© www.MaximumBilgi.com



Araştırma Serisi No.2

CEO Olmanın Yolları

DOSYA İÇERİĞİ

I. Her Zaman İçin, Size En Yüksek Ücretin Teklif Edildiği İşi Seçin
II. Kadro İşlerinden Kaçının; Ürün İşlerinin Peşinde Olun
III. Personel Bölümlerinin Kariyerinizi Planlamasını Beklemeyin
IV. Müşteri Edinin; Edinmekle Bırakmayın, Onları Elinizde Tutun
V. Fiziksel Olarak da Formda Olun
VI. Zor ve Yalnız Başına Yapılacak Bir Şey Yapın
VII. Kötü Bir Anıyı Asla Kağıda Dökmeyin
VIII. Her Gün Düşünmeye Bir Saat Ayırın
IX. Elinizin Altında Olacak Bir 'Fikir Defteri' Oluşturun
X. Sürekli Aynı Arkadaş Grubuyla İçki İçmeye Gitmeyi Bırakın
XI. Sigara İçmeyin
XII. Ofis Partilerinden Uzak Durun
XIII. Cuma, 'Eee, Neler Yapıyosun Bakalım?' Günüdür
XIV. İş Arkadaşlarınızın Ekiplerini Dost Edinin
XV. Herkesin İlk Adını Bilin
XVI. 'Tek Satır - İyi İşti!' Turları Düzenleyin
XVII. Bir Konuşma Fazla Yapın
XVIII. Kırk beş Dakika Erken Gelip, On beş Dakika Geç Ayrılın
XIX. Ofisten Evinize İş Getirmeyin
XX. Sizi Davet Ettirecek Özellikleri Edinin
XXI. Seyahatlerde Üstlerinizle Birlikte Olmaktan Kaçının
XXII. Yemeklerinizi Otel Odanızda Yiyin
XXIII. Uçakta, Arkasını Çevirip Okuyacak Bir Şeyler Aramaktansa Çalışın
XXIV. Bir 'Kişiler Dosyası' Tutun
XXV. Notlarınızı Kendi El Yazınızla Yazılmış Olarak Gönderin
XXVI. Üstlerinizle Senli Benli Olmayın

XXVII. Bir Fili Saklamaya Çalışmayın
XXVIII. Yaptığınız İş Göz Önünde Olsun
XXIX. İzninizi Her Zaman Kullanın
XXX. Üst Makamların Ricalarına Daima Olumlu Yanıtlar Verin
XXXI. Patronunuzu Asla Şaşırtmayın
XXXII. Patronunuzun Başarısı İçin Çalışın; Hatta Onun Patronunun Başarısı İçin Daha Bile Çok Çalışın
XXXIII. İyi Bir Patronun Hata Yapmasına Asla İzin Vermeyin
XXXIV. Ayda Bir Kez Kütüphaneye Gidin
XXXV. Yaşamınıza Her Yıl Büyük, Yeni Bir Şey Katın
XXXVI. Bu Kitapları Okuyun
XXXVII. 'Dans Kıyafeti Giyin'
XXXVIII. İnsana Yatırımda Cömert Olun
XXXIX. Çalışanlarınıza Hak Ettiklerinden Fazlasını Verin
XL. Durun, Bakın ve Dinleyin
XLI. Şirketinizin Vatansever Bayraktarı Olun
XLII. 'Bilgi Boşluklarını' Bulun ve Doldurun
XLIII. Ev ödevi, Ev ödevi, Ev ödevi
XLIV. Asla Paniklemeyin . .. Ya da Kendinizi Kaybetmeyin
XLV. Dilinizi Yazılı ve Sözlü Olarak Yalın ve Hatasız Kullanabilmeyi Öğrenin
XLVI. Herkese Kendisinin Özel Olduğunu Hissettirin
XLVII. Aferin Diyen Olun, Aferin Alan Değil
XLVIII. Sürpriz Ödüller Verin
XLIX. Lütfen, Herkese Karşı Kibar Olun
L. İnsanları İyi Hissettiren On Söz
LI. Şan Şöhret İşin Pis Kısmını Yapmadan Gelmez
LII. Kes, Biç, Dene
LIII. Acele İşe Şeytan Karışır
LIV. Işığında İyi Bir Şeyler Yakaladığınız Ateşe Bütün Kömürü Boşaltın
LV. Parlak Fikirlerin Kendilerine Önem Verin, Kaynaklarına Değil
LVI. Ofis İçi Çekişmelerden Uzak Durun
LVII. Çekici Görünün ve Öyle de Olun
LVIII. İyi Patronun İzinden Gidin, Felsefesini Araştırın ve Zihninizde Yaşatın
LIX. Bütçeyi Aşmayın
LX. Rakiplerinizi Asla Küçümsemeyin
LXI. Kimsenin İyi Olmasını Çekemeyenler Vardır; Pimlerini Tek Hamlede Çekin
LXII. 'Yapmamalıydım Kulübü' Üyesi Olun
LXIII. Fikir Kusursuz Olmak Zorunda Değildir, Ama Hayata Geçirilişi Hatasız Olmalıdır
LXIV. Hatalarınızı Özenle ve Çekinmeden Çıkarıp Not Edin
LXV. Bugünü Yaşayın; Yarını Planlayın; Dünü Unutun
LXVI. Eğlence Yaratın; Gülün
LXVII. Ailenize En İyi Müşterinize Davranır Gibi Davranın
LXVIII. Hedef Olmazsa Başarı da Gelmez
LXIX. Çalışanlarınızın Eşlerini Her Zaman Hatırlayın
LXX. İşe Satıcının Gözüyle Bakın

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

LXXI. Sıkı Bir Satıcı Olun
LXXII. İmparatorluk Kurmaya Çalışmayın
LXXIII. Ürün Odaklı Olun, Kırtasiye Değil
LXXIV. Öğretmek, Hem Liderlik Etmek Hem de Bir Yandan Öğrenmektir
LXXV. Fikir Katilleri Cesaretinizi Kırmasın

I

Her Zaman İçin, Size En Yüksek Ücretin Teklif Edildiği İşi Seçin

Ne yapmak istediğinize karar verdikten sonra -bu bankacılık olabilir, reklam sektörü, üretim, veya bir başka iş alanı- size en yüksek ücreti teklif etmiş olan şirket için çalışın. Sizin için uygun olan kariyer veya iş dalının hangisi olduğuna henüz karar vermediyseniz, aynı şekilde, seçiminiz yine size en yüksek ücreti vaat eden iş olsun. Halihazırda çalışmakta iseniz, kabul edeceğiniz transfer, terfi ve görevler de daima maddi açıdan en karlı olanlar olsun.

Paraya göre hareket etmenizi gerektiren birkaç önemli neden var. Öncelikle, ikramiyeleriniz, ücretleriniz ve primleriniz gibi her türlü ödentinizin artışında o anki maaşınızdan yola çıkılacaktır. Ticari işletmeler için -tazminatlarınız da dahil olmak üzere-bu ücretlere uygulanacak bütün artışlarda asıl olan yüzdelerdir. Bu yüzdendir ki, yıllık 22.000 dolarlık bir maaşa yapılacak yüzde 10'luk bir artış, yıllık 20.000 dolarlık bir maaşa yapılacak aynı oranda bir artıştan 200 dolar daha fazla getirecektir.

İkinci olarak, ne kadar yüksek ücretle çalışırsanız üst yönetimin o kadar dikkatini çekersiniz.

Üçüncü sebep, ne kadar para alırsanız sizden şirketinize o kadar katkıda bulunmanız beklenecektir. Bu da daha fazla sorumluluk, görev ve çözümünden sorumlu olacağınız bir o kadar sorun üstlenmeniz anlamına gelecektir ki bu kesinlikle bir 'fırsattır'. Ortaya bir şeyler çıkarmanız için verilen her fırsat, başarıya açık bir davettir.

Dördüncü sebep, yıllık 50.000 dolar ücreti olan bir makama terfi söz konusu olduğunda, biri senede 30.000, diğeri 40.000 dolar almakta olan iki aday arasından her zaman için daha yüksek ücret almakta olanı tercih edilir. Daha yüksek ücret almakta olanın seçilme sebebi ise ne yetenek, ne işe o ana kadarki katkısı, ne de başka bir şeydir. Şirketlerin bu konuda tek yaptıkları, kolaya kaçarak ücreti daha yüksek olanı daha düşük olana tercih etmektir .

Sonuç olarak iş dünyasında para skordur. Her sporda olduğu gibi, skorbord ne kadar yüksek gösteriyorsa durum o kadar iyidir. Basit.

II

Kadro İşlerinden Kaçının; Ürün İşlerinin Peşinde Olun

Şirketinize para kazandıran işler, ürünle ilgili işlerdir. Parayı işletmeye sokan, kar ya da zarar ile direkt ilişkisi olan da yine işin ürün ile ilgili kısımlarıdır.

Şirketlerde ürün ile ilgili bölümlerle, ürün ile direkt bağlantısı olmayan kadrolar, çoğu zaman ayrımı güç olacak kadar birbiri içine karışma eğilimindedir. Ancak

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

bu ayrım şu nokta göz önünde bulundurularak aslında kolayca yapılabilir: Ürün işleri, olayın gerçekleştiği yerin tam ortasında yer alır.

Ürünle ilgili meslek sahipleri içinde satıcılar, satış şefleri, ürün şefleri, geliştirme şefleri, pazarlama müdürleri, genel müdürler ve hatta en alttan alacak olursak ustabaşılar ve gözetmenler sayılabilir. Kadro dediğimiz grupta ise avukatlar, planlamacılar, veri değerlendirmecileri, araştırma ve geliştirme departmanları çalışanları ve her türlü kayıt elemanı vardır. Bu işlerdeki çalışanlar, müşteri kazandırma ve kazanılan müşteriyi markaya bağımlı tutma konusunda dolaylı bir rol üstlenmişlerdir. Oysa müşteri odaklı günümüz dünyasında, içinde müşteriyle bire bir temas kurma görevi bulundurmayan her türlü iş önemsizdir.

Birçok şirkette, çalışanların nüfusu genel olarak muhasebe, planlama, bilişim gibi masa başı alanlarındaki departmanlarda yoğunlaşır. Bu insanlar işe yaramaz ya da yeteneksiz kesinlikle değillerdir. Ancak işin çok can alıcı bir noktasında bulunduklarını, onlarsız çok şey değişeceğini iddia etmek de güçtür. Bir başka deyişle, şirket onlara muhtaç değildir.

Bir kadro işini, sadece kısa bir dönem için devraldığınız belli ise, sizin için bir atlama tahtasıysa veya ciddi şekilde daha fazla bir ücret alacaksanız yapın.

Şirketinizde hangi işlerin ürün, hangi işlerin kadro işi olduğunu bildiğinizden emin olun. Bunların içinde doğru olanında çalıştığınızdan da.

III

Personel Bölümlerinin Kariyerinizi Planlamasını Beklemeyin

Şaşırtıcı bir şekilde, bir çok üst düzey çalışan zanneder ki personel departmanları ('insan kaynakları' diye de bilinir) onlar için bir gelecek ve kariyer rotası hazırlamakla yükümlüdür. Sanırlar ki şirketler onlar için büyük planlar hazırlamışlardır. Bazıları da polis veya askeriyede olduğu tür bir kıdem mekanizması benzeri bir düzenden medet umar. Daha genç olanlar her şeye en baştan başlamayı dahi göze alırlar, çünkü her şeyi düşünmüş olan biricik şirketleri her doğru adımlarında onları piramidin bir sonraki katına terfi ettirecektir.

Oysa bu işler hiç de böyle yürümez.

Şirketlerin, gelecekte başkanı olmaya aday simalar için planları yoktur. Bırakın gelecekteki başkanlarını, şirketlerin herhangi bir çalışanı için bir gelecek planı olduğu dahi tartışılır. Kaderiniz ve dolayısıyla kariyer gelişiminiz sizin sorumluluğunuzdur, başka kimsenin değil. Ne istediğinizi bilmek zorundasınız. Bu isteğe ulaşmak için planınızı şekillendirmek zorundasınız. O şirkette en tepeye ulaşmak için hangi yetenek ve uzmanlıkların gerektiğini önünüze koymalısınız. Sizin sorumluluğunuz işte bu deneyimi edinmektir.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

IV

Müşteri Edinin; Edinmekle Bırakmayın, Onları Elinizde Tutun

Müşteri, bir şirketin yaşam kaynağıdır. Bunu iyi kötü herkes bilir. Sonuçta herkes 'müşteri kraldır', 'velinimettir', 'asıl patron müşteridir', 'biz müşteri için varız' türü tümceleri bir kez olsun kullanmış veya duymuştur. Ancak çalışanların çok ama çok azı şirketlerinde bu deyişlere inandıklarını göstermek için bir şeyler yaparlar. Genel olarak, bir şef ya da müdür yükseldikçe, firma büyüdükçe, mevcut veya potansiyel müşterilerle irtibatları azalır.

Üst düzey yöneticiler şirketleri yapılandırırlar, iş bölümünü düzenlerler ve sorun anında müşteriye daha yakın makamları gösterip "onlar müşteriye benden iki üç kat daha yakın" diyerek işin içinden çıkarlar. Lafa bakın! Müşteri ile şirketteki hiç kimse arasında mesafe olamaz. Dolayısıyla kimse ne iki kat yakın, ne üç kat uzak olabilir.

Müşteri edinmek ve elde tutmak için niçin bu kadar az insan 'gerçekten' çalışır? Çünkü müşteri ile uğraşmak zordur. Müşteriler satıcıları tersler, pazarlık yapar, olmayacak taleplerde bulunur, her istekleri yerine getirilsin ister ve tüm bunların üzerine sadık olmak için de bir mecburiyet hissetmez. Öte yanda masa başı işleri daha kolay, daha kurumsal ve insanın başını daha az ağrıtacak görevler içerir.

Hem bugünün, hem de yarının müşterileriyle irtibat halinde olmalısınız. Onlar bir yerde yeni ürünler ve yeni buluşlar için fikir üretenlerdir. Ürünlerinizin kalite ve zamanlaması konularında size erken uyarı sinyallerini gönderenler onlardır. Rakipleriniz hakkında bilgi sahibidirler. Müşterinizi tanımak, müşterinizi bilmek, geleceğinizi bilmektir.

Dolayısıyla müşteri önünde sorumluluktan kaçmaktansa, başarılı olmak isteyen bir şirkette müşteriden gelecek telefon çaldığında, bir düzine insanın o ahizeyi kaldırmak üzere yerinden fırlaması gerekir.

Müşteri gerçekten de kraldır. Gelecek başkan veya CEO adayı ise, müşterinin kral olduğu gibi aynı zamanda nasıl kral da yapabildiğini anlayan kişidir.

V

Fiziksel Olarak da Formda Olun

Parayı beyniniz kazandırır, ama beyni taşıyan vücuttur. Fizik kondisyonunuz ne kadar iyi olursa, verimli ve geri dönüşümü kolay bir çalışma için kapasiteniz de o derece yüksek olur.

Yüksek form düzeyinde olmanın size sağlayacağı tek avantaj bu değildir. Dikkat edin, şirketlerinde bir yerlere varmak için çabalayanlar genelde bununla o kadar meşguldür ki, vücutlarına ayırdıkları vaktin azlığından, belki yaklaşık yüzde

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

doksanı arzu ettikleri fiziğin çok gerisindedir. Bu vasfı kazandığınızda işe onlardan çok daha erken başlayıp, çok daha az ara vererek ve buna rağmen günü adeta sprint atarak bitireceğiniz muhakkaktır.

Uykunuz da düzene girecek ve daha kaliteli bir hale gelecektir. Çok daha enerjik olacak ve daha az yorgun hissedeceksinizdir. Bunların yanında iç huzurunuz yüksek olacak ve her türlü olumsuz duygudan uzak duracaksınızdır.

Akşamları iş dönüşü veya hafta sonları, sosyal aktivitelerde bulunmak, sinema veya tiyatroya gitmek, hayır işlerine zaman ayırmak için, gerekli enerji ve isteğe sahip olmanızı sağlayacak olan da budur.

Bunun için yapmanız gerekenler ise tamamen size kalmıştır.

VI

Zor ve Yalnız Başına Yapılacak Bir Şey Yapın

Düzenli olarak, zorlu ve bireysel bir çalışmada bulunun. Herkesin yapmaya bayılmayacağını bildiğiniz bir şey yapın. Bu size zorlu ve sağlam bir kişiliğe sahip olduğunuz hissi vermekle kalmayıp aynı zamanda kendinizi kendi gözünüzde diğerlerinden ayıracaktır. Sizi zihinsel olarak iş dünyası savaşlarına hazırlayacak olması da bu uğraşın bir diğer faydasıdır.

Yalnız başına yapılacak zorlu bir şey, özellikle bir kış günü, herkes uyurken, gece geç saatte, bir moda tasarım bölümü mezuniyet sınavı için çalışmak veya sabahları uzun mesafeleri ağır ağır koşmak olabilir. Herhangi bir şey. Ama bir işmiş gibi, öğle vakti iş arkadaşlarınızla eşofmanları giyip ordu halinde koşmayı bu gruba tabii ki sokmuyoruz.

Odun kesin, yazın, bahçede çalışın, King Lear'ı okuyun, ama her ne yapacaksanız yalnız yapın. Tek başına yapılacak bir şey yapın.

Bütün başarılı büyük sporcular, bitmez gibi görünen, ödüllendirileceği meçhul, uzun çalışma saatlerini iyi bilirler. Şirketlerin başkanları da öyle...

VII

Kötü Bir Anıyı Asla Kağıda Dökmeyin

Bir iş arkadaşınızı eleştiren, küçümseyen, azımsayan veya onu yaralayacak bir notu asla yazıya dökmeyin. Kinayeli, ukalaca ya da acımasız bir dille yazılacak öylesine bir nottan dahi kaçının. Bir öfke veya hiddet anında yazılmış bir notu, notun yazıldığı kişiye göndermekten ise zaten kaçının.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Dünya küçük, iş dünyası ise daha bile küçüktür. İnsanlar terfi eder, şirket değiştirir, hatta bazen meslek değiştirir, güçlü arkadaşlar edinir ve tüm bunlar bu küçük dünyada ve sizin kırk-elli yıllık kariyeriniz döneminde cereyan eder. Şirketler bile birleşir, ayrılır, yeni oluşumlar satın alır veya kendisi satılır. Kendi yaratacağınız düşmanların karşınıza ne zaman ve nerede çıkacağını bilemezsiniz.

Şirketten bir rakibinize asla dumanı tüten bir silah vermeyin. Enerjinizi olumlu işlere harcayın.

VIII

Her Gün Düşünmeye Bir Saat Ayırın

Her gün bir saatinizi planlamaya, hayal kurmaya, hatta -zararsız olmak şartıyla- bir dolaplar çevirme fantazilerine, düşünmeye ya da hesaplamaya ayırın. Hedeflerinizi gözden geçirin. Seçeneklerinizi ele alın. Problemleri kurcalayın. Aklınıza gelen fikirleri bir kağıda not edin. Yapacağınız satış konuşmasını veya sunumu zihninizde kendi kendinize çalışın. İşlerinizi nasıl yerine getireceğinizi hesaplayın. Zihninize stok yapın.

Bunu her gün yapın. Her gün belirli bir zamanda yapın. Masanızda veya herhangi bir çalışma masası üzerinde yapın. Araba kullanırken veya jogging yaparken değil. Tıraş olurken veya banyoda duş alırken de değil. Eğer işte iseniz bu esnada plan yapmamaya da özen gösterin; muhakkak rahatsız edileceksinizdir.

Unutmadan; özel 'fikir defteriniz' üzerinde de notlar tutun.

IX

Elinizin Altında Olacak Bir "Fikir Defteri' Oluşturun

İstediğiniz gibi bir defter satın alın. Devamlı belli bir yerde tutun -masanızın gözünde veya çantanızın cebinde- ve orada bırakın. Bütün fikirlerinizi, planlarınızı, hedeflerinizi ve düşlerinizi yazın ona.

Bu defteri yıllık, aylık, haftalık ve günlük 'yapılacaklar' listelerinizin kaynağı gibi görün. İyi fikirler, zamanlarının gelmesini daima bekler. O zaman geldiğinde onları 'yapılacaklar' listeniz üzerinden harekete geçirin.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

X

Sürekli Aynı Arkadaş Grubuyla İçki İçmeye Gitmeyi Bırakın

İş çıkışı devamlı aynı arkadaş grubuyla bir şeyler içmeye gidip durmayı bırakın. Bu para ve zaman kaybından başka bir şey değildir. Eşinizle veya tek bir arkadaşınızla bir şeyler için.

Öğle yemeklerinde de bir şey içmemeye bakın. Hatta daha iyisi, öğle yemeği yemeyin. Onun yerine spor yapmayı veya çalışmayı deneyin.

Bir satış veya işletme toplantısına veya bir seminere gitmek üzere yola çıktıysanız akşam yemeğinden önceki kokteyl partisine katılmayın. Bunun yerine koşun veya yüzün. Saunaya girin, duşunuzu alın ve akşam yemeği için hazırlanın.

Yanınızda şirketinizden biri varken asla çakırkeyif dahi olmayın. Bu zayıflık göstergesidir. Kontrolü kaybedebileceğinizi gösterir.

XI

Sigara İçmeyin

Sigara içtiğiniz zaman etrafınızdaki insanlardan hiçbiri bundan olumlu etkilenmez. Olumlu etkilenmek bir yana, sigara içmeyen ve ileride size yardımı veya zararı dokunabilecek bir kişinin dikkatini ve tepkisini çekip onu sinirlendirme riskini de üstlenmiş olursunuz. Sigara içenler bile külü, izmariti, dumanı, pis kül tabaklarını ve sigara içenlerin üzerlerindeki kokuyu sevmezken, bunların içmeyenler üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu varın siz düşünün.

Bilinen sigara karşıtı tüm söylemlere ve kampanyalarda dile getirilen zararlara ilaveten, çalışma prensipleri açısından bakıldığında sigara içmemeyi gerektiren başka sebepler de vardır. Sigara içmek vakit alır. Tek kişilik ve bencilce bir uğraştır. İşinizde ilerlemek için diğerlerini, onların ihtiyaç ve isteklerini düşünmeniz gerekir, kendinizinkileri değil.

Sigara içmek ise böyle bir davranış hiç değildir.

Sigara içicileri kontrol altında tutulan kişilerdir, ya da neden bilinmez böyle bir izlenim yaratırlar. İş hayatında 'kazananlar' ise kontrol altında olan değil, kontrol altında tutanlardır.

Puro içmeye ise -yalnız iseniz ya da etrafınızdakiler arkadaşlarınızsa- çok bir itirazım yok. Ancak bunun da kuralları olduğunu bilmeniz gerekir. Bir üstünüzün hakimiyet sahasında pahalı bir puro içmek hatadır. Üstünüz sizin bir kendini beğenmiş, bir züppe olduğunuzu düşünebileceği gibi, çok paranız olduğu ya da çok para harcadığınız gibi bir kanaate de kapılabilir. Eğer patronunuz size

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

bir kutlama purosu ikram ederse, onu hemen yakmak yerine saklayın. Büyük olasılıkla henüz bir zafer purosu yakmaya hak kazanmamışsınızdır.

XII

Ofis Partilerinden Uzak Durun

İş ya da ofis partisi diye bir şey yoktur. İş birliktelikleri sosyal içeriği olan bir toplanış olarak değerlendirilemez. İş iştir. O yüzden asla bir ofis partisine katılmayın. Bir şey kaybetmezsiniz. Partiyi eleştirerek insanların ve özellikle katılanların tepkisini çekmeyin ya da fikrinizi yüksek sesle dile getirmeyin. Sadece gitmeyin. Kibar sebepler bulun.

Eşinizi de getiremeyecekseniz şirket pikniklerine ya da yemeklerine katılmayın. Bu tür eşsiz şirket aktiviteleri derttir. Katılmak demek, diğerlerinin yapacaklarından da sorumlu olup, onlarla bir kefeye konulma riskini göze almak demektir.

Yazılı olmayan kural 'katıl, yoksa sevimsiz olursun' veya 'katıl, katılmazsan kızdırırsın' ise, katılın. Sadece soda alın. Kırk beş dakikadan fazla kalmayın.

Patronunuza sizi davet ettiği için teşekkür edin ve ayrılın. Size neden ayrıldığınızı soracak olurlarsa vereceğiniz cevap eşinizle, anne-babanızla veya nişanlınızla buluşacak olduğunuz ya da doktor veya özel ders öğretmeninizle randevunuz olduğu olsun.

Partiler, arkadaş ve dostlarla eğlenilen organizasyonlardır. Klasik deyişi asla aklınızdan çıkarmayın: "İşi eğlenceyle karıştırmayın."

XIII

Cuma, 'Eee, Neler Yapıyosun Bakalım?' Günüdür

Her Cuma, işte ihtiyaç duyduğunuz, sizin için önemli birini öğle yemeğine çıkarıp, "Eee, neler yapıyosun bakalım" diye bir sorun. Bu insanlar genelde aynı departmanda olmadığınız insanlardır. Bu insanlar makinenin önemli dişlileridir; işinizi yapmanıza ya da işinizin yapılmasına yardım eden kişilerdir. Satış bölümündeyseniz büyük olasılıkla satış müdürünün yardımcısı, veya kotaları belirleyen ya da fiyatlandırmalardan sorumlu olan kişidir. Siz pazarlama bölümündeyseniz o üretimde veya araştırma-geliştirme departmanında bulunan biridir. Siz bir yerde bulundukça bu tür biri muhakkak olacaktır.

Eğer kime ihtiyacınız olduğunu bilmiyorsanız, araştırıp bulun. İş dünyası bir makine gibidir. Her parça çalışmak zorundadır. Bu sebeple her dişlinin yağlanması gerekir. Şirket içindeki hiyerarşide ne kadar altta bulunursa

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

bulunsun, kime ihtiyacınız olduğunu bulun ve ona ihtiyacınız olduğunu bildiğinizi ve onu takdir ettiğinizi bilmesini sağlayın.

Şirketinizde her ay bir müttefik edinin.

XIV

İş Arkadaşlarınızın Ekiplerini Dost Edinin

Aynı seviyede bulunduğunuz iş arkadaşlarınız sizin bir sonraki hedef noktanız için en yakın rakiplerinizdir. Bu nedenle onların takım arkadaşlarının destekleri önemlidir. Rakibiniz isteyerek veya istemeden sizi tökezleteceği an onların vereceği destek, işinizin hallolmasını sağlayacaktır. Rakibiniz hakkınızda iyi konuşacak olduğunda ekibi de onaylayarak dinleyecektir, çünkü onlar da zaten öyle düşünmektedir. Sizi küçümseyerek yapılacak bir konuşma durumunda ise aynı ekip içinde bu kez ona karşı güvensiz ve yargılayıcı bir hava doğacaktır çünkü onlar sizin hakkınızda hiç de öyle düşünmemektedir.

XV

Herkesin İlk Adını Bilin

Birçok insan için, dünya üzerinde isimlerinin hatırlanıp güzel telaffuz edildiği anki kadar güzel bir ses yoktur. Herkesin ismini ikinci isimleri ve soyadları ile birlikte öğrenin ve hepsi hakkında bir şeyler bilin. Ne iş yaptıklarını ve bu işin neden önemli olduğunu araştırın. Bunu yapabilirseniz, daha önemlisi bunu samimi bir şekilde yapabilirseniz ve o insanlar bunu bildiğinizi bilirlerse, başarılı olursunuz.

Bunun için en iyi tekniklerden biri, ziyaretçileri alıp (bir müşteri, iş adayı ya da bir arkadaşınız olabilir) bir ofis ya da fabrika turuna çıkarmaktır. Bu sayede onları ziyaretçinizle tanıştırabilir ve bunu yaparken ziyaretçinize bu insanların şirket için bu denli önemli olan hangi işi yaptıklarını anlatabilirsiniz. İş arkadaşlarınız bundan çok hoşnut kalacaklar ve kim oldukları ve ne yaptıkları konusunda zaman ve enerji harcayıp bunu öğrenmiş ve buna değer vermiş olmanızdan dolayı da kendilerini oldukça önemsenmiş hissedeceklerdir.

XVI

'Tek Satır - İyi İşti!' Turları Düzenleyin

Belli aralıklarla, şirkette o an bulabileceğiniz en yüksek makamdaki bir kişiyi, bir şirket turuna çıkarıp departmanınızı ziyaret ettirin. Tur başlamazdan önce herkes için 3 cm x 5 cm. boyutlarında küçük bir kart hazırlayıp, kartın üzerine

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

bir -ya da en çok iki- satırla o kişinin şahsı veya şirketi adına yaptığı bir ilerleme, gelişim veya katkıyı yazın. Kartları bir ipucu olarak, departmana getireceğiniz 'önemli adama' verin. Böylece kendisi herkese bizzat ve ayrı ayrı teşekkür edebilecek ve belki de iltifatlarda bulunabilecektir.

"İyi işti!" turlarında herkes bir şekilde kazanır. 'Önemli adam', doğal olarak çalışma arkadaşlarınızın müteşekkir halinden alacağı pozitif elektrikle mutlu olacak, ama asıl önemlisi kimlerin neler yaptığı konusunda oradan daha da bilgilenmiş olarak ayrılacaktır. Çalışma arkadaşlarınız ise tanınmak, bilinmekten dolayı hoşnut ve takdir edildiklerini görmüş olmaktan da memnun şekilde, işlerine çok daha motive olmuş şekilde devam edeceklerdir. Size gelince, en başta kesinlikle çok iyi görüneceksinizdir. En büyük karınız ise etrafınızdaki insanlardan yansıyacak olan olumlu enerji olacaktır.

Şirket içinde kimsenin böyle bir uygulama yaptığınızı bilmesine izin vermeyin.

XVII

Bir Konuşma Fazla Yapın

Beyzbol tarihinin en büyük vuruşçularından ikisi, Ted Williams ve Joe DiMaggio, tek tek dahi alsanız topa sopayla diğer tüm takım arkadaşlarının toplamda yaptıklarından daha fazla vuruş çalışması yapmışlardır. Ticari anlamda başarılı bir telefon prototipi geliştirmesi için Alexander Graham Bell'in binden fazla deneme yapması gerekmiştir.

Başarılı bir insanla vasat biri arasındaki farkı santimetreler belirler. Savaşı, satış için bir telefon görüşmesi fazla yapan satıcı, bir nüsha fazla çıkarabilen fotokopi makinesi, bir tahta fazla çivileyebilen marangoz, bir anket fazla yapabilen pazar araştırmacısı kazanacaktır.

XVIII

Kırk beş Dakika Erken Gelip, On beş Dakika Geç Ayrılın

Eğer şirketinizde birinci olacaksanız, işbaşı yapma konusunda birinci olmaya çalışmakla başlayın. İşlerine geç gelenler, işlerini sevmeyenlerdir... ya da en azından üst makamlar böyle düşünür. Kimse sinemaya on iki dakika geç kalmaz. Bunun yanında erkenci olmak şirketinizde size her zaman için diğerlerinin üzerinde bir psikolojik üstünlük sağlayacaktır.

Ofisinizde her gece saat ona kadar kalmayın. Bu etrafınıza işlerinizi yetiştiremediğiniz ya da renksiz bir özel hayatınız olduğu veya sosyal yaşamınızın olmadığı gibi bir izlenim verir. Bunun yerine on beş dakika geç çıkın. Bu on beş dakikalarda kafanızda ertesi gününüzü organize edip masanızı

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

temizleyip toparlayın. Bununla bile diğer çalışanların yüzde doksan beşinden sonra çıkmış olacaksınızdır, ki bu da 'çalışkan' imajınızı korumaya yetecektir.

İş yaşamınız süresince karşılaşacağınız, seyahat programları, satış toplantıları, yıl sonu hesapları dönemleri gibi, sizi geç saatlere kadar evinizden uzak tutacak bir çok olay vardır. Hiç olmazsa elinizde olduğu zamanlar ailenize daha fazla vakit ayırın.

Her gün kırk beş dakika erken, on beş dakika geç demek, günde bir saat demektir. Bu da iş günleri hesabıyla yılda yaklaşık ikiyüzelli saat, bir başka hesapla gün içindeki çalışma saatleri hesabıyla 31 gün yapar. Yılda bir ay fazla çalışarak rahatlıkla herkesin önüne geçebilirsiniz.

XIX

Ofisten Evinize İş Getirmeyin

Evde olduğunuz saatler ailenizi dinlemeniz, bir şeylere bakmanız, plan yapmanız, ilgi alanlarınızı genişletmeniz ve çocuklarınıza topa vuruş antrenmanları yaptırmanız içindir.

Eğer ofisten sık sık evinize iş getiriyorsanız;

a. Vaktinizi kullanma ve gününüzü programlama konusunda hata yapıyorsunuzdur,

b. Sıkıcı bir insansınızdır,

c. Kıymetli iş dışı saatlerinizi heba etmekten çekinmiyorsunuzdur,

d. Hepsi.

Bir reklam firmasının, konusunda çok iyi ama her zaman çok meşgul olan bayan müdürü evine devamlı tonlarca iş getiriyormuş. Bu hanımın, -annesinin her gün yapmaya mecburmuşçasına başına oturduğu onca fazladan işi üzülerek izleyen- ilkokula giden kızı bir gün olabildiğince masum bir ifadeyle şöyle demiş, "annecim senin yerin bir alt kur olmasın?

Yöneticiler için eve iş götürmek adeta 'olmazsa olmaz' bir iştir. Ama o evlerde, önemsiz notlar ve eski çağlar tarihi ('aylık raporlar' olarak da bilinir) üzerinde göz gezdirmek dışında asla gerçek bir iş yapılmaz. İşe üst yönetiminiz açısından bakacak olursak, eve iş götürmediğiniz fark edilip (oysa çantanızı getirip götürüyorsunuzdur -ki işini bilen bir şirkette bunun yeterli bulunacağı muhakkaktır) size daha çok proje, iş ve sorumluluk verilmesine karar verilebilir. Eh, bu da kesinlikle iyi bir şeydir.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

XX

Sizi Davet Ettirecek Özellikleri Edinin

Her şirkette en tepede bir cosa nostra, bir özel ya da derin aile bulunur. Kimin CEO olacağı ve orada ne kadar kalacağı konusundaki nihai karar bu grup tarafından verilir. Bu özel gruba davet edilmelisiniz. Yukarıya giden yolda, sırf takdire değer çalışmalar ve şirketinize yapacağınız değerli katkılar ile çok fazla ilerleyemezsiniz; ya da belli bir yere kadar ilerlersiniz. Bunun için yetenekten fazlasına ihtiyacınız olacaktır. Dairenin merkezindeki grubun ruhunu şekillendiren vasıf ve karakteristik özellikleri edinmeniz gerekir.

Bu vasıflar genellikle her şirkette başkadır. Bazı şirketlerde oradaki üyelerin tamamı iş hayatlarına satıcı olarak başlamış olan, görmüş geçirmiş diyebileceğimiz kimselerdir; kimisinde tamamı zamanında da kayırılmış ve bu sayede çok eskilerden beri süregelen bir ayrıcalıklı simalar topluluğu olmanın getirdiği avantajları kullanmışlardır; kimisinde onlar zaten kuruculardır ve en başından beri orada oturmaktadırlar; kimisinde de hepsi Musevi ya da hepsi Boston'da yaşayan Hindulardır; bazen de sadece kurucu ailenin birer üyesidirler.

İçeride kimler olduğunu bulun. Neden orada bulunduklarını keşfedin. Gerekli özellikleri belirleyin. Bu özellikler edinilme olanağı olmayan özellikler ise, şimdilik 'dışarıdan' görünecek birini kabul etme ihtimalleri olup olmadığını düşünün (kabul etmeleri sık karşılaşılan bir durumdur). Etmeyeceklerine kanaat getirirseniz ve talep edecekleri özellikler de sizin için bu kadar olanaksızsa, bu şansa sahip olabileceğiniz bir şirkete geçmeye çalışın.

İçlerine girmeniz ve bunun için 'onlardan' olmanız gerekliliğini asla unutmayın. Eğer bir bankanın tepesindeki yönetim ailesi eski veznedarlardan oluşuyorsa, desteleri dizip paraları lastikleyeceğiniz bir hizmet süresi geçirmeniz gerektiğini bilin. Bir yönetim odasında herkes mühendis ise, siz de mümkünse mühendis olun. Eğer yukarıdakilerin tamamı eski tezgahlarlarsa, o zaman da hemen birinin çantasını kapıp taşımaya başlayın.

İçeri davet edilmeden de bir kurumun CEO'su olabilirsiniz, ama uzun sürmeyecektir. Üç ile beş yıl arası bir zaman içinde güçlü bir müdür, büyük bir hissedar ya da müdürler konseyinin etkili bir grubunca, kapının önüne konacaksınızdır.

XXI

Seyahatlerde Üstlerinizle Birlikte Olmaktan Kaçının

Terfi merdivenlerini tırmanmak için çırpınan birçok insan, şirket üst düzey yöneticilerinden biri ile seyahat etme ihtimali doğduğunda bunu kaçırılmayacak -hatta üzerine atlanacak- bir fırsat olarak görürler. Zannederler ki, asbaşkanı, başkanı, ya da her kim ise, en son proje başarılarıyla sıkmak ya da ne kadar zeki olduklarını göstererek eğlendirmek, yukarıya çıkan yolun asfaltını dökecek.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Bunu yapmayın. Kaliteli üst düzey müdürler yargılarını sonuçlara göre verirler, konuşurken ne kadar zeki göründüğünüze bakarak değil. Kaliteli üst düzey müdürler aynı zamanda meşgul de insanlardır ve onların projelerinden birinde çalışmıyorsanız, on dakika sonra vakitlerini sizin dışınızda her şeyle harcamak isteyebilecek duruma geleceklerdir.

Bu yolculuklarda zamanınızı çalışarak geçirmelisiniz. Uçaktaki vakit iş vaktidir, o yüzden oturduğunuz yerde yalnız olmaya gayret edin. Eğer üst düzey bir yöneticiyle oturur ve bütün vaktinizi çalışarak geçirirseniz -ki aslına bakarsanız yapmanız gereken de budur- bunu onun iyiliği için yaptığınızı düşünebilir. Ya da daha kötüsü, siz orada çalışırken kendisi uyuklar ya da havayolu firmasının dergisini karıştırırsa, kendisini haksız yere kötü hissedip sizin üretkenliğinizden rahatsızlık duyabilir. Eğer aynı uçakta uçmanız gerekiyorsa, farklı bir bölümde oturun.

Otel vakitleri de aynı şekilde iş vakitleridir. Üstlerinizle seyahat etme problemiyle karşı karşıyaysanız, kendilerini sizi yemeğe davet etmeye mecbur hissedebilirler ve 'mecburiyet' söz konusu olduğu sürece bu hoş bir şey değildir. Onlar da bunu düşünüp sizi davet etmeyecek olurlarsa bu kez de siz incineceksinizdir. Her şartta, olan değerli, iş vaktinize olacaktır.

XXII

Yemeklerinizi Otel Odanızda Yiyin

Tek başınıza seyahat ediyor olmanız gerektiğine ve bütün iş gününüzü müşteriler veya diğer şirket ilişkileri ile geçirdiğinize göre geceleriniz size kalmış olmalı. Ama eğer bunun yerine bir iş yemeğine katılmanız gerekliyse yine de biraz çalışmış olmanızda fayda var. Gece için bir konu belirleyin ve onun üzerine konuşacaklarınızı hazırlayın. Geceniz size kaldı ise yapacağınız, evden, ailenizden ve arkadaşlarınızdan kafaca uzak durup çalışmak olsun. Akşam yemeğinizi de odanıza isteyin. İşlerinizi yapın. Raporlarınızı bitirin, araştırma sonuçlarını okuyun, maliyet hesaplarınızı çıkarın, hatırlatmalarınızı kaydedin, elektronik postalarınızı kontrol edin.

Yemeğinizi odanızda yemek, zamandan ve paradan tasarruftur. Bireyselliğinizi güçlendirir. İş gününüzü uzatır ve ofis sahanızı genişletir. Projeleri etrafınıza keyifle yayın, bir yandan bir maça ya da filme arada göz atarken, yemeğinizin yanına Beaulieu Vineyard'ın cabarnet sauvignon'undan bir şişe sipariş edin ve bazı işlerinizi bitirin.

Kahvaltınızı da odanızda yapın. Oda servisini tam söylediğiniz dakikada gelmesi için önceden ayarlamış olun. Erken kalkın, egzersizlerinizi yapın, giyinin ve çalışmaya başlayın. Vaktinizi kahvaltı kuyruğunda yüzlerce iş insanıyla harcamayın. Yerel gazeteyi okumayın. Batı şeridindeyseniz, Doğu Şeridi Ekspres'i isteyin. Gününüzü planlayın. Günlük hedeflerinizi belirleyin. Elektronik postanızı yazın. Birkaç iş bitirin.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Bir iş kahvaltısına davetliyseniz, ki bunların tadına gerçekten doyum olmaz, bir hedefiniz ve bu hedefleri içeren bir gündeminiz olsun ve gitmeden önce bunun üzerine çalışmış olun.

XXIII

Uçakta, Arkasını Çevirip Okuyacak Bir Şeyler Aramaktansa Çalışın

Uçak yolculukları zordur. Kalabalıktır, telaşlıdır ve bir saniyeniz olmaz. Ama tüm bunlar havaalanında kalır. Uçuş esnasında kabinde, telefon zili -genelde- olmaz, yine genelde kimse de kimseyi aramaz. Sizi kimse rahatsız etmez. İşlerinizi, havada olacağınız zamanı göz önünde bulundurarak planlayın.

Yanınıza aldığınız iş uçakta koltuğunuzda otururken kolaylıkla halledilebilecek bir iş olsun. Yanınızda küçük bir tel zımba bulundurun. Yanınızda ofisinize geri yollanmaya hazır, pulu daha önceden yapıştırılmış geniş bir zarf da getirin. Bunlara ilaveten birkaç standart zarf ve pul. Böylece bıraktığınız işlerin takibi için el yazınızla yazacağınız birkaç notu da ayrıca yollama şansınız olur. Her yolculuk için özel bir 'yapılacak işler' dökümünüz olsun.

XXIV

Bir 'Kişiler Dosyası' Tutun

Büyük, güzel bir adres defteri veya bir diz üstü bilgisayarı edinin. İşinizdeki ilk gününüzden itibaren, karşılaştığınız, birlikte çalıştığınız, tanımaya başladığınız her kişi için bir dosya tutmaya başlayın. Bu deftere (veya bilgisayara) öncelikle o insanların ne iş yaptıklarını not edin; insan kaynakları görevlisi, marka yöneticisi, serbest yazar, vb. Bunları yaparken -eğer defter kullanıyorsanız- insanların sürekli iş ve numara değiştirdiklerini hesaba katarak kurşun kalem kullanın.

Düzenli olarak görüşemediğiniz insanlara (sınıf arkadaşlarınız, eski iş arkadaşlarınız, vb.) her altı ayda bir, bir not yollayın. İnsanlardan daima kartvizitlerini isteyin. Böylece karşılığında onlar da sizinkini istemek durumunda kalacaktır ve işte kayıtlarına girdiniz bile! Kişiler dosyanızı güvenli bir yerde yedeklenmiş olarak da bulundurun. Bu dosyayı tüm kariyeriniz boyunca kullanın.

Bu işi hayata geçirin. Kimse bunun sizinkiyle bire bir aynısını yapamayacak veya yapmayacaktır. İnsana yatırım yapın (bakınız bölüm XXXVIII).

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

XXV

Notlarınızı Kendi El Yazınızla Yazılmış Olarak Gönderin

Kişisel ya da kişiye özel olmayan iletişim gitgide yaygınlaşıyor. Her yanımız faks, elektronik posta, değersiz postalar, sesli postalar, sesi yazıya döken bilgisayarlar, uyarı mesajları, sesli sinyaller, PIN numaraları, ATM'ler, konuşan araba kapıları, dijital uyandırma sistemlerin gibi, işimiz hakkında bize yapay sesler ve yazıyla bilgi veren şeylerle dolu. Tebrik kartları bile sizin için önceden hazırlanmış ve üzeri yazılmış oluyor. Sevgililer Günü kartları üzerine kimse kendi şiirlerini yazmıyor.

El yazısıyla yazılmış notlar farklıdır; dikkat çeker. En başta dijital dünyaya karşı bir kavramdır. Sizi kibar prensiplerin ve düşünceli davranışların insanı olarak etiketler ve farklı bir yere koyar. Kişiseldir ve o eski güzel yılların bir metodu olmakla birlikte, hiçbir zaman modası geçmez.

El yazınızla not gönderebileceğiniz sınırsız sayıda durum vardır. Teşekkür amaçlı, takdir veya tebrik etmek için, üzüntü bildirmek için, bilgi verme amaçlı, bilinmesi istenebilecek durumlarla ilgili olarak, 'sunumunuz harikaydı' veya 'çıkarttığınız iş birinci sınıftı' notlarını düşmek için...

İyi bir kırtasiyeciye ya da matbaanıza gidin. Üzerlerinde isminiz olan bir kutu çok iyi kalite kart ve üzerlerinde adresiniz olan onlara uygun zarf siparişi verin. Bunları masanızın gözüne yerleştirip bir kısmını da çantanıza koyun.

Her hafta, el yazınızla doldurduğunuz bir adet kart yollayın. Haftada bir kart. Şimdilik... başlangıç için.

XXVI

Üstlerinizle Senli Benli Olmayın

Siz ve üstleriniz aynı iş kolunu paylaşan profesyonellersiniz. Arkadaş değilsiniz. Aranızda, olması gereken bir çizgi var. Onu geçip senli benli olmayın. Aynı çizgiyi üstlerinizin geçmesine de izin vermeyin. Birçok insan, üst düzey yöneticilerle kişisel dostluklar kurmanın akıllıca olduğunu düşünür ve bunun için çaba sarf eder. Toplantıları kovalar, aynı partilere davet edilmenin yollarını arar, aynı kulüplere üye olur. Bu başarılı bir kariyer için iyi bir buluş değildir. Sadece, olmayan yeteneğe bir alternatiftir ve bu çok belli olur.

Patronunuzu ve onun patronlarını tanımak için elinizden geleni yapın. Problemlerini, planlarını, kişiliklerini, şahsına münhasır davranışlarını, zayıflıklarını, güçlü yönlerini ve her şeyini. Hem iş yaşamında hem özel hayatında her zaman yardımına koşmaya hazır olun. Ama arkadaşlık çizgisinde durun. Daha sonra ayrı şirketlere geçecek olduğunuzda arkadaş yine olursunuz.

Aynı şey, altınızda çalışanlar için de her zaman geçerlidir.

XXVII

Bir Fili Saklamaya Çalışmayın

Büyük problemler her zaman su yüzündedir. İstemeden de olsa eğer saklanacak olurlarsa bunun olumsuz sonuçları çok daha kötü olacaktır. 'Saklayanlar', tek olmadıklarına, suç ortakları da olduğuna bakılmaksızın her zaman yanar. 'Ortaya çıkaranlar' ise -aynı zamanda suç ortaklığı edenler dahi olsalar- her zaman güvendedirler. Bir problem, bir hata, bir aksaklık olduğunu gördüğünüz an, müdürlerinize ve iş arkadaşlarınıza hiç zaman geçirmeden bildirin. Bildirmekte ne kadar gecikirseniz sorunun hayatiyetini o kadar arttırırsınız.

Büyük bir problemi, sizin için ışıldayan bir fırsata çevirebilirsiniz. Problemi dikkatlice tanımlayıp açıklayın. Olası hasar ya da zarar ihtimali üzerine tahminde bulunun. Olası senaryoları tarif edin. Alternatif çözümler sunun. Yardım isteyin. Bu çok önemlidir. Bir başka çok önemli nokta ise üstünüzün kontrolünde ama bağımsız çalışan ve rapor veren bir pozisyonda olmaya dikkat etmenizdir. Problemi tarif edin ve çözümüne eğilirken daha önce o işin içinde değilmişsiniz -ve sorun da bu yüzden bu kadar büyümüş- gibi davranın. Sorunla aranızdaki bariyeri esnetin.

Watergate, Vietnam, sürpriz gibi görünen ticari işletme iflasları, hep iyi saklanmış gibi görünen ama başı boş bırakılan ve felaket derecesinde kötü sonuçlar doğurmuş klasik fillerdir. Her bir fil, panik ve -bunun devamında gelen- güneşi balçıkla sıvamaya çalışma hormonlarıyla semirmiştir. Kriz masası yöneticileri, kumdan kalelerini dalgalardan sakınmaya çalışan çocuklar gibi davranmışlardır. Bir de Başkan John F. Kennedy'nin Bay of Pigs skandalında nasıl davrandığına bakmak lazımdır. Çıkmış, halka açık bir şekilde, televizyonda herkesin lafını ağzında tıkılı bırakarak "benim hatamdı, yüzümüze gözümüze bulaştırdık, sorusu olan?" demiş ve oturmuştur. Kennedy bu olaydan hiç üzerine dahi gidilmeden sıyrılmış, aslına bakarsanız bu olay sonrası güçlenmiştir.

XXVIII

Yaptığınız İş Göz Önünde Olsun

Kendinizi satmayı bilin. Bunu yapmanın yolu, göz önünde bulunan, ne olduğu belli ve anlaşılır olan veya ucu yukarıda yer alanlardan birilerine ulaşan projeler üzerinde çalışmaktır. İnsanlardan çözümsüz problemleri öğrenin. Onlar üzerine kafa yorun. Çözümler düşünün. Bulduğunuzu düşündüğünüz çözümlerin sağlamasını yapın. Çözüm tekliflerinizi yazıya döküp bildirin ve fikirlerinizin düzenli bir dağıtımını sağlayın.

Asla ne kadar iyi olduğunuzu anlatmayın. Bırakın bunu yaptıklarınız söylesin. Referanslarınızı devamlı bir şekilde arıtırın. Unutmayın:

Ainesi iştir kişinin, lafa bakılmaz.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Harvard Ekonomi Okulu'ndan Ted Leavitt, "Uygulamaya geçirilmeyen yaratıcılık sorumsuzluktur" demiştir. Sonucunda düğmeye basılmayacak olduktan sonra, fikirler hiçbir şey değildir.

Kurumlarda o kadar az insan fikirleri hayata geçirme iradesine sahiptir ki, bunu yapabilenler dikkat çeker ve aranan insanlar haline gelir.

Sahnede ışığın altında durun. Üst yönetimlere yapılacak sunumlar, eğitim sınıflarına yapılacak öğretim hizmetleri ve satış gruplarına yapılacak konuşmalar, ışığın ciddi şekilde vurduğu yerlerdir. Bunların üzerine gidin ve akıllardan kolay çıkmayacak performanslar hazırlayabilmek için çok çalışın.

XXIX

İzninizi Her Zaman Kullanın

Hiç izin kullanmamakla böbürlenen bir müdür ya biraz aptaldır, ya yetersiz bir yöneticidir. Çalıştığınız bölümü, işinizi ya da sorumluluk sahanızı öyle bir düzene sokmuş olmalısınız ki, siz olmadan da sorunsuzca işleyebilsin. Aksi takdirde bırakın tatili, müşterilerinizi görmek için de seyahate çıkamazsınız.

İzin kullanmanız için, iş açısından bakılacak olduğunda birkaç sebep vardır. Eğer doğru yerlerde bulunursanız size yardım edebilme potansiyeline sahip insanlarla tanışma şansınızı arttırırsınız. Bu, yaşamın diğer yönlerini, yeni moda ve eğilimleri,.ticaret ve iş dünyasına farklı bir soluk getirecek yaklaşımları gözlemlemek ve tam sözlük manasıyla ufkunuzu genişletmek için bir fırsattır. Bir kitap yazmaya başlamak, fotoğrafçılık çalışmak veya Toscana'da her gittiğiniz restoranda ayrı bir risotto denemek için en uygun zamandır. Düşünce ve plan vaktidir. Hiç de önemsiz sayılamayacak bir başka önemli ayrıntı da, planlanmış ve kesinleşmiş bir izin, ayrılmadan önce inanılmaz bir tempoda çalışarak işlerinizi bitirmenizi sağlar.

İlerideki tatil ve izinlerinizi her zaman planlayın. Bunların bazılarını kışa denk getirin. Üstlerinizin, bundan çok önce haberdar olmalarını sağlayın. Hiçbir zaman iptal etmeyin. Çıkarken hiçbir telefon numarası bırakmayın. Her seferinde değişik yerler deneyin. Ama öyle veya böyle, sonuçta her zaman gidin.

XXX

Üst Makamların Ricalarına Daima Olumlu Yanıtlar Verin

Günümüz işletmecilik kitapları size bunun yanlış olduğunu, her zaman, her şeye 'evet' demenin zaman içinde sizi iyice kontrol edilebilir bir hale getireceğini söyleyeceklerdir. Ancak siz üstlerinizden biri sizden bir şey isteyip, yapıp yapamayacağınızı soracak olduğunda, her zaman 'yapabilirim' deyin. Giriş katındaki çiçekleri sulamanızı rica edecek dahi olsa, yapın.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Sizden rica edilen şeyi dikkatlice dinleyin. Çünkü bu kişi sizden, problemin özünü söylemeden bir öneri istiyor da olabilir. Ama yine de tek ilgilendiği problemin çözülmesidir. İşe yarayıp yaramayacağını görmek üzere ilk önce onun çözüm önerisini tahmin etmeye çalışın. Yaramayacak gibiyse, değişik bir çözüme yönelin ve halledin.

İstek ne olursa olsun, içinde şahsi yaratıcılığınız da olduğunu gösterecek fırça darbeleriyle, ona beklediğinden daha kısa bir zaman içinde, istediğinden fazlasını verin.

En iyi işleri kapanlar, her işin üstesinden gelenlerdir.

XXXI

Patronunuzu Asla Şaşırtmayın

Natronlar sürprizden hoşlanmaz. Hayatlarında, iş çevrelerinden, müdürlerinden, yöneticilerinden, kurnaz rakiplerinden ve diğer çalışanlarından kaynaklanan yeterince bilinmez vardır. Bir de sizden gelecek -iyi veya kötü- bir sürprize ihtiyaçları yoktur. Bilgilendirilmek isterler. Eğer onların da bir patronları varsa, projelerin son durumları, son krizde gelinen nokta ve her şey hakkında onlar da onların sorularına cevap verebilmek isterler. Patronunuz, kontrol kendisinde ve kendisi de her şeyin en tepesinde görülsün ister. Onu gölgede bırakmanız, ona ve kuruma yapılacak en büyük saygısızlıktır.

Eğer ona sürprizler yapıp şaşırtacak olursanız, size güvenmemeye başlayacaktır. Patronunuzun güvenini elde etmeniz gerekir. Beğenin veya beğenmeyin, o oradadır ve kariyerinizin başları üzerinde en büyük etkisi olacak kişi de genellikle odur.

Patronunuz, sizi ilgilendirmeyen şirket olayları ile ilgili olarak sıklıkla daha çok bilgilendirilir. İyi niyetle yapılmış bile olsa, bunlardan biri olabilecek yanlış tür bir olayla aynı ana denk gelmiş bir sürprizin getireceği sonuçlar tam bir felaket olabilir.

Kendinizi patronunuzun yerine koyun. Sürpriz yok.

XXXII

Patronunuzun Başarısı İçin Çalışın; Hatta Onun Patronunun Başarısı İçin Daha Bile Çok Çalışın

Terfi gibi bir terfi alabilmek, genellikle merdivende boş bir basamak gerektirir. Bunun için yapılacak en iyi şey patronunuzu başarılı kılmaktır. Ama yerini dolduracak kimse olmadığı sürece o da terfi yüzü göremeyecektir. Onun başarısı için çalışmak ve üstleri gözünde onu iyi bir yerlere getirmek onun terfi şansını

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

arttırır ve bunu sağlayan siz olduğunuz sürece etrafında bulunmasını istediği insan da siz olursunuz.

Üstlerinden onay almadıkça patronunuz sizi terfi ettiremez. Patronunuzun patronları için iyi çalışmak, terfi yollarınızı bu açıdan bakılacak olduğunda daha da açacaktır. Anahtar, her zaman patronunuzun patronudur. O, kariyerinizle ilk plandaki üstünüzün ilgilendiğinden daha fazla ilgilenen ve sizin üzerinizde daha büyük etkisi olacak olan kişidir. Patronunuz orada duran ve hiçbir yere gidemeyecek olan bir kişiyse bu tanımın önemi daha bile önem kazanacaktır.

Bu insanları başarılı yapmanın yolu, ihtiyaçlarını ve beklentilerini önceden belirleyip bunlara uygun hareket etmek ve problemlerini bulup çıkararak çözümler getirebilmek için fazladan çalışmaktır. Bu insanları daima bilgilendirin. İşinizi her zaman planlanandan önce bitirin. Küçük bir şey de olsa, ana işinizin yanında her zaman fazladan bir iş daha teslim edin. Hissettiklerini ve isteklerini, bakışlarından çıkarmayı öğrenmeye çalışın. Projelerin yapımında ve alternatif önerilerinde, onların yerindeymişsiniz gibi düşünün. Onların hata yapmasına izin vermeyin.

XXXIII

İyi Bir Patronun Hata Yapmasına Asla İzin Vermeyin

İyi bir patronun altında çalışmak, kontrolü elinizde bulundurmanıza yardımcı olabilecek olması açısından, bir şirkette başınıza gelebilecek en iyi şeylerden biridir. İyi bir patron, yerini alabilmeniz için sizi eğitir ve bir gün terfi aldığında, siz de pozisyonunuzu bir üst kademeye taşıma fırsatı yakalarsınız.

İyi patronunuzun, terfi şansını zedeleyecek bir hata yapmasına izin vermeyin, çünkü bu direkt olarak aynı ölçüde sizin terfi şansınızı etkileyecektir. İyi patronunuzun, şirketinize zarar verebilecek bir yanlış yapmasını engelleyin, çünkü bu şirketinizin kendini geliştirmesini zorlaştıracaktır... ve şirketiniz ne kadar hızlı gelişir ve ne kadar verimli çalışırsa, ödüllendirilmeniz için ayrılacak kaynaklar o derece bol olacaktır.

Eğer patronunuz bir karar öncesinde daha fazla veriye ihtiyaç duyuyorsa, onun ev ödevini yapın. Eğer bir toplantı için kendini paralayarak hazırlandığını biliyorsanız onu çok iyi dinleyin ve herkesin aynı şekilde dinlemesini sağlayın. Eğer iyi hazırlanmadığını bildiğiniz bir toplantı ise veya toplantı esnasında sunumunun yetersiz olduğunu hissedecek olursanız konuşmalarını besleyin.

Olası yanlışı, patronunuzun şahsı ile ilişkilendirmeyin. "Hata yapıyorsunuz" veya "Raporunuzda yanlışlar var" gibi cümleler kurmayın. Yanlışı engelleme yolunuz, "Ms. Mary, bu bütçede bir ihtimal sorunlar çıkabilir. Maliyet rakamları olması gerekenin sanki biraz altında gibi. Oranlamada saat başına sekiz dolar yerine on dolar dersek daha gerçekçi bir bütçe olur diye düşünüyorum" gibi açıklamalar olsun.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Son olarak, kurumun içinde olsunlar veya dışında bulunsunlar, sizin için çalışan herkese 'hata yapmanıza izin vermemeleri gerektiğini' söyleyin. Patronunuzun da bu kuralınızdan haberdar olmasını sağlayın.

XXXIV

Ayda Bir Kez Kütüphaneye Gidin

İşyerinizden çıkın ve ayda bir iş günü veya üç haftada bir olabilir, bir halk veya üniversite kütüphanesine gidin. Büyükçe bir masaya kurulup, yerleşin ve 'yapılacaklar' listelerinizle, projelerinizi planlayın. Detaylarla yoğrulmuş işlerinizi temizleyin. Administrivia (Administrivia, işin kırtasiye işleri, maliyet hesapları, rapor dökümleri gibi, bitirilmezse büyük sorunlara yol açabilecek ama bir yandan da hayli sıkıcı olan küçük, detaylı kısımları için kullanılan bir tanımdır.) grubuna giren işlerinizi bitirin. Gözde büyüyen büyük projelerinizi, hazmı daha kolay küçük parçalara bölün. Kişiler Dosyanızı güncelleyin. Fikir Defterinizdeki notlarınızı temize çekip toparlayın. Takip hatırlatmalarınızı, müşteri mektuplarınızı ve teşekkür notlarınızı yazın.

Sessiz bir kütüphanede, aralarda kesilmemiş, tek bir iyi iş günü, ofisinizde aynı sürede yapacağınız işin on katını bitirebilmenizi sağlar. Bunca işi halletmiş olmanın verdiği güç hissi ve cesaret de size önde olduğunuz, kontrolü elinizde bulundurduğunuz hislerini getirir, rutin işlerinize dahi çok daha sıkı sarılıp çok daha fazla çalışmanız konusunda sizi motive eder.

XXXV

Yaşamınıza Her Yıl Büyük, Yeni Bir Şey Katın

Bir şirketin CEO'su olabilmek gibi bir makama ulaşabilmek için, geniş bakış açılarına sahip, çok fazla okumuş, çok değişik türlerde ve fazla sayıda ilgi alanları olan biri olmanız gerekir. Problemlere ya da iş sorunlarınıza çözümler getirebilmenizin yolu bazen değişik kültürler, tabiat, müzik, kunduzların su kenarlarına set yaparken nelere dikkat ettikleri, spor gibi konular hakkında bilgi sahibi olmanızdan geçer. Aynı zamanda enerjinizi problem üzerinde odaklayabilmeniz ve kendinizi disipline edebilmeniz de son derece önemlidir.

Hayatınıza büyük, sürekli yaşamınızda olacak ve yeni bir şey eklemek, sizi şirketinizin başkanlığı için hazırlayacaktır. Yabancı bir dil, Çin yemekleri tarifleri veya fotoğrafçılık öğrenin. Bir kitap yazın, orkide yetiştirin ya da kanarya besleyin. Piyanoda 'Blueberry Hill'i çalmayı öğrenin.

Önünüzdeki on yılda yapmak istediklerinizin bir listesini çıkarın. Yapmak istediğiniz hiçbir şey bu listenin dışında bırakılmasın. Tenis öğrenmek için fazla yaşlı olduğunuzu söylediğinizde aslında gelişmek ve alanlarınızı genişletmek ya da bir şirketi işletmek için yeterli kapasiteye sahip olmadığınızı söylemiş

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

oluyorsunuz. Bunu yapmayın. Bunun için bile vaktiniz kalmadığını söylüyorsanız, bunun kaç katı sorumluluk almanızı gerektirecek, çok daha büyük bir iş olan mesleğiniz için nasıl zamanınız olacak?

Yeteneklerinizi gösterin ki gelişebilsinler.

XXXVI

Bu Kitapları Okuyun

- Belli İnsanlar, Robert Updegraff
- Elmas Tarlaları, Russell Conwell
- Kutsal Kitaplar
- Savaş Sanatı, Sun Tzu
- Beş Çember Kitabı, Musashi Miyamoto
- Savaşta, Carl von Clausewitz
- Prens, Niccolo Machiavelli
- Bartlett Özlü Sözler Kitabı
- Webster Sözlüğü - Kısaltılmamış Üçüncü Versiyon
- Forbes İş Dünyası Özdeyişleri Kitabı - Yayına Hazırlayan, Ted Goodman
- Shakespeare'in Tamamlanmış Eserleri
- Reklamcılık Üzerine, David Ogilvy
- Güneş de Doğar, Ernest Hemingway
- Stili Oluşturan Elementler - William Strunk ve E. B. White
- Huckleberry Finn, Mark Twain
- Ve Thomas Jefferson yazmış ise herhangi bir şey.

XXXVII

'Dans Kıyafeti Giyin'

Bilge bir lise müdürü, ikinci sınıflar balolarında kıyafetler konusunda uygulanmakta olan katı kuralı değiştirmek isteyen genç bir öğrenci konseyi başkanına verdiği ret cevabının açıklamasında şöyle demiştir: "Top oynayacak gibi giyinirsen top oynarsın. Dansa gidecek gibi giyinir isen dans edersin". İş hayatında da aynı kural işler. İşe uygun giyinirseniz, iş yaparsınız.

Bazı yerlerde, bazı şirket veya sanayi alanlarında farklı kültür özelliklerinden kaynaklanan farklı kıyafet yönetmelik veya uygulamaları vardır. Bunda bir sorun yoktur; hatta sorun olmadığı gibi, bunlar hakkında bilgi sahibi olmanızda fayda bile vardır. Örnek olarak, Porto Riko ve Hawaii'de ceketin iş kıyafeti içerisinde yer almaması sık rastlanan bir durumdur. Tarla veya bahçe türü iş alanlarında yöneticiler kimi zaman ayaklarına iş botları ve başlarına sert başlıklar giyerek dolaşırlar. Kimya alanında faaliyet gösteren bir şirkette en üst düzey bir müdür dahi yeri geldiğinde koruyucu gözlükler ve laboratuar önlüğü kullanabilir. Bunlar kolaylıkla anlaşılacak ve hak verilecek istisnalardır.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Bizim anlattığımız ise genel tavır, duruş ve tarzınızdır. Kendinizi her an başkanlığa hazırlayın, her zaman 'başkan' görüntüsünü çalışın ve unutmayın ki iş kıyafeti bu görüntünün en önemli parçalarından biridir. Özel terzilere diktirilmiş elbiselere tonlarca para harcamanız şart değil; bir moda dergisinden fırlamış gibi durmanız da gerekmiyor. İş yaşamında nasıl giyinmeniz gerektiği konusunda bir kitap satın alın. Bunlardan istifade edin ve başarılı insanların giyim tarzlarından, uygulayabilecek olduklarınızı not edin.

XXXVIII

İnsana Yatırımda Cömert Olun

Alanında en iyi olanları bulun ve ekibinizi onlardan kurun. Çünkü cezbedeceksiniz, motive edeceksiniz, eğitecek ve ödüllendirecek olduklarınız, bu insanlar olacaktır.

Tasarruf yolu yalnızca ücretinin üstesinden gelebileceği insanları işe almak olan şirketler, sektörlerinde vasata gerilemeye mahkumdurlar... tabii eğer zaten vasat bir şirket değillerse. İşe, her biri 25.000 dolara çalışacak iki vasat insandansa, 60.000 dolar alacak olan tek bir istisnai kişi almak her zaman daha iyidir. Sadece maddi olarak değil, insanlara duygusal anlamda yatırım yaparken de cömert olun. İyi iş çıkaranlara, onlara hep güvendiğinizi, onları takdir ettiğinizi gösterin, alanlarında özgürlük, belki işlerinde bir miktar daha bağımsızlık tanıyın, onları yüreklendirin.

Kurumlarda liderler bilirler ki işlerin olmasını, yürümesini sağlayanlar insanlardır. Bu basit gerçeği asla unutmazlar. Ordu olmadan, bir general hiçbir şeydir. Eğer şirketinizdeki insanlar sizi destekler, size güvenir ve size saygı duyarlarsa sizi en tepeye kadar iteceklerdir. Ama şirketlerde bu insanlar size ancak sizin onlara verdiğiniz kadarını geri verirler. Aynalı bir yansıtıcılardır. Kendilerine güvenilirse, onlar da size güvenirler. Saygı duyulurlarsa saygı duyarlar. Birçok yöneticinin başarısızlığının ardında, diğer çalışanların onun samimiyetinden, dürüstlüğünden şüphe duymaları, görüntülerinin gerisindeki korkularını sezmeleri ve onu güvenilmez bulmaları vardır. İnsanlar liderlerinde entelektüel, fiziksel, kültürel ve hatta ahlaki bir takım kusurları bile kabul edebilirler. Ama insani yönü zayıf bir karakteri asla kabul etmeyeceklerdir.

İnsanları, üç yönlerini göz önünde bulundurarak işe alın:

Ahlak. İlk şart.

'Yapabilirim' diyebilme alışkanlığı. Çok önemli.

Zeka. Kişi eğer neleri bilmediğini biliyorsa ya da bir profesörden yüzde on kadar daha fazla çalışması gerekebileceğinin farkındaysa bu 'zeka' tanımını yeterince karşılar.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Bu ender insanı bulduğunuz an, ona fazla fazla yatırım yapmaktan çekinmeyin. Bunun kesinlikle farkında olacak ve yatırımınıza karşılık size büyük bir geri dönüşüm sağlayacaktır.

İnsanlar aptal değildir. Para kaybetmek, yanlış yapmak veya düşman kazanmak için iş yapıyor olmadıkları da ortadadır. Tüm istedikleri küçük, akıllı bir yatırımdır.

XXXIX

Çalışanlarınıza Hak Ettiklerinden Fazlasını Verin

Bir kişi, saati 5.00 dolardan çalışması gerekiyorsa, bunu kesinlikle biliyordur. Eğer ona 4.75 vermeye kalkarsanız, bu size tasarruf ettiğiniz miktarın yüz katı tutarında bir sabotaja patlar. Kendini aldatılmış hissedecektir. Fazladan bir santim gitmeyecek, fazladan bir saat çalışmayacaktır. Sizi adaletsiz ücreti için manen, hatta fiziksel olarak veya ekonomik açıdan cezalandırmak için bir yol muhakkak bulacaktır.

O kişinin ücreti 5.00 dolar olmalıysa ve bu herkesin bilebileceği bir şey ise, ona 5.75 ödeyin. Ona olan güveninizi boşa çıkarmamak için, size o 75 cent'in maliyetinin çok üzerinde bir üretim ile dönecektir.

Dar görüşlü yöneticiler bunu kavrayamazlar. Maliyetleri minimumda tuttuklarını düşünürler. Onlara göre bu insanlar o işlere sahip oldukları için mutlu bile olmalıdırlar. O insanların, maaşları kadar etmedikleri gibi bir yargıları vardır. Aslına bakarsanız, herkes için söylemek yanlış olacaksa da, herkesi tek tek inceleyecek olursanız, maaşları ölçüsünde ürettikleri şüpheli olan bireyler yok değildir ve bunlara en alt kademeden en üste kadar her yerde rastlanabilir. Ama bu durumda yapılacak olan yine bunu bir saptama olarak bırakmak değil, o insanlara yol vermektir, çünkü onların maaşı gerçek çalışanların hakkı olan paralardan ödenmektedir. Bu şekilde boşa çıkacak miktarlar, gayet güzel diğerleri arasında bölüştürülebilir.

Çalışan maliyetlerini düşürerek para arttıramazsınız. İnsanlar bir katma değer, yatırım sermayenizi yatırıma cevap vererek arttıran bir kıymettir. Onlardan para kazanırsınız; kaybetmezsiniz. Bir banka hesabınızdaki yatırımınızdan kazandığınız faizi arttırmak için -yatırım hesabınızdaki anaparaya düzenli olarak ekleyeceğiniz miktarı azaltmak anlamına gelecek şekilde- masrafları kısar mıydınız? Tabii ki yapmazdınız. Anaparanızı ve dolayısıyla yatırımınızı arttırırdınız.

Vasatın çok üzerinde, normalde yapacakları işten daha fazlasını çıkaran ve daha az sayıda insan çalıştırmak, aynı miktara ya da daha azına çalışan daha çok sayıda insandan daha iyidir.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

XL

Durun, Bakın ve Dinleyin

Başkanlar derinlemesine düşünebilen insanlardır. En büyük silahları, ağızdan bir çırpıda çıkabilecek sözler değildir. Düşünürler, tartarlar, tekrar düşünürler, gözlemlerler, araştırırlar ve dinlerler. Durup bir bakarlar. Yanlış şeyi söylemeden önce, dururlar. Anlık kararlar almadan önce, dururlar. Zehirli mektubu göndermeden önce, dururlar. Durumu biraz daha gözden geçirip biraz daha dinlerler.

Bir başkan olmak istiyorsanız, 'durup, bir bakma ve dinleme' sanat ve yeteneğini çalışmanız gerekmektedir. Dinlemek, özellikle saldırgan yapılı, enerjik ve tez canlı insanlar için çok zordur. Her an 'alıcı' durumuna geçebilmek için kendinizi eğitmelisiniz. Aynı Sir Arthur Conan Doyle'un Sherlock Holmes'unun, havlamayan köpeği duyduğu gibi, söylenmeyeni duyabilmelisiniz. Gözler, kaşlar, ifade, eller neler diyor, dinleyebilmelisiniz. Müşterileri, tedarikçileri, satıcıları, müdürleri, iş arkadaşlarını, müşteri olmayanları, rakipleri, herkesi dinleyebilmelisiniz.

Dinlemek öğrenilebilir. Çalışılabilir. Biri konuşurken, yaptığınız işi bırakın, ona bakın ve dinleyin. İyi dinleyiciler harika konuşma arkadaşları kabul edilirler. Dinleme bilgelik ve zeka ile açıklanır, onunla eş tutulur.

Dinleyin, dinleyin ve dinleyin.

XLI

Şirketinizin Vatansever Bayraktarı Olun

Eğer mevcutsa, şirketinizin hisselerinden satın alın.

Makul özelliklere sahip olduğu sürece, sadece şirketinizin ürünlerini satın alın ve ailenize ve arkadaşlarınıza da şiddetle aynı şeyi tavsiye edin.

Şirketine güvensizlik ancak kaybetmeye mahkumların bir özelliği olabilir, geleceğin başkanlarının değil.

Eğer şirketinize başkan olmak istiyorsanız, kendinizi bütünüyle şirketinize ve onun ürünlerine ya da hizmetlerine adamalısınız. Şirketinizin ideallerini bilmeli, anlamalı ve onlara inanmalısınız. Şirketinizin kültürünü kişiliğinize uyarlamalı ve onu tekrar şirketinize katmalısınız. Bunu, hatırlamak için özel bir çaba göstermeden, açıklıkla ve bir karşılık beklemeden yapabilmelisiniz.

Eğer mümkünse ürünleri kullanmalı ve çevrenize bıkıp usanmadan reklamını yapmalısınız.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Ürünlerinin yüksek kalitesini, yüksek sesle, mahcup olmadan dile getiremeyecekseniz, sabah yataktan kalkıp da o firma için işe gitmeyin. Sigara içmenin güzel bir şey olduğuna inanmıyorsanız, silah taşımıyorsanız, şampanya sevmiyorsanız, yoğurt yemeyen biriyseniz, bu ürünlerden birinin üretiminde faaliyet gösteren bir şirkette çalışmayın.

XLII

'Bilgi Boşluklarını' Bulun ve Doldurun

İş yaşamında, cümleye "sanırım..."/'inanıyoruz ki..." veya "benim fikrim şudur ki..." diye başlayan birini duyduğunuz ya da gördüğünüzde bilin ki bahsettiği konuyu ya da konu hakkında bir şeyleri bilmiyordur. Bilmediğiniz ve şirketinizin de bilmediği noktaları bulup çıkarın ve tanımlayın. Bunlar 'bilgi -veya veri- boşluklarıdır'.

Birbirlerinden başka kimseyle konuşmayan, ofisinin dışına dahi çıkmamış ama şirkette bir şekilde parlak bulunan insanların akıllı cümlelerinin sizi yanlış bilgilendirmesine izin vermeyin. Siz' gerçeklerin peşinde olun. Müşteriler ve kullanıcılarla konuşun.

Doğal olarak her şeyi bilen biri olamayacağını bilen ama gerekli bilgilere ulaşmak için çok çalışmaya hazır ve istekli insanlar, başarılı olurlar.

XLIII

Ev ödevi, Ev ödevi, Ev ödevi

İş yaşamında, birçok insan asla gerçekten çok çalışmaz. Sözde meşguliyetler ve telaşlı koşuşturmalarla yoğun biri izlenimi yaratmaya çalışırlar. Raporlar okur, toplantılara girer çıkarlar, uzun uzun hatırlatmalar yazarlar, formlar doldururlar ve zaman harcarlar. Bu 'sallanan sandalye' sendromudur -bir dolu hareket ama alınan sıfır yol.

Çalışkan olanlar da aynı zamanı sarf ederler ama onu daha yoğun ve akılcı kullanırlar. Zor işleri yaparlar. Ev ödevlerini bitirirler. Gerçekleri çıkarırlar. Bir işi bitirmek için neler yapmaları gerektiğini çalışırlar. Bir işin can alıcı detayları üzerine giderler. Ortama hakim biçimde seçenekleri değerlendirirler. Ancak hepsinden önemlisi, düşünürler. Kurcalarlar.

Sallanan sandalyeli arkadaş, sekiz bölümü, yedi saatte, on sefer okuyarak 'tarih dersi sınavına' hazırlanır. Ev ödevini seven ise, o bölümleri parçalara ayırır, içindeki bilgilerin bir sentezini oluşturur ve aynı sayıdaki bölümü aynı sürede ezberler,

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Projelerde başarılı olmak, düşünülenin aksine, çok büyük coşkular yaşatmamalıdır. Ev ödevleriniz olası başarıyı çoktan garanti etmiş ve sizi o ana hazırlamış olmalıdır.

XLIV

Asla Paniklemeyin . . . Ya da Kendinizi Kaybetmeyin

> Şartlar ne olursa olsun, serinkanlı kalmak kadar bir insana bir diğeri karşısında üstünlük sağlayan bir şey daha yoktur.
>
> - THOMAS JEFFERSON

Öfke nöbetleri, yerinde duramazlık, akıllıca durmayan ani kararlar, suçlamalar ve korkakça davranışlar, hep panik belirtileridir. İyi başkanlar paniklemezler. Bu tür krizler yaşamazlar. Kendilerini kontrolde tutarlar ve bu sayede durumun kontrolünü de ellerinde bulundurmuş olurlar.

İyi şarap üretmekten bahsediyorsak, herhalde en dikkat edilmesi gereken zaman aralıklarından biri ezme işlemlerinin yapıldığı bölümdür. Birkaç haftadan oluşan bu kısa zaman dilimi içerisinde, kullanılacak üzümler seçilir, kalite kontrolünden geçirilir, onay görür veya elenir ve nihayetinde şarap haline gelecek sularının çıkarılması için onaylananlar ezilir. Ezme süreci esnasında yapılacak hata veya verilecek yanlış kararlar, zarar görmüş bir itibar, düşürülmüş fiyatlar ve dolayısıyla azalan kârlar gibi tüm rekolteyi son derece kötü etkileyecek sonuçlar doğurabilir.

Bundan birkaç yıl önce, çok ünlü bir şarap firmasının bağlarında, ezme sürecinin tam ortasında, şirketin başkanı, müdürlerinin çaresiz bir ses tonuyla verdiği haberi aldı. Şarap eksperleri istifa etmişti. Başkan için muhtemel zararı tahmin etmek hiç de zor değildi, ama soğukkanlılığını kaybetmedi, bir süre düşündü ve sordu,

"Eksper istifa etmiş değil de, ölmüş olsaydı ne yapardınız?"

Müdürler, "bilmem kimi şarap eksperi yapardık" dediler.

Başkan cevap verdi,

"Yapın o zaman".

Bunun üzerine işbaşına getirilen yeni şarap eksperi, şirket geleneğini ve bu zorlu görevi 15 yıl boyunca sürdürdü.

İşten biri size hakkınızda hak etmediğiniz bir eleştiri getirirse, cevap vermeyin; gülüp gülemeyeceğinizi düşünüyorsanız, evet, gülmek de güzel seçeneklerden biri olabilir. Sizin tarafınızda olanlar da en az sizin kadar sinirlenmiş olacaklardır. Sizi eleştiren ise, sizin ortam üzerindeki kontrolünüzü hissedecektir. Bunun

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

dışında kalanların hissedecekleri ise sizin bu üstünlük kavgasının dışında ve daha üzerinde bir yerlerde olduğunuz olacaktır. Sinirlenmeyin. Öfkenin haklı bir tepki görülebileceği yerde bile, olan biteni izleyenler için rahatsızlık verici olan haksızlığı yapan değil, öfke ve hiddete kapılanın görüntüsüdür.

Paniğe kapılmama konusunda kendinizi eğitin. Kendinize soğukkanlılığınızı kaybetmemeniz için telkinde bulunun. Karar vermek için 10 saniyeniz varsa, bunun dokuzunu düşünmeye ayırın.

XLV

Dilinizi Yazılı ve Sözlü Olarak Yalın ve Hatasız Kullanabilmeyi Öğrenin

İletişimi öğrenmeniz lazım. İfade gücü kuvvetli biri olmanız lazım. İş hayatında, yetersiz iletişim ve hatalı anlatım yüzünden, diğer sebepler yüzünden kaybedilenin çok daha üzerinde para ve vakit kaybediliyor. Reklamlarla her yıl milyarlarca dolar har vurulup harman savruluyor. Yanlış ve gereksiz işler verilerek, çalışanların milyarlarca saati sokağa atılıyor. Okunmayacak milyarlarca sayfa yazı yazılıyor.

İş ilişkilerinde ifadeler açık, eksiksiz ve tamamıyla anlaşılır olmalıdır. Özellikle iş yaşamında, hem yazılı hem sözlü olarak, direkt konuyu hedef alan ifadeler seçin. Uzun, sıkıcı, süslü ve teknik terimlerle dolu iletişimler kesinlikle yer ve zaman kaybıdır.

Çalışanlarınız bir şeyi doğru anlamayacak olursa, doğru da yapamayacaklardır. Neler yapılacağı konusunda birbirinizi karşılıklı doğru anladığınıza emin olana kadar, ihtiyaç olduğu kadar zamanı harcamaktan çekinmeyin. İş dünyasında iletişim üzerindeki ironi, değişen bir şey olmamakla birlikte, iletişimler esnasında iletişimin eksikliği üzerine çok fazla konuşulmasıdır. İyi iletişim zor iştir. Dinleyici veya okuyucuya hassasiyet gerektirir. Bu kişi veya grubun ihtiyaçlarını, karakter yapılarını, ne kadar vakitleri olduğunu ve dikkat edilmesi gereken diğer öncelikleri, bilgiyi alış alışkanlıklarını ve eğitim. seviyelerini anlayabilmenizi gerektirir.

Sağlıklı bir iletişim için şu maddelerin rehberliğinde ilerleyin:

- Mektup ya da hatırlatmanızın gerçekten gerekli olduğundan emin olun.
- İletişim talebinizin belli bir konu ve amacı olsun.
- Mümkün olan en basit konuşma ya da yazı formunu seçin.
- Ev ödevinizi yapmış ve tüm bilgileri edinmiş olun.
- Aklınızdaki tüm maddelerin, önceden bir müsveddesini (Müsvedde, asıl taslağa geçilecek olan tüm nokta, fikir ve bilgilerin toplandığı yazılı

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

çalışmadır. Bu çalışmayı sıralamaya, düzenlemeye çalışmayın. Bu bir başlangıç enstrümanıdır.) çıkarmış olun.

- Vereceğiniz mesajın üzerinde önceden düşünün.
- Bir 'sıfır taslak' ('Sıfır taslak' ilk denemenizdir, daima tekrar yazılır ve kısaltılır.) çıkarın.
- Bir 'birinci taslak' çıkarın.
- Tüm yazdıklarınızı tek bir sayfada toplayacağınız 'final taslağı' için, yazdıklarınızı acımasız bir ayıklama işlemine tabı tutun.
- Hitap ettiğiniz grubun anlayabileceği bir dil seçin.

Kazandıran bir kural: Üç saat düşünün, bir saat yazın.

XLVI

Herkese Kendisinin Özel Olduğunu Hissettirin

İnsanlar sadece insanlar değillerdir. Hepsi ayrı birer bireydir. Anneler, babalar, futbol antrenörleri, hayır işlerinde çalışanlar, gönüllüler, öğretmenler ve daha binlercesinden oluşan bireyler. Takdir edilirlerse çok iş yapabilirler, motive edilip, yaptıkları iş karşılığında bir teşekkür alırlarsa daha da fazlasını yaparlar.

Mükemmel yöneticiler, çalışanlarına,

Soru sorulduklarını, sorgulanmadıklarını...

Az değil, fazla maaş verildiğini...

İncelendiklerini, gözetim altında tutulmadıklarını...

Personel değil, insan olduklarını...

Yapılması söyleneni değil, yapılması güzel olanı yaptıklarım...

Parçayı çalan enstrüman değil, parçanın kendisi olduklarını...

'Çalışmış bitirmişler' değil, 'çalışanlar' olduklarını... Bir maliyet değil, katkı olduklarını... Hem ihtiyaç duyulan, hem sözü dinlenen kişiler olduklarını,

hissettiren kişilerdir.

XLVII

Aferin Diyen Olun, Aferin Alan Değil

Yapacakları işler için herkese 100 puan verdiğinizi düşünün. Eğer emrinizde çalışan beş kişi varsa ve her biri 100 puan ediyorsa, siz elinde beş yüz puan bulunduran veya dağıtacak yüz, iki yüz, üç yüz değil, beş yüz puanı olan birisiniz demektir. Olay budur.

Bu bir bina inşa etmek gibidir. Yüz puan temeli atan adama, yüz puan çatıyı yapana, yüz puan elektrik işlerini bitirene. Müteahhit ise kullanılacak malzemeyi tedarik eder. İş bitmeden ona kimse puan vermez.

Alt kadrosu olan birçok müdür bunu anlamaz. Sanırlar ki ekipleri iyi işler başarınca kendileri gölgede kalacak veya ikinci plana düşecekler. Aferinden biraz da kendilerinin pay almaları gerektiğini düşünürler; özellikle de binanın o harika çatısı için örneğin. Böyle olunca da çalarlar. Emeği çalarlar. Patronlarına veya diğer üstlerine, iş arkadaşlarına, hatta o işi yapan adamın kendisine, bunun kendileri sayesinde olduğunu anlatırlar.

Aferin hırsızları güvensizdirler, dürüst olamazlar ve bu yönleriyle herkes tarafından bilinirler. Ne kadar zeki olurlarsa olsunlar sonunda hepsi yakalanıp, ortaya çıkarılır. Onu ilk fark edip ortaya çıkaranlar ise altında çalışanlar olur. Sonra da yavaş yavaş da olsa, sırayla kurumun geri kalanı.

'Aferin' veren olun, peşinde koşan değil. Bu şekilde tanınmak, diğerlerinin sizi aldığı işleri bitiren, altında çalışmaya değer ve kendisi için çalışmaya değer biri olarak tanımasını sağlayacaktır. Fark edileceklerine ve takdir göreceklerine olan güvenleriyle, ekibinizin ne kadar çok çalışacağı ise ortada olan bir gerçektir.

XLVIII

Sürpriz Ödüller Verin

Eğer biri normalde rutin sorumluluk alanlarından birine girmeyen bir iş üzerinde sıra dışı denebilecek bir iş çıkarırsa, onu ödüllendirin. Bunu yaparken, şirketinizin ödüllendirme yönetmelik ve politikalarının buna izin vermesini beklemeyin. Zaten vermeyecektir de. Tüm diğer şirket politikaları gibi, ödüllendirme de ortaya bir şeyler çıkarma şevkini köreltmek üzere tasarlanmıştır.

Ödüllendirme sisteminiz için bir kriter koymayın. Hatta bir ödüllendirme sisteminden dahi bahsetmeyin. Bu etrafta sorun yaratacak kadar çok duyulabilir. Düzenli bir ödül uygulamayın. Yılın farklı dönemlerinde farklı miktarlar deneyin.

Sizin için çalışan herkes bilecek ki, üstün bir iş çıkaracak olduklarında şimşek çakabilir. Bu yüzden şanslarını arttırmak için hepsi çok çalışacaktır.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

XLIX

Lütfen, Herkese Karşı Kibar Olun

İnsanlara karşı her zaman, en yüksek terbiye standartlarına sadık kalın. İnce olun. Seviyeyi asla düşürmeyin. Patronluk taslamayın. Bir başkasının ofisi veya arabasında sigara içmeyin. Toplantılarda veya yemeklerde de sigara içmekten kaçının. Küfür etmeyin ve küfürlü kelimelerden uzak durun. Ayaklarınızı ofis mobilyalarının üzerine koymayın. Çantanızı toplantı masasının üzerine bırakmayın. Ofisinize, başkalarının ofislerine, satıcılarınızın arabalarına ve tüm şirket mallarına kendi eşyanızmış gibi davranın.

Randevularınıza her zaman dakikası dakikasına uyun. Satıcıları veya ziyaretçilerinizi lobide bekletmeyin. İnsanları telefonlarda da bekletmeyin. Başkalarının zamanlarına karşı da duyarlı olun... sadece kendinizinkini değil, onlarınkini de harcamayın. Özellikle altınızda çalışanların vakitlerini, sırf buna hakkınız olduğunu düşünerek yok yere sokağa atmayın. Nezaket her zaman kazandırır.

Acele etmeden ve anlaşılır şekilde, kendinizi, eşinizi ve yanınızda bulunanları her zaman tanıtın. Şirketinizde sizin altınızda çalışanları veya genel manada daha aşağı mevkilerde olanları, her zaman üst makamlara tanıtın.

Her zaman 'lütfen' ve 'teşekkür ederim' deyin.

L

İnsanları İyi Hissettiren On Söz

Kendilerini ve işlerini seven ve sayan insanların, şirketlerine katkılarının yüksek olacağı muhakkaktır. Bu durumda, sizin için çalışan, sizinle çalışan veya size yakın çalışan kişilerin sizi kendilerinden önde tutacağı da bir başka gerçektir. Bu insanlara söylenecek her güzel söz onları iyi hissettirir. Ancak sözlerinizde kesinlikle samimi olmanız ana şarttır. Aşağıda sıralayacaklarımızı çalışın ve sık sık kullanmayı unutmayın:

1. "Lütfen"

2. "Teşekkür ederim" (İyi bir yöneticinin karşısına, teşekkür etmek için, günde yirmi kez bir sebep çıkar).

3. "Muhasebe Servisimizden Larry Kessler'ı hatırlıyorsunuz tabii ki, öyle değil mi" (Üst makamlara, bir çalışanı takdim ederken).

4. "Bu yaptığın, kesinlikle birinci sınıf bir işti".

5. "Gösterdiğin gayreti takdirle izliyorum".

6. "Senin hakkında sadece iyi sözler duyuyorum".

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

7. "Senin bu takımda olmandan çok memnunum".
8. "Yardımına ihtiyacım var".
9. "Bunu kesinlikle kendin kazandın ve hak ediyorsun da".
10. "Tebrik ederim".

LI

Şan Şöhret İşin Pis Kısmını Yapmadan Gelmez

Mezuniyetler, terfiler, kupalar, takdirnameler, 'Yılın Satıcısı' ödülleri, 'Başkanın Kulübü' üyelikleri, ve bunun gibi onurlar, şan ve şöhreti simgeler. Koridorun en sonundaki ofisler ve büyük paralar da yine şan ve şöhretin birer parçasıdırlar. Bunlar iş dünyası başarılarının gözle de görülebilen parçalarıdır. Ancak başarıyı getiren unsurlar bu kadar görünürde değillerdir. Sahne arkasında yatan büyük emeği ve işin daha öncesinde görülen pis kısmını birçok kişi görmez, anlamaz ve değerini de bilmez. Zaten birçoğu böyle bir safhadan da geçmemiştir.

Başarıyı getiren ve bu ödülü ile asıl olan, bu pis işlerdir. Şanın şöhretin muzaffer görüntüsünün ardında ev ödevleri, erken başlanan günler, evden uzak hafta sonu seyahatleri, kontrol üzerine kontroller, denemeler, yanılmalar, santim santim ilerleme kaydedilen sonsuz gibi görülen saatler vardır.

İşin 'pis' kısmına kimse bayılmaz. Ama bu kadar uzağında durursanız, zafer de gelmeyecektir, şan da, şöhret de.

LII

Kes, Biç, Dene

İş dünyasında, başarısız denemeler öyle büyük para kayıplarına yol açarlar ki, binin üzerinde çalışanı olan hiçbir başarılı şirket, 'yeni fikirler' riskini göze almak istemez. Tüm kurumlardaki tüm çalışanların belki yüzde doksan yedisi, değişimlerden ve yeni fikirlerden korkarlar. Ama yeni müşterileri yaratanlar yeni fikirler ve yeni ürünlerdir ve bir şirketin hayatiyetini sürekli kılan ve kimi zaman kurtuluşunu sağlayan kaynaklar da onlardır.

Yeni ürünler yaratma süreci sıkıcı, zor ve şirket politikası her ne olursa olsun hemen hemen daima karşı kutupta olmayı gerektiren bir durumdur. Amerikan şirketlerinde çalışan bir fikir işçisi olmak çok rastlanan bir durum değildir ve - belki de bu yüzden- müdür ve yönetici heyetlerinin aradığı özelliklerdendir.

İlk denemede kusursuz çalışan çok fazla şey yoktur. Büyük romanlar ve Broadway oyunları bir müsvedde sonra basılmış değillerdir. Yeni ürün geliştirme çalışmaları, yanlış yollardan ve çıkmaz sokaklardan oluşan bir labirenttir.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Fikirlerin, hayata geçirilebilir hale gelebilmeleri için kesilip biçilmeye, tadilattan geçirilmeye ve üzerlerinde oynanmaya ihtiyacı vardır.

İyi fikirlerin elinden tutun. Üzerine az bir şey harcayın, çok değil. Daha embriyo safhasında büyük paralar riske etmeyin. Yorum alın. Kavram üzerinde olabildiğince çalışın. Hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli tadilatları yapın. Hepsinden önemlisi, o imiş bu imiş hiç fark etmez, 'bir şeyler deneyin'. Konuşmalar yapmayın, toplantılar düzenlemeyin, hatırlatmalar yazmakla uğraşmayın; bir şeyler yapın! Bir reklam sloganı, bir prototip, bir proje geliştirin; numuneler çıkarın. Sonra üzerinde biraz daha oynayın, çok az tadilat daha ve bir prova daha yapın. Eğer kötü bir fikirse kendini buralara kadar dahi gelmeden belli edecektir. Hemen bırakın. Ama ya iyi bir fikirse? İşte o zaman elinizde kendi şirketinize satabileceğiniz bir şey oldu demektir. Bu durumda riski de, yatırım miktarlarındaki artışı da, yönlendirecek olan siz olacaksınızdır.

LIII

Acele İşe Şeytan Karışır

Agresif, kendinden haddinden fazla emin, daha birinin ateşi soğumadan jet hızıyla verdiği öbür kararını duyuran, tez canlı yönetici tipi olmanın, takdir edilip, çok büyük saygı getireceği, bir iş dünyası mitinden başka bir şey değildir. Kararlar, küçük dokunuşlarla değiştirilebilecek veya düzenlenebilecek gibilerse, ya da misal, fabrika içinde çıkan bir yangın gibi, olayın büyüklüğü ve ciddiyeti gereği belli bir zaman dilimine sığdırılması gereken bir karardan bahsediyorsak, bu stil iş görebilir. Ama sırf 'süratli alınmış olsun' diye alınan kararlar, risklidir.

İki tür karar vardır; dönülebilir ve dönülemez kararlar. Aradaki farkı bilmek, iyi bir yöneticinin sahip olması gereken ilk vasıflardandır. Dönülebilir kararlar, etkileri yıkıcı olmadığı için ve yanlış olmaları durumunda tekrar masaya yatırılabilecek olmaları ve buna zaman bulunabilmesi sebebiyle, değiştirilebilecek olan ve nispeten hızlı alınabilecek kararlardır. Ancak şirket dönülemez kararlarla, onları dönülemez yapan şartlar ve şekiller eşliğinde yaşamak zorundadır.

Çalıştığınız şirkette kararları dönülebilir ve dönülemez yapanlar nelerdir, bunları öğrenin. Aşağıda, dönülebilir kararlara örnek teşkil edebilecek bazı başlıklar bulabilirsiniz.

- Ofis düzenlemeleri
- Reklam dönemleri
- Fiyatlandırma
- Bir karar vermeme
- Komite görevleri

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

- Şirket politikaları
- Sigorta şirketinin seçimi
- Telefon servisleri

Şimdi göreceksiniz ise genellikle dönülemez kararlardır:

- Marka isimleri
- Kökten şirket alımları
- Üst Düzey Yönetici seçimleri
- Bina seçimleri
- Bilgisayar sistemleri

Dönülebilir kararlarınızda olsun, seri olmanız gereken anlarda olsun, hızlı olmanız gereken anlar da çıkabilir. Hızlı karar verebilmek için ise her zaman hızlı düşünmek ve hızlı çalışmak zorunda olduğunuzu unutmamalısınız.

LIV

Işığında İyi Bir Şeyler Yakaladığınız Ateşe Bütün Kömürü Boşaltın

Işığında iyi bir şeyler yakaladığınız ateşe, bulduğunuz şeyin ne kadar sıradan, eski ya da denenmiş olduğuna bakmaksızın, bütün kömürü dökün. Büyük problemi çözen başarı formülleri her zaman yok satan ürünü geliştirmeye çalışmaktan geçmez. Bir ticari teşekkülün finansal hedefi, hissedarlarına kayda değer bir getiri sağlamaktır. Bunu da müşteri ve kullanıcılarınızın ihtiyaçlarını belirleyip, buna göre üretim yaparak veya hizmet vererek ve tüm bunların yanına karlılık hesaplarını ekleyerek gerçekleştirirsiniz. Müşterileriniz çıkardığınız işi beğenirse, onu değiştirmeyin. Etiketi, içeriği, ismi, fiyatı, reklam kampanyası ve sloganını ya da onu başarılı kıldığına inandığınız her ne var ise onu, asla değiştirmeyin.

Disney şirketinin iyi yakaladığı bir şey vardır. Mickey Mouse, ilk kez bundan elli yıldan uzun bir süre önce sahne almıştır. Sonrasında, Mickey Mouse'un bir fenomen olmaya müsait çekiciliğini fark eden Disney, bir Amerikan ikonu yaratmak üzere inanılmaz bir yatırıma girişmiştir. Bugün ise Mickey Mouse, çocukları Disney World'ün kapısında karşılayan, kendi alanının kitap ve filmlerinde başrolü oynayan, oyuncaklarından gözlüklerine kadar her ürünü satılan ve Disney satış mağazalarının yıldızı olan bir kahramandır.

Procter & Gamble'm insanlara anlatmaktan asla vazgeçmediği ise, ürettiği Ivory sabunlarının içeriğinin 'yüzde 99.44'ünün katkısız doğal malzeme' olduğudur. Aslına bakarsanız P&G, bu sloganı yüz yılı aşkın bir zamandır kullanmaktadır

ve Ivory sabunları o zamandan bu yana Amerika Birleşik Devletleri'nde en çok satan sabunlardan biri olmaya devam etmektedir.

Daha başarılı olacaksınız düşüncesiyle formülü değiştirmeye kalkmayın. Aksine, ateşi körükleyin.

LV

Parlak Fikirlerin Kendilerine Önem Verin, Kaynaklarına Değil

Her zaman fikirlerin arayışında olun. Kaynaklarına ve kimlerden çıktıklarına karşı ise tamamen kayıtsız kalın. Müşterilerden fikir edinin, çocuklardan veya rakiplerinizden fikir alın, diğer iş dallarından insanları, bindiğiniz dolmuşların şoförlerini dinleyin. Bir fikri kimin bulduğunun önemi yoktur. Önemi olan, onu kimin uygulamaya koyduğudur.

Bir çok müdür bunu anlayamaz.

Yaratıcı insanlar 'uygulayanlardır. İyi bir fikri, gördükleri yerde işaretlerler. Fikrin taviz vermeksizin hayata geçirilmesi aşamasına kendi şahsiyetlerini de katarak, çıkarabilecekleri en iyi işi çıkarırlar.

Yaratıcı insanlar "Bu kimin harika fikriydi böyle?" demezler. Ama fikirleri ya da onları ortaya atanları da küçümsemezler. Bununla uğraşacak vakitleri yoktur.

Gerçek anlamda yaratıcı insanlar ne kadar verimli işlerse ya da çalışırsa çalışsın, sadece bir tane beyinleri olduğunu bilirler. Bu yüzden, başkalarının fikirlerini de dinleyerek, iyi bir şeyler yakalama ve çıkarma şanslarını arttırırlar. Yüz kişi dinlemeleri durumunda, yaratıcılık kapasitelerini yüz ile çarpmış olacakları gerçeğini iyi bilirler.

LVI

Ofis İçi Çekişmelerden Uzak Durun

Tepeye giden yolun zemininin, meslektaşları ve rakiplerinin bedenleriyle döşendiğini zanneden bir çok yönetici vardır. Bunlar kendi düzeyinde olup da rakibi olabilecek kim varsa, zamanlarının büyük kısmını onu mahcup etme veya küçük düşürme amacı güden ince hesaplar yapmakla harcarlar. Ne olduğu fazla ortada olanlar kendi hesaplarının kiralık katilleridir, daha zeki olanlar işlerini küçük bir çakıyla görmeye bakarlar. Sıklıkla dalkavuk tiplerdir. Ayaklarınızda veya boğazınızda, ama hep oralarda bir yerlerdedirler. Başarılı oldukları ortamlar ise yalnızca kayda deymeyen topluluklar ve kredibilitesi vasatın altında kurumlardır.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Ofis içi politikanın dozunu kaçırmak, klasik bir zayıf liderlik yeteneği semptomudur. Bunlar kimi zaman ödül sisteminin açık veya adil olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu insanlar da önlerini bu şekilde açma yoluna giderler. Bu arada işler de önü alınamaz şekilde karışabilir ve büyüyebilir. Rekabetin üzerine gitmek ve yeni müşteriler için savaşmak yerine bu yönetici tipleri birbirleriyle didişip, ileride işlerine yarayacak insanları içi boş iyiliklerle kendilerine borçlu bırakmaya çalışırlar ve vakit harcarlar.

Zamanınızı harcamayın. Vaktinizi ortaya bir şeyler çıkarmakla, düşündüğünüz bir şeyleri tamamlamakla değerlendirin. Neyin neresinde durduğunuzu çıkardığınız işler anlatsın. İyi çalışan kurumlarda önemli olan tek şey, o kuruma verdiklerinizdir.

Bilen en son kişi siz olun. Bir şeylerin içine çekilmeye hiçbir zaman seyirci kalmayın. Biri size "bir sen biliyorsun, ona göre" ya da "çok gizli" diye başlayarak bir şey anlatacak olursa, söze başlamasına dahi izin vermeyin. Sormayın, cevaplamayın, katılmayın. Kimse hakkında kötü bir söz söylemeyin. Dedikodu yapmayın. "Bilmiyorum" deyin. Bunun için sizi kimse suçlayamaz.

Sadece çalışın.

LVII

Çekici Görünün ve Öyle de Olun

'Biraz' kibir iyidir. Kendinize iyi bakın ve çekici bir görünümünüz olmasına dikkat edin. Çakı gibi olun. Saçlarınızı itinalı biçimde ve düzenli olarak kestirin. Frapan, rüküş ve ucuz kalite kıyafetlerden kaçının. Sağlık göstergesi bronz bir görünüm kazanın. Yüzünüz, içeriden yeni çıkmış, güneş görmemiş birininki gibi olmasın.

Hasta durmayın. Düşünürken dahi sağlıklı olun. Vitamin alın. Düzenli olarak egzersiz yapın ve yemeklerinizde öğünlere uyun. Sağlıksız streslerinizi fark edin ve kendinizi dinlendirmenin, stresinizi düşürmenin yollarını bulun. Yıllık olarak tepeden tırnağa sağlık kontrolünüzü yaptırın.

Işıltılı bir gülüşünüz olsun. Dişlerinizi fırçalayın ve temiz bir nefes sahibi olun. Dişlerinizi yaptırın, hatta gerekiyorsa tel de taktırmaktan çekinmeyin. Saçınızı, ellerinizi ve tırnaklarınızı temiz tutun. Kepek sorununuz kesinlikle olmasın ve ağır ya da gereğinden fazla kullanılmış parfümlerden kaçının.

Ayakkabılarınızı düzenli olarak boyayın veya boyatın. Hoşunuza gidiyorsa yakanıza taze bir çiçek koyun. Adımlarınızdan gelen seslere bir ahenk katın.

Dik durun. Ve kesinlikle gülümseyin.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

LVIII

İyi Patronun İzinden Gidin, Felsefesini Araştırın ve Zihninizde Yaşatın

Birçok insan, akıllarında yer eden öğretmenlerini yuva sınıfındakilerden başlayarak mezun oldukları okulun son sınıfındakilere kadar bir kerede sayarlar. Aynı şey antrenörleriniz ya da akıl hocalarınız için de geçerlidir. Bu iş dünyası için de söylenebilir. Çünkü 'büyük' patronlara çok sık rastlanmaz. Birçok sıradan ve sadece 'iyiydi' denebilecek insan vardır, düşünürseniz biraz da 'facia' denebilecek sima hatırlayabilirsiniz. Ama 'büyük' patron gerçekten ender rastlanan bir karakterdir.

Onlar vaaz vermeden öğretirler. Seviyeli biçimde takdir ederler. 'Büyük' patronlar sizinle tartışırlar ve adil hedefler koyarlar. Dürüsttürler. Emirlerindeki grupları, yargılayıp, yasaklar koymadan, bireylerini topluluk içinde eleştirmeden, bürokrasi içinde yoğurmadan yetiştirirler. Bazıları fazla nev'i şahsına münhasır, fazla anlık istekleri olan, hatta bazen biraz kendine yontma eğiliminde olabilir. Ama her zaman deneyimli, çalışkan, açık görüşlü ve zekidirler.

Kariyerinizde bu insanlarla erken karşılaşmaya bakın. Altında çalıştığınız insanlar onlar olsun. Onları yakından izleyin. Eleştiri ve sorunları ele alış şekillerini gözlemleyin. İnsan çalıştırma prensiplerini görün. İşlerinin üstesinden nasıl geldiklerine dikkat edin.

Onların yolunu öğrenin.

LIX

Bütçeyi Aşmayın

İşinizi vaktinde ve bütçe dahilinde bitirin. Üst düzey yöneticiler, sadece işini beklendiği ve arzu edildiği şekilde bitirenleri terfi ettirirler. Bütçeyi aşmak ise kesinlikle beklenen ve arzu edilen bir durum olmadığı gibi, sorun yaratır. İş üzerindeki baskılardan en önemlisi, her zaman için, masrafları düşürmeye çalışma sıkıntısıdır. Bütçenin aşılması, bu baskıyı iyice yoğun hale getirmekten başka bir şey değildir.

Şirketlerde en küçük işlerin tablolarında dahi, belli bir bütçeye sadık kalma zorunluluğu vardır. Müdürün üzerine düşen görev, hedefleri açık ve net şekilde biliyor olmak, onlara ulaşmak için gerekli planları yapmak ve işi sonlandırma aşamasında fiyatlandırmayı dikkatlice çıkarmaktır.

Kısıtlı bütçeler, yaratıcılığı, zekayı ve buluşlar yapabilme yeteneğini ön plana çıkarır. Bu becerileri ortaya koyabilmek adına, dar bütçeyi bir fırsat olarak görün. İşleri halletme yolunda, yeni ve daha az masraflı yöntemler geliştirin. Şirketiniz bu sayede bile ilerleme kaydedecektir. Takdir edileceksinizdir.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

LX

Rakiplerinizi Asla Küçümsemeyin

Karşınızdakiler bazen rakipleriniz, bazen rakip olabilecek diğer müdürler veya bazen de satın alma komiteleri olabilirler. Görüntü itibariyle de her zaman için çeşitlilik göstereceklerdir; karşınıza kadın, erkek, şişman, zayıf, genç, yaşlı, salağın teki veya karizma sahibi ciddi bir karakter olarak çıkabilirler. Bazen dili son derece güzel kullanan, bazen dili bile dönmeyen, bazen her şeyi karman çorman anlatan, bazen de ahengi saygı uyandıran birileridirler. Görünüşe veya anlatıldıkları şekle asla aldanmayın. Kendinize olan güveninizin artma sebebi bununla bağlantılı olmasın. Buna güvenerek hiçbir yargıya varmayın.

Bir rakibin zekasını, dayanıklılığını veya yeteneklerini asla küçümsemeyin. İyilik veya kötülük edebilme güçlerini, yalan, dolan, üçkağıt ve her türlü hile ile verebilecekleri zararları asla küçümsemeyin.

Bu hataya düşecek olursanız, beklenmedik bir darbe ile oturduğunuz yerde kalabilirsiniz. Ama bunu yapmak yerine, rakiplerinizi olduklarından da iyi kabul edip önlemlerinizi buna göre alırsanız hoş sürprizlerle karşılaşacaksınızdır.

LXI

Kimsenin İyi Olmasını Çekemeyenler Vardır; Pimlerini Tek Hamlede Çekin

İnsanın kariyerindeki en büyük engel ve tehlikelerden biri 'iyi' olana çelme takabilmek için yaşayanlardır. Bu tipler genel olarak şirket içi çekişmelerin artık işe geliş gidiş amacı olduğu yerlerde barınırlar. Ama bu başka yerlerde bulunamayacakları manasına gelmez. Bu kişi patronunuz dahi olabilir. Bunlar her zaman dalavereci, hırslı ve ihanet etmeye son derece yatkın tiplerdir. Hedefleri, gelecek vaat eden kişilerdir. Olası tüm rakiplerin peşindedirler ama ağlarına düşen kurbanlar genellikle üst makamları hedefleyen, çalışıp çabalamaktan etrafında olup bitenleri fark edemeyen, zavallı alt düzey şef ya da müdürlerdir. Çünkü amaçları uğruna diğerlerinden daha fazla risk almaya eğilimlilerdir ve daha fazla hata yaparlar.

Bu leş kargaları, Mark Twain'in, yalancılık ve iftira konusundaki muhteşem gözlemlerine de yer verdiği bir denemeler kitabında söylediği bir sözü, farkında bile olmadan karakterlerinin bir parçası haline getirip anayasaları yapmışlardır. 'Gençliğe Nasihatler' adlı bu yapıtta şöyle der Twain; "gerçek, ne saklanması ne de yok edilmesi o kadar zor bir şey değildir, ama iyi uydurulmuş bir yalan ölümsüzdür".

İyi bir gözlemci için, bu tipler gayet ortada ve kim oldukları, ne oldukları belli kişilerdir. Ayrım yapmaksızın herkese saldırabilirler ve saldıracaklardır da. Bu özellikleri onların yumuşak karınlarıdır.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Bir meslektaşınızla konuşurken konu bu kişiye gelecek olursa, ki gelecektir de, herkes tarafından bilinen bir hedefseniz sadece şunu söyleyin: "Bay X'i bilirsiniz, onun için isimlerin, kişilerin pek bir önemi yoktur."

Konuştuğunuz arkadaşınız, Bay X'in tarzını bilen biri olarak, kendisinin de bir hedef olduğunu veya olacağını düşünecektir. Bu, buna göre önlemler almasını ve peşinden de bir yerde Bay X'i düşman ilan etmesini getirecektir. Ava giden avlanmak üzeredir.

LXII

'Yapmamalıydım Kulübü' Üyesi Olun

'Yapmalıydım Kulübü' üyeleri her zaman "şöyle yapmalıydım", "şunu yapmalıydım", "öyle yapsaydım" "böyle etseydim" der dururlar. 'Yapmalıydım Kulübü', harekete geçme özürlü, riskten ölesiye korkan üyelerle doludur. Hiçbir şeyin üzerine gitmezler. Kaybetmekten öyle korkarlar ki, kazanmak üzerine plan yapmaya sıra bile gelmez.

'Yapmalıydım Kulübü' sıkıcıdır. Üyeler hiçbir zaman yara almaz. Üzerlerinde bir sıyrık dahi yoktur. Son saniyede atıp sokamadıkları bir şutları yoktur. Hiç uyarı almamış, dikkatleri üzerlerine hiç çekmemişlerdir. Bu kulüpte bir Chris Evert Lloyd, bir Larry B ir d yoktur.

Olunması gereken yer 'Yapmamalıydım Kulübü'dür. Bu, kazananların buluştuğu dairedir. Kendinizi kınayıp "bazen kendime inanamıyorum, bunu kesinlikle yapmamalıydım" dediğiniz her anın karşılığında, sonuçları öyle yapmış olmanızın ne kadar iyi olduğunu gösteren on ayrı olay yaşayacaksınızdır. Ne kadarına cesaret ederseniz o kadar kazanırsınız.

LXIII

Fikir Kusursuz Olmak Zorunda Değildir, Ama Hayata Geçirilişi Hatasız Olmalıdır

Mükemmel yeni ürününüzü piyasaya sürmek için o mükemmel zamanı ve sürüm için gerekli olduğuna inandığınız o mükemmel şartları bekleyecek olursanız, bilin ki startı asla veremeyeceksinizdir. En büyük firmalar ve en başarılı ürünler dahi başlangıçlarından bu yana ilerleme ve gelişim göstererek gelmişlerdir. Eğer ürün mevcut olan tüm benzerlerinden iyiyse ve ihtiyaçlara o an piyasada bulunan diğer ürünlerin verdiğinden daha iyi cevap veriyorsa, daha fazla beklemenin anlamı yoktur. Daha iyi olan bir şeyi, biraz daha iyi olması için geliştirmek üzere bekletmek, kazandırmayacağı gibi, kaybettirebilir bile. 'Kusursuz'un, 'daha iyi'nin düşmanı olmasına izin vermeyin.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Elinizdeki ürünün geliştirilmesi ve piyasaya takdimini en küçük detaya dahi azami dikkat ve özen göstererek gerçekleştirin. Hiçbir eksiğiniz olmasın. Piyasaya arz zamanı iyi düşünülmüş olsun. Fiyat politikanızın, reklam kampanyalarınızın ve tüm diğer detayların üzerinde düşünülmüş olduğundan emin olun. Oturtmaya çalıştığınız şey, yeni bir üründen, yeni bir üretim şekline, bir emlak komisyonculuğu modelinden en alakasız bir başka yeniliğe kadar, her ne olursa olsun, onun başarılı olmasına ya da fiyaskoyla sonuçlanmasına karar verecek olan, sunum dönemi öncesi yapılacak olan son rötuşlar sonrası eksiksiz bir iş çıkarmaktır.

LXIV

Hatalarınızı Özenle ve Çekinmeden Çıkarıp Not Edin

Hatalar kilometre taşlarıdır. Yeni ve daha önce denenmemiş alanlara getirilmiş hareketlere işaret ederler. Bir yerde, öğrenmek için tasarlanmış aparatlardır. Fikir defterinizin bir bölümünde (bakınız bölüm IX) bunlar için ayrı bir kayıt tutun. Tam olarak neyi yanlış yaptığınızı, yanlış hamleyi nerede yaptığınızı, böyle çuvallamanıza neyin sebep olduğunu açık açık yazın. Yanlış şeyi söylemeniz için sizi dürten neydi? Fazla mı öfkeliydiniz? Olgun davranamayacak bir ruh halindeydiniz belki de. Dedikoduya girmiş ya da böbürlenmeye mi başlamıştınız yoksa? Ev ödevinde bir adımı kaçırmış, küçük görünen bir detayı göz ardı etmiş veya kısaca tembellik edesiniz gelmiş olabilir mi peki? Kendi kendinizin savcısı olun.

Hatanızın ana sebebi her ne ise, onu muhakkak not edin. Bu hatayı büyük olasılıkla bir daha tekrarlamayacaksınızdır. Bundan çıkardığınız dersleri, aynı şey başınıza tekrar gelecek olduğunda aynı durumda bu kez nasıl davranacağınızı yazın.

Hataları kabullenmek, kişinin kendini güvende hissettiği ve rahat olduğunun bir göstergesidir.Yeni şeyler deneme ve sonu belirsiz bile olsa bir şeylere girişip, bir şeylerini riske atabilme konusunda hala istekli olduğunu gösterir. Hatalar, boş oturmayan, bir şeyler yapan, aktif insanın eserleridir.

Yazılı olarak not edilmiş hatalar ise, sıklıkla çok başarılı bir insanın koleksiyonudur.

LXV

Bugünü Yaşayın; Yarını Planlayın; Dünü Unutun

Dünü geri getiremezsiniz. O yüzden hiç denemeyin. O günlerdeki bir olayı hatırlayıp da, ne yerinin, ne de sevinin. Bugüne bakın. 'Bugün' çok önemlidir. Ne şekle girmesini, ne getirmesini istiyorsanız, odur.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Yarını ise, planlayın. Güzel bir gün sizi beklemektedir.

LXVI

Eğlence Yaratın; Gülün

İş dünyası, eğlenip gülemeyecek kadar zorludur. Bu durumda güzel olan, işinizin kendiliğinden eğlenceli bir iş olmasıdır. Bu da değilse, o zaman ya işinizi değiştirmeniz, ya da ona biraz eğlence katmanın yollarını araştırıp bulmanız gerekir.

Eğer insanlar için işlerini bolca eğlenceli bir hale getirirseniz, daha çok çalışacaklar, daha yaratıcı olacaklar ve hayatları ve kariyerlerinden daha memnun bireyler haline geleceklerdir. Sürekli biçimde ölüm kalım savaşı ortasında, baskı ve kasvet altında bir çalışma ortamı, stresli ve verimsizdir.

Espri anlayışı kuvvetli ve çalışma arkadaşlarının dolu zihinlerini hafifletmeyi bilen bir müdür, her zaman motive ve mutlu bir takımla çalışacaktır.

İnce bir espri anlayışı, zeka göstergesidir. Şirket başkanlarında aranan ve arzu edilen bir özelliktir.

LXVII

Ailenize En İyi Müşterinize Davranır Gibi Davranın

iş hayatınız ve kariyerinizin tüm vakit ve enerjinizi tekeline almasına izin vermek öyle kolaydır ki. Ne kadar hareket meraklısı olursanız, yapılacak o kadar çok iş çıkar. Ancak bunu yaparken eşinizi ve çocuklarınızı ikinci plana itmek büyük hatadır.

Ailenizin desteğine ihtiyacınız vardır. Bu kariyerinizde size yardımcı olacak bir güçtür. Bazen, miktarı değişebilecek fedakarlıklar yapması gerekebileceğini bilen ve anlayan, eğlenceli, zeki ve anlayışlı bir eşe ihtiyacınız vardır. Aileniz, neresinden baksanız gelecekle ilgili her planınızda yer alması gereken bir müttefikinizdir.

Ailenizi ajandanıza yerleştirin. Mümkün olduğunca çok maç programı yapın. Seyahat programları çıkarın. O akşam çocukları hayvanat bahçesine götürüyorsanız, işten erken çıkın. Aile programlarınızı devamlı 'yapılacaklar' listenize alın. Onlara devamlı öncelik tanıyın. Ailenizle geçireceğiniz iyi bir zaman, size bin katı moral ve işgücü olarak dönecektir.

Eşiniz ya da çocuklarınız size bir şey söyleyecek olduğunda, elinizdeki gazete veya kitabı bırakın, televizyon seyrediyorsanız sesini kısın ve onlara dönerek, konuştukları süre boyunca gözlerine bakarak onları dinleyin. Böylece hem

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

onlarla aranızdaki ilişki ve bağı güçlendirecek, hem de aynı zamanda dinleme becerinizi geliştirme adına da çalışma yapmış olacaksınızdır. Bunun gerçekten çok kibar bir davranış olacak olması da işin bir başka yönüdür.

Ailenize, işinize ya da o önemli ve büyük müşteriye baktığınız saygı ve sevgi çerçevesinden bakın.

LXVIII

Hedef Olmazsa Başarı da Gelmez

Hokey veya futbolda, kazanabilmek için gole ihtiyacınız vardır. Gol, başarılı bir denemeden alınan sonuçtur ve bu sebeple amaçtır, hedeftir. Buradan anlaşılan, hedef olmadığında galibiyet de gelmez, zafer de. İşte de aynı kural; hedef yoksa zafer de yok. Hayatta aynı kural; hedef yoksa, zafer de yok.

Kendinize hedefler koymalısınız. Zamanı kullanma üzerine yazılan kitaplar, hedefler belirlemenin, zamanın dizginlerini ele almanın ilk adımı olduğuna işaret ederler. Hedefler, planlarınızı şekillendirir, enerjinizi yönlendirir ve rezervlerinizi birleştirmenizi sağlar.

Hedeflerinizi, fikir defterinize (bakınız bölüm IX) yazmalısınız. En az iki grup hedef listeniz olmalı. Biri kariyerinizle, diğeri ise iş dışı yaşamınızla ilgili olarak. Her iki liste de kendi içlerinde yirmi beş yıllık, on yıllık, beş yıllık ve yıllık alt listelere ayrılmalı. Yıllık hedefleriniz on iki adet aylık, aylık hedefler de kendi içlerinde haftalık hedeflere.

Yıllık, aylık, haftalık ve günlük 'yapılacaklar' listeleriniz de olsun. 'Yapılacaklar' listenize, hedeflerinize ulaşmak için yapmanız gerekenleri yazın. Günlük 'yapılacaklar' listenize, sizi uzun vadeli hedeflerinize yaklaştıracak ön işlerden oluşan hareketler ekleyin. Bu sizi hedeflerinize odaklanmış tutacaktır.

Hedefleriniz olmazsa kafanızdakilere ulaşamazsınız.

Hedefler hedefleri getirecektir.

LXIX

Çalışanlarınızın Eşlerini Her Zaman Hatırlayın

İş hayatında, kariyer insanlara çok fazla bağlıdır. Başarılı olmanız, takımınızdaki insanların destek ve çalışmalarınıza katkılarına bağlıdır. Omuzlarındaki yükleri ne kadar hafifletirseniz, o yükü o kadar uzun süre taşırlar. Bir eş yardımcı da olabilir, eşinin burnundan da getirebilir. Anlayışlı olup destek de verebilir, sızlanıp şikayet de edebilir. Çalışma arkadaşınız için fazla mesai ve iş yolculuklarını kolaylaştırabilir. Ya da aynı eş bütün emeklerin

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

heba olmasına sebep olabilir. Eşler, şirket için önemli bir potansiyel müttefik ya da maazallah, ölümcül bir düşmandır.

Tüm bunlar gayet ortada bir gerçektir ama nedense eşlerin işler üzerindeki etkileri şirketler tarafından devamlı ihmal ve bazen göz ardı edilir ve hatta çoğu zaman unutulur.

Çalışanlarınızın ailelerini unutmayın. Bir fırsatını bulduğunuz an, onlara destekleri için bizzat teşekkür edin. İş arkadaşınız sizi yemeğe çıkarmak istiyor veya kendini buna mecbur görüyorsa, onun eşini de davet edin veya onun da bir şekilde çağırılmasını sağlayın.

İyi becerilmiş bir iş için, çalışanlarınıza ara sıra 'iki kişilik bir hafta sonu' sürprizleri hazırlayın.

Eşleri devamlı aklınızın bir köşesinde bulundurun. Herkes, olacağından biraz daha mutlu olacaktır.

LXX

İşe Satıcının Gözüyle Bakın

İş hayatındaki en eski klişe sözlerden biri "biri bir şey satana kadar hiçbir şey olmaz" der. Gerçekten de, bir şey satılana kadar -ya da bir şey satılmadığı sürece-muhasebeciler için hesaplayacak bir şey çıkmayacak, üreticilerin bir şey üretmeleri gerekmeyecek ve ortada yöneticilerin yönetecekleri bir şey olmayacaktır. Kendini satan ya da kendi kendini sattıran ürün çok azdır. Çoğunluğunun satılmaya ihtiyacı vardır. Birileri siparişi almalı, ürünü raflara dizmeli ve müşteriye cebindeki parayı harcatmalıdır. Çarkı döndüren anahtar satıştır.

Şirketteki işleviniz ne olursa olsun, şirketiniz ne tür bir şirket olursa olsun, ürünün veya verilen hizmetin ne olduğuna bakmaksızın, işe satıcının gözüyle bakmalısınız. Çünkü müşteri ile bire bir temas halinde bulunan satıcıdır. Şikayetleri o dinler. Terslenen odur.

Zamanınızın bir kısmını piyasada geçirin. Eğer imkanınız varsa, şartlarınız ve durumunuz uygunsa, arada satış yapın. Satış elemanlarıyla birlikte yolculuk edin. Müşterilerle telefon görüşmeleri yapın. Satış toplantılarına katılın. Çalışma dönemleri organize edin. Dışarıda neler olup bittiğini öğrenin.

Bunlar size satış gücü ve yeteneği ile ilgili özellikler ve gideceğiniz her şirkette ayrıcalıklı bir konum getirecektir. Size, şirketler içinde her zaman en güçlü gruplardan olan Satış Departmanı içinde haklı bir şöhret kazandıracaktır. Satış görevlilerini nelerin motive ettiğini, nelerin morallerini sıfıra düşürdüğünü görecek ve öğreneceksinizdir. Müşteriler hakkında bilgi edineceksinizdir -ki bu bilgi büyük bir gücün kaynağıdır.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

Gizli yolları çalışın. Çalışın ki onlar da sizin için çalışsın.

LXXI

Sıkı Bir Satıcı Olun

Zehir gibi satış yapmayı öğrenmeniz lazım. Bunun yolu ise sadece ikna etmekten geçer. Departmanınızdaki kadroya cumartesi günü mesaiye gelmeleri gerektiğini söylemek olsun, son şeklini verdiğiniz bir işi patronunuzun onayına sunmak olsun, üzerinde herkesin gözünün olduğu bir işe talip olmak olsun, ikna gücü gün içinde sayısız kez ihtiyacınız olan bir yetenektir. Bunlarda kullanacağınız ikna kabiliyeti ile de sonuçta kendinizi veya yaptığınız işi satacaksınızdır, ki bu da ikna ve satış arasındaki sıkı bağı gösterir. Satış üzerine milyon tane kitap vardır. Birkaçını olsun okuyun. Sıkı ve 'gittiği zaman siparişi almadan dönmez' türü bir satıcı olun.

Satan bir satıcı olmak için, firma içinde fırtınalar estiren, oradan oraya koşturan veya akıllı kelimeleri iyi kullanan biri olmanız şart değildir. Yalnız, şu belirteceklerimi uygulamanız gerekebilir:

- 'Müşterinizin' ihtiyaçlarını iyi belirleyin.
- 'Ürününüz', 'müşterinizin' ihtiyaçlarını belirlemekte nereye kadar başarılı olacak, tartın.
- Sarsılmaz bir kararlılık ve hatta inatla, görüşünüz ve isteğinizin arkasında kalmaktan vazgeçmeyin.
- 'Satış' için o fazladan bir konuşmayı yapın.
- Başka alternatif yokmuşçasına, 'sipariş' isteyin.
- O 'siparişi' almak için, ne kadarı yeterli gelecekse o kadar ziyaret ve aramaya hazırlıklı olun.

İnatçı ve kararlı satıcılar bilirler ki istatistikler onların yanındadır. Bilirler ki tüm satışı sonlandırma konuşmalarının yüzde yirmi beşinde, son cümle siparişin ne kadar olacağı ile ilgilidir. Ayrıca bilirler ki o satışı sonlandırma konuşmalarının yüzde yetmiş beşi, en az dördüncü ve hatta bazen bir sonraki görüşmede yapılır. Yine bilirler ki satıcıların yüzde doksanı görüşür gider; müşteriye başka alternatif bırakmayacak şekilde 'şimdi gelelim siparişinize' demeyi atlarlar. Bilirler ki bütün satış görüşmelerinin yüzde doksan beşi sohbet ve eğlence formundadır, satış değil. İşte bu sebeplerden dolayı da bilirler ki inatçı ve kararlı satıcı için, bir şey satmak zor iş değildir. Bilirler ki başarının formülü daha fazla arama veya görüşme yapmak ve işi sipariş alma aşamasına ya da - 'müşteriyi' sipariş alma konusuna getirmekten ibarettir.

İnatçılık, kararlılık, tarz. Sıkı satıcı bunlara sahiptir.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

LXXII

İmparatorluk Kurmaya Çalışmayın

Birçok müdür, şirket içindeki en büyük bütçeye, ya da kendisine bağlı en çok çalışana sahip olan makam olmayı, tepeye ulaşmayı garanti eden özellikler sanmak gibi bir yanılgı içindedir. Oysa aslına bakacak olursanız şirket tarafından en fazla ihtiyaç duyulan müdür, işini her zaman daha azıyla (daha az para ve daha az çalışan) halledendir.

Asla, bütçenizin elverdiğinden daha fazlasını yapmanızın bekleniyor olmasından yakınmayın. Sürekli olarak yeni birilerini işe alma ihtiyacı duyan ve kadrosu durmadan genişleyen müdür olmayın. Kaynak eksikliğini mazeret olarak kullanmayın.

İmparatorluğu unutun. Terfi, yetki ve güç, üretenlere sunulur, ortalığı başkasının parası ve başkalarının işgücüyle organize etmeye çalışanlara değil.

LXXIII

Ürün Odaklı Olun, Kırtasiye Değil

Modern şirketler korkunç bir ikilem içerisindedir. Bir yandan, işlemleri para tasarrufu sağlayacak şekilde düzenlemek ve bürokratik askıntılardan (Bürokratik askıntılarla kastedilen, kurumlardaki kurallar, işe yaramaz formlar, ara makamlara verilen raporlar, sırf adet diye yapılan işler gibi, sayıları artan gereksiz büro işleridir.) kurtulmak istemektedirler. Süper fikirlere ve sağlamcı risk uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Yerinde girişimler ve müteşebbis anlayışlarla ayakta dururlar. Piyasaya karşı para, zaman, işgücü ve hammadde gibi her biri bir diğerinden kıymetli kaynaklarını seferber etmek zorundadırlar. Ama bunca işlerinin arasında, aynı şirketler bir yandan da tertip, düzen, dosya, klasör bataklığına doğru yol alırlar.

Kurumlar, bünyelerindeki girişimci ruhlu çalışanlardan korkarlar. Yeni soluk getirecek, yeni iş sahaları keşfedecek, onları uyanmaya zorlayacak şahsiyetleri taşıyamazlar. Birçok müdür, şirketlerindeki fikir adamlarının gayrı resmi, kural tanımaz, düzen dinlemez, prosedür düşmanı havasını kaldıramaz. Şirketlerin istediği, aylık raporlar, detaylı maliyet hesapları, ille formlar üzerine dökülmüş personel performans listeleri, telefon kayıtları, yılın ilk bölümü raporları, bilmem kaçıncı bölümü raporları, yıl sonu raporları, yüz sayfalık yıllık iş planları, ihtimal hesapları ve enerji ve vakti sokağa atan ve hiçbiri yazarkasayı çalıştırmayan, bunlar gibi daha yüzlerce dökümdür.

Bu selüloz bataklığına saplanmayın. Şirketinizin kağıttan kelepçelerini kabul etmeyin. Aylık raporlar aptalcadır. Uzun, sıkıcı, verileri -rapor, bir sonraki ayın yarısında çıktığı için- kullanılamayacak kadar geç ve içeriği antik çağlar tarihinin, süslenip, yaratıcı şekilde kaleme alınmış hallerinden başka bir şey olmayan gereksiz dökümlerdir. Bir tanesiyle dahi uğraşmayın. Eğer çok ısrar

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

ederlerse, yazma işini kadronuz arasında bölüştürün ya da her dönem birisi yazacak şekilde sıraya koyun. Kim ne istiyorsa onu yazsın. Ama kolaylık sağlar düşüncesiyle kimsenin kimseninkilerden kopya çekmesine de izin vermeyin. Neden mi? Kopya çekmek için uğraşacakları zaman bile bir vakit kaybıdır ve bu iş buna bile değmez de ondan. Onun yerine, kim ne isterse onu yazıp bir an önce işine dönsün. Sonra onları okuyup değerlendirecek kişi de siz olmayın.

Ayrıca, zaten herkesin katıldığı ve dolayısıyla her detayını bildiği toplantılar sonrası, toplantı notları çıkarıp onları yeni bir şeylermiş gibi dağıtmakla ya da seyahat sonrası raporları düzenlemekle (vardır böyle işgüzarlar) ya da şirketinizin gelişimine direkt olarak etkisi olmayan hiçbir şeyle uğraşmayın.

LXXIV

Öğretmek, Hem Liderlik Etmek Hem de Bir Yandan Öğrenmektir

Şirketinizde, önünüze çıkacak hiçbir eğitim verme fırsatını kaçırmayın. İçerideki göreviniz ya da mesleğiniz her ne olursa olsun, diğerlerine sizin veya ekibinizin ne iş yaptığını, bu işi neden yaptığınızı, nasıl yaptığınızı anlatıp, göstererek, veya sizin sorumluluk alanınıza giren herhangi bir uygulamayı öğreterek, şirketinizin gelişimine katkıda bulanabilirsiniz. Eğer finans veya insan kaynakları bölümünde iseniz yeni gelen satış elemanına finans veya insan kaynakları hakkında anlatın. Eğer reklamlardan veya pazar araştırmalarından sorumluysanız, üretimdekilere televizyon reklamlarında son zamanlarda 'in' ve 'out' olan eğilimler hakkında veya müşteri anketleri hazırlamanın incelikleri konusunda ders verin.

Öğretmek durumundaysanız, bir sunum hazırlayacaksınızdır. Hazırlığınız da, ev ödevi, düzen, sentez ve çalışma gerektirecektir. Bu gerekli çalışmalar ve içine gireceğiniz sıkı program da, bildiklerinize yeni birçok şey eklemenizi ve bilgilerinizi geliştirmenizi sağlayacaktır.

İyi bir hazırlık ve tekrar, devamında iyi bir sunum getirir. İyi bir sunum ise, konunuzun bir uzmanı olduğunuzu gösterecek olması açısından, size şirket çapında bir tanımdık ve itibar kazandıracaktır. Bu, şirketinizde başka alanlarda çalışan insanlarla tanışmak ve bir şekilde iletişime girmek için de bulunmaz bir fırsattır. Etrafınızda, çarptığı insanı sizden haberdar edecek kuvvetli etki daireleri yaratırsınız.

Öğretmek, sorumluluğunuzun şirket için neden bu derece önemli olduğunu ifade etme yeteneğinizi de arttıracaktır. Dinleyicilerinizde de bu sayede, sizin şirket için çok kilit bir noktada bulunduğunuza dair bir inanç oluşacaktır.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM

LXXV

Fikir Katilleri Cesaretinizi Kırmasın

Şirketler fikir katilleriyle doludur. Fikir katilleri her türlü karakter, unvan, tip ve bedene bürünebilirler. Fikir katilleri, "bu daha önce de denenmişti", "üst yönetim bunu pek tutmayacaktır", "buna paramız yetmez" ve bunun gibi anti-risk ifadelerinin yüzlercesi ile karşımıza çıkarlar. En bol rastlanan girişim düşmanı karşılık ise o dayanılmaz "işe yaramayacaktır" lafıdır. Bunun, insanı çıldırtan ayrı bir tarafının olma sebebi, genellikle şirketteki çok daha deneyimli isimlerden ve hatta üstlerden gelen bir karşılık olmasıdır.

Böyle bir durumda yapılacak hiçbir şey olmadığını henüz bilmeyen gençler çaresizce çırpınırlar. 'Bir şey yapmadan otur'lar ise, dediklerinin çıkması ve fikrin işe yaramaması için, ellerinden geleni yaparlar. Onlar adına, statükoyu besleyecek, mevcut düzeni koruyacak ve yeni fikirlerle çıkıp, yükselerek, yerlerini tehdit edecek olanlara karşı koltuklarını garanti altına alacak davranış şekli de zaten budur.

1970'li yıllarda yaşanan petrol ambargoları ve bunun doğal bir sonucu olarak devamında gelen, otomobillerde yakıt sarfiyatını düşürme çalışmaları esnasında, büyük otomobil üreticilerinden biri çözüm olarak üst düzey mühendislerine arabaların ağırlıklarını düşürmeleri konusunda kesin bir talimat verdi. Adeta prangalarla bağlı oldukları küflenmiş düşünce tarzları yüzünden mühendislerin verdiği cevap ise, daha hafif arabalar üretmenin mümkün olmadığı, olsa bile bunun çok pahalıya mal olacağı ve güvenlik problemlerinin baş gösterebileceği yönünde oldu.

Bu çözüm üzerinde direten otomobil firması bunun üzerine işe bir çok genç ve tecrübesiz mühendis aldı. Yeni mühendislerin yaptığı ilk iş ise, hafif veya pahalı malzemeler arayışına girmek yerine, ilk önce onlarca ve hatta bazen yüzlerce kilo tutan gereksiz bir dolu ağırlığı arabadan çıkarıp atmak oldu; ki bu bile o an için yeterli gelmişti. İşe neden buradan başladıklarına gelince... Henüz daha komplike bir yol bilecek kadar deneyimli değildiler.

Vazgeçmeyin. Oluruna bırakmayın. İşi yaratanlar, kuranlar, hep fikir insanlarıdır. Yukarıya ulaşanlar onlardır. Fikir katillerinin, sivri uçlarınızı sizi vasata indirgeyecek biçimde törpülemesine izin vermeyin. Basit düşünün. Keyif duyarak sonuçlandırın. Şirketteki ataletle savaşın. Küçük bir başarı bile, katkıda bulunan, destek veren, şirketin her yanından taraftarlarınızın mutluluğuna ve takdirine vesile olacaktır.

Fikir katillerini olumlu bir güç, bir piston olarak görün. Olumsuzluklarını, daha fazla ev ödevi yapmak için güzel bir sebep olarak kabul edin. Fikrinizin işe yaraması ve başarılı olması için, gerekli şeyler üzerinde daha çok çalışın.

© WWW.MAXIMUMBILGI.COM