bunu etmək üçün biz proaktiv olmalıyıq. “Mişar itiləməyə” vaxt sərf etmək İkinci Kvadrata aid olan müəyyən fəaliyyətdir, bizdən təşəbbüs gözləyir. Birinci Kvadrata daxil olan fəaliyyət isə təcili olduğu üçün

bizdən təşəbbüs istəmir. Birinci Kvadrat daim bizə təsir edir. Amma özümüzə PC-ni inkişaf etdirmək üçün özümüzdə o vaxta qədər təsir etməliyik ki, İkinci Kvadrata daxil olan fəaliyyət bizim üçün faydalı olan vərdişə çevrilsin. Bizim PC (resurs və vasitələr) bizim Təsir Dairəmizin mərkəzindədir və onları bizdən başqa heç kim inkişaf etdirə bilməz. Ona görə də bunu özümüz üçün özümüz etməliyik.

Bu, həyatda edə bildiyimiz ən güclü, ən faydalı sərmayədir – özümüzdə qoyulan sərmayədir, həm də həyatın çətinliklərinin öhdəsindən gəlmək və şəxsi töhfəmizi vermək üçün yeganə vasitədir. Öz fəaliyyətimizdə biz özümüz vasitəyik və effektiv olmaq üçün bütün dörd ölçüdə müntəzəm “mişarı itiləməyin” əhəmiyyətini etiraf etməliyik.

### Fiziki ölçü

Fiziki ölçü fiziki bədənimiz üçün effektiv qayğını nəzərdə tutur: düzgün qida qəbulu, kifayət qədər istirahətin təmin edilməsi, müntəzəm fiziki təmrinlər.

Fiziki təmrinlər İkinci Kvadratdakı işlərə daxildir, o vacib işlərə ki, çoxumuz yerinə yetirmirik, çünki onlar təcili deyil. Onları bu tərzdə ki, yerinə yetiririk, tez-gec Birinci Kvadrata düşürük – sağlamlıq problemlərinə, fiziki təmrinlərə laqeyd qalmağın nəticəsində təbii olaraq yaranan böhranlı vəziyyətlərlə üzləşməli oluruq.

Çoxumuz belə hesab edirik ki, fiziki təmrinlərlə məşğul olmağa vaxtı yoxdur. Yanlış paradıqmadır! Bizim onları yerinə yetirməməyə vaxtımız yoxdur! Söhbət həftədə üç-altı saat vaxt ayırmaqdan gedir, yəni hər gün ən azı otuz dəqiqə. Fiziki təmrinlərin həftənin qalan 162–165 saatına göstərəcəyi faydalı təsiri nəzərə alsaq, məgər bu, vaxt itkisidir?

Bunun üçün sizə heç də xüsusi təchizat lazım deyil. Siz, imkanlarınızı genişləndirib idman zalına gedə bilərsiniz, yaxud stadiona gedib gimnastika ilə məşğul ola, ya da tennis oynaya bilərsiniz. Amma “mişar itilmək” üçün bunlar vacib deyil.

Siz fiziki təmrinlər proqramını öz evinizdə də yerinə yetirə bilərsiniz. Bu cür proqram bədəninizin dözümlülüyünü, elastikliyi və gücünü artıracaq.



Dözümlülük – aerobika, ürək-damar sisteminin effektiv məşqi, ürəyin bədəninizə qan vurmaq qabiliyyətini artırmaqla əldə edilir.

Ürək əzələ də olsa, siz onu birbaşa inkişaf etdirə bilməzsiniz. Onu yalnız dolayısı ilə – bütün əzələlər qrupunu, xüsusilə ayaq əzələlərini məşq etdirməklə inkişaf etdirmək olar. Cəld yerləş, qaçış, velosiped idmanı, üzgüçülük, xizək gəzintiləri, bax, buna görə faydalıdır.

Nəbziniz dəqiqədə 100 dəfə vursa və bu ahəngi 30 dəqiqə ərzində sabit saxlaya bilsəniz, demək, siz yaxşı fiziki formadasınız.

Ümumiyyətlə, ideal olaraq, ürək döyüntülərinin tezliyini artırıb ürəyinizin ən çox vurduğu və bədəninizə qan payladığı zaman aldığı maksimum normanın altmış faizinə çatdırmaq gərəkdir. Maksimum norma, adətən, 220-dən sizin yaşınızın çıxması nəticəsində müəyyən olunur. Beləliklə, əgər 40 yaşındasınızsa, ürək döyüntülərinizi dəqiqədə 108 dəfəyə çatdırmalısınız ( $220-40=180$ ;  $180 \times 0,6=108$ ). “Məşq effekti”, adətən, sizin nəbzinizin maksimum həddinin 72–87 faizi arasında götürülür.

Elastiklik – dartma-çəkmə zamanı əldə edilir. Mütəxəssislərin çoxu tövsiyə edir ki, aerobika ilə məşğul olmazdan qabaq əzələləri qızıqdırmaq, qurtarandan sonra isə dartma-gərmə ilə soyutmaq lazımdır. Məşqdən qabaq əzələləri zəiflədib boşaldırlar, sonra intensiv təmrinlər üçün qızıqdırırlar. Məşqdən sonra əzələləri dartıb-çəkmə süd turşusunun orqanizmə səpələnməsini təmin edir ki, bunun da nəticəsində əzələlərdə ağrı və gərginlik yox olur.

Güc – əzələ müqaviməti təmrinləri hesabına yaranır – sadə gimnastika təmrinləri, sıxma, gərilmə, dartınma və ağırlıq qaldırma ilə əldə edilir. Gücünüzü nə qədər inkişaf etdirmək istəyiniz sizin vəziyyətinizdən asılıdır. Fiziki əməklə, ya da atletik fəaliyyətlə məşğulsunuzsa, onda güc məşqləri peşəkar imkanlarınızı artıracaq. Əgər oturaq işlə məşğulsunuzsa və həyat uğurlarınız böyük fiziki güc tələb etmirsə, ola bilsin, sizə aerobika ilə birlikdə gimnastik hərəkətlər və gərilib-dartınma idmanı bəs edər.

Bir dəfə fiziki inkişaf fiziologiyası üzrə elmlər doktoru olan tanışımın gimnastika zalında idim. O, güc idmanı ilə məşğul idi və ştanq

çalışmalarına keçəndə xahiş etdi ki, birdən lazım olsa ştanqı saxlamağa kömək edim. Xəbərdarlıq etdi ki, kömək etmək lazım olanda özü deyəcəkdir. Sonra da əlavə etdi: “Amma mən deyəndə ha!”

Durub məşq etməyinə baxırdım. Hər an ştanqı saxlamağa kömək etməyə hazır idim. Onun əlləri elə hey yuxarı-aşağı hərəkət edirdi. Görürdüm ki, getdikcə çətinlik çəkir. Növbəti dəfə əllərini yuxarı qaldıranda düşündüm ki, “Yox, bu dəfə daha qaldıra bilməyəcəkdir”. Amma qaldırdı. Sonra ştanqı yavaş-yavaş endirdi və yenidən qaldırmağa başladı. Yuxarı-aşağı, yuxarı-aşağı.

Görəndə ki, gücənməkdən sifəti necə gərginləşib, qan damarları necə şişib, fikirləşdim ki, “Bu saat ştanq əlindən düşəcəkdir, sinəsini parça-parça edəcəkdir. Bəlkə daha ştanqı əlindən alım? Bəlkə heç özündə deyil, bilmir, nə edir”. Amma tanışım ştanqı asanlıqla aşağı endirdi, sonra yenə qaldırmağa başladı. Gözlərimə inanmırdım.

O, nəhayət, ştanqı tutub saxlamağa kömək etməyimi xahiş edəndə soruşdum:

– Niyə bu qədər özünü gərginliyə salırsan?

– Bilirsən, Stiven, bu məşqlərin faydası lap axırda gəlir, – o dedi. – İstəyirəm ki, güc yığım. Bu isə onda baş verir ki, əzələ toxuması az qala partlasın, onda əsəblər də ağrı hiss edir. Bax, onda təbiət kompensasiya edir və 48 saat ərzində əzələ toxuması möhkəmlənir.

Mən onu başa düşdüm. Həmin prinsipi emosional əzələlərə də tətbiq etmək olar. Məsələn, dözümlülüyə. Əgər siz həddən artıq dözüm nümayiş etdirirsinizsə, emosional toxuma partlaya bilər, ona görə də, təbiət vaxtında kompensasiya edir, gələn dəfə toxuma daha da möhkəmlənir, dözümünüz daha çox olur.

Beləliklə, tanışım əzələlərinin gücünü artırmaq istəyirdi. Bunu necə etməyi də bilirdi. Amma effektiv olmaq üçün hamımıza məhz bu gücü artırmaq lazım deyil. “Ağrısız inkişaf yoxdur” formulu müəyyən həyat şəraitində düzgündür, amma fiziki məşqlərin effektiv proqramının mahiyyəti o deyil.

Fiziki ölçünün yenilənməsinin mahiyyəti “mişarı itiləməkdədir”, bizim işləmək, adaptasiya olunmaq və həzz almaq qabiliyyətimizi saxlamağa və inkişaf etdirməyə imkan verən müntəzəm fiziki təmrinlərdədir.

Fiziki təmrinlər proqramımızı hazırlamağa da ağılla yanaşmaq lazımdır. Əvvəllər fiziki təmrinlərlə məşğul olmamış adamlar özlərini dərhal daha çox fiziki gərginliyə salmağa meyillidirlər. Bu, lazımsız ağırlara, zədələrə və hətta ömürlük şikəstliyə səbəb olur. Yaxşı olar ki, bu işə tələsmədən başlayasınız. Fiziki məşqlərin hər hansı proqramı həkim məsləhəti ilə, şüurlu olaraq, həm də bu sahədə olan ən son yeniliklərə uyğun tərtib olunmalıdır.

Fiziki məşqlərlə ilk dəfə məşğul olmağa başlayırsınızsa, sizin orqanizminiz, şübhəsiz, baş verən dəyişikliklərə etiraz edəcək, sakitlik, rahatlıq istəyəcək. Əvvəlcə gərginlik xoşunuza gəlməyəcək. Ola bilsin, hətta zəhləniz gedəcək bu işdən. Amma proaktiv olun. Davam edin. Hətta səhərlər asta qaçışla qaçmağa başlayanda yağış yağsa belə davam edin: “Gözəldir! Yağış yağır! Təkcə bədənim yox, iradəmin gücü də məşq edir”, deyin.

Bu sizin üçün tez təsir edən “sosial aspirin” deyil, bu, İkinci Kvadrata daxil olan, uzun müddətli fenomenal nəticələr doğuran fəaliyyətdir. İdmanla məşğul olan istənilən adamdan soruşun. Sakit vəziyyətdə sizin nəbziniz tədricən aşağı düşəcək, ürək döyüntüləriniz və nəfəs sisteminiz isə daha effektiv işləyəcək. Daha böyük gərginlik götürmək üçün bədəninizin qabiliyyətini artırmaqla görəcəksiniz ki, adi işləri yerinə yetirmək sizin üçün nə qədər rahat və asan olur. Günortadan sonra enerjiniz artacaq, əvvəl fiziki məşqlər üçün hiss etdiyiniz “yorğunluq” bütün hərəkətlərinizdə gümrahlıqla əvəz olunacaq.

Amma bu təmrinlərdən aldığınız ən böyük fayda, yəqin ki, Birinci Vərdisdə təsvir olunan proaktivlik “əzələsinin” inkişaf etdirilməsidir. Sizi məşqlərdən çəkindirən qüvvələrə reaksiya vermək əvəzinə, fiziki vəziyyətiniz üçün onların dəyərinə əsaslandıqca, bu, öz paradıqmanıza, özünüqiymətləndirməyə, özünəinamə və şəxsiyyətinizin bütövlüyünə ciddi təsir edəcək.

Mənəvi ölçü

Mənəvi ölçünün yenilənməsi həyatınız üçün liderliyi təmin edir, bu isə İkinci Vərdislə sıx bağlıdır.

Mənəvi ölçü sizin mahiyyətinizdir, özəyinizdir, öz dəyərlər sisteminizə bağlılığınızdır. Bu, həyatın çox şəxsi, eyni zamanda fəvqəladə dərəcədə vacib sahəsidir. Sizi ruhlandırان və yüksəldən, sizi insanlığın əbədi həqiqətləri ilə bağlayan mənbələr onları qidalandırır. Burası da var ki, hər kəs öz mənəvi ölçüsünün yenilənməsi ilə müxtəlif cür məşğul olur.

Mən hər gün Bibliyanı oxumaqla, Əhdi-Ətiqin müdrikliyi barədə düşünməklə yenilənirəm, çünki bunlar mənim dəyərlər sistemimə uyğun gəlir. Oxuyub özümlə ilahi sözlər arasında vasitə yaradır, özümdə yenilənmə hiss edirəm, özümü daha güclü, daha düzgün oriyentasiyalı və gələcək xidmət üçün daha qabiliyyətli hiss edirəm.

Bəziləri bu cür mənəvi yenilənməni böyük ədəbi əsərlər, yaxud musiqi əsərlərinin təsiri altında qazanırlar. Kimsə bu yenilənməni təbiətlə təmasda tapır. Təbiət öz nemətlərini onunla vəhdətdə ola bilənlərlə paylaşır. Böyük şəhərin səs-küyü və vurnuxmasından qopub təbiətin ahəng və ritminə qoşulmağı bacarsanız, geriye yenilənmiş halda qayıdacaqsınız. Müəyyən vaxt ərzində siz o qədər sakit və rahat olacaqsınız ki, hətta kənar təsirləri heç hiss etməyəcəksiniz, o vaxta qədər ki, ətraf aləmin səs-küyü və qaçdı-qovdu şəhər həyatı yenidən sizin sakit daxili dünyanıza və dinc həyatınıza axıb hopacaq.

Artur Qordon “Həyat döngələri” adlı kiçik bir hekayəsində öz mənəvi yenilənməsinin şəxsi cizgilərini qəribə bir şəkildə təsvir edir. O, həyatının o dövründən danışır ki, birdən gözünü açıb görüb ki, ətrafda hər şey təzəliyini itirib, hər şey tutqun və sönükdür. İlham tükənib. Yazmaq istəyir, alınmır. Bu vəziyyət gündən-günə pisləşməkdə davam edir.

Yazıçı həkimə müraciət edir. Onda heç bir fiziki çatışmazlıq görməyən həkim soruşur ki, onun verəcəyi məsləhətə bir gün ərzində dəqiq əməl edə biləcəkmisi.

Qordon söz verir, həkim deyir ki, sonrakı günü uşaqlığının ən xoşbəxt xatirələri ilə bağlı olan yerdə keçirsin. Həkim ona tapşır ki, yemək götürsün, amma heç kimlə danışmasın, oxumasın, yazmasın, radioya qulaq

asmaşın. Bundan sonra həkim içində nəşə yazılmış dörd kağız parçasını qatlayıb ona verir. Deyir ki, birini səhər saat doqquzda açıb oxusun, ikincisini günorta, üçüncüsünü gündüz saat üçdə, dördüncüsünü axşam saat altıda.

– Ciddi deyirsiniz? – Qordon şübhə ilə soruşur.

– Ödəniş hesabını alanda deməzsiniz ki, zarafat edirəm, – həkim deyir.

Ertəsi gün səhər Qordon dəniz sahilinə getdi. Birinci kağızı açıb oxudu. Orada yazılmışdı: “Diqqətlə qulaq asın!” Qordon fikirləşdi ki, həkimin başı xarab olub. Üç saat qulaq asmaq olar?! Amma həkimə söz verdiyi üçün onun tapşırığını yerinə yetirdi: qulaq asmağa başladı. Qulağına dənizin səsi gəlir, quşların civiltisini eşidirdi. Bir azdan o, başqa səsləri də seçə bildi, əvvəl onları eşitmirdi. Qulaq asa-asa düşündü ki, uşaqlıqda dəniz ona nələri öyrətmişdi – dözümlü, hörmət etməyi və şeylərin qarşılıqlı asılı olması hissini. O, səslərə qulaq asırdı, sakitliyi dinləyirdi, içində bir sakitlik hissi dolurdu.

Günorta çağı ikinci kağızı açıb oxudu. Yazılmışdı: “Geriyə qayıtmağa çalışın!” Necə yəni “geriyə?” Yəni haraya? – deyə o təəccübləndi. Yəqin uşaqlığa, o qayğısız, xoşbəxt günlərin xatirələrinə. Qordon keçmiş günləri düşünməyə başladı, o bəxtəvər anları xatırladı. Çalışdı ki, o günləri anbaan yadına salsın. Xatırladıqca, içi həlim duyğularla dolurdu.

Saat üçdə Qordon üçüncü kağızı açdı. Buna qədər həkimin tapşırıqlarını yerinə yetirmək çətin deyildi. Bu kağız isə başqa cür idi. Orada yazılmışdı: “Öz motivlərinizi yoxlayın”. Əvvəlcə Qordon özünümüdafiəyə hazırlaşdı. Həyatdan nə istədiyi haqda düşünməyə başladı – uğur, tanınmaq, təhlükəsizlik. Və bütün bunlara inandırıcı motivlər tapdı. Birdən ağına gəldi ki, bütün bu motivlər elə də yaxşı deyil, ola bilsin, onun bu depressiyasının səbəbi elə bundadır.

Qordon öz motivlərini düşünməyə başladı. Keçən günlərinin xoşbəxt anlarını bir-bir yada saldı. Deyəsən, cavabını tapmışdı.

Qordon yazır: “Birdən təəccüblü dərəcədə aydın başa düşdüm ki, əgər birinin motivləri yanlışdırsa, onun həyatında düzgün heç nə ola bilməz. Fəqri yoxdur, siz kimsiniz – poçtalyon, dəllək, sığorta agentliyi, ya da evdar

qadın. Başa düşəndə ki, siz başqalarına xidmət edirsiniz, işinizi yaxşı görürsünüz. Amma əgər yalnız şəxsi maraqlarınızı düşünsəniz, işləriniz o qədər də yaxşı getməz – bu, qanundur, həm də cazibə qanunu kimi dəyişməz bir qanundur”.

Axşam saat altıda aydın oldu ki, axırınıca kağızda yazılanı yerinə yetirmək çox sadə imiş. Kağızda yazılmışdı: “Narahatlığınızı qumlarla yazın”. Qordon dizi üstə əyilib balıqqulağı parçası ilə qumlar üstə bir neçə söz yazdı. Sonra dönüb bir neçə addım atdı. Geriyə də baxmadı: bilirdi, indi ləpələrlər gəlib hər şeyi siləcək.

Mənəvi yenilənmə vaxt sərmayəsi tələb edir. Amma bu İkinci Kvadratin fəaliyyətidir və onu görməzliyə vurmağa bizim vaxtımız dardır.

Böyük islahatçı Martin Lüterə belə bir fikri istinad edirlər: “Bu gün o qədər işim var ki, gərək dizlərim üstə bir saat da vaxt keçirim”. Onun üçün dua etmək mexaniki bir iş deyildi, içindəki enerjini azad etməyin və gücünü artırmağın mənbəyi idi.

Hər cür qeyli-qal içində özünü son dərəcə sakit və aram aparan bir şərq zen-buddizm mürəbbisindən bir dəfə soruşurlar ki, o özünü bu sayaq necə sakit saxlaya bilir. O belə cavab verir:

– Mən meditasiya yerimi heç vaxt dəyişməmişəm.

O, meditasiyanı səhər tezdən edir, günün qalan vaxtlarında həmin səhər anlarının sakitliyini qəlbində və düşüncəsində gəzdirirdi.

İdeya budur ki, əgər biz vaxt ayıraraq həyatımızın mənası, varlığımızın son məqsədi haqqında düşüncələrə dalırıqsa, bu düşüncələrdən çıxardığımız nəticələr çətin kimi açılıb bütün digər işlərimizi altına alır. Bu, bizi təzələyir, təzə nəfəs verir bizə, xüsusən əgər biz buna dönə-dönə qayıdırıqsa.

Şəxsi missiya tezislərini mən, bax, buna görə belə vacib hesab edirəm. Öz mərkəzimizin mahiyyətini və dünyaya nə üçün gəldiyimizi dərinləndirən başa düşsək, onları nəzərdən keçirə, həyat fəaliyyətimizdə onlara tez-tez müraciət edə bilərik. Gündəlik mənəvi yenilənmə zamanı günün

hadisələrini özümüz üçün müəyyənləşdirdiyimiz dəyərlərlə harmoniyada əyani təsəvvür edə və yenidən yaşaya bilərik.

Məşhur din xadimi Devid O.Makkey deyib: “Həyatımızın ən böyük döyüşü ruhumuzun sakit-sirli guşələrində hər gün apardığımız döyüşdür”. Əgər qəlbinizdə bu döyüşləri udub içinizdə çarpışan münaqişələrə qalib gəlməyi bacarsanız, onda sakitliyə və rahatlığa qovuşacaq, başa düşəcəksiniz ki, həyatda niyə yaşayırınsınız. Onda görəcəksiniz ki, İctimai Qələbə o zaman gəlir ki, siz əməkdaşlığa can atır, başqalarının rifahı üçün çalışır, onların uğurlarına ürəkdən sevinirsiniz.

### Əqli ölçü

Ağlımızın inkişafı və nizamı aldığımız ənənəvi formal təhsil hesabına əldə olunur. Amma məktəbi, yaxud universiteti bitirəndən sonra, çoxumuz intellektimizi inkişaf etdirmək qayğısına qalmırıq, ağılımız tədricən korşalır, ölgünləşir. Ciddi kitablar oxumur, peşəkar maraqlarımızdan “o yana” heç nə öyrənmir, təhlil aparmırıq, yazı yazmırıq – heç olmasa ona görə ki, görək, fikrimizi dürüst, aydın və yığcam ifadə edə bilirikmi. Bunun əvəzinə, vaxtımızı həmişə televizorun qabağında keçiririk.

Tədqiqatlar göstərir ki, evlərin çoxunda televizora həftədə 35–45 saat baxırlar. Bu, bir çox adamların işdə keçirdiyi vaxta bərabərdir. Eyni zamanda, bu, bir çox adamların təhsilə sərf etdiyi vaxtdan çoxdur. Televizor bizə çox güclü sosial təsir göstərir. Televizora baxanda biz ekrandan təbliğ olunan dəyərlərin hədəfində oluruq. Bu, bizə çox incəliklə və hiss olunmadan, amma güclü təsir edir.

Televiziya verilişlərinə baxmağa ağılla yanaşmaq üçün Üçüncü Vərdisin effektiv özünüidarəetməsi tələb olunur – bu bizə imkan verir ki, elə informasiya, ruhlandırıcı və əyləncəli proqramlara baxaq ki, bizim məqsəd və dəyərlərimizə ən yaxşı cavab versin.

Biz öz ailəmizdə televiziya proqramlarına baxmaq üçün həftədə təxminən yeddi saat müəyyən etmişik, yəni gündə təxminən bir saat. Ailə şurası çağırdıq, məsələni müzakirə edib, bir çox ailələrdə televiziya nəticesində nələr baş verdiyini təhlil etdik.

Bütün ailəliklə – heç kəs heç kəsi tənqid etmir, heç kim müdafiə olunmurdu – sadəcə məsələni müzakirə edəndə gördük ki, sabun operaları və buna oxşar verilişlər, demək olar ki, hamımızda narkotik asılılığı yaradıb.

Bir çox yüksək keyfiyyətli təhsil və əyləncəli proqramlara görə televiziya minnətdaram. Onlar həyatımızı zənginləşdirir, əsl məqsəd və vəzifələrimizə nəzərəçarpancaq töhfə verir. Amma bir çox proqramlar var ki, vaxt və intellekt itkisindən başqa bir şey deyil, bizə neqativ təsir göstərir. Bədənimiz kimi, televiziya da yaxşı qulluqçudur, amma pis ağıdır. Biz gərək Üçüncü Vərdisi tətbiq edib özümüzü effektiv idarə edək, həyatda öz missiyamızı yerinə yetirmək üçün bütün resurslardan maksimum yararlanacaq.

Daimi, arasıkəsilməz, aqlımızı məşq etdirən, dünyagörüşümüzü artıran təhsil həyatı əhəmiyyətli əqli yenilənmədir. Bəzən bunun üçün təhsil auditoriyasının intizam təsiri, ya da sistemli təhsil proqramı tələb olunur. Amma buna həmişə ehtiyac yoxdur. Proaktiv insanlar şəxsi təhsil almaq üçün bir çox yollar tapa bilirlər.

Ağlın qabiliyyətini məşq etdirmək lazımdır ki, öz proqramını kənardan öyrənə və təhlil edə biləsən. Hesab edirəm ki, yüksək dəyər və məqsədlərlə, həmçinin başqa paradigmalara müqayisə edib öz həyat proqramını qiymətləndirmək bacarığı liberal təhsilin mayası, mahiyyətidir. Təhsil, belə müqayisə yoxdursa, intellekti dar çığıra salır, onun məğzində duran motiv və mülahizələr öyrənilməmiş, aydınlaşdırılmamış qalır. Geniş və müxtəlif məsələləri əhatə edən ədəbiyyatı oxumaq, böyük mütəfəkkirlərlə qiyabi tanış olmaq, bax, buna görə vacibdir.

İntellekti müntəzəm zənginləşdirmək və inkişaf etdirmək üçün özündə kitab oxumaq vərdisi yaratmaqdan yaxşı yol yoxdur. Bu, İkinci Kvadratın yüksək səmərəli daha bir fəaliyyət növüdür. Siz keçmişin və bu günün ən yaxşı ağılları ilə ünsiyyət tapa bilərsiniz. Çox tövsiyə edərdim ki, əvvəlcə ayda bir kitab, sonra iki həftədə bir kitab, daha sonra həftədə bir kitab oxuyasınız. “Oxumayan insan oxumağı bacarmayan insandan heç də yaxşı deyil”.



Keyfiyyətli ədəbiyyat (“Böyük Kitablar”, yaxud “Harvard Klassikası” seriyasından olan əsərlər, avtobioqrafiyalar, mədəni dünyagörüşümüzü artıran National Geographic və başqa nəşrlər, həmçinin müxtəlif mövzulu müasir ədəbiyyat) paradigmlarımızı genişləndirə, intellektual mişarımızı itiləyə bilər, xüsusən, Beşinci Vərdisi tətbiq edib əvvəlcə oxuyub başa düşməyə çalışsaq. Əgər biz müəllifin dediyini həqiqətən başa düşmək əvəzinə, öz avtobioqrafiyamıza əsaslanıb tələsik mülahizələr yürüdürüksə, bununla da oxumaqdan ala biləcəyimiz faydanı indidən məhdudlaşdırırıq.

İdrak mişarını itiləməyin güclü bir vasitəsi də yazıdır. Yazdığınız gündəliklər, qeyd etdiyiniz fikir və ideyalar düşüncələrinizin aydın, dəqiq və məzmunlu olmasına imkan yaradır. Hadisələrin səthi təqdimi deyil, dərin fikirlərə, hiss və ideyalara həsr edilmiş yaxşı yazı yazmaq da sizin aydın düşünmək və məntiqli mühakimə yürütmək qabiliyyətinizə və deməli, həm də effektiv başa düşülməyinizə təsir edir.

İkinci və Üçüncü Vərdislərlə bağlı olan intellektual yenilənmənin başqa formaları təşkilati iş və planlaşdırmadır. Bunlar onu nəzərdə tutur ki, bir işə başlayarkən son məqsədi təsəvvür edəsən, qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq prosesini xəyalən təşkil edəsən. Bu, təsəvvürünüzün, əvvəldən son nəticəni və ona doğru aparın yolu xəyalən görmək (vizual olaraq) qabiliyyətinizin məşqidir – konkret addımlar səviyyəsində olmasa da, heç olmasa prinsiplər səviyyəsində.

Deyirlər, istənilən müharibədə qələbə generalın yürüş çadırında qazanılır. Birinci üç ölçüdə – fiziki, mənəvi və əqli ölçüdə “mişarın itilənməsi” elə bir fəaliyyətdir ki, mən onu “Gündəlik Şəxsi Qələbə” adlandırırım. Sizə də bu sadə praktikanı tövsiyə edirəm: hər gün bu fəaliyyətə bir saat ayırın. Gündə cəmi bircə saat – amma qalan ömrünüz boyu.

“Gündə şəxsi qələbə” qazanmaq üçün bu bircə saatdan istifadə etməkdən yaxşı vasitə yoxdur. O, sizin başqa adamlarla əlaqələrinizə, qəbul etdiyiniz bütün qərarlara təsir edəcəkdir. O bircə saat həyatınızın bütün qalan saatlarının, o cümlədən, daha dərin və rahat gecə yuxusunun keyfiyyət və səmərəliliyini artıracaq. O bircə saat sizə fiziki, mənəvi və

intellektual qüvvə gətirəcək, onun sayəsində həyatda neçə-neçə çətinliyin öhdəsindən gələcəksiniz.

On doqquzuncu əsr amerikalı protestant yepiskop Filips Bruksun dediyi kimi: “Nə vaxtsa gələcəkdə siz böyük bir nəfs və ehtiras bəlası ilə yaxud həyatın ağır bir dərdi ilə döyüşməli olacaqsınız. Amma əsl döyüş burada və məhz indi baş verir... Həmin ağır və nəfskar günlərdə acı məğlubiyyətlə üzləşəcəyiniz, yoxsa şəərəflə qalib çıxacağınız məhz indi həll olunur. Xarakter başqa bir yolla yox, məhz inadlı və uzun çəkən səylərdən sonra yaranır”.

### Sosial-emosional ölçü

Fiziki, mənəvi və intellektual ölçülər şəxsi görüş, liderlik və idarəetmə prinsiplərinə əsaslanan Birinci, İkinci və Üçüncü Vərdislərə daha sıx bağlı olduğu halda, sosial-emosional ölçü şəxsiyyətlərarası liderlik, empatik ünsiyyət və yaradıcı əməkdaşlıq prinsiplərinə əsaslanan Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdislər üzərində fokuslaşır.

Həyatımızın sosial-emosional ölçüləri bir-birilə sıx bağlıdır, çünki bizim emosional həyatımız əsasən başqaları ilə münasibətlərimizdə inkişaf və təzahür edir.

Sosial-emosional ölçünün yenilənməsi başqa ölçülər kimi xüsusi vaxt tələb etmir. Biz bunu başqaları ilə normal, gündəlik qarşılıqlı münasibətlər prosesində edə bilərik. Amma bunun üçün də müəyyən səy göstərmək lazımdır. Ola bilsin, özümüzü buna məcbur etməliyik, çünki çoxumuz hələ başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlərimizdə təbii şəkildə meydana çıxmali olan Şəxsi Qələbə səviyyəsini və İctimai Qələbə bacarığını – bunlar isə Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdislər üçün zəruridir – əldə etməmişik.

Fərz edək ki, siz mənim həyatımda çox mühüm bir adamsınız. Siz mənim rəisim, tabeliyimdə olan işçi, yaxud həmkarım, dostum, qonşum, ərim/arvadım, uşağım, yaxud ailəmin başqa bir üzvüsünüz – yəni elə bir adamsınız ki, mən sizinlə qarşılıqlı münasibət qurmaq istəyirəm, ya da qurmaliyam. Fərz edək ki, biz bir-birimizlə ünsiyyət qurmali, bir yerdə işləməli, ağırlı problemlərimizi müzakirə və həll etməli, ümumi

məqsədə gəlməliyik. Amma biz şeyləri müxtəlif cür görürük, dünyaya müxtəlif eynəklərlə baxırıq. Siz şəkildə gənc xanım görürsünüz, mən qoca arvad görürəm. Onda mən Dördüncü Vərdişi tətbiq edib sizə deyirəm:

– Görürəm ki, biz bu vəziyyətə müxtəlif cür yanaşırıq. Gəlin, ikimizi də təmin edən bir variant əldə edənədək ünsiyyətimizi davam etdirməyə çalışaq. Siz buna necə baxırsınız? Bu təkliflə razısınız?

Çoxları buna təsdiqedicə cavab verəcəək. Onda mən Beşinci Vərdişə keçirəm:

– İcazə verin, əvvəlcə sizi dinləyim. Sizə cavab vermək üçün qulaq asmaq əvəzinə, mən sizə empatik qulaq asıram, sizin paradiqmanızı dərinədən və hərtərəfli başa düşmək üçün qulaq asıram. O vaxt ki, sizin mövqeyinizi sizin özünüz kimi yaxşı ifadə edə bildim, onda mən də öz mövqeyimi sizə izah etməyə çalışacağam ki, siz də məni başa düşə bilərsiniz.

İkimizi də təmin edən bir variant axtarmaq və bir-birimizin fikrini dərinədən başa düşmək cəhdimizə əsaslanaraq, biz Altıncı Vərdişə keçirik. Birlikdə, ikimizin də əvvəlcə təklif etdiyindən daha yaxşı ola biləcəək Üçüncü Alternativ axtarıyıq.

Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdişlərin uğuru intellektlə deyil, əsasən, emosiyalarla müəyyən olunur. Bu uğur şəxsi təhlükəsizlik hissi ilə, özünəinam hissi ilə çox bağlıdır.

Şəxsi təhlükəsizlik hissimiz öz daxilimizdən gəlirsə, deməli, İctimai Qələbə vərdişlərini tətbiq etmək gücümüz var. Emosional cəhətdən təhlükəsiz deyiliksə, mühüm həyati məsələlərə bizdən fərqli yanaşanlarla münasibətlərimizdə Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdişləri tətbiq edərkən hətta yüksək intellektimiz ciddi təhlükə hissindən bizi qurtara bilməz.

Daxili təhlükəsizlik hissimiz nədən doğur, nə ilə bağlıdır? Onunla bağlı deyil ki, başqaları bizim barəmizdə nə düşünür, yaxud ətrafdakılar bizə necə münasibət bəsləyirlər. O, başqalarının bizə yazdığı ssenaridən irəli gəlmir. Ya da düşdüyümüz şəraitdən, yaxud sosial vəziyyətimizdən irəli

gəlmir. Daxili təhlükəsizlik hissi içimizdən, daxilimizdən gəlir. O, şüurumuzda və qəlbimizdə oturmuş dəqiq paradigma və düzgün prinsiplərdən irəli gəlir. O, həyata elə münasibətdən irəli gəlir ki, bu münasibət “daxildən xaricə” prinsipinə əsaslanır, daxili dünyamızın və hərəkətlərimizin harmoniyası ilə xarakterizə olunur, bu zaman gündəlik davranış və vərdişlərimiz bizim əsas həyat dəyərlərimizi əks etdirir.

Hesab edirəm ki, həyatın bu cür vəhdəti, bütövlüyü şəxsi ləyaqət hissini əsas mənbəyidir. Mən uğur haqqında yazan müəlliflərin o iddiası ilə razı deyiləm ki, guya özünəhörmət hissi əsas etibarilə sizin düşüncə tərzinizdən, sizin necə münasibət bəsləməyinizdən asılıdır – guya siz müəyyən səylər göstərərək ruhi müvazinətinizi bərpa edə biləcəksiniz. Ruhi müvazinət o vaxt olur ki, sizin həyatınız həqiqi prinsip və dəyərlərlə harmoniyada olsun.

Şəxsi təhlükəsizlik hissi effektiv qarşılıqlı asılı yaşayışın nəticəsi kimi də yarana bilər. Bu hiss onu başa düşməkdən yararır ki, “Qələbə–Qələbə” prinsipi ilə həll variantı var, həyat həmişə “ya, ya da” sxeminə sığmır, qarşılıqlı faydalı Üçüncü Alternativ, demək olar ki, həmişə mövcuddur. Bu hiss onu dərk etməkdən yararır ki, siz başqa bir insanı həqiqətən və dərinləndən başa düşə bilərsiniz, bundan ötrü siz öz mövqeyinizdən əl çəkməyəsiniz də, ondan geri çəkilə bilərsiniz. Bu hiss o vaxt yararır ki, siz başqaları ilə ürəkdən, yaradıcı surətdə və həvəslə qarşılıqlı münasibət qurursunuz, qarşılıqlı asılılıq vərdişlərini doğrudan da həyata keçirirsiniz.

Şəxsi təhlükəsizlik hissi başqalarına xidmət və kömək etməkdən də yarana bilər. Bu hissini mühüm mənbələrindən biri də gördüyünüz işdir, o halda ki, sizin yaradıcı töhfəniz istədiyiniz nəticələri versin, vəziyyəti yaxşılaşdırmağa doğru dəyişsin. Şəxsi təhlükəsizlik hissini daha bir mənbəyi anonim xidmətdir – yəni bu haqda indi heç kim bilmir və ola bilsin ki, gələcəkdə də heç vaxt bilməyəcəklər. Kimsənin bunu bilməsi sizin üçün əsas deyil. Sizin üçün əsas odur ki, həyatı başqaları üçün daha rahat və məsud edəsiniz. Sizin üçün motiv – etdiyiniz təsirdir, sizin xidmətlərinizin təsdiqi, yaxud təqdiri deyil.

Viktor Frankl öz nəzəriyyəsinin əsasında insanın məna və məqsədə olan tələbatını qoyur, məhz onlar bizə saf, daxili enerji bəxş edərək

həyatımızı ucaldır. Mərhum doktor Hans Selyenin streslərin təbiəti haqqında monumental tədqiqatının əsas ideyası odur ki, uzun, sağlam və xoşbəxt həyat onun nəticəsidir ki, insan elə bir fəaliyyətlə məşğul olsun ki, bu, insanın özünə məmnunluq gətirsin, başqa adamların da həyatını məsud etsin. Selye etikasının mahiyyətini bu sözlər ifadə edir: “Yaxınının sevgisini qazan”.

Bernard Şou belə deyir: “Həyatın əsl sevinci ən yüksək hesab etdiyiniz məqsədə doğru can atmaqdadır. Böyük təbiətin bir parçası olmaq gərəkdir, nəinki xırda, tir-tir əsən və xudpəsənd bir varlıq olmaq, “dünya məni niyə xoşbəxt etmir” deyə xəstəlik və bəlalardan şikayətlənərək dünyadan incik olmaq. Mən o fikirdəyəm ki, mənim həyatım bütün cəmiyyətə məxsusdur, nə qədər varamsa, onun naminə bacardığımı etməliyəm. Ölüm gələndə qədər gərək var qüvvəmi sərf edirəm. Adam nə qədər gərgin işləsə, o qədər çox yaşayır. Mən həyatdan zövq alıram. Mənim üçün həyat tez yanıb qurtaran şam deyil, o, parlaq bir məşəldir, bir neçə vaxt onu mən apacağam, onu gələcək nəsillərə verəndə qədər istəyirəm ki, o mənim əlimdə mümkün olduqca gur yansın”.

N.Eldon Tanner deyib: “Xidmət – yer üzündə yaşamaq imtiyazı üçün ödədiyimiz haqdır”. Xidmət etməyin yolları da çoxdur. İstər kilsə icmasına xidmət edək, istər ictimai bir təşkilatda yaxud müxtəlif ticarət işlərində xidmət edək, gərək hər gün heç olmasa bir adama, həm də şərtsiz-təmənnasız bir sevgi ilə fayda verək.

Başqaları üçün ssenari

İnsanların çoxu sosial güzgüdən asılıdır, onların ssenarisi ətrafdakıların rəyi, onların qavrayış və paradıqları ilə müəyyən olunur. Müstəqil insanlar kimi, siz də, mən də başa düşürük ki, biz özümüz sosial güzgünün bir parçasıyıq.

Biz istəsək, insanlara onların özlərinin dəqiq, təhrif olunmamış əksini qaytara bilərik. Onların proaktiv təbiətinin möhkəmlənməsinə kömək edib, məsuliyyətli adam kimi yanaşırıq onlara. Prinsiplərə istiqamətlənən və dəyərlərə əsaslanan müstəqil, ləyaqətli bir fərd kimi onlara öz ssenarilərini yazmaqda kömək edə bilərik. Bu zaman, Yetərlilik Mentaliteti sayəsində biz bilirik ki, başqalarına onların pozitiv əksini

göstərəndə özümüzü heç də əskiltmirik. Bu, əksinə, özümüzü ucaldır, çünki başqa proaktiv insanlarla effektiv qarşılıqlı münasibət qurmaq imkanlarını artırır.

Ola bilsin, həyatınızda elə anlar olub ki, sizin yanınızda olan adam sizə inanıb, amma siz özünüə inanmamısınız. Bu adam sizin üçün ssenari yaradıb. Məgər siz bundan bir yüngüllük hiss etməmişiniz?

Bəs niyə siz başqaları üçün pozitiv ssenari hazırlamayasınız, başqalarını ruhlandırmayasınız? Halbuki sosial güzgü bu adamları əskildir, siz isə onları yüksəlməyə həvəsləndirirsiniz, çünki siz onlara inanırsınız. Siz onları dinləyir, həssaslıq göstərirsiniz. Siz onları məsuliyyətdən azad etmirsiniz, siz onları proaktivliyə ruhlandırırırsınız.

Yəqin ki, siz “Lamançidən olan adam” müzikli haqqında eşitmisiniz. Bu, orta əsr cəngavəri haqqında gözəl əsərdir. Bu cəngavər küçədə bir qadın görür. Heç demə, qadın fahişə imiş. Hamı bu qadına layiq olduğu münasibəti göstərir – onun həyat tərzinə yalnız bu münasib idi. Amma bu cəngavər şair onda nəşə ayrı bir şey görür – qadın onun nəzərində gözəl, cazibədar bir xanım kimi görünür. Bundan başqa, cəngavər onda nəşə xeyirxah cəhətlər görür və bu barədə danışmaqdan yorulmur. Cəngavər ona təzə ad verir – Dulsineya. Bu yeni ad yeni paradiqma yaradır.

Əvvəlcə qız bu yeniliyi rədd etdi – köhnə ssenarinin təsiri böyük idi. O, cəngavəri “dəlisov xəyalpərəst” deyə özündən uzaqlaşdırırdı. Amma cəngavər təslim olmaq niyyətində deyildi. O, şərtsiz-təmənnasız bir sevgi ilə ona yeni ssenari yazmaqda idi. Onu inandırırdı. Bu çox uzağa gedən, dərinə işləyən münasibətdən qadının gizli imkanlarının mahiyyəti açılırdı. Nəhayət, o, münasib reaksiya verdi. Yavaş-yavaş öz obrazını, həyat tərzini dəyişdi. O, yeni paradiqmadan çıxış edərək hərəkət edir, etdiklərinə inanır, onu tanıyanları heyrətə salırdı.

Sonralar o, yenidən köhnə paradiqmasına qayıdanda cəngavər onu öz ölüm yatağına səslədi, ona bu gözəl nəğməni oxudu: “Həyata keçməmiş arzu” nəğməsini. Sonra onun gözlərinə baxıb pıçıldadı: “Yadda saxla, sənın adın Dulsineyadır...”.

Özünüreallaşdırma öncəgörməsinə klassik bir nümunə İngiltərə universitetlərinin birində kompüterin necə səhv proqramlaşdırıldığı ilə bağlıdır. Semestrin sonunda keçirilən testlərin nəticəsinə görə, həmin kompüter “güclü” tələbələrin oxuduğu qrupu “zəif”, zəif tələbələrin oxuduğu qrupu isə “güclü” hesab etmişdi. İlin əvvəlində isə kompüterin bu qiyməti müəllimlər üçün də meyar oldu – onlar bu meyara əsaslanıb tələbələrə münasibətdə öz paradigmalarını müəyyənləşdirdilər.

Beş ay yarımından sonra rəhbərlik bu səhvdən xəbər tutanda, qərara aldı ki, uşaqları yenidən test etsinlər, amma bu barədə heç kimə heç nə deməsinlər. Nəticələr heyvətəmiz idi. “Güclü” tələbələrin intellektual əmsalı xeyli aşağı düşmüşdü. Onlara əqli məhdud olan adamlar kimi yanaşırdılar, guya onlar əməkdaşlığa qabil deyil, onlar bir şeyi çətinliklə qavrayırlar. Müəllimlərin paradigması özünüreallaşdırma öncəgörməsinə çevrilmişdi.

Bu zaman “zəif” tələbələrdə, əksinə, göstəricilər yüksəlmişdi. Müəllimlər onlara əlaçılar kimi yanaşırdı. Bu tələbələrin enerjisi, ümid və optimizmi onların hər birinin qabiliyyətinin yüksək qiymətləndirilməsini və bu qiymətə münasib də bəslənən yüksək ümidi əks etdirirdi.

Bu müəllimlərdən soruşanda ki, semestrin ilk həftələrində işləri necə gedir, onlar demişdi:

– Nədənsə bizim adi metodlar təsir etmirdi, ona görə də biz tədrisin metodlarını dəyişməli olduq.

Kompüterin informasiyasına görə, tələbələr “güclü” idi. Amma belə uğursuzluqla qarşılaşan müəllimlər düşündülər ki, yəqin bunun səbəbi onların səhv metodikasıdır. Onlar metodikanı dəyişdilər. Özlərini proaktiv apardılar və öz Təsir Dairələrində hərəkət etdilər. Tələbələrin təhsildə zahiri bacarıqsızlığı isə müəllimlərdə məharətin çatışmamağının nəticəsi idi.

Biz başqalarını onların özlərinə necə göstəririk? Və bizim onları necə “göstərməyimiz” onların həyatına necə təsir edir? Biz başqalarının Emosional Bank Hesabına çox sərmayə qoya bilərik. Adamların potensial

imkanlarını nə qədər çox görə bilsək, arvadla, ya ərlə, uşaqlarla, yaxud həmkar və işçilərimizlə ünsiyyətdə yaddaşımızdan çox təsəvvürümüzdən istifadə edə bilərik. Onlara damğa vurmaqdan imtina edib, hər görüşümüzə yeni gözlə baxa bilərik. Öz potensialını reallaşdırmaqda, müstəqil şəxsiyyət olmaqda, başqaları ilə geniş, hərtərəfli və faydalı münasibətlər qurmaqda onlara kömək edə bilərik. Höte deyirdi: “Birisi ilə onun olduğu kimi davransan, elə olduğu kimi də qalacaq. Amma “o necə ola bilər və necə olmalıdır?” prinsipi ilə davransan, o, bacardığı kimi və olmalı olduğu kimi olacaq”.

### Yenilənmədə balans

Yenilənmə prosesi təbiətimizin bütün dörd ölçüsünün – fiziki, mənəvi, əqli və sosial-emosional ölçüsünün balanslı şəkildə yenilənməsi olmalıdır.

Bu ölçülərin hər birinin yenilənməsi vacib olsa da, bu proses optimal olaraq o vaxt effektiv olur ki, ağılla balanslaşdırılsın və ölçülərin dördünü də əhatə etsin. Onlardan birinə etinasızlıq o birilərinə də təsir edir.

Mən bu nəticənin düzgün olduğunu həm təşkilatın timsalında, həm də bir şəxsin həyatı timsalında görüb inandım. Təşkilatda fiziki ölçü iqtisadi terminlərlə ifadə olunur. Əqli, yaxud psixoloji ölçü şirkətin nüfuzunu, inkişafını, onun öz işçilərinin istedad və qabiliyyətlərindən necə istifadə etdiyini əks etdirir. Sosial-emosional ölçü insan münasibətləri ilə bağlıdır, yəni insanlara necə münasibət bəsləyirlər. Mənəvi ölçü – təşkilatın fəaliyyətini, onun məqsəd, faydası və bütövlüyü vasitəsi ilə bu fəaliyyətin mənasını dərk etməkdir.

Təşkilat bu cəhətlərin birinə, yaxud bir neçəsinə göz yumsa, bu, bütövlükdə təşkilatın işinə neqativ təsir edər. Bir çox insanların böyük, pozitiv sinerjiyə çevrilə biləcək yaradıcı enerjisi təşkilatın özünə qarşı çevrilir, inkişafı və məhsuldarlığın artımını azaldır.

Elə təşkilatlara rast gəldim ki, yalnız iqtisadi göstəricilərə can atır – daha çox pul əldə etməyə çalışır. Adətən, bu məqsədlərini açıq demirlər. Bəzən ayrı məqsədlərdən danışırlar. Amma əsl məqsədləri pul, yenə puldur.



Hər dəfə belə təşkilatlarla qarşılaşanda görürəm ki, onların daxilində nəhəng neqativ enerji yığılıb qalıb, bu özünü şöbələr arasındakı rəqabətdə, onların aqressiv-özünümüdafiə ünsiyyətində, intriqa, hökm və göstərişlərində üzə çıxır. Pul qazanmasaq inkişaf edə bilmərik, amma pul özü-özlüyündə təşkilatın mövcud olması üçün səbəb ola bilməz. Biz yaşamaq üçün yeməliyik, biz yemək üçün yaşamırıq ki!

Elə təşkilatlar da görmüşəm ki, öz işini tamamilə sosial-emosional meyar üzərində qurub. Belə təşkilatlar sanki sosial eksperiment idi, onların dəyərlər sistemində iqtisadi meyarlar yox idi. Onlar öz effektivliyini qiymətləndirə, yaxud ölçə bilmirdilər, nəticədə səmərəliliyini itirib, bazarda da rəqabət gücünü əldən verdilər.

Təşkilatlar vardı ki, burada adı çəkilən meyarlardan birdən-birə üçünü inkişaf etdirmək fikrinə düşmüşdülər. Məsələn, fəaliyyətlərinin mənası və cəmiyyətə xidmət, yüksək iqtisadi göstəricilər və əməkdaşlar arasında münasibətlər haqqında düşünür, amma onlar arasında istedadı, qabiliyyəti olanları tapıb üzə çıxarmaq, inkişafının qeydinə qalmaq və istifadə etmək barədə heç düşünmürdülər. Bu psixoloji qüvvə yoxdursa, rəhbərlik liberal-avtoritar tərzdə idarə edir, təşkilatın daxilində isə cürbəcür kollektiv müqavimət formaları yaranır, kadr axını başlayır, dərin, xroniki problemlər meydana gəlir.

Həm təşkilatın, həm də ayrıca bir şəxsin effektivliyi bütün dörd meyarın şüurlu şəkildə balanslaşdırılmış inkişafını nəzərdə tutur. Hər hansı meyara laqeydlik inkişafa əngəl olan, effektivliyi azaldan neqativ güc sahəsi yaradır. Şəxsi missiyalarında bütün dörd meyara diqqət ayıran təşkilat və ayrı-ayrı şəxslər balanslaşdırılmış yenilənmə üçün əlverişli şərait yaradırlar.

Məhz bu daimi təkmilləşmə prosesi Ümumi Keyfiyyət hərəkətinin firma nişanıdır, Yapon iqtisadi möcüzəsinin açarı da bundadır.

Yenilənmədə sinerjiya

Balanslaşdırılmış yenilənmə sinerjiyaya nail olmaq üçün optimal şərait yaradır. Qeyd olunan ölçülərin hər hansı birində “mişarı itiləmək” üçün atduğunuz addımlar digər ölçülərə pozitiv təsir edir, çünki onlar hamısı

yüksək dərəcədə qarşılıqlı əlaqədədir. Sizin fiziki sağlamlığınız əqli sağlamlığınıza təsir edir, mənəvi gücünüz sosial-emosional gücünüzdə təsir edir. Bir ölçüdə təkmilləşməklə siz o birilərində də öz qabiliyyətinizi artırırırsınız.

Yüksək Effektiv İnsanların Yeddi Vərdisi bu dörd ölçü arasında optimal sinergiya yaradır. Hər hansı ölçünün yenilənməsi Yeddi Vərdisdən heç olmasa birinə uyğun yaşamaq qabiliyyətinizi artırır. Bu vərdislər arasında ardıcılıq olsa da, bunların birində təkmilləşmə sinergetik olaraq sizin o birilərində də yiyələnmək qabiliyyətinizi artırır.

Nə qədər proaktiv olsanız (Birinci Vərdis), şəxsi liderlikdə (İkinci Vərdis) və şəxsi idarəetmədə (Üçüncü Vərdis) bir o qədər effektiv ola bilərsiniz. Həyatınızı idarə etməkdə nə qədər effektivsinizsə (Üçüncü Vərdis), İkinci Kvadratdan olan yenilənmə fəaliyyətlərini bir o qədər çox yerinə yetirə bilərsiniz. Əvvəlcə başa düşməyə nə qədər çox cəhd etsəniz (Beşinci Vərdis), “Qələbə–Qələbə” ruhunda sinergetik həll variantı axtarmaq səyləriniz bir o qədər effektiv olacaq (Dördüncü və Altıncı Vərdislər). Müstəqilliyə aparan vərdislərin (Birinci, İkinci və Üçüncü Vərdislər) hər hansı birində nə qədər çox təkmilləşsəniz, qarşılıqlı asılı situasiyalarda (Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdislər) bir o qədər effektiv olacaqsınız. Yenilənmə (Yeddinci Vərdis) isə bütün vərdislərin yenilənmə prosesidir.

Fiziki ölçünüzü yeniləməklə öz şəxsi görüşünüzü (Birinci Vərdis), özünüdərk paradigmanızı, azad iradənizi, proaktivliyinizi və təsir obyektinə olmaq əvəzinə özünüzün təsir etmək seçiminin olmasını, hər hansı qıcığa öz reaksiyanızı seçmək imkanınızı inkişaf etdirirsiniz. Fiziki təmrinlərin ən böyük faydası, bax, budur. Hər Gündəlik Şəxsi Qələbə sizin daxili təhlükəsizlik və özünəinam hissinizə böyük fayda verir.

Mənəvi ölçünüzü yeniləməklə şəxsi liderliyinizi möhkəmləndirirsiniz (İkinci Vərdis). Yalnız yaddaşınıza deyil, təsəvvür və vicdanınıza əsaslanmaqla yaşamaq qabiliyyətinizi inkişaf etdirirsiniz. Siz əsas paradigma və dəyərlərinizi dərinləndirən başa düşmək, öz daxilinizdə düzgün prinsiplərdən ibarət mərkəz yaratmaq, unikal həyat missiyanızı müəyyən etmək, düzgün prinsiplərlə harmoniyada yaşamaq üçün öz

ssenarinizi yazmaq, öz daxili mənbələrinizdən enerji almaq qabiliyyətinizi inkişaf etdirirsiniz. Mənəvi yenilənmək vasitəsilə yaratdığınız zəngin, fərdi həyat sizin şəxsi təhlükəsizlik və özünəinam hesabınıza böyük depozit olar.

Əqli ölçünüzü yeniləməklə şəxsi idarəetməni (Üçüncü Vərdis) möhkəmləndirirsiniz. Planlaşdırma ilə məşğul olarkən siz fikrinizi İkinci Kvadratın yüksək səmərəli fəaliyyəti olan prioritet məqsəd və işlər üzərində cəmləyirsiniz. Bu, vaxt və enerjinizdən daha effektiv istifadə etməyinizə imkan verir. Siz fəaliyyətinizi təşkil edib öz prioritetləriniz əsasında hərəkət edirsiniz. Öz təhsilinizlə müntəzəm məşğul olmaqla siz bilik bazanızı inkişaf etdirir, imkanlarınızı artırursunuz. Sizin iqtisadi təhlükəsizliyiniz sizin işinizdən asılı deyil, o, sizin istehsal etmək qabiliyyətinizdən – düşünmək, təhsil almaq, yaratmaq, şəraitə uyğunlaşmaq qabiliyyətinizdən asılıdır. Həqiqi maliyyə müstəqilliyi budur. Bu, maddi dəyərlərə sahib olmaqda deyil, maddi dəyərləri istehsal edə bilmək qabiliyyətidir. Bu sizin daxili xassənizdir.

Gündəlik Şəxsi Qələbə – fiziki, mənəvi və əqli ölçülərin yenilənməsinə gündə minimum bir saat ayırmaq – özündə Yeddi Vərdisi inkişaf etdirmək üçün açardır, bu isə tamamilə sizin Təsir Dairənizdədir. Bu sizin İkinci Kvadratın fokusunda olan vaxtınızdır, həmin vərdisləri həyatınıza inteqrasiya edib prinsiplərə əsaslanan şəxsiyyət olmaq üçün vacibdir.

Bu həm də Gündəlik İctimai Qələbə üçün əsasdır. Bu, sosial-emosional ölçüdə “mişarı itiləmək” üçün sizə lazım olan daxili təhlükəsizlik mənbəyidir. Sizə, qarşılıqlı asılı situasiyalarda fikrinizi öz Təsir Dairənizə cəmləmək, başqalarına Yetərlilik Mentaliteti paradiqması vasitəsilə baxmaq, həqiqətən onların fərqi qiyətləndirmək və uğurlarına sevinmək qabiliyyəti verir. Bu, həqiqi anlaşma axtarmaq, “Qələbə–Qələbə” ruhunda sinergetik həll variantı tapmaq və qarşılıqlı asılı situasiyalarda Dördüncü, Beşinci və Altıncı Vərdisləri tətbiq etmək üçün sizə əsas verir.

İnkişafın yüksələn spirali

Yeniləşmə – prinsipdir, o həm də bizi inkişaf və dəyişikliklərin yuxarıya doğru aparən spirali ilə – daimi təkmilləşmə spirali ilə yuxarıya aparən prosesdir.

Bu spiralla yuxarı qalxmağın ardıcıl və əhəmiyyətli olmağı üçün biz yeniləşmənin daha bir aspektini nəzərə almalıyıq – bu, insana xas olan nadir xüsusiyyət, həmin yuxarıya doğru hərəkəti istiqamətləndirən vicdandır. Bizim vicdanımızdır. 18-ci əsr fransız yazıçısı Madam de Stalın sözü ilə desək: “Vicdanın səsi elə zəifdir ki, onu asanlıqla boğmaq olar, amma elə aydındır ki, onu heç nə ilə səhv salmaq olmaz”.

Vicdan – düzgün prinsiplərə bizim uyğun olub-olmamağımızı müəyyən edən və əgər kifayət qədər inkişaf edibsə, bizi bu prinsiplərin fövqünə qaldıran nadir nemətdir.

Yüksək dərəcəli idmançı üçün onun əsəblərinin və əzələlərinin “tərbiyəsi”, alim üçün intellektual tərbiyə nə qədər vacibdirsə, həqiqi proaktiv, yüksək effektiv insan üçün də vicdanın tərbiyəsi o qədər vacibdir. Amma vicdanın inkişaf və tərbiyəsi yüksək səylər tələb edir, həyatda daha düşünülmüş nizam-intizam, daha çox ardıcılıq və düzgünlük tələb edir. Tələb edir ki, daim bizi ruhlandırən ədəbiyyat oxuyaq, nəcib və alicənab işlərlə məşğul olaq və hər şeydən əvvəl, vicdanımızın o zəif səsi ilə harmoniyada yaşayaq.

Keyfiyyətsiz qida və məşq etməmək idmançının formasını necə məhv edirsə, namünasib, kobud və çirkin əməllər də təbiətimizin qaranlıq tərəflərini artırıb, yüksək hissiyyatımızı korşaldır, “Xeyir, yoxsa şər?” sualı verən nəcib vicdanı “Görəsən, bilərlər, ya yox?” sualı doğuran ictimai vicdanla əvəz edir.

Daq Hammerşild deyib: “Mümkün deyil ki, içində heyvan bəsləyəsən, amma özün heyvan olmayasan, içində yalan bəsləyəsən, amma həqiqətə olan haqqını itirməyəsən, içində qəddar olasan, amma ruhi həssaslığını itirməyəsən. Öz bağının çiçəklənməsini və səliqəli olmasını istəyən adam onu alaqdan təmizləməlidir”.

Özünüdərk hissimiz deyir ki, biz həyatımız üçün məqsəd və prinsiplər müəyyən etməliyik, əks təqdirdə bu boşluğu başqa şeylər dolduracaq, biz

isə özünüdərək hissimizi itirər, yalnız sağ qalmağa və çoxalmağa çalışan sürünənlərə bənzəyərək. Bu səviyyədə olan insanlar yaşamır, onlar sürünür, ya da belə demək mümkünsə, “yaşamağa məhkumdurlar”. Onlar zahiri qıcıqlara reaksiya verir, amma öz daxilində uyumuş, inkişaf etmiş nadir xüsusiyyətlərindən xəbərsizdirlər.

Amma bu xüsusiyyətlərin inkişafını sürətləndirmək də mümkün deyil axı. Məhsul Qanunu deyir ki, nə əkərsən, onu da biçərsən. Nə az, nə çox. Ədalət qanunu dəyişməzdir və özümüzü düzgün prinsiplərlə nə qədər sıx bağlasaq, dünyanın necə qurulduğu haqda o qədər dəqiq mühakimə yürüdərək, paradıqlarımız – həyat xəritələrimiz də bir o qədər dəqiq olacaq.

Hesab edirəm ki, inkişafın yüksələn spiralı boyunca hərəkət etdikcə biz vicdanımızın tərbiyəsi ilə məşğul olub, onun səsini eşidib yeniləşmə prosesində öz ardıcıl səylərimizi göstərməliyik. Davamlı inkişaf etdirilən və tərbiyə olunan vicdan bizi şəxsi azadlıq, təhlükəsizlik, ağıl və enerjimizi artıran bir yolla aparacaq.

Yüksələn spiral boyu hərəkət etmək bizdən tələb edir ki, yeni nəşə öyrənək, öhdəlik götürək və hərəkət edək, hər dəfə yeni bir pilləyə qalxaq. Bu elementlərin yalnız biri ilə keçinməyin mümkün olduğunu düşünsək, özümüzü aldatmış olarıq. Həmişə irəli hərəkət etmək üçün biz hər dəfə öyrənməli, yenə öhdəlik götürməli və hərəkət etməli, sonra yenidən öyrənməli, öhdəlik götürməli və hərəkət etməliyik. Sonra yenə və yenidən...

Praktik tapşırıqlar:

1. Yaxşı fiziki formada olmağa kömək edən, sizin həyat tərzinizə uyğun və sizə zövq verən hərəkətlərin siyahısını tərtib edin.
2. Bu hərəkətlərdən birini seçib gələn həftə üçün özünü məqsəd kimi müəyyənləşdirin. Həftənin sonunda özünüzü qiymətləndirin, baxın, görün öhdəsindən necə gəlmisiniz. Əgər məqsədinizə çatmamısınızsa, görün səbəb nədir – bəlkə onu daha yüksək dəyərin ayağına vermisiniz? Bəlkə dəyərlərinizə qarşı münasibətdə sadıq və ardıcıl deyilsiniz?

3. Mənəvi və əqli ölçülərinizdə yeniləşmə hərəkətləri üçün də belə bir siyahı tərtib edin. Sosial-emosional sahədə yaxşılaşdırmaq istədiyiniz münasibətləri, yaxud İctimai Qələbənin daha effektiv olmanıza kömək edə biləcəyi xüsusi situasiyaları göstərin. Hər sahədən bir maddə götürüb gələn həftə üçün məqsədlər siyahısına daxil edin. Yerinə yetirin və qiymətləndirin.

4. “Mişarı itiləyin” fəaliyyətləri üzrə konkret plan tərtib etmək, onları yerinə yetirmək və nəticələrinizi qiymətləndirmək üçün hər həftə öhdəlik götürün.

Yenidən “daxildən xaricə”

Tanrı daxildən xaricə hərəkət edir.

Cəmiyyət xaricdən daxilə hərəkət edir.

Cəmiyyət insanları yoxsulluqdan

çıxarmağa çalışır. İsa Peyğəmbər yoxsulluğu insanlar

arasından götürür, demək, insanlar özləri

özlərini yoxsulluqdan çıxara bilərlər. Cəmiyyət insanların

yaşayış mühitini dəyişərək onları formalaşdırmağa çalışır.

İsa Peyğəmbər insanı dəyişir, insan da sonra öz yaşayış

mühitini dəyişir. Cəmiyyət insanın davranışını

dəyişir, İsa Peyğəmbər insanın təbiətini.

Ezra Taft Benson,

Amerikalı din xadimi

Kitabın məqsədi ilə səsləşdiyi üçün həyatımın bir epizodunu sizə danışmaq istərdim. Ümidvaram ki, əhvalatdakı sətiraltı prinsiplər sizə də tanış gələcək.

Bir neçə il əvvəl, işlədiyim universitetdən birillik məzuniyyət götürdüm – bir kitab üzərində işləyəcəkdim. Ailəmizlə birlikdə Havay adalarından

biri olan Oaxunun şimal sahilindəki Laye şəhərində yerləşdik.

Yerbəyer olandan sonra münasib, həm də xeyli ürəkəkaçan bir istirahət və iş rejimi tərtib etdik.

Çimərlikdə səhər qaçışından sonra uşaqlardan ikisini şortikdə və ayaqyalın məktəbə göndərdik. Mənsə yaxındakı qamışlıqda özüm üçün düzəltdiyim kiçik evdə yazı-pozuyla məşğul olmağa getdim. Çox sakit, gözəl və rahat bir yer idi – telefon yox, iclas yox, təcili bir iş yox.

İşlədiyim ev kollecə yaxın idi. Bir dəfə kollecın kitabxanasında kitab rəfləri arasında bir kitab diqqətimi çəkdi. Kitabı açanda nəzərlərim bir abzasın üzərində ilişib qaldı. Bu abzasda oxuduğum fikir sonrakı həyatıma güclü təsir etdi.

Mən o abzası dönə-dönə oxudum. Əslində, çox sadə bir fikir idi: qıcıqlandırıcı ilə bizim reaksiyamız arasında nəsə müəyyən bir ara məsafəsi, ya da fəza var və bizim inkişafımız və xoşbəxtliyimiz bu ara məsafəsindən necə istifadə etməyimizdən asılıdır.

Bu ifadənin mənə necə təsir etdiyini izah edə bilmirəm. Mən özünütəyin fəlsəfəsi (self-determination) ruhunda tərbiyə olunsam da, bu fikrin ifadə olunduğu “qıcıqlandırıcı ilə reaksiya arasında ara məsafə” sözləri mənə son dərəcə güclü təsir etdi. Bu, kəşfə oxşayırdı, daxilimdə inqilab kimiydi, bu, “vaxtı çatmış, doğulmaqda olan ideya” idi.

Mən bu ideyaya dönə-dönə qayıdırdım, o, mənim həyat paradigmamada ciddi şəkildə təsir etməyə başlayırdı. Mən sanki özümə kənardan baxmağa başlayırdım. Fikrən özümü bu “ara məsafə”yə salır, oradan qıcıqlandırıcılara baxırdım. Mən daxilən öz reaksiyama seçmək azadlığı hiss edir, bundan məmnun olurdum – mən özüm qıcıq ola, ya da ən azı ona təsir edə, hətta onu qaytara bilərdim.

Bir az sonra, həm də bu “inqilabi” ideyanın təsiri ilə biz Sandra ilə “dərin ünsiyyət” qurmağa, ürək söhbəti etməyə başladıq. Günortaya yaxın mən Sandranı da köhnə, yüngül və qırmızı Honda-90 motosiklinə mindirib, iki azyaşlı uşaqlarımızı da götürüb – birini öz aramızda oturduq, digərini sol dizimin üstə saxladım – qamışlıqdan keçən cıgırla getdik. Sakitcə, söhbət edə-edə bir saata qədər yol getdik.

Gəzməyə maraqlı olan uşaqlar sakitcə oturmuşdular. Yolda maşın-zad da yox idi, bizim motosikl isə çox da səs-küy salmırdı deyə biz bir-birimizi yaxşı eşidirdik. Biz, adətən, çimərliyin lap kimsəsiz tərəfinə gəlib Hondanı saxlayır, sonra da təxminən iki yüz yard gedib, burada, təbiətin qoynunda piknikə oxşar bir şey düzəldirdik.

Qumlu sahil və okeana burdaca tökülən şirin sulu çay uşaqları məşğul edir, biz də Sandra ilə rahat söhbət edə bilirdik. Təsəvvür edirsinizmi, bir il ərzində hər gün ən azı iki saat belə bir kimsəsizlikdə sakit və məhrəm ünsiyyətdə olmaqla biz onunla necə anlaşma və inam əldə etmişdik.

Bu ilin lap əvvəlində bizi maraqlandıran hər şeydən danışırıq – adamlardan, ideya və hadisələrdən, uşaqlardan, mənim elmi işimdən, evimizdən, ailəmizdən, gələcək planlarımızdan və bir çox başqa şeylərdən. Amma ünsiyyətimiz getdikcə dərinləşirdi, daxili dünyamızdan bir-birimizə danışmağa başlamışdıq – uşaqlıqda necə tərbiyə olunduğumuz, həyat ssenarilərimiz, hiss və şübhələrimiz haqda. Ünsiyyət bizi elə tutmuşdu ki, indi biz sanki bu prosesi, onda iştirakımızı kənardan müşahidə edirdik. Biz qıcıqlandırıcı və reaksiyamız arasındakı həmin ara məsafədən yeni bir tərzdə, qeyri-adi şəkildə istifadə etməyə başladıq. Bu bizi düşünməyə sövq edirdi – gör biz necə proqramlaşdırılmışıq və bu proqram bizim dünya haqqındakı təsəvvürlərimizə necə təsir edirmiş.

Biz öz daxili dünyamıza maraqlı səyahətə başladıq, heç demə, bu, çox cazibədar, çox heyranedici, təsirli və qeyri-adiliklərlə zəngin bir məşğuliyyətdir. Belə şey görməmişdik!

Amma hər şey “ürəkaçan və işıqlı” olmurdu. Bəzən “dili” açılmış əsəblər göynəyir, bundan ağrı hiss edirdik, içimizdəkilər faş olur, təfərrüatlar üzə çıxırdı... Bəzən də utanc və pərtlik gətirirdi bizə. Bu “təcrübə” bizdə örtülü heç nə qoymadı, içimizi açıb-tökdü, bizi yazıq və kövrək elədi. Buna baxmayaraq, hiss edirdik ki, beləcə illər boyu ruhumuzun dərinliyinə enib çox sirlərin üstünü açmağa hazırıq. Qəlbimizin incə, gizli guşələrinə baş vurub çıxdıqca nədənsə elə bil özümüzü daha gümrah, yenilənmiş hiss edirdik.

Bir-birimizə o qədər qayğıkeşliklə və canıyananlıqla yanaşırdıq ki, bu, hər birimizi qəlbimizin ən gizli nəsnələrini açıb deməyə sövq edirdi.



Tədricən bu söhbətlərimizdə iki ciddi qayda yarandı. Birincisi, bir-birimizi “yoxlamamaq”, sirr almağa çalışmamaq. Çünki biz içimizin lap alt qatlarını bir-birimizə açıb göstərmişdik, artıq suallar vermək lazım deyildi, yalnız empatik qulaq asmaq, həssaslıq göstərmək lazım idi. Sirr almaq isə müdaxilə kimi bir şeydir. Həm də məntiqə çox söykənir, nəzarət təsiri bağışlayırdı. Biz sanki yeni torpaq kəşf etmişdik – ayaq dəyməmiş, hər addımı sirli, qorxulu, şübhələrlə dolu. Amma getdikcə onu daha çox açmaq, tez görmək istəyirdik, eyni zamanda başqasının hüquq və tələbinə hörmətlə yanaşmağı öyrənirdik – qoy qarşıdakı adam vaxtı gələndə, özü hazır olanda danışsın, qəlbini açsın.

İkinci möhkəm qayda o idi ki, söhbətimiz çox ağırlı olanda, o gün daha danışmırdıq. Söhbət kəsilirdi. Söhbətimizi ya sonrakı gün davam etdirirdik, ya da gözləyirdik ki, danışan adam mövzunu davam etdirməyə nə vaxt hazır olsa onda davam edərk. Həll edilməmiş işlərimiz vardı, bilirdik ki, onlara qayıtmalıyıq. Amma vaxtımız kifayət qədər idi, şərait imkan verirdi, görürdük ki, proses bizi yaman tutub, beləcə münasibətlərimizi təkmilləşdirirdik, ona görə də ikimiz də başa düşürdük ki, tez-gec yarımçıq qoyduğumuz söhbətə qayıdacağıq, nə təhərsə onu başa vuracağıq.

Söhbətimizin ən çətin, eyni zamanda ən faydalı epizodları onda oldu ki, bizim “zəifliklərimiz” baş-başa gəldi. Emosional aludəçilik və subyektivlik səbəbindən gördük ki, qıcıqlandırıcı ilə reaksiya arasında ara məsafə itib. Neqativ hisslər baş qaldırdı. Amma qarşılıqlı istək və susqun razılıq söhbəti kəsdiyimiz yerdən başlamağa imkan verdi – xoşagəlməz hisslər ovunmalı, danışılmalı idi.

Bu epizodlardan biri şəxsiyyətimin xarakterik cəhəti ilə bağlı idi. Mənim atam qapalı adam idi, çox diqqətli və ehtiyatlı idi. Anam isə əvvəldən də, elə bu gün də çox ünsiyyətçil, açıq və səmimi adamdır. Mən hər ikisinin xasiyyətini daşıyıram. Özümü təhlükədə hiss edəndə, özümə çox da inanmayanda atam kimi qapalı oluram. Qınıma çəkilib oradan baxıram.

Sandra daha çox anama oxşayır – ünsiyyəti çox sevir, təbii və səmimidir. Birgə yaşadığımız illər boyu çox görmüşdüm ki, onun belə açıqlığı bəzən həddini aşır, o isə mənim qapallığımla özüm üçün də, ətrafdakılar üçün də

ziyanlı hesab edirdi, guya mən başqalarının hiss-həyəcanlarına laqeyd yanaşıram. Bütün bunlar və bir çox başqa şeylər qəlbimizin dərinliklərinə baş vurduğumuz bu günlərdə yenidən üzə çıxdı. Mən Sandranın sağlam mühakiməsini, qəlbimdəkiləri açıb danışmağa necə kömək etməyini, açıq, həssas və ünsiyyətçil olmağım üçün çalışdığını qiymətləndirməyə başladım.

Başqa bir cəhət Sandranın məni illər boyu narahat edən bir “tərsliyi” ilə bağlı idi. O, “Fricider” firmasının elektrik cihazları üçün əldən-ayaqdan gedirdi. Mən bunu başa düşmürdüm. Başqa ticarət markası ilə mal almaq ağılına gəlmirdi! Birgə həyatımıza başlayarkən maliyyə vəziyyətimiz yaxşı olmayanda belə Sandra deyirdi ki, əlli mil uzaqda olan “böyük şəhər”ə gedib “Fricider” firmasının mallarından alağ – bizim balaca universitet şəhərciyində belələri yox idi.

Bu məni az qala dəli eləyirdi. Xoşbəxtlikdən, bu tez-tez olmurdu – yalnız məişət cihazları almaq lazım olanda başıma gəlirdi. O bu fikrə düşəndə mən qıcıqlanırdım, elə bil əsəblərimin qırmızı düyməsini basırdılar. Sandranın bu firmaya aludəçiliyi mənim irrasional düşüncəmi yerindən oynadır, bir sıra neqativ hisslər oyadırdı.

Belə hallarda mən, adətən, qınıma çəkilirdim. Görünür, hesab edirdim ki, yaxşısı budur, fikir verməyim, boş buraxım, əks halda özümlə bacarmazdım – bir gün dişimin dibindən çıxanı deyəcəkdim. Hərdən onsuz da özümü saxlaya bilmir, hirsimi Sandranın üstünə tökür, sonra da üzr istəməli olurdu.

Mənə ən çox təsir edən o deyildi ki, Sandra “Fricider” firmasını xoşlayır, ən təəccüblüsü, mənə elə gəlirdi ki, onun “Fricider”i belə inadla tərifləməsi tamamilə məntiqdən və həqiqətdən uzaqdır. Heç olmasa deyəydi ki, onun firmaya bu münasibəti nəyəsə əsaslanır və sadəcə zövqü belədir, onda mənə elə gəlir ki, birtəhər barışmaq olardı. Amma haqlı olduğunu inadla müdafiə etməsi dözülməz idi.

Yazın gəlişi ilə bu “Fricider” söhbəti yenidən meydana gəldi. Bütün əvvəlki söhbətlərimiz bizi buna hazırlayırmış. Qayda isə öz qüvvəsində idi – yoxlamamaq, çox dərinə getməmək, söhbət hər ikimiz üçün ağırlı bir nöqtəyə çatanda boş buraxmaq, üstündən keçmək.

Bu mövzunun axırına çıxdığımız gün yadımdan çıxmır. Söhbət edərkən biz çimərlikdə bir yerdə dayanmır, qamışlıqdan keçib cığırla yanaşı gedirdik – bəlkə ona görə ki, bir-birimizin gözlərinin içinə baxmaq istəmirdik. Heç demə, onun həyatının bir çox anları, həm də xoş olmayan anları bu problemlə bağlı imiş. Qəlbində o çətin günlərin əks-sədası qalıbmış! Həmin gün az qala münasibətlərimiz pozulacaqdı. Amma gözəl, isti, məhrəm münasibətlər qurmaq istəyirsənsə, sizi ayıran cəhətləri də diqqətsiz saxlamaq olmaz.

Təəccüblü idi, bu qarşılıqlı məhrəmlik nəticəsində biz bir-birimiz haqda nələr öyrənə bildik. Sandra özü də elə bil özünü indi tanımağa başlamışdı. Bu əsl qarşılıqlı təsir idi, həm də olduqca sinergetik. Heç demə, Sandra özü də fikirləşirmiş ki, niyə bu “Fricider”ə bu qədər aludə olub. O, atası haqda danışmağa başladı, yuxarı siniflərdə tarixdən dərs dediyi və dolanışqı üçün elektrik cihazlarının satışı ilə məşğul olduğu haqda danışdı. İqtisadi böhran illərində atası çox çətinlik çəkmiş, yalnız “Fricider” firmasının maliyyə yardımını ilə ayaq üstə dura bilmişdi.

Sandra atasına qarşı çox mehriban idi, onu çox istəyir, qayğısını çəkirdi. Atası ağır işdən evə qayıdanda divanda oturur, Sandra onun ayaqlarını ovur, ona mahnı oxuyurdu. Gözəl günlər idi. Onlar uzun illər idi ki, birlikdə olur, ata-övlad mehribanlığından həzz alırdılar. Ata qızı ilə bütün dərd-sərini bölüşür, ona öz fikir və həyəcanları haqda danışdı. Bu, çətin illərdə atasına kömək əli uzatmış “Fricider” firmasına qarşı Sandra hüs-n-rəğbət doğurmuşdu.

Ata ilə qızın bu mehriban ünsiyyəti o vaxta təsadüf edirdi ki, uşaqda intensiv formalaşma gedir, onun həyat ssenarisi yazılır. Bu dövrdə uşaqlar çox həssas olur, hər cür obrazlar, fikir və ideyalar onun təhtəlşüüründə möhkəm kök salır. Ola bilsin, Sandra özü bunu unutmuşdu, amma bizim son bir il ərzindəki bu mehriban ünsiyyətimiz təbii və səmimi şəkildə onun yaddaşını oyatmış, həmin xatirələrini təzələmişdi.

Sandra dərin bir hissiyyatla öz içində səyahətə çıxmışdı, “Fricider”lə bağlı emosional münasibətlər də üstünə gəlmişdi. Mən də onun şəxsiyyətinin yeni cəhətlərini kəşf etmişdim, ona sevgi və ehtiramım

daha da artmışdı. Başa düşmüşdüm ki, Sandra elektrik cihazlarından danışanda atasını xatırlayır, onun xatirəsinə sədaqətindən danışmış.

Yadımdadır, həmin gün gözlərimiz yaşla dolu idi. İçimizdə olanları kəşf etdiyimizə görə yox, daha çox bir-birimizə artan hörmət hissində görə gözlərimiz dolurdu. Gördük ki, ilk baxışda çox adi görünən şeylər insanın qəlbində necə dərin kök salmış. Daha dərin, emosional cəhətləri hiss etmədən, şeyləri yalnız səthi görmək, onların arxasında daha həssas nəsnələrə münasibətdə qafil olmaq insan qəlbinin müqəddəs nöqtələrini ayaqlamaqdır.

Bu ünsiyyət ayları çox faydalı oldu. Qarşılıqlı təsirimiz elə güclü idi ki, bir-birimizin fikrini havada tuturduq. Havay adalarını tərk edərkən qərara aldığımız ki, bu təcrübəni davam etdirək. O vaxtdan bəri necə illərdir ki, Honda motosiklimizə minir, hava əlverişsiz olanda isə maşına oturub yola düşürük. Təkcə ona görə ki, ikilikdə yol gedib söhbət edə bilək. Hiss edirik ki, sevgimizi qorumaq üçün sadəcə bir-birimizlə danışmaq, xüsusən, hisslərimizi danışdırmaq, dilə gətirmək lazımdır. Hər gün danışmağa çalışırıq, gündə neçə dəfə, hətta ezamiyyətdə olsam da. Bu zaman adamda elə bir hiss yaranır ki, sanki xoşbəxtliyinin, təhlükəsizliyinin, həyatının yüksək dəyərlərinin sığındığı doğma evin divarına söykənirsən. Tomas Vulf (amerikalı yazıçıdır, onun “Evə qayıtmaq yoxdur” adlı əsəri var – tər.) haqlı deyildi. Evə qayıtmaq lazımdır. Dönə-dönə qayıtmaq lazımdır. Əgər bu ev sənə istədiyi və məhrəm münasibətlərinin yarandığı ocaqdırsa.

### Nəsillərin qarşılıqlı əlaqələri

Sandranın və mənim qıcıqlandırıcı ilə cavab reaksiyası arasındakı məsafədən ağılla istifadə etmək və insan xarakterinin dörd nadir xüsusiyyətini tətbiq etmək qabiliyyətimiz bizi “daxildən xaricə” möhkəmləndirdi.

Buna qədər bizim yanaşmamız “xaricdən-daxilə” idi. Biz bir-birimizi sevir, çətinlikləri dəf etməyə çalışır, qarşılıqlı insan münasibətlərinin texnika və metodlarından istifadə edərək davranış və hərəkətlərimizi idarə etməyə çalışırıq. Amma biz “aspirin” və “plastır”a, deyəsən, çox güvənirdik. Nə qədər ki, köhnə paradıqlarımız səviyyəsində ünsiyyət

edir və qarşılıqlı təsirdə olurduq, dərin xroniki problemlərimiz həll edilməmiş qalırdı.

“Daxildən-xaricə” prinsipi ilə hərəkət etməyə başlayanda biz inamlı və açıq münasibətlər qurduq, aramızdakı bəzi ağırlı ziddiyyətləri yox edə bildik, halbuki “xaricdən-daxilə” yanaşması ilə bunu heç vaxt edə bilməzdik. Öz proqramlarımıza əl gəzdirib həyat ssenarilərimizi yenidən yazdıq və yaşam cədvəlimizdə İkinci Kvadratın vacib hərəkətləri üçün – bir-biri ilə möhkəm ünsiyyət üçün zəruri olan vaxt ayırdıq. Köklərə qulluq edib gözəl meyvələrini gördük – “Qələbə–Qələbə” ruhunda gözəl münasibətlər, dərin qarşılıqlı anlaşma və mükəmməl sinerjiyə əldə etdik.

Başqa şeylər də vardı. Yaxşı başa düşürdük ki, hətta üstünü vurmasaq da, bir vaxt valideynlərimiz bizə – öz uşaqlarına necə güclü təsir etmişlərsə, biz də uşaqlarımıza o cür güclü təsir edirik. Öz həyat ssenarilərimizin nə qədər güclü olduğunu başa düşüb şiddətli bir arzu ilə bizdən asılı olan hər şeyi etmək istəyirdik ki, yeni nəslə verəcəklərimiz – həm öz nümunəmizlə, həm də öyüd-nəsihətlə – yalnız düzgün prinsiplərə əsaslansın.

Bu kitabda xüsusən o ssenarilərə diqqət çəkirəm ki, onları proaktiv şəkildə dəyişmək lazımdır. Amma öz ssenarilərimize diqqətlə baxanda, bir çoxumuz onların arasında münasib, əsl pozitiv proqramlar görə bilərə ki, bir vaxt inanıb onları qəbul etmişik. Həqiqi özünüdərk hissi bizə belə ssenariləri qiymətləndirmək imkanı verir – bizdən əvvəlki nəslə minnətdarlıq hiss etmək, bizi prinsiplərə əsaslanan zəmin üzərində tərbiyə etmiş nəslə, güzgüsündə yalnız necə olduğumuzu deyil, necə olmaq istədiyimizi də əks etdirən nəslə təşəkkür etmək imkanı verir.

Bir neçə nəslin yaşadığı möhkəm ailədə transsedent enerji olur. Effektiv şəkildə qarşılıqlı olaraq asılı olan ailə – uşaqlardan, valideynlərdən, nənə və babadan, xala və əmidən, əmioğlu-xalaoğlu, əmiqızı-xalaqızından ibarət olan ailə onların kim olduğu, haradan gəlib haraya getdiyini, həyatda nə istədiklərini dərk etməkdə kömək edə bilər.

Uşaqlar üçün hansısa nəslə mənsub olduğunu bilmək, harada olsalar da çoxlarının onları tanıdıqlarını, qeydinə qaldıqlarını hiss etmək böyük məna

daşıyır. Bu, ailənizin qayğısını çəkməkdə sizə əvəzsiz köməkdir. Uşağınız çətinliklə üzləşəndə, siz evdə olmasanız da, o, qardaşınıza, bacınıza, ata-anasını müvəqqəti əvəz edən bir qohuma kömək üçün müraciət edə bilər, nəşildən olan birisi ona nümunə, ya da dayaq ola bilər.

Nəvələrinin həyatında iştirak edən nənə-babalar dünyada ən əziz, ən istəkli adamlar olurlar. Uşaqlarda fəxr-fəxarət doğuran pozitiv sosial güzgü ola bilərlər! Məsələn, mənim anam. İndinin özündə də, yaşı səksəni keçməsinə baxmayaraq, nəşlin lap uzaq bir kötücəsi ilə də maraqlanır. Bizə sevgi ilə dolu məktublar yazır. Bu günlərdə təyyarədə gedəndə onun bir məktubunu oxuyurdum, gözlərim yaşardı. Nə vaxt ona zəng vururam, deyir: “Stiven, istəyirəm biləsən ki, mən səni çox sevirəm, səni gözəl bir insan hesab edirəm!” Bizə elə çox inanır ki!

Müxtəlif nəşilləri özündə birləşdirən möhkəm ailə ən faydalı, ən zəngin və zövq verən qarşılıqlı asılı münasibətlərin təcəssümüdür. Çoxları bu münasibətlərin əhəmiyyətini hiss edir. Bir neçə il bundan əvvəl hamını heyrətə salan “Köklər” əsərini (amerikalı yazıçı Aleks Heylinin “Köklər” əsəri nəşərdə tutulur – tər.) xatırlayın. Hər birimizin kökü var. Hər kəs onları axtarıb tapmağa, ulularını tanımağa qabildir.

Bunu etməkdə ən güclü, ən yüksək motiv odur ki, bu təkcə bizə lazım deyil, bizdən sonra gələn nəşillərə də – bəşəriyyətin bütün sonra gələn nəşillərinə də lazımdır. Kimsə deyib: “Biz uşaqlarımıza yalnız iki əbədi miras qoya bilərik – biri köklərdir, o biri də qanadlar”.

Dəyişikliklərin bələdçisi olun

Fikrimcə, övladlarımıza, yaxud başqalarına “qanad” vermək, hər şeydən əvvəl, kiminsə yazdığı neqativ ssenarilərin fəvqünə qalxa bilmək üçün onlara sərbəstlik vermək deməkdir. Hesab edirəm ki, bu, dostum və həmkarım Dr. Terri Uornerin dediği həmin “dəyişikliklər bələdçisi”nə çevrilməyimizlə bağlıdır. Bu cür gərəksiz ssenariləri gələn nəşlə ötürmək əvəzinə, biz onları dəyişə bilərik. Belə etməklə eyni zamanda biz möhkəm münasibətlər, əlaqələr qura bilərik.

Valideynləriniz uşaqlıqda sizi söyüb-döyüblərsə, bu o demək deyil ki, siz də öz uşağınızı söyüb-döyməlisiniz. Hər halda, sizin məhz belə ssenari ilə hərəkət edəcəyiniz üçün çoxlu sübutlar var. Amma əgər proaktivsinizsə, siz həyat ssenarinizi yenidən yaza bilərsiniz. Uşaqlarınızı söyməyə bilərsiniz, üstəlik onlara pozitiv ssenari təklif etməklə onlara özünəinam hissi aşılaya bilərsiniz.

Siz bunu şəxsi missiyanıza, yaddaşıınıza və qəlbinizə yaza bilərsiniz. Özünüzü bu missiyaya uyğun yaşayıb fəaliyyət göstərən, Gündəlik Şəxsi Qələbə qazanan biri kimi əyani olaraq təsəvvür edə bilərsiniz. Valideynlərinizi sevmək və onları bağışlamaq, əgər sağdırlarsa, onları başa düşməyə çalışmaq onlarla pozitiv münasibətlər qurmaq üçün addımlar ata bilərsiniz.

Siz ailənizdə nəsildən-nəslə keçən mənfi tendensiyalara son qoya bilərsiniz. Siz keçmişlə gələcəyi birləşdirən həlqə – dəyişikliklər bələdçisisiniz. Sizde olan dəyişikliklər nəslinizin gələcək qol-budağına da pozitiv təsir edəcək.

İyirminci əsrin ən böyük dəyişiklik bələdçilərindən biri Ənvər Sədat idi. O, miras olaraq dəyişikliklərin təbiəti anlayışının nə demək olduğunu bizə başa saldı. O, ərəblərlə israilililər arasında “inamsızlıq, şübhə, qorxu və qarşılıqlı nifrətin keçilməz hasar”ı olan keçmişlə sanki münaqişə və təcridin labüd olduğu gələcək arasında durdu. Bütün danışıq cəhdləri adi bir şeyə görə tərəflərin müqavimətinə rast gəlirdi – adi bir şey, yaxud sadə prosedura qaydasına görə, hətta sazişin mətnində heç nəyi dəyişməyən mənasız bir vergülə görə.

“Şər ağacının yarpaqlarını yolub” gərgin vəziyyəti aradan qaldırmağa çalışan bəzilərdən fərqli olaraq, Ənvər Sədat həbsxana kamerasında qazandığı təcrübə ilə problemin kökünü axtarırdı. Bu yolla, o, milyonlarla insan üçün tarixin gedişini dəyişdirdi.

Ənvər Sədat öz bioqrafiyasında yazır:

“Bu o vaxt idi ki, Qahirənin Mərkəzi həbsxanasının 54 nömrəli kamerasında yatırdım, özüm də bilmədən daxilimdə tapdığım gücə – onu istedad, yaxud dəyişikliklərə hazır olmaq qabiliyyəti adlandırıla bilərsiniz

– söykənib bu haqda fikirləşdim. Başa düşürdüm ki, olduqca mürəkkəb vəziyyətlə üzləşmişəm, psixoloji və intellektual cəhətdən lazımı hazırlığım olmasa vəziyyəti dəyişə bilməyəcəyəm. Məhbəsdəki tənha günlərimdə həyat və insan təbiəti haqda düşüncələrim məni belə bir qənaətə gətirdi ki, öz düşüncə tərzini dəyişə bilməyən insan gerçəkliyi heç vaxt dəyişə bilməz, deməli, heç bir uğur qazana bilməz”.

Dəyişiklik, özü də əsl, həqiqi dəyişiklik “daxildən xaricə” baş verir. Şəxsi Etika arsenalınızın tez təsir edən metodlarından istifadə etməklə, yalnız münasibət və davranış “yarpaqlarını yolmaqla” dəyişikliklər baş vermir. Dəyişiklik kökdən başlanır – sizin düşüncə tərzinizdən, xarakterinizi müəyyənləşdirən, dünyagörüşünüzü formalaşdıran əsas, fundamental paradigmalardan başlanır.

Amyelin (Henri Amyel, 19-cu əsr fransız yazıçısı, filosofu – tər.) sözləri ilə desək:

“Mənəvi həqiqəti düşünməklə dərk etmək olar. Onu hiss etmək mümkündür. Qarşına məqsəd qoya bilərsən ki, ona uyğun yaşayasan. Amma bütün bu üsullarla dərk olunsa, mənimsənilsə də, o, əlimizdən çıxsa da bilər. Biz özümüz varlığımızla, mahiyyətimizlə, təbiətimizlə daha dərinəyik, həm də şüurumuzdan daha dərinəyik. Yalnız bu dərinliyə enən həqiqətlər təbii olaraq, spontan və qeyri-ixtiyari – bəlkə də məcburən və bilərəkdən – bizim bir parçamız olur, yalnız bu həqiqətlər bizim həyatımızdır, yəni sadəcə bizim mülkiyyətimiz deyil, nəşə daha yüksək bir şeydir. Nə qədər ki, Həqiqətlə bizim aramızdakı bu kiçik məsafəni ayıra bilirik, biz həqiqətdən kənar qalırıq. Həyat haqqında düşüncələr, yaşamaq hissi, həyatla bağlı arzularımız və həyatın dərkini, ola bilsin, hələ həyatın özü deyil. Yalnız ilahi güc əxz edə bilsək, onda deyə bilərik ki, biz Həqiqəti tapmışıq və onu itirə bilmərik. O daha bizdən kənardadır deyil, heç içimizdə də deyil – çünki biz özümüz həqiqətik, həqiqət isə biz özümüzdük.”

Özümüzlə, yaxınlarımızla, dost və həmkarlarımızla vəhdət və birlik əldə etmək Yeddi Vərdisin ən qiymətli, ən arzu olunan və sevindirici nəticəsidir. Çoxumuz bu həqiqi vəhdət meyvəsini əvvəllər də ara-sıra



görüb dadmışıq, necə ki, ayrılmağın, parçalanmağın acı meyvəsini görüb dadmışıq, ona görə də bilirik ki, bu birlik necə qiymətli və kövrəkdir.

Aydındır ki, bütöv xarakter tərbiyə etmək, əsl vəhdətə aparan sevgi və xidmətlə dolu bir həyat yaşamaq asan iş deyil. Bu, “sosial aspirin”, yaxud “plastır” deyil. Amma bu hər halda mümkündür. Hər şey ondan başlanır ki, düzgün prinsipləri həyatımızın mərkəzinə qoyaq, digər mərkəzlərin yaratdığı paradıqlarımızı sındıraq, namünasib vərdişlərin rahatlığından qurtulaq.

Bəzən səhv edirik, sonra xəcalət bizə əzab verir. Amma əgər Gündəlik Şəxsi Qələbədən başlasaq və “daxildən xaricə” prinsipi ilə hərəkət etsək, mütləq nəticə verəcək. Toxum səpib sulamaq, sonra isə ona qulluq etməklə biz fidanın cücərməsindən sevinc duyur, bir az keçincə hasilə gəlmiş meyvənin – harmonik və effektiv həyat meyvəsinin dadını hiss edirik.

Yenidən Emersondan misal çəkmək istəyirəm. O deyir: “O şeyi ki, daima edirik, o bizə asan gəlir, ona görə yox ki, işin mahiyyəti dəyişir, ona görə ki, bu işi görmək qabiliyyətimiz artır”.

Düzgün prinsipləri həyatımızın mərkəzinə qoymaqla və nəticəyə aparan hərəkətimizlə hərəkət etmək qabiliyyətimizi inkişaf etdirmək arasında balansı saxlamaqla (P/PC) biz özümüz üçün və sonrakı nəsillərimiz üçün effektiv, faydalı və xoşbəxt həyat qurmaq imkanı qazanırıq.

## Müəllifdən

Kitabı bitirərkən nələri düzgün prinsiplərin mənbəyi hesab etdiyimi sizinlə bölüşmək istərdim. Hesab edirəm ki, düzgün prinsiplər təbii qanunlardır və onların mənbəyi, eləcə də vicdanımızın mənbəyi Allahdır, hamımızı xəlq etmiş Ulu Yaradandır. İnanıram ki, insan vicdanının dediyi ilə nə qədər çox hərəkət etsə, öz imkanlarını bir o qədər çox reallaşdırma bilər, buna uyğun olaraq da, vicdanın səsini nə qədər az eşitsə, heyvani təbiətinə bir o qədər az qalib gələ bilər.

İnanıram ki, insan təbiətinin elə cəhətləri var ki, onları nə qanunla, nə də təhsillə əldə etmək olmaz, onlar yalnız Tanrı qüdrətindən asılıdır.

Hesab edirəm ki, bir insan olaraq biz mükəmməl ola bilmərik. Amma əgər düzgün prinsiplərə əsaslansaq, insani imkanlarımızı reallaşdırmaq üçün içimizdə ilahi qabiliyyətlər tapılacaq. Teyar de Şardenin (fransız teoloqu, filosofu – tər.) sözləri ilə desək: “Biz mənəvi təcrübəsi olan insan məxluqu deyilik, biz insan təcrübəsi olan mənəvi varlıyıq”.

Mən özüm bu kitabın səhifələrində sadələdiyim və sizinlə bölüşdüyüm problemlərlə daim döyüşdəyəm. Bu döyüş ona sərf edilən səylərə dəyər. O, həyatıma məna verir, məni sevməyə, xidmətə və yeni-yeni işlərə ruhlandırır.

Yenə T.C.Eliotdan misal çəkmək istəyirəm. Onun dedikləri mənim fikrimi və qənaətimi gözəl əks etdirir: “Biz öz axtarışlarımızı dayandırmamalıyıq. Bu axtarışların sonunda biz başladığımız həmin o yerə gəlib çıxacağıq və ilk dəfə onu olduğu kimi tanıyacağıq”.