

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ 7

I. KISIM

Benliği Değiştirmek

BİRİNCİ BÖLÜM: *Alışkanlıklarımızı Değiştirmek* 17

İKİNCİ BÖLÜM: *Duygularımızı Değiştirmek* 37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: *Kişiliğimizi Değiştirmek* 61

II. KISIM

Sonuçları Değiştirmek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: *Üretkenliğimizi Değiştirmek* 83

BEŞİNCİ BÖLÜM: *Beyin Sağlığını Değiştirmek* 105

ALTINCI BÖLÜM: *Karar Verme Sürecimizi Değiştirmek* 131

III. KISIM

İlişkileri Değiştirmek

YEDİNCİ BÖLÜM: *Liderlik Stilimizi Değiştirmek* 155

SEKİZİNCİ BÖLÜM: *İlişkilerimizi Değiştirmek* 175

DOKUZUNCU BÖLÜM: *İletişim Biçimimizi Değiştirmek* 199

SONUÇ 225

GABIJA'DAN BİR MEKTUP	237
KISALTMALAR.....	239
TEŞEKKÜR.....	241
YAZAR HAKKINDA	243

GİRİŞ

Yeni yıla girerken kilo verme, para biriktirme, kendi işinizi kurma, düzenli egzersiz yapma, işinizi değiştirme, sağlıklı beslenme ya da sigarayı bırakma gibi müthiş kararlar verdiğiniz oldu mu? Muhtemelen büyük bir coşkuyla ve o yılın farkı olacağı inancıyla bu kararları vermişsiniz.

Şimdi zamanı biraz ileri sarıp yılbaşından bir ay sonra ne olduğuna bakalım. Eğer siz de çoğumuz gibiyseniz kararlarınızı vermeden önceki noktaya geri dönmüş olmalısınız. Bu, koçluğunu yaptığım danışanlarımın ve seminerlerime gelen katılımcıların çoğunda, arkadaşlarımda ve dürüst olayım, kendi hayatımda dahi gördüğüm bir şey. Hepimiz bunu yapıyoruz.

Koçluk deneyimlerimde insanların zararlı alışkanlıklarını değiştirmek için yıllar, hatta on yıllar boyu mücadele verdiklerine şahit oldum. Koçluk yapmaya yeni başladığım zamanlarda en çok birlikte çalıştığım kişiler profesörler, bölüm başkanları ve öğretim üyeleri idi ve inanır mısınız, onlar da aynı sorunlarla karşı karşıyaydı. Bazıları erteleme alışkanlığından vazgeçmekte zorlanıyor, her şeyi son dakikaya bırakıyor ve önemli teslim tarihlerini kaçıırıyordu. Bazıları ciddi sağlık sorunları yaşarken bile daha sağlıklı beslenmek ya da spor yapmak için kendilerini biraz olsun zorlamıyordu. Bazıları da liderliğe dair birbiri ardına bir sürü atölye çalışmasına katılıyor, ama stres altında oldukları zaman öğrendiklerini uygulamaya koyamıyorlardı.

Değişmeye çalışıp başarısız olma süreci gerçekten de insanın ruhunu yaralar. Bizler, eğer yeterince yüksek derecede

kararlılıkla dener ve irademizin gücünü kullanırsak değişmemiz gerektiğine inandırılmış kişileriz. Değişmeyi başaramadığımız zamanlarda ise kendi becerilerimizden ve kişiliğimizden şüphe ederiz, özsaygımız her seferinde biraz daha azalır. Gelgelelim, beynimizden beklentilerimiz gerçekçilikten uzak olursa, kendimizle olan ilişkimize zarar vermekle kalmaz, yol açtığımız ekstra stres yüzünden, gerçek ve kalıcı değişim yaratmayı da kendimiz için zorlaştırmış oluruz. Bu yüzden bu kısır döngüyü kırabilecek olan şey, beynimizden gerçekçi olarak ne bekleyeceğimizi öğrenmek ve değişim yaratmak için pratik araçlar edinmektir.

Beynimizin ani değişikliklere direnmesinin çeşitli nedenleri vardır. Alışkanlıklar sayesinde daha az enerji harcayıp daha az zihinsel alan kullanarak başka şeylere odaklanabilmek için beynimiz serbest kalabildiğinden, insan alışkanlıklarla hareket eden bir yaratıktır. Bunun dışında, aşinalık hissi beynimizin duygularla ilgili bölümlerini yatıştırılmaktadır. Farkında bile olmadan, bilinçaltımızda alışkanlıklar geliştiririz ve bu alışkanlıkları değiştirmekte çoğu zaman zorlanırsınız. Ne zaman bir değişiklik yapmayı deneyip başarısız olsak hüsrana biriktirir ve ümidimizi kaybetmeye başlarız. Bu, herkes için böyledir.

Geçmişteki hataları tekrarlamayı bırakmak için bu alışkanlıkları neden edindiğimizi ve onlardan nasıl bir kazanç sağladığımızı anlamamız gerekir. Eylemlerimiz her zaman güvenlik, çeşitlilik, önemli olma, bağ kurma gibi önemli ihtiyaçlarımızı karşılar. Eylemlerimiz bize bir şey kazandırmıyorsa onları yapmayı sürdürmezdik. Alışkanlıklardan kurtulmanın basit bir iş olmaması, önce onların neye hizmet ettiğini anlamamızın gerekmesi de bu yüzden. Ancak o zaman alışkanlıkların bize kazandırdıklarını başka türlü elde etmenin yollarını bulabiliriz. Bu kitap da tam bu noktada devreye girer.

Kalıcı değişiklik yapmak için beynin farklı merkezleri arasındaki çatışmayı çözmemiz gerekir. Beynin bölümlerini evrimsel gelişimimize dayanarak üç temel sınıfa ayırabiliriz: Sü-

rüngen beyni, memeli beyni ve insan beyni. Aslında bunların her biri beynin farklı bölümlerini içerir, ama ben basit olsun diye sadece “sürüngen”, “memeli” ve “insan” beyni ayrımını kullanacağım.

Sürüngen beyni solunum, kalp atışı ve sindirim gibi otomatik davranışları kontrol eder ve aslında biz daha doğmadan oluşur. Memeli beyni içinde yaşadığımız çevrede hayatta kalabilmemiz için eylemlerimizi otomatikleştirerek alışkanlıklar oluşturmamızı, fiziksel beceriler geliştirmemizi ve geçmişteki olayları anımsamamızı sağlar. Memeli beyninin temel hedefi güvende olmamızı sağlamaktır ve duygu üretmek suretiyle diğer merkezlere güvenli/güvenli değil mesajı gönderir. İnsan beyni ise en zeki ve en güncel kısımdır, dünyayı anlamlandırmamızı, öğrenmemizi, bireysel kişilik özellikleri geliştirmemizi, dil öğrenmemizi, soyut düşünmemizi ve empati kurmamızı sağlar.

Bu beyin merkezleri birlikte çalışarak, akıllıca kararlar vermemize, ayartıcılara direnmemize, öfkemizi kontrol etmemize ve insanları anlamamıza olanak verir. Bununla birlikte beyindeki bu işlev bölünmesi bazen sorunlara yol açar. Memeli beyni her zaman güvenlik ve haz peşinde koşarken, insan beyni, hayatı zenginleştirmek ve iyileştirmek amacıyla en iyi seçimleri yapmak, öğrenmek, gelişmek ve değişiklik yapmak ister. Bu da çoğu zaman iç çatışmaya neden olur.

Belirsizlik ve tehdit içeren durumlarda memeli beynimiz öfke, kıskançlık, korku ve kaygı gibi nefret ettiğimiz duyguları üretir. Memeli beyninin bunu yapmaktaki amacı belirsiz ya da tehditkâr durumlardan kaçınmamızı sağlamaktır. Ortaya bir sürü olumsuz duygu saçılması yeterince etkili değilmiş gibi, memeli beynimiz beynin akılcı merkezlerini de geçici olarak devre dışı bırakıp durumu akılcı bir şekilde değerlendirmemizi engelleyerek, genellikle sonradan pişman olduğumuz davranışlar sergilememize yol açabilir. Başka deyişle, ortamdaki sorumluluk sahibi yetişkin olarak görebileceğimiz insan beyni kullanılamaz duruma gelir.

En doğru kararları vermek, en tatminkâr ilişkilere sahip olmak ve hayatımızda kalıcı değişiklikler yaratmak için beynimize şunları sağlamalıyız: İnsan beynimiz, özellikle de bu merkezin en zeki kısmı olan prefrontal korteks (kısaca PFK) için yeterince enerji, memeli beynimiz için güvenlik ve “beynin ana yolları” dediğimiz sinir ağlarını güçlendirmek için yeterince tekrar.

Dahası, karar alma, iletişim, ilişki dinamikleri gibi konularda davranışlarımızı değiştirmek için beynimizin ideal çalışma koşullarını da bilmemiz gerekir.

Bu kitabı dokuz bölüme ayırarak “benlik” denen şeyin her vechesini ve davranış değişikliği yaratabilmek için her bir kısımda neye ihtiyaç olduğunu nörolojik anlamda ele aldım.

İlk üç bölüm kitabın ilk kısmını oluşturmaktadır: Benliği Değiştirmek. Alışkanlıklarımızı Değiştirmek adlı Birinci Bölümde neden alışkanlıklar geliştirdiğimizi ve onları değiştirmekte neden bu kadar zorlandığımızı inceliyorum. Ayrıca neden kötü alışkanlıklara sahip olduğumuza ve bunları nasıl daha iyi alternatifleriyle değiştirebileceğimize de bakıyorum. Değişiklik yapmakta isteksizseniz, bu bölüm motivasyonunuzu artırmak ve gerçekten olmak istediğiniz yere varmanızı sağlayacak olan uzun vadeli vizyonu sağlamlaştırmakta size yardımcı olacaktır.

Duygularımızı Değiştirmek başlıklı İkinci Bölümde hissettiklerimizi neden hissettiğimiz, duygularımızın bize ne anlattığı ve onları nasıl değiştirebileceğimiz üzerinde duracağım. Duyguları daha çok memeli beynimiz üretir; PFK, yani beynimizin en zeki kısmı ise onları kontrol eder ya da bastırır. Varlığımızın duygusal boyutu, beynimizin bilinçaltı merkezleri tarafından yaratıldığından, değiştirilmesi en zor olan boyuttur. Duygularımızı değiştirmek için öncelikle onların neden ortaya çıktığını, bize ne anlattıklarını ve eylemlerimizin onları etkileme kapasitesini anlamamız gerekir.

Kişiliğimizi Değiştirmek adlı Üçüncü Bölümde öncelikle kişilik oluşumunun nörolojik temelini, yani dünyayı nasıl

algıladığımızı ve dünyanın içimizdeki modelini bina etmek üzere bu verileri nasıl kullandığımızı anlatıyorum. Bu sürecin her aşaması önyargılarla doludur ve her birimizin dünya modeli birbirinden çok farklıdır. Bu bakış açılarının kişilik özelliklerimizi ve verdiğimiz kararları etkilediğini ise söylemeye bile gerek yok. Dolayısıyla bu alanda gerçek bir değişiklik yaratmak istiyorsak, kendi dünya modellememizdeki kusurları görmemiz ve onlara meydan okuyabilmemiz gerekir. Üçüncü bölümün sonunda, Carol Dweck'in çalışmasına dayanan sabit zihniyet ve gelişim zihniyeti kavramlarının ayırt edici özelliklerini inceleyeceğim.

Kitabın, Sonuçları Değiştirmek adlı ikinci kısmı hayatımızda daha iyi sonuçlar elde etme konusuna ayrılmıştır.

Üretkenliğimizi Değiştirmek adlı Dördüncü Bölümde iş bitirmeye dair kilit özelliklerin ardındaki nörobiyolojik faktörleri, yani belleği, dikkati, öncelemeyi, iradeyi ve bunların nasıl güçlendirileceğini inceliyorum. Ayrıca elbette ertelemenin nedenlerinin üzerinden geçip, ertelemeyi azaltmakta işimize yarayabilecek bazı pratik yöntemler sunuyorum. Bu, yaptığım konuşmalarda da sık değindiğim bir konu.

Beyin Sağlığını Değiştirmek adlı Beşinci Bölümde zihnimizin berrak olması, iyi bir ruh halinde olmamız ve değişme gücü bulmamız için beynimizin ihtiyaç duyduğu koşulları anlatıyorum. Beyin etkinliğinin kimyasal altyapısını (nörotransmitter denilen beyin kimyasallarını) ve yeme, içme, egzersiz, uyku, meditasyon gibi gündelik edimlerimizin bu kimyayı nasıl etkilediğini açıklıyorum.

Karar Verme Sürecimizi Değiştirmek adlı Altıncı Bölümde akılcı ve duygusal kararların nörolojik temelinden bahsediyorum. Bu bölüm akılcı ve duygusal karar verme süreçlerini, bu sistemlerin her birinin barındırdığı sorunları ve gelecekte daha iyi kararlar vermek için ikisini birden nasıl kullanacağımızı anlamanıza yardımcı oluyor. Bölüm *Thinking, Fast and Slow* (Hızlı ve Yavaş Düşünme) kitabının yazarı Daniel Kahneman'a

ait modeller olan Sistem-1 (duygusal, hızlı) ve Sistem-2 (akılcı, yavaş) incelemesiyle başlıyor. Ardından *Descartes' Error* (Descartes'ın Yanılgısı) kitabını yazan Antonio Damasio gibi nörobilimcilerin deneylerine geçerek akılcı ve duygusal işlemlemeden sorumlu beyin bölgelerini inceliyor ve ikisinin birbirinden tamamen ayrı sistemler olduğu fikrine meydan okuyorum. Ayrıca neden bazen karar verme aşamasında sıkışıp kaldığımızı, başka deyişle analiz felci yaşadığımızı, inceleyip bu sıkışıklıktan kurtulmanın pratik yollarını sunuyorum.

Kitabın üçüncü kısmı olan İlişkileri Değiştirmek başlığı altında kişisel ve profesyonel ilişki dinamiklerini değiştirmek için elzem olan üç bölüm daha yer alıyor.

Liderlik Stilimizi Değiştirmek adlı Yedinci Bölümde sıkça verdiğim bir başka seminerden geliştirdiğim içgörülerini paylaşıyor, liderlik kavramını hem kişisel hem de profesyonel yönden ele alıyorum. Farklı liderlik stillerini (görev yönelimli uyumsuz liderlik ve ilişki yönelimli uyumlu liderlik) gösteriyor, bu stillerden her birinin kullanımında beynimizde neler olduğunu, etkileşimde olduğumuz kişilerin beyninde neler olduğunu ve hangi stilin daha faydalı olduğunu anlatıyorum. Son olarak da stresin beynimizi ve liderlik stilimizi nasıl etkilediğini ortaya koyuyor, ardından hem kendi stres seviyemizi hem de çevremizdekilerin stres seviyesini azaltmak için kolay uygulanır çözümler sunuyorum.

İlişkilerimizi Değiştirmek başlıklı Sekizinci Bölümde erken çocukluk döneminin gelecekteki ilişki dinamiklerimizi nasıl etkilediğini anlatıyor ve bununla baş etmekte yardımcı pratik öneriler ortaya koyuyorum. Memeli beynimizin bölümleri ciddi anlamda güvenliğe ihtiyaç duyar ve geçmiş travmalarımız tetiklendiğinde paniğe kapılır. Bu travmaları iyileştirebilmek için memeli beynimizin eski programlamaları değiştirmek üzere ihtiyaç duyduğu güvenli ve öngörülebilir ortam ve ilişkilerde yer almamız gerekir. Bu da tabii ki kendimize uygun kişileri seçmemizi gerektirir. Bu yüzden sevginin

romantik aşamasını ve neden genelde bize acı veren kişilere çekildiğimizi ele alıyorum. Ardından ilişkilerin ikinci aşaması olan güç mücadelesine değinip kalıcı ve sahici partnerlik aşamasına geçmemizi sağlayacak somut adımları sıralıyorum.

Son olarak da İletişimimizi Değiştirmek adlı Dokuzuncu Bölümde memeli beyninin ve insan beyninin dominant düşünme şeklini, bu modlardan birinde sıkışıp kaldığımızda başvurabildiğimiz konuşma biçimlerini açıklıyorum. Bunlara kısaca değinmek gerekirse, çok yorgun hissettiğimiz ya da duygusal karmaşa içinde olduğumuz zaman içine sıkıştığımız memeli beyninin domine ettiği düşünme biçiminde, konuşmamız ya saldırgan ya da kaçınan olurken, dinlenmiş vaziyette ve duygusal olarak dengedeyseniz insan beyninin domine ettiği, yapıcı konuşmalar yapabilmemizi sağlayan düşünme biçimini kullanabiliyoruz. Bu konuşmalarsa şunlardır: müzakere (bakış açımızı ve bilgilerimizi paylaşıyoruz), diyalog (bilgiye ek olarak hislerimizi de paylaşıyoruz). Ayrıca bu tip konuşmaların karşımızdakilerde ne tür düşünme ve iletişim becerileri açığa çıkardığını anlatıyor ve kendimizi ya da muhatabımızı memeli beyninin domine ettiği bir iletişim modunda bulduğumuz takdirde ne yapabileceğimiz üzerine pratik öneriler veriyorum.

Kitabı, varsayımsal danışanım Emily'yi örnek olarak kullanmak suretiyle, bu dokuz konu başlığının gerçek hayatta nasıl görüneceğini ortaya koyarak bitiriyorum. Kitabı okuyanlar kendi davranışlarını ve daha önce neden çıkmaza girdiklerini anlayıp gereken değişiklikleri yapmak için ihtiyaç duydukları araçları edinmiş olacaktır. Hayalim beyninizin çalışma mekanizmalarını öğrenmek suretiyle gerçek benliğinizi tanıma sürecinizde bu kitabın size eşlik etmesidir. Buradaki pratik yöntemleri kullandığımız takdirde karakterinize, değerlerinize ve geçmişinize saygı göstererek beyninizin ihtiyaçlarıyla uyumlu değişiklikler yapabileceksiniz. Umarım kitabı keyifle okur, insanı zaman zaman yılgınlığa düşürebilen kişisel değişim yolculuğunda kendinizi daha az yalnız hissedersiniz.