Translated from English to Turkish - www.onlinedoctranslator.com

337 Essential Questions
to Help You Succeed at Work and in Life

POWER QUESTIONS

Build Relationships, Win New Business, and Influence Others

ANDREW SOBEL

JEROLD PANAS

337 Essential Questions
to Help You Succeed at Work and in Life

POWER QUESTIONS

Build Relationships, Win New Business, and Influence Others

ANDREW SOBEL

JEROLD PANAS



İçindekiler

Kapak

Güç Sorularına Övgü

Başlık Sayfası

Telif hakkı

Adanmışlık

Güç Soruları

Bölüm 1: İyi Sorular Kolay Cevaplardan Daha Önemlidir

Bölüm 2: Dip Noktaya Vurmak İstemiyorsanız, Çukuru Kazmayı Bırakın

Bölüm 3: Dört Kelime

Bölüm 4: Satış Durduğunda

Bölüm 5: Misyon Önemli Değil. Her Şey Önemli

Bölüm 6: Mağaranızdan Çıkın

Bölüm 7: Başlangıçtan Başlayın

Bölüm 8: Baştan Başla

Bölüm 9: Nedenini Anlarsanız Her Şeyin Üstesinden Gelebilirsiniz

Bölüm 10: Sessiz Bir An

Bölüm 11: Yapabildiğiniz En İyisi Bu mu?

Bölüm 12: Goril Tozu Yok

Bölüm 13: Klişeleri Gömün

Bölüm 14: Kimsenin Hayallerinizi Çalmasına İzin Vermeyin

Bölüm 15: Sessizlik En İyi Cevap Olabilir

Bölüm 16: En Büyük Öğretmen

Bölüm 17: Sel Kapısını Açın

Bölüm 18: İşinizin Özü

Bölüm 19: Fırtınada Savrulan Bir Konu

Bölüm 20: Alınan Yol

Bölüm 21: Sence Ben Kimim?

Bölüm 22: Hayatınızdaki O Özel An

Bölüm 23: Sizin Planlarınız mı Yoksa Onların Planları mı?

Bölüm 24: Öyle Yaşamayı Planlamıyorsan Asla Geriye Bakma

Bölüm 25: Burundan Çekilmeyi Nasıl Durdurabilirsiniz

Bölüm 26: Daha Derine Kazın. Daha Derine. Daha Derine

Bölüm 27: Her Zaman Sadık

Bölüm 28: Eskiden Kararsızdım - Ama Şimdi Emin Değilim

Bölüm 29: Bla Bla Bla

Bölüm 30: Bu Gün Neden Farklı?

Bölüm 31: Asla Çok Geç Değil

Bölüm 32: Hayatınızın Durumunu Değerlendirin

Bölüm 33: Meselenin Özü

Bölüm 34: Anları Yakalayın

Bölüm 35: Güç Sorusunun Hayranlığı ve Şaşkınlığı

Sadece Pazar Günü İçin Değil

293 Daha Fazla Güç Sorusu

Yazarlar Hakkında

Güç Sorularına Övgü

"Hepimiz müşterilerimizle, arkadaşlarımızla ve ailemizle gerçek bir insan bağlantısı kurmaya çalışıyoruz. *Güç Sorusu*s, bunu yapmanıza yardımcı olan güçlü soruları oluşturma ve kullanma konusunda muazzam, pratik bir rehberdir. Şimdi okuyun, derinlemesine kavrayın, uygulamaya koyun ve konuşmalarınızı ve belki de hayatınızı değiştirecektir."

—Steve Thomas,
Küresel Satış Başkanı, Experian

"FDR, Sokrates, Shakespeare ve İsa'nın ortak noktası neydi? Sobel ve Panas'a göre hepsi 'güç soruları' sormayı biliyordu. Bu kitabı okuyun, siz de okuyacaksınız!"

— Marshall Kuyumculuk,
Yazarı *New York Times*en çok satanlar *MOJO* ve *Ne Var*
Burada Olman Seni Oraya Götürmeyecek

"*Güç Soruları* kişisel ve profesyonel ilişkilerimizde ve faaliyetlerimizde başarıya ulaşmak için taze, keskin ve ikna edici bir rehberdir. Kitap, en yararlı yanıtları ortaya çıkaracak ve en arzu edilen sonuçları elde edecek dikkatlice seçilmiş soruları kullanmanın yolunu metodik bir şekilde haritalandırır. Mutlaka okunması gereken bir kitap!"

— Sayın Joseph P. Riley, Belediye Başkanı, Charleston, Güney Carolina

"Tebrikler. Adı her şeyi söylüyor. Güçlü bir kitap. *Güç Soruları* müşterileri, çalışanları ve yatırımcıları önemseyen herkes için mutlaka okunması gereken bir kitap. Herkese tavsiyem hemen bir kopyasını alıp okumaları."

— Robert L. Dilenschneider,
İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkanı,
Dilenschneider Grup, Inc.

"*Güç Soruları* müşterilerinizin ve danışanlarınızın, eşinizin veya arkadaşlarınızın ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde anlamak için hayati yapı taşlarını sağlar

çocuk. Kitap, doğru soruları doğru şekilde sormak için gereken becerileri anlatıyor. Bir başyapıt. Kitap sürükleyici.”

—Robert Milligan,
Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Odası Eski Başkanı
ve Kurucusu ve Başkanı, Nature's Variety

"Müşterilere iyi sorular sormak harika sohbetlere yol açar ve bunun sonucunda güvenilir müşteri ilişkileri kurulur. *Güç Soruları* büyüleyici örneklerle dolu muhteşem bir okuma. Okuyucuların hem profesyonel hem de sosyal yaşamlarında daha derin, daha değerli ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olacak.”

—James Bardrick,
Genel Müdür ve Avrupa, Orta
Doğu Bankacılık Eş Başkanı
ve Afrika, Citigroup

"*Güç Soruları*"Hayatınızda gerçek güce sahip olmak hakkında muhteşem bir kitap; başkalarıyla derin ilişkiler geliştirirken sorunları çözme gücü ve ayrıca kendinizi daha iyi anlamanız."

—Cal Turner,
Eski İcra Kurulu Başkanı
ve Yönetim Kurulu Başkanı,
Dolar Genel

"*Senin ne düşündüğünü bilene kadar neden umursayayım ki?*? Bu bilgelik dolu sözleri çok başarılı bir adamdan öğrendim. Şimdi, Panas ve Sobel şu soruyu yanıtlıyor: "Önemsediğimi nasıl gösteririm?" Bunu, düşünceli, güçlü sorular sorarak ve cevapları dikkatlice dinleyerek yapabilirsiniz. Öğreneceksiniz, önemseyeceksiniz, güven ve anlayış inşa edeceksiniz. *Güç Soruları*"Mükemmel."

— B. Joseph White,
Emekli Başkan,
James F. Towey Profesörü
İş ve Liderlik, Illinois
Üniversitesi ve en çok satan
kitabın yazarı *Liderliğin Doğası*

"Buldum *Güç Soruları* o kadar alakalı ki tüm çalışanlarım için zorunlu okuma haline getiriyorum. Andrew ve Jerry bize yoğun bir şekilde dinlemenin hayati önemini hatırlatıyor. Kitap bize paha biçilmez ve ödüllendirici bilgiler edinmemiz için araçlar sağlıyor. Bu, hayat için bir kaynak."

— Aristoteles Halikias,
İcra Kurulu Başkanı ve
Yönetim Kurulu Başkanı,
Cumhuriyet Bankası

"Okurken *Güç Soruları*, Kullanabileceğim yüzlerce sorudan oluşan listeler yaptım. Başka bir kişi hakkında çok şey öğrenmemi sağlayan iyi, açık uçlu ve araştırıcı sorular sormakta her zaman zorlandım. Bu kitap bu engeli aşmama yardımcı oldu. Son derece düşündürücü ve aynı zamanda son derece eğlenceli. Andrew Sobel ve Jerry Panas'ın yazdığı diğer tüm kitapları okuduysanız, kendilerini aşamayacaklarını düşünebilirsiniz - ama bunu başarıyorlar *Güç Soruları*."

—Michelle Easton,
Başkan, Clare Boothe
Luce Politika Enstitüsü

"*Güç Soruları* herkes içindir - satış elemanları, yöneticiler, geliştirme görevlileri ve hatta ebeveynler. Jerry Panas ve Andrew Sobel, bize en iyi soruları, içgörülü bir cevap alma olasılığı en yüksek şekilde nasıl soracağımızı anlatıyor. Yazarlar, keşke sorsaydım dediğiniz yüzlerce soru sunuyor. *Güç Soruları* toplantılarınızın ve sohbetlerinizin her zamankinden daha üretken olmasını sağlayacaktır. Zorunlu bir okuma olmalı ve benim kuruluşumda da öyle olacak."

— Ron Robinson,
Yazar, *Babalara Finansman*

"Kendinize sorun: Okumamayı göze alabilir miyim? *Güç Soruları*? Andrew ve Jerry'nin kitabı ferahlatıcı derecede farklı, size etkileşime girmeniz, sorgulamanız ve ortaya çıkarmanız için gereken soruları verecek anekdotlar ve tavsiyelerle dolu. Okuması kolay, müşteri ilişkilerimi derinleştirmeme yardımcı olacak birçok yeni fikir buldum."

— Diana Brightmore-Armour,
CEO, Kurumsal Bankacılık,
Lloyds Bankacılık Grubu

"İlişkileriniz asla aynı olmayacak. Son derece erişilebilir bir 'hikaye anlatımı' tarzında düzenlenmiş ve yazılmış, *Güç Soruları* eğlenceli olduğu kadar derindir ve dersleri ve değeri, bir öğretmen, ebeveyn veya 14 yaşındaki oğlum için olduğu kadar herhangi bir Fortune 500 CEO'su için de alakalı ve güçlüdür. Andrew Sobel ve Jerry Panas, iletişim sanatını, anlamlı ilişkiler ve gerçek bağlantı kurmak için gerekli olan kapıları açan ve etkileşimi sağlayan 'doğru' zamanlarda 'doğru' soruları hazırlama ve sorma temel becerisine indirgediler."

— Adam L. Reeder,
Genel Müdür ve Küresel
Yapı Ürünleri Başkanı
ve Temel Malzemeler,
Credit Suisse İlk Boston

POWER QUESTIONS

Build Relationships, Win New Business, and Influence Others

ANDREW **SOBEL** JEROLD **PANAS**



WILEY
John Wiley & Sons, Inc.

Telif hakkı©2012 Andrew Sobel ve Jerold Panas'a aittir. Tüm haklar
rezerve.

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey tarafından yayınlanmıştır.

Kanada'da eş zamanlı olarak yayınlanmaktadır.

Bu yayının hiçbir bölümü, 1976 Amerika Birleşik Devletleri Telif Hakları Yasası'nın 107. veya 108. Bölümü uyarınca izin verilen durumlar haricinde, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıt, tarama veya başka bir şekilde herhangi bir biçimde veya herhangi bir araçla çoğaltılamaz, bir erişim sisteminde saklanamaz veya iletilemez.
Yayıncının önceden yazılı izni veya uygun kopya başına ücretin ödenmesi yoluyla yetkilendirme, Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, faks (978) 646-8600 veya web üzerindewww.telifhakki.com . Yayıncıya Talepler izin için John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011 adresindeki İzinler Departmanına başvurulması gerekir.
faks (201) 748-6008 veya çevrimiçi olarakhttp://www.wiley.com/go/permissions .

Sorumluluk Sınırı/Garanti Feragati: Yayımcı ve yazar bu kitabı hazırlamak için ellerinden gelenin en iyisini yapmış olsalar da, bu kitabın içeriğinin doğruluğu veya eksiksizliği konusunda hiçbir beyanda bulunmamakta veya garanti vermemekte ve özellikle zımni garantileri reddetmektedirler. satılabilirlik veya belirli bir amaca uygunluk. Satış temsilcileri veya yazılı satış materyalleri tarafından hiçbir garanti oluşturulamaz veya genişletilemez.
Burada yer alan tavsiyeler ve stratejiler sizin durumunuza uygun olmayabilir. Uygun durumlarda bir profesyonele danışmalısınız.
yayıncı veya yazar herhangi bir kar kaybından veya başka herhangi bir şeyden sorumlu tutulamaz
ticari zararlar, bunlarla sınırlı olmamak üzere özel, arızi, dolaylı veya diğer zararlar.

Diğer ürünlerimiz ve hizmetlerimiz hakkında genel bilgi almak veya teknik destek almak için lütfen Müşteri Hizmetleri Departmanımızla iletişime geçin.
Amerika Birleşik Devletleri (800) 762-2974, Amerika Birleşik Devletleri dışında (317) 572-3993 veya faks (317) 572-4002.

Wiley çeşitli basılı ve elektronik formatlarda ve talep üzerine baskıyla yayınlar. Bu kitabın standart basılı sürümlerine dahil edilen bazı materyaller e-kitaplara veya talep üzerine baskıya dahil olmayabilir. Bu kitap

Sürümünüzde bulunmayan CD veya DVD gibi medyayı ifade eder

satın aldıysanız, bu materyali şu adresten indirebilirsiniz:

http://booksupport.wiley.com Wiley ürünleri hakkında daha fazla bilgi için,

ziyaret etmekwww.wiley.com .

ISBN 978-1-118-11963-1 (kumaş); ISBN 978-1-118-21847-1 (ebk);
ISBN 978-1-118-21848-8 (ebk);

ISBN 978-1-118-21849-5 (ebk)

Taze ve heyecan verici ilişkiler kurmak, mesleki olarak gelişmek isteyen tüm erkeklere ve kadınlara, ve temas kurduğunuz herkesi motive edin - bu kitap size ithaf edilmiştir.

Eğer siz de bizim gibi, çoğu zaman sorunun cevabından daha önemli olduğuna inanıyorsanız, başarıya giden yolda iyi ilerliyorsun işte ve hayatta.

Güç Soruları

1

İyi Sorular Trump Kolay Cevaplar

Chicago'daki bir gökdelenin kırkıncı katındaki güneşle dolu bir ofiste rahatça oturuyoruz. CEO'ya, "İşinizi kazanmaya çalışan biriyle tanıştığınızda sizi en çok ne etkiler? Bir ilişkinin başlarında sizinle güven ve itibar oluşturan şey nedir?" diye soruyoruz.

Bu yönetici 12 milyar dolarlık bir şirketi yönetiyor. En güvendiği iş ilişkileri hakkında kendisiyle röportaj yapıyoruz. Bunlar şirketinin tekrar tekrar başvurduğu hizmet sağlayıcıları ve tedarikçiler, güvenilir danışmanlarının yakın çevresinin bir parçası olan kişiler.

"Bir potansiyel danışmanın, bankacının veya avukatın ne kadar deneyimli ve anlayışlı olduğunu, her zaman," diyor, "onların işlerinin kalitesine bakarak söyleyebilirim."*sorular* ve ne kadar dikkatle dinliyorlar. İşte bu kadar basit."

Bir ilişkiyi neyin inşa ettiğine dair doğrudan ama kapsamlı bir açıklamada, danışmanlık yaptığımız ve röportaj yaptığımız yüzlerce kişinin de doğruladığı şeyi bize anlatıyor: *İyi sorular çoğu zaman cevaplardan çok daha güçlüdür*.

İyi sorular düşüncenizi zorlar. Sorunu yeniden çerçeveler ve yeniden tanımlar. En değerli varsayımlarımıza soğuk su döker ve bizi geleneksel düşüncemizden çıkarır. Bizi daha fazla öğrenmeye ve keşfetmeye motive eder. Hayatımızda en önemli olan şeyin ne olduğunu hatırlatır.

Antik tarihte, Sokrates ve İsa gibi dönüşümsel figürler soruları büyük bir etki yaratmak için kullandılar. Soruları, öğretim araçlarıydı ve aynı zamanda etraflarındaki insanları silinmez bir şekilde değiştirmenin bir yoluydu. İkisiyle de sonraki bölümlerde tanışacağız ve tekniklerini öğreneceğiz.

Ancak aynı zamanda şirket liderleri, bir bakan, bir milyarder, bir avukat, bir tıp merkezi CEO'su ve düzinelerce kişiyle daha tanışacaksınız. Hepsi büyüleyici insanlardır (bazılarını tanıyor olabilirsiniz), onlar için bir güç sorusu önemli bir dönüm noktası haline gelir.

Yirminci yüzyılda Albert Einstein ve Peter Drucker gibi önde gelen entelektüeller kışkırtıcı sorular sormayı severlerdi.

Bir sabah genç bir Einstein, güneşin bir çiçek tarlasında parıldamasını izledi. Kendine sordu, "Bu ışık huzmesinin üzerinde seyahat edebilir miyim? Işığın hızına ulaşabilir veya onu geçebilir miyim?" Daha sonra bir arkadaşına, "Hiçbir özel yeteneğim yok. Sadece tutkulu bir meraklıyım." dedi.

Drucker, yönetim alanındaki en derin düşünürlerden biri olarak kabul edilir. Müşterilerle yaptığı yoğun sorgulama seanslarıyla ünlüydü.

Drucker, tavsiyede bulunmaktan ziyade, "Gerçekte hangi işi yapıyorsunuz?" ve "Müşterileriniz en çok neye değer veriyor?" gibi basit ama etkili sorular sorardı.

Bir gazeteci bir zamanlar ondan danışman olarak bahsettiğinde, Drucker itiraz etti. Aslında bir "hakaret" olduğunu söyledi - müşterilerine sormayı sevdiği zor, doğrudan sorulara bir gönderme.

Büyük sanatçılar her zaman soruların rolünü anlamışlardır. Edebiyatın en ünlü dramatik pasajının tek bir soru etrafında inşa edilmesi tesadüf değildir. "Olmak ya da olmamak, işte bütün mesele bu," der Shakespeare'in Prens Hamlet'i yaşam ve ölüm üzerine düşünürken.

Biz bu ifadeyi kullanıyoruz*güç soruları*Bu kitabın başlığı olarak. Bunun nedeni, seçtiğimiz soruların sohbetlerinize beklenmedik ve keyifli şekillerde yeni bir hayat verme gücüne sahip olmasıdır. Doğrudan konunun özüne inmek için güçlü araçlardır. Kilitli kapıları açmanın anahtarlarıdır.

Sonraki 34 kısa bölümün her biri, bir veya daha fazla güç sorusuyla dönüştürülen bir konuşmayı veya durumu anlatır. Soruların nasıl ve ne zaman kullanılacağını göstermek için gerçek hayattan örnekler kullandık. Bu kitabın "Sadece Pazar Günü İçin Değil" adlı son bölümünde, 293 güç sorusu daha sıraladık. Bu ek soruları kullanmak, çeşitli profesyonel ve kişisel durumlarda başarılı olmanıza yardımcı olacaktır.

Soruların gücünü kullanmayı öğrenmek, profesyonel ve kişisel etkinliğinizi önemli ölçüde artırabilir. Bu kitap, ilişkiler kurmanıza ve derinleştirmenize yardımcı olacaktır. Ürünlerinizin, hizmetlerinizin ve fikirlerinizin daha fazlasını satın. Başkalarını düşündüklerinden daha fazla çaba göstermeye motive edin. Ve müşterileri, meslektaşları ve arkadaşları etkilemede daha etkili olun.

Harika soruların dönüştürücü gücünü kullanmaya hazır mısınız? Okumaya devam edin.

2

Eğer dibe vurmak istemiyorsanız, durun
Çukuru Kazmak

Bugün bile düşündüğümde hala içim acıyor. Gençliğin verdiği utanç verici bir saflık anıydı. Parlamak istedim ama yüz üstü düştüm.

1960'ların pop grubu Procol Harum, "Şaşkın beynim parlak bir şekilde parlıyor, oldukça çılgınca" diyerek bunu mükemmel bir şekilde dile getirmişti.

Danışmanlık firmamın iş yapmak istediği büyük bir telekomünikasyon şirketiyle görüşüyoruz. Şirkette yeni terfi etmiş bir ortağım. Büyük bir yeni müşteri edinerek iz bırakmak için can atıyorum—ah, çok can atıyorum.

Bu toplantıyı başarılı kılmaya kararlıyım. Dişlerime kadar silahlanmış bir şekilde geliyorum. Destekleyici kanıtlar. Kendimizi sadece en iyi seçenek olarak değil, aynı zamanda*sadece*Bu şirketin tercih ettiği danışman.

Biz üç kişiyiz ve onlar beş kişi. Gruplarından birkaçı önemli sorumlulukları olan başkan yardımcısı. En üstte değiller ama yeterince kıdemliler. Bizi geniş bir konferans odasına davet ediyorlar. Yönetim kurulu odası değil - masanın sert ağaç yerine siyah lamine bir üstü var. Ama yeterince zarif. Onaylayarak etrafımıza bakıyoruz.

Onlar için kalın klasörler getiriyorum. PowerPoint slaytlarından oluşan ağır desteler. Bol miktarda ayrıntılı dokümantasyon.

Ama sonradan bunun kesinlikle yanlış bir hazırlık olduğu ortaya çıktı.

Woodrow Wilson'ı incelemeliydim. "10 dakika konuşacaksam, hazırlanmak için bir haftaya ihtiyacım var. 15 dakika konuşacaksam, üç güne ihtiyacım var. Yarım saat konuşacaksam, iki güne ihtiyacım var. Bir saat konuşacaksam, şimdi hazırım." demişti. Kısalığa kesinlikle hazır değildim.

Sonra müşteriden gelen ilk soru, ilk salvo. Bu bir softbol atışı. Bunu mahvetmek zor.

"Bize biraz kendinizden bahseder misiniz?"

Akıllarında onlara yardım etmek için eşsiz bir şekilde nitelikli olduğumuza dair hiçbir şüphe bırakmamak istiyorum. Onlara firmamızın tarihini, iki danışmanlık firmasının birleşmesiyle nasıl kurulduğunu anlatıyorum. Bunu bizzat yaşadığım için hikayenin büyüleyici olduğunu düşündüm.

Müşteri tabanımızı anlatıyorum. En önemli metodolojilerimizden bazılarını inceliyorum. Müşterilerle işbirliği yapma konusundaki ortak ekip yaklaşımımızdan bahsediyorum. Ne kadar iyi dinlediğimizden bahsediyorum (Bu iddianın ironisini takdir edemeyecek kadar gencim).

Temel gerçeklerden hiçbirini esirgemeye dayanamam. Onları etkileyeceğini ve bizi hemen elde etmelerini sağlayacağını bildiğim gerçekler. Anında.

Ancak niteliklerimize o kadar odaklanıyorum ki masanın diğer tarafındaki müşteriyi neredeyse unutuyorum. Konuşurken zamanın ne kadar hızlı geçtiğini fark etmiyorum.

Yaklaşık 30 dakika sonra meslektaşlarım ve ben sonunda sunumumuzu sonlandırıyoruz. Sessizlik var.

Başkan yardımcılarından biri klasör yığınının içinden bir şeye uzanıyor. Bizimle paylaşmak istedikleri stratejik planlarının bir kopyası mı? Şirkette başka kiminle konuşmamız gerektiğini gösteren bir organizasyon şeması mı?

Hayır. Randevu defterini alıyor. "Bu çok yardımcı oldu, teşekkür ederim. Gerçekten şimdi başka bir toplantıya yetişmem gerekiyor."

Çok geç! Çok az kişisel ilişki kurduk—aslında hiç. Hedefleri, sorunları veya zorlukları hakkında neredeyse hiçbir anlayışa ulaşamadık. Şansımızı kaybettik. Şimdi dışarı çıkarılıyoruz.

(Bunu yazarken, Bob Dylan'ın "My Back Pages" şarkısının nakaratını kafamda yankılanıyor: "Ah, ama o zamanlar çok daha yaşlıydım, şimdi ise daha gencim." Hayatta hata olmadığını, sadece derslerin olduğunu hatırlıyorum.)

Hızlı ileri saralım. Şimdi bir yıl geçti. Kıdemli ortağım DeWitt ile çok benzer bir satış görüşmesindeyim. O, yüzlerce böyle toplantının emektarıdır. Bilge bir bilge. Ve müşteri bize aynı soruyu soruyor: "Neden bize firmanızdan bahsederek başlamıyorsunuz?"

DeWitt düşünceli bir şekilde duraklar. Yukarı bakar ve sorar, "Bizim hakkımızda ne bilmek istersiniz?" Sonra sessizleşir.

(Genellikle bir soru sorarız ve küçük bir sessizlik olduğunda soruyu biraz farklı kelimelerle tekrar sorarız. Sessizliği doldurmaya karşı koyamayız.

DeWitt—sessizlikle çok rahat. Uzun zaman önce bana, "Bir kez teklifini sunduğunda veya bir soru sorduğunda, çeneni kapat!" demişti.)

Müşteri aniden daha spesifik hale geliyor. "Elbette, sizin ne yaptığınızı genel olarak biliyoruz. Özellikle Asya'daki yeteneklerinizin ne olduğunu ve ayrıca şirket içinde nasıl birlikte çalıştığınızı anlamak istiyorum." Bu, etkileşimli ve ilgi çekici bir sohbete yol açıyor.

"Merak ediyorum. 'Dahili olarak birlikte çalışma' hakkında daha fazla bilgi verebilir misiniz?" diye soruyor DeWitt. "Bunu gündeme getirmenize ne sebep oldu?" Daha düşünceli sorular soruyor. Onlarla son müşteri görevlerimizden birkaç örnek paylaşıyor. Bunlar benzer müşterilere nasıl yardımcı olduğumuzu vurgulayan ilginç hikayeler.

DeWitt'in soruları sayesinde, bu şirketin başka bir danışmanlık firmasıyla yaşadığı kötü bir deneyimi öğreniyoruz. Bu firma kendilerini küresel olarak tanıtmıştı ancak parçalar birlikte iyi çalışmıyordu. Müşterinin Asya'ya yönelik genişleme planlarını öğreniyoruz. Neden dışarıdan yardım aradıklarını öğreniyoruz.

DeWitt hiç unutamadığım bir şey daha yapıyor. Müşteriye beni övüyor.*Ben*, kendisi değil! 25 yıllık deneyiminden bahsetmek yerine — sektöre dair hakim bilgisinden bahsediyor—beni ekibinde bulundurduğu için ne kadar şanslı olduğundan bahsediyor. Onların en parlak genç ortaklarından biri olduğumu söylüyor. En çok çalışanlarından biri. Ben!

Tartışma, bir önceki yıl telekomünikasyon şirketiyle yaptığım tartışmadan farklı ve sonsuz derecede daha zengin. Yeni bir ilişkinin başlangıcı.

Bir hafta sonra şirket DeWitt'i arar. Daha fazla görüşme için bizi geri çağırırlar. Sonra bir teklif. DeWitt, sekiz yıl sonra emekli olana kadar onlarla çalışır. Artık onlar benim müşterim. Hayat boyu müşterim.

O toplantıdan sonra DeWitt'in çantasını gittiğimiz her yere taşımaktan mutluluk duydum.

> Birisi "Şirketinizden bahsedin" dediğinde, onlardan daha spesifik olmalarını isteyin.**"Bizim hakkımızda ne bilmek istersiniz?"**
>
> Benzer şekilde, eğer biri size, "Bana kendinden bahset" derse, ona şunu sorun: "**Benim hakkımda ne bilmek istersiniz?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

“Bizim hakkımızda ne bilmek istersiniz?”

Birisi bize bir soru sorduğunda, nadiren tam olarak ne bilmek istediklerini açıklamalarını isteriz. Hiç birinin yanlış soruya - duyduğunu sandığı ama aslında sorulmamış bir soruya - beş dakikalık bir cevap verdiğini gördünüz mü? Acı verici.

Diğer kişinin ne aradığını her zaman netleştirin. Birisi "Bana kendinden bahset" derse, doğumunuzla başlayabilir ve saatlerce konuşabilirsiniz. Ya da, onlara geçmişinizin hangi kısmının onları en çok ilgilendireceğini sorabilir ve oradan başlayabilirsiniz.

Soru ne zaman kullanılır?

- Uzun bir cevap gerektirebilecek genel bir soru sorulduğunda.
- Zamanınız kısıtlıysa ve verdiğiniz kısa cevabın tam hedefi vuracağından emin olmak istiyorsanız.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Geçmişimin hangi kısmı ilginizi çekiyor?"
- "Bu durumun hangi yönüne odaklanmamı istersiniz?"
- "Bu soruyu cevaplamadan önce şunu sorayım: Geçmişte kuruluşumuzla herhangi bir deneyiminiz oldu mu?"
- "Ya sizin gibi müşterilerimiz için yaptığımız son çalışmalardan birkaç örnekle başlasaydım?"

Takip soruları

- "Bu sorunuza cevap oluyor mu?"
- "Konuşmamı istediğin başka bir şey var mı?"

3

Dört Kelime

"Dört kelime. İstediğim tek şey bu. Lanet olası dört kelime."

George'un ofisindeyim. O öfkeyle volta atıyor. İleri geri. Halısında belirgin bir yol görmeye başlıyorum.

George, Güneydoğu'daki büyük bir üniversitenin Rektör Yardımcısıdır. Bana göre, o en iyisidir ve birçok üniversite görevlisiyle çalıştım.

"Sakin ol," diyorum ona. "Patlayacaksın. Otur."

"Bu dört kelime meselesi ne?" diye soruyorum ona. "Ne demek istiyorsun?"

Hikaye başlıyor. Ne yazık ki bunu daha önce George'dan duymuştum. Üniversitenin üst düzey yetkililerinin bir toplantısından yeni gelmişti. Hiçbir şey değişmemişti.

"Şansölye ile o aptalca toplantılardan birini daha yaptık. Üç tam saatimizi onunla geçirdik, bize ne düşündüğünü, ne yapmak istediğini, önceliklerinin ne olduğunu ve üniversitenin onun liderliğinde nasıl gittiğini hissettiğini anlattı."

George, Şansölye'nin kesintisiz sızlanmalarından bahsediyor. Bazı insanların duyma güçlüğü çekmediğini düşünüyorum. Dinleme güçlüğü çekiyorlar. George'un Şansölyesi bu.

"Keşke bir kez dursa," diye devam ediyor George, "ve bize ne düşündüğümüzü sorsa. Sadece bir kez. Söylemesini istediğim dört kelime şu: '*Ne düşünüyorsun?*"

George haklı. O dört kelime,*Ne düşünüyorsun?*, güçlüdür. Bir görüş arıyorsunuz. Konuştuğunuz kişi sizi dinlemenizi istiyor. Çok fazla konuşan insanlar hakkında duymuşsunuzdur. Çok fazla dinleyen bir insan hakkında hiç duymamışsınızdır.

Bir akşam Thoreau günlüğüne şöyle yazdı: "Bugün bana en büyük iltifat yapıldı. Biri bana ne düşündüğümü sordu ve cevabımı gerçekten dikkate aldı."

İlk kez bir çift buz pateni giydiğinizde biraz gülünç görünmeden edemezsiniz. Dinleme sanatı da çok kaygan olabilir. George'un bahsettiği o dört kelime mükemmel bir başlangıçtır. "Bunun hakkında ne düşünüyorsun?" veya "Bunun hakkında ne hissediyorsun?" diye sorun.

Bu tür soruların listesi uzayıp gidebilir. Bunlara açık uçlu sorular diyoruz. Basit bir soruyla cevaplanamazlar.*Evet*veya*HAYIR*. Açıklayıcı bir cevaba ihtiyaç duyarlar.

Sonra dinlersin. Dikkatle dinlersin. Quaker'ların dediği gibi*dindar dinleme*.

Bu mantıksız görünebilir, ancak soru sormak ve sonra dinlemek sizi sohbetin kontrolüne sokar. Sorularınız bir cevap gerektirdiği için, güç konumundasınız. İyi dinleyiciler her yerde popüler olmakla kalmaz, bir süre sonra bir iki şey öğrenirler.

Geçen gün tüm bunlar aklıma geldi. Eski dosyalarımdan birinde Franklin Delano Roosevelt'in bir karikatürüne rastladım. Bastonuna yaslanmış, belirgin bir şekilde öne eğilmiş, belli ki evsiz olan ve onu bir yerde durdurmuş gibi görünen iki adamı dikkatle dinliyordu.

Resmi nerede bulduğumu hatırlayamıyorum ama paha biçilmez bir hazine. Adamlardan biri ufak tefek ve hırçın görünümlü. Elleri ceplerinde ve Roosevelt'in yüzüne doğru eğilmiş.

Diğer adam daha iri ve yaşlı. Üzerinde eski, yırtık bir palto var ve tıraşsız.

Roosevelt'in normal gri fötr şapkası her zamanki gibi biraz parçalanmış. Çok öne eğilmiş. Onlara ne düşündüklerini soruyor gibi görünüyor. Kendisine söylenen her kelimeye dikkat ediyor. Karikatürün altındaki yazıda şöyle yazıyor: "Nasıl hissettiğimizi sormayı biliyor."

Ne düşünüyorsun?—dört güçlü ve karşı konulamaz kelime. Bildiğimiz şey, duyulma ihtiyacının insan doğasındaki en güçlü motivasyon güçlerinden biri olduğudur. İnsanlar duyulmak ister!

Çalışmalar, bizi dinleyen insanlara en çok değer verdiğimizi açıkça gösteriyor. İnsanlar her şeyden önce iki şeyi arzularlar. Takdir beklerler ve birinin onları dinlemesini isterler.

Bu dört kelimeden daha etkili hiçbir şey yoktur:*Ne düşünüyorsun*?

Bu arada, George hakkındaki hikayenin mutlu bir sonu var. Şansölye göreve aday oldu ve eyaletin Valisi seçildi. George,

Şansölye olarak onun yerini al. Ah, bir şey daha. Tahmin etmeye bile çalışmayın. Gerçek bir hikaye ama isimleri başarıyla değiştirdim.

> İyi bir dinleyici olarak ününüzü geliştirin. Başkalarını ortaya çıkarın ve onlara önem verdiğinizi şu şekilde sorarak gösterin:**"Ne düşünüyorsun?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Ne düşünüyorsun?"

"Birçok adam, isteğini yerine getirmektense hikayesini duymanızı tercih eder," diye yazmıştır Dördüncü Chesterfield Kontu Philip Stanhope. Etrafınızdakilerin duyulduğunu hissetmelerini sağlamak için şu muhteşem soruyu sorun:*Ne düşünüyorsun?*Bir sel kapısını açacaksınız ve bilgiyi emen bir süngер olacaksınız.

Sonra dinle. Saldırgan bir şekilde dinle. Dikkatlice dinle. Sessizliği dinle. Gözlerinle dinle. Dinle!

Soruyu sorduğunuzda duyduklarınız hoşunuza gitmeyebilir. Aldığınız risk budur. Sadece ilerlemenin tohumlarının mutsuz insanda kök saldığını unutmayın. Dikkatinizi çeken şey ayakkabıdaki çakıl taşıdır.

Soru ne zaman kullanılır?

- Bir ikilemi tartışırken veya gelecekteki bir eylem planlarken.
- Görüşlerinizi paylaştıktan veya bir teklif sunduktan sonra.
- Birisi size bir sorunla geldiğinde.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Fikrinize değer veriyorum. Buna tepkinizi alabilir miyim?"
- "Görüşlerinizi paylaşmaya istekli misiniz?"

Takip soruları

- "Bu konudaki düşüncenizi en çok ne etkiledi?"
- "Farkında olmam gereken başka bakış açıları var mı?"

4

Satış Durduğunda

Dean Kamen olağanüstü bir mucittir. Adına kayıtlı 100'den fazla patenti vardır. Bir insülin pompası, taşınabilir bir böbrek diyaliz makinesi, elektrikli bir tekerlekli sandalye ve düzinelerce başka yenilik geliştirmiştir. Dünyanın en zengin, en zeki girişim sermayedarları tarafından desteklenmektedir. Çok azı onun başarı rekoruyla eşleşebilir.

Aralık 2001. Kamen, dünya çapında ulaşımı tamamen değiştireceğini söylediği yeni bir ürün piyasaya sürüyor. Bunun üzerinde on yıldır mutlak gizlilik içinde çalışıyor.

Segway, pille çalışan kişisel bir ulaşım aracı. Pazar? Altı milyar insan. Muazzam bir tantanayla duyuruluyor. Tanıtımının beklentisiyle, *Newsweek*yüzyılın en önemli icatlarından biri olacağını öngörüyor.

Kamen, bir yıl içinde yepyeni fabrikasının haftada 10.000 Segway üreteceğini ve her birinin fiyatının yaklaşık 5.000 dolar olacağını iddia ediyor.*Kablolu* dergisinde Kamen, "FedEx ve American Express gibi şirketlerdeki yöneticiler, onun yüksek teknolojili süper scooter'ını gördüklerinde, onsuz bunca yıl nasıl idare ettiklerini merak edeceklerdi." diye düşündü.

Aslında fabrika haftada yaklaşık 10 Segway gönderiyordu, 10.000. On yıl sonra, tahmin edilen on milyonlarca adet yerine 50.000 adet satıldı.

İşe gitmek için Segway mi kullanıyorsunuz? Okula gitmek için mi? Aslında hayır. İnsanların arabaları, otobüsleri, trenleri ve iki ayakları vardı. Hiç kimse elektrikli, dik bir scooter ile karşılanması gereken bir ihtiyaç hissetmiyordu. Bireyler hissetmiyordu. Şirketler hissetmiyordu. Hükümetler hissetmiyordu.

Segway, birinin satın alıp almayacağını belirleyen ilk soruya olumlu cevap veremedi:*Alıcının çözümün ele aldığı önemli bir sorunu veya fırsatı var mı?*

Gerek yok mu? Satış yok.

Yaklaşık 25 yıl önce, 17 Nisan 1977'de, Başkan Jimmy Carter ulusal televizyonda. Enerji krizi hakkında dramatik bir konuşma yapıyor.

Ortadoğu ülkelerinin petrol fiyatlarını yükselttiğini açıklıyor. Amerika Birleşik Devletleri tehlikeli bir şekilde yabancı enerji kaynaklarına bağımlı. Amerikalılardan fedakarlık yapmalarını, tasarruf etmelerini istiyor. Yumruğunu sallayarak bu meydan okumayı "savaşın ahlaki eşdeğeri" olarak adlandırıyor.

Carter enerji krizi konusunda kesinlikle haklı. Öngörülü, zamanının ötesinde. Ancak konuşmadan sonra popülaritesi düşüyor. Halk onun mesajını, yalvarışını satın almıyor. Hiç. Hatta bazıları onunla alay ediyor. Neden?

1977'de Amerikalılar enerji sorunundan kendilerinin sorumlu olduğunu görmediler. Bunu ham petrolün yabancı tedarikçileri ve büyük enerji şirketleri ve büyük şirketler tarafından yaratılmış olarak algıladılar. Bu onların sorunu değildi. *kişisel* sorun.

Halk, Başkan Carter'ın enerji programını satın almayı reddetti çünkü birisinin satın alıp almayacağını belirleyen ikinci soruya olumlu cevap veremedi:*Alıcı sorunu üstleniyor mu?*Alıcı harekete geçebilmelidir. Sorumlu hissetmelidirler ve bir organizasyonda, sorunla başa çıkmak için liderlikleri tarafından güçlendirilmelidirler.

Sorumluluk ve sahiplik yok mu? Satış yok.

Carter'ın başkan olduğu 1970'lerde, ülke genelinde oturma odalarını yüksek sadakat devrimi sarmıştı. Transistörün ve ardından entegre mikroçipin geliştirilmesi, yeni nesil stereo ekipmanların temelini attı. Bose gibi hoparlör şirketleri, dinleme deneyimini büyük ölçüde geliştiren gerçekten mükemmel hoparlörler üretmeye başladı.

Tüketiciler bu gelişmeleri çok sevdi. Kısa sürede üniversite yurt odaları bile harika ses veren pikaplar, amfiler ve hoparlörlerle donatıldı. Bu kalite patlaması önceki nesil ekipmanları utandırdı.

Stereofiller artık dinleme deneyimlerinden çok ama çok memnundu.

Sonra, birisi Quadraphonic ses fikrini buldu. Doğru, iki hoparlör yerine dört hoparlör olacaktı ve dört ayrı ses kanalı olacaktı. Stereo canlı bir performans gibi duyulsaydı, Quadraphonic ses dört tarafında çalgıcıların olduğu bir performans sahnesinin ortasında oturmak gibi olurdu. Ha?

Quadraphonic ses büyük bir fiyaskoydu. Pahalıydı. Bundan faydalanabilecek neredeyse hiçbir kayıt yoktu. Ve en önemlisi, tüketiciler zaten harika olan stereo ekipmanlarından fazlasıyla memnundu. Quadraphonic ses sistemi kısa sürede Edsel arabası ve 3-D gözlükleriyle birlikte çöp kutusuna atıldı.

Quadraphonic ses, birinin satın alıp almayacağını belirleyen üçüncü soruya olumlu cevap veremedi:*Alıcının mevcut teklifler veya bunların gelişme hızı konusunda sağlıklı bir memnuniyetsizliği var mı?*

Memnuniyetsizlik yok mu? Satış yok.

Dubai Ports World'ün 2005 yılında İngiliz şirketi P&O'yu satın alması, bir kişinin satın alma işlemi için dördüncü koşulu yerine getirememesinin tehlikelerini gözler önüne seriyor:*Güven*Bu iş için doğru kişi olduğunuzu.

Dubai Ports World, Birleşik Arap Emirlikleri'nin bir parçası olan Dubai hükümetine aittir. P&O, ülke genelindeki 22 büyük ABD limanında liman operasyonlarını yönetme sözleşmelerine sahipti. P&O ABD dışı bir şirket olmasına rağmen, hiç kimse bu kadar önemli ulusal varlıkların yönetimine itiraz etmedi. Şirket büyük ölçüde İngiliz mülkiyetindeydi ve İngiltere, ABD'nin sadık bir müttefikiydi. Ancak Dubai Ports World farklı bir hikayeydi.

Politikacılar, birçok ABD limanının yakında dolaylı da olsa Orta Doğu hükümetinin yönetimi altına gireceği gerçeğini hemen fark ettiler. Satın alma sert bir şekilde eleştirildi. Teröristlerin ABD'ye sızmasıyla ilgili korku yayılmıştı. Dubai Ports World'ün liman yönetim sözleşmelerine sahip olma potansiyeli, ulusal güvenlik için olağanüstü bir risk olarak gösterildi. ABD Kongresi anlaşmayı engellemekle tehdit etti. Bu bir*ünlü sebep*Capitol'de.

Büyük baskılar karşısında Dubai Ports World pes etti ve sonunda P&O'nun ABD liman işletme işini bir ABD şirketine sattı.

Dubai Ports World, birinin satın alıp almayacağını belirleyen dördüncü soruya olumlu yanıt veremedi:*Alıcı, sizin bu iş için en iyi kişi olduğunuza güveniyor mu?*

Güven yok mu? Satış yok.

Koşullar ne olursa olsun, birini satın almaya ikna etmeye çalışırken, bu dört koşulun mevcut olması gerekir. Bir şirkete hizmet satıyor olabilirsiniz veya belki de patronunuza yeni bir girişim için bir teklif sunuyor olabilirsiniz. Önemli değil.

Satış durduğunda şu soruyu sormalısınız:

Alıcının çözümün ele aldığı önemli bir sorunu veya fırsatı var mı?((Var olduğunu düşünmedikleri bir sorunu çözmeniz için sizi neden işe alsınlar veya belirli bir ihtiyaca cevap vermeyen bir ürün satın alsınlar ki?)

Alıcı sorunu üstleniyor mu?(Harekete geçebilirler mi? Sorumlular mı? Değilse, yanlış kişiyle konuşuyorsunuz.)

Alıcının mevcut teklifler veya bunların iyileştirme oranları konusunda sağlıklı bir memnuniyetsizliği var mı?(İnsanlar yalnızca mevcut performans veya sunulanlar ile kendi istekleri arasında bir fark olduğunda satın alma yapacaklardır).

Alıcı, sizin bu iş için en iyi kişi olduğunuza güveniyor mu?(Bir sorunum olabilir, bu sorunu sahiplenebilir ve harekete geçme yetkisine sahip olabilirim ve mevcut tekliflerle ilgili sağlıklı bir memnuniyetsizlik yaşayabilirim; ancak güvenmezsem...*Sen* veya senin*şirket*(İşi yapmak için satış yapılmayacaktır.)

Herhangi bir şey satmak istiyorsanız, bu dört koşulun mevcut olup olmadığını belirlemelisiniz. Bu kitabın son bölümünde, potansiyel bir alıcıya sorulacak bir dizi ek soru bulacaksınız. Bunlar, bu koşulların her birine "evet" mi yoksa "hayır" mı olduğunu belirlemenize yardımcı olacaktır.

> Bir hizmetin, bir ürünün veya bir fikrin satışı, kıt zaman ve kaynakların yatırımını gerektirir. Kararlı ve kararlı olmalısınız. Satışı elde etmeye çalışarak kendinizi tüketmeden önce şu soruyu sormalısınız:**""Satın almaya hazırlar mı?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Satın almaya hazırlar mı?"

Bunu daha önce duydunuz mu? "Konuşup duruyoruz ama hiçbir şey olmuyor. İnip satın almıyorlar!"

İnsanlar satın almaya hazır olduğunda, bu keyifli bir deneyimdir. Size doğru uzanırlar. Etkileşimden zevk alırlar. Ancak dört koşul karşılanmamışsa ürününüzü, hizmetinizi veya fikrinizi satın almazlar.

Koşul 1: Bir sorun veya fırsat var mı? Kişiye şu tür sorular sorun:"Bunun şu anda sana maliyeti ne kadar?" "Bu sorunu çözmezsen sonuçları ne olacak?" "Bu fırsatın ne kadara değer olduğunu düşünüyorsun?" "Bu senin en yüksek önceliklerinden biri mi?"

Koşul 2: Kişi sorunu "sahipleniyor" mu? Ona şu tür sorular sorun: "Bu sorunun sahibi kim?" "Bunu düzeltmekten siz mi sorumlusunuz?" "Bununla ilgili bir harcamayı kim yetkilendirebilir?" "Bu sorunun çözümüne kimin dahil olması gerekiyor?"

Koşul 3: Alıcının mevcut teklif veya iyileştirme oranıyla ilgili sağlıklı bir memnuniyetsizliği var mı? Onlara sorun:"Bu önemsiz bir rahatsızlık mı yoksa gerçekten bıktığınız bir şey mi?" "Neyin eksik olduğunu söylersiniz?" "Neden böyle hissediyorsunuz? *Şimdi*"Bunun için ekstra kaynak ayırmanın zamanı geldi mi?" "Bu sorunu çözmek için kendi çabalarınız ne kadar etkili oldu?"

Koşul 4: Alıcı size güveniyor ve sizin sahip oldukları en iyi alternatif olduğunuza inanıyor mu? Şunlar gibi sorular sorun:"Başka hangi çözümlere bakıyorsunuz?" "Bu alandaki yeteneklerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?" "Bizim veya yaklaşımımız hakkında ne gibi endişeleriniz var?"

5

Görev Önemli Değil. Her Şey Önemli

Yıllarca sorunları çözmeye yardımcı olmak bana, etkili ve empatik bir şekilde dinlediğinizde bunun umursadığınızı gösterdiğini öğretti. Ve insanlar sizin umursadığınıza inanmadıkları sürece sizinle tam olarak etkileşime girmeyeceklerdir.

Life Health'in CEO'su Rick Haber ile oturuyorum. 2 milyar dolarlık bir sağlık şirketi. Bu bizim düzenli aylık koçluk toplantımız.

Life Health, büyük bir kâr amacı gütmeyen tıbbi merkezdir. Bölgedeki diğer tek hastane St. Frances'tir. Şehrin en zengin bölgesinde bulunan çok daha küçük bir hastanedir.

"St. Frances'i devralmak için yoğun bir yolculuk yapıyorum," diyor Haber. "Bölgedeki en büyük kardiyak programa ve birkaç düzine üst düzey kalp uzmanına sahipler. Onların kampımda olması gerekiyor. Boşluğumuzun olduğu tek alan burası. Gerekirse tüm hastaneyi devralırım."

"Nereden geldiğini görebiliyorum, Rick," diye cevaplıyorum. "Sen hırslı bir adamsın. Senin azmin ve ısrarın sayesinde, Life Health bu kasabada pazar lideri oldu. Bana," diye soruyorum, "Life Health'in misyonunun ne olduğunu hatırlatabilir misin?"

"Bu kolay. Bunu personelimle her zaman konuşuyorum. Hayati sağlık bakımı ve hastalık önleme konusunda en etkili programı sunmak ve mümkün olan en düşük maliyetle mevcut en şefkatli ve duyarlı tedavileri sunmak." Duraksayıp bunun içime sinmesini bekliyorum. Sonra Rick'e, "Bu devralma misyon beyanınızı nasıl ilerletir? Temel amacınızı?" diye soruyorum.

"Şey," diye başlıyor Rick. Sonra duraklıyor.

"Şey, ben de üzerine gidebileceğim bir fırsat gördüm. Bilirsin, oldukça agresif bir adamım." Kulaklarım dikleşiyor. "Sadece" kelimesini her duyduğumda bir alarm çalıyor. (Harry Emerson Fosdick'in, kendine sarılan bir insanın oldukça küçük bir paket oluşturduğunu söylediğini hatırlıyorum.)

"Söyle bana Rick, o görev beyanında St. Frances Hastanesi'nin kalp bakımını ele geçirmenin senin görevin olduğunu belirten yer neresi? Onları öldüreceksin. İş bittiğinde parçalanacaklar."

"Ne diyorsun?" diye soruyor.

"Söylemiyorum, soruyorum," diyorum ona.

Sonra konuşmayı bırakıyorum. Sessiz oluyorum. Bu bir Dünya Serisi sessizliği—ziyaretçi takım ilk vuruşta sekiz sayı attığında olan şey gibi.

Tekrar söylüyorum: "Rick, misyonunun ne olduğunu ve bu fikrin onu nasıl ilerleteceğini soruyorum. Bu, savunduğun şeyle tutarlı mı?"

Cevap vermek zorunda değil—yüzünden görebiliyorum. Rick, St. Frances'ten kardiyak programı devralmanın Life Health'in misyonunu yerine getirmekle hiçbir ilgisi olmadığını biliyor. Kardiyak program olmadan bile, pazardaki baskın güç olmaya devam edeceklerini biliyor.

"Rick," diye ekledim, "ikimiz de biliyoruz ki daha büyük daha iyi demek değildir; daha iyi daha iyidir."

> Misyon her şeydir. Sizin gerçek kuzeyinizdir. Birisi büyük bir hamle yaptığında—önemli bir karar—bunun kim olduğuyla tutarlı olup olmadığını kontrol edin. Şunu sorun:**"Bu, misyonunuzu ve hedeflerinizi nasıl ilerletecek?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Bu, misyonunuzu ve hedeflerinizi nasıl ilerletecek?

"Hedefler?"

Misyonumuz ve hedeflerimiz kesinlikle kim olduğumuzun ve kim olmak istediğimizin kalbinde yer alır. Bu hem kurumsal hem de kişisel düzeyde doğrudur. Yine de, sıklıkla onlardan uzaklaşırız. Günlük hayatlarımıza dalarız ve ağaçlar yüzünden ormanı gözden kaybederiz. Bunun nedeni, başarı, zenginlik, güç ve şöhret açlığımızı gideren şeylere çekilmenin çok insani olmasıdır. Ancak bunlar sıklıkla kalplerimizi ve ruhlarımızı beslemez.

Soru ne zaman kullanılır?

- Birinin temel misyonuyla uyuşmayan şeyler yaptığını gördüğünüzde.
- Birisi yeni bir yöne önemli miktarda zaman ve kaynak yatırma kararı aldığında.
- Diğer kişinin misyon ve hedeflerinin gerçekte ne olduğunu düşünmediğinden şüphelendiğinizde.

Sorunun alternatif versiyonları

- “Misyonunuzu ve hedeflerinizi bana hatırlatabilir
- misiniz?” “Bu, değerleriniz ve inançlarınızla tutarlı mı?”

Takip soruları

- "Neden veya neden olmasın?"
- "Misyonunuzu destekleyecek ve ayrıca değerlendirilmeye değer başka fikirler veya girişimler var mı?"

6

Mağaranızdan Çıkın

Bir düşünün. Özgürlüğünüz elinizden alındı. Artık güneşin sıcak parıltısını deneyimleyemiyorsunuz. Rahat eviniz gitti.

Bunun yerine, tamamen karanlık bir mağarada yaşıyorsunuz. Korkunç derecede nemli. Sıcaklık asla 55 derecenin üzerine çıkmıyor.

Bir an için bu fikri aklınızda tutun ve Coleridge'in "inançsızlığın gönüllü olarak askıya alınması" olarak adlandırdığı şeye katılın.

Bir düşünün. Hayatınız boyunca o mağaranın içinde zincirlenmişsiniz, iç duvara bakıyorsunuz. Arkanızda bir şenlik ateşi var. Işığını duvara yansıtıyor. Zincirler yüzünden dönüp ışığın kaynağına bakamıyorsunuz. Sadece önünüzdeki duvara bakabiliyorsunuz.

Günlerinizi arkanızdaki ateşin önünden geçen insanların ve nesnelerin duvara yansıttığı gölgeleri izleyerek geçiriyorsunuz. Gölgeler dans ediyor ve hareket ediyor. Bu gölgelere anlam yüklüyorsunuz. Hareketlerini yorumluyorsunuz. Onları kimin oluşturduğunu tahmin ediyorsunuz. Gölgeler, mağaranızın loş köşesinin dışındaki gerçekliği görmeye en çok yaklaştığınız anlar.

Bu gölgeleri görerek hayat hakkında hangi sonuçlara varıyorsunuz? Mağara duvarına yansıyan gerçekliğin sadece yansımalarını görebilirsiniz, gerçek şeyi değil. Algınızın ne kadar zayıf olduğunun farkında mısınız? Duvara zincirlenmişken dünyada olup bitenler hakkında ne kadar az şey anlıyorsunuz?

Garip, ürkütücü bir senaryo mu? Yoksa bu, etrafımızdaki hayata dair gerçek anlayışımızın ne kadar sınırlı olduğuna dair doğru bir metafor mu?

Antik Yunan filozofu Sokrates bunu "Mağara Alegorisi" olarak tanımlıyor. Bunu Platon'un*Diyaloglar*.*Diyaloglar*Platon ve eski hocası Sokrates arasındaki bir dizi konuşmadır. Sokrates, bir filozofun mağaradan serbest bırakılan ve artık gerçeği olduğu gibi görebilen bir mahkum gibi olduğunu söyler.

Bir anlamda, *güç soruları* etrafımızdaki gerçekliği, onun gölgeli temsilleri yerine görmemize yardımcı olan araçlarımızdır. Eşiniz çocuklarınızdan biriyle ilgili bir olayı anlatıyor. Bu açıklama nesnel mi? Bir iş arkadaşınız, hakkında çok fazla bilginiz olmayan bir alanda yatırım teklifi sunuyor. Değerlendirme ne kadar doğru?

Her iki durumda da aslında sadece gölgeleri görüyorsunuz; diğer kişinin ne olduğunu veya ne olacağını düşündüğüne dair filtrelenmiş ve önyargılı bir görüş alıyorsunuz.

Bizler özünde Sokrates'in alegorisindeki mağara duvarına zincirlenmiş mahkumlardan farklı değiliz. Hayatı filtreler aracılığıyla deneyimleriz.

Sokrates antik Yunan'da yaşadı. Güç soruları sormada ustaydı. Ders vermek yerine, öğrencilerine bir dizi düşündürücü soru sorarak öğretti. Bunlar aracılığıyla öğrencilerinin zihinlerini öğrenme sürecine dahil etti. Varsayımlarını açığa çıkardı. Yavaşça ama emin adımlarla sorunun özüne indi.

Sokrates bir derse "Erdem nedir?" veya "İyi nedir?" diye sorarak başlardı. Bu kelimeleri her zaman kullanırız. Ama bunların ne anlama geldiğini gerçekten biliyor muyuz? Günümüzde, dünyanın dört bir yanındaki birçok üniversite öğretimlerinde "Sokratik Yöntem"i kullanmaktadır; bunlardan en ünlülerinden biri Harvard Business School'dur.

Sokrates bu yöntemi çok açık bir şekilde özetlemiştir. Şöyle demiştir: "İnsan Mükemmelliğinin en yüksek biçimi, kendini ve başkalarını sorgulamaktır."

Sokrates, Atina toplumunun ve hükümetinin açık sözlü bir eleştirmeniydi. Sonunda yönetici sınıflara yönelik algılanan saldırıları nedeniyle ölüme mahkûm edildi. Mücadele etmeden bir bardak zehirli baldıran otu içti. Bu yavaş yavaş kalbine ulaştı ve öldü, tarihin en büyük filozoflarından biri olarak kalıcı itibarını geride bıraktı.

Sokrates şüphesiz ki hayatını, sıkça alıntılanan şu sözüne uygun olarak yaşamıştır: "Sorgulanmamış hayat yaşamaya değmez."

Sokrates yöntemini günlük işinizde ve kişisel yaşamınızda büyük bir etkiyle kullanabilirsiniz. Daha Sokrates benzeri nasıl olabilirsiniz? Öncelikle ifadeler, iddialar veya emirler yerine sorularla başlayın.

Şu örnekleri düşünün:

Yerine: “Müşteri hizmetlerimizi iyileştirmemiz gerekiyor!”

Denemek:""Bugün müşteri hizmetleri seviyemizi nasıl değerlendiriyorsunuz?" veya "Hizmetimiz müşteri sadakatimizi nasıl etkiliyor?"

Yerine: "Biliyorsun, eğer bu yaz iş bulamazsan sana harçlık vermeyeceğiz."

Denemek:"Bu yaz yapmak istediklerin için ne gibi fikirlerin var?" veya "İş arayışının nasıl gittiğini duymak istiyorum. Neler araştırıyorsun?"

Yerine: "Öfkenizden bıktım."

Denemek:"Öfkelendiğinizde bunun size en yakın olan insanlarla olan ilişkilerinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?"

İkincisi, sor*esas*Herkesin hafife aldığı şeylerle ilgili sorular; belki de başkalarını şaşırtacak sorular.

Örneğin, iş yerinde biri "Daha fazla inovasyona ihtiyacımız var." diyor. "İnovasyonun sizin için ne anlama geldiğini açıklayabilir misiniz?" diye sorun. Daha fazla ekip çalışması çağrısı olduğunda, "Ne yaparsınız?" diye sorun.*Sen*"Takım çalışması" derken neyi kastediyorsunuz?"

Daha fazla iş-yaşam dengesi istediğini söyleyen bir arkadaşınızla birliktesiniz. Bu arkadaşınıza "Sizin için iş-yaşam dengesi nedir?" diye sorun. Birisi "Ona güvenmiyorum" der. Siz de "Neden olmasın?*güven*Bu durumda senin için ne ifade ediyor?"

Bu tür sorular, başkalarını meşgul eden ve düşündüren derin, ödüllendirici sohbetlerle sonuçlanacaktır. Bilge bir çoban olarak ün kazanacaksınız; insanlara kendi görüşlerinizi empoze etmek yerine onları nazikçe doğru yöne yönlendiren bir lider.

> Sokratik zihniyeti benimseyin ve mağaranızdan çıkın! Varsayımları sorgulayın. Başkalarının hafife aldığı kelimelerin tanımlarını sorgulayın. Soruları kullanarak etrafınızdakileri canlandırıcı bir öğrenme ve keşif yolculuğuna çıkarın.

Sokratik Kullanımına Yönelik Öneriler

Yaklaşmak

Sokrates zihniyetini benimsediğinizde, neredeyse her sohbete farklı yaklaşırsınız. İşte bu zihniyeti anlamanıza yardımcı olacak bir karşıtlık:

Yerine:	**Sen:**
Anlatmak	Düşündürücü sorular sorun
Uzman olmak	Başkalarını uzmanlıklarına katkıda bulunmaya davet edin

Yerine:	Sen:
Bilgiyi kontrol etmek	Başkalarının deneyimlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olun
Anlam varsaymak	Kelimelerin anlamını sor
Zorunlu çözümler	Başkalarından çözüm isteyin
Ne kadar akıllı olduğunu gösteriyor*Sen*	Başkalarına ne kadar akıllı olduğunu göster*Onlar*
Analiz ediliyor	Sentezleyin ve büyük resme bakın

> “İnsan hayatında hiçbir şeyin istikrarlı olmadığını unutmayın; bu nedenle refahta aşırı sevinçten, sıkıntıda aşırı depresyondan kaçının.
>
> *”—Sokrates, MÖ 469–399*

7

Başlangıçtan Başla

"Jay parayı ödünç almak zorundaydı. Katkıda bulunabileceğim tek bir kuruşum bile yoktu."

Rich DeVos ile Michigan, Grand Rapids'teki en lüks restoran olan 1913'te öğle yemeği yiyorum. New York'taki her şeyle rekabet edebilir. Rich en sevdiği öğle yemeğini yiyor, bir kase chili. Aslında iki kase chili.

Harika bir hizmet alıyoruz ve şaşırmıyorum. Rich restoranın sahibi. Aslında, otelin ve içindeki restoranın sahibi. Ayrıca caddenin karşısındaki Marriott'un ve Grand Rapids şehir merkezindeki birkaç blok ötedeki otelin de sahibi.

Tanıdığım en sıra dışı adamlardan biri. Mütevazı. Cömert. Kükreyen bir vatansever. Ve sizi sandalyenizden fırlatan, alkışlayan ve tezahürat eden motive edici bir konuşmacı.

O bir ilham. Hayatı uzun bir yaratım ve kutlamadır.

Ah, bir şey daha. Forbes onun net değerini birkaç milyar dolar olarak listeledi. Bu bir "B."

Rich, lise arkadaşı ve ordu arkadaşı Jay Van Andel ile birlikte Amway'in kurucu ortağıdır. Mistik bir bağdı. İkisi de emekli olduktan sonra bile her gün birbirleriyle iletişim halindeydiler.

Bugün şirket 20 milyar dolarlık bir operasyondur. Dünya çapında 80 ülkede 3 milyon Amway distribütörü bulunmaktadır.

İlham vermekten bahsetmişken. Bir keresinde onu coşkulu bir 30 dakikalık sunum yaparken dinledim. Hemen orada Amway temsilcisi olmak istedim! Rich'in en çok gurur duyduğu şey, çok sayıda erkek ve kadını milyoner yapmış olması. Yüzlercesi olduğunu söylüyor.

"Rich," diyorum ona, "yaptığın şeyin büyüleyici bir hikayesi. Bana anlat, nasıl başladın?"

"Baştan başla," dedi Kalpler Kralı Alice'e, "ve sonuna gelene kadar devam et."

Aşağıda anlatılanlar masal gibi görünse de, tamamı gerçektir.

"Jay ve benim üniversiteye gidecek vaktimiz yoktu. Girişimci olmak istiyorduk. Ancak o zamanlar kelimenin ne anlama geldiğini bildiğimizden emin değilim.

"Ordudan ayrıldık ve birlikte ve kendimiz için iş yapmak istediğimizi biliyoruz. Bunun Amerikan rüyası olduğuna ikna olduk.

"Biz charter uçak işine başladık. Ama bu hiç işe yaramıyor. Peki, sırada ne var diye merak ettik."

(Deneyimlerden ders çıkardığımızı ve hataların insana deneyim kazandırdığını hatırladım. Winston Churchill, başarının, coşkunuzu kaybetmeden bir başarısızlıktan diğerine geçmek olduğunu söylemişti.)

"Kiralık uçak kazasının hemen ardından Jay, Nutrilite'ı duyar. Bu bir gıda güçlendiricidir. Biraz araştırma yaparız. Distribütör olabileceğimizi öğreniriz.

"Bu yüzden bir satış kiti ve numuneler satın almak isteyerek başladık. Bu 50 dolara mal olacak. Ama aramızda o kadar para yok. Jay bizi işe sokmak için 50 dolar borç almak zorunda. Bir kuruş bile katkıda bulunacak kadar param yoktu.

"Yıllar geçtikçe iş gerçekten büyüdü. Jay ve ben sonunda
Bizim için çalışan 5.000 Nutrilite distribütörü. Daha geniş bir ürün yelpazesi istiyoruz. 1959'da American Way Association'ı kurduk. Daha sonra adı Amway olarak değiştirildi. Bizim gibi kimse yoktu."

Rich, Amway'in büyümesinden bahsetmeye devam ediyor. Sadece bir dağıtım şirketinden daha fazlası haline geldi. Bir yaşam biçimiydi, motivasyon ve sıkı çalışmayla herkesin geçmişi ne olursa olsun başarılı olabileceği bir organizasyondu.

Rich ve ben öğle yemeği masasında yaklaşık üç saat geçiriyoruz. Ancak şirketinin nasıl başladığı gerçek hikaye. Rich'e ilk sorduğum sorunun beni harikulade, keşfedilmemiş yolculuklara çıkardığını düşünüyorum: "Nasıl başladın?"

Aynı soruyu (Nasıl başladınız?) Mary Kay Cosmetics'in kurucusu Mary Kay Ash'e soruyorum. Onun hikayesi ne kadar da ilginç—bekar bir anneydi ve küçük oğlunu geçindirmenin bir yolunu hemen bulmak zorundaydı.

Ve Cal Turner, Jr. (Dollar General) ilk olarak bir çift bloomer satarak işe başladı. (Evet—bloomers!) Düzinelerce ve düzinelerce başka

işte böyle hikayeler.

Rich DeVos'a gelince, o Tanrı'nın orijinallerinden biri olarak doğmuştur. Kurumsal yaşamın kurallarında, mutluluk için elverişlidir.

"Nasıl başladın?" sorusu en ünlü, güçlü veya zengin kişinin bile karşı koyamayacağı bir sorudur. Ancak bunu yol boyunca karşılaştığınız herhangi biriyle deneyin; bu aynı zamanda bir arkadaş, meslektaş veya yabancı için de bir sorudur. Ortaya çıkan hikayeler şaşırtıcı derecede heyecan verici olacak.

Kalplerin Kralı'nın sözünü takip edin. Baştan başlayın. "Nasıl başladınız" sizi, altın külçe sohbet ve bilginin sizin için hazır olduğu harikulade bir yola götürecektir.

> Birisiyle gerçek anlamda etkileşime girebilir, onu dışarı çıkarabilir ve ona sorarak hikayesini öğrenebilirsiniz.**""Nasıl başladınız?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Nasıl başladınız?"

Sorabileceğiniz tüm sorular arasında, bu sorunun en güzel yanı hem size hem de anlatana getirdiği neşe, tutku ve ilhamdır.*Nasıl başladınız?*çok sayıda muhteşem hikaye sunar. Her biri değerlidir, neşeyle doludur (ve zaman zaman yol boyunca kalp kırıklığı). Ve çoğu zaman değerli kahkahalarla.

Bu soruyu sorduğunuzda, hayatı şakacı bir merakla yaşayan erkekler ve kadınlar bulacaksınız. Her şeyi riske atmaya, zar atmaya isteklidirler. Risk almaktan korkmazlar çünkü meyvenin orada olduğunu bilirler.

"Nasıl başladın?" diye sorduğunuzda, sıradan olanı sıra dışı olarak tanımaya da yardımcı olursunuz. Her arkadaşınızın, meslektaşınızın veya hatta yabancının onlar için değerli bir hikayesi vardır. Mesleğini nasıl seçtikleri. Eşleriyle nasıl tanıştıkları. Los Angeles'a yaptıkları ve sonunda yerleştikleri o tesadüfi yolculuk. Bu hikayeler paylaşıldığında, bir bağ kurulur.

Soru ne zaman kullanılır?

- Herhangi bir zamanda, birisini kariyerine veya hayatının herhangi bir bölümüne nasıl başladığını paylaşmaya davet edebilirsiniz.

Sorunun alternatif versiyonları

- *Bir çiftin*: "Siz ikiniz nasıl tanıştınız ve nasıl bir araya geldiniz?"
- *Bir sanatçının veya müzisyenin*: "Sana bunu kim öğretti? Zanaatını nasıl
- öğrendin?" *Herhangi birinin*: "Nerede büyüdün? Ve nasıl oldu da . . . .'a geldin?"

Takip soruları

- "O zaman bunu yapmaya nasıl karar verdin?"
- "Öğrenmen gereken en zor ders neydi?"
- "Eğer bu gerçekleşseydi... sence ne olurdu?"

8

Baştan Başla

"Sadece içmiyorsun," diyor. "İçine çekiyorsun." Gülümsemiyor.

Allan Favort ile mezun olduğu okula yapacağı bağış hakkında konuşuyorum. Bana anlattığı her şeyden ve geçmişteki bağışlarından, üniversitesine karşı büyük bir tutkusu olduğunu biliyorum. Ayrıca büyük bir bağışta bulunacak yüksek mali kapasiteye sahip olduğunu da biliyorum. Ve o da benim bildiğimi biliyor!

Mezun olduğu okula olan bağlılığından o kadar emin olduğum için, tartışmamıza girmek için hiç vakit kaybetmiyorum. Onu selamlıyorum ve hemen konuya giriyorum.

"Allan, üniversiteyi ne kadar sevdiğini biliyorum. Mezun olduğun Mühendislik Fakültesi'ne bir milyon dolar bağışlamanı istiyorum. Fakülteye bağlı olduğunu biliyorum ve son yıllık bağışların oraya gidiyor."

İşte o zaman beni durdurdu. Beyzbol eldiveni kadar büyük bir el yüzümdeydi.

"Buraya dalıp gidiyorsun ve öylece benden bir milyon dolar istiyorsun. Ve Mühendislik Fakültesiyle ilgileneceğimi varsayıyorsun."

Cherokee Kızılderilileri savaşa girmeden önce kullandıkları bir söz vardı: "Ölmek için güzel bir gün." Ben de öyle hissediyorum. Aslında, savaşın bittiğine ve bir sedyeyle götürüldüğüme inanıyorum. Allan'a bakıyorum ve derin bir nefes alıyorum.

"Bunu gerçekten yaptığımı inanamıyorum, Allan." (Ne düşünüyordum? İlişki kurmak için zaman ayırman gerektiğini biliyorum. Ve sonra bir kelebeğin konması kadar ince bir şekilde, doğru motivasyonları bulmak için keşfetmeye başlayabilirsin.) "Utanıyorum, Allan. Seni o kadar iyi tanıdığımı sanıyordum ki, hemen içeri daldım. Düşüncesizliğim için çok üzgünüm. Beni affet."

Sonra evrak çantamı ve paltomu alıp çıkıyorum. Veda bile etmiyorum. Sadece kapıyı kapatıp çıkıyorum.

Yaklaşık 20 saniye sonra kapıyı çalıyorum. Kapıyı hafifçe aralıyorum.

"Merhaba, Allan. Birkaç dakikalığına içeri girebilir miyim? Seninle konuşacağım çok özel bir şey var. Üniversiteyle ilgili. Sanırım bunu çok heyecan verici bulacaksın." "Ve bu arada, baştan başlamamıza izin verir misin?" diye ekliyorum. Allan gülümsüyor ve konuşmadan başını sallıyor.

Sonra başlangıçta yapmam gerekeni yapıyorum. Sohbet ediyorum, gözlemliyorum ve sorular sormaya başlıyorum. En önemlisi, Allan'ı konuşmaya teşvik ediyorum. Anahtarı kilide sokmaya gizlice çalışıyorum.

Duyduğum şu. Biraz kurnazca araştırdıktan sonra Allan'ın Mühendislik Fakültesi'ne bağış yapmakla hiç ilgilenmediği ortaya çıktı. Üniversitedeki tiyatro programıyla ilgileniyor.

Bana şöyle diyor: "Sanırım bunu eşimden başka kimse bilmiyor ama üniversiteye girdiğimde drama bölümündeydim. Oyuncu olmak istiyordum. Neyse ki mühendisliğe geçtim ve dünya çok kötü bir oyuncuya sahip olmaktan kurtuldu.

"Eğer bir hediye vereceksem, ve bunu yapacağımı söylemiyorum, sen aniden çekip gitmeden önce benden istediğin o çılgın miktardaki para hakkında biraz daha konuşmaktan mutluluk duyarım."

Konuşuyoruz, konuşuyoruz.

Son olarak, "Bahsettiğimiz tiyatro programını biliyor musun? (Aslında, tüm konuşmayı o yaptı. Ben de arada sırada bir soru ekliyorum.) Sanırım bana birkaç yıl daha verirseniz, muhtemelen bir milyon dolarlık bir bağışta bulunabilirim."

Mezmurlar okuyorum.

> Garip gelebilir, ancak sıfırdan bir sohbeti yeniden başlatmak cesur ve yürekli bir stratejidir. İş yerindeki biriyle veya evdeki bir aile üyesiyle olabilir. Yanlış bir başlangıç yaptığınızda, şunu sorun:**""Baştan başlamamızın bir sakıncası var mı?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Baştan başlamamızın bir sakıncası var mı?"

Soru sormadan ve araştırmadan bir talebe hemen atlamamaya dikkat edin. Bu, yüzme bilmeyen birini derin sulara itmeye benzer. Nefes almak için sudan çıkmayabilirler. Ve sizi de beraberinde götürebilirler.

İnsanlar affedicidir. Sizinle harika bir sohbet etmek isterler. "Baştan başlamamıza izin verir misiniz?" diye sormak diğer kişiyi silahsızlandırır ve gülümsetir.

Gülümsemek yeni bir başlangıcın yolunu açacaktır.

Soru ne zaman kullanılır?

- Bir konuşma çok kötü başladığında.
- Bir arkadaşınızla veya aile üyenizle verimsiz, duygusal açıdan yoğun bir tartışmaya girerseniz.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Yanlış bir başlangıç yaptım. Tekrar başlamamı ister misin? Bunu adaletli yapmadım."
- "Bundan geri adım atabilir miyiz?*gerekir*"Ne hakkında konuşuyoruz?"

Takip soruları

- "Teşekkür ederim. Sana bir soru sormamda sakınca var mı?"
- "Baştan başlamak istememin sebebi ayağımı ağzıma sokmam. Bir kez daha deneyebilir miyim?"

9

Eğer Sen Her Şeyin Üstesinden Gelebilirsin Nedenini Anlayın

İş tanımını tekrar okudum. Aman Tanrım!*Bunları nereden uyduruyorlar?*?

Manhattan'daki en yüksek binalardan birinin tepesinde, büyük bir konferans masasında oturuyorum. Grubu yeniden toplamak üzereyim. Benimle birlikte dünyanın en deneyimli 18 bankacısı oturuyor. Küresel bir finans devi için kıdemli hesap yöneticileri arasındalar.

Büyük kredi olanakları ayarlayabilirler. Dönüşümsel bir devralma için finansman sağlayabilirler. Milyarlarca doları saniyeler içinde dünyanın dört bir yanına taşıyabilirler. Bankanın gelirleri, kârları ve hisse senedi fiyatı büyük ölçüde bu seçkin birey grubunun performansına bağlıdır.

Ancak hayal kırıklığına uğramış durumdalar. İç bürokrasi tarafından engelleniyorlar. Sermayeden daha fazla getiri isteyen hissedarlar tarafından baskı altına alınıyorlar. Her hareketlerini kaydeden ölçüm sistemleri tarafından izleniyorlar. İlişkilerde uzun vadeli yatırımı zorlaştıran metriklerle kuşatılmış durumdalar.

Onlara rollerini yeniden tanımlamaları ve ürün odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı bir yaklaşım geliştirmeleri konusunda yardımcı oluyorum. Bu güçlü yöneticiler, müşteri odaklı yeni bir çağın öncüleri olarak görülüyor.

Misyonlarını şık bir PowerPoint slaydının en üstüne koydular. Başlıkta "Misyonumuz" yazıyor. Şunlar gibi birçok zarif kelime içeriyor: *maksimize etmek*,*hizalamak*,*sinerji yaratmak*,*karlı*, Ve*çok yönlü*. Ancak tanımlanan görev müşteri odaklı gelmiyor. Hayır, Şükran Günü'nde hindi "önce" olduğu kadar "önce müşteri" geliyor. Basitçe söylemek gerekirse, şöyle bir şey:

Misyonumuz, bankanın tüm hizmetlerini mümkün olduğunca sık bir şekilde kilit müşterilerimize satmaktır..

İlham verici veya ayırt edici değil.

Bu durum, 18 kişilik süper bankacı grubunun müşterilerine hizmet etme konusunda duydukları gerçek coşkuyla ve her zaman müşterilerinin çıkarlarını ön planda tutan güvenilir danışmanlar olarak hareket etmeleriyle çelişiyor.

"İnsanlar sorduğunda*Nasıl*'Onlara, "meşgul kalıyorlar ve her zaman bir işleri oluyor. İyi yöneticiler oluyorlar. Ama sorarlarsa*Neden*bundan daha fazlası olurlar. Sadece yönetmekle kalmayıp, liderlik etmeye başlarlar."

Seyircilerime dönüyorum. "Başlayalım mı?" Başlar sallanıyor.

"Göreviniz ve rolünüz hakkında konuşalım. Bir sorum var:*Neden yaptığını yapıyorsun?*?"

Bekliyorum. Soruyu tekrarlamıyorum veya ne demek istediğimi açıklamıyorum. Anlamı onlar için açık.

Oda sessizleşiyor.

Sonra, yavaşça, başlar sallanmaya başlar. Birçoğu bilmiş bir şekilde gülümsemeye başlar.

"Bu güzel bir soru" diyor içlerinden biri.

Odanın etrafına bakıyorum. Yavaş yavaş baraj patlıyor. Masanın etrafında dolaşıyoruz. Tek tek rollerinin ne kadar önemli olduğundan coşkuyla bahsetmeye başlıyorlar. Müşterilerinin işlerini büyütmelerine ve kariyerlerinde başarılı olmalarına nasıl yardımcı olmayı sevdiklerinden bahsediyorlar.

"Bunu yapıyorum çünkü müşterilerim için çok büyük bir fark yaratıyorum," diyor biri.

"Etki yaratmayı seviyorum," diyor bir diğeri.

"Bu bankadaki en iyi iş. En zoru, ama aynı zamanda en iyisi."

"Kendimi bir uçak gemisinin güvertesindeymişim gibi hissediyorum, ufku tarayarak yardım etme fırsatı olup olmadığını anlamaya çalışıyorum."

"Müşterilerim için her şeyi bir araya getiriyorum."

"İlişkinin tamamından nihai olarak ben sorumluyum ve bunu gerçekleştiriyorum."

"Müşterilerimle kurduğum derin, kişisel ilişkileri seviyorum."

Gülümsedim. Oda, onların tutkusuyla aydınlandı.*Neden*işlerinin. Enerjileri elle tutulur. Şimdi küresel organizasyonlarının bürokratik engellerini aşmalarına neyin izin verdiğini görüyorum. Friederich Nietzsche'nin şu sözü aklıma geliyor: "Bir*Neden*yaşamak neredeyse her şeye dayanabilir *Nasıl*."

Machine Translated by Google

Yirmi dakika sonra yeni misyonlarının temel unsurlarına sahibiz. Bu, daha fazla ürün satmaya ve "üstün getiriler" elde etmeye dayalı bir misyon değil. Hayır, müşterilerin en önemli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaya dayalı bir misyon. Kuruluşlarının benzersiz güçlü yanlarını kullanmaya dayalı. Motive edici ve ayırt edici.

Odadaki ruh hali değişir. Dahili toplantıların ve bitmeyen raporların ölü eli bir kenara itilir. Onun yerine heyecan ve gerçek işe duyulan tutku gelir.

Bir kurumsal rolü tanımlamaya çalışırken, bir amaç ve gurur duygusunu yeniden canlandırmaya çalışırken veya sadece insanların neyin ilgisini çektiğini anlamaya çalışırken kendinize şunu sorun: "Neden yaptığınız şeyi yapıyorsunuz?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Neden yaptığınızı yapıyorsunuz?"

Birçok farklı sebepten dolayı bir şeyler yaparız. Ancak bu sebeplerin önüne "gerekir" kelimesini koyduğunuzda, tüm zevk ve heyecanın kısa sürede tükeneceğinden emin olabilirsiniz. Should kelimesiyle ilişkilendirilmiş bir tutku bulamazsınız . Should kelimesi kimseyi heyecanlandırmaz .

Buna karşılık, birinin işinin ve eylemlerinin gerçek nedenini ortaya çıkardığınızda , Tutkuyu, enerjiyi ve heyecanı bulun.

Soru ne zaman kullanılır?

- Diğer kişiyi neyin motive ettiğini ve yönlendirdiğini anlamak istediğinizde.
- Diğer insanların meslekleri hakkında yeniden enerji kazanmalarına yardımcı olmak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "İşinizin/yaptığınız şeyin en heyecan verici kısımları nelerdir? Neden?"
- "Profesyonel hayatınızda en çok neye tutkulusunuz? Kişisel hayatınıza mı? Neden?"

Takip soruları

- "Bu konuda neden bu kadar tutkulusunuz?"
- "Memnuniyetinizin önünde ne duruyor?"
- "Bunu daha da ödüllendirici hale getirecek şey ne olabilir?"

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

10

Sessiz Bir An

Mısır koçanı piposu içen birini tanıyor musunuz? Sanmıyordum. Mısır koçanı piposunun ne olduğunu biliyor musunuz? Sanmıyordum.

Peki... Alan G. Hassenfeld mısır koçanı piposu içiyor, Ve bunun sebebi daha iyisini karşılayamaması değil. Ama pipo, Alan'ı sıra dışı kılan tek şey değil. Birkaç dakika içinde, bu kurumsal lider, hayırsever ve dünya gezgini hakkında daha fazla şey öğreneceksiniz.

Rhode Island'ın eski valisi Bruce Sundlun bir gün bana, "Alan eyaletteki en etkili kişi, en güçlü ve en etkili liderlerimizden biri" demişti. Mesele sadece Alan'ın o zamanlar eyaletteki en büyük işverenin CEO'su olması değildi, her ne kadar bu da bir etken olsa da.

Vali, "O bir ilham kaynağı," diyor. "Örnek olarak liderlik ediyor. Eyalet ve Tapınağı için iyi olan düzinelerce aktiviteye katılıyor."

Alan, 41 yaşındayken ailesinin şirketi olan Hasbro'nun CEO'su olur.
dedesi tarafından kurulmuştur. Şirket oyuncak ve oyunlar üretmektedir.

Hasbro, Alan'ın liderliğinde hızla büyüyor. Şu anda yıllık 4 milyar dolarlık geliri var (bu çok sayıda oyuncak ve oyun demek) ve pazarlarının devleri. Fortune dergisi, onu ülkenin en iyi yüz şirketinden biri olarak adlandırdı.

Alan birkaç yıl önce Hasbro'daki aktif katılımını bıraktı. Yönetim Kurulu Başkanı olarak kalmaya devam ediyor. Şirketin misyonundan etkilendim: Başarmaya Kararlıyız. Alan da bu ilkeye göre yaşıyor.

Onunla birçok kez birlikte oldum. Yazdığım bu özel akşamda Manhattan'daki Harvard Club'da keyifli bir akşam yemeği yiyoruz.
Konuşuyoruz, konuşuyoruz.

"Hasbro, sizin görev süreniz boyunca kazancını iki katından fazla artırdı, Alan. CEO olarak, zor durumlarla ve sorunlarla nasıl başa çıktınız?"

Machine Translated by Google

"Bir sözüm var," diyor bana. "Benim felsefem şu: 'Sorunlar dondurma külahı gibidir. Onları yalamazsanız, ortalığı dağıtırlar.'" (Bunu kendi sözlerimden biriyle eşleştiriyorum: Kazananlar çay poşetleri gibidir; sıcak suya girene kadar gerçek güçlerini asla göremezsiniz.)

Bana bir düzine daha atasözü ısmarlıyor. Muhteşem bir eğlence.

"Hayatta muazzam bir başarı elde ettin," diyorum Alan'a. "Ülke çapında tanınmış bir kurumsal lider. Yerel ve ulusal Yahudi topluluğunda büyük saygı gören bir hareket ettirici. Rhode Island'daki en önemli sözcülerden biri. Bunlara yarım düzine fahri doktora da ekle. Hayatında sana en büyük tatmini veren şey ne oldu? "

Alan'a daha önce hiç sormadığım bir soruydu. Onun kadar kolaycı biri olsa bile, cevap vermeden önce soruyu düşünmek için biraz zaman ayırması gerekeceğinden emindim. Ama durum böyle değil.

"Benim için en tatmin edici şeyin ne olduğu çok açık," diyor Alan bana. "Hasbro Çocuk Hastanesi (Providence'da). Ailem hastane için parayı sağladı. Yardım ettiğimiz çocukları gördüğünüzde ve minnettar ebeveynlerden bazılarıyla konuştuğunuzda, hayatımda yaptığım diğer her şey onun yanında sönük kalıyor.

"En çok neyi sevdiğimi biliyor musun? Noel zamanında her odayı bir hediyeyle ziyaret ederim. Bundan daha önemli ne olabilir? Sana daha büyük bir neşe verebilecek ne olabilir?" Alan neşeli ve derinden kazınmış bir ruhla konuşuyor.

Soru, bana Harvard'daki Liderlik Bursu Programı'na ve ayrıca Smithfield, Rhode Island'daki Bryant Üniversitesi'ne sponsorluğundan bahsetmesine yol açıyor. Alan ayrıca Sudan, Haiti, Afganistan, Tayland ve İsrail'de temiz su temini ve yoksulluğun ortadan kaldırılmasına yardımcı olmak için önemli fonlar sağlıyor.

Alan kutsanmış olanlardandır. Hayatın gövdesini ele geçirmiş gibi görünüyor. Başkalarına daha fazla hayal kurmaları, daha fazla öğrenmeleri, daha fazla şey yapmaları ve daha fazlası olmaları için ilham vermeye kendini adamıştır.

Basit sorumdan sonra konuşmaya devam ediyor. Çok şey öğreniyorum. Rusçada bir kelime var, shamanstuo— büyüleyicilik niteliği.

Sonra, inanılmaz bir şey oluyor. Hepsi benim sorumun sonucu. Bana gizlilik yemini ettiriyor.

"Sana bir şey söylemek istiyorum," diyor. "Ama bunun en katı gizlilik içinde tutulması gerekiyor. Muhtemelen önümüzdeki birkaç hafta içinde duyuracağız.

Machine Translated by Google

Şimdilik bunu sadece birkaç kişi biliyor, bir de sen biliyorsun.”

Daha da yaklaşıyor, neredeyse fısıldıyor. Kimsenin olmadığından emin oluyor. konuşmamızı duyuyordu.

"Manhattan'daki bir projeye yaklaşık 100 milyon dolar tutarında bir bağışta bulunuyoruz. Şehri ve belki de ülkeyi tamamen kasıp kavuracak. Şehrin en heyecan verici ve en çok ihtiyaç duyulan programlarından biri.
Bunu düşünmek bile tüylerimi ürpertiyor."

Alan'a ilk başta "Hayatında sana en büyük tatmini ne verdi?" diye sorduğumu hatırlayabilirsiniz. Bu erken soru, Alan'ın hayatında daha önce bilmediğim tamamen yeni bir alanı açıyor. Bir ana damara giden bir damar. Ve bu kadar ilgi çekici bir soru olduğu için, başka türlü haberdar olamayacağım gizli bir sohbet de sağlıyor.

Bu soruyu arkadaşlarınız, meslektaşlarınız ve ailenizle deneyin. Onlara, Hayatınızda size en büyük tatmini ne verdi diye sorun. Sonra arkanıza yaslanın. Sadece dinleyin. Sohbet dolu bir hazine sandığı keşfedeceksiniz.

mücevherler.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Hayatınızda size en büyük tatmini veren şey nedir?"

Doyum duygusu, başarı veya mutluluk hissinden farklıdır.
Doyum, umutlarınızı ve hayallerinizi gerçekleştirmekten gelir. Tamamlanmışlık veya bütünlük durumunu yansıtır. Derin bir tatmin duygusuna sahip olduğunuz zamandır.

Birine onu neyin tatmin ettiğini sorduğunuzda, bu, o kişi için her zaman çok özel olan bir şeyi keşfetmenin kapısını açar. Rahat bir yemek paylaşmak veya birlikte samimi bir akşam geçirmek gibi güçlü bir bağ yaratır.

Soru ne zaman kullanılır?

- İşyerinde veya profesyonel bir ortamda biriyle daha kişisel bir bağ kurmak.
- Arkadaşlarınızı veya ailenizi daha yakından tanımak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Hayatınızda size en büyük tatmin duygusunu veren şey nedir?"

Machine Translated by Google

- "Şimdiye kadar yaşadığınız en tatmin edici . . . (ilişki, deneyim, iş, vb.) şey nedir?"
- "Hayatınızda sizi en çok etkileyen deneyim hangisiydi?"

Takip soruları:

- "Bunun hakkında daha fazla şey söyle. Bunda özellikle tatmin edici olan neydi?"
- "Seni derinden tatmin eden başka bir şey var mı?"

Machine Translated by Google

11

Yapabildiğiniz En İyisi Bu mu?

1983'ün sonları. Apple Computer, Macintosh'u duyurmak üzere. Yenilikçi özellikleri—elinizle hareket ettirdiğiniz bir fare, grafik kullanıcı arayüzü ve daha fazlası—önümüzdeki on yıllar boyunca kişisel bilgisayarların dünyasını şekillendirecek.

Sahneyi şöyle hazırlayayım.

Steve Jobs yeni, yenilikçi ürünlerini kükreyen bir medya sıçramasıyla tanıtmayı severdi. Hiç kimse onun drama duygusuyla rekabet edemezdi—davulların sesi, trompetlerin yeni bir günü haber vermesi.

Şimdi sizden 1984'teki Super Bowl XVIII'i düşünmenizi istiyorum. Çok az kişi bunu düşünecektir. kimin oynadığını hatırla. Daha azı, skor.

Ama onu gören hiç kimse Apple reklamını unutamaz. Eşofmanlı bir kadın drone benzeri insanlarla dolu bir salona doğru koşar. Otoriter bir diktatörün konuşan kafasını gösteren dev bir sinema ekranına bir balyoz fırlatır. O reklam artık neredeyse yirmi yıllık. Her türlü ödülü kazandı. Videosu kült bir şey haline geldi ve hala bir vızıltı yaratıyor.

Apple merkezinde, lansmana ve reklama kadar geçen aylarda, personel çılgın bir tempoda çalışıyor. Uykusuz geceler.
Çalışma masasında öğle yemekleri. Steve Jobs koridorlarda amansızca dolaşıyor.

"Daha iyi hale getirin. Daha da iyi hale getirin," diye nasihat ediyor Jobs ürün geliştiricilerine.

Jobs her zaman her Apple ürününün olağanüstü olmasını talep etti. "Çılgınca harika" ürünler üretme konusundaki hevesi, Apple CEO'su olarak geçirdiği iki uzun dönem boyunca güçlü ve amansız bir güçtü. Olağanüstü bir şekilde, sadece bir değil beş sektörde devrim yarattı: masaüstü bilgisayar, müzik, cep telefonları, perakendecilik ve hatta çizgi film animasyonu (Pixar aracılığıyla).

Bir gün ne olduğunu anlatayım. Macintosh'un baş mühendisinin ofisini ziyaret etti. "Başlat," dedi ona.

Machine Translated by Google

Mühendisin masasında duran, yakında devrim yaratacak yeni masaüstü bilgisayarının çalışma modeli.

Başlatılması birkaç dakika sürer. Bunun nedeni, kendi testini yapması gerektiğidir. belleği çalıştırın, işletim sistemini başlatın ve diğer başlatma görevlerini gerçekleştirin.

Jobs ona "Daha hızlı açılmasını sağlaman lazım," diyor. Uzaklaşıyor.

Haftalar sonra, bilgisayarın verimliliğini artırmak için yorulmadan çalışan mühendis, Jobs'a önyükleme süresini nasıl biraz azalttıklarını gururla gösterir.

Jobs ona "Yapabileceğin en iyi şey bu mu?" diye sorar. Arkasını döner ve sertçe ayrılır.

Uykusuz geçen birçok geceden sonra, Macintosh ekibi birkaç saniye daha kısaltmayı başarır. Jobs ile tekrar görüştüklerinde, o hala tatmin olmamıştır.
Ama onları daha fazla azarlamak yerine, sadece gözlerinde uzak bir bakışla prototipe bakıyor. Düşüncelere dalmış durumda. Mühendis önyükleme süresini daha da iyileştirebilecekleri birkaç yolu açıklamaya başladığında, Jobs sözünü kesiyor.

"Bunun üzerinde düşünüyordum," diyor heyecanla yükselen sesiyle.
"Macintosh'u kaç kişi kullanacak? Bir milyon mu? Hayır, birkaç yıl içinde, bahse girerim ki 5 milyon kişi Macintosh'larını günde en az bir kez başlatacak. Peki, diyelim ki önyükleme süresinden 10 saniye kısaltabilirsiniz.
Bunu 5 milyon kullanıcıyla çarpın ve bu her gün 50 milyon saniye eder. Bir yıl boyunca bu onlarca ömür demektir. Yani 10 saniye daha hızlı başlatırsanız en azından bir düzine hayat kurtarmış olursunuz.”

Jobs, "Bu yüzden 10 saniye daha kesmeye değer!" diyerek sözlerini tamamlıyor.

Bunun mümkün olduğunu düşünmüyorlar. Ancak Macintosh mühendisleri, Job'un insanlığı milyarlarca saniye israfından kurtarma konusundaki ateşli arzusundan ilham alıyorlar - hayır, motive oluyorlar. Kendilerini bu çabaya yeniden adıyorlar ve birkaç gün içinde önyükleme süresini 10 saniye daha kısaltmayı başarıyorlar.

Steve Jobs, 5 Ekim 2011'de 56 yaşında hayata veda etti. Eşsiz yenilikçiliği ve azmi sayesinde Apple, dünyanın en değerli teknoloji şirketi oldu. Jobs sayesinde, "Yapabileceğimiz en iyi şey bu mu?" sorusu şirket kültürüne nüfuz etti.

İşyerinde etrafınızdaki kaç kişi gerçekten elinden gelenin en iyisini yapıyor?

Machine Translated by Google

Macintosh'un piyasaya sürülmesinden on bir yıl önce, Dışişleri Bakanı Henry Kissinger, özel asistanı Winston Lord'u ofisine çağırmak için telefonu açar.

Lord, hatırı sayılır bir zekaya sahip bir adamdır. Çin'e büyükelçi ve ayrıca bir ABD kongre üyesi olacaktır. Kissinger'ın basit, hatta rutin bir isteği vardır: Lord'dan bir başkanlık dış politika raporu yazmasını ister. Lord, patronunun kendisi için çalışan herkesten en iyisini talep ettiğini bilir, ancak kendisi bile bundan sonra ne olacağına hazırlıksızdır.

(Belki de Lord, Kissinger'ın Harvard'da lisans öğrencisiyken hazırladığı olağanüstü tezinin adının "Tarihin Anlamı" olduğunu ve 377 sayfadan az olmadığını unutmuştur!).

Lord hikayeyi kendisi anlatıyor:

> Politika raporunun iyi bir taslağını geliştirdim ve Kissinger'a teslim ettim. Ertesi gün beni çağırıyor ve "Yapabileceğin en iyi şey bu mu?" diyor. "Henry, öyle düşünmüştüm ama tekrar deneyeceğim." diyorum. Birkaç gün sonra başka bir taslakla geri dönüyorum. Ertesi gün beni çağırıyor ve "Yapabileceğin en iyi şeyin bu olduğundan emin misin?" diyor. "Gerçekten öyle düşünmüştüm. Bir kez daha deneyeceğim." diyorum. Neyse, bu sekiz kez devam ediyor, sekiz taslak; her seferinde "Yapabileceğin en iyi şey bu mu?" diyor. Böylece dokuzuncu taslakla oraya gidiyorum ve ertesi gün beni çağırdığında ve bana aynı soruyu sorduğunda gerçekten çileden çıkıyorum ve "Henry, beynimi patlattım - bu dokuzuncu taslak. Yapabileceğim en iyi şeyin bu olduğunu biliyorum: Tek bir kelimeyi bile geliştirmem mümkün değil." diyorum. Sonra bana bakıyor ve diyor ki, "O zaman şimdi ben okuyayım."1

Kissinger bir görev ustasıydı. Ancak onun için çalışanların hayatlarının en iyi, en yüksek kaliteli işini ürettikleri konusunda hiçbir şüphe yok. Küçük bir mucize. Onlar harika, mükemmel bir ekipti. Ancak en önemlisi Kissinger'ın uyarısıydı: "Yapabildiğinin en iyisi bu mu?"

Bu olağanüstü bir güç sorusudur. Bunu dikkatli ve ölçülü kullanın—birini neredeyse delirtebilir. Ama kullanın. Başkalarının mümkün olduğuna inanmadıkları şeyleri başarmalarına yardımcı olacaksınız.

> Birinin yeteneklerini en üst düzeyde kullanması için onu zorlamak istediğinizde, yani mümkün olan en iyi işini yapması gerektiğinde, şunu sorun: "Yapabildiğin en iyi şey bu mu?"

Machine Translated by Google

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Yapabileceğin en iyi şey bu mu?"

Bu soruyu, özellikle birinin elinden gelenin en iyisini yapması ve kendisini zorlayıp gergin ve gergin sınırlarını zorlaması gereken durumlar için saklamalısınız.

Çoğu zaman, en iyimize ihtiyacımız olduğunda sıradanlığa razı oluruz. Sıradanlık, büyüklüğün düşmanıdır. Gresham yasası gibi: "Kötü para iyiyi kovar." Şirketler berbat müşteri hizmeti verir, ancak neden pazar paylarını kaybettiklerini merak ederler. Üniversite öğrencileri yarım yamalak çabalarla geçerler, ancak mezun olduklarında kendilerine güzel işler teklif edilmesini isterler.

İlgisizlik almış başını gidiyor.

Bu soru, diğer kişiyi daha büyük zirvelere doğru teşvik edebilir ve onun gerçekten en iyisinin ne olduğuna odaklanmasını sağlayabilir.

Soru ne zaman kullanılır?

- İş yerinizde birinden sizin için bir görevi veya projeyi tamamlamasını istediğinizde.
- Bir çocuğun çabasını bir üst seviyeye çıkarmaya çalışırken.
- En iyisi, bir proje üzerinde çalışırken, ne olursa olsun - bir yazı ödevi, bir RFP'ye yanıt verme, bir şirket için bir vizyon beyanı hazırlama veya hatta bahçenizde çalışma. Kendinize şunu sorun: "Gerçekten yapabileceğim en iyi şey bu mu?"

Sorunun alternatif versiyonları

- "Daha fazla iyileştirme için hala yer var mı?"
- "Bu hangi açılardan daha iyi olabilir?"

Takip soruları

- "Seni ne durduruyor?"
- "Sence bu senin 'en iyinin' karşılığını verir mi?"
- "Bunun en iyi yanı nedir? Ne geliştirilebilir?"

Notlar

1. Kaynak:www.gwu.edu/~nsarchiv/coldwar/interviews/episode-15/lord1.html.

Machine Translated by Google

12

Goril Tozu Yok

En değerli eşyalarımdan biri, Richard Cornuelle'in yazdığı bir kitap.
Adı Amerikan Rüyasını Geri Kazanmak. (Başkan Obama bu ifadeyi o kadar çok sevdi ki, kitabının başlığı olarak kullandı.)

"En iyi dileklerimle iyi arkadaşıma." "Dick" imzalıydı.

Eh, bir gerçek anı. Çok nazik davranıyordu. Aslında iyi arkadaş değildik ama yakın çalışan tanıdıklardık. Farkı anlıyorsunuz, değil mi?

Kitap bende silinmez bir etki bıraktı—yazar da öyle. Kitap ülkeyi kasıp kavurdu ve birkaç hafta boyunca New York Times En Çok Satanlar listesinde yer aldı. Enerjinin tazeliği ve yenilenmenin cesareti vardı. İnsan ruhunu ateşleyen bir kıvılcımı ateşledi.

Hükümetten borç almak yerine özel bankalar aracılığıyla üniversite öğrencileri için fon bulma projesi üzerinde çalışıyordum. Dick Cornuelle bu çabaya öncülük ediyordu. Onunla çalışırken, trompetlerin bir süvari hücumunu işaret ettiğini duyduğumu hissettim.

Yakın zamanda öldü. Dev gibiydi, göklere uzanan sağlam bir ağaçtı.
Kitabı kendi zamanında biraz şok ediciydi. Ama birçokları için yeni bir doktrin olduğu ortaya çıktı.

Kitap, hükümet fonuna bağımlı olan herhangi bir toplumsal iyileştirme programının kötü tavsiye edildiğini ve yolsuzluğa yol açma olasılığının yüksek olduğunu savunuyor. Hükümetin parlak sonuçlardan, az müdahaleden ve cömert fonlardan bahsettiğini söylüyor. (Hamlet'in bize şeytanın hoş bir şekil alabileceğine dair güvence verdiğini hatırlıyorum.)

Cornuelle, bireylerin ve gönüllü kar amacı gütmeyen kuruluşların rolünü benimsedi. Kitabı, bireysel sorumluluğun Magna Carta'sı oldu — laik bir kutsal kitap.

Bağımsız Sektör terimini ortaya atan Cornuelle'di . Acil sosyal ihtiyaçlarla hükümet olmadan başa çıkmanız gereken yolu tanımladı

Machine Translated by Google

katılım. Kavram evrimseldi, ancak etkisi devrimsel olacaktı.

De Tocqueville'den alıntı yapmayı severdi. Bir gün ofisindeyken bir deste kağıt çıkarıp bana De Tocqueville'in ülkemizin hükümet müdahalesi olmadan sorunları çözme konusunda bir dehaya sahip olduğunu iddia ettiğini okudu.

Özel bankacılık aracılığıyla üniversite öğrencilerine burs yardımı sağlama programımız muazzam bir başarıdır. Çok kısa bir sürede 400'den fazla bankayı dahil ediyoruz. Hayattaki en büyük zevklerden biri, başkalarının başaramayacağını söylediği bir şeyi başarmaktır.

Cornuelle daha sonra dezavantajlı kişiler için konut işine girmek istiyor. Kararlı. Sarsılmaz. Sadece Cornuelle'in olabileceği kadar kararlı. Dört aslı bir Metodist kadar kendine güvenen.

"Bir cevap istiyorum," dedi bana bir gün. "Ve onu hemen istiyorum."

Cornuelle benden projeye kesin bir bağlılık göstermemi istiyor.

"Bu konuda benimle misin, değil misin? Evet veya hayır istiyorum."
iç dünyanıza nüfuz eden, doğrudan içinizi görmenin bir yoludur.

Ama bir sorunum var. Bu adamı seviyorum ve felsefesine bağlıyım.
Ama ufukta başka bir iş daha var, ülkenin başka bir yerine taşınma olasılığı ve ayrıca bazı lisansüstü çalışmalar. Duraksıyorum.

Cevabımı birazdan söyleyeceğim. Önce Gorilla'yı açıklayayım
Toz. Bu ifadeyi duymuşsunuzdur.

İki erkek gorilin dövüşmesi tam bir gösteriye dönüşüyor.
Birbirlerinin etrafında dönüyorlar, tekrar tekrar dönüyorlar.

Bu süreçte ellerini toprağa sürterek havaya atıldığında epey bir toz fırtınası yaratan avuç avuç toz toplarlar. Bu Gorilla Tozu'dur.
Hiçbir belirleyici şey olmuyor. Goriller sadece dönüp duruyorlar.

Cornuelle'in sorusu sorulması gereken doğru sorudur. Evet mi yoksa hayır mı istiyor. Ve Gorilla Dust yok. Hızlanan otobüsünde ceza isteyip istemediğimi bilmek istiyor.

Genellikle doğrudan bir soru sorulduğunda, aradığınız kişi Gorilla Dust kusar. Size doğrudan bir cevap vermek istemezler. Etrafında dönüp dururlar.

Onların gemide olup olmadıklarını, cevabın evet mi hayır mı olduğunu veya sadece goril tozu mu attıklarını belirlemek sizin işiniz.

Machine Translated by Google

net bir yanıt elde etmek için kapalı uçlu bir soru sormaktır. Evet mi hayır mı?

Karar zamanı.

Küçük hükümetin bu evangelistine bir cevap vermeliyim. Onunla bir sonraki maceraya mı katılacağım yoksa hayatımın geri kalanını ince bir Pablum diyetiyle mi geçireceğim?

"Evet, evet. Sonuna kadar seninleyim, Dick."

Ya Cornuelle şöyle bir açıklama yapsaydı: "Bu yeni girişimde bana katılmanızı isterim." Ya da "Bu yeni programda çalışma olasılığı hakkında ne düşünüyorsunuz?" diye sorsaydı. Ya da buna benzer bir şey. Bu hoş bir tartışmaya yol açardı ama kesin bir eyleme yol açmazdı.

İstediği bu değildi. "Evet mi hayır mı?" istiyordu. Bu yüzden bir
Kapalı uçlu sorular bazı durumlarda tam olarak doğrudur.

Hayatı bir zaferdi. Bu ülkede, Cornuelle'in gururlu "bağımsız" sıfatını taktığı sektörün düşünce ve eylemdeki özenli, uygulamalı çalışmasının tadını çıkarıyoruz.

> Net, kesin bir cevap istediğinizde, kesin, kapalı uçlu bir soru sorun. "Evet mi, hayır mı?" diye sorun.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Evet mi, hayır mı?"

Birini bir konuda köşeye sıkıştırmaya veya bağlılığını belirlemeye çalıştığınızda, soruyu sormanın birçok yolu vardır. "Ne düşünürdünüz . . .?" gibi yumuşak, sorgulayıcı yaklaşımlar vardır. Bazen kıpırdayacak yer bırakmamalısınız.

Kapalı uçlu bir soru, doğrudan, süssüz bir yanıt istediğinizde etkilidir. Evet mi yoksa hayır mı? Bilinçli bir şekilde, uygun bir şekilde sorulduğunda, kapalı uçlu soru soran için güçlü ve talepkar bir müttefiktir.

Soru ne zaman kullanılır?

- Birinin tam anlamıyla bağlı olup olmadığını anlamak.
- Herhangi bir şüphe veya tereddütü ortaya çıkarmak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Buna kendinizi tamamen adayabilir misiniz?"
- "Gemide misin, değil misin?"

Machine Translated by Google

- "Şimdi son kararını verebilir misin?"

Takip soruları

- "Bu konuda sizi en çok heyecanlandıran şey ne?"
- "En büyük şüpheleriniz veya çekinceleriniz nelerdir?"

Machine Translated by Google

13

Klişeleri gömün

"Onu ofisimden kovdum."

"Ne?"

Çok uluslu bir şirketin Kuzey Amerika operasyonlarının CEO'su Fred ile birlikteyim. Fred daha önce dünyanın en büyük bankalarından birinin baş bilgi sorumlusuydu (CIO). Yıllar boyunca yüzlerce satış elemanı onu aradı.

"Şirketi siz söyleyin," diyor bana. "Goldman Sachs, IBM, Accenture, McKinsey, EDS ve sonra burası ile Batı Yakası arasındaki her kova dükkanı. Hepsi bana bir şeyler satmaya çalıştı."

Fred akıllı ve serttir ve aptallara tahammülü yoktur. Ama benim zor zamanlarım var birini ofisinden attığını hayal ediyor.

"Onu resmen kovdun mu? Şaka mı yapıyorsun?"

"Şaka yapmıyorum," diyor Fred. "Soruyu o sordu ."

"Hangisi?"

"Geceleri seni uyutmayan şey nedir?"

Başını sallayarak devam ediyor: "Görüyorsun ya, bu korkunç bir soru. Aşırı kullanılmış. Klişe. Bayat. Ve en kötüsü, tembel. Tembel satış elemanlarından nefret ediyorum. Belli bir noktada her satış elemanı, bankacı ve danışman bu soruyu soruyormuş gibi görünüyordu. Lemmingler gibiydiler. Gelip beni ziyaret ederler ve her zaman, 'Seni geceleri uyutmayan şey nedir?' diye sorarlardı.

"Bu soruyu sorarak, sanki sihirle hemen onlara en zor sorunlarımı anlatmaya gönüllü olacağımı düşündüler. Sonra, 'Ah, bunu düzeltmek için bir çözümümüz var' diyebilirlerdi. Onları ofisimden dışarı çıkarmaya başladım."

"Ve senin için bu şekilde işlemiyor mu?" diye soruyorum. (Biliyorum ki çoğu insan için bu şekilde işlemiyor ama Fred'in bu konuda ne düşündüğünü anlamak istiyorum).

Machine Translated by Google

"Hayır, öyle değil. Başka hiç kimseyle de. Bak, biraz daha kahve alalım ve nedenini açıklayayım. Gerçekten akıllı olanların etkili olan ne yaptığını sana söyleyeyim ."

Fred'in özel asistanı bize iki taze fincan getiriyor. Masasından kanepe, sehpa ve rahat bir sandalye bulunan küçük bir oturma alanına geçiyoruz.
Yerleşiyoruz.

İyi talihime inanamıyorum. Tekrar 14 yaşında bir çocuk gibiyim, puro içen, konyak yudumlayan Amcam Morton'un iyi yaşam felsefesini tartışmasını dinliyorum. Ama şimdi, dünyanın en iyi eğitmeniyle, bir yönetici adayıyla harika bir ilk toplantının nasıl yapılacağı konusunda okula gidiyorum.

Sir Isaac Newton, olağanüstü bilimsel buluşlarına atıfta bulunarak, "Devlerin omuzlarında durdum" demişti. Fred'in beni sırtına aldığını hissediyorum ve ben de kesinlikle bu yolculuğa katılıyorum.

"İşte nedeni," diye açıklıyor Fred, "'Geceleri seni uyutmayan şey nedir?' korkunç bir sorudur. Öncelikle, karanlıkta atış gibidir. Diğer kişiye ödevini yaptığını, kuruluşu araştırdığını ve karşılaştıkları sorunları düşündüğünü göstermez. Sıfır hazırlık gerektiren bir sorudur. Bu yüzden tembelliğin kanıtıdır."

Öfkeyle karalıyorum.

"İkincisi, eğer biri sizi zaten yeterince iyi tanımıyorsa, muhtemelen aklından geçenleri size söylemeyecektir . Bunu ortaya çıkarmak için önce biraz güven ve itibar oluşturmanız gerekir. Hadi ama! Bir düşünün. Daha önce hiç tanışmadığım bir satış görevlisiyle en derin endişelerimi ve kaygılarımı hemen paylaşacak mıyım ? Şaka mı yapıyorsunuz?

“Üçüncüsü -ve bu özellikle bir CEO veya gerçekten kıdemli bir yöneticiyle konuşuyorsanız geçerlidir- bu bir sorun sorusudur. Benim seviyemde, operasyonel sorunlara değil, büyümeye ve yeniliğe odaklanıyorum. Bu sorunlarla ilgilenmeleri için maaş alan operasyonel yöneticilerim var. Sonuç olarak, benim gibi yöneticiler büyüme ve yeniliğe maaş alıyor. 'Geceleri sizi uyutmayan şey nedir?' sorusu aslında en verimli konulara ulaşmanıza yardımcı olmuyor.”

"Peki akıllı olanlar ne soruyor?"

"Benimle bir toplantıya dengeleyici bir eylem olarak yaklaşmalısınız. Hazırlanmalısınız. Yıllık raporumu okuyun. Web'de arama yapın. Konuşmalarımı okuyun. Röportaj yaptığım videoları izleyin. Analistlerin raporlarını inceleyin. Kapıdan içeri girmeden önce önceliklerim ve stratejilerim hakkında bilgi edinin.

Machine Translated by Google

"Ama sonra -ve bu gerçekten önemli- masamın önüne oturduğunuzda, gerçek sorunlarımın ne olduğunu bildiğinizi varsaymayın. Kendinize güvenin, ancak mütevazı olun. Araştırın ve muhtemelen önerin, ancak içeri girip bana ne hakkında endişelendiğimi söylemeyin."

"Harika satış elemanları, işlerini bildiklerini gösteren dolaylı sorular sorarlar. 'Fred, en büyük rakiplerinden ikisinin birleşmesine nasıl tepki veriyorsun?' veya 'Geçtiğimiz ay New York'taki yatırımcı konferansında söylediklerin ilgimi çekti. Asya pazarlarına girmen finansal kontrollerini ve risk yönetimi gerekliliklerini nasıl etkileyecek?' gibi şeyler söylerler.

"Geçen gün, biri vekaletname beyanımızı dikkatlice okumuş ve bana yönetici tazminat planımız hakkında çok zekice sorular sormuştu. Neden belirli seçimler yaptığımızı bilmek istiyordu. İlgi çekici bir tartışmaydı. Nazikçe soruşturmaya devam etti, sorular sordu. Aklımdakiler ve yetenek yönetimim ve elde tutma stratejilerim hakkında çok şey öğrendi. Mevcut sağlayıcımızdan memnunduk ve ona herhangi bir iş verme niyetimiz yoktu. Ama o kadar kurnazdı ki, şirketinin bizden bir proje alacağına inanıyorum.

"Başka bir deyişle, bana dolaylı olarak bilgili ve deneyimli olduğunuzu gösteren sorular sorun. Rekabetim hakkındaki görüşünüzü ve sektörün nasıl evrildiğini düşündüğünüzü anlatın. Beni bu diyaloğa dahil edin. Sonra, açılmaya başlayacağım. Bu gerçekleştiğinde, biraz daha doğrudan olabilirsiniz.

"Hatta şunu bile söyleyebilirsiniz: 'Tartıştığımız her şey göz önüne alındığında -x, y ve z- daha hızlı ilerleme kaydetmeyi dilediğiniz konu hangisi? Bu konulardan hangisinin çözülmesi en zor ceviz olduğu ortaya çıkıyor?'"

Bitiriyoruz ve ben ışıl ışılım. Bir saat içinde bir yarıyılın daha sonuna geldim İleri satışçılık kursu.

"Fred, bu harikaydı. Ve kahve için teşekkürler."

"Tartışmadan keyif aldım. Ve bu arada, sen çok iyi bir dinleyicisin.

İstediğiniz zaman arayabilirsiniz."

Toplantı bana güçlü bireylerin ağlarındaki insanlara yardım etmeyi sevdiğini hatırlatıyor. Başkalarına iyilik yapmaktan hoşlanırlar. Bazen bir müşteriden veya meslektaştan tavsiye istemek, onlar için ilişkiniz hakkında iyi hissetmeleri ve sizin de öğrenmeniz için bir fırsat yaratır.

Machine Translated by Google

Bir liderin sorunlarını anlamak istediğinizde, "Geceleri sizi uyutmayan şey nedir?" gibi yorgun klişe sorular sormayın. Onları kritik zorlukları hakkında bir tartışmaya dahil edin. Güncel olayların etkisini sorun. Gelecek hakkında sorun.

Düşünmenizi sağlayacak birkaç örnek vereyim:

- "Gelecekteki büyümeniz nereden gelecek?"
- "Mevcut stratejinizin, (örneğin, yeni rakiplerin başarısı, düşük maliyetli ithalatın yükselişi, düzenlemelerin kaldırılması, vb.) göz önünde bulundurulduğunda nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz?"
- "Ek kaynaklarınız olsaydı, bunları hangi girişimlere yatırırdınız?"
- "Bazen bir 'atılım' bir 'kopuş' gerektirir. Vurgulamamanız veya yapmayı bırakmanız gereken şeyler var mı?"
- "Şimdiye kadar neden başarılı oldunuz? Bu gelecekte nasıl değişecek?"
- “Hedeflerinize ulaşmak için hangi örgütsel veya operasyonel yeteneklerinizi güçlendirmeniz gerekiyor?”
- "İşletmenizin geleceğini düşündüğünüzde, en çok ne hakkında heyecan duyuyorsunuz? En çok ne hakkında endişeleniyorsunuz?"

"Geceleri seni uyutmayan şey nedir?" gibi tembel klişeler sormayın. Bunun yerine, gelecek hakkında bilgilendirici sorular sorun. Hayal gücünü harekete geçiren sorular. Diğer kişinin özlemleri, öncelikleri ve etraflarındaki dünyaya tepkileri hakkında sorular.

Klişe Olan Diğer Sorular “Sizi ne şaşırttı?”

Bu, insanların yeni bir işe başlayan veya önemli bir yeni deneyim yaşayan birine sormayı sevdiği bir sorudur. Ancak aynı anda hem dürüst hem de olumlu olan iyi bir cevap yoktur. Bir şeye şaşırdıysanız, bu saf olduğunuzu ve kendinizi neye bulaştırdığınızı bilmediğinizi ima eder! Hiçbir şeyin sizi şaşırtmadığını söylerseniz, o zaman kayıtsız veya duyarsız görünme riskiniz vardır. Lewis ve Clark College Başkanı Barry Glassner, Wall Street Journal'da bunu şu şekilde ifade etti:

"Eğer bu soru bana her sorulduğunda bin dolar alsaydım - Sizi ne şaşırttı? - üniversite başkanı olarak yeni pozisyonumda olduğum yedi ay boyunca, iyi donanımlı bir Lexus satın alabilirdim. Bu, nihai 'yakalandın' sorusudur... her cevap tehlikelidir."

Machine Translated by Google

Bunun yerine sormayı tercih ettiğim sorular şunlardır: "İşe başladığınız ilk altı ayda en çok neye odaklandınız?" veya "Rolünüz için daha uzun vadeli bir gündem geliştirdiniz mi?"

"Hangi soruyu sormadım?"

Tanınmış bir pazarlama uzmanı buna bir satış görüşmesini sonlandırmak için öldürücü sorusu adını veriyor. Bu soru-soru-sorusu, olası müşterinizi bir rakip yerine satış sürecinizde size koçluk yapacak bir kişi haline getirmek için apaçık bir girişimdir. "Burada gerçekten masanın aynı tarafındayız... Bana daha etkili bir satış elemanı olmak için birkaç tavsiye ver!" demek için biraz manipülatif, sevimli bir girişimdir. "Seni geceleri uyutmayan şey nedir?" gibi, aşırı da kullanılmıştır.

Bunun gibi daha birçok şey var. Bunlar "onları al" kategorisine giriyor.
"Evet" demeden önce üç kez "evet" demek gibi bir yaklaşımdan uzak durmalısınız.

Bunun yerine sormayı tercih ettiğim sorular şunlar: "Bu özel zorlukla ilgili olduğunu düşündüğünüz, henüz tartışmadığımız herhangi bir konu var mı?" veya "Bu konu hakkında ek bakış açısı edinmek için konuşmam gerektiğini düşündüğünüz başka biri var mı?"

Machine Translated by Google

14

Kimsenin hayallerinizi çalmasına izin vermeyin

Ben Sampson 20 yıldan fazla bir süredir haftada 60 saat çalıştı. Kurumsal basamaklarda tırmandı, giderek daha fazla sorumluluk ve yetkiye sahip pozisyonlar üstlendi.

Ben Sampson ismi size tanıdık gelmeyebilir, ancak onun gibi birçok adamı tanıyorsunuz. Karısı Liz, iki çocuğunu büyütmek için kendi kariyerinden vazgeçti. Aileyi birkaç taşınma ve birkaç ergenlik krizi boyunca destekledi.

Yakında çocuklar üniversiteye gitmek için evden ayrılacaklar.

Ben ve Liz lisansüstü okulda tanıştılar. Sonrasında ikisi de kariyerlerinde olağanüstü ilerleme kaydettiler. O büyük bir endüstriyel şirketteydi, Liz ise büyük bir bankada.

Liz, çocuk sahibi olmak için beş yıl sonra işinden ayrıldı. Küçük çocuklarıyla geçirdiği çalışma haftası, kocasının şirketinde geçirdiği çalışma haftasından bile uzun olmasına rağmen, bir daha asla ücretli işe dönmedi.

Yüzlerce çocuk bakımı sorumluluğu vardı. Bunlar sabah altıda başlıyordu. (Çocuklardan biri gecenin ortasında uyanmadığı sürece, ki bu sık sık oluyordu). Yıllık okul müzayedesi vardı. Altıncı sınıf öğretmenine yardım etmek için gönüllü olmak. Müzik dersleri. Öğretmenler. Ve daha sonra, okul sonrası sporlar.

Liz, ayda en az bir kez, kocasının şirketinin genel merkezini ziyaret eden şehir dışından gelen yöneticilerle birlikte akşam yemeğine eşlik ediyordu.

Kadın arkadaşlarının çoğu kariyerlerini sürdürdü. Bazıları ona acımasızca duyarsız şeyler söyledi. "Ne zaman işe döneceksin?" onun başa çıkabileceği bir soruydu. Ancak arkadaşlarından biri Liz'e "Ne zaman gerçek bir iş bulacaksın?" diye sorduğunda bu çok fazlaydı.

Anne olmayı ve çocuklarıyla bu kadar çok zaman geçirmenin lüksüne sahip olmayı seviyordu. Evet, başka fikirleri ve planları vardı ama isteyerek

Machine Translated by Google

onları beklemeye alın.

Aralık ayının başlarında bir akşam, uzun bir günün ardından, Ben akşam geç saatlerde ofisten ayrılır. Banliyö treninde otururken, iki kızının neredeyse genç yetişkinler olduğu gerçeğini düşünür.

Karısının evden ayrıldıktan sonra ne yapacağını merak ediyor.

Yakın bir meslektaşı yeni bir acı boşanma sürecinden geçti. Ben istiyor neyin yanlış gittiğini bilmek için. Ve bu onun başına gelebilir miydi?

Ben bir gece meslektaşına bir kadeh şarap eşliğinde "Ne oldu?" diye sorar yakındaki bir kafede.

"Bana kızgındı. Evliliğimizde ona istediği yakınlığı asla vermediğimi söyledi. Ayrıca kariyerimi sürdürürken evde kalmamdan da rahatsızdı."

Ben, kendi karısının bu kadar öfkeli olmadığından emin. Ama sonra... tamamen emin değil. Bu, hiç tartıştıkları bir konu değil.

Ben'in meslektaşı, evliliğinin acı dolu başarısızlığıyla paramparça olmuştur. O akşam kafeden ayrılırken, Ben'e "Çocuklar büyüdüğüne göre Liz'e ne yapmak istediğini sormalısın. Eşimin bana söylediği son şeylerden biri, 'Sen her zaman hayallerine odaklandın ama benimkileri hiç sormadın .' oldu."

Büyük sanatçılar ve liderler, biz onlardan uzaklaştığımızda hayallerine yakın kalırlar. "Hayaller, karakterlerimizin mihenk taşlarıdır," diye yazmıştır Thoreau, kendi hayal gücünden zevk alan bir adam. Van Gogh bir arkadaşına, "Resmimi hayal ediyorum ve sonra hayallerimi resmediyorum," demiştir.

Eve dönüş treninde, Ben meslektaşının söyledikleri hakkında çok düşünür. Haklıdır—o ve Liz bundan hiç bahsetmezler. Onun hayallerini düşünmez, kendi hayallerini hiç düşünmez. İşinden zevk alır, ancak bazen tırmandığı merdivenin yanlış duvara yaslanıp yaslanmadığını merak eder.

O gece, geç bir akşam yemeği sırasında Ben, Liz'e bakar ve ona basit bir soru sorar:

"Hayallerin neler, Liz?"

"Ne?"

"Merak ediyorum... ne gibi rüyalar görüyorsun? Eskiden okula geri dönmek, belki o dereceyi almak. Hatırlıyor musun?”

Liz tabağına bakıyor ve tekrar baktığında gözyaşları var Gözleri doldu.

Machine Translated by Google

"Daha önce hiç... hiç, hiç bana bunu sormadın," diyor. Masada kalıp iki saat konuşuyorlar. Hayallerini, umutlarını ve korkularını döküyor. O sadece dinliyor. Yatağa girmeden önce neredeyse gece yarısı oluyor.

İlişkiler onları hafife aldığınızda körelir. Sadece hareketleri yapmayın! Eşinize veya partnerinize yeni evli biri gibi davranın. Eski müşterilerinize yepyeni müşteriler gibi davranın. Bir arkadaşınızı sanki bir yıldır görmemişsiniz gibi karşılayın. Bu basit soruyu kullanın - hayalleriniz neler? - umursadığınızı göstermek ve insanların en büyük özlemlerine yeniden bağlanmalarına yardımcı olmak için.

Günlük hayatlarımızın detaylarına dalmışken, nadiren rüya görmemize izin verilir. Bir arkadaşınızı veya sevdiğiniz birini kalbini sizinle paylaşmaya davet edin. "Hayalleriniz neler?" diye sorun.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler “Hayalleriniz neler?”

Bu, çoğumuzun sormaya korktuğu aldatıcı derecede basit ama güçlü bir sorudur, belki de çok müdahaleci olacağını düşündüğümüz için. Belki de cevabın ne olacağından korkuyoruz. Yine de, herkes rüya görmeyi sever ve hepimizin rüyaları vardır.

Başkalarını hayallerini sizinle paylaşmaya davet ettiğinizde bu onlar için büyülü bir an olabilir.

Soru ne zaman kullanılır?

- Sevdiğiniz birisiyle veya arkadaşınızla bağ kurmak ve yakınlaşmak istediğinizde.
- Birinin tutkularına ve isteklerine yeniden bağlanmasına yardımcı olmak istediğinizde.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Hayatınızda henüz yapmak isteyip de yapamadığınız şeyler nelerdir?"
- "Eğer hiçbir kısıtlamanız olmasaydı -çocuklarınız, paranız, eşinizin işi, her neyse- ne yapmak isterdiniz?"

Takip soruları

- "Bu konuda sizin için en ödüllendirici şey ne olurdu?"
- "Bunu mümkün kılan ne olabilir?"

Machine Translated by Google

- "Bunu yapmanın önünde ne engel var?"

Machine Translated by Google

15

Sessizlik En İyi Cevap Olabilir

"Mümkün olan en kısa sürede beni ara. Seninle konuşmam gerekiyor."

Kilisemizde saat 11'deki ayin sonrasında karşılama sırasındayım.
Tam o sırada papazımız Tom Sewell kolumu kavradı ve beni görmek için can attığını fısıldadı. Ben Kilise Yönetim Kurulu Başkanıyım ve Tom ile çok yakınız.

Pazartesi sabahı onu arıyorum. Ne düşüneceğimi bilmiyorum.
Gerçek şu ki, en kötüsünü düşünüyorum.

Ertesi gün, Tom'un kitaplarla dolu ofisinde oturuyorum. Onun...
yüksek seviyede bir işkenceden geçiyor. Onu hiç böyle görmemiştim.

"Bana yeni bir pozisyon teklif edildi," diyor Tom bana. "Dört Pazar önce ayinleri kaçırdığımı hatırlıyorsun. New York'taki bir kilisede konuk vaizdim. Beni inceliyorlardı. Mezhebimizin en büyük, en görünür ve en prestijli kilisesi. Beni Kıdemli Rahipleri olarak çağırdılar. Bu, tüm kilisemizin en önemli kürsüsü olurdu."

"Seninle gurur duyuyorum," diyorum ona, "ama şaşırmadım. Kilisemiz seninle birlikte olduğun süre boyunca üç katına çıktı ve cemaat seni seviyor. En güzeli de, vaaz ettiğin değerleri yaşıyorsun. Ne karar verdin?"

"Sorun bu," diyor. "Karar veremiyorum. Nancy taşınmaya karşı. Ama ne karar verirsem vereyim benimle gelecek. Çocukların bundan hiç hoşlanmayacağını biliyorum. Yakın arkadaşları var ve taşınmaya gerçekten direnecekleri bir yaştalar.

"Söyle bana, sence ne yapmalıyım?"

Duraksayıp Tom'un ikilemi hakkında bir an düşünüyorum. Bazen, bir seçim son derece kişisel olduğunda, alternatifler bağırsaklarınızı çektiğinde, kişinin gerçekten ne yapmak istediğini ortaya çıkarmak için yeterince derine inmek en iyisidir.

Machine Translated by Google

Artı-eksi egzersizini kullanmaya karar verdim. Biliyorsunuz, sayfanın ortasından aşağıya doğru bir çizgi—sayfanın bir tarafında avantajlar, diğer tarafında dezavantajlar.

Sorular sormaya başlıyorum. Bir sürü avantajı var. Maaş, papaz evi, bizimkinden dört kat büyük bir cemaat, tam zamanlı bir işletme müdürü ve yedi kişilik bir bakanlık kadrosu.

Defterin diğer tarafında, girdiler daha da uzun. Öncelikle, Nancy'nin kalma konusundaki hisleri. En büyük iki çocuk lisede —Ted üniversite basketbolu oynuyor ve Fran sınıf başkanı. Ayrıca, Tom'un New York'u pek sevmediği ortaya çıkıyor.

Liste uzayıp gidiyor. Tüm zamanını vaaz vererek geçirecekti. Kaybedecekti.
üyeleriyle olan tüm kişisel temasları ve ilişkileri.

Eğer hareket ederse kilisenin yüzü olur, ama ruhu ve maneviyatı olmaz.
Tüm bunların üstüne, kilisemiz yeni bir sermaye kampanyası başlatıyor. Tom bu kritik zamanda ayrılmaktan endişe ediyor. Endişelerin listesi çok uzun.

Onu saatlerce dinliyorum.

Sonunda uzun bir sessizlik oldu. Tam bir sessizlik. Bir Benediktin sessizliği.
Son olarak sessizce soruyorum: "Tom, tüm bu söylediklerine dayanarak, senin için doğru kararın ne olduğunu düşünüyorsun?"

Tom sandalyesinden atlayıp bana kocaman bir ayı sarılması veriyor. "Bana
cevap. Çok açık. Kalıyorum."

Aslında ona hiç cevap vermemiştim. Kendi çözümünü bulmuştu.
Arka planda bir yerde Rocky'nin müziğini duyuyorum .

Bu üç yıl önceydi. Tom asla geriye bakmadı ve ben daha mutlu bir insan tanımadım. Cemaat büyümeye devam ediyor, vaazlar her zamankinden daha ilham verici ve motive edici ve Pazar okulundan geçen çocukların bazılarının nikahlarını kıyacak. Çok mutlu, tatmin olmuş bir adam.

Tavsiye vermek zorunda olmadığınız zamanlar vardır. Aslında, bazı durumlarda bunu yapmamalısınız. Kişinin kendi sorusunu cevaplamasına izin verirseniz, yazar Virginia Woolf'un "varoluş ve aydınlanma anları, gerçeğin bir sezgi parıltısıyla algılandığı ayrıcalıklı zamanlar" olarak gördüğü ışığın berraklığı olabilir.

> Seçim son derece kişisel olduğunda şunu sorun: "Sizce sizin için doğru karar nedir?"
> Sessiz olun. Sessizliği doldurmayın.

Machine Translated by Google

Doğru çözümü bulmak için başka bir kişiye başvurun.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Sizce sizin için doğru karar nedir?"

On yedinci yüzyılda yaşamış İspanyol bir Cizvit olan Baltasar Gracián, kralların, kraliçelerin ve zengin soyluların güvendiği bir danışmandı. Hala popüler olan kitabı The Art of Worldly Wisdom'da şöyle yazmıştır: "Bir prense tavsiyede bulunduğunuzda, göremediği ışığı değil, unuttuğu bir şeyi hatırlatıyormuş gibi görünmelisiniz."

Bazen göreviniz, başkalarını belirli bir yöne itmek yerine, onların kalplerinin derinliklerine inmelerine ve kendi kararlarını anlamalarına yardımcı olmaktır.

Soru ne zaman kullanılır?

- Seçenekler birbirine çok yakın olduğunda. (Kişi iki alternatif arasında karar veremediğinde, daha mantıklı bir analiz yapmak işe yaramayabilir.)
- Karar çok kişisel olduğunda ve sevdiklerinizi de etkileyebildiğinde. (Yeni bir şehre taşınmanın bir çocuk üzerindeki etkisini ölçemezsiniz. Bunu yalnızca kalp anlayabilir).

Sorunun alternatif versiyonları

- "Kalbiniz size ne söylüyor?"
- "Bu durum ailenizi (eşinizi, çocuklarınızı, sevdiklerinizi) nasıl etkileyecek?"
- "Bu seçimlerin her biriyle ilgili olarak, iki yıl sonra hangi pişmanlıkların olabileceğini düşünüyorsunuz?"

Takip soruları

- "Sizce sizin için karar verici faktör ne oldu?"
- "Bundan sonraki adımınız ne olacak?"

Machine Translated by Google

16

En Büyük Öğretmen

Müvekkilimin hisse senedi fiyatı düşüşte. Durgunluktaki bir yelkenli gibi suda çırpınıyor, hiçbir yere gitmiyor. (Bu, rüzgarların haftalarca esmediği ve denizcileri mahsur bıraktığı Ekvator'a yakın bölgedir.)

Yükselen bir hisse senedi fiyatı olmadan, şirketin üst düzey yönetiminin sahip olduğu opsiyonlar değersizdir. Yeni yöneticiler işe almak zordur. En kötü durumda, düşmanca bir yağmacıya karşı savunmasızdırlar. İşletme tamamen soyulup, varlıkları ortaçağdaki savaş ganimeti gibi yağmalanabilir.

Şirket bizi bunun neden olduğunu anlamak ve önerilerde bulunmak için işe aldı. düzeltici stratejiler. Onlar, meselenin özüne inmeye kararlıdırlar.

En iyi analist ekibimizi bu davaya adadık. Hatta London Business School'daki parlak bir finans profesörünün işbirliğini bile aradık.

Teşhis açıktır: Bu şirketin hisselerine yatırım yapanlar, şirketin ürettiği getiriden daha yüksek getiri bekliyorlar; en azından bugün yönetildiği şekilde.
Bu, öz sermaye maliyetinin öz sermaye getirisinden daha yüksek olduğu anlamına gelir. En büyük sorunlardan biri, pahalı kiralamalar ve zayıf ürün kategorileriyle boğuşan bir perakende mağaza işletmesinin olmasıdır. Müşterinin ortalama satın alımı çok azdır.

Güçlü bir ilaca ihtiyaçları var. Ve yutması acı bir hap olabilir.

Öncü bir rapor oluşturuyoruz. En son sermaye piyasası teorilerini ve analitik modelleri içeriyor. Normandiya'nın işgali için savaş planlarıyla rekabet edebilecek çizelgeler ve grafikler içeriyor. 172 sayfa.

Bu geçici çalışmanın derinliği, titizliği ve keskinliğiyle gurur duyuyoruz.
belge. Tartışmasızdır. Kesindir.

Ancak, ön önerileri sunmak için yaptığımız ilk toplantı tam bir felaketten biraz daha fazlasıydı. Helmut Von Moltke'nin şu uyarısını hatırlamalıydık: "Hiçbir savaş planı düşmanla temastan sağ çıkamaz."

Machine Translated by Google

Şirket merkezindeki büyük bir toplantı odasındayız, bir masanın etrafında oturuyoruz. Sunumuma başlıyorum. Perakende işini temsil eden yöneticiler analizimizin her yönüne saldırmaya başladığında daha yeni başlıyorum. Gri saçlı, sokak kurnaz hurdalık köpekleri gibi kendi alanlarını savunuyorlar. Sonuçlarımızı tahmin ederek, analitik modellerimizdeki varsayımları çürütmek için kendi ekonomistlerini bile işe aldılar . Kör noktadayız.

CEO Trevor, diplomatik bir şekilde özetliyor: "Görünüşe göre ihtiyacımız var
"Bu konuda biraz daha fazla çalışma yaparak fikir ayrılıklarımızı gidermemiz gerekiyor."

Çıkıyoruz ve geri dönerken aldığımız rapor, içeri girerken aldığımız rapordan daha ağır oluyor.

Ofislerimize döndüğümüzde yaralarımızı yalıyoruz. Patronum James Kelly, olayla ilgili bir otopsi yaparken sessiz kalıyor. James firmamızı kurdu. O zeki, şimdiye kadar tanıştığım en düşünceli sorun çözücü. Sessizce akan, derin bir deneyim deresi. İlk 20 dakikayı çoğunlukla müşteriyi iyi araştırılmış sonuçlarımıza karşı bu kadar dirençli olduğu için eleştirerek geçiriyoruz. (Çok açık. Göremiyorlar mı?)

Şu ana kadar hiçbir şey söylemeyen James bana bakıyor ve "Ne öğrendin?" diye soruyor.

Hepimiz birbirimize bakıyoruz, sonra yanlara bakıyoruz. James'in bakışlarından kaçınıyoruz.

"Şey," diye gönüllü oldum, "perakende yöneticileriyle daha fazla zaman geçirmeliydik."

"Katılıyorum," diyor James. "Ve başka ne? İnsanları etkileme konusunda ne öğrendin?"

"Sadece sayılara bağlı değil," diye cevaplıyorum. "İşleri hakkında derin inançları var. Duygusal davranıyorlar. Onları kazanmak için farklı düzeylerde -rasyonel, duygusal- çalışmalıyız."

James başını sallıyor. "Ve politik olanı unutma. Rasyonel, duygusal, politik. Üçü de dikkate alınmalı. Ve ilişki yönetimi hakkında ne öğrendin?"

"CEO Trevor'a çok fazla odaklandık. Yöneticilerine ne kadar saygı duyduğunu fark etmedik. Burada birden fazla müşteri var. Organizasyondaki diğer liderlerle ilişki kurma ihtiyacını hafife aldık."

James tekrar başını sallıyor. "İyi. Ah—son şey. Ne öğrendin?
“Müşteri sunumlarına mı hazırlanıyorsunuz?”

Machine Translated by Google

Utanarak gülümsüyorum. James'in bir özdeyişi var. Bunu bize defalarca tekrarladı: Sonuçlarınızı her zaman müşteriyle önceden gözden geçirin. Her müşteri yöneticisi ne söyleyeceğiniz konusunda bilgilendirilmeden asla bir odaya girmeyin. Her zaman önceden nerede durduklarını bilin.

(Bu arada, bu tavsiye önemli bir seçmen kitlesiyle yapılan hemen hemen her toplantı için geçerlidir. İster bir müşteriyle, ister kendi kuruluşunuzun liderleriyle önemli bir teklifi görüşmek için bir araya gelin, durum aynıdır.)

"Biliyorum," diye itiraf ediyorum. "Her zaman bulgularımızı herkesle önceden gözden geçirelim. Onları parmak izlerini almaları için teşvik edelim."

Üç ay sonra Trevor emekli olur. Yönetim kurulu, bu sorunlu şirketi devralmak üzere yeni, genç bir CEO atar. Richard Early, iki büyük şirketi daha alt üst etmiş, hiçbir şeyi esirgemeyen bir yönetici olan yetenekli bir adamdır.

Kendisi geldikten kısa bir süre sonra kendisiyle çok kısa bir toplantım oldu ve bir analizimizin kopyası onunla. Hepsi 172 sayfa!

Bir hafta sonra, özel asistanı beni aradı. "Bay Early, raporunuzun özel bir özetini hazırlayıp hazırlayamayacağınızı soruyor." Ona ne aradığını sordum. "Ön taraftaki bir sayfalık özet sonuçları ile 172 sayfalık analiz arasında bir şey istiyor." Masamda duran 172 sayfaya baktım ve yüzümü buruşturdum. Kollarımı sıvadım. Önümde yapmam gereken çok iş var.

Günlerce analizimizi özetlemeye çalışıyorum. Deli gibi çalışıyorum. Uyku yok. Sadece bir özet istemiyorum, net, cesur ve ikna edici bir bildiri, bir manifesto istiyorum.

Sonunda 172 sayfayı beşe indiriyorum ve bunları yeni CEO'ya gönderiyorum. beş tane vurucu sayfadan oluşuyor. Bir hikaye anlatıyorlar. İkna edici, canlı bir hikaye.

Ama birkaç hafta geçiyor. Hiçbir şey duymuyorum. Bu müşteriyle çalışmalarımıza devam etme umudumu yitiriyorum.

Bir ay sonra Richard Early beni telefonla şahsen aradı. Bu alışılmadık bir durumdu—CEO'nun beni doğrudan araması. Genellikle, beş yönetici asistanından biri tarafından çağrılırsınız.

"Özet için teşekkürler," diyor. "Şimdi, sonunda ne dediğinizi anlıyorum. Bana verdiğiniz büyük rapora dayanarak, daha önce bunu gerçekten net bir şekilde görmemiştim. Şimdi belirgin. İhtiyacımız olan cevapları veriyor. Aslında, özetinizi panoma gönderdim. Bence ikna edici bir

Machine Translated by Google

dava. Gelecek hafta gelebilir misin? Cuma günü vaktim var. Bazı olası sonraki adımları tartışmak istiyorum.”

Coşkuyla James'in ofisine koşup ona iyi haberi veriyorum. CEO beni aradı ! James onaylayarak başını salladı.

"Peki, bundan ne öğrendin?" diye tekrar soruyor bana. Tek bir kelime bile yok tebrikler. Tek söylediği şey, Ne öğrendin?

"CEO'larla 100 slaytla iletişim kurmazsınız. Bilgileri kısa, yoğun lokmalarla sindirirler."

"Tamam," diyor James. "Başka ne?" diye düşünmeye devam ediyorum.

"Üst düzey yöneticiler metodolojiyle ilgilenmiyorlar" diye ekliyorum.

"Doğru. Sana güvenip güvenemeyeceklerini bilmek istiyorlar. İşi yapabilir misin? Yaptığın işte en iyilerden biri misin? Her zaman onların çıkarlarını mı ön planda tutacaksın? Bu arada," diye devam ediyor, " güven hakkında ne öğrendiğini söyler misin?"

"Daha fazla analiz ve uzmanlık daha fazla güven oluşturmaz," diyorum. "Bu müşteriyle daha fazla yüz yüze görüşmeye yatırım yapmamız gerekiyordu. Ve Richard Early ile, başladığı anda."

"Başka bir şey?"

Gurur duyduğum 172 sayfayı ve CEO'yu işimize ikna eden özet beş sayfayı düşünmeye devam ediyorum.

"Bazen, daha azı daha fazladır?" Louie Armstrong'un bunu söylediğini hatırlıyorum Müziği yapan notalar değil, notalar arasındaki boşluklardır.

James bana yüzünü yavaşça dolduran bir gülümsemeyle cevap veriyor. Hangisinin günümü daha iyi yaptığından emin değilim - yeni CEO'nun araması mı, yoksa James'in gülümsemesi mi.

Öğrenmem gereken ve asla unutmadığım bir dersti. Zor bir deneyimin çoğu zaman en iyi eğitim olduğunu düşünüyorum, ancak bazen eğitim ücreti çok yüksek oluyor.

Gerilemeler harika öğretmenlerdir, ancak başarılar da öyledir. Büyük Peter Drucker şöyle yazmıştır: "Etkili eylemi sessizce düşünerek takip edin. Sessiz düşünmeden daha da etkili eylemler gelecektir."

> İnsanlar genellikle bir aktiviteden diğerine hızla koşarlar ve düşünmek için hiç durmazlar. Birinin deneyimlerinden en iyi şekilde yararlanmasına yardımcı olmak için şunu sorun: "Ne öğrendin?"

Machine Translated by Google

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

“Ne öğrendin?”

Bu sizi şaşırtabilir: Genellikle deneyimlerimizden ders çıkarmayız. Bu, sosyal bilimciler tarafından yürütülen araştırma çalışmalarında defalarca gösterilmiştir. Başarılarımızı kendi yeteneklerimize ve performansımıza bağlarız, başarısızlıklarımızı ise kontrolümüz dışındaki diğer insanlara veya dış koşullara bağlarız. Woody Allen, suçlayacak birini bulamıyorsanız, yeterince çabalamıyorsanız demiştir.

ABD ordusu, deneyimlerden sistematik olarak ders çıkarmaya çalışan birkaç kuruluştan biridir. "Eylem sonrası inceleme", eğitim tatbikatları da dahil olmak üzere tüm askeri operasyonların temel unsurudur. Komutanlar acımasızca dürüsttür.

Sadece "Ne öğrendin?" diye sormayı değil, aynı zamanda "Ne hakkında öğrendin?" diye de sormayı unutmayın. . .?” Belki de insanları motive etme, güven veya kurumsal politika hakkında bir ders vardır.

Soru ne zaman kullanılır?

- Birisi sizinle bir deneyim veya olay paylaştığında.
- Herhangi bir toplantı, görüşme veya ziyaretten sonra.
- Birine mentorluk veya koçluk yaptığınızda.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Bu deneyimden edindiğiniz en unutulmaz şey nedir?"
- “... hakkında ne öğrendin?” (insanlar, güven, insan doğası, motivasyon, planlama, vb.)

Takip soruları

- "Sizce bu her zaman doğru mu, yoksa bu durum özel mi?"
- "Bunun hakkında daha fazla şey söyleyebilir misiniz?"

Machine Translated by Google

17

Taşkın Kapısını Açın

Margaret ile öğle yemeği yiyorum.

Genellikle bu tür öğle yemeği randevularına zaman ayırmam. Ancak Margaret son bir yıldır her ay arayıp bir araya gelebileceğimiz bir zaman ayarlıyor. İş hesabımın bulunduğu bankanın Başkan Yardımcısı ve Özel Bankacılık Bölümü'nden sorumlu.

Düşünüyorum: Ne zaman krediye ihtiyacım olacağını kim bilebilir? Neden kredi almayayım ki? birlikte mi? Onunla hiç tanışmadım.

"Elbette. Elbette, öğle yemeği yiyelim. Zamanı geldi," diyorum ona son kez aradığında. Onun seçtiği özel bir restoranda buluşuyoruz. Ben geldiğimde masada bekliyor. Ayağa kalkıyor. El sıkışması sert ve dostça.

Garson sipariş için gelmeden önce Margaret bankada ne kadar zamandır çalıştığından bahsediyor. Bana şu anki pozisyonuna kadar olan merdiveni nasıl tırmandığından bahsediyor. "Bulunduğum yere gelmek için çok çalıştım."

Garson istiridye çorbasıyla geliyor. Onu yerken, Hawaii'deki iki haftalık harika tatilini duyuyorum. "Her yıl oraya gidiyoruz.
Büyük Ada'da bir zaman paylaşımımız var. Muhteşem."

(Bunun nereye varacağını merak ediyorum. Scarface'te Al Pacino'nun malikanesinde büyük bir köpük banyosunda rahatladığı harika bir sahne var. Etrafına bakıyor ve "Hepsi bu kadar mı?" diye soruyor. Ben de aynı soruyu soruyorum.)

Çorba ve Cobb salatamız arasında Margaret bana yeni torunundan bahsediyor. Çantasına uzanıyor ve bakmam için birkaç fotoğraf çıkarıyor. Yeni bir büyükanne kadar gurur verici bir şey yoktur.

(Margaret'in bana sormak istediği bir şey var mı acaba? Şu ana kadar bir şey yok.)

Kahveyle bitiriyoruz.

Saatine bakıyor. Hapşırık kadar ani bir şekilde, ayrılma vaktinin geldiği aşikar. "Çok özel," diyor, "seninle bu zamanı geçirmek. Gerçekten

Machine Translated by Google

Sizinle tanışmayı dört gözle bekliyordum.”

Vay canına—burada neler oluyor? Margaret hakkında çok şey öğrendiğimi fark ettim. O benim hakkımda hiçbir şey öğrenmedi. Hiçbir şey. Beni neyin motive ettiğini veya beni sabahları neyin uyandırdığını bilmiyor. İşim hakkında hiçbir şey öğrenmedi.

Basit, açık uçlu sorularla neler keşfedebileceğini bir düşünün. Örneğin, "Bankanın hizmetleri hakkında ne hissettiğinizi bana söyleyin?"
Veya, "Neden kendi işinizi kurmaya karar verdiniz?" Veya, "Siz bizim için önemli bir müşterisiniz; ihtiyaçlarınızı karşılamak için daha iyi bir iş nasıl yapabiliriz?"

En önemlisi: "Gerçekten mi? Bana daha fazlasını anlatabilir misin?"

Birisi sizin bir sorunuza cevap verdiğinde ve siz "Bana daha fazlasını anlat" dediğinizde inanılmaz bir sohbet ve bilgi akışı yaşanır. Bu basit cümle, aslında, birini ortaya çıkarmak için hemen hemen her zaman kullanılabilir. "Bana bundan daha fazlasını anlat" sıklıkla kullanabileceğiniz güçlü bir uyarıdır. Muhtemelen günlük olarak.

Başımı sallayarak restorandan çıktım.

Ofisime döndüğümde bir meslektaşım bana öğle yemeğim hakkında soru soruyor. "İyi miydi?"

“Zamanınızı nasıl kullanıyorsunuz?”

"Hayır!" diye patladım, henüz doğru düzgün bir cevap düşünemeden.

"Neden? Ne oldu?" diye soruyor. Ve öğle yemeğini düşündüğümde, bankacımın bana işim veya kariyerim hakkındaki düşüncelerimi netleştirmeme yardımcı olacak hiçbir şey sormadığını fark ediyorum. Ayrıca, örneğin, benzer işlerde çalışan diğer müşterilerinden bazılarının benim özel zorluklarımla nasıl başa çıktıklarını da benimle paylaşmadı. Önceliklerim hakkında bilgi edinemediği için, bana daha iyi nasıl hizmet verebileceği veya hangi diğer hizmetlerden faydalanabileceğim konusunda hiçbir ipucu elde edemedi.

Sevgili okuyucu, aynı şeyi mi görüyoruz? Kesinlikle emin olmak için bir araya gelip notlarımızı karşılaştırmalıyız, ama sanırım görüyoruz.

Bankacım güç dolu bir fırsatı heba etti. Başkasının zorlamasıyla iş hayatının dönen kapısından geçiyor. Bankayla ilişkimin devam etmesini sağlayabilirdi. Coşkulu iş desteğimi, birkaç ipin çözülmediği mükemmel bir pakette kazanabilirdi. Bunu yapmadı.

Bu seninle ilgili değil. Eğer tüm konuşmayı sen yaparsan, o kişi hakkında hiçbir şey öğrenemezsin. Eğer tüm konuşmayı sen yaparsan, spot ışıkları altında olursun. Eğer tüm

Machine Translated by Google

Konuşarak diğer kişiye güç vermezsiniz.

Senin görevin dinlemek ve cevap vermek değil. Senin görevin bilgi edinmek ve canlı bir diyalog yaratmak. Bu önemli bir ayrım. Bana daha fazlasını anlat , diğer kişinin düşünce ve deneyimlerinin bir sonraki katmanını açmanın sihirli anahtarıdır.

Daha fazla bilgi edinin ve diğer kişiyi "Bana daha fazlasını anlatabilir misin?" diye sorarak açın . Bunu sık sık sorun. Yumuşak kremamsı tereyağıyla taze pişmiş ekmeğin bir yemeğe olan etkisi neyse, sohbetlere de odur.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Bana daha fazlasını anlatabilir misin?

Bir kadın, bir ay içinde, on dokuzuncu yüzyılın iki büyük rakip İngiliz devlet adamı Gladstone ve Disraeli ile akşam yemeği yiyor. İkisi de ülkenin başbakanı olmuş. İki adamı karşılaştırması istendiğinde, "Bay ile akşam yemeğimden sonra,
Gladstone, onun İngiltere'nin en zeki adamı olduğunu düşünüyordum." Arkadaşları ona ikinci akşam dışarı çıkışını sorduğunda, "Bay Disraeli ile akşam yemeğimden sonra, kendimi İngiltere'nin en zeki kadını gibi hissettim!" diye cevaplıyor.

Konuşmayı tamamen kendinizle ilgili hale getirdiğinizde, diğerleri sizin zeki olduğunuzu düşünebilir. Ancak onların güvenini kazanamazsınız. Onlar hakkında bir şey öğrenemezsiniz. Zengin, uzun vadeli bir ilişkinin temellerini oluşturma fırsatını boşa harcarsınız.

Soru ne zaman kullanılır?

- Sık sık ve her yerde.
- Birini daha derinlemesine düşünmeye ve daha fazlasını söylemeye teşvik etmek için genel bir teşvik olarak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Bunun hakkında daha fazla şey söyleyebilir misiniz?"
- "Ne demek istiyorsunuz?" (terimlerini daha dikkatli tanımlamalarını isteyin)

Takip soruları

- "Ne zaman. . .?"
- "Ne. . .?"
- "Nasıl. . .?
- "Neden. . .?

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

18

İşinizin Özü

Müşterim Claire ile öğle yemeğindeyim. Büyük bir halka açık şirketin bir bölümünü yönetiyor. Erken geliyoruz ve restoran neredeyse boş.

Claire ve ben yılda iki veya üç kez buluşuyoruz, genellikle Claire'in organizasyonu için yaptığım danışmanlık çalışmaları hakkında bilgi almak için. Sohbetimiz küçük bir sohbetle başlıyor. Sonra onun bölümü için geliştirmeye yardımcı olduğum girişimler hakkında bir tartışmaya geçiyor.

Ana yemeği bitirdiğimizde pazarlama tartışmasını tüketmiş oluruz. Bu neredeyse her zaman olur. Sonuçta, kim tüm yemek boyunca iş hakkında konuşmak ister ki?

Müşteriler artık kapıda sıraya girmiş durumda ve restoran neredeyse dolu.

Aktivist Ralph Nader bir keresinde, "Yemeklerin vergiden düşülebilir olması gerektiğini düşünmüyorum. Kalorilerin ve şirketlerin ayrılmasından yanayım." demişti. Katılmıyorum. Yemekler ilişki kurmak için iyidir. Araştırmalar, bir yemeği paylaştığımızda birine karşı daha olumlu hissettiğimizi gösteriyor. Yemekler önemli bir iş amacına sahip olabilir.

Garson tabaklarımızı toplarken sessizlik oldu. Claire'e baktım.
konuşmayı değiştirmeye karar verdim. "Nasılsın ? " diye sordum.

"İyiyim, iyiyim." Daha fazla sessizlik. "Oldukça amansızdı."

"Acımasız mı?" (Bazen, birinin cümlesinin son kelimesini tekrarlamak bile daha fazlasının ortaya çıkmasına neden olur.)

"Dış taahhütlerim var. Biliyorsunuz, önemli müşterileri görmek, tedarikçilerle görüşmek vb. Sonra, dahil olduğum tüm günlük iç yönetim. 70 saatlik bir çalışma haftası, eğer izin verirsem 100 saate çıkabilir." İç çekiyor.

Çalışmasının ayrıntılarını sormak istiyorum, etkinliğini incelemek istiyorum
her seçim bölgesiyle. İçimdeki sorun çözücü can atıyor.

Bunun yerine derin bir nefes alıp duruyorum.

Machine Translated by Google

"Claire, merak ediyorum... Bir yıldan uzun süredir bölüm CEO'su rolündesin. İşi düşündüğünde, hangi şeylere daha fazla zaman harcamayı isterdin ve hangi aktiviteleri daha az yapmayı isterdin ?"

Bir dakika düşünüyor. Beyninin aniden çalkalandığını görebiliyorum.

"Hmm... İlginç bir soru." Bir duraklama daha.

"Öncelikle, liderlik ekibimdeki yöneticilere koçluk ve mentorluk yapmaya daha fazla zaman ayırmayı isterdim. Bunu yapmayı seviyorum ve bunda iyiyim.
Ve bugün olduklarından çok daha iyi olabileceklerini biliyorum. İkincisi, gelişmekte olan pazarlar için daha düşük maliyetli ürünler geliştirmek için iddialı bir stratejimiz var.
Oysa ki, satış yapmayı planladığımız ülkelerin çoğuna henüz hiç gitmedim."

Bir saat sonra hala öğle yemeği masasında oturuyoruz. Maitre d's istasyonundaki sıra bitti. Masalar yine çoğunlukla boş.

Claire'in öncelikleri hakkında düşündüğümden daha fazlasını öğrendim. Onu neyin sinirlendirdiğini biliyorum. Zamanını bundan sonra nasıl yeniden odaklamak istediğini anlıyorum.

Birkaç ay sonra Claire ofisini tamamen yeniden düzenler ve kendisine ek destek sağlamak için yeni bir pozisyon yaratır. Onu bir daha gördüğümde, rolüne karşı yeni bir coşku koklarım, terfi aldığından beri görmediğim bir coşku.

Claire'in rolünün bireysel parçalarını incelemek ve küçük iyileştirmeler önermek istedim. Bu analiz gerektirir. Bir şeyi parçalara ayırıp bileşenleri tek tek değerlendirdiğinizde olur. "Toplantı yönetiminizi geliştirin!" veya "Daha etkili bir şekilde delege edin!" Yardımcı olurdu, ancak yalnızca biraz.

Claire'in gerçekten ihtiyacı olan şey, rolüne ve önceliklerine dair tamamen yeni bir bakış açısıydı. Bu sentez gerektirir. Önce bütüne bakarsınız. Ayrıca kişisel güçlü yönlere ve tercihlere de bakarsınız. Bunun için, onu geriye yaslanıp işinin bütünü üzerinde düşünmeye itecek bir soru sormam gerekiyordu.

> Birinin işi (veya hayatı) hakkında düşünmesini sağlamak için şu soruyu sorun: "İşinizin hangi kısımlarına daha fazla zaman harcamayı isterdiniz ve hangi şeyleri daha az yapabilmeyi isterdiniz?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

Machine Translated by Google

"İşinizin hangi kısımlarına daha fazla zaman ayırmayı isterdiniz ve hangi şeyleri daha az yapabilmeyi isterdiniz?"

Zamanımızı nasıl geçirdiğimizi etkileyen birçok faktör vardır: Tarihi kaza, diğer insanların talepleri ve en az dirençli yolu izleme eğilimimiz. Geri adım atarak, çoğu zaman sonunda ormanı ve sadece ağaçları değil, görebiliriz.

Bu soru, insanların işleri hakkında konuşmalarını sağlamanın harika bir yoludur - ister bir şirketi yönetmek ister bir evi yönetmek olsun. Onları neşeli ve dönüştürücü değişikliklerle sonuçlanabilecek bir düşünme yoluna yönlendireceksiniz.

Soru ne zaman kullanılır?

- Başka bir kişiyi, bir kuruluştaki pozisyonu ve rolü hakkında konuşmaya davet etmek.
- Özellikle birinin işindeki yıldönümünde - birinci yıl, üçüncü yıl vs. -.
- Bir arkadaşınızın, meslektaşınızın veya aile üyenizin hayatını keşfetmek ve zamanlarını nasıl yeniden odaklayabileceklerini anlamalarına yardımcı olmak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "İşinizin en keyifli yanları hangileri ve en az keyifli bulduğunuz yanları hangileri?"
- "Her hafta birkaç saatiniz fazladan olsaydı, onları nasıl geçirirdiniz?"
- "Daha fazla zaman ayırmayı dilediğin şey nedir?"

Takip soruları

- "Bu değişikliği yapmanın önünde ne engel oluyor?"
- "Bahsettiğiniz şeylerden bazılarını bırakmanın veya daha az zaman harcamanın zor olduğunu biliyorum... ama bunu yapmanızı sağlayacak şey ne olabilir?"

Machine Translated by Google

19

Fırtınada Savrulan Bir Konu

Garson yemek masamıza üç tane dumanı tüten ana yemek getiriyor. Bir an sonra iki tane daha.

Chuck Colson ve eşi Patty ile akşam yemeği yiyorum. Biz
En sevdiğim Çin restoranı. Chuck benim kahramanım.

Hayatındaki hemen hemen her ayrıntıyı bildiğimi sanıyordum - neredeyse her bilgi kırıntısını. Akşam yemeğinde daha fazlasını keşfettim. Bunun nedeni, ona daha önce hiç sormadığım bir soruyu sormamdı.

Bir dakika içinde, sorduğum sorudan bahsedeceğim. Gerçekten güç gerektiren bir soru. Sorduğumda, iki saat boyunca konuşuyoruz—Moo Shu domuz etinden fal kurabiyelerine kadar.

Ama önce, size Charles W. Colson'dan bahsedeyim. Size bu sıra dışı adamın hayatına dair sadece bir bakış sunacağım. Otobiyografisi Born Again, 3 milyondan fazla kopya sattı. (Bu en çok satan kitabın telif hakları tamamen Prison Fellowship'in kuruluşuna gitti. Aslında, birçok kitabının telif hakları bu bakanlığa verildi.)

Watergate skandalına ve komploya karıştığı için hapse girdiğini hatırlayabilirsiniz. (Aslında buna hiç katılmadı - ama bu başka bir hikaye.)

Henüz otuzlu yaşlarında olan Chuck, Başkan Nixon'ın özel danışmanı oldu.
Ofisi, Başkan'ın gizli ofisinin hemen yanındaydı. Nixon, Oval Ofis'ten nefret ediyordu ve zamanının çoğunu tenha sığınağında geçiriyordu.

Chuck, Nixon'ın gayriresmi Kabinesinin bir parçasıydı. Önemli politika meselelerine dahil edildi. Colson'ın sabahın ikisinde bir sohbet için çağrılması veya gün içinde düzenli olarak Nixon'ın ofisine çağrılması alışılmadık bir durum olmazdı.

Ama ben bunların hepsini biliyordum. Ve tabii ki, onun hapse gireceğini de biliyordum Komplodaki rolüne dair uydurma deliller yüzünden.

Machine Translated by Google

Chuck'a daha önce hiç sormadığım ama başkalarına sık sık sorduğum bir soru vardı: "Şimdiye kadar size sorulan en zor soru neydi?

Chuck'ın cevabına hiç hazırlıklı değildim. Prison Fellowship'i kurmasıyla ilgili olacağını düşündüm.

Colson, hapse girmenin başına gelen en önemli şey olduğunu söylüyor. New York Times , "Colson'ın hayatı, tarihin en sıra dışı kurtuluşunu sergiledi." diye yazdı.

Üç yıllık cezası yedi aya indirildi. Ancak o dönemde Prison Fellowship'in tohumları ekildi. Önemli olanın hayatta başınıza gelenler olmadığını, karakterinizi belirleyen şeyin bununla nasıl başa çıktığınız olduğunu söylüyor.

Prison Fellowship, mahkumların rehabilitasyonu için dünyanın en büyük organizasyonu haline geldi. 110 ülkede faaliyet gösteriyor. Mezunlarının büyük bir yüzdesi, kısa süre sonra tekrar parmaklıklar ardına dönen diğer mahkumların büyük çoğunluğunun aksine, serbest bırakıldıktan sonra hapishaneden uzak kalıyor. Colson, şu anda yüzlerce benzer organizasyonun ortaya çıktığı bir hareketin babasıdır.

Soruma geri dönelim: "Size sorulan en zor soru nedir?" Bunun hapishanedeki zamanıyla veya dünyanın en büyük mahkum ıslahçısı olarak geçirdiği yıllarla hiçbir ilgisi olmadığı ortaya çıktı. Hikayeyi bana anlattığı gibi anlatmasına izin vereceğim.

"Başkan Nixon beni ofisine çağırıyor. Gece geç vakit. Tek başımıza oturuyoruz.

"Size söyleyebilirim ki, hepimiz oldukça coşkuluyuz. İkinci dönemdeki zaferi, o zamanlar ülke tarihindeki en büyük heyelan oldu. Hiçbir yanlış yapamazdı." (Watergate'ten önceydi.)

"Bana Henry Kissinger'dan (Dışişleri Bakanı) bir telgraf aldığını açıklıyor. Kissinger, Vietnam'da barış için yalvarırken aynı zamanda Kuzey Vietnam'a yönelik bombalamaları artırmamız gerektiğini güçlü bir şekilde öneriyor. Bu ona sadece makul değil, aynı zamanda Kuzey tarafından barış masasında ciddiye alınacaksak elzem görünüyor.

Ancak Kissinger, Nixon'a başka bir şey daha söylüyor. Başkan'ın Amerikan halkına bunun neden önemli olduğunu açıklamasının önemli olduğunu söylüyor. Nixon'ın bunu kamuoyunun tartışmasına ve müzakeresine açması gerektiğini söylüyor.

Machine Translated by Google

"'Chuck,' diyor Nixon, 'Bu konuda hiç emin değilim. Ne düşündüğünü bilmem gerek. Yargına güveniyorum. Bombardımanı sürdürüp politikamızı açıklamak için halka geri dönmeli miyiz?' "Çok zor bir karar," diye devam

ediyor Chuck. "Kissinger zeki ve Başkan'ın gözünde büyük bir nüfuza sahip. Ama sonuçta, bence bu konuda yanılıyor.

"Ayrıca, savaşla ilgili şeffaflığın eksikliğine yönelik kamuoyundaki öfke nedeniyle zor bir soru. Nixon, kamuoyunda tartışma yaratma ihtiyacı ile barış anlaşmasını zorlamak için mümkün olan her şeyi yapmaya karşı destek arasında denge kurmak zorunda.

"Biraz daha konuşuyoruz. Bu bir mayın tarlası, bu soru. Ama sonunda Başkana ne düşündüğümü söylüyorum: Bombardımanlara devam etmeliyiz, ama açıklamaya çalışmamalıyız. Ülkede daha sert tartışmalara ve çekişmeli gösterilere yol açacağından korkuyorum. Herkes Vietnam ve savaştan bıkmış durumda.
En önemlisi, bunu anlatmaya çalışmak barış müzakerelerinde başarı şansımızı zayıflatacaktır.

"Bu şimdiye kadar bana sorulan en zor soru. Yıkıcı,
karmaşık bir konu. Ve Dışişleri Bakanı'na karşı kolayca karşı çıkılmaz.

"Bu arada, barış görüşmelerinin hızlanmasına yardımcı olan bombalamaları sürdürüyoruz."

Okuyucu, komplo, John Dean, Ehrlichman, Haldeman, John Mitchell ve tüm bu grup hakkında daha fazla şey bilmek ister misin? Pekala... bu başka bir zamanın başka bir hikayesi.

Genellikle yoğun baskı yaşadığımızda, yani zorlandığımızda ve itildiğimizde en çok şey öğreniriz. "Şimdiye kadar sorulan en zor soru neydi?" diye sorarak birinin deneyiminin en derin köşelerinden ders alın.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Şimdiye kadar size sorulan en zor soru neydi?

Elie Wiesel, Tanrı'nın Dünya'yı yarattığını ve insanları yarattığını, çünkü Tanrı'nın hikayeleri sevdiğini ve hepimizin hayatının O'nun anlattığı hikayeler olduğunu yazmıştır.

Şimdiye kadar size sorulan en zor soru nedir? Neredeyse her zaman akıcı bir konuşma akışı yaratır. Bu soru sorulduğunda, en sık ne bulursunuz?

Machine Translated by Google

kişinin durup "Tamam—burada neler oluyor? Bir düşüneyim. Vay canına!" demesidir.
Bu zor bir soru. Yüreğimin derinliklerinde, cevap nedir?”

Bu Soruyu Ne Zaman Kullanmalısınız?

- Kişinin ruhunun derinliklerine inmek istediğinizde.
- Bir kişinin karakteri ve yapısı hakkında çok daha fazla şey bilmek istediğinizde.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Şimdiye kadar size sorulan en derin soru neydi? Şimdiye kadar herhangi birine sorduğunuz soru hangisiydi ? "
- "Söyle bana, seni gerçekten şaşırtan bir soru soruldu mu hiç?"
- "Hiç sizi utandıran bir soru soruldu mu, ya da konuştuğunuz kişinin utanmasına yol açan bir soru sordunuz mu?"

Takip soruları

- "Bu soru hayatınızda nasıl bir etki yarattı?"
- "Bir süre sonra doğru cevabı verdiğinizi hissettiniz mi?"
- "Aynı soru bugün size sorulsaydı cevabınız aynı olur muydu?"

Machine Translated by Google

20

Alınan Yol

Her şey siyah çantayla başladı; babamın siyah doktor çantasıyla.

Günümüzde doktorların nadiren kullandığı ama 1950'lerde popüler olan türden. Büyük ve dikdörtgen, köşeleri yuvarlatılmış, pürüzlü, mat siyah deriden yapılmış. İçinde her çeşit gizemli paket ve şişe var. Hatta şırıngalar bile. Babamın istediği zaman çıkarıp insanları iyileştirmek için kullanabileceği ilaçlarla dolu. O siyah çanta baştan çıkarıcı, güçlü, büyülü. Altı yaşımda ben de doktor olmaya karar verdim.

Ailemin çoğu tıp alanındaydı. Babamın babası da bir doktordu, başarılı bir ürologdu. Annem II. Dünya Savaşı hemşiresiydi.
En büyük ağabeyim ben lise son sınıftayken tıp fakültesine girdi.

Üniversitede tıp öncesi oldum. Bu, kalkülüs, biyoloji ve bir sürü başka bilim dersine kaydolmam gerektiği anlamına geliyordu. Ancak benim için her zaman zorlu bir yol olacaktı. Tıp fakültesine girmek -o zaman da şimdi de- çok zor bir meydan okumaydı. Üniversitedeki dört yılınızı kütüphanede geçirmeniz gerekiyordu. En iyi notlara ihtiyacınız vardı. (İyi notlar almak sorun değildi. Matematik ve fen derslerinde sürekli not almaktı!)

Tıp öncesi gereklilikleri pek umursamıyordum. Bunları kuru buldum.
Kalbimi çalmadılar. Bunun yerine, edebiyat, tarih ve diller üzerine aldığım derslerde başarılı oldum.

Ama dişlerimi sıktım ve pes etmedim - o bilim dersleri, hedefime ulaşmak için aşmam gereken bir engeldi. Sonuçta, her zaman doktor olmak istemiştim. Ailemdeki herkes tıp alanındaydı veya olacaktı. Birinci sınıftayken diğer kardeşim de tıp fakültesine başvuracağını söyledi.

Baskı arttı. Cehennem olsun ya da olmasın, ben de bir gün bir
siyah, pürüzlü deri doktor çantası!

Machine Translated by Google

İkinci sınıftayken üniversite gazetesinde bir ilan gördüm: "Kariyer
Rehberlik Semineri. Etkili bir özgeçmiş yazmayı öğrenin.”

Düşünüyorum, Neden olmasın? Belki de iyi bir yaz işi bulmama yardımcı olur. Kaydımda cazip yaz pozisyonları olması tıp fakültesi başvurularımı geliştirecektir.

Farkında değilim ama bir dönüm noktasına geliyorum. Yani, hayatınızda yalnızca birkaç kez karşılaşabileceğiniz türden, yoldaki gerçekten büyük ayrımlardan biri. Eşinizi seçtiğiniz zamandır. Bir kariyere karar verdiğiniz zamandır. Terfi alıp almamayı ve dünyanın diğer ucuna taşınmayı tartıştığınız zamandır.

Robert Frost, "The Road Not Taken" şiirinde böyle bir dönüm noktasıyla karşılaşmanın nasıl bir his olduğunu zarif bir şekilde anlatıyor. Çok sevilen bir şiir. Sarı bir ormanda yürürken bir yol ayrımına geldiğini anlatıyor. Her iki yolda da eşit miktarda yaprak olduğunu, ancak birinin biraz daha az seyahat edilmiş gibi göründüğünü söylüyor. Bir ikilem yaşıyor: Hangi çatalı seçmeli? Hangisi doğru seçim?

Frost şiiri şu dizelerle bitiriyor:

> Bir ormanda iki yol ayrılıyordu ve ben—
>
> Daha az gidilen yolu seçtim,
>
> Ve bu her şeyi değiştirdi.

Şiir, hayat değiştiren kararlar almanın ne kadar zor olduğuyla ilgilidir . Seçimlerin birbirine ne kadar yakın göründüğüyle ilgilidir. Ve sonrasında, seçimimizin bizim için doğru olduğuna inanmak istememizle ilgilidir.

Bu yol ayrımlarında karar vermemiz ve kararlı olmamız gerekiyor!

Kariyer geliştirme atölyesine kaydoluyorum. İki gün boyunca özgeçmiş yazmayı öğreniyoruz. Önceki deneyimlerimizi ve eğitimimizi en iyi şekilde nasıl vurgulayacağımızı. Mülakat tekniklerini inceliyoruz. Nasıl ağ kuracağımızı.

İkinci öğleden sonra, bize son ödev verildi. "Bu senin
"Son egzersiz," diyor eğitmen bize.

"Bir kağıt parçası alın. Önümüzdeki bir saat içinde ölüm ilanınızı yazacaksınız. Öldükten sonra yerel gazetelerde yayınlanacak hayatınız hakkındaki makaleyi yazacaksınız. Nasıl okunmasını istersiniz? Nasıl bir hayatı anlatacak? Şimdi başlayın."

Machine Translated by Google

Bazılarımız hayrete düşüyor. Ölüm ilanımız mı? 20 yaşındayken, ölümsüz. Asla ölmeyeceksin. Bu hastalıklı egzersiz neden?

Yazmaya başlıyorum. Ünlü bir tıp kariyerini anlatıyorum. Ölüm ilanımda, büyük bir tıp fakültesinde profesörlük yapmış (tıpkı babam gibi) tanınmış bir doktor olarak yer alıyorum. Ayrıca büyük bir klinik pratiğim de olmuştu (tıpkı babam gibi). Ve daha fazlası. Ailemin ne kadar gururlu olduğunu hayal ediyorum. Sabit gelir. Övgüler.

Ama 20 dakika sonra cümlenin ortasında aniden duruyorum. Hafif bir panik hissediyorum. Kalbim hızla çarpıyor.

Ne yazıyorum? Kalemi bıraktım. Şaşkına döndüm.

Gerçekten yapmak istediğim şey seyahat etmek. Yurt dışında yaşamak. Girişimci olmak.

Yıllarca sürecek tıp eğitimi alma düşüncesi birdenbire bunaltıcı görünmeye başlıyor. Benim için sadece orta düzeyde ilgi çekici olan derslere dört yıl katılmak. Tıp fakültesine girme konusunda sürekli kaygı içinde dört yıl yaşamak. Sonra tıp fakültesinin kendisi dört yıl. Sonrasında, üç ila beş yıllık bir asistanlık. Daha sonra, belki de lisansüstü bir burs.

Aslında organik kimya çalışmak istemiyorum. Birdenbire fark ettim ki ben babam için çalışıyorum. Büyükbabam için. Ama benim için değil.

Hayır, yabancı diller öğrenmek ve harika romanlar okumak istiyorum. İçimdeki bir ses bağırıyor, "Gerçekten doktor olmak istiyor musun? Onlar için doktor oluyorsun , kendin için değil! Peki ya yapmak istediğin tüm o seyahatler?"

İçime baş döndürücü bir kararlılık çöktü.

Önde gelen ve saygı duyulan bir doktor olmayla ilgili ilk sayfayı çiziyorum. Duraksıyorum ve sonra tekrar yazmaya başlıyorum. Ama bu sefer farklı bir hikaye. Farklı bir gelecek.

Yeni ölüm ilanımda uluslararası işletme alanında bir kariyerim var. Dört dili akıcı bir şekilde konuşuyorum. Avrupa'da işletmeler yönetiyorum. Hatta birkaç işletme kitabı bile yazıyorum. Dünyayı dolaşıyorum. Bir işletme okulunda bazı dersler veriyorum.

Kökten farklı bir kariyer yolu çiziyorum. Ayrıca evliliğim ve üç çocuğum hakkında da yazıyorum. Ve birçok ilginç arkadaşım hakkında.

Ben sadece 20 yaşındayım. Ölüm ilanımı yazıyorum. Aslında yazdığım şey şu: hayatımın planı. Beni heyecanlandıran bir plan. Benim planım. Babamın değil.

Yıllar sonra o kağıdı kaybettim. Ama üzerine yazdıklarımı hiç unutmadım.

Machine Translated by Google

Atölyeden sonraki sabah Pazar. Yurttaki koridorun sonuna yürüyorum. Telefon kulübesine bir kuruş atıyorum. Her zamanki gibi, ücretli bir arama—babamla anneme yaptığım haftalık aramam.

"Baba, tıp fakültesine gitmemeye karar verdim."

Onaylamamayı, ders verici tonu, beni alt etmeye yönelik tavsiyeleri bekliyorum beni yukarı kaldır. Hiç gelmiyor.

"Tıp fakültesine gidip gitmemen umurumda değil. İstediğin kariyeri yapmana sevindim."

(Şunu düşünüyorum: Bunu mu söyledi? Hayır! Mümkün değil!)

"Gerçekten mi?"

"Gerçekten. Ailede hiç kimse senin doktor olman gerektiğini düşünmüyor."

Şok oldum. Şaşkına döndüm. Telefon ahizesini telefonumdan kaydırıyorum. el. Yavaşça nefes veriyorum, kulaktan kulağa sırıtıyorum. Babama sarılmak istiyorum.

Muhtemelen merak ediyorsunuzdur, "İşler nasıl sonuçlandı? Ne oldu?" Size söyleyeceğim: Her şey yolunda gitti. Ve neredeyse hepsi, 20 yaşındayken ölüm ilanımda yazdığım gibi gerçekleşti.

> Birinin hayatında gerçekten ne yapmak istediğini ve başkaları tarafından nasıl hatırlanmak istediğini düşünmesine yardımcı olmak için şu soruyu sorun: "Bugün ölüm ilanınızı yazmak zorunda kalsaydınız, kendiniz ve hayatınız hakkında ne yazmasını isterdiniz?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Bugün ölüm ilanınızı yazmak zorunda kalsaydınız, kendiniz ve hayatınız hakkında ne yazmasını isterdiniz?"

Ölüm ilanları genellikle geride kalanlar içindir. Ailelerinin ve arkadaşlarının, ölenlerin hayatlarını kutlamalarına yardımcı olurlar.

Bir ölüm ilanı yaşayanlar için başka bir şekilde de önemli bir şeye dönüşebilir. Bunu önceden hayal etmek hayatınızı şekillendirmenize yardımcı olabilir. Sizin için en önemli olan şeyleri ve gerçekten keyif aldığınız şeyleri net bir şekilde odak noktasına getirebilir. Ölüm ilanınızı şimdi yazmak, yaptığınız ve yapabileceğiniz seçimleri vurgulayacaktır.

Bu soru ne zaman kullanılır?

- Birine koçluk veya mentorluk yaparken.
- Genç bir insan önemli kariyer ve yaşam seçimleri yaparken.

Machine Translated by Google

Sorunun alternatif versiyonları

- "Hayatınıza ileriye baktığınızda, size en büyük başarı hissini neyin vereceğini düşünüyorsunuz? En büyük kişisel tatmini mi?"
- "Ölmeden önce yapmayı istediğin ama henüz yapmadığın şeyler nelerdir?"

Takip soruları

- "Neden ölüm ilanınıza özellikle bu şeyleri koydunuz?"
- "Bunu başarmanın önünde ne engel olabilir?"

Machine Translated by Google

21

Sence Ben Kimim?

Bir finans yöneticisi Wall Street'teki ofis kulesinden ayrılır, Belediye Binası'nın önünden geçer, Worth Caddesi'nden doğuya doğru gider ve Bowery'e girer. Kapı eşiklerini boş şişeler ve çöpler kaplar. İnsanlar karton kutularda uyur. Bir barınağın önünde, evsiz bir kadınla tanışır; işkence görmüş bir hayat geçmişi olan bir kadın. Elinde bir kağıt bardakta siyah kahve tutmaktadır. Tertemiz lacivert takım elbisesine bakar ve merak eder, Burada ne işi var?

Ona döner ve sessizce sorar, "Bana bir fincan alabilir misin?" Bu kadar basit sorusu sıra dışı bir sohbete ve değişen bir hayata yol açar.

Gerçek bir olay mı? Yeniden canlandırılmış en iyi tanım olurdu. Bu karşılaşma gerçekten yaşandı, ancak uzun zaman önce ve New York şehrinden çok uzaktaydı.

İki bin yıl önce, İsa adında bir Yahudi Haham, 12 havarisiyle çölde yürür. İsa'nın İsrailli çağdaşlarının cesaret edemeyeceği bir bölge olan Samiriye'yi geçmektedir. Çölde, küçük bir kasabanın dışında, izole bir kuyunun yanında oturan İsa, yalnız bir kadın belirene kadar bekler.

"Bana bir içki verir misin?" diye soruyor. Aslında şok edici bir soru. O günün Yahudileri asla, asla, Samiriyelilerle ilişki kurmazlardı. Onlar iğrenç ve kirli kabul edilirlerdi. Kadın şaşırır. "Benden nasıl içki isteyebilirsin? Çünkü Yahudiler Samiriyelilerle konuşmazlar." diye cevap verir. Kadını dışarı çıkarır ve sorunlu bir geçmişi ortaya çıkarır. Hayatında birçok kocası, birçok erkeği olmuştur. Kendi köyünde bile dışlanmıştır.

İsa'nın kadının ruhsal boşluğuna ve sosyal izolasyonuna nasıl yardımcı olabileceğiyle ilgili sonraki konuşmaları yüzyıllardır incelenmektedir. İsa'nın "Bana bir içki verir misin?" sorusuyla başladığı karşılaşma kadını dönüştürür.

Machine Translated by Google

İsa bir devrimciydi. O, yerleşik düzeni devirip insanlığı kendi kırıklıklarından kurtarmaktan başka bir şey istemiyordu. Onun krallığında, güç, para ve statüye duyulan saygının yerini alçakgönüllülük, hizmet ve komşuya duyulan sevgi alacaktı.

Soru sormak, başkalarını dönüştürmek için kullandığı en önemli araçlardan biriydi.

Bazen İsa, dışlanmış bir kişiye ulaşmak için basit bir soru sorardı. Saygıyla muamele görmeyi beklemeyen, hatta eğitimli sınıftan bir üye tarafından konuşulmasını beklemeyen bir kişiye. Fahişelere, cüzzamlılara, dilencilere, suçlulara ve aşağılanmışlara hitap ederdi.

O, o günün dini otoritelerini savuşturmak için "karşı sorular" kullanırdı. Ona, Kendisini suçlaması için kandırmayı amaçlayan bir soru sorarlardı. Cevaplamak yerine, O, onların sorularına kendi sorularıyla karşılık verirdi. Onların yeterince cevaplayamayacaklarını bildiği bir soru. Takipçilerine ve karşılaştığı insanlara düşünmelerini sağlamak için derin, retorik sorular sorardı.

İsa, Kudüs'e son girişinden hemen önce en derin ve etkili sorusunu sordu.

Öğrencilerini Sezariye Filipi bölgesinde topladı.
Onlara, “İnsanoğlunun kim olduğunu söylüyorlar?” diye sorar.

"Peki," diye cevap verirler, "Bazıları Vaftizci Yahya der. Diğerleri İlyas der. Sonra Yeremya veya diğer peygamberlerden biri diyenler var." Gürültülü bir sessizlik olur. İsa her bir öğrencinin gözlerine keskin bir bakış atar. Sonra, şimdiye kadar sorulan en doğrudan soru. Simon Petrus'a döner:

"Ama sen benim kimim diyorsun?" İsa'nın bilmesi gerekiyor. Petrus ayağa kalkıyor. Çok sessizleşiyor. İsa'ya bakıyor.

“Sen Mesih’sin, yaşayan Tanrı’nın Oğlu’sun.”

Bir hafta içinde İsa suçlanacak, yargılanacak ve çarmıha gerilecek. Müritleri liderlerinden mahrum kalacak.

İsa , kısa hizmetinin bu kritik noktasında neden şu soruyu soruyor: "Sizce ben kimim?" Neden, "Şimdi kendi başına idare edebileceğini düşünüyor musun?" veya "Gelecek hafta mahvolmadan önce benden birkaç ipucu daha ister misin?" değil?

Şöyle düşünün: O, çarmıhta öleceğini biliyor ve takipçilerine bunun kendi kaderi olacağını defalarca söyledi.

Machine Translated by Google

Fiziksel dünyadan ayrıldıktan sonra devriminin, cennet krallığının kök salmasını ve büyümesini istiyor. Ancak, O'nun kim olduğunu ve neyi savunduğunu gerçekten anlayıp anlamadıklarını bilmesi gerekiyor. Kişisel bir inanç duyurusu duymak istiyor.

Eğer O sadece başka bir bilge Haham ise, o zaman hepsi günlük işlerine geri dönebilirler - balıkçılık, vergi toplama, doktorluk. İsa ile geçirdikleri üç yılı unutabilirler.

Ancak eğer gerçekten O'nun Mesih olduğuna inanırlarsa, alçakgönüllülük, hizmetkar liderlik ve O'nun aracılığıyla Tanrı ile doğrudan bir ilişki kurma değerlerine açıkça ve tamamen bağlı olacaklardır. Evet, eğer inanırlarsa, devam etmek için enerji ve ilhama sahip olacaklarını bilir. İsa'nın çarmıha gerildikten sonra diriliş görünümleri, inançlarını pekiştirmek için gereklidir. Ve devam ederler—çoğunun hayatına mal olsa bile.

Bir organizasyonda lider misiniz? Bir iş profesyoneli misiniz? Bir ebeveyn misiniz? Öğretmen misiniz? Bu rollerden herhangi birinde, etrafınızdakilerin sizi anlayıp anlamadıklarını bilmeniz gerekir. Sizi tanımlayan inançları ve değerleri gerçekten takdir edip etmediklerini bilmeniz gerekir. Neyi savunduğunuzu ve neyi savunmadığınızı bilmeleri gerekir.

Başkaları senin gerçekte kim olduğunu biliyor mu?

Etrafınızdakiler neyi savunduğunuzu anlıyor mu? Onlara şu doğrudan soruyu sorun: "Beni bir lider olarak nasıl görüyorsunuz?" (. . . veya bir meslektaş, arkadaş, ebeveyn olarak?)

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Beni bir lider olarak nasıl görüyorsunuz?" (. . .ya da bir meslektaş, arkadaş, ebeveyn olarak?)

Bizim için veya bizimle çalışan insanların neyi savunduğumuzu anladıklarını ve saygı duyduklarını, değerlerimizi ve işe yaklaşımımızı takdir ettiklerini varsayıyoruz. Aynı şey aile üyelerimiz ve arkadaşlarımızla ilgili kişisel hayatlarımızda da geçerlidir. Peki onlar gerçekten kim olduğumuzu biliyorlar mı? Biz nasıl biliyoruz?

Bu soruyu sorarak gerçekten samimi ve ilham verici bir sohbet başlatabilirsiniz. Beklenmedik bir şey öğrenebilirsiniz.

Soru ne zaman kullanılır?

- Liderliğinizin başkaları tarafından nasıl algılandığını bilmek istediğiniz her an.

Machine Translated by Google

- Size en yakın olanların (aileniz, arkadaşlarınız, meslektaşlarınız) sizi anlayıp anlamadığını ve neyi savunduğunuzu keşfetmek.
- Niyetleriniz konusunda kararsız olan insanları sarsmak için.

Sorunun alternatif versiyonları

- " Sence ben neyi savunuyorum?"
- "Örneklediğim prensipleri veya değerleri özetleyecek olsaydınız, bunlardan bazıları neler olurdu?"

Takip soruları

- "Bunu gerçekten güçlendiren ne yaptım?"
- "Bu konularda daha iyi iletişim kurmak ve rol model olmak için başka ne yapabilirim?"
- "Neden böyle düşünüyorsun?"

Machine Translated by Google

22

Hayatınızdaki O Özel An

Hazır olun. Bu bölümün konusu olan güç sorusunu size soracağım.

Hayatınızın en mutlu günü hangisiydi?

O çok önemli terfiyi aldığınız gün müydü? İlk çocuğunuz doğduğu gün müydü? Gelecekteki eşinizle tanıştığınız gün müydü? Ya da belki evlendiğiniz gün müydü?

Hangi gün sizin için diğerlerinden daha özeldi? Hangi anı, hatta
Yıllar sonra bile hala seni gülümsetiyor mu?

Bir dakikanızı ayırın ve bu soru hakkında düşünün. Hayatınızın en mutlu günü, en iyi anınız neydi? Cevabınızı zihninizde iyice canlandırın. Tadını çıkarın. Bitirdiğinizde okumaya devam edin. Bob hakkında bir hikayeyi sizinle paylaşacağım.

Hayatınızda onun gibi birkaç kişiyle tanıştınız. Ama çok değil. Bir odaya girerler ve alanı kontrol ederler. Varlıkları,
oda.

İşte Bob. O da onlardan biri.

Putnam Investments'ın İcra Kurulu Başkanı ve Başkanı Robert Reynolds'tan bahsediyorum. Ülkenin en büyük beş yatırım şirketinden biri.

Putnam'a gittiğinde şirket perişan haldeydi. Yıllarca süren kötü getiriler ve uygunsuz ticaretle ilgili hukuki suçlamalar vardı. O zamanlar finans dünyasının gözdesi olan Bob'un neden böyle bir meydan okumayı üstlenmek istediğini merak ediyorsunuz.

Eh, durumu tersine çevirdi. Wall Street Journal, Putnam'da yepyeni bir dönemi başlattığını yazdı. Gazete, "Şirketin itibarını ve performansını geri kazandırdı." diye devam ediyor.

Machine Translated by Google

Bob bana, "Putnam'a ilk geldiğimde," diyor, "daha fazla para kaybetmemeye odaklanmış bir kadro buldum. Onlara, eğer burada kalmak istiyorlarsa, bunun yerine para kazanmaya odaklanmaları gerektiğini söyledim ."

Ofisi, yatırım işindeki büyük goril Fidelity'den ayrıldığında aldığı fotoğraflar, heykeller, hatıralar ve hediyelerle dolu. Birazdan oradaki katılımı hakkında daha fazla bilgi vereceğim.

Öncelikle Bob ile olan bu ziyareti anlatayım. Ona çok soru soruyorum.
Bunu her görüşmemde, biriyle buluştuğumda yaparım. Genellikle dokunaklı bir yanıt ortaya çıkaran (ve en içsel olan) bir soru vardır: Hayatınızdaki en büyük hayal kırıklığı nedir?

Bu soruyu Bob'a soruyorum. Ondan en ufak bir ışık bile alamıyorum.

Cevabı bildiğimi düşünüyorum. Onun için çok acı bir anı olduğunu düşünüyorum.
hakkında konuşmak. Ama Bob sonunda cevap veriyor.

"Biliyor musun, ben gerçekten hayal kırıklığı yaşamam. Hiçbir büyük hayal kırıklığını hatırlamıyorum. Çok pozitif bir adamım."

Biraz daha araştırıyorum. Sanırım Bob'u oldukça iyi tanıyorum. Bana hayatındaki en büyük hayal kırıklığının Ulusal Futbol Ligi Komiserliği işini alamaması olduğunu söyleyeceğinden oldukça eminim. Aslında takım sahiplerinin tercihi olduğu söylenmişti.

"Birkaç aday vardı. Sonra sekize düştü. Sonra
dört. En sonunda da içeriden bir aday ve ben.

"Paul Tagliabue'den bir telefon aldım. O zamanlar Komiserdi ve yeni emekli oluyordu. Bana, 'Bence sen o adamsın, Bob. Konuşmalıyız' dedi. Onu görmeye gittim ve iyi bir toplantı yaptım.

"Ve hayır, sonunda bana iş teklif edilmedi. Ama aslında teklif edilmedi
hayal kırıklığına uğradım. Aday olmaktan ve bu noktaya kadar gelmekten gurur duydum."

Bu üç saatlik ziyarette Bob ile birlikte çok fazla mesafe kat ediyoruz.
Yapılacak çok şey var.

Ona başka bir güç sorusu sormaya karar verdim. "Geriye dönüp düşün, Bob. Ne oldu? Hayatınızın en mutlu günü müydü? En mutlu."

"Bu kolay. Ned Johnson'ın (Fidelity Investments'ın kurucusu) bana halefi, İcra Kurulu Başkanı olacağımı söylediği gündü.
Kesinlikle heyecanlıyım. Bu, çok şeyin doruk noktası.

"Görünen o ki, öyle bitmiyor. Ayrıntıları istiyorsanız, Fortune dergisine bakın. Uzun bir hikaye. Ama dostça bir vedaydı.

Machine Translated by Google

"Artık gitme zamanı."

Fidelity'den ayrıldığında Bob, şirkette ikinci sıradaydı ve Şef İşletme Görevlisi.

Fidelity hakkında uzun süre konuştuk. Bob'u tanıdığım kadarıyla, hiç bunu onunla birlikte araştırdı. "Hayatındaki en mutlu gün hangisiydi?"

Bu, onun Fidelity deneyimine dair çok sayıda içgörüye kapı araladı. Bir aile şirketinde ikinci olmak çok zor ve zaman zaman stresli olabilir; özellikle de denetlediğiniz personel arasında aile üyeleri varsa.
Benzer bir hikâyeyi de hatırlıyorum.

Birisi Christian Herter'a, Dışişleri Bakanı John Foster Dulles'ın emrindeki ikinci komutan olmanın nasıl bir şey olduğunu sordu. "Tek kişilik bir departmanda ikinci olmak çok zor."

Bob ile yaptığım seansta en önemli yanıtı üreten soru şu oldu: "Hayatınızda yaşadığınız en mutlu gün hangisiydi?" Bu soruyu her sorduğumda aldığım tepki çok açıklayıcı oluyor.

Unutmayın ki bir kişi için en mutlu gün, bir başkası için en neşeli gün olmayabilir.

Başkan John Adams bir gün günlüğüne şöyle yazmıştı: "Charles ile balık tutmaya gittim. Hayatımın en kötü günüydü." Dokuz yaşındaki oğlu Charles günlüğüne şöyle yazmıştı: "Bugün babamla balık tutmaya gittim. Hayatımın en mutlu günüydü."

> Derine inin ve diğer kişi hakkında özel bir şey öğrenin. "Hayatınızın en mutlu günü hangisiydi?" diye sorduğunuzda yüzlerinde bir gülümseme de yaratacaksınız.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Hayatınızın en mutlu günü hangisiydi?"

Bu soru karanlık bir odayı aydınlatabilir ve birinin karanlık ruh halini aydınlatabilir. Diğer kişi bu soruyu cevaplayamayabilir veya tek bir cevap bile veremeyebilir. Sorun değil! Onların zihnini harekete geçirecek, hayatlarındaki en keskin anıları gözden geçireceksiniz.

Cevap bir vahiy ya da sadece düşünceli bir sessizlik olsa da, bu soru her zaman heyecan verici olmasa da olumlu bir etkiye sahiptir.

Soru ne zaman kullanılır?

Machine Translated by Google

- Karşınızdaki kişiyi daha iyi anlamak ve aranızdaki ilişkiyi güçlendirmek istediğiniz her an.
- Birinin karakterini şekillendiren önemli olayları anlamak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Hayatınızın en güzel günü hangisiydi?"
- "Hayatınızda size en büyük mutluluğu yaşatan olay hangisidir?"

Takip soruları

- "Bu senin için neden bu kadar özeldi?"
- "Sizin için öne çıkan başka günler veya etkinlikler var mı?"

Machine Translated by Google

23

Senin Planların mı, Yoksa Onların Planları mı?

Yönetim kurulu odasında, dünyanın en büyük finans kuruluşlarından birinin en kıdemli sekiz yöneticisi toplanmış. Hem gazlı hem de gazsız maden suyunun ayrı şişeleri, zebra ağacından yapılmış konferans masasının etrafına dikkatlice yerleştirilmiş. Tek ses, tavandaki gizli bir girintiden aşağı kayan, göze çarpmayan beyaz bir projeksiyon ekranının çıkardığı hafif bir vızıltı.

Sekiz kişiden biri görevliye, "Onlara içeri gelmelerini söyleyebilirsin," diyor.

Yönetim danışmanları içeri girer ve etraftaki herkesle el sıkışır. Bu danışmanlar dünyadaki en prestijli, birinci sınıf yönetim danışmanlık şirketlerinden birini temsil eder. Sahne arkasında öyle bir etkiye sahip bir organizasyondur ki önde gelen bir iş yayını ortaklarına "modern iş dünyasının Cizvitleri" adını takmıştır. Danışmanlık sektörüyle ilgili bir kitap onlara "strateji efendileri" der.

Bugün, bankanın CEO'su ve ekibi için büyük bir projeyi kazanmak için yarışan üç finalistten biri oldular. Bu çok büyük bir sözleşme. Bu, tüm yönetim danışmanlığı sektöründeki en çok arzulanan görevlerden biri.

Bahisler bundan daha yüksek olamazdı.

Sunum bir saat sürüyor. Cilalı masanın üzerinden ara sıra nazik bir soru soruluyor. Danışmanlık firması Westervelt'in baş ortağı, bankanın ana iş kollarından biri olan kurumsal bankacılığa derinlemesine iniyor. Konuyu, firmanın banka için yeni bir strateji geliştirmeyi nasıl düşüneceğini göstermek için seçiyor. Harika bir adam.

(Babamın şu sözünü duymuş olmalı: "Gerçek hazırlıksızlığın yerini hiçbir şey tutamaz." Westervelt, tam ve eksiksiz bir şekilde hazırlıklı değilse hiçbir şey değildir.)

Büyük kurumsal pazarı içten dışa biliyor ve bankanın tüm kilit rakiplerine aşina. Büyüleyici bir sözlü akıcılık sergiliyor.

Bu konuşma ustasından "ı-ıı" veya "biliyor musun" diye bir şey duyulmuyor.

Machine Translated by Google

Westervelt'in sunumu bir tur de force. Kesinlikle bu sektörde dünyanın önde gelen uzmanlarından biri. Muhtemelen hiçbir yerde onun olağanüstü bilgi ve deneyimini alt edebilecek başka bir danışman yoktur.

Zamanlarının yalnızca birkaç dakikası kalmıştı. Westervelt durakladı.
"Başka soru var mı?" Başlar bir yandan diğer yana sallanıyor.
oda.

"Çok teşekkür ederim," diyor CEO. "Bu çok öğreticiydi."

Asansörle kırk yedinci kattan aşağı inerken genç ortaklardan biri Westervelt'e, "Harikaydın." diyor.

Westervelt gülümsüyor. O ve ortakları sunumdan memnun hissediyorlar.
Neden bilmesinler ki? Onlar bankacılığın içini dışını biliyorlar.

Konferans odasına geri döndüklerinde, banka yöneticileri kısa bir bilgilendirme için bir araya geliyorlar. Duydukları danışmanlar CEO'nun favorileri. Biliyorum, çünkü CEO bana öyle olduklarını söylemişti. Onların işi almasını istiyor. Ancak onları ekibine dayatmayacak. Masanın etrafında dolaşırken birçok olumlu yorum var. Şimdiye kadar iyi gidiyor.

En ölçülü olanı, bankanın insan kaynakları şefi Jennifer'dan geliyor. Yaklaşık 30 yıldır bankada çalışıyor. Son konuşan kişi, danışmanların en çok zaman harcadığı iş olan küresel kurumsal bankacılık başkanı Peter.

Peter, danışmanların sunumundan sonra açıkça üzgün. Yüzü hafifçe kızarmış. Telaşlı.

"Bu insanların danışmanım olmasını kesinlikle isteyemem" diye patlıyor.
Öfkesini güçlükle kontrol edebiliyor. “Özellikle baş ortak Westervelt.
O dinlemiyor. O... O hiç empati duymuyor!”

CEO endişelenerek ondan ayrıntı vermesini ister.

“Stratejimiz ve planlarımız hakkında bize neredeyse hiçbir soru sormadılar.
Yaptığımız seçimler hakkında. İşletmeyi büyütmeye çalışırken kullanabileceğimiz güçlü yönler hakkında. Kurumsal bankacılıktaki lider konumumuzu kabul etmediler. Sadece kendileriyle doluydular. Özellikle Westervelt.”

Daha sonra CEO, danışmanların sunumunu dinleyen İnsan Kaynakları başkanı Jennifer'dan da haber alır. "Benimle hiç göz teması kurmadı," der CEO'ya özel olarak. "Bir kez bile. Sanki odada yokmuşum gibiydi. Sunumu tamamen size odakladılar. İnsanı meraklandırıyor.

Machine Translated by Google

Onlarla günlük olarak çalışmak nasıl olurdu? Onların tarzının kültürümüzle uyuştuğunu düşünmüyorum.”

Birkaç gün sonra, CEO danışmanları arayıp işlerini kaybettiklerini söyler. Kazanmadıkları anlamına gelmez. Kaybettiler!

CEO, tüm firmaların kabiliyetlerinin "çok yakın" olduğu hakkında bir şeyler söylüyor. Westervelt ve meslektaşları şaşırmış durumda. Derinden hayal kırıklığına uğramış durumda. Hayır, yıkılmış durumda. Bu nasıl olabilir?

Bir yıl geçti. Projeyi kazanan firma hala
banka. Şimdi üçüncü ödevlerine geçtiler.

CEO ile kahve içiyorum. "Merak ediyorum," diye soruyorum. "Sonuç olarak, Westervelt'in firması teklif verme sürecinizde gerçekten farklı bir şey yapabilir miydi, fark yaratacak bir şey?"

CEO bana bakıyor. Bir kaşını kaldırıyor ve başını bir yana eğiyor. "Bir şey yaptın mı? Her şey Westervelt'in hiç sormadığı bir soruyla ilgiliydi.
Peter'a kurumsal bankacılık hakkında sorabileceği basit bir soru vardı: 'Bana planlarından bahsedebilir misin?' Bana sordu. Ama Peter'a hiç sormadı.

"En basit ama en sevimli ve bilgilendirici olanı gözden kaçırdı
Soru: Bana planlarınızdan bahsedebilir misiniz?”

Birkaç yıl önce, Peter'ın o toplantı odasında hissedebileceği şeyleri ben de deneyimledim. Bir iş gezisi için Londra'ya gidiyordum ve birkaç gün daha yalnız kalmayı planlıyordum. Ayrılmadan hemen önce bir tanıdığımla karşılaştım. "Londra" kelimesi dudaklarımdan çıkar çıkmaz doğruldu ve boğazını temizledi. "Ah, kesinlikle Lanesborough Oteli'nde kalmalısın .
Lanesborough'a kıyasla her şey ikinci sınıf. Tek gerçek seçeneğiniz bu." Ağır bir sessizlik oldu.

Arkadaşım planlarım hakkında soru sorma zahmetine girseydi , ertesi gün ayrılacağımı öğrenirdi. Geceliği 1.000 dolar olan Lanesborough'dan çok daha ucuz olan güzel bir otele -en sevdiğim otele- çoktan rezervasyon yaptırdığımı keşfederdi.

Planlarımın ne olduğunu sormadı; bana ne olması gerektiğini söyledi. Ve
sonuç olarak sevimsiz ve duyarsız bir herif olarak karşımıza çıktı.

> Kendi planlarınızdan bahsederek başlamayın. Ve diğer kişi için planlarınızdan bahsederek başlamayın. Önce onlara, "Bana planlarından bahsedebilir misin ?" diye sorun.

Machine Translated by Google

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

“Bana planlarından bahsedebilir misin?”

İyi bir dinleyici olmak için şu üç ilkeyi izleyin:

Alçakgönüllülük. Hintli ruhani lider Mahatma Gandhi şöyle demiştir: "Gerçeği keşfetmek için, kişi toz kadar alçakgönüllü olmalıdır." Karşılaştığınız her kişiden öğrenebileceğinize inanmalısınız.

Merak. Yaşlandıkça merakımız ölür. Ortalama beş yaşındaki bir çocuk günde 200 soru sorar. Siz kaç soru soruyorsunuz? Her duruma yoğun bir merak duygusuyla yaklaşın, daha çok dinlersiniz.

Öz farkındalık. Önyargılarınız ve önyargılarınız başkalarını dinlemenizi engelleyecektir. Kadınlar genellikle hangi yeni arabayı satın alacaklarına karar verirler—ancak tipik bir araba galerisinde, satış görevlileri kocaya çok daha fazla dikkat eder. Kendinizi tanıyın!

Soru ne zaman kullanılır?

- Birine planlarının ne olması gerektiğini söylemeden önce .
- Diğer kişinin niyetlerini ve önceliklerini anlamanız gerektiğinde.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Buna nasıl yaklaşmayı planlıyorsunuz?"
- "Stratejiniz nedir?"
- “Gelecekte nereye gitmek istediğinize dair fikirleriniz neler?

Takip soruları

- "Bu sonuca ulaşmak için hangi süreci kullandınız?
- "Hangi şeyleri yapmamaya karar verdin ?"

Machine Translated by Google

24

Yaşamayı Planlamıyorsanız Asla Geriye Bakmayın O Yol

"Parçalanıyormuşum gibi hissediyorum. Sana söylüyorum, kalbim kırılıyor. Hayatımda hiçbir şey için bu kadar kötü hissetmemiştim."

John Kirkman ile konuşuyorum. Ofisindeyiz. Ağlamak üzere.

John küçük bir üretim şirketinin sahibi ve yöneticisidir. İyi zamanlarda yaklaşık 80 erkek ve kadın çalıştırır, işler yavaşladığında ise daha az sayıda kişi çalıştırır.

"John, seni daha önce hiç bu halde görmemiştim. Ne oluyor yahu?" John'la her dört veya altı haftada bir görüşüyorum. İş planlaması üzerinde çalışıyoruz ve firmasının hedeflerini ve finansal performansını gözden geçiriyoruz.

John, Finans Müdürünün şirketin çeklerini kendi kişisel hesabına yatırdığını keşfettiğini söyledi. Sonunda hırsızlığın farkına vardı. Ancak çalınan 100.000 doların ötesinde bir sorun var.

Bana Finans Müdürü'nün 16 yıldır kıdemli bir personel üyesi olduğunu söylüyor. Üstelik John'un en yakın arkadaşlarından ve sırdaşlarından biri. John bana "Hayatımı ona emanet ederdim," diyor.

Sonunda Bob'la (gerçek adı değil) yüzleştiğinde John'un
sorular sormaya başladı.

"Bob, bana kayıp paradan bahset." Bob uzun, ikna edici olmayan bir nutuk atar. John'a tamamen masum olduğunu söyler. John buna inanmaz.

(Meksika'da "con las manos en la masa" diye bir deyim vardır. "Ekmek hamurunun içinde ellerin varken" anlamına gelir. İngilizce versiyonu: suçüstü yakalanmak. Bu durumda, Bob'un elleri gerçekten de hamurun içindeydi.)

"Size hiçbir zaman para almadığımı temin ederim," diyor Bob. "Şirkete bunu yapmazdım ve kesinlikle sizin gibi yakın bir arkadaştan çalmazdım,

Machine Translated by Google

John."

Bob ailesinden ve firmadaki zamanından bahsediyor. Devam edip duruyor.
Ondan cevap alabilmek, bir telefon kulübesinde tam bir bale sahnelemek kadar kolaydır.

"Vücut dili bana her şeyi anlatıyor. Gözleri istiridyeler kadar donuk ve cansız. Elleri sıkı yumruklar halinde. Bacaklarını çaprazlayıp açmaya devam ediyor.

"Hiçbir şeyi kabul etmiyor," diyor John bana. "Kayıp parayla ilgili hiçbir şey bilmediğini iddia ediyor.

"Sonunda bir sürü belirsiz, sinsi, açık uçlu soru sorduğumu fark ettim. Ve karşılığında sinsi cevaplar alıyordum. Şimdi ihtiyacım olan şey doğrudan bir cevap—evet veya hayır."

(Bazen, kapalı uçlu bir sorunun değeri, değerli bir keşfe yol açabilmesidir. Doğru şekilde, tam doğru zamanda sorulduğunda, kapalı uçlu sorular güçlü ve önemli bir müttefik olabilir. Doğrudan bir yanıt istiyorsunuz. Nitelik yok. Mazeret yok. Gevezelik yok. Gevezelik yok.)

John hikayesine devam ediyor. "Bob, evet veya hayır istiyorum. Saçmalık yok." (John (daha güçlü bir kelime kullandı.) "Parayı çaldın mı? Evet mi hayır mı?"

"Duraklıyorum," diyor John bana. "Bir cevap bekliyorum." (An, çarpıcı bir sessizlikle doluyor. Bazen sessizliğin en iyi cevap olduğunu düşünüyorum.)

"Birkaç dakika geçiyor. Bekliyorum. Tek kelime etmiyorum. Bob sonunda yıkılıyor. İtiraf ediyor.

"Bulanık, yumuşak sorular sormaya devam etseydim dürüst bir cevap alabileceğimden emin değilim.

"Şaşkına döndüm. Hırsızlık çok beklenmedik, hatalı bir hareket. Ona olan onca yıllık dostluk ve güvenden sonra bir sapma.

"Sormak istediğim şu," diyor John bana. "İtiraf ediyor ve lanet gerçek şu ki, ne yapacağımı bilmiyorum. Onu yetkililere bildirmeli miyim? İstifa etmesi için 24 saat mi vermeliyim? Onu anında işten mi çıkarmalıyım, ofisinin ve masasının anahtarlarını mı istemeliyim ve onu binadan mı çıkarmalıyım?

"Bob'un kişisel durumunu da düşünüyorum. Bir çocuk hala üniversitede.
Karısı çalışmıyor. Bu onu kesinlikle mahvedecek. Hepsi bana yük oluyor."

Machine Translated by Google

Okuyucu, bekle! Devam etmeden önce, hangi eylemi yapacağını düşün.
Unutmayın, Bob John'un en yakın arkadaşlarından biridir. Ayrıca birinci sınıf bir mali işler görevlisidir. İlk tepkiniz polisi aramak ve Bob'u mümkün olduğunca binadan uzaklaştırmak olabilir. Bu doğaldır. Çok güvendiğiniz biri tarafından işlenen ciddi bir suçtur.

Sana ne olduğunu anlatacağım. Ayrıca John'a sorduğum soruyu da anlatacağım.

"Eğer koşullar tersine dönseydi, John, sana nasıl davranılmasını isterdin?"

Bu, insanı tüm öfkesini unutmaya, hayal kırıklığını görmezden gelmeye ve kendini diğer kişinin yerine koymaya zorladığı için düşündürücü bir sorudur. Harika bir sorudur çünkü kişiyi kendisiyle nasıl başa çıkılmasını istediğini düşünmeye zorlar.

Soruma geri dönelim. "John, eğer
Durum tersine mi döndü?"

"Hmm. Aslında, bunu bu şekilde düşünmemiştim. Bu beni biraz
nokta. O kadar üzgündüm ki, düşünebildiğim tek şey hayal kırıklığımdı.

"Sanırım af dilerdim. Başka bir şans isterdim. Bir daha asla olmayacağına dair söz verirdim. Bu korkunç şeyin ortadan kalkması için her şeyi yapmaya kararlıydım."

"Belki de bu düşünmen gereken bir cevaptır, John," diye öneriyorum. "Unutman uzun zaman alabilir—ama bu seçeneği masaya koymanı öneririm. Sonuçta, sana böyle davranılmasını istediğini söylememiş miydin?"

Üç hafta sonra John'u arıyorum. "Bana Bob'la ne olduğunu anlat," diye soruyorum.

"Onu affettim. Ve ona bir şans daha verdim. Olağanüstü bir şeydi.
an. İkimiz de ağladık.

"Ona net bir şekilde paranın geri ödenmesini istediğimizi söylüyorum. Ona 120 gün veriyorum. Şirketteki hiç kimseye veya karısına hiçbir şey söylemeyeceğime dair güvence veriyorum. Karıma bile. Ona olanların ikimiz arasında kapalı bir bağ olduğunu söylüyorum. Bunun yapılması gereken doğru şey olduğunu düşünüyorum. Umarım öyledir."

Bunların hepsi yıllar önce oldu. John, olaydan sonra Bob'un eskisinden daha çok çalıştığını söylüyor: 10 ve 12 saatlik günler. Her zamankinden daha özveriliydi. Ve bir daha asla sahtekârlık yapmadı. Asla.

Machine Translated by Google

Bob artık firmadaki yirmi beşinci yıl dönümüne yaklaşıyor. John'un en yakın arkadaşlarından biri olmaya devam ediyor ve inatla sadık. John'un en sevilen ve güvendiği iş sırdaşlarından biri.

Bazen biriyle yaşadığınız bir ikileme dair doğru çözüm, rolleri değiştirmeyi düşündüğünüzde kendini gösterir.

Kaçamayacağınız bir soru. "Koşullar tersine dönseydi, nasıl muamele görmek isterdiniz?"

Bir ikilem hakkında tavsiyeniz sorulduğunda, şu soruyu sorarak tüm seçenekleri keşfedin: Koşullar tersine dönseydi, nasıl davranılmasını isterdiniz?

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Koşullar tersine dönseydi, nasıl davranılmasını isterdiniz?"

Herkes şu sözü sever: "Başkalarına, kendinize yapılmasını istediğiniz gibi yapın." Sıcak ve duygusaldır. Çok mantıklıdır. Ancak bu duyguyu yaşamaktansa, entelektüel olarak kabul etmek daha kolaydır. Yaşamak çok zordur.

Kurban bağışlama, dünyanın birçok büyük dini tarafından benimsenmiştir. Yeni Ahit'teki Matta İncili'nde Petrus, İsa'ya "Kardeşimi veya kız kardeşimi bana karşı günah işlerse kaç kez bağışlamalıyım? Yedi kez mi?" diye sorar ve İsa, "Sana söylüyorum, yedi kez değil, yetmiş yedi kez." diye yanıtlar. Elbette, birini bağışlamak ve ona ikinci bir şans vermek iki farklı şey olabilir - birincisini yapabilirsiniz ancak ikincisini yapamazsınız. Her durumda, bu soruyu sorarak diğer kişiyi her olası çözüme bakmaya iteceksiniz.

Soru ne zaman kullanılır?

- Birisi sizden, başka bir kişiyi ilgilendiren zor bir durum veya kafa karıştırıcı bir ikilem hakkında tavsiye istediğinde.

Sorunun alternatif versiyonları

- Birisi yanlış bir şey yaptığında veya size karşı incitici bir şey yaptığında, rolleri başka bir şekilde tersine çevirebilirsiniz. "Ben olsaydım, ne yapardın?" diye sorun.
  Bu, karşı tarafın kararınızı daha gönüllü olarak kabul etmesini sağlayabilir.

Takip soruları

Machine Translated by Google

- "Neden bunun doğru olduğunu düşünüyorsun?"

Machine Translated by Google

25

Burundan Çekilmeyi Nasıl Durdurabilirsiniz

Telefon görüşmesi çok kötü başlıyor.

Telefonda müşterim ve firmasındaki bir diğer üst düzey yönetici Bill var. Bill ile daha önce hiç tanışmamıştım. Öfkeli. Apoplectic aklıma gelen bir kelime. Büyük bir programın gidişatından dolayı üzgün. Beni işe alıp düzeltmenin işleri daha da kötüleştireceğini düşünüyor.

"Bu bir karmaşa," diye bağırıyor. "Saygılarımla, önerdiğiniz
yaklaşım gereksiz geliyor. Her şeyin nasıl bir araya geldiğini anlamıyorum."

(Şükürler olsun ki bu bir telefon görüşmesi, yüz yüze görüşme değil diye düşünüyorum kendi kendime.)

Bill, 25 dakika boyunca dönüşümlü olarak sızlanıyor, homurdanıyor ve eleştiriyor. Denedikleri mevcut programdan şikayet ediyor. Sonuç vermiyor.
Partnerlerinin rehavetinden ve ne kadar fazla içlerine odaklandıklarından bahsediyor.

Ancak gerçek sorundan bahsetmiyor, ki bu apaçık ortada. Karşı karşıya oldukları gelir açığı. Buradan nereye gitmeleri gerektiğinden ve ortakların tam olarak neyi farklı yapmaları gerektiğinden bahsetmiyor.

Ben sadece müvekkilime yardımcı olabilmek için görüşmeye katılmayı kabul etmiştim. "Hiçbir iyi iş cezasız kalmaz," demişti aktris ve kongre üyesi Clare Boothe Luce. Bu kesinlikle o alaycı uyarıdan muaf değil.

Beş dakika kala nazikçe sözünü kestim: "Bill, sana bir soru sorabilir miyim?"

"Elbette," diye homurdanıyor.

"Genç ortaklarınıza baktığınızda, harika müşteri ilişkileri kurmak için nelerin gerektiğini düşündüğünüzde, onların daha çok ne yapmasını isterdiniz ?"

Sessizlik var.

Machine Translated by Google

"Şey... güzel soru." diye geveliyor. Sonra bir duraklama. "Ah, kahretsin, beni şimdi konudan uzaklaştırdın!" diye haykırıyor. Sesinde, sızlanma zevkinin yarıda kesilmesinin verdiği bir rahatsızlık var. Bir duraklamadan sonra ekliyor, "Şey... Tamam, buna değineyim."

Sonra görmek istediği değişimin olumlu yanından bahsetmeye başlıyor: "Şey, bana e-postayla gönderdiğiniz gibi bir yol haritasına ihtiyaçları var. Evet, sayfanın en üstünden başlayarak - bunu beğendim, daha iyi yapmaları gereken üç temel şey olduğunu düşünüyorum."

Böğürmesi durur ve öfkesi azalır. Birdenbire, sanki ilahi bir emirle, fırtına diner ve sular pürüzsüz ve cam gibi olur. Şimdi altta yatan sorunlar hakkında gerçek bir konuşma yapıyoruz.

Birkaç ay sonra, Bill'in yetkilendirdiği şirketle yeni bir büyük projeye başlıyorum. Hiçbir şey sattığım için değil, doğru anda doğru soruyu sorduğum için.

İyi bir soru, kötü bir ruh halini yumuşatan, öfkeyi eriten ve diğer kişiyi gerçekten önemli konulara geri çeken bir iksir gibi olabilir. Bill'e "Neyi daha fazla yapmasını isterdin?" diye sorduğumda rayından çıkan bir konuşmayı alıp onu sağlam bir şekilde doğru yola sokabildim.

> İnsanlar sıklıkla başkalarından şikayet ederler ve onların da değişmesi gerektiğinde ısrar ederler. Onları eleştiriden çözüme doğru yönlendirmek için, " Daha çok ne yapmalarını isterdiniz ?" diye sormalısınız.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Daha çok ne yapmalarını isterdiniz?"

Değişmeleri lazım!

Bu yaygın bir eleştiridir. Ve eleştiri bulaşıcıdır. Ancak diğer kişinin görmek istediği davranışlar konusunda spesifik olmasını sağlayabilirseniz, konuşmanın güçlü bir şekilde yeniden yönlendirilmesini sağlarsınız. Şikayetlerden ve alaycılıktan, nasıl ilerleyeceğinize dair üretken bir diyaloğa geçersiniz. Diğer kişinin soruna ilişkin anlayışını keskinleştirmeye yardımcı olursunuz.

Suçu değil, sorunu çözün.

Soru ne zaman kullanılır?

- İşyerinde birisi şikayet ettiğinde.
- Bir bireyin seçilip eleştirilmesi.

Machine Translated by Google

Sorunun alternatif versiyonları

- "İnsanlarınızın tek bir şeyi farklı yapmasını sağlayabilseydiniz, performans üzerinde büyük etkisi olacak tek bir eylemde bulunmalarını sağlayabilseydiniz, bu ne olurdu?"
- "Hangi yönlerden değişmelerini isterdin?"

Takip soruları

- "Sizce neden bunları yapmıyorlar?"
- "Doğru şeyleri yapmıyorlar mı çünkü bilgi ve beceri eksikliği çekiyorlar, organizasyon onların önlerine engel oluyor ya da doğal yetenekleri yok mu?"

Machine Translated by Google

26

Daha Derin Kaz. Daha Derin. Daha Derin

"Satış yöneticilerimiz için bir eğitim atölyesi planlıyoruz. İki günlük bir eğitim oturumu sunmak için ne kadar ücret talep edersiniz?" Telefonda, endüstriyel ekipman üreten bir şirketin küresel satış başkanı Kurt Dawson var.

(Vay canına, düşünüyorum. Durun bakalım. Dizginleri sertçe çekmem gerektiğini biliyorum, yoksa bu iş ne bu şirket için ne de benim için mantıklı olmayan yerlere gidecek).

"Konuşalım," diyorum Dawson'a. "Gelecek hafta gelebilirim."

"Bazen eğitim başlamak için en iyi yer değildir," diye ekliyorum. "Deneyimlerime göre, yapmak isteyeceğiniz son şey olduğu zamanlar oluyor." Cevabımı beğenmediğini söyleyebilirim. Satış eğitimi istiyor . Ama ihtiyacı olan bu mu ?

Beş gün sonra Kurt Dawson'ın ofisinde oturuyorum, 20 yıllık bir kahve makinesinden yanmış kahve yudumluyorum. Şirketini, ürünlerini ve satış ekibini övgü dolu ifadelerle anlatıyor.

"Biz pazar lideriyiz. İş dünyasında en yüksek kaliteye sahibiz. Satış elemanlarımız çok aranan mallardır; rakiplerimiz onları çalmaya çalışır."

Gerçek olamayacak kadar güzel geliyor.

İlk Neden'le başlıyorum . Sandalyemde öne doğru eğiliyorum ve "Neden?" diye soruyorum. "Satış eğitimi almak ister misin?"

"Çünkü satış elemanlarımızın becerilerini sürekli olarak geliştirmemiz gerekiyor."

İkinci Neden'le devam ediyorum. Ona "Neden iyileştirmeye ihtiyacın var?" diye soruyorum. Satış temsilcilerinizin becerileri. Sektörün kıskandığı kişiler gibi görünüyorlar!”

"Eğer onların becerilerini geliştirirsek, daha etkili olacaklarına inanıyorum.
“Yeni müşteri edinimi.”

Machine Translated by Google

Üçüncü Neden'e geçiyorum . "Neden yeni müşteri edinme çabalarınızı artırmanız gerekiyor?"

Bana sanki hayatta kalmak için neden hava soluması gerektiğini soruyormuşum gibi bakıyor.

"Mevcut müşteri tabanımız, CEO'muzun büyüme hedeflerini destekleyemiyor
bizim için hazır. Daha fazla yeni müşteri getirmemiz gerekiyor."

(Şimdi yaklaşıyoruz).

Kurt'e dördüncü Neden'imi veriyorum . "Ve neden mevcut müşterilerinizi yeterince hızlı büyütemiyorsunuz?"

Tuhaf bir sessizlik var. O sonsuza kadar gevezelik ediyor. Bekliyorum. Hiçbir şey söylemiyorum. (Üretken bir sessizliği asla, asla bölmeyin!).

"Eh, bu kayıp. Her yıl mevcut müşterilerimizin yüzde 20'sini kaybediyoruz."

Neredeyse bir subwoofer'ın her korku filmindeki en korkutucu sahneye eşlik eden o alçak, gürleyen, uyumsuz akoru pompaladığını duyabiliyorum. Çok kötü bir şeyin olacağının sinyalini veriyor. Glenn Close, Ölümcül Cazibe'de Michael Douglas'ın küvetinden atlamak üzere.

"Yüzde yirmi." Bu istatistiği yargılayıcı bir ton olmadan, gelişigüzel bir şekilde tekrarlıyorum.

Son olarak, beşinci Neden. "Sadece sormak zorundayım—neden her yıl müşterilerinizin yüzde 20'sini kaybediyorsunuz?"

"Fiyatlarını düşürerek sadece işi satın alan birkaç rakip tarafından alt ediliyoruz. Ancak bu sürdürülebilir değil. Bu kadar düşük fiyatları uzun süre destekleyemezler."

"Peki sen bunu nereden biliyorsun?" Onu daha da sıkıştırmaya karar verdim.

"Satış temsilcilerimizi araştırıyoruz. Ve bunu birkaç müşterimden de duydum."

(Sonunda yeterince derine inebildim).

Müşterilerime, onların kayıplarını, rekabetlerini ve müşterilerinin ürün ve fiyatlandırma konusundaki bakış açılarını daha iyi anlayana kadar bir eğitim programı düzenlemenin bir anlamı olmadığını söylüyorum.

Onu şimdilik eğitim programı fikrini bir kenara bırakmaya ikna ediyorum. Bunun yerine, Faaliyetleri hakkında yoğun bir inceleme yapmakla görevlendirildim.

Satış ekibiyle ve kaybettikleri bazı müşterilerle görüşüyorum. Gerçek sorun hemen ortaya çıkıyor. Dawson'ın şirketi nadiren

Machine Translated by Google

fiyatta düşüş var. Bunun yerine, ürünlerinde önemli kalite ve teslimat sorunları var.

Orijinal düşüncemi teyit ediyorum. Müşterime, önce kalite ve teslimat sorunlarını çözmezlerse, dünyanın en iyi eğitiminin bile zaman kaybı olacağını söylüyorum.

Müşterime sorduğum beş Neden nedeniyle , birlikte tanımladığımız proje bir eğitim programından çok daha geniş kapsamlıdır ve çok daha fazla etkiye sahiptir. Kurt'un şirketinin operasyonlarını üretimden satışa kadar elden geçirmesi için önemli bir çabaya öncülük etmesine yardımcı oluyorum. Bugün bile bir müşteriyim.

> Birisi " Bunu istiyorum" dediğinde, gerçekten neye ihtiyaç duyduğunu bulmalısınız . Bunu "Neden?" diye sorarak yaparsınız. Bu soruyu beş kereye kadar sorabilirsiniz, " Bunu neden yapmak istiyorsun?" veya "Bu neden oluyor?" ile başlayabilirsiniz.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

“Bunu neden yapmak istiyorsun?”

"Neden?" yanlış zamanda ve yanlış konu için kullanıldığında korkunç bir soru olabilir. Altta yatan onaylamamayı iletebilir. Eleştirel, sızlanmacı ve sızlanma gibi duyulabilir. Diğer kişinin kendisi hakkında kötü hissetmesine neden olabilir.

"Neden?" aynı zamanda güçlü bir soru olabilir. Başkalarının yaptıkları hakkında daha derin düşünmelerini sağlayabilir ve sorunun özüne inmelerine yardımcı olabilir. "Neden?" bizi durdurabilir, düşünmemizi ve sadece mekanik bir şekilde hayatımıza devam etmek yerine eylemlerimizi incelememizi sağlayabilir.

"Neden?" sorusunu sorarken dikkatli bir yargı kullanın ama bunu sık sık sorun.

Soru ne zaman kullanılır?

- Birinin motivasyonlarını gerçekten anlamak istediğinizde.
- Diğer kişi bir şey istediğinde ama buna gerçekten ihtiyacı olup olmadığından emin olmadığınızda.
- Bir sorunun temel nedenlerinin ne olduğunu anlamaya çalıştığınızda.

Sorunun alternatif versiyonları

- “Bundan nasıl bir sonuç bekliyorsunuz?”
- "Bu yaklaşımı benimsemeye nasıl karar verdiniz?"
- "Neden oradan başlamanız gerektiğini düşünüyorsunuz?"

Takip soruları

Machine Translated by Google

- "Nedenmiş?"
- "Sence neden böyle oluyor?"
- "Bunu nereden biliyorsun?"

Machine Translated by Google

27

Her zaman sadık

Tanıdığım en sıra dışı adamlardan birinden bahsetmek istiyorum size.
Kısa versiyonunu anlatacağım.

Thomas S. Monaghan, Domino's Pizza'nın kurucusudur. Çoğu yatak odası dolabından çok da büyük olmayan bir odada başladı; en geniş yeri 13 feet olan bir oda.

Bu 1960 yılındaydı. Şirket o tek dükkandan birden fazlasına büyüdü
6.250 lokasyon ve 130.000 çalışan. Şirketi 1998'de sattı.

Domino's, Tom ve ailesinin özel mülkiyetiydi, bu yüzden satıştan aldıkları kesin miktar kamuya açık bir bilgi değil. Ama size yaklaşık bir milyar dolar olduğunu söyleyebilirim.

İkinci bir hayırseverlik kariyerine başlamak için satmaya karar verdi. "Ölmeden önce her şeyimi bağışlamak istiyorum," dedi bir gün bana. (Bunda zaten oldukça başarılı oldu. Şimdiye kadar 700 ila 800 milyon dolar arasında bağışta bulunduğunu tahmin ediyor.)

Ancak bu, tarihin en hızlı büyüyen zincirinin hikayesi değil
O zamanlar Amerika Birleşik Devletleri. Bu başka bir zaman için başka bir bölüm.

Size bu olağanüstü adam hakkında daha fazla şey anlatmak istiyorum. En sevdiği restoranda akşam yemeği yiyoruz. (Hayır, pizza yemiyoruz!)

Tom... yani Tom'un yemek konusunda biraz seçici olduğu söylenebilir.
Balıkta sos yok, nişasta yok, tereyağı veya yağ olmadan haşlanmış sebzeler. Doktoru 100 yaşına kadar yaşayacağını söylüyor. Tom'u ve alışkanlıklarını bildiğim için buna bahse girerim.

Yetimhanede büyüdü. Altı yaşındayken, onu en çok etkileyen kişi yetimhanedeki rahibelerden biri olan Rahibe Berardo'ydu. Rahibe ona gün boyunca sürekli olarak şunu söylerdi: "Tommy, iyi ol, olabileceğin en iyi şey ol. Tommy, iyi ol, olabileceğin en iyi şey ol." O zamandan beri hayatını bu düsturu izleyerek geçirdi. İyi olmak ve iyilik yapmak.

Machine Translated by Google

Birçok ziyaretimizde, araştırdım ve dürttüm. Tom benim kahramanım. Bir sürü soru sordum. Size ilginç bulduğum bir şeyin sadece çok küçük bir örneğini vereceğim.

Tom'u hiç takım elbise giymeden görmedim. Ceketinde her zaman yeşil bir iç astar. Neredeyse her zaman yeşil bir kravat. (Elbette, tabii ki: Monaghan. İrlandalı.) Sanırım sabah uyanıyor ve takım elbisesiyle duş alıyor. Bir gün neden her zaman takım elbise giydiğini soruyorum.

Tom'un, tanışacağınız en disiplinli adamlardan biri olduğunu bilmelisiniz. tanış. O, koda göre, kitaba göre yaşıyor. Onun kodu, onun kitabı.

Takım elbiseye geri dönelim. Bana, düzgün giyinirsen düzgün düşünürsün diyor. Uygun şekilde hareket ediyorsun. Daha iyi kararlar alıyorsun. Bana bilimsel kanıt olduğunu söylüyor. Ofisinde birkaç yüz kıdemli personel için bir kıyafet yönetmeliği vardı. Her gün takım elbise (hayır, yeşil astarları olması gerekmiyordu). Spor ceket yok, blazer yok. Ve kadın yöneticiler için de bir kıyafet yönetmeliği.

İş hayatı ve hayırseverlik hayatı zirveler ve bazı derin vadiler gördü. "Seni tanıdığım süre boyunca, Tom, sorun veya zorluk ne olursa olsun, hiçbir zaman stres gösterdiğini görmedim. Bu nasıl mümkün olabilir?"

"Bildiğim tek stres, kanepede uzandığımda ve çimlerin büyümeye devam ettiğini ve biçilmesi gerektiğini fark ettiğimde ortaya çıkıyor. Dengeli zihinsel tutumumu duaya ve egzersize borçluyum."

Tom hakkında daha fazla bilgi edinmek ister misiniz? Sanırım bir kitap yazacağım!

Ama önce size bu ziyarette ona sorduğum bir sorudan bahsedeyim. Cevabı hayal edebileceğim en şaşırtıcı cevaptı. Tamamen beklenmedik. Bunu kesinlikle harika buluyorum.

Tom'a insanlara sıkça sorduğum soruyu soruyorum: Hayatınızdaki en büyük başarı nedir? Bu gerçekten de zihni her zaman açan ve bir kişinin ruhunu açığa çıkaran güçlü bir sorudur. Anıların hapishanesini açar.

Asla tahmin edemeyeceğiniz bir cevaba hazır mısınız?

"Tom, hayatındaki en büyük başarın nedir?"

Bana en büyük pizzayı başlatmanın hikayesini anlatmasını bekliyorum dünyadaki zincir. Hayır, o değil.

Veya harika bir Katolik kurumu olan Ave Maria Üniversitesi'ni inşa etmek ve finanse etmek. Ve Ave Maria Hukuk Fakültesi'ni yaratmak ve desteklemek. Hayır, bu değil.

Machine Translated by Google

Ya da Detroit Tigers'ı satın alıp Dünya Kupası'nı kazanması hakkında ne düşünüyorsunuz? Dizi mi? Bu olağanüstü bir başarı olurdu. Ama bu değil.

Ya da Legatus (Latince Büyükelçi) fikrini ortaya atmak . Bu, dünyanın en büyük Katolik örgütüdür ve şirket liderleri ve CEO'ları için kurulmuştur. Grup, Katolik inancını incelemeye, yaşamaya ve yaymaya kendini adamıştır. Sadece bu bile ona herkesin şöhret salonuna girme hakkı kazandırırdı. Ama bu da değil.

Okuyucu, şaşıracaksın. Ben şaşırdım ve Tom'u tanıdığımı sanıyordum. Cevabına hazır mısın?

"Tom, hayatındaki en büyük başarın nedir?" diye soruyorum ona.

"Deniz Piyadeleri'ne başvuruda bulunduğum ve kabul edildiğim gündü.
"En büyük başarımdı."

"Ne?! Tom, hayatta başardığın her şeyin en önemlisi,
Deniz Piyadeleri mi?”

"Evet. Bana karakter, disiplin ve değerler öğretti. Hayatımı değiştirdi."
Oradan sonraki 30 dakikayı Deniz Piyadeleri'ndeki hayatını değiştiren deneyimlerinden bahsederek geçiriyoruz.

Deniz Piyadeleri'nin sloganı Semper Fidelis'tir (Her Zaman Sadık). Bu seçkin grupta hizmet eden herkesin içine işlemiş gibi görünüyor. Deniz Piyadeleri'nin Deniz Piyadeleri'ne ve ülkelerine karşı hayat boyu süren bir bağlılık ve sadakat, bir yoldaşlık kardeşliği vardır.

Bu soruyu sorduğunuzda tamamen beklenmedik bir yanıt alırsanız şaşırmayın. Çünkü konuştuğunuz kişinin filtresiz ruhunu ortaya çıkaracaksınız. Buna güvenebilirsiniz.

Ah, sadece alakasız bir bilgi. Domino's logosunu gördünüz. Belki de benim gibi sordunuz - neden dominonun bir tarafında iki nokta ve diğer tarafında bir nokta? Tom'un sadece üç dükkanı varken, bir sanatçıdan bir logo tasarlamasını istedi. Üç nokta, o zamanlar var olan üç dükkanı temsil ediyor. Büyümenin tüm yıllarında logo olmaya devam ediyor.

> Birinin iç dünyasını anlamak ve onun için en önemli şeyin ne olduğunu öğrenmek için kendinize şu soruyu sorun: "Hayatınızdaki en büyük başarınız nedir?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

Machine Translated by Google

"Hayatınızdaki en büyük başarınız nedir?"

Bu sorunun birçok seviyesi var. Derin, çok katmanlı konuşmalar yaratma potansiyeline sahip. Ek sorular ortaya çıkarıyor: Tek bir en büyük başarıyı tanımlamak mümkün mü? Profesyonel başarıdan mı yoksa kişisel ve aile hayatı gibi herhangi bir alandan mı bahsediyoruz? Sonuçta başarıyı nasıl tanımlıyoruz? Derin düşünce ve diyaloğu kışkırtan güçlü bir soru.

Diğer kişi tek bir deneyimi anlatmakta zorluk çekse bile, siz onlar hakkında çok şey öğreneceksiniz. (Ve bu arada, bu soruyu kendiniz cevaplamaya hazır olun, çünkü soru size hemen ters çevrilebilir!)

Soru ne zaman kullanılır?

- Birisiyle ilişkinizi derinleştirmek ve onlar için neyin önemli olduğunu öğrenmek istediğinizde.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Kişisel olarak sizi en çok mutlu eden başarınız nedir?"
- "En çok gurur duyduğunuz başarınız nedir?"
- "Tüm başarılarınızı düşündüğünüzde, diğer insanların en çok hangisini hatırlayacağını düşünüyorsunuz ve neden?"

Takip soruları

- "Bunun hakkında daha fazla şey söyle. Neden özellikle onu seçtin?"

Machine Translated by Google

28

Eskiden Kararsızdım - Ama Artık Değilim

Elbette

Toplantı uzuyor. (Neyin aksine?) Saatime bakıp duruyorum.
Hiç bitecek mi? Tik tak.

Bu, büyük ihtimalle size tanıdık gelen bir hikaye. Hatta yakın zamandaki toplantılarınızdan birini anlattığımı bile düşünebilirsiniz.

Büyük bir yeni girişimin planlama oturumu.

Üç kişi 15 dakika geç geliyor. Geri kalanımız oturup bekliyoruz, kahve yudumluyoruz. Gündem belirsiz—"'Müşteri öncelikli' girişim lansmanını tartışın." Oturumun amacının tam olarak ne olduğu belli değil.

Konuşma, katılımcıların birkaçının poz vermesi ve fikir beyan eden konuşmaları yüzünden gölgeleniyor. Bu tiplerden birini tanıyorsunuz.
Gürültülü akan sığ dereler.

Toplantıya biraz odaklanmaya çalışıyorum. Bu can sıkıcı olmaya başlıyor. "Ne başarmaya çalışıyoruz?" diye soruyorum. Ayrıca gruba "Bu mevcut müşterilerinizi nasıl etkileyecek?" gibi sorular soruyorum.

PowerPoint slaytları ekranda yukarı aşağı hareket ediyor, tıpkı monte edilen, sökülen ve tekrar monte edilen bir iskele gibi. Düşünüyorum: İnsanlar neden slaytları ortaya koyuyor ve sonra size okuyor? Bir şirkette üretilen her düşüncenin neden bir PowerPoint slaydında düzenlenmesi gerekiyor?

Oturumumuz öğlen sona eriyor (neyse ki sadece üç saat olarak planlanmıştı). Birisi, "Hadi bir sonraki adımların listesini yapalım." diyor. Herkes başını sallıyor. Mantıklı bir fikir. Her toplantıyı yapılacaklar listesiyle sonlandırmak iyi bir yönetim uygulaması değil midir?

Sonraki adımların hepsi son derece pratik görünüyor. Cathy, bir şeyleri kontrol etmek için Bill'i arayacak. Roger, falan kişinin programı desteklemesini sağlamaya çalışacak. Fred, ayrıntılı toplantı notları yazmayı kabul ediyor. Sonunda, sözünü kesiyorum.

"Bir soru sorabilir miyim?" Herkes yine başını sallıyor.

Machine Translated by Google

"Bugün neye karar verdik?"

Hmmm. Bana ciddiyetle bakıyorlar. "Ne demek istiyorsun?" diye soruyor içlerinden biri.

"Yani, tam olarak neye karar verdik? Bu, yeni bir girişimi şekillendirmeye ve yapılandırmaya yardımcı olmak için bir planlama oturumuydu. Peki neye karar verdik? Bu şeylerin bir listesini yapabilir miyiz—ve sonra yapılacaklar listesine geçebilir miyiz?"

Karar aldığımızı düşündüğümüz beş konuyu listeliyoruz.

Sonra masanın etrafında dolaşıyoruz. Konsensüs olup olmadığını kontrol ediyoruz.

Beş maddeden üçü hakkında hiçbir fikir birliği olmadığı ortaya çıktı. Hiçbiri. Ve bu üç maddeden biri programın birincil hedefinin ne olduğuyla ilgili! Sorun, kurumsal liderliğin programı duyururken birden fazla hedeften bahsetmeye devam etmesiydi. "Müşteri sadakatini artırmak, daha fazla ürün çapraz satışı yapmak, rekabeti önceden tahmin etmek" ve benzeri

Açık.

Bu hedeflere öncelik vermek uygulama için önemlidir. Gruba aktarmam gereken şey budur.

Satın almak için mutfak gereçlerinin bir listesini yapıyoruz ancak mutfağın zeminini ve duvarlarını yerleştirmeyi ihmal ettik. Hayır, daha kötü. Bir mutfak inşa ediyoruz ancak ara sıra yemek pişirmek için mi yoksa bir restoranda günde 100 kişiye hizmet etmek için mi tasarlandığından emin değiliz.

Onlara hala yapmamız gereken işler olduğunu söylüyorum. Gerçek sorunlara odaklanmadık. Bir buçuk saat daha kalıyoruz ve sonunda bir araya gelmemizin sebebi olan gerçek sohbeti gerçekleştiriyoruz.

Artık toplantıdan ayrılmaya hazırız. Tartışılan ve üzerinde anlaşılan kararların bir listesi var. En yüksek öncelikli hedefler konusunda netleştik. Eylem adımları da orada. Ancak bunlar alınan kararlara ve amacın yeniden teyit edilmesine göre ikincil öneme sahip.

Herhangi bir grup bir toplantıdan sonra bir sonraki adımların listesini yapabilir. Kararlılık daha nadirdir. Ve çok daha değerlidir.

> Kararlılık kültürü yaratmaya başlayın. Her toplantıya başlamadan önce, "Bugün hangi kararları almamız gerekiyor?" diye sorun. Her toplantıdan sonra, "Bugün neye karar verdik?" diye sorun.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

Machine Translated by Google

"Bugün neye karar verdik?"

Birçok organizasyonda erteleme kuraldır. ("Ertelememle ilgili bir şeyler yapmak isterdim ama bir türlü fırsat bulamadım!")

İnsanlar karar vermekten korkarlar. Güçlü, yerleşik çıkarları altüst etmekten endişe duyarlar. Sonunda sorumlu olabileceğiniz bir karar vermektense güvenli oynamak daha kolaydır. Sizi gerçekten önemli bir yere götürmeyen iyi huylu eylem adımlarından oluşan bir liste oluşturmak kolay ve düşük risklidir.

Birlikte kararlar aldığınızda, grup kamusal bir onayla bağlanır. Sonuç, kararlaştırılan eylem adımlarını takip etme konusunda kesin bir bağlılıktır.

Soru ne zaman kullanılır?

- Herhangi bir toplantıdan sonra.
- Ailenizden biri veya arkadaşınızla önemli bir konuyu görüştükten sonra. (“Peki, bir şeye karar verdik mi?” veya “Ne yapmaya karar verdin?”)

Sorunun alternatif versiyonları

- Birisi size bir sorun veya meseleyle geldiğinde: "Almam gereken veya almanıza yardımcı olabileceğim bir karar var mı?"
- Bir toplantının başında: “Bu toplantının amacı nedir?” veya “Bugün hangi kararları almak istiyoruz?”

Takip soruları

- "Bu konuda karar alınabilmesi için ne gerekiyor?"
- "Hepimiz bu konuda hemfikir miyiz?"

Machine Translated by Google

29

Bla Bla Bla

Bir ikilemdeyim.

İşte sorunum. Beni deli ediyor. İşi kazanmak istiyorum. Ama içten içe bunun bana çok sorun çıkaracağını biliyorum. Dedikleri gibi, "Sıkmaya değmez."

Çalışmamın her yönünü kontrol etmek isteyen potansiyel bir müşteriyle bir projeyi görüşüyorum. Bahsettiğim her metodoloji için dayanılmaz ayrıntıları görmek istiyor. Konuşmamın tamamını önceden görmek istiyor. Çalıştaya getireceğim PowerPoint slaytlarının türlerini ekibiyle birlikte kontrol etmekte ısrar ediyor. Beklenen grup katılımının kesin yüzdesi hakkında bir soru var.

Onun bitmek bilmeyen istek ve direktiflerine nasıl cevap vereceğim konusunda zorlanıyorum.

Sözleşmeyi istiyorum. Ama içgüdülerim bana ters yöne koşmamı söylüyor.
Her geçen dakika daha da üzülüyorum.

İtalya'da bir deyim vardır, Si vede il buon giorno dalla mattina. (Sabahın erken saatlerinden itibaren günün nasıl geçeceğini anlayabilirsiniz.) Başka bir deyişle, işler çoğu zaman başladığı gibi biter. Ve bu iyi bir başlangıç değildir.

Arkadaşım ve akıl hocam, yazar Alan Weiss'a danışmaya karar verdim. Alan, konuları çözümleme ve doğrudan konuya girme konusunda alışılmadık derecede yetenekli. Kabalığa varan bir şekilde meselelerin özüne iniyor. Bazen acı verici ama her zaman özgürleştirici.

Alan'ı arıyorum. "Sana sormam gereken bir sorum var."

"Tamam, devam et." Küçük bir sohbet yok. Alan hemen konuya giriyor.

"Bu olası müşterim var. Chicago'daki büyük bir şirketin üst düzey yöneticisi. Çok büyük bir sözleşme olabilir. Onlar

Machine Translated by Google

“Gelir büyümesini artırmak ve daha kâr odaklı bir kültür yaratmak için iddialı bir programa girişiyoruz.”

Devam ediyorum, müşteri hakkında daha fazla bilgi veriyorum. "Ve dahası, benimle hafta sonları da dahil olmak üzere görüşme üstüne görüşme planlamak istiyor!"

Tüm bunları Alan'a anlatmanın önemli olduğunu düşünüyorum. Hayır, olmazsa olmaz! Tüm bağlamı duymadan sorunumu nasıl anlayabilir ve bana uygun tavsiyelerde bulunabilir? Birkaç dakika daha devam ediyorum.

"Sözünüzü kesebilir miyim?" diye soruyor Alan.

"Elbette," diyorum ona.

"Sorunuz nedir?"

Akışım kesintiye uğradı. Alan'a vermek istediğim daha çok bilgi var.

"Şey, görüyorsunuz, bu adam bu programın sahibi gibi hissediyor ve..." Doğru seçeneklere ulaşmak için kritik öneme sahip olduğunu bildiğim arka plan bilgilerini tekrarlamaya başlıyorum.

Alan beni tekrar bölüyor:

"Sorunuz nedir? Beş dakika önce bir sorunuz olduğunu söylemiştiniz.
Nedir?"

Kıvranmaya başlıyorum.

"Soru mu? Hmm." Duraksayıp düşünüyorum. "Tamam, aşırı kontrolcü ve beni mikro yönetmeye çalışan bir müşteriyle nasıl başa çıkarım?" diye kıkırdıyor Alan.

"Bir soru olması gerektiğini biliyordum! Bakın, onlara müşterilerine sattıkları yazılımı nasıl yazacaklarını söylemezsiniz. Ve size nasıl danışmanlık yapacağınızı da söylememeliler. Uzman olduğunuz konu bu. Müşterinize bir Mercedes arabası satın aldığınızda showroom'a gidip montaj hattını incelemek ve arabanızı nasıl üreteceğinize dair önerilerde bulunmak için Almanya'ya uçmanız konusunda ısrar etmemeniz gerektiğini söylemelisiniz. Mercedes harika bir markadır. Son ürünün yüksek beklentileri karşılayacağına güvenmelisiniz.

"Benzer şekilde, onlara şunu söyleyin: 'Beni uzmanlığım, deneyimim ve pazardaki itibarım nedeniyle işe almak istiyorsunuz. Benzer sorunları ele alma konusunda uzun yıllara dayanan deneyimim var ve bu programı sizin için en etkili olacak şekilde tasarlamama izin vermelisiniz.'"

"Ah," diyebiliyorum sadece.

Machine Translated by Google

"Hâlâ orada mısın?" diye soruyor Alan. "Bu, sorunuzu yanıtlıyor mu?"

"Ah, evet, bu harika. Teşekkürler."

"Rica ederim. Başka bir şey var mı?"

"Hayır, bu çok yardımcı oluyor."

"İstediğiniz zaman arayabilirsiniz."

Alan'a sorunumla ilgili tüm arka planı vermek istedim—beş veya 10 dakikalık bir süre. Ama gerçekte, çoğu gereksiz olurdu. Sadece arayıp, "İşte sorum" diyebilirdim. Alan'ın daha fazla bilgiye ihtiyacı olursa, o zaman bunu isterdi.

Muhtemelen sizin de başınıza sık sık gelir. Birisi, "Sana bir şey sormak istiyorum." der. Sonra, 10 dakika boyunca kendilerinin içinde bulunduğu çok karmaşık bir durumun her ayrıntısını size anlatırlar. Siz de kendinize ve diğer kişiye, sorunlarının gerçek özüne odaklanmalarını sağlayarak bir iyilik yaparsınız. Basitçe şunu sorun: "Sorunuz nedir?"

Bu soru diğer kişi için güçlü bir açıklama yaratır. Sisleri delen parlak sarı bir sabah güneşi ışını.

> Birisi size tavsiye için yaklaştığında ve belirsiz cevaplar verdiğinde veya size çok fazla arka plan bilgisi vermeye başladığında şunu sorun: "Sorunuz nedir?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Sorunuz nedir?"

Bu zor bir aşk sorusudur. İnsanlar buna direnecektir—genellikle şiddetle. Ama bunu sormalısınız.

Birisi sizden tavsiye istediğinde veya "sizden bir şey almak istediğinde", bu soruyu sorarak onlara ölçülemez bir şekilde yardımcı olabilirsiniz. Bu, onların düşüncelerini netleştirmelerini sağlar. Sorunun ne olduğunu ve sizden gerçekten ne gibi tavsiyelere ihtiyaç duyduklarını netleştirmek için ilk adımı atmalarını sağlar.

Bu soruyu sorarak, insanların sizinle yaptığı poz verme miktarını da azaltmaya yardımcı olacaksınız. Gerçek bir sohbete doğru daha hızlı ilerleyeceksiniz.

Soru ne zaman kullanılır?

- Birisi sana bir sorusu olduğunu söyleyip de sormaya fırsat bulamadığında.
- Sizden tavsiye istendiğinde, ancak sorun ifadesi o kadar genel ki, sizden ne hakkında tavsiye istendiğini gerçekten bilmiyorsunuz.

Machine Translated by Google

Sorunun alternatif versiyonları

- "Burada bir yerde bir soru olmalı... nedir bu?"
- "Sana hangi konuda tavsiye vermemi istersin?"
- "Birkaç sorundan bahsettiniz. Mücadele ettiğiniz en önemli sorun nedir?"

Takip soruları

- "Ne denedin?"
- "Seçeneklerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?"
- "En çok endişelendiğin şey nedir?"

Machine Translated by Google

30

Bu Gün Neden Farklı?

İyi arkadaşım Robie Wayneberg beni akşam yemeğine davet ediyor. Çok özel bir akşam yemeği.

Seder'lerini kutlamak için kendisine ve ailesine katılmamı istiyor. Bu, Yahudilerin Mısır'dan çıkışını anan son derece şenlikli bir Fısıh yemeğidir. Fısıh, Yahudi bayramlarının en yaygın olarak kutlananı ve en iyi bilinenidir.

Hristiyan inancına zengin, manevi bir yakınlık duyar. İsa ve havarilerinin birlikte oldukları son akşam Seder için toplandıklarına inanılır. Buna artık Son Akşam Yemeği diyoruz.

Robie'nin ailesi yemek masasının etrafında toplanır. Bana takmam için bir takke verirler. Ailenin bir üyesi olurum.

Derinden etkileyici bir akşam. Ritüel başlıyor. Üç matzo, mayasız ekmek. Acı otlar. Yumurta. Tuzlu su. Sonra kızarmış kuzu ve şarap.

Ve sonra, şimdiye kadar duyduğum en ruh uyandırıcı sorulardan biri.
Bir anlığına ben ol. Bu sahnede ön sıradan bir yer kap. Akşamı düşün. Aileyi. Ritüeli.
Mısır'dan kaçış hikayesini. Ve şimdi soru.

"Bu gece diğer gecelerden neden farklı?"

Bazı açılardan, aslında yıllardır sorduğum soruya yakın. Küçük çocuklarım her akşam yatağa girdiklerinde, "Bu günü hayatınızdaki diğer günlerden daha özel kılan şey neydi?" diye sorardım.
Bugün başına gelen harika şeyler nelerdi?”

Bu sorular, gün içinde yaşanmış olabilecek olumsuz her şeyi yok etti. Aşağılanma, oyun alanında düşme, zor çarpma egzersizleri, bir takıma seçilmeme, sakız çiğnerken yakalanma. Bunların hepsi unutulacaktı.

Machine Translated by Google

Bunun yerine, çocuklar özel bir anıyı hatırlardı. Öğretmenleri onları çağırdığında doğru cevap vermek. Teneffüste fazladan on dakika almak.
Okuldan sonra en yakın arkadaşlarıyla vakit geçirmek.

Harika bir soru. Bu günü diğerlerinden daha özel kılan şey neydi?
Küçük çocuklarım artık büyüdüler ve kendi aileleri var. Çocuklarına aynı soruyu soruyorlar.

Birisiyle bireysel olarak veya bir grup halinde konuşurken hala sıklıkla aynı soruyu soruyorum. Bazen, işte bir terfi veya bir müşteriyle elde edilen bir başarı duyuyorum. Genellikle, birileri büyük bir mutluluk getiren çok küçük bir şeyden bahsediyor. Gülümseyen bir çocuk, göz kamaştırıcı bir gün batımı veya eşleriyle samimi bir sohbet olabilir.

Büyüleyici. Gökyüzündeki yıldızların güzelliği artıyor.
uzun süre incelendiklerinde ve yeni yıldızlar keşfedildiklerinde.

Soru bir anlığına insanı durdurur. Robert Frost'un yazdığı gibi, "keşfin eşiğindedir." Tekerlekler dönmeye başlar. Ve sonra neşe ve bir gülümseme gelir.

Deneyin. Akşam yemeği masanızda bu soruyu sorun. Eğer şanslıysanız ve hala evde küçük çocuklarınız varsa, onları yatağa yatırırken sorun.
Bunu birkaç arkadaşınıza sorun. Ruhunuz açığa çıktığında, yüksek mutluluk ve coşku dolu ışıltılı anlar bulacaksınız.

Bir güç sorusunun açıklaması düşünceyi zorluyorsa ve bir cevap gerektiriyorsa, bu gerçekten de vurucu ve canlı bir sorudur.
Mistik büyü.

Dylan Thomas, hayatın kendisine dokunduğunu ve ateşe atıldığını yazıyor. İşte bu kadar! Tam olarak bu. "Bu günü diğerlerinden daha özel kılan şey neydi?"

> Başkalarını en değerli anlarını sizinle paylaşmaya davet edin. "Bu günü diğerlerinden daha özel kılan şey neydi?" diye sorarak günlerinin tadını çıkarmalarına ve tadını çıkarmalarına yardımcı olun.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler "Bu günü diğerlerinden daha özel kılan şey neydi?"

Bu, akşam yemeğinde, kokteyl saatinde arkadaşlarınızı ağırlarken veya günün sonunda ailenizle birlikteyken sorulabilecek sıra dışı bir sorudur. Cevaplar neredeyse her zaman olumludur. İnsanlar gerçekleşen tüm iyi şeyleri düşünmek için esnerler.

Machine Translated by Google

Bu tepkiyi özel kılan şey, sevinç onların bardağından taştığında, bunun herkese sıçrama eğiliminde olmasıdır.

Günün haberleri olumsuzsa -ki bu sık sık olmaz- bulutsuz veya fırtınasız gökkuşağı olmadığının farkında olun. Yarın daha iyi bir gün olacak. Her iki durumda da soru açıklayıcı bir söyleme yol açar.

Soru ne zaman kullanılır?

- Günün sonunda, hemen hemen herkesle konuşuyorsunuz!
- Bir kimse bir seyahatten, maceradan veya gezintiden döndüğünde.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Bana gününü anlatır mısın?"
- "Bugün seni gülümseten ne oldu? Kaşlarını çatmana sebep olan bir şey oldu mu?"

Takip soruları

- "Bu sizin için neden bu kadar özeldi?"

Machine Translated by Google

31

Hiçbir Zaman Çok Geç Değildir

"Bu zor bir durumdu," diye açıklıyor Roger bana. "Bununla nasıl başa çıkacağımı bilmiyordum."

"Zor mu? Nasıl?" diye soruyorum. Şaşırıyorum. "Seni hiç korkutulmuş görmedim herhangi biriyle tanışmak. Kelimelerin tükendiğini hayal edemiyorum."

Daha fazlasını duymak istiyorum. Roger en kendine güvenen, zeki ve Tanıdığım en bilgili danışmanlardan biri. Ve o sıradan bir danışman değil.

Harvard Business School'dan Baker Scholar olarak mezun olduktan sonra, dünyanın en prestijli danışmanlık şirketlerinden birinde 15 yıl çalıştı. Daha sonra, Fortune 100 şirketlerinden birinin büyük bir bölümünün CEO'su olmak için ayrıldı. Kurumsal dünyada liderlik becerilerini geliştirdiği beş yılın ardından, şu anda kıdemli ortak olduğu danışmanlık şirketine geri döndü.

Roger, ilişki becerileri ile analitik titizliğin nadir bir karışımına sahip. Müşterileriyle çalışırken, bazı danışmanların sergilediği "bazen yanlış ama asla şüphe yok" güvenini göstermiyor. Bunun yerine, sadece 30 yıllık deneyimle gelen "Senin ayakkabılarında yürümenin nasıl bir şey olduğunu biliyorum" anlayışını ve empatisini örnekliyor.

"O zaman bana hikayeyi anlat. Ne oldu?" diye soruyorum. Roger geriye yaslanıyor ve bir yudum daha kahve. Sandalyemde öne doğru eğiliyorum, elimde kalem ve not defterim var.

"Bir şirket bizi büyük bir strateji geliştirme projesi için işe aldı. Çok dikkat çekici bir iş. İşe başlayalı üç ay oldu ve CEO ile bir toplantım var.

"Kendisiyle daha önce birkaç kez görüştüm ama bunlar sadece kısa görüşmelerdi. Bu sefer birebir olacağız ve bolca vaktim olacak."

"Bu harika bir kurgu gibi duruyor. Hadi!"

"Bu adamın kim olduğunu anlamalısınız. Altı fit sekiz inç boyunda, çarpıcı mavi gözleri bir kızılgerdan yumurtasının renginde, korkutucu bir figür. Ansiklopedik bir hafızası var. Hiçbir konuşmayı veya herhangi bir şeyi asla unutmuyor.

Machine Translated by Google

"Okur. Şirketinin operasyonları üzerinde bu kadar tam bir hakimiyete sahip bir yöneticiyle hiç karşılaşmadım."

(Düşünüyorum da, Roger'ın ben değil de ben olması hoşuma gidiyor. Bu, General Robert E. Lee'nin Mareşal Bernard Montgomery ile savaş stratejilerini görüşmek üzere bir araya gelmesine benziyor.)

"Bir yetimhanede büyüdü . Keskin bir zeka ve güçlü bir çalışma ahlakıyla kutsanmıştı. Ivy League bir koleje gitti ve summa cum laude ile mezun oldu. Bir üretim tesisindeki giriş seviyesi bir işten başkan ve CEO olmaya kadar yükseldi. Şimdi, emekliliğine sadece birkaç yıl kaldı.

"Sorun şu ki... Bu CEO'ya gerçekten ikna edici bir şey söylemek için mücadele ediyorum. Şirketi için değerli bir danışman olduğumu gösterecek hangi akıllı ifadeyi yapabilirim veya hangi içgörülü bilgiyi sağlayabilirim?

"Bunun üzerinde günlerce düşündükten sonra, stratejik analizimizden ona söyleyebileceğim hiçbir şeyin şaşırtıcı veya orijinal olmayacağını fark ettim. Harika bir iş çıkarıyoruz ve birçok ilginç bulguya sahibiz. Ancak konuşmamızın o kısmının gerçekten öne çıkacağını düşünmüyorum.

"Ona ilgi çekici bir soru sormam gerektiğine karar veriyorum. Ama ona yapmacık görünmeyecek veya en iyi ihtimalle 10 kişiden daha önce duymadığı bir şey sorabilir miyim?"

"Peki, ne buldun?"

"Bazen en iyi sorular basit, doğrudandır ve kişisel düzeyde bağlantı kurmanıza yardımcı olur. Böylece, proje hakkındaki brifingim sona eriyor. Küçük sohbet azalmaya başlıyor. Derin bir nefes alıyorum. Sonra CEO'ya

diyorum ki: "'William, sana bir şey sormak

istiyorum.' "'Elbette, devam et,' diye cevaplıyor.

"'Olağanüstü bir kariyere sahip oldunuz. Merdivenin en başında, üretim katında başlayarak çok şey başardınız. Sanırım hak ettiğiniz birçok ödül ve övgünün sayısını unuttunuz.'

"CEO gülümsüyor. Sanırım doğru düğmeye bastım. Bana isteksizce onaylıyor ve başını sallıyor.

“İleriye baktığınızda, başarmak istediğiniz başka bir şey var mı?

'Henüz gerçekleştiremediğiniz bir hayaliniz var mı?'

Machine Translated by Google

"Duraklıyor, bana doğru bakıyor. Gözleri beni delip geçiyor. Birkaç saniye düşüncelere dalıyor. Sonra yavaşça cevaplıyor, 'Biliyorsun, Roger, uzun yıllar boyunca yönetim kurulumla yakın bir şekilde işbirliği yaptım. Birçok yatırım bankacısı ve danışmanla ve dahil olduğum birkaç büyük vakıfla çalıştım. Her türden zeki ve başarılı insanla ilişkim oldu. Ama hiç kimse bana bunu sormadı.

Hiç kimse bana bu soruyu sormadı. Hiç kimse.'

"Oda sessiz. 'Evet, aklımda bir şey var...' diye başlıyor.

"Tam öğlen bitmesi gereken toplantımız bir yarım saat daha sürüyor, bir CEO'nun yoğun programında bir sonsuzluk. Daha da önemlisi, bugüne kadar güçlü olan ilişkimiz, bu soruyu sorduktan sonra gerçekten gelişmeye başlıyor."

Roger'ın müşterisinin ona ne söyleyeceğini duymak için can atıyorum. Ama beklemek zorunda.

Roger, "Şimdi, CEO olarak görevinden ayrıldıktan sonra yapmak istediği şeyin gerçek özü de büyüleyici," diye devam ediyor, "ama bu aslında bu hikayenin ana noktası değil. Bu hikaye, tam doğru anda birine 'Başarmak istediğin başka bir şey var mı?' diye sormakla ilgili bir soruyla ilgili. Onların hayalleriyle bağlantı kurmakla ilgili."

> Bir müşteriyi, meslektaşı veya arkadaşı başarıları için tebrik edin. Ama bununla kalmayın. En derin, en içten isteklerini ortaya çıkarın.
> Şunu sorun: "Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı? Henüz gerçekleştiremediğiniz bir hayaliniz var mı?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Başarmak istediğin başka bir şey var mı?"

Kariyerlerinde veya hayatlarında nerede olurlarsa olsunlar, hemen hemen herkesin yerine getirilmemiş bir özlemi veya hayali vardır. Ancak, nadiren başkaları onları bunu paylaşmaya davet eder.

Herkes planlar, raporlar ve öneriler hakkında bir sohbeti sürdürebilir. Bu soruyu sorarak daha derine inin ve yüce bir an yaratın.

Soru ne zaman kullanılır?

- Karşınızdaki kişiyle daha önce birkaç kez görüşme fırsatınız olduysa ve ilişkiyi derinleştirmeye başlamak istiyorsanız.
- Birinin kariyerinin herhangi bir aşamasında.
- Önümüzdeki birkaç yıl içinde görevinden ayrılacak bir liderle.

Machine Translated by Google

Sorunun alternatif versiyonları

- "Henüz gerçekleştiremediğiniz bir hayaliniz var mı?"
- "Bir sonraki gösteriniz için aklınızda bir şey var mı?"
- "Bundan sonra sizi heyecanlandıran özel bir meydan okuma var mı?"
- “Kariyeriniz için en önemli hedefleriniz nelerdir?”

Takip soruları

- "Bunun zamanlaması ne olacak?"
- "Bunun seni farklı bir şekilde zorlayacağını mı düşünüyorsun?"
- "Eğer bu yönde ilerlerseniz, bir sonraki adımınız ne olacak?"

Machine Translated by Google

32

Hayatınızın Durumunu Değerlendirin

Hayatımın en heyecanlı ve unutulmaz günlerinden biriydi. Size hikayeyi anlatacağım. Bir telefon görüşmesiyle başlıyor.

"Claremont'taki Peter Drucker'ın telefon numarasını alabilir miyim?
"California mı?" Uzun mesafe operatörüyle görüşüyorum.

(Dr. Drucker ile gerçekten konuşabileceğime inanmıyorum. Bir telesekreter veya bir kapıcı olduğunu varsayıyorum. Yine de deneyeceğimi düşünüyorum. Melville'in Moby Dick'teki , eylemde bulunan herkesin er ya da geç başarıya ulaşacağı yönündeki yorumunu yansıtmaya çalışıyorum.)

"Peter F. Drucker'ı mı istiyorsun?" Aslında ikinci adının baş harfini bilmiyorum ama Claremont'ta çok fazla Peter Drucker olamayacağını varsayıyorum. Ona bunun o olduğunu söylüyorum. Sonra "847 Marchand Street'te yaşayan mı?" diyor.

"Hmm. . . evet, sanırım istediğim Drucker bu." Duyduğum bir sonraki ses Peter Drucker. Bu ülkede 50 yıldır yaşıyor olmasına rağmen, çok ağır bir Avusturya aksanı var.

Ona, kar amacı gütmeyen kuruluşların yöneticilerinin yönetim kurulu üyeliğine getirmeleri gereken tutku ve bağlılık üzerine yazdığım bir kitap için aradığımı açıklıyorum. Ona, kitabımda kendisine atfedebileceğim bir alıntı, birkaç cümle duymayı umduğumu söylüyorum.

Peter Drucker hala yönetim teorisinde dünyanın en önde gelen öncüsü olarak kabul edilir. Ünlü bir yazar, öğretmen ve danışmandı.
Tarihte modern kurumsal ve kâr amacı gütmeyen yönetim uygulamalarının gelişimi üzerinde ondan daha büyük bir etkisi olan başka bir kişi muhtemelen yoktur.

Dr. Drucker'a kar amacı gütmeyen kuruluşlar için yönetim kurulu yönetimi hakkında bir kitap yazdığımı söylüyorum. "Ülkede sizden daha fazla kurumsal yönetim kurulları hakkında bilgi sahibi olan kimse yok," diye açıklıyorum. "Bir kurumsal yönetim kurulu ile kar amacı gütmeyen bir yönetim kurulu arasında önemli benzerlikler olduğunu düşünüyorum. Bu konu hakkındaki görüşlerinizi öğrenmek istiyorum. Sizi geri aramak için uygun zaman ne zaman olur?"

Machine Translated by Google

"Bu büyüleyici," diyor. "Şu anda kâr amacı gütmeyen kurullar hakkında bir kitap da yazıyorum. Belki gelip beni ziyaret edebilirsiniz. Bir süre tartışabiliriz."

Aman Tanrım! Peter Drucker ile takılıyorum.

"Pazar günü beni Claremont'ta ziyaret etmeniz mümkün müdür?"
Öneriye atlıyorum. Sonuçta Claremont sadece 3.000 mil uzakta! Üç hafta sonrasına bir Pazar günü kararlaştırıyoruz.

Ontario, California havaalanına varıyorum, bir araba kiralıyorum ve Marchand Caddesi'ne doğru yola çıkıyorum. Tam saat dokuzda mütevazı evinin zilini çalıyorum.

Dr. Drucker eski bir ekose gömlek giymişti, yakası açıktı.

"İçeri gel. Seni görmeyi dört gözle bekliyordum. Eşim geldi.
biraz kahve. Hadi mutfağa gidelim ve konuşalım."

Kahramanımla bütün günüm var. Mümkün olduğunca hızlı ve öfkeli bir şekilde notlar alıyorum. Aslında iki tam not defteri dolduruyorum. Birkaç ay sonra, birlikte geçirdiğimiz bir öğleden sonramız daha oluyor. Ama bu başka bir hikaye.

En önemli tartışmalarımızdan biri Dr. Drucker'ın "en önemli beş soru" dediği şeyle ilgili. Size utanarak söylüyorum ki sorulardan sadece dördünü not alabildim.

Onun varlığından korkuyorum ve onu rahatsız etmek istemiyorum.
beşinci sorunun ne olduğunu daha sonra hatırlarsınız. Birazdan ondan bahsedeceğim.

"Bir yönetim kurulunun dikkate alması gereken beş temel soru var," diyor. "Bir organizasyon olarak başarılı olmak için bu sorulara düşünceli, net cevaplar vermelisiniz. Her birini sizinle birlikte ele alacağım."

(Şimdi size, okuyucuya geri dönelim. Bu sorular sizin için kişisel olarak da aynı derecede önemlidir. Buradaki amacımız için, bunların sizin için bir kişi olarak ne kadar anlamlı ve değerli olduğunu açıklayacağım .)

Drucker bana öncelikle organizasyonun misyonunu göz önünde bulundurmamız gerektiğini söylüyor. Bir erkek veya bir kadının kişisel bir misyon beyanına sahip olmasının eşit derecede önemli olduğuna inanıyorum. Bunu kendim yaptım. Korkutucu olabilir.

Kişisel misyon beyanınızda şu soruları yanıtlayın: Ben kimim?
Hangi değerleri en önemli görüyorum? Neyi savunuyorum? Hayatta neyi başarmak istiyorum? Hayatımda en yakınlarıma nasıl davranmalıyım? Bana nasıl davranılmasını istiyorum? Hayatımın amacı nedir?

Machine Translated by Google

Bunu iyice düşünün. Sonra yazın. Misyon beyanı size yardımcı olacaktır
Kim olduğunuzu belirleyin, kim olduğunuzu söyleyin ve söylediğinizi yapın .

Kişisel misyon beyanınızı bitirdiğinizde, bu Dünya'ya neden geldiğinizi oldukça net bir şekilde bileceksiniz. Hemingway'in yazdığı gibi, kendiniz hakkında bildiğinizi düşündüğünüz her şeyi sizden sıyırır. Başka hiçbir şey yapmazsanız, beyan üzerinde çalışmanızı rica ediyorum. Hadi, katmanları soyun.

Drucker daha sonra müşterinizin kim olduğunu bilmeniz gerektiğini söyledi. Sizin için bu, kişisel olarak, zamanınızı kiminle geçirmek istediğinizi bilinçli bir şekilde tanımlamanız gerektiği anlamına gelir. Ne tür erkekler ve kadınlarla etkileşim kurmak istiyorsunuz? Değerlerinizi ve ilgi alanlarınızı yansıtıyorlar mı? Enerjinizi, hayata olan heyecanınızı besliyorlar mı?

Drucker bana üçüncü soruyu sormaya devam ediyor: "Müşteri neye değer veriyor?" Kişisel düzeyde, bu tüm arkadaşlarınız, aileniz ve meslektaşlarınız için neyin önemli olduğunu anlamanız gerektiği anlamına gelir. Hedefleri ve öncelikleri nelerdir? Ve sizinle ilişkilerinde neye değer veriyorlar?

Maya Angelou şöyle demiştir: "İnsanlar onlara ne söylediğinizi unutacak. Hatta onlara ne yaptığınızı bile unutacaklar. Onlara nasıl hissettirdiğinizi asla unutmayacaklar."

Not tutmayı başardığım son soru şuydu: "Hangi sonuçları elde ettiniz?
"Bekliyor musunuz?" Kişisel terimlerle, sonuçlar yerine beklentiler kelimesini kullanın.

Çevrenizdeki insanlar beklentilerinizin ne olduğu konusunda net mi? Çocuklarınız varsa, ne beklediğinizi biliyorlar mı? Eşiniz veya partneriniz? Patronunuz? Çalışanlarınız veya meslektaşlarınız? Aynı insanların sizden ne beklediğini biliyor musunuz ? Onlara hiç neye ihtiyaçları olduğunu sordunuz mu?

Beşinci ve son soru, ilk başta yazmayı unuttuğum sorudur.
Belki de bu, hayatımın en heyecan verici gününün sonunda Drucker'ın bundan bahsetmesi yüzünden oldu. Kafam yeni fikirler ve heyecanla patlıyordu.

Son soru şudur: "Planınız nedir?" Bu, kişisel hayatınız için olduğu kadar bir organizasyon için de geçerlidir. Misyonunuzu, neyi savunduğunuzu netleştirdiniz. İlişkiye yatırım yapmak istediğiniz kişiler konusunda netsiniz. Her bir kişinin neye değer verdiğine, onlar için neyin önemli olduğuna dair derin bir anlayış geliştirdiniz. Sizden ne beklemeleri gerektiğini ve sizin onlardan ne beklediğinizi biliyorlar.

Machine Translated by Google

Son adımınız planınızı belirlemektir; sizi gitmek istediğiniz yere götürecek kısa, orta ve uzun vadeli eylemler. Bir plan olmadan, hemen hemen her yere gidebilirsiniz. Ya da hiçbir yere.

İşte karşınızda, Peter Drucker'ın en önemli soruları - bir yazar tarafından şimdiye kadar sorulmuş en önemli inceleme olarak selamlandı. Bu soruları sizi yönlendirmek için kullanın. Sizi zorlamak için. Bunları başkalarına sorun. Sık sık.

Helen Keller'ın söylediğini aklınızda tutun: "Hayat cesur bir maceradır." Başlayın şimdi misyon beyanınızla.

Özünüze meydan okuyun. Kendinize ve başkalarına Peter Drucker'ın Misyon, İnsanlar, Değer, Beklentiler ve Bir Plan hakkındaki beş sorusunu sorun.

Peter Drucker'ın Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler Kişisel Hayatınızdaki Beş Soru

1. Misyonunuz nedir?

2. Yatırım yapmak isteyeceğiniz en önemli ilişkiler hangileridir?

3. Size en yakın olanların temel öncelikleri ve hedefleri nelerdir?

4. Çevrenizdeki insanlardan beklentileriniz nelerdir ve onlar sizden ne bekliyor?

5. Planınız nedir?

Büyük yönetim düşünürü Peter Drucker, müşterilerine Misyon, Müşteriler, Değer, Sonuçlar ve Plan olmak üzere beş soru sorardı. Bu müşteriler büyük şirketlerdi ancak aynı zamanda Amerikan Kızıl Haçı ve Kız İzcileri gibi büyük kar amacı gütmeyen kuruluşlardı. Drucker, sorgulama seansları sırasında en kendine güvenen CEO'ları bile sarsardı.

Şimdi, bu soruları kendi hayatınıza çevirin. Bunları kendinize meydan okumak için kullanın. Örtülü olanı açık hale getirin. Nehrin suyunu alçaltmak için bir an ayırın ve yüzeyin altında gerçekten ne olduğunu, hayatınızın açık kıyılarında ne yattığını inceleyin. Tesadüfler tarafından mı yoksa bilinçli ve planlı seçimler tarafından mı yönetilmek istiyorsunuz?

Başkalarına koçluk veya mentorluk yaparken bu soruların hepsini kullanın. Duruma göre bunlardan sadece birini kullanın. Birisi önemli bir ilişki kurmaya çalışıyorsa, "Bu kişinin önceliklerinin ve hedeflerinin şu anda ne olduğunu biliyor musunuz?" diye sorun. Diğer kişi bir liderlik pozisyonundaysa (bir profesyonel veya ebeveyn olarak), "Başkaları sizin onlardan ne beklediğinizi biliyor mu? Bunu açıkça belirttiniz mi?" diye sorun.

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

33

Meselenin Özü

Birinin bacağı ve dizi yukarı aşağı zıplamaya başladığında, gözler kayar ve kişinin hiçbir sorusu kalmaz—bir şeyler yapma zamanı gelmiştir. Başınız derttedir.

Büyük bir profesyonel hizmetler firmasının eş başkanı olan Kathleen ile görüşüyorum. Oturumumuz haftalar öncesinden ayarlanmıştı. Gündem, şirketi için yaptığım bir projedeki ilerlemeyi gözden geçirmekti. Dikkatlice hazırlamıştım ve Kathleen'e net bir brifing belgesi getirmiştim. İlerlememizi özetliyor. Net ve öz. Belge ağır, etkileyici bir yazı.

Tartışmanın yaklaşık 20. dakikasında Kathleen'ı kaybettiğimi fark ediyorum. O artık orada değil. Kıpırdanıyor. İyi takip soruları sormuyor. Daha da kötüleşiyor. BlackBerry'sine göz dikmeye başlıyor.

O bakışı bilirsiniz. Ondan korkarsınız. Diğer kişi, akıllı telefonunun bulunduğu kucağına gizlice bakarak sizi dinlediğini göstermeye çalışır. Kathleen'in aklı başka bir yerdedir.

Duraksadım ve yaklaşık beş saniyenin geçmesine izin verdim; oturduğunuzda bir sonsuzluk Yoğun bir yöneticiyle.

"Kathleen," diye sordum, "Bu sabah tartışmamız gereken en önemli konu nedir?"

Dik oturuyor, aniden daha uyanık hale geliyor.

Bekliyorum.

"Hmmm. Pekala," diye yavaşça başlıyor, "bu faydalı, güncellemenizi almak. Bu özeti ve yaptığınız önerileri değerli buluyorum. Çok iyi yapılmış."

"İyi, teşekkür ederim. Ama birlikte planladığımız 30 dakikamız daha var.
“Neye odaklanmalıyız?”

Müşterim bana kaşlarını çatarak ve başını sallayarak bakıyor. İç çekiyor. "Ben sadece ekibimin buna dahil olduğunu düşünmüyorum. Onlar bunu anlamıyor.”

Machine Translated by Google

"Bunun hakkında daha fazla şey söyle. Bana 'onlar gemide değil' dediğinde, ne belirtileri görüyor musunuz? Ne işe yaramıyor?”

Vites değiştiriyoruz. Sonraki yarım saati ekibiyle sorunlar hakkında konuşarak geçiriyoruz. Birkaç güç sorusu daha soruyorum ve Kathleen durum hakkında daha fazla şey söylüyor. Ekibinin stratejiyle daha iyi uyumlu hale gelmesi için bazı ön fikirler öneriyorum. Proje güncellemesinin geri kalanını başka bir zamana bırakıyoruz.

Hazırladığım düzenli brifing paketi gün yüzüne bile çıkmadı.
Muhtemelen hak ettiğini buldu.

Ayrılmak üzere ayağa kalktığımda Kathleen bana, "Bunun üzerine gelecek hafta tekrar bir araya gelebilir miyiz? Çok iyi sorular soruyorsun ve önerilerin mükemmel. Bunu seninle biraz daha düşünmek istiyorum." diye sordu.

Hızlı ileri. Altı ay önceki konuşmamızın özüne dayanarak, Kathleen üst düzey ekibinde bazı kapsamlı değişiklikler yapıyor. Ayrıca, onların etkinliğini artırmak için onlarla birebir çalışmam için beni görevlendiriyor.

"Bugün tartışmamız gereken en önemli şey nedir?" diye sorduğumda, bu basit ve doğrudan soru Kathleen'in organizasyonunu iyileştirme yoluna girmesine yardımcı oldu. Ayrıca, onunla ve kıdemli ekibiyle olan ilişkimi de derinleştirdi.

Her iki taraf için de gerçekten önemli olan konularda birlikte zaman geçirildiğinde, ilişki derinleşir ve büyür. Duygusal rezonans artar. Birbirinize karşı daha alakalı olursunuz. Bağlanırsınız.

Birkaç yıl önce danıştığım bir CEO bana asla unutamayacağım bir şey söyledi. Bu, alakalı olmanın anahtarıdır.

"Unutmayın," dedi, "Bir müşterinin büyümesinin ve kârının bir parçası olarak görüldüğünüzde, sizden asla yeterince alamazlar. Ancak yalnızca yönetilmesi gereken bir maliyet olarak görüldüğünüzde, sizi istedikleri zaman kesebilirler."

Diğer kişinin temel öncelikler ve hedefler gündemiyle bağlantı kurmalısınız. O zaman büyüme ve kârın bir parçası olarak görüleceksiniz. Bir maliyet değil, bir yatırım olarak.

> Diğer kişi dikkatsiz veya ilgisiz olduğunda ya da onların en önemli sorunları hakkında konuşmadığınızı hissettiğinizde, kendinize şunu sormalısınız: "Bugün tartışmamız gereken en önemli şey nedir?"

Machine Translated by Google

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Bugün tartışmamız gereken en önemli şey nedir?"

Konuştuğunuz konu diğer kişinin en acil öncelikleriyle uyuşmuyorsa, başka bir yerde olmayı dileyeceklerdir. Konuşmalarınızın daha çoğunu diğer kişi için en önemli olan şeye odaklayarak geçirirseniz, alakanızı ve etkinizi önemli ölçüde artıracaksınız.

Soru ne zaman kullanılır?

Tartışmayı yeniden odaklamanız gereken bazı durumlar şunlardır:

- Müşterinizle veya patronunuzla yapılan güncelleme toplantılarında.
- Satış konuşması yaparken.
- Eşinizle veya sevgilinizle.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Bugün ne hakkında konuşmak istersiniz?"
- "Aklınızdan ne geçiyor?"
- "Bugün tartışmak için 20 ··· kapsamamız gereken ancak kapsamadığımız bir şey var mı? dakikamız mı kaldı?"
- "Konuşmadığımız ama ele almamız gereken konu nedir?"

Takip soruları

- "Bunun hakkında daha fazla şey söyleyebilir misiniz?"
- "Bunun arkasında ne var?"
- "Bu şimdi senin için neden önemli?"

Machine Translated by Google

34

Anları Yakalayın

Yaşamak için her şeye sahipti.

Connecticut'un en zengin posta kodunda bir baronluk evi, sevgi dolu bir aile, daha önce mümkün olduğuna inandığı her şeyin ötesinde bir maaş ve yakın zamanda bir terfi vardı.

Size işten bahsedeyim. Dünyanın önde gelen ve en büyük muhasebe firmalarından biri olan KPMG'nin CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanıydı. Bu, elde etmek için fedakarlık yaptığı bir pozisyondu. Uzun çalışma saatleri, seyahatler, aileyi ihmal etme, kilit pozisyonu elde etmek için çabalama.

Gene O'Kelly dünyanın tepesinde oturuyordu.

Sonra kaderle kör bir randevusu olduğunu keşfeder. Rutin altı aylık bir yönetici fiziksel muayenesinde, doktoruna tekrarlayan bir sorundan şikayet eder. İncelerler ve muayene ederler. Klinik onu bir dizi ekstra testten geçirir.

Sonuçlar kesin. Haberler iyi değil. Trajik.

Gene O'Kelly'ye ameliyat edilemez bir beyin tümörü olduğu söylenir. En iyi ihtimalle, 90 günlük ömrü kalmıştır. Bunlar, hayatın ne kadar hızlı geçtiğini fark ettiğiniz anlardır; eğer ara sıra durup etrafınıza bakmazsanız, onu kaçırabilirsiniz.

Aniden hissettiği umutsuzluğu bilmiyoruz. Haberi karısına nasıl verdiğini. Prognozla nasıl yüzleştiğini. Gece yarısı hangi korkularla karşılaştığını. Böyle zamanlarda, kişinin hayatı cesaretine orantılı olarak küçülür veya genişler.

Bildiğimiz şey, O'Kelly'nin hırslı, takıntılı ve gerçekçi bir adam olduğudur. Ölüm cezasından kısa bir süre sonra, 90 günlük hayatının pişmanlıklarla harcanamayacak kadar değerli olduğunu hissetmiş olmalı. İş deneyiminden, başarılı insanların Plan B'ye geçmekte iyi olanlar olduğunu biliyordu.

Machine Translated by Google

Kendisine kalan 90 günü anlatan bir günlük tutmaya karar verir.
(Aslında bundan 60 gün daha yaşayacak.)

Şimdi lütfen bir kalem ve kağıt alın. Bekleyeceğim.

Yazdığı kitabın bir kopyasını edinmenizi şiddetle tavsiye ediyorum. Adı Chasing Daylight. Benim üzerimde silinmez bir etki bıraktı. Sizin üzerinizde de bırakacak. Bu bir söz.

Bu, şeylere sanki onları ilk kez görüyormuşum gibi bakmam gerektiğini, ama aynı zamanda onları son kez görüyormuşum gibi bakmam gerektiğini fark etmemi sağladı. Ve belki de onları bir daha asla göremeyecekmişim gibi. Her şeyi içime almam ve sonsuza dek hatırlamam gerekiyordu. Her anı yakalamam gerekiyordu.

Atölyelerde, seminerlerde ve konferanslarda konuşuyorum. Konuşma etkinliklerimde yılda yaklaşık 60 gün geçiriyorum. Bazı yıllar daha fazla.

Kitap bende öyle bir etki bıraktı ki, tüm konuşmalarıma gruptan sadece 90 günlük ömürleri kalsa ne yapacaklarını düşünmelerini isteyerek başladım. Kimi ziyaret ederdiniz? Hangi yanlışları düzeltirdiniz? Hangi arkadaşlarınıza onları ne kadar sevdiğinizi söylerdiniz? Son kez hangi yerleri ziyaret etmek isteyebilirsiniz? Ailenizle son günlerinizi nasıl geçirirdiniz?

Anladınız sanırım. İzleyicilerime hayatın çok kırılgan bir şey olduğunu aşılamak istiyorum. Doğduğunuz gün ölmeye başlarsınız. Onlara hayatı dolu dolu yaşamalarını hatırlatıyorum; kupaları neşe, doyum ve ödüllerle dolu olsun. Onlara sonsuza dek yaşayacakmış gibi çalışmalarını ve yarın ölecekmiş gibi yaşamalarını söylüyorum.

Bu egzersizi bir veya iki yıl yaptıktan sonra aslında daha önemli bir soru olduğunu fark ettim. Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz ne yapardınız? Bunun daha önemli bir soru olmasının sebebi daha fazla düşünmeye sevk etmesidir. Gerçekten sizi zorlar.

Doksan gün, hayatınızın tüm unsurlarını hızlıca düzgün bir pakete koyup bir kurdeleyle bağlamanız için bir fırsat sunar. Ancak zaman çerçevesini üç yıla değiştirmek çok farklı bir zorluk yaratır. Sizi çok daha fazla düşünmeye ve planlamaya zorlar. Sadece işleri bitirmekten daha fazlasını yapmak için zaman verir. Şeylerin değişmediğini hatırlarsınız. Onlara bakış açınızı değiştirirsiniz.

Hayatın kaçınılmaz ileri hareketine dikkatlice bakarsınız. Ama aniden durur. Son.

Machine Translated by Google

Zaman aralığını üç yıla uzatmayı düşündükçe fikir daha da hoşuma gidiyor. İşte o zaman konuşma etkinliklerimde biraz farklı bir şey yapmaya karar veriyorum. Artık hepsinde bunu yapıyorum.

Herkese boş bir zarf veriyorum. Onlara geri dönüş adreslerini sol üst köşeye yazmalarını söylüyorum. Sonra zarfın üzerine kendilerine adres yazmalarını istiyorum. " Kişisel ve Gizli olarak işaretleyin" diyorum. Pulun olduğu sağ üst köşeye tarihi yazmalarını istiyorum.

Şimdi onlardan kısa bir anlatı yazmalarını istiyorum. Çok özel bir belge.

"Cümle yapısı, yazım veya cümleyi bir edatla bitirme konusunda endişelenmeyin. Birinci sınıf İngilizce öğretmeninizin size öğrettiği her şeyi unutun. İstediğim şey, kendiliğinden oluşan serbest bir yazı akışı.

"Zihninizi boş bir beyaz kağıt haline getirin. Şimdi yazmaya hazırsınız.

"Yaşamak için üç yılın var, bugünden itibaren üç yıl. Hayatını kişisel ve profesyonel olarak değiştirmek için ne yapardın? Ne başarmayı umuyordun? Hayatına daha samimi bir şekilde dahil etmek isteyeceğin insanlar kimler?"

Onlara bir arkadaşın, ruhunuzun şarkısını bilen ve siz sözlerini unuttuğunuzda size geri söyleyen kişi olduğunu söylüyorum. Bu arkadaşlar kimlerdir ve neden şu anda onları daha fazla görmüyorsunuz? Hayatınızı nasıl değiştirirdiniz?

Anlatıyı tamamlamaları için onlara 15 dakika veriyorum. Kimsenin bundan daha uzun bir zamana ihtiyacı yok. Süslenmemiş, cilalanmamış ve tamamen yürekten bir rapor istiyorum.

Kağıdı katlamalarını, adresledikleri zarfa koymalarını ve zarfı kapatmalarını istiyorum. Tüm zarfları toplayıp ofisime geri götürüyorum. Bunları bir gıdıklayıcıya koyuyorum. Ofis bunları üç yıl sonra gönderiyor.

Bunu yaklaşık altı yıldır yapıyorum. Sonuçlar olağanüstü. Zarflarını alan kişilerden her ay bir düzine kadar telefon alıyorum.

Bana zarfı ilk gördüklerinde yazının kendilerine çok tanıdık geldiğini, ancak zarfın üzerine adres yazdıklarını hatırlayamadıklarını söylüyorlar. (Üç yıl uzun bir zaman.) Zarfı açıp üç yılı nasıl geçirmeyi planladıklarını okuyorlar. İşte o zaman telefonlar alıyorum.

Machine Translated by Google

Bazıları bana yazdıklarını başarmaya ne kadar yakın olduklarını söylüyor. Birçoğu bana üçüncü yılı aştıkları için ne kadar şanslı olduklarını söylüyor. Muhteşem yorumlar aldım. Hepsini not ettim. (Sanırım bir gün bir kitap yazacağım!)

Sosyal bilimciler bize bir şeye dair kamusal bir taahhütte bulunduğunuzda, bunu gerçekten yapma olasılığınızın büyük ölçüde arttığını söylüyor. Bunu yazıya döktüğünüzde, zihninizde silinmez bir iz bıraktığını biliyoruz.

Sadece ne dilediğinize dikkat edin. Çok büyük ihtimalle gerçek olabilir.

Bu, sayısız durumda kullanılabilecek bir sorudur. Bunu danışanlarımla, arkadaşlarımla ve ailemle kullandım. "Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umardınız?"

Bu, sizi harika yolların yolculuğuna çıkaracak bir sorudur. Yol işaretleri aşağıdadır. Takip edilecek bir yol haritası yoktur.

Bu soru, insanların hayatlarındaki öncelikleri nasıl yeniden düzenleyeceklerini düşünmeye başlamalarını sağlar. Tam doğru zamanı beklememeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. Zaman asla tam doğru olmayacaktır.

Duygusal bir kıvılcımla bir şekilde tutuşacaklar. Hayatlarının tuvali nötrdür ancak detaylar doldurulmaya hazırdır ve floresan olacaktır.

> Birini hayatındaki öncelikleri ve geri kalan günlerini nasıl geçirmek istediği hakkında derinlemesine düşünmeye davet edin. Şunu sorun: "Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umardınız?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına Dair Öneriler

"Yaşamak için sadece üç yılınız kaldığını bilseydiniz, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umardınız?"

Carpe diem artık bir klişe haline geldi. Latince bilginler bunun "anı yakala" olarak çevrilebileceğini söylüyor.

Klişe olsun ya da olmasın, bizi sürükleyip ilerletmesi gereken bir emirdir. Bize hayatın tamamını kucaklamamızı söyler. Söylediğimiz ilahidir. Fırsatı kuşatmamızı teşvik eder. Ona savaş açmamızı ister.

Günün tadını çıkarmalı, anın tadını çıkarmalısın. Hayattan koparıp koparıp atmalısın.
iyi ve tüm getirisi olacak. Amacınız mümkün olduğunca geç, genç ölmek olmalı.

Machine Translated by Google

Bu yüzden bu çok güçlü bir soru. Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz, zamanınızı nasıl geçirirdiniz? Başka hiçbir sorunun ortaya çıkarmadığı keşfedilmemiş, beklenmedik yanıtları ortaya çıkaracaksınız.

Carpe diem. Her şeyi anlatıyor.

Soru ne zaman kullanılır?

- Arkadaşlarınız, aileniz, iş arkadaşlarınız ve tanıdığınız hemen hemen herkesle.
- Başkalarının düşüncelerini sarsmak ve onları günlük hayatlarının önemsiz ayrıntılarından çekip çıkarmak.

Sorunun alternatif versiyonları

- "Hayatınızda en önemli şeyler nelerdir? Onlara yeterince zaman ayırıyor musunuz?"

Takip soruları

- "Bunu şimdi yapmanı engelleyen ne?"

Machine Translated by Google

35

Güç Sorusunun Hayranlığı ve Hayret Verici Yönü

Benimle gel. Bossier, Louisiana'ya gidiyoruz. 1950'lerde bir zaman.

Madeline, sekiz yaşındaki Bonnie ve altı yaşındaki kız kardeşine arka bahçeye gelmelerini söyler. Madeline onların annesidir. "Yanınızda bir kağıt ve bir kalem getirin," der onlara.

Madeline yerde oturuyor. Onu orada bir ayakkabı kutusu ve yanında küçük bir kürekle görebilirsiniz. Kızlar annelerinin yanında yerde oturuyorlar.

"Şimdi bir çukur kazın." Kutunun sığabileceği büyüklükte bir çukur kazarlar.

"Şimdi yanınızda getirdiğiniz kağıt parçasına " olamaz" kelimesini yazın .
Katlayıp ayakkabı kutusuna koyalım. Sonra kutuyu gömelim.

"Şimdi," diyor Madeline, " asla 'olamaz' kelimesini söyleyemeyeceksin
"Yine." O zamandan beri Bonnie'nin ilkesi bu oldu: Asla "Yapamam" deme.

Bonnie'nin ergenlik yıllarına hızlıca ilerleyelim. Dikiş dikmeyi öğrenmeyi reddediyor. Bu, onun sonraki yıllarına zemin hazırlayan şeydi.

Bonnie moda tasarımcısı olmak için eğitim alacağını düşünüyordu. Sonra okul ona bir iğne ve iplik verdi. Moda tasarımcısı olmak istiyorsa dikiş dikmeyi öğrenmesi gerektiği söylendi. Bu, ümitsiz bir kariyerin ani sonuydu.

Çok şükür. Dünyayı vasat bir tasarımcıdan kurtardığımıza inanıyorum.

Bonnie McElveen-Hunter ise Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük özel yayıncılık şirketinin başına geçti ve sahibi oldu. Bu, ülkedeki en büyük kadın işletmelerinden biridir.

O, bir şekilde tüm bunları başardı ve ayrıca ABD'ye hizmet etti
Finlandiya Büyükelçisi. Daha fazlası var. O, Avrupa Birliği'nin ilk kadın başkanı.

Machine Translated by Google

Amerikan Kızıl Haçının tarihi. Bonnie, kadınların ateşli bir savunucusudur ve Uluslararası Kadın İş Liderleri Zirvesi'ni kurmuştur.

Bir keresinde akşam yemeğinde General Colin Powell'ın yanına oturmuştum. Urban League'in ulusal toplantısındaydı ve kendisi onurlandırılıyordu. Dışişleri Bakanlığı'ndan yeni emekli olmuştu. Bonnie'yi Büyükelçi olarak yemin ettirmişti. Ona Bonnie'yi tanıdığımı söyledim.

"O harika," dedi. "Tanıdığım en zeki ve en heyecan verici insanlardan biri. Son derece etkili. Enerjinin vücut bulmuş hali."

Bonnie hakkında ne düşündüğümü anlatacağım. Fince bir kelime seçtim: sisu. İçinizdeki o özel ekstraya olan arzu, inanılmaz ve sıra dışı bir şeyi harekete geçirir. Bana göre, bu Bonnie'nin azmini ve canlılığını mükemmel bir şekilde karakterize ediyor. Başkaları imkansız olanı düşündüğünde, Bonnie olasılıkları saymaya başlar.

Bonnie'yi bir düzine yıldan fazla bir süredir tanıyorum ve onunla çalışıyorum. O bir ilham kaynağı. Ona olan hislerimi ifade etmek için yeni bir kelime kullanmayı öğrendim. Bonnie benim kahramanım.

Yıllar boyunca ve onunla yaptığım onlarca sohbet sırasında, bir dizi güç sorusu sordum. Bunlar herkesin düşüncesini test eder ve bir sohbet seli yaratmaya yardımcı olurdu.

Örneğin, bir öğle yemeğimizi hatırlıyorum. Ona, Sana şimdiye kadar sorulan en derin ve zor soru neydi diye sordum. Duraksadı, ama sadece bir an için.

“Birisi bana bir keresinde, ‘Adımların yüz yıl sonra ne fark yaratacak?’ diye sormuştu.” (İyi bir örneğin en iyi vaaz olduğunu hatırlıyorum.)

Bonnie daha sonraki 10 dakikayı, gelecek nesiller üzerinde etki yaratacak, kendi yaşamı boyunca önemli bir fark yaratmayı umduğundan bahsederek geçiriyor.

Bir güç sorusu. 10 dakikalık bir cevap.

Birlikte ziyaret ettiğimiz başka bir zaman vardı. "Bonnie," dedim, "Birine sorduğun en derin ve zor soru neydi?"
Bu muhtemelen herkesin aklını karıştıracak bir soru.

Bana Filistin Kızılayı ile yaptığı bir toplantıdan bahsediyor
Toplum ve Magen David Adom (İsrail'in acil tıbbi ve afet

Machine Translated by Google

hizmet—Amerikan Kızıl Haçına cevabı). Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonunun birleşmesiyle ilgiliydi.

"Onlara 'Kızılhaç ile Kızılay Dernekleri arasındaki farklar gerçekten nelerdir?' diye sordum. Herhangi bir fark olup olmadığını belirlemek için bir saat uğraştık. Yoktu. Kızılhaç liderlerine de aynı soruyu sordum.

"Konuya gelelim. Soruyorum, 'İnsanlığa duyduğumuz sevgi, günlük olarak ortaya çıkan ve medeniyeti sınayan farklılık uçurumundan daha büyük değil mi?'"

Başka bir gün Bonnie'nin ofisindeyim. İnsanlar içeri girip çıkıyorlar - kontrol ediyor, sorular soruyor, kararlar istiyorlar. Akış, "Bonnie, senin mükemmel bir gün fikrin nedir?" diye sorabileceğim kadar uzun süre durdu.

"Bu kolay. Benim için mükemmel bir gün, dikey olduğum herhangi bir gündür... ve Tanrı'nın beni hayatımın normal gürültüsünden çıkıp daha büyük bir amaca hizmet etmem için rahatsız ettiği herhangi bir gündür."

Bunu şu soruyla takip ediyorum: "Hayatınızdaki en büyük gün hangisiydi?
"Hayat mı?" Koşuyorum ve onun kesintisiz ilgisi bende.

"En büyük günümün henüz gelmediğine inanıyorum. O zaman o en değerli yedi kelimeyi duymayı umuyorum, Aferin, iyi ve sadık hizmetkarım."
Sonraki 30 dakikayı Bonnie'nin bu iki soruya verdiği yanıtı dinleyerek geçirdim.

Başka bir ziyaret daha oldu. "Bonnie, hayatta çok şey başardın. Ulusal Kadınlar Onur Listesi olsaydı, giren ilk kişilerden biri olurdun. Bu ülkedeki en iyi kadınlardan bir avuçsun.

"Nasıl hatırlanmak istersiniz?"

"Hala bunun üzerinde çalışıyorum. Ama bu dünyaya hiçbir şeyle gelmediğimizi, hiçbir şeyle gitmediğimizi ve gerçekten sahip olduğumuz tek şeyin... verdiğimiz şeyler olduğunu hatırlıyorum. Kendimi vermiş biri olarak hatırlanmak istiyorum.

"Başkalarının tam potansiyellerine ulaşabilmeleri için cesaret ve ilham veren biri olarak hatırlanmak istiyorum." Bu yorum, Bonnie'nin kişinin hayatında ne yapması gerektiği konusundaki hisleri hakkında 15 dakika kadar süren parlak ve şaşırtıcı bir söyleşiye yol açıyor.

Bütün bunlarda biraz dogma var. Biraz vaaz verirsem beni affedin.
Hayatı, bitmeyen bir hizmet bağlılığına fidye olarak verilmiştir.

Machine Translated by Google

Size bu olağanüstü kişinin muhteşem hikayesini anlattım. Ama size onun hayatından sadece birkaç parça verdim.

Ancak, bu bölümün Bonnie McElveen-Hunter ile ilgili olmadığını anlamanızı istiyorum - ne kadar muhteşem olsa da. Buradaki ders, güçlü ve zorlu soruların en derin duyguların ve canlı sohbetlerin bir şelalesini serbest bırakma kapasitesiyle ilgilidir. Samimi, kişisel ve unutulmaz sohbet.

Bu bölümde, ayrı ziyaretlerde sorduğum birçok farklı sorudan bahsediyorum. Sorularınızı nasıl çeşitlendirebileceğinizi ve bir kişiyle birçok görüşmeniz olsa bile birçoğunu nasıl kullanabileceğinizi gösteriyor. Güçlü bir soru sormak tek seferlik bir olay değildir!

Güç sorularının enerjisi ve canlılığı, derinlerde saklı hisleri ortaya çıkarmada en güçlü müttefikinizdir. Doğru zamanda kullanıldığında, konuşmalarınızı dönüştürürler.

Güç soruları önemlidir çünkü dipsiz keşif ve fırsatlara kapı açarlar. Her şeyden önce, ilişkiler kurmanıza, yeni işler kazanmanıza ve başkalarını etkilemenize yardımcı olurlar.

Machine Translated by Google

Sadece Pazar Günü İçin Değil

Machine Translated by Google

293 Daha Fazla Güç Sorusu

Güç Soruları Şimdiye Kadar

Bu kitaptaki 35 bölüm, konuşmaları ve hatta hayatları değiştirebilecek bir dizi güç sorusunu vurgular. Ancak devam etmeden önce, az önce okuduğunuz başlıca güç sorularını özetleyelim. Bunları bölümlerde bulunan ek sorularla birlikte sayarsanız ve bir sonraki bölümdeki soruları eklerseniz, çeşitli durumlarda kullanabileceğiniz en az 337 soruyla karşılaşırsınız.

Önceki bölümlerden başlıcaları şunlardır:

Bizim hakkımızda ne bilmek istersiniz? (s. 11)

Siz ne düşünüyorsunuz? (s. 16)

Satın almaya hazırlar mı? (s. 22)

Bu, misyonunuzu ve hedeflerinizi nasıl ilerletecek? (s. 25)

Sokrates'in sorgulama teknikleri (s. 31)

Nasıl başladınız? (s. 36)

Baştan başlamamızın bir sakıncası var mı? (s. 41)

Neden yaptığınızı yapıyorsunuz? (s. 46)

Hayatınızda size en büyük doyumu veren şey nedir? (s. 51)

Yapabildiğin en iyi şey bu mu? (s. 57)

Evet mi, hayır mı? (s. 62)

Hedeflere ve isteklere erişen güç soruları (s. 67)

Hayalleriniz neler? (s. 72)

Sizin için doğru kararın ne olduğunu düşünüyorsunuz? (s. 76)

Ne öğrendin? (s. 82)

Bana daha fazlasını anlatabilir misin? (s. 86)

İşinizin hangi kısımlarına daha fazla zaman ayırmayı isterdiniz ve hangi şeyleri daha az yapabilmeyi isterdiniz? (s. 90)

Şimdiye kadar size sorulan en zor soru neydi? (s. 95)

Machine Translated by Google

Eğer bugün ölüm ilanınızı yazmak zorunda olsaydınız, kendiniz ve hayatınız hakkında ne yazmasını isterdiniz? (s. 102)

Beni bir lider olarak nasıl görüyorsunuz? (s. 107)

Hayatınızın en mutlu günü hangisiydi? (s. 113)

Bana planlarınızdan bahsedebilir misiniz? (s. 119)

Eğer koşullar tersine dönseydi, nasıl muamele görmek isterdiniz? (s. 126)

Onların daha çok ne yapmasını isterdiniz? (s. 129)

Neden? Neden bunu yapmak istiyorsun? (s. 134)

Hayatınızdaki en büyük başarınız nedir? (s. 139)

Bugün neye karar verdik? (s. 144)

Sorunuz nedir? (s. 148)

Bu günü diğerlerinden daha özel kılan şey neydi? (s. 152)

Başarmak istediğin başka bir şey var mı? (s. 157)

Pete Drucker'ın beş sihirli sorusu (s. 164)

Bugün tartışmamız gereken en önemli konu nedir? (s. 168)

Yaşamak için sadece üç yılınız kaldığını bilseydiniz, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umardınız? (s. 174)

Güç Soruları Sadece Pazar Günlerine Mahsus Değildir

Az önce okuduğunuz bölümlerde, güç sorularının kullanıldığı gerçek konuşmaları anlattık. Bunları gerçek hayattan örneklerle göstermenin önemli olduğunu düşündük. Sonuçta, gerçek ve dramatik bir hikayenin parçası olan bir soru unutulmaz, hatta silinmez hale gelir. Etkisini görebilirsiniz.

Ama yazdıklarımızın çok ötesinde güç soruları var.
Çok daha fazlası. Her gün kullanmanız gereken düşünceli, araştırıcı, kışkırtıcı sorular—işte, evde ve arkadaşlarınızla. Hatta uçakta tanıştığınız yabancılarla bile.

Bu bölümde, 293 tane daha bu tür soruyu paylaşıyoruz. Bunlar aşağıda listelenmiştir: Aşağıdakileri yapmanıza yardımcı olacak dokuz konu.

1. Yeni işler kazanın

Machine Translated by Google

2. İlişkiler kurun 3. Başkalarına
koçluk ve akıl hocalığı yapın 4. Bir krizi
veya şikayeti çözün 5. Liderliğinizi harekete
geçirin 6. Çalışanlarınızı harekete
geçirin 7. Yeni bir teklifi veya fikri
değerlendirin 8. Toplantılarınızı iyileştirin 9. Bir
hediye isteyin

Konuşmalarınıza renk ve anlam katmak, ilişkilerinizi derinleştirmek için bu soruları kullanın.

Her soru etrafında bir hikayemiz yok. Bu artık sizin işiniz. Sorumluluğu üstlenin. Bu soruları kullanarak kendi dokunaklı, açıklayıcı, güçlü hikayelerinizi yaratın.

1. Yeni İş Kazanın

Bir satışı kazanmanın sırrı nedir? Potansiyel bir alıcıyı sizinle gelmeye ikna etmenin sırrı nedir?

Açık bir ihtiyaç belirlendiğinde, güvenilir bir ilişki kurulduğunda ve değer gösterildiğinde bir alıcı yaratılır. Dünyadaki en başarılı satış elemanları bu koşulları harika sorular sorarak yaratırlar.

Potansiyel alıcılarla olan güvenilirliklerini gösterişli PowerPoint sunumlarıyla oluşturmazlar. Bunun yerine, dolaylı olarak bilgi ve deneyimlerini gösteren düşünceli, bilgilendirici sorular kullanırlar. Gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmak için soruları kullanırlar. Ele alabilecekleri bir sorun veya fırsat olup olmadığını belirlemek için. En iyi satış elemanları ayrıca duygusal düzeyde bağ kurmak için soruları kullanırlar; diğer kişiyi tanımak ve önemsediklerini göstermek için.

Bir ürün, bir hizmet veya bir fikir satıyor olmanız önemli değil.
Birisiyle ilk tanıştığınızda, güç soruları size karşı hızla saygı kazandırır. Ve bu, güvenilir bir ilişki kurmanın ilk adımıdır.

Etkili İlk Toplantılar Yapmak

1. Sizce bu zamanı birlikte geçirmenin değerli bir yolu ne olabilir?

Machine Translated by Google

2. Firmamız hakkında bilmenizde fayda olan nedir?
3. Toplantımıza ilginizin sebebi ne oldu?
4. Sektörünüzdeki müşterilerimle konuşurken, boğuştukları birkaç özel sorun dikkatimi çekti. Bunlar şunları içerir: [örnek verin]. Bunlar sizinle ve yönetiminizle nasıl yankılanırdı?

5. Kuruluşunuz . . .?'ye nasıl tepki veriyor? (Bu müşterinin sektöründe veya işlevinde yakın zamanda gerçekleşen önemli bir gelişme)
6. . .? ile nasıl başa çıkıyorsunuz (yeni rekabet, düşük maliyetli ithalat, yeni bir düzenleyici çerçeve, vb.)
7. Özellikle hayran olduğunuz bir rakip var mı?
8. Bu yıl için en büyük önceliklerinizin ne olduğunu bana söyleyebilir misiniz?
9. Önümüzdeki birkaç yıl içinde büyümeniz için en önemli fırsatlar nelerdir?
10. . .? dediğinizde tam olarak neyi kastediyorsunuz? (“riskten kaçınan”, “işlevsiz”, “zorlu” vb.)
11. Sizce en değerli müşterileriniz kimlerdir?
12. En iyi müşterilerinizin sizinle iş yapmalarının temel nedenleri olarak ne söylerler?
13. Müşteriler neden sizde kalıyor?
14. Müşteriler neden ayrılır?
15. Müşteriler şikayet ettiklerinde ne diyorlar?
16. Müşterilerinizin beklentileri son beş yılda nasıl değişti?

17. Kendi müşterilerinizin karşılaştığı en büyük zorlukları nasıl tanımlarsınız?

18. Bu özel girişimin arkasındaki itici güç nedir?
(Maliyetleri azaltma, yeni bir organizasyon tasarlama vb. çabalarının arkasında ne var?)
19. “Daha iyi” (risk yönetimi, organizasyonel etkinlik, vb.) nasıl görünürdü?

20. Dışarıdan yardım alma kararına nasıl vardınız?
21. Sorun ve olası çözümler konusunda şirket içinde ne kadar fikir birliği var?

Machine Translated by Google

22. Sizin bakış açınıza göre, şimdiye kadar tartıştığımız her şey göz önüne alındığında, bu toplantının ardından yapılabilecek faydalı bir takip etkinliği ne olabilir?

Bir İhtiyacın Geliştirilmesi

23. Bunun size ne kadara mal olacağını düşünüyorsunuz?
24. Bunu düzeltmenin ne kadara mal olacağını düşünüyorsunuz?
25. Bu durum işinizin diğer yönlerini nasıl etkiliyor? (satışlar, maliyetler, üretkenlik, moral vb.)
26. Bunu nereden biliyorsunuz? (işten ayrılma oranı yüksek, verimlilik düşük, riskler iyi yönetilmiyor, vb.)
27. Kuruluşunuzda bu sorunun gerçek sahibi kim?
28. Eğer etkili bir çözüm bulunursa, bu sizin kendi işinizi nasıl etkileyecek?

29. Bu şu anda sizin için neden önemli?
30. Bu sizin en önemli üç veya dört önceliğinizden biri mi?
31. Siz bu konuya kişisel olarak ne kadar zaman ayırıyorsunuz?
32. Bana buna bir örnek verebilir misiniz?
33. Bu (sorunu/fırsatı vb.) ele almazsanız, işiniz nasıl etkilenebilir?

34. Şimdiye kadar hangi çözümleri denediniz ve ne kadar başarılı oldunuz?

35. Bu değişime karşı örgütsel direnç ne tür olacak?

36. Bu konuyu anlamak için önemli olduğunu düşündüğünüz, benim sormadığım bir şey var mı?

Arzuları ve Hedefleri Anlamak

37. Gelecekteki büyümeniz nereden gelecek?
38. Aşağıdaki gibi trendler göz önüne alındığında, mevcut stratejinizin nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz?
39. Şimdiye kadar neden başarılı oldunuz? Bu nedenler gelecekte nasıl değişecek?
40. Zaten bazı önemli dönüm noktalarına ulaştınız ve muazzam miktarda iş başardınız. Buradan nereye gidiyorsunuz?

Machine Translated by Google

Gelecekte performansta iyileştirmeler açısından?

41. Büyümenizin ne kadarı mevcut müşterilerden, ne kadarı yeni müşterilerden gelecek? Bunun arkasındaki düşünceniz nedir?

42. Ek kaynaklarınız olsaydı, bunları hangi girişimlere yatırırdınız?

43. Azaltmanız veya yapmayı bırakmanız gereken şeyler var mı?

44. "Hayır" cevabı almaktan korkmasaydınız daha ne isteyebilirdiniz?

45. Önceliklerinizin zaman içinde nasıl değiştiğini düşünüyorsunuz?

46. Yıl sonunda kendi performansınız nasıl değerlendirilecek?

47. Gelecekteki stratejinizi desteklemek için önemli ölçüde güçlendirmeniz gereken herhangi bir organizasyonel veya operasyonel yetenek var mı?

48. Gelecekteki stratejiniz ihtiyaç duyduğunuz insanların niteliği ve niceliği konusunda hangi taleplerde bulunacak?

49. İşletmenizin geleceğini düşündüğünüzde sizi en çok heyecanlandıran şey nedir?

50. İşinizin geleceğini düşündüğünüzde, sizi en çok ne endişelendiriyor?

51. Kariyerinizde çok başarılı oldunuz. Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı?

52. Geleceğe yönelik hayalleriniz nelerdir?

Bir Teklifi Tartışmak

53. Aşağıdaki alanları ele almayı planlamıştık. Sunumumuzun hangi kısımlarına vurgu yapmamız ve zaman ayırmamız bizim için en değerli olacak?

54. Bu programı başarıyla tamamlamanızdan ne kazanmayı umduğunuzu kendi sözcüklerinizle yeniden ifade edebilir misiniz?

55. Teklifimizde ortaya koyduğumuz hususlar ve sizin için değeri göz önünde bulundurarak, daha fazla veya daha az görmek istediğiniz şeyler hakkında bir şeyler söyleyebilir misiniz?

56. Ana hatlarıyla açıkladığımız yaklaşımda en çok neyi beğeniyorsunuz?

57. Sizi ilgilendiren hususlar nelerdir?

Machine Translated by Google

58. Bu, başarmaya çalıştığınız şeyi nasıl yansıtıyor?

59. Bu konuda birlikte çalışacağınız bir ortak seçmeyi düşünürken sizin için en önemli şey nedir?

60. Başka kiminle konuştuğunuzu sorabilir miyim?

61. Karar alma sürecinizi bana anlatabilir misiniz?

62. Çalışılacak firmanın seçimi konusunda son kararı kim verecek?

63. Bunun finansmanı nasıl belirlenecek?

64. İki sağlayıcı teknik yetenek, deneyim ve fiyat açısından eşitse, kararınızı nasıl verirsiniz?

65. Biraz tereddüt ettiğinizi hissediyorum. Bunun arkasında ne olduğunu anlamama yardımcı olabilir misiniz?

66. Yaklaşımımızı kesinleştirmeden önce bu konuyu tartışmamız veya duymamız gereken başka biri var mı?

Müşteriyle Görüşmeden Önce: Kendinize Sormanız Gereken Sorular 67. Bu toplantıda müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini ayrıntılı olarak tartıştım mı?

68. Önemli bilgiler veya öneriler sunuluyorsa, bunları önceden tüm doğru kesimlerle görüştük mü?

69. Toplantıya doğru kişiler mi geliyor—onların ve bizim tarafımızdan—? Kim olduklarını ve kaç kişi olduklarını biliyor muyum?

70. Birden fazla kişi katılıyorsa, herkesin üstleneceği rolleri tartışıp netleştirdik mi?

71. İletmek istediğim en belirgin mesajlar veya fikirler nelerdir? Bunları bir dakika veya daha kısa sürede nasıl özetlerim?

72. Fikirlerimizi sunmak için farklı seçenekler nelerdir? PowerPoint yerine flipchart kullanabilir miyiz? Noktalarımızı göstermeye yardımcı olabilecek ilgi çekici hikayelerimiz var mı?

73. Bu toplantıyı daha verimli hale getirecek onlara önceden verebileceğim bir şey (örneğin ön okumalar) var mı?

Machine Translated by Google

74. Bu kişinin dünyasında şu anda neler oluyor? Ne gibi baskılar hissediyor (işte, evde, vb.)?
75. Söyleyeceklerime nasıl tepki verecekler?
76. Programda canlı, karşılıklı fikir alışverişinde bulunulabilecek ve/veya müşterinin tartışmak isteyebileceği diğer konuları ele alabilecek kadar esneklik var mı?
77. Bu toplantıdan önce (katılacak kişiler, diğer önemli veriler vb. hakkında) hangi ek bilgilere ihtiyacımız var?

78. Bu toplantıda sormayı planladığım üç veya dört düşündürücü soru nedir?
79. Bu toplantının muhtemel devamının ne olacağını düşünüyorum?

2. İlişkiler Kurun Tanıdıklıktan

anlamlı bir ilişkiye nasıl geçersiniz?

İki kişi birbirini daha iyi tanıdıkça ilişki derinleşir.
Bu, önemli deneyimlerinizi paylaşmanız, kendinizi kişisel olarak ortaya koymanız ve sadece profesyonel düzeyde değil, duygusal düzeyde de bağ kurmanız gerektiği anlamına gelir.

İlişkiler dinamiktir. Nadiren aynı kalırlar. Ya gelişir ve evrimleşirler ya da asmada solarlar. Bu özel soru seti, ilişkilerinizin büyümeye, derinleşmeye ve gelişmeye devam etmesini sağlamanıza yardımcı olacaktır.

Kişisel Bağ Kurma 80. Neyle

hatırlanmak istersiniz?
81. En büyük başarınız nedir?
82. Hayatınızda sizi en çok ne tatmin etti?
83. Hayatınızın en mutlu günü hangisiydi?
84. Bugün bildiğiniz (başarı, ilişkiler, ebeveyn olmak vb.) konularda daha gençken sizin de bilmenizi istediğiniz şeyler var mı?
85. Kendi kariyeriniz ve şu anki pozisyonunuza nasıl geldiğiniz hakkında bana biraz bilgi verebilir misiniz?
86. Kuruluşunuzda çalışırken en çok neyi seviyorsunuz?

Machine Translated by Google

87. Kendi etkinliğiniz ve zamanınızı nasıl harcadığınız açısından, neyi daha az yapmak istersiniz ve hangi aktivitelere daha fazla zaman harcamak istersiniz?

88. Bana ailenden bahset. Çocuklarınız kaç yaşında?
89. İşyerinde değişiklik yapmadığınız zamanlarda boş zamanlarınızı nasıl geçiriyorsunuz?
90. (Güncel bir olay, seçim sonuçları veya başka herhangi bir şey) hakkında ne düşünüyorsunuz?
91. Sizin için etkili rol model veya akıl hocası olan kişiler kimlerdir?
92. Nerede büyüdün? Nasıldı?
93. Ebeveynleriniz nasıldı? Onlardan ne öğrendiniz?
94. (İşletme, öğretmenlik, tıp vb.) alanlarına girmeseydiniz, bunun yerine ne yapardınız?
95. Bugün ölüm ilanınızı yazmak zorunda kalsaydınız, ne yazardı?
96. Şimdiye kadar okuduğunuz en unutulmaz kitap (film, konser vb.) hangisidir?

97. Kendinizi dışa dönük mü yoksa içe dönük mü sanıyorsunuz? Neden böyle söylüyorsunuz?
98. E-posta, telefon, yazılı yazışmalar, yüz yüze görüşmeler, sosyal medya vb. konuları düşündüğünüzde, iletişim tarzınızı ve tercihlerinizi nasıl tanımlarsınız?

99. Kariyerinizin ilk dönemleri hakkında fazla bilgim yok; bana ilk beş yıl boyunca neler yaptığınızı anlatabilir misiniz?
100. Mesleğe nasıl başladınız?
101. Sizce patronunuzun şu anda en acil sorunları nelerdir?

Diğer Kişinin Gündemini Anlamak

102. Bana işinizden bahsedebilir misiniz? Zamanınızın çoğunu hangi tür aktiviteler alıyor?
103. Yıl sonunda nasıl değerlendirileceksiniz?
104. Kuruluşunuz bu yıl sizden ne bekliyor?
105. Üzerinde çalıştığınız büyük projeler veya girişimler nelerdir?
106. Şu anda sizin için önemli olan şey nedir?

Machine Translated by Google

107. Şu anda hayatınızda en çok tutku duyduğunuz şey nedir?
108. Bu yıl başarmak istediğiniz en önemli şeyler nelerdir?

109. Haftada birkaç saatiniz daha olsaydı, bunları ne için harcardınız?

110. Ofiste olmadığınız zamanlarda yapmaktan en çok hoşlandığınız şeyler nelerdir? (Ofiste olmak, ailenizle ilgilenmek, vb.)

Başkalarıyla Empati Kurmak 111. Söyle

bakalım, nasılsın?
112. Bunun hakkında daha fazla bilgi verebilir misiniz? Neler oluyor?
113. "... hissediyorum" derken neyi kastediyorsunuz?
114. Bunun neden olduğunu düşünüyorsun?
115. Bu konuda ne hissettiniz?
116. Ne hissettiğini hayal etmeye çalışıyorum. Sanırım (öfkeli, utanmış, gururlu, vb.) Öyle mi?
117. Şu anda ne kadar (öfkeli, utanmış, gururlu) olduğunuzu söyler misiniz?

118. Yaşananlar sizin için zor muydu? Zorlu olduğunu tahmin ediyorum. [Asla küçümseyici olmayın—söylenen her şeyi ciddiye alın.]

119. Bunun doğru bir şey olduğunu düşünüyor musunuz? Ya da, bunun doğru bir tepki olduğunu düşünüyor musunuz? [Yargılamayın. Yargılama, empatiyi anında durdurur. Diğer kişilere ne düşündüklerini sorun!]

120. Burada gerçekten iki farklı sorun varmış gibi görünüyor, öyle değil mi? Ya da, Bir kaya ile sert bir yer arasında sıkışmış gibi hissediyorsunuz... öyle değil mi? [Paraphrase et ve doğrula.
Birinin söylediklerini özetlemek sıkıcı ve yorucudur.
Paraphrase etmek veya sentezlemek çok daha güçlüdür].
121. Ne yapmayı düşünüyorsun? Veya, Seçeneklerinin neler olduğunu düşünüyorsun?
122. Benim de çok benzer bir deneyimim oldu. Bunu sizinle paylaşabilir miyim?
123. Yardımcı olabilecek herhangi bir şey yapabilir miyim?

Machine Translated by Google

Profesyonel Bir İlişki Hakkında Geri Bildirim Almak 124. Sizin bakış açınıza göre, işbirliğimizin nasıl gittiğini düşünüyorsunuz?

125. Birlikte yaptığımız çalışmalar hakkında bana dürüst bir değerlendirme yapabilir misiniz?
126. İlişkimizde değiştirmek isteyeceğin bir şey var mı?
127. Neyi daha çok yapmalıyım? Neyi daha az?
128. Kuruluşta daha fazla zaman geçirmem gereken kişiler var mı?

129. Şu ana kadar yeterli iletişim sağlandı mı?
130. Çalışmalarımızı sizin temel önceliklerinizle ilişkilendirmede etkili bir iş çıkarıyor muyum?
131. Sana en çok yardımcı olan şeyi yaptım mı?
132. Hedeflerinize ulaşmanıza nasıl yardımcı oluyorum?
133. Sizin için en merkezi ve kritik konular üzerinde çalıştığımı düşünüyor musunuz?
134. Hayatınızı nasıl kolaylaştırabilirim?
135. Benimle iş yapmayı nasıl kolaylaştırabilirim?
136. Sizi ve kuruluşunuzu daha iyi dinlemek için hangi yolları deneyebilirim?

137. İşletmenizin veya kuruluşunuzun herhangi bir bölümünün daha iyi anlamam gerektiğini düşündüğünüz herhangi bir yönü var mı?
138. Genel olarak, kendi hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için nasıl daha iyi bir iş çıkarabilirim?
139. Sizin için bilmemiz veya düşünmemiz gereken başka konular var mı?

140. Masaya yatırmak istediğiniz başka endişeleriniz var mı?

141. 1'den 10'a kadar bir ölçekte, beni ve firmamı bir arkadaşınıza veya meslektaşınıza ne kadar coşkuyla tavsiye edersiniz?

3. Başkalarına Koçluk ve Mentorluk Yapın

Hayatınızda şu anda kim sizin deneyiminizden ve bilgeliğinizden faydalanıyor? Yaşınız önemli değil. Başkalarına akıl hocalığı yapmak ve koçluk yapmak bir

Machine Translated by Google

İster profesyonel ister kişisel hayatınızın bir parçası olsun, sağlayabileceğiniz olağanüstü hizmet.

Özellikle birine koçluk yaparken güç soruları çok değerlidir.
Diğer kişiyi bir yönlendirmeye zorlamaktan ziyade bir çözüme yönlendirmenize yardımcı olurlar. Diğer kişinin umutlarını, korkularını ve hayallerini ortaya çıkarmanıza yardımcı olurlar. Güç soruları, onları kısıtlayıcı olmaktan ziyade güçlendirici bir şekilde zorlamanızı sağlar.

142. İlişkimizde sana nasıl en büyük yardımı sağlayabilirim?

143. Yaşadığınız en iyi mentorluk veya koçluk deneyimi neydi? Sizin için neden bu kadar etkiliydi?

144. Şu anda en önemli hedefleriniz nelerdir?

145. Şu anda hangi sorularla boğuşuyorsunuz?

146. Hangi sorularınıza cevap vermenize yardımcı olabilirim?

147. Şu anda hayatınızda sizi en çok heyecanlandıran şey nedir?

148. Yapılması çok zor olduğunu düşündüğünüz, ancak yapabildiğinizde başarınızı önemli ölçüde artıracak bir şey var mı?

149. Bu hedeflere ulaşmak için zaman çerçeveniz nedir?

150. İstediğiniz yere ulaşmak için neleri başarmanız gerekecek?

151. Bu hedeflere ulaşmayı denediğinizde en çok neyden korkuyorsunuz?

152. Karşılaştığınız en önemli engeller nelerdir?

153. Bu engelleri ortadan kaldıracak herhangi bir şey düşünebiliyor musunuz?

154. Bana sorunun genel bir özetini verebilir misiniz? Bu noktaya nasıl geldi?

155. Şimdiye kadar ne denediniz? Bu nasıl işe yaradı?

156. Bu konuda aklınıza gelebilecek en iyi çözüm nedir?

157. Daha önce benzer bir şeyle uğraştınız mı? O durumda ne oldu?

158. Bu durumda bilmediğin ama bilmeyi istediğin şey nedir?

159. Az önce söylediklerinize bir örnek verebilir misiniz?

Machine Translated by Google

160. Geriye dönüp baktığınızda, en çok hangi konuda başarılı oldunuz? Neden?

161. İşyerinde gerçek anlamda tatmin olduğunuzu ne zaman hatırlayabilirsiniz?

162. Bugün işinizin hangi kısımları sizin için en tatmin edici?

163. En büyük yetenekleriniz nelerdir?

164. En çok neye değer verirsin?

165. İlerlemek ve hedeflerinize ulaşmak için vazgeçmeniz gereken şeyler nelerdir?

166. Kariyerinizin geleceğine dair hayaliniz nedir?

167. Bu konuşmada sizin için en faydalı olan şey ne oldu?

168. Bu tartışmayı temel alarak, bundan sonraki adımlarınızın ne olacağını düşünüyorsunuz?

4. Bir Krizi veya Şikayeti Çözün Birisi şikayet ettiğinde, ilk tepki genellikle konuyu tartışmak ve onlara tüm gerçeklere sahip olmadıklarını göstermeye çalışmaktır. Onları düzeltmek için. Haklı olduğunuzu kanıtlamaya kararlı hale gelirsiniz.

Ancak bir kişi üzgün olduğunda, duygular gerçekler gibidir. İnsanlar duyulmak ve anlaşılmak ister. Mantıklı argümantasyon günü kazanamaz.
Daha kötüsü, gerginliği daha da alevlendirecektir. Bir anlaşmazlık olduğunda, amacınız tartışmayı değil, ilişkiyi kazanmaktır!

Herhangi bir krizin veya sorun durumunun ilk aşamasında, sorularla başlamalısınız. Bunu yaparak temel bilgileri öğreneceksiniz ve en önemlisi, sorunu çözmede bir müttefik yaratacaksınız.

169. Bunu benimle gündeme getirdiğiniz için teşekkür ederim. Durum hakkında bildiğiniz her şeyi bana anlatabilir misiniz?

170. Bu konuda biraz daha bilgi verebilir misiniz?

171. Gerçekten mi?

172. Sonra ne oldu?

173. Tepkileri ne oldu?

174. Sizce bu noktaya nasıl gelindi?

175. Bana başka neler söyleyebilirsin?

Machine Translated by Google

176. Bunun olmasından dolayı üzgünüm. Bu noktada ne yapılmasını istersiniz?

177. Bu benim için olağanüstü önemli. Bunu şahsen görüşmek için ne zaman bir araya gelebiliriz?

178. Daha fazla bilgi toplamam ve önümüzdeki birkaç gün içinde yüz yüze görüşerek bu konuyu ele almak için önerilen eylemleri tartışmamız faydalı olur mu?

179. Bu arada başka bir şey ortaya çıkarsa, bana hemen haber verebilir misiniz?

5. Liderliğinizi harekete geçirin

Birinin performansı ve tutumunda onun liderliğine güven aşılayan şey nedir?

Bir müşteri güçlü, düşündürücü sorulardan etkilendiği gibi, patronunuz veya kuruluşunuzun liderliği de etkilenecektir. İşinizi etkili bir şekilde yönetme ve hedeflerinize ulaşma kapasiteniz esastır. Ancak tutumunuz ve bakış açınız da aynı derecede önemlidir.

Her şeyi bilen biri misiniz? Yoksa sağlıklı bir merak ve öğrenme isteği gösteren biri misiniz? Yalnız bir kovboy musunuz? Yoksa düzenli olarak meslektaşlarınıza ve üstlerinize danışıyor musunuz?

Bu sorular, liderlerinizle etkileşim kurmanıza ve kuruluşunuzun gerçek anlamda meraklı ve kendini adamış bir üyesinin özelliklerini ortaya koymanıza yardımcı olacaktır.

180. Önümüzdeki 12 ay içerisinde kuruluşun en kritik girişimleri nelerdir?

181. Önümüzdeki 12 ay için öncelikleriniz nelerdir?

182. Patronunuz bu yıl sizden ne bekliyor?

183. Hedeflerimize ulaşma konusunda hangi noktalarda doğru yoldayız, hangi noktalarda planın önündeyiz ve hangi noktalarda gerideyiz?

184. Hedeflerinize ulaşmanızda size destek olmak için yapabileceğim bir şey var mı?

185. Bu kararı verirken size nasıl yardımcı olabilirim?

186. Bu kararı uygularken size nasıl yardımcı olabilirim?

187. Siz ve liderliğinizin bu karara nasıl ulaştığını benimle paylaşabilir misiniz? Başka hangi seçenekleri düşündünüz?

Machine Translated by Google

188. Gelecekte kendinizi karşı karşıya göreceğiniz en büyük zorluklar nelerdir?

189. Gelecek hakkında sizi heyecanlandıran şey nedir?
190. Kariyerinize dönüp baktığınızda, sizin için çalışmış olan üstün performans gösteren kişileri karakterize eden özellikler nelerdir?
191. Sizce kısa, orta ve uzun vadede en önemli önceliklerim neler olmalı?

192. Bir sonraki performans değerlendirmemde, sizin beklentilerinizi aşmak isteseydim, o zamana kadar ne yapmam gerekirdi?

193. Sizce benim en büyük üç gücüm nedir? En büyük zayıflıklarım veya gelişimsel ihtiyaçlarım nelerdir?

6. Çalışanlarınızı işin içine katın

Harika liderler harika sorular sorar. Tüm cevapları bulurlarsa , başka birinin çözümü benimseme şansının sıfıra yakın olduğunu bilirler . Ancak çalışanları cevabı bulursa, eğer bu cevabı sahiplenirlerse, bunun meyve verme olasılığı yüksektir.

Gerçeği gördüğünüz gibi anlatmak, emretmek ve ifade etmek, sizi etkilemeyecek veya güçlendirmeyecektir. Cevaplar sizi bir lider gibi hissettirir, ancak sorular gerçek takipçiler yaratır.

194. Artık önemli veya etkili olmayan ve bırakmamız gereken bir şey yapıyor muyuz?

195. Organizasyonumuzun büyümesine yardımcı olacak hangi fikirleriniz var?
196. Bunu nasıl iyileştirebiliriz?
197. Kuruluşumuzu daha başarılı kılmak için yapabileceğimiz en önemli eylemin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
198. Neden böyle yaptığımızı biliyor musunuz?
199. Sizce bu meselenin temelinde yatan gerçek sorun nedir?

200. İşinizi etkili bir şekilde yapmanıza engel olan bir şey var mı?

201. . . için hangi fikirleri önerebilirsiniz? (maliyetleri azaltmak, gelirleri artırmak, üretkenliği iyileştirmek, yenilikçiliği geliştirmek, vb.)

Machine Translated by Google

202. İşinizi daha ilginç ve heyecan verici hale getirecek şey nedir?
203. Kuruluşumuzda nereye gitmek istersiniz?
204. Daha etkili olmanızı sağlayacak ek bilgi veya kaynaklar nelerdir?

205. Beni en etkili ve en büyük etkiyi yaratacak konumda nerede görüyorsunuz?

206. İşinizde en çok neyi seviyorsunuz?
207. İşinizin en zorlayıcı kısımları nelerdir?
208. Deneyimlerinize dayanarak bu kuruluşun kültürünü nasıl tanımlarsınız?

209. Burada çalışmaktan gurur duymanızı sağlayan şey nedir?
210. Anlayamadığınız veya daha fazla bilgi sahibi olmayı dilediğiniz son yönetim kararına işaret edebilir misiniz?
211. Liderlik, kuruluşla daha etkili iletişim kurmak için ne yapabilir?

212. Kurumumuzda kimi daha iyi tanımayı isterdiniz?
213. Müşterilerimizden son zamanlarda neler duyuyoruz?

7. Yeni Bir Teklifi veya Fikri Değerlendirin

Yeni bir fikrin iyi mi kötü mü olduğunu nasıl belirlersiniz? Vaat ediyor mu yoksa tamamen gerçekçi değil mi?

Her gün fikir ve önerilerle bombardımana tutuluyoruz. İş yerinizde size rapor veren biri yatırım gerektiren yeni bir girişim önerebilir.
Ya da çocuklarınızdan biri yeni bir spora başlamak veya kariyer yapmak istediği bir yol hakkında fikir sahibi olabilir.

İster bir müşteriyle, ister bir aile üyesiyle konuşuyor olun, bu sorular size onların önerdiklerini öğrenme, onlarla etkileşim kurma ve değerlendirme olanağı verecektir.

214. Bunu neden yapıyorsun? (Bunu yapmakta sana cazip gelen şey nedir?)

215. Misyonunuz nedir?
216. Bu konuda sizin için önemli olan nedir?
217. En önemli hedefleriniz nelerdir?
218. Özellikle neyi başarmayı umuyorsunuz?

Machine Translated by Google

219. Sonuçlar nasıl olacak?

220. Hangi sonuçları arıyorsunuz?

221. Başarı nasıl görünecek?

222. Bu durum . .?'yi nasıl etkileyecektir? (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, destek personeli veya diğerleri.)

223. Bunun ne gibi değişiklikler yaratacağını düşünüyorsunuz?

224. Olumsuz sonuçlar doğabileceğini düşünüyor musunuz?

225. Bu durum sizin başka şekillerde veya başka yerlerde hareket etme yeteneğinizi nasıl sınırlayabilir?

226. En önemli varsayımlarınız nelerdir?

227. ... hakkında ne varsayıyorsunuz? (kararı etkileyebilecek herhangi bir sayıda değişken.)

228. Bu varsayımı nasıl doğrulayabilirsiniz?

229. Temel varsayımlarınızdan biri yanlışsa ne olur?

230. Planın nedir?

231. Buna nasıl yaklaşacaksınız?

232. Bunu başarmak için hangi yardıma veya kaynaklara ihtiyacınız var?

233. Ne zaman başlamayı düşünüyorsunuz?

234. Zamanlamanızı hangi faktörler yönetiyor?

235. Daha erken başlamanın avantajları var mı? Daha geç başlamanın? Dezavantajları?

236. Zamanlamayı kim belirleyecek veya etkileyecek?

237. Ne ters gidebilir?

238. Beklemenin veya hiçbir şey yapmamanın riskleri nelerdir?

239. Bunun başarılı olması için iyi gitmesi gereken en önemli iki veya üç şey nedir?

240. Hangi riskleri kontrol edebilirsiniz, hangileri kontrol edilemez?

241. Başka neler düşündünüz?

242. Hiçbir kısıtlamanız olmasaydı ne yapardınız?

243. Bu, diğer alternatiflerle karşılaştırıldığında nasıldır?

244. Bir sonraki en iyi alternatif nedir? Bunu en iyi alternatif gibi gösterecek bir değişiklik var mı?

245. Bu sizin misyonunuzla tutarlı mı?

246. Bu sizin inançlarınız ve değerlerinizle tutarlı mı?

247. Bu, kamuoyuna söylediklerinizle tutarlı mı?

Machine Translated by Google

248. Bu, kuruluşta devam eden diğer girişimlerle ne kadar tutarlı olacak?

8. Toplantılarınızı Geliştirin En kötü ihtimalle,

toplantılar dakikalarınızı harcadığınız ve saatlerinizi boşa harcadığınız yerlerdir. Büyük bir organizasyonda (veya küçük bir organizasyonda, bu konuda) çalışan herhangi biriyle konuşun, bitmek bilmeyen toplantılarda ne kadar zaman harcandığını ve sıklıkla boşa harcandığını duyacaksınız.

"Toplantı yapmaktan başka bir alternatif var mı?" sorusuyla başlayarak bu soruları sorarak katıldığınız toplantıların etkinliğini ve verimliliğini artırabilirsiniz.

249. Bu toplantının amacı nedir?
250. Ne elde etmeyi umuyoruz?
251. Başka kimler orada olacak veya olmalı?
252. Bunun ne kadar uzun olması gerekiyor? Neden?
253. Bunu 30 dakikada (bir saat yerine) yapabilir miyiz?
254. Toplantı yapmaktan başka bir alternatif var mıdır?
255. Hangi kararları almamız gerekiyor?
256. Karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyiz?
257. Hangi kararları aldık?
258. Bu toplantının nasıl geçtiğini hissediyoruz?
259. Zamanımızı iyi değerlendirmiş miydik?
260. Umut ettiğimiz şeyi başardık mı?
261. Geriye dönüp baktığımızda bu toplantıyı yapmalı mıydık?

9. Hediye İsteyin

Amerika Birleşik Devletleri'nde kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurullarında görev alan 30 milyondan fazla erkek ve kadın olduğunu tahmin ediyoruz. Siz de onlardan biri olabilirsiniz.

Bu yöneticiler ve mütevelli heyetleri, kuruluşları için fon toplamayı en önemli sorumluluklarından biri olarak üstlenirler. İşte bir hediye için aradığınız biriyle kullanabileceğiniz birkaç güçlü soru. Akacak olan şey, kişinin kalbine ve ruhuna girmenize yardımcı olacak bir sohbet akışıdır.

Machine Translated by Google

262. Toplumumuza (hastalar, öğrenciler, evsizler, vb.) en etkili şekilde nasıl hizmet verebileceğimizi düşünüyorsunuz?
263. Eğer CEO olsaydınız ve herhangi bir hedefe ulaşabileceğinizi bilseydiniz, kuruluşumuz için ne yapardınız?
264. Bu kuruluşun hizmetleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
Erişim alanlarını genişletmek için ne yapmalarını önerirsiniz?
265. Bağışınızın sonuçlarının size nasıl bildirilmesini istersiniz?
266. Hayırseverliğin hayatınızda önemli olduğunu ilk ne zaman fark ettiniz?

267. Eğer bir yönetim kurulu üyesi olsaydınız, fonlarınızı en etkili şekilde nasıl kullanabileceğimizi düşünüyorsunuz?
268. Kuruluşumuzda neyi değiştirirdiniz?
269. Daha iyi ve daha etkili hizmet verebilmek için neler yapabiliriz?
270. Sizce neden toplumumuzda en iyi bilinen kuruluşlardan biriyiz?

271. Daha iyi nasıl tanınabiliriz?
272. Hikayemizi daha iyi nasıl anlatabiliriz?
273. Kuruluşumuzun veya tanıdığınız ve birlikte çalıştığınız başka bir kuruluşun CEO'sunda en çok hangi nitelikleri ve özellikleri beğeniyorsunuz?

274. Siz bizim kolejimizin mezunusunuz. Hayata hazırlanmanızda size hangi şekilde yardımcı olduk?
275. Tanınmanın sizin için önemi nedir?
276. Bir hediyenin mükemmel bir şekilde tanınması sizce nasıl olmalıdır?
277. Hediyeleriniz için nasıl teşekkür edilmesini istersiniz?
278. Kuruluşumuzla ilgili deneyiminiz nasıldı?
279. Kuruluşumuz hakkında ne düşünüyorsunuz?
280. Bu proje hakkında ne düşünüyorsunuz?
281. Programımızın hangi yönünü en çok beğeniyorsunuz? Ve neden?
282. Gönderdiğimiz materyalle dikkatinizi çekmenin en iyi yolu nedir?

283. Bize ilk hediyenizi neden verdiniz?
284. Kuruluşumuza bağış yapmayı bıraktınız. Neden? Sizi nasıl hayal kırıklığına uğrattık?

Machine Translated by Google

285. Parayı dağıtmaya ne zaman başladınız ve sizi buna iten ne oldu?

286. En büyük bağışınızın alıcısı hangi kuruluştur? Onlara ne kadar bağışta bulundunuz?

287. Bağış öncelik listenizde daha üst sıralara çıkmamız için nelerin değişmesi gerekir?

288. Sana en büyük mutluluğu veren hediye hangisidir?

289. Ekonomi sizi nasıl etkiledi?

290. Bana en büyük hayal kırıklığına neden olan hediyenin hangisi olduğunu söyle.

291. Yaptığınız organizasyonlara bağış yapmanızı motive eden şey nedir?

292. Hayatta en çok neyi başarmak istiyorsun?

293. Nasıl hatırlanmak istersiniz?

Machine Translated by Google

Yazarlar Hakkında

Andrew Sobel ve Jerry Panas'ın ilişkisi The Odd Couple'daki Oscar ve Felix'e benzer . Ancak, kimin takıntılı Felix, kimin de dağınık, rahat Oscar'a en çok benzediği konusunda tartışmaya devam ediyorlar.

Her durumda, kendi alanlarında önde gelen otoriteler haline gelmek için şaşırtıcı derecede paralel yollar izlediler. Jerry, yaşam boyu bağışçılar yaratma konusunda dünyanın önde gelen otoritesi; Andrew ise yaşam boyu müşteriler geliştirme konusunda. Liderlere danışmanlık ve koçluk yapma konusunda toplam 70 yıllık deneyim sayesinde, ilişkileri derinleştirmek, yeni işler kazanmak ve başkalarını etkilemek için harika soruların gücünden yararlanmayı öğrendiler. Power Questions, benzersiz iş birliklerinin meyvesidir.

Andrew Sobel

Andrew, müşteri sadakati ve güvenilir iş ilişkileri kurmak için gereken yetenekler konusunda dünyada en çok yayımlanan yazardır. İlk kitabı, en çok satan Clients for Life, müşteri sadakati hakkında tüm bir iş edebiyatı türünü tanımladı. Diğer kitapları arasında Making Rain ve ödüllü All for One: Ten Strategies for Building Trusted Client Partnerships yer almaktadır.

Andrew, 30 yıldır hem üst düzey yönetime danışmanlık hem de yönetici eğitmenliği ve koçluğu yapmaktadır. Müşterileri arasında Citigroup, Xerox ve Cognizant gibi önde gelen şirketler ve Ernst & Young, Booz Allen Hamilton, Towers Watson ve daha birçok profesyonel hizmet firması yer almaktadır. Makaleleri ve çalışmaları New York Times, BusinessWeek ve Harvard Business Review gibi çeşitli yayınlarda yer almıştır. Andrew, Middlebury College mezunudur ve MBA derecesini Dartmouth's Tuck School'dan almıştır.

Andrew, büyük konferanslarda ve etkinliklerde fikir açısından zengin, yüksek enerjili konuşmalar ve seminerler sunan, takdir edilen bir ana konuşmacıdır. Konuları arasında Yaşam Boyu Müşteriler Geliştirmek; Yağmur Yapan Bir Organizasyon Oluşturmak; Geliri Artırmak İçin İşbirliği Yapmak; Beatles Prensipleri; ve Güçlü Sorularla Yeni İş Kazanmak ve İlişkiler Kurmak yer almaktadır. Kendisine http://andrewsobel.com adresinden ulaşılabilir .

Machine Translated by Google

Jerold Panas

Jerry, bağış toplama hizmetleri ve finansal kaynak geliştirme alanında dünyanın en saygın firmalarından biri olan Jerold Panas, Linzy & Partners'ın Yönetici Ortağıdır. Şirketi, 1968'deki kuruluşundan bu yana 2.500'den fazla müşteri kuruluşuna hizmet vermiştir. Jerry'nin müşterileri arasında dünyanın önde gelen kâr amacı gütmeyen kuruluşları yer almaktadır. Bunlar arasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki her büyük üniversite, müze ve sağlık merkezi bulunmaktadır. Jerry, uluslararası alanda Oxford Üniversitesi, Paris'teki Amerikan Hastanesi ve dünyanın en büyük yetimhanesi olan Meksika'daki Nuestros Pequeños Hermanos gibi çeşitli kuruluşlara danışmanlık yaptı.

Jerry, tüm zamanların en çok satan kitapları Asking ve Mega Gifts dahil olmak üzere 13 popüler kitabın yazarıdır . Hayırseverlik alanında eğitim veren en önemli kuruluşlardan biri olan Institute for Charitable Giving'in kurucusu ve yönetim kurulu başkanıdır.

Firmanın önemi ve Jerry'nin yazılarının etkisi nedeniyle, mesleğin tarihinde çok az kişi ondan daha büyük bir etkiye sahip olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki konferanslarda ve çalıştaylarda favori konuşmacıdır. Shaking the Money Tree; Be the Best You Can Be; The Magic Partnership; Listen!; ve I Hear a Gift, Aim High gibi çeşitli başlıklarla yılda 50'den fazla açılış konuşması yapar. Kendisine http://jeroldpanas.com adresinden ulaşılabilir.