DALE CARNEGIE

# DİJİTAL ÇAĞDA DOST KAZANMA VE İNSANLARI ETKİLEMENİN YOLLARI




Pupa Yayınları



Dale Carnegie

# DİJİTAL ÇAĞDA DOST KAZANMA VE İNSANLARI ETKİLEMENİN YOLLARI

*How to Win Friends & Influence People in the Digital Age,* Dale Carnegie
© 2011, Donna Dale Carnegie
© 2014, Pupa Yayınları Ltd. Şti.
Bu eserin Türkçe yayın hakları Akcalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır.
Tüm hakları saklıdır. Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

1. basım: Nisan 2014, İstanbul

Kapak tasarım: Hüsniye Yılmaz
Düzelti: Cansu Kılıç

İç baskı ve cilt: Sonsuz Matbaa
Kağıt Mücellit Hizm. San. ve Tic. Ltd. Şti.
Davutpaşa Cad. Güven San. Sit. No: 291 Topkapı / İstanbul
0(212) 674 85 28
Sertifika No: 28487

ISBN 978-605-5148-07-2

PUPA YAYINLARI
YAYIN, DAĞITIM, SANAYİ VE TİCARET, LTD. ŞTİ.
Ankara Cad. Evren Han, No. 17 Kat. 5 D. 501 Cağaloğlu, İstanbul
0(212) 511 90 99 0(212) 511 87 58
www.pupayayinlari.com.tr twitter.com/PupaYaynlar facebook.com/Pupa-Yayinlari

Dale Carnegie

# DİJİTAL ÇAĞDA DOST KAZANMA VE İNSANLARI ETKİLEMENİN YOLLARI

İngilizce aslından çeviren
DENİZ TANERİ

Pupa Yayınları

**Dale Carnegie**, (24 Kasım 1888 - 1 Kasım 1955), Amerikalı yazar, hatip, kişisel gelişimci ve kişiler arası iletişim uzmanıdır. 1888 yılında Missouri Maryville'de fakir bir çiftçinin oğlu olarak dünyaya geldi. State Teacher's College'de eğitim gördü. Kolej sonrası ilk işi çiftçilere satış kursu vermekti daha sonra Armour & Company şirketi için satış yapmaya başladı. Firmanın Güney Omaha bölgesindeki yöneticisi haline geldi. 1955 yılında Hodgkin rahatsızlığından öldü. Belton, Missouri'de gömüldü.

**Deniz Taneri**, 1956 yılında Ankara'da doğdu. Yüksek öğrenimini Hacettepe Tıp Fakültesi'nde, Oslo Üniversitesi Tıp ve Felsefe bölümlerinde tamamladı. Norveç'te on üç yıl tıp doktorluğu yaptıktan sonra, 1991 yılında İstanbul'a dönerek Norveççe, İngilizce ve Eski Yunan dillerinden çeviriler yapmaya başladı. İlk yıllarda ağırlığını felsefi metinlerin oluşturduğu çevirileri zamanla klasik ve çağdaş Batı edebiyatına yöneldi ve bu alanda pek çok yapıtı dilimize kazandırdı.

# İçindekiler

Sunuş ..... 11

1. BÖLÜM
SORUMLULUĞUN TEMELLERİ

1 Bumeranglarınızı gömün ..... 31
2 İyiyi görün ..... 45
3 Temel arzulara seslenin ..... 59

2. BÖLÜM
KALICI ETKİ BIRAKMANIN ALTI YOLU

1 Başkalarının ilgi alanlarıyla ilgilenin ..... 73
2 Gülümseyin ..... 86
3 Adlarla egemen olun ..... 99
4 Daha çok dinleyin ..... 111
5 Onları ilgilendiren konuları konuşun ..... 120
6 Başkalarını biraz daha iyi durumda bırakın ..... 130

3. BÖLÜM
KARŞINIZDAKİNİN GÜVENİNİ NASIL KAZANIR VE KORURSUNUZ

1 Tartışmalardan kaçının ..... 143
2 Asla "yanılıyorsun" demeyin ..... 150
3 Yanlışlarınızı hemen ve içten kabullenin ..... 161
4 Dostça başlayın ..... 171
5 Yakınlık kurun ..... 180

6 Haklarını teslim edin ..... 187
7 Duygudaşlıkla yaklaşın ..... 194
8 Soylu güdülere seslenin ..... 199
9 Yolculuğunuzu paylaşın ..... 207
10 Meydan okuyun ..... 214

4. BÖLÜM
DİRENİŞ YA DA GÜCENMEYLE KARŞILAŞMADAN NASIL DEĞİŞİM SAĞLANIR

1 Olumlu bir havayla başlayın ..... 223
2 Yanlışınızı kabullenin ..... 231
3 Yanlışları sessizce gösterin ..... 236
4 Doğrudan emir vermek yerine soru sorun ..... 242
5 Kusura bakmayın ..... 248
6 Gelişimi övün ..... 258
7 Çevrenizdekilere hak etmek isteyecekleri bir ün verin ..... 268
8 Ortak yanları bularak bağlantıda kalın ..... 273

# Sunuş

Dale Carnegie, 1936 yılında, okurlarına çarpıcı bir açıklama yaptı: "İnsanlarla başa çıkmak büyük olasılıkla karşılaşacağınız en büyük sorundur." *Dost Kazanmanın ve İnsanları Etkilemenin Yolu* kitabının temelini oluşturan bu sözler günümüzde de geçerliliğini koruyor. Ama unutulmamalı ki insanlarla başa çıkmak için stratejiler geliştirmek çok daha karmaşık.

Mesajlaşma artık anında gerçekleşiyor. İletişim araçları katlanarak arttı. Ağlar sınırların, endüstrilerin ve fikirlerin ötesine geçti. Bununla birlikte, söz konusu büyük değişimler, Carnegie'nin ilkelerini geçersiz kılmadıkları gibi çok daha önemli duruma getirdiler. İster bir markayı pazarlıyor, ister eşinizden özür diliyor olun, isterseniz yatırımcı arayışında olun, Carnegie ilkeleri bütün sağlam stratejilerin temelini oluşturur. Doğru temelle yola çıkmazsanız yanlış mesaj göndermek, ya da utanç içinde amacınızdan sapmak işten bile değildir. Amerikalı yazar James Thurber şöyle diyor: "Dengelerin pamuk ipliğiyle bağlandığı, gerçek dışı ya da yanlış anlaşılmış bir sözcüğün, düşüncesizce yapılmış ani bir

hareket kadar felakete yol açabileceği çağımızda, iletişim hassasiyeti daha önce hiç olmadığı kadar önemli."

Thurber'in yukarıdaki sözcükleri yazışının üzerinden elli yıldan fazla zaman geçtiğini göz önünde bulundurarak, bugün içinde yaşadığımız pamuk ipliğiyle bağlı dengeler çağını bir düşünün. Riskler çok daha yüksek. Ortamlar karmaşasında ayrım yapmak çok zor. Her sözcük, her jest, her sessiz bakış, eşine rastlanılmamış bir özenle ince elenip sık dokunuyor. Tek bir yanlış hamle çok büyük sonuçlar doğurabilir. Yine de, ilk günaydınınızdan son iyi gecelerinize dek her karşılaşmanız dost kazanmak ve insanları olumlu etkilemek için bir fırsattır. Her günün üstesinden başarıyla gelenler başarılı yaşamlar sürer. Ama bu türden başarılar, kimilerinin pek yanaşmak istemeyeceği fedakârlıklar gerektirir. Piyasayı bilmek ya da sosyal medyadan anlamak yeterli değildir.

Başkanlık Ofisi'nin konuşma yazarı James Humes, "İletişim sanatı, liderliğin dilidir," der. Başka bir deyişle, etkileyicilik sağlayan insan sarraflığı, araç kadar o aracı kullanan kişiyle – bu bağlamda liderle – de ilgilidir. Elinizdeki kitap size bunun doğruluğunu gösterecek; tıpkı daha önce dünya genelinde, aralarında ülke liderlerinin, medyanın ileri gelenlerinin, iş dünyası ikonların ve çok satan yazarların da bulunduğu elli milyondan fazla okuyucuya gösterdiği gibi. Tüm bu insanlar anladılar ki nötr etkileşim diye bir şey yoktur. Birinin yanından ayrıldığınızda onu ya biraz daha iyi, ya biraz daha kötü bırakırsınız. İçimizden en iyiler, her bir jest, her bir tonlama ve her bir temasla diğerlerini biraz daha iyi

duruma getirenlerdir. Günlük yaşama uyarlandığında bu tek düşünce bile çok çarpıcı sonuçlar doğurur.

İlişkilerinizi geliştirir ve evet, başkalarını etkileme gücünüzü artırır. Ama bunun nedeni günlük uygulamaların sizdeki daha büyük karakteri ve şefkati ortaya çıkarmasıdır. *Altruizm*[1] kimi etkilemez ki?

"İnsanların sizinle ilgilenmesini sağlamak için iki yıl uğraşsanız elde edemeyeceğiniz sayıda dostu, başkalarıyla biraz daha çok ilgilenerek iki ayda kazanabilirsiniz." Carnegie'nin bu savı, şaşırtıcı görünse de, güncelliğinden hiçbir şey yitirmemiştir; çünkü bizlere, insanlarla başa çıkma sırrının, dijital evre akıntısında görmezden gelinen fedakârlık olduğunu anımsatıyor.

Benzersiz bir kişisel gelişim ve kişisel tanıtım çağında yaşıyoruz. Seyrettiğimiz "Double Rainbow" gibi YouTube videoları haftalar içinde her yere yayılıyor, insanların elde etmek için yıllarca, belki on yıllarca uğraştığı küresel ilgiyi haftalar içinde üstlerine çekiyor. Sızdırıldığı öne sürülen seks kasetlerinin bir gecede ünlüler yaratışına tanık oluyoruz. Televizyon kişilerinin, politik yorumcuların rakiplerini geride bırakışlarını, izleyici sayılarını arttırışlarını görüyoruz. En iyi tanıtım stratejisinin, eşi görülmemiş yaygınlıktaki bu medya aracılığıyla insanlara aktarılan birtakım yutturmaca ve gülünçlük karışımı olduğuna inanmaya itiliyoruz her geçen gün. Çoğumuzun direnemeyeceği ölçüde bir kışkırtma bu. Ama insan ilişkilerinin temellerini anlayanlar için çok daha iyi, çok daha saygın, çok daha güvenilir bir yöntem var.

1. Fedakârlık Felsefesi, Diğerkâmlık.

Kişisel gelişim ve kişisel tanıtım, özlerinde yetersiz çabalar olmasalar bile kendimizi somutlaştırma akıntısı kendi içimizde sıkışıp kaldığında sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz. Siz yedi milyarda birsiniz – ama gelişiminiz bir tek size bağlı değil.

Bu gerçeğin, iletişim kararlarınızı biçimlendirmesine ne kadar erken izin verirseniz kişisel ve profesyonel gelişime giden en kısa yolun, kendinizi başkalarına pazarlamaktan değil onlarla paylaşmaktan geçtiğini o kadar erken görürsünüz. Hiçbir yazar bu patikayı Dale Carnegie kadar açıkça sunmamıştır. Ama belki o bile, anlamlı işbirliğine giden patikanın, günümüzde uzun soluklu, verimli bir etki otoyoluna dönüşeceğini düşünememiştir.

## Akıllıca İletişimden Fazlası

Yüksek frekanslı etkileşimlerimiz, ustaca insan becerilerimizi her zamankinden daha avantajlı duruma getirdi belki; ama etkili insanlar, yetenekli iletişimcilerden fazlası olmak zorundalar.

İletişim, en yalın biçimiyle, düşüncelerimizin, amaçlarımızın ve çevremizdeki kişilerle ilgili çıkarımlarımızın dışa vurmasıdır. "Çünkü ağız yürekten taşanı söyler.[1]" Bu içsel güdücüler, günümüzün liderleriyle ilişki asalakları arasında birincil ayırıcılardır.

Şu durumlarda en yüksek iki etki düzeyinden söz edebiliriz: 1. İnsanlar, onlar için yaptıklarınız nedeniyle

1. Çünkü ağız, yürekten taşanı söyler. (İncil, Matta 12:34).

sizi izlediklerinde. 2. İnsanlar, kişiliğiniz nedeniyle sizi izlediklerinde. Başka bir deyişle, cömertlik ve güvenilirlik tavırlarınızı çevrelediğinde en yüksek etki düzeyine erişirsiniz. İster iki kişi, ister iki milyon kişiden söz edelim, kalıcı etkinin bedeli budur. Ancak cömertlikle güven, ustaca ve gerçekçi bir şekilde sunulursa karşılıklı yarar sağlanır.

Ünlülüğün etkisinin tıpkı kredi limiti gibi ödünç alınabildiği, medyanın yalnızca ağlayan çocuğa meme verdiği bir çağda yaşadığımızdan her iletişim fırsatının ciddiye alınması daha çok önem kazanıyor – kullandığınız tüm araçlar güven inşa eden mesajlar içermeli, karşınızdakine minnet duyduğunuzu ve değer verdiğinizi göstermeli. Carnegie'nin zamanından bugüne değişmeyen bir şey varsa o da ödünç alınmış (elde tutması zor) etkiyle kazanılmış (kaya gibi sağlam) etki arasında açık bir fark bulunmasıdır. Carnegie kazanılmış etkinin ustasıydı.

Onun temel ilkelerinden birkaçını ele alalım: Eleştirme, kınama ya da yakınma; başkalarının ilgi alanlarından söz aç, yanılıyorsan kabullen, başkalarının görünüşü kurtarmasına izin ver. Böyle ilkeler sizi usta bir konuşmacı ya da becerikli bir anlatıcı yapmaz. Size konuşmadan önce başkalarının ihtiyaçlarını da düşünmeyi anımsatır. Sizi güç konulara dürüstçe, zarifçe yaklaşmaya yüreklendirir. Kibar, alçak gönüllü yöneticiler, eşler, iş arkadaşları, pazarlamacılar ve ebeveynler olmaya özendirir. Başkalarının yaşamlarını etkilemek için şaklabanlık ve düzenbazlığa başvurmayı değil; içten bir saygı, duygudaşlık ve nezaket alışkanlığı kazanmayı öğütler.

Peki ya ödülünüz? Zengin, dayanıklı dostluklar. Güvenilir iş ilişkileri. Saygı değer liderlik. Ayrıca günümüzün benmerkezci yığınları arasında oldukça göze çarpan bir marka.

Carnegie'nin kitabına tüm zamanların en çok satan kişisel gelişim kitabı deniyor. Çağdaş bakış açısıyla bu doğru bir sınıflandırma değil. Carnegie kişisel gelişim tanımını kullanmadı. *Dost Kazanmanın Yolu* kitabının sarsıcı başarısının yarattığı yeni alana bu ad uygun görüldü. Gelin görün ki Carnegie günümüz kişisel gelişim öğütlerinin çoğuna katılmazdı. O, başkalarıyla içten ilgilenmekten kaynaklanan eylemi yüceltti. Başkalarının başarılarına yardım etmenin getirdiği hoşnutluğa dayanan ilkeler geliştirdi. *Dost Kazanmanın Yolu* yeniden sınıflandırılsa ona dünyanın en çok satan ruhsal gelişim kitabı denmesi daha doğru olur. Çünkü Carnegie'nin ustalıkla biçimlendirdiği Altın Kural bu ruhsal temele dayanıyor.

Buradaki ilkeler, kişisel gelişim ya da kişisel tanıtım araçlarından daha fazlası. Konuşmalarınızda, işbirliklerinizde ve şirketinizde uzun ömürlü, verimli gelişim elde etmekte başvuracağınız anlamlı stratejiler. Sonuçlar kayda değer.

Bu ilkeleri uygulayarak yalnızca başkalarının yaşamlarını etkileyen güçlü bir kişi olmakla kalmayacak, her geçen gün yüce gönüllü bir amacı yerine getireceksiniz. Bu etkinin dijital çağın size sunduğu düzinelerce günlük etkileşime uyarlandığını düşünün. Bir organizasyonda onlarca insanın bu örneği izlemesinin yaratacağı etkiyi gözlerinizin önüne getirin. Günümüzde

dost kazanmak ve insanları etkilemek kolay değil. Fırsatlar bütününde, başkalarıyla kalıcı ilerleme sağlamak sizin en büyük ve en değişmez uğraşınız. Üstelik hangi başarı ilişkilerden doğmaz?

## Yumuşak Başlamak

İş dünyası, Carnegie ilkelerinde "sosyal" denilen becerileri hor görür, onlara, en fazlasından teknik becerileri tamamlamaya yarayan şeyler olarak bakar. Zararlı bir bakış açısı. Bu kitap bir yana, ilişkilerinizden en çok yararı sağlamak istiyorsanız kalıcı bir değişim şart.

Duygudaşlık, şefkat gibi sosyal beceriler, programlama, yönetim ve tasarım gibi teknik becerileri eşine az rastlanır bir verimliliğe taşır. Nasıl mı? Sosyal beceriler, teknik becerileri işlevsel üretkenlik, örgütsel sinerji ve ticari uygunlukla ilişkilendirir; çünkü bunların hepsi sağlam bir insan katılımı gerektirir. Gizemli, ulaşılmaz bir havayla oturduğu yerden altında çalışanlara efendilik taslayan, teknik becerisi yüksek bir yönetici, insanların arasında yürüyen, herkesçe tanınan ve saygı duyulan, teknik becerisi yüksek bir yöneticiden daha mı başarılı? Birinci örnekteki yönetici kısa süre için demir yumrukla biraz başarı sağlayabilir, ama insanlar üzerindeki etkisinde çok büyük bir kusur vardır; çünkü elindeki güç ona altında çalışanlar tarafından verilmemiştir. Yalnızca lafta kalan etkisi kısa ömürlüdür.

Kurumsal psikolog Tim Irwin *Raydan Çıkanlar*[1] ki-

1. Derailed, Irwin, Tim 2009.

tabında geçtiğimiz on yılda, önde gelen altı CEO'nun çöküşünü anlatır. Yöneticilerin çalışanlarla somut, anlamlı bir düzlemde bağlantı kuramaması bu çöküşlerin fitilini ateşlemiştir. Başka bir deyişle, tüm bu raydan çıkmalar teknik beceri fazlasının sosyal beceri eksikliğiyle birleşiminin sonucudur. Etkileyicilikten yoksun kurumsal bilgelik. Böylesi başarısızlıklar bizimkilerden farklı değil. Belki onlarınki herkesin dilindeydi, ama bizimkiler de çoğunlukla bir o kadar göz önünde.

İlişkilerin özünü beslemeden – insan gereksinimlerini belirleyip karşılamadan – ilişkisel başarının adımlarını uyguladığımızda dostlarımızın, yakınlarımızın ve takipçilerimizin güvenini yitiririz.

Pek çok iyi niyetli insanın bunu yanlış anlamasına yol açan nedir? Belki de sosyal becerilerin soyut doğası bizi yoldan çıkarıyordur. Ölçülebilen şeylere yaslanabiliriz.

Teknik beceriler sınanabilir, öğretilebilir ve aktarılabilir. İş dünyasına yönelik kitapların çoğu bu düşünceyle yazılmıştır, çünkü teknik beceri gelişimi – hem bireysel hem de kurumsal düzeyde – şemalar, ölçümler ve raporlarla gözlemlenebilir.

Sosyal beceriler böyle değildir. Onları aşamalara indirgemek güçtür. Sosyal beceriler çoğunlukla karmaşıktır; daha iyi karşılıklar ve geliştirilmiş ilişkilerle bile ancak kabaca ölçülebilir. Öte yandan bu ölçütler hepsinden daha iyi değil mi? İlişkilerde gerilemeye yol açmışsa bir başarılar listesi neye yarar? Kişisel pazarlama ve kendine düşkünlükten temellenen gelişimler kalıcı olmaz.

Küçük ölçekte düşünürsek, ilişkinin yalnızca onları ilgilendirdiğini düzenli şekilde sergileyenlerle dostluğumuzu koruyor muyuz? Birinin tavrındaki art niyeti öğrendiğimizde, onun bizim üzerimizdeki etkisi yeni tanıştığımız birininkinden daha azdır. İtiraf edip değişmediği sürece bu ilişki bitmeye mahkumdur. O zaman bile kuşkunun izleri bütünüyle silinmez.

Büyük ölçekte ele alalım; gereksinimlerimizi, isteklerimizi yerine getirmeye yanaşmamayı alışkanlık edinen, ya da bunu yapamayacağını belli etmekten geri durmayan markalara bağlı kalıyor muyuz? Şirketlerin çoğunun müşterilerin neye gerek duyduğunu belirlediği günler geride kaldı. Günümüzde müşteriler tasarım, üretim ve pazarlama kararlarında söz sahibiler. İlk başlarda yeşil üretim, az sayıda ürün için küçük, iyi niyetli bir reklam kampanyasıydı. Müşterilerin ortak yükselen sesi bunu zorunlu bir pazarlama sloganı durumuna getirdi.

Sosyal beceri başarılarına kayıtsız kişiler ve kurumlar hedefi tutturamıyorlar.

Kimileri sosyal beceri içgüdülerinin öğretilemeyeceğinde ısrar ediyor. Sosyal becerilere, teknik beceri yöntemiyle yaklaşırsanız bu doğru. Carnegie bu yanılgıya düşmedi. Özveri içgüdülerinin, kurnazca hazırlanmış adım adım stratejilerden değil, öz arzuların işletilmesinden kaynaklandığını buldu. Dostça davrandığımızda, başkalarını olumlu etkilediğimizde çok daha derin bir esin, anlam ve bilgelik kaynağından besleniriz.

Dürüst iletişim – anlamak ve anlaşılmak – arzusu hepimizin içinde doğal olarak var. Ondan sonra, gerçek bağlantı – tanınmak, kabul edilmek ve saygınlık – arzu-

su. Ondan da sonra, başarılı işbirliği; ister ticari başarı, kurumsal zafer, isterse uzun ömürlü ilişki olsun, anlamlı bir amaca yönelik birlikte çalışma arzusu. Başarının özü gerçek insan ilişkisi (dost kazanmak) ve anlamlı, giderek gelişen nüfuz (insanları etkilemek) arasında bir yerde. "İnsan ilişkileri dışında başka hiçbir şeyde umudun neşesi yok," diye özetliyor bunu, Fransız havacı ve yazar, Antoine de Saint Exupéry.

Peki etkili iletişimi, anlamlı bağlantıyı ve giderek gelişen işbirliğini besleyen bu anlamlı becerilere nasıl ulaşılır?

Öncelikle günümüzde ilişki başarılarının araçlar düzleminde – kullanılabilecek şeylerle ve birinin ne kadar çok dost, hayran ya da izleyen toplayabildiğiyle – ölçülmediğini unutmamalıyız. Bu başarılar anlam düzleminde ölçülüyor. Etkileşimlerinizde anlamlı olursanız herhangi bir uğraşınızda başarıya giden yol çok daha kolay ve kalıcıdır. Neden mi? İnsanlar dikkat eder. İnsanlar hatırlar. Sizle karşılaşmanın onları biraz daha iyi duruma getirmesinden etkilenirler.

Her aracın etkileyiciliğini anlam belirler. Sunacak anlamlı bir şeyiniz varsa uğraşınız için en verimli aracı seçebilirsiniz. Ama aracı, anlamdan üstün tutarsanız verdiğiniz mesaj, Shakespeare'in Macbeth'inde denildiği gibi "bir budalanın anlattığı, kuru gürültü ve karmaşayla dolu, hiçbir şeyi öne çıkarmayan bir hikâye" olma tehlikesiyle burun buruna gelir. Yaşamımıza giren tweet'ler ve durum güncellemeleri dostlar, yakınlar ve iş arkadaşlarını döngü içinde tutmaya yarasa da işte böyle kuru gürültü ve karmaşa yarattı. 140 ya da daha

az sayıda karakterle gönderilen iletilerin tek tehlikesi hiçbir şeyi öne çıkarmamak değil. Anlam taşımayan mesajlar ileten hiçbir araç, hedefine ulaşamaz.

Bir televizyon reklamı. Bir ofis bildirisi. Bir müşteri e-postası. Bir doğum günü tebriği.

Onun zamanında pek az iletişim aracı bulunduğundan Carnegie bu formülün iki tarafına da ayrıntılarıyla değinme gereği duymadı. Böylece, telefonda ve mektuplarda nasıl daha anlamlı bir kişi olunacağına yoğunlaşabildi. Günümüzde bizler mesajlarımızın hem anlamını hem de aracını çok iyi seçmeliyiz.

## Günümüz İnsan İlişkilerinde Başarıya Ulaşmak İçin Açık Bir Öğüt

"Yalın gerçekler bizi büyük spekülasyonların yükünden kurtarır," diyor, Fransız köşe yazarı Vauvenargues. Dost Kazanmanın ve İnsanları Etkilemenin Yolu kitabının günümüze dek çok satanlar arasında yer almasının, 2009 yılında yalnızca ABD'de 300.000 baskı yapmasının nedeni anlatılan ilkelerin yalın, ama ölümsüz olması. Kitabın bilgeliği yüce, ama apaçık. 1912 yılında, bu konudaki ilk kursundan beri, Carnegie'nin yalın gerçekleri, isteyen herkesin, insanların fikir danıştığı, akıl sorduğu ve sözünü dinlediği biri olmasına giden en etkili yollara ışık tuttu.

Bu klasik yazıtın yeniden kaleme alınması, onun öğütlerinin yerine geçecek yeni öğütler için bir fırsatı değerlendirmek değil. Önünüzde uzanan sayfalar başka bir bağlamda: Carnegie'nin öğüdüne büsbütün değişik

bir çağdan bakmak – aynı ölümsüz ilkeleri çağdaş bir mercekten incelemek ve onları dijital, küresel düzleme uyarlamak. Günümüzde dost kazanmak ve insanları etkilemek, Dale Carnegie'nin zamanında olduğundan kat kat daha kolay. Bununla birlikte fırsatları sayılara dökmek anlamsız; çünkü "bütün evren, tek bir önemsiz ayrıntı dışında [hâlâ] başkalarından oluşuyor.[1]"

*50 Kişisel Gelişim Klasiği*[2] kitabının yazarı Tom Butler-Browdon, "Kitabın adıyla içindekilerin çoğu arasında utanmaz bir tutarsızlık olduğu doğru," diyor. Bu kitabın da adını günümüzün kuşkucu merceğinden geçirirsek anlatılanların büyüsünü göremeyebiliriz. Burada anlatılanlar, öncelikle, gerçek duygudaşlık, stratejik bağlantı ve cömert liderliğin eşsiz birleşiminin uygulamasına yönelik düşüncelerdir.

Carnegie'nin zamanında, maskelenmiş kişiliklerin pek çok aracının (Internet sayfaları, Facebook, LinkedIn, Twitter vb) ve kandırmaca dolu tanıtımların (pop-up reklamlar, ünlülerin kullanılması, televizyon misyonerliği vb) olmadığını akıldan çıkarmamak önemli. Dost kazanma düşüncesi henüz "Onayla" düğmesine basmaya indirgenmemişti. İnsanları etkilemek demek, yarım yüzyıllık şişirme reklam kampanyaları, kurumsal göz boyamalar ve ikili yaşam süren önderler demek değildi. Carnegie'nin kitap için bu başlığı seçmesinin sezgisel bir nedeni vardı..

O zamanlar bir dostluğunuz yoksa insanları etkile-

1. Wisdom in Small Doses, *Dr. John Andrew Holmes* 1927.

2. *50 Self-Help Classics, Tom Butler-Browdon 2003.*

menin sözü edilemezdi. Sosyal medya yoktu. Dijital bağlantılar olanaklı değildi. Doğrusu, az çok tanımadığınız biriyle iş ilişkisi çok ender rastlanılan bir durumdu. Ortalama bir insanın başkalarıyla bağlantıya geçmesi için yalnızca üç yöntem vardı: Yüz yüze, mektup ya da telefon. Beklenilen yüz yüze görüşmeydi. Günümüzdeyse bu bir istisna.

Ünlülerin ya da sosyal statüleri yüksek kişilerin dolaylı etkileri belki Carnegie'nin zamanında da vardı; ama bunlar ne bugünkü gibi anında, ne de yaygındı. Günlük yaşamda arkadaşlık tek köprüydü. Sıkı tokalaşmalar, sıcak gülümsemeler ve fedakâr eylemlerle dost kazanılıyordu. Değeriniz bıraktığınız etkiyle ölçülüyordu. Günümüzde neden sonuç ilişkisi böyle düzenli değil.

*Time*'ın son, *Dünyanın En Etkili 100 Kişisi* listesine bakalım. Sekiz milyondan çok Twitter takipçisiyle Lady Gaga listede yer alıyor. Onun devasa hayran kitlesi üzerinde etkisi olup olmadığını tartışmak yersiz. Lady Gaga belli bir ayakkabı markasına, ya da falanca şişe suya göz kırparsa ürünler satıyor. Onun ilişkilerine verdiği değer ve etkisinin neye yol açtığı üzerinde tartışılmalı aslında. Bu iki ölçüte birden en yüksek değeri verirse onun etkisi önemli bir güç. Ama yalnızca sayıları arttırmaya odaklanırsa belki daha çok para kazanacaktır, ama gülünç bir Polaroid reklam kampanyasından daha çok etki bırakacağı söylenemez.

Etkinin doğal, ilişkisel değeri değişmedi. Kişiler arası gelişimde geçer akçe hâlâ etki. Bununla birlikte iletişim olanakları yığını sayesinde çok az bir bedelle etki sağlanabiliyor. Elbette bu da ucuz etin yahnisi.

Bizler "gürültü artı çıplaklık eşittir şöhret" çağında yaşıyoruz, ama bu kitap arkadaş bulmayı ve insanları etkilemekten yarar sağlamayı anlatmıyor; Carnegie'nin tanımıyla "dişlerin arasından gelen" düşüncelerin yöntemiyle ilgili değil. Önünüzdeki sayfalar "yürekten gelen" düşüncelerden oluşmuş bir insan ilişkileri kılavuzu. Büyük babanızın, bilge büyük annenizin kalbini çaldığı yöntemle –içten ilgi, yürekten duygudaşlık ve dürüst değerbilirlikle– arkadaş kazanmak anlatılıyor bu kitapta. Karşılıklı gelişim ve yarar sağlayan kalıcı etkinin yönetilmesi anlatılıyor.

Bunu başarmanın doğru ve etkili bir yöntemi var ve Bay Carnegie bunu harikulade tanımlıyor. Yetmiş beş yıl sonra bu ilkeler geçerliliğini koruyor; ama bazı tanımlar değişti ve bazı kavramlar dallanıp budaklandı. Bu nedenle elinizdeki kitap yeni açıklamalar ve uygulamalar yönünü izleyecek. Carnegie ilkelerini dijital dünyada nasıl anlar ve uygularız? Onun zamanında olmayan listelerden belli ipuçları çıkarılabilir, örneğin *Forbes* Dergisi'nin "En Beğenilen Şirketler," *Harvard Business Review*'un "Dünyanın En Başarılı CEO'ları" ve önceki satırlarda sözü edilen *Time*'ın en etkili kişiler listesi. Bu ipuçları, bazen uyarılar, günümüzde kişiler arası başarının sağlanışı bağlamında yer yer yarar sağlar. Orijinal kitabın ruhuna uygun olarak sonraki sayfalar, bir şeyleri yapma nedenlerimizin, yaptığımız şeylerden çok daha önemli olduğunu sürekli anımsatma işlevi taşıyacak.

Carnegie ilkelerini uygulama yolcuğu, bilgisayarınız fişini çekip telgrafa, telefona ve somut iletişime dönmenizi gerektirecek kadar karmaşık değil; öte yan-

dan, dijital alanınızın her yerine birazcık insanlık aşılamaya kalkacak kadar basmakalıp da değil. Genelde en iyi uygulama biçimi, kişisel dokunuş ve dijital varlığın akıllıca bir karışımı.

Bu karışımdan yararlanmak şimdiki durumunuzun dürüst bir değerlendirmesiyle başlar. Ondan sonra başkalarıyla durumunuzu düzeltmeye giden yol açıktır.

Yüz yüze ilişkilerinizin sanal ilişkilerinize oranı nedir? Diğerleriyle iletişime geçmek için çoğu kişi öncelikli olarak e-posta, kısa mesaj, blog, tweet ve Facebook gönderilerine başvuruyor. Bu durumla beraber yeni engeller ve fırsatlar çıkıyor karşımıza.

Dijital iletişime böylesi ağırlık vermekle insan ilişkilerinin önemli bir aşamasını yitiriyoruz: sözel olmayan ipuçları. Kötü bir haber verirken elinizi karşınızdakinin omzuna koymadan şefkat göstermek, destek olmak güçtür. Yeni düşünceleri açıklarken izleyicilerinizin karşısında gösterdiğiniz coşkuyu telefonda gösteremezsiniz. Aslında ortada anlaşılmayacak bir şey yokken durumu belirginleştirmek için kaç e-posta gönderdiniz?

Jest ve mimikler olmaksızın duyguları aktarmak zordur. Görüntülü iletişimle bazı engeller ortadan kalktı; ama görüntülü görüşmeler dijital iletişimin yalnızca küçük bir bölümü ve her şeye karşın bunun, gerçek bir yüz yüze görüşme kadar insan onurunu en yüksek derecede yansıttığı söylenemez. Pek çok ödül kazanan *Aklı Havada*[1] filmi bu noktayı açıklıyor.

Ryan Bingham (George Clooney) elini taşın altına

1. *Up in the Air*, 2009 Amerika yapımı film.

sokmak istemeyen şirketler adına, çalışanların işine son veren ve bu iş için ülkeyi uçakla baştan başa dolanan bir insan kaynakları uzmanıdır. Karşısındakileri onurlu, üstelik ilham verici yöntemlerle kovmayı gerektiren işinde oldukça başarılıdır. Herkesi bu yeni özgürlüğü kucaklamaya yüreklendirmek için üzerinde çok çalıştığı bir konuşması vardır. Masrafları kısmak için işten çıkarmaların video konferans aracılığıyla gerçekleştirilmesini isteyen patronuyla kavga bile eder. Ama Bingham'ın yaşamda hiç yakın ilişkisi olmaması, küçük kız kardeşinin düğününü kaçırma tehlikesiyle burun buruna gelmesi bu hikâyenin büyük açmazıdır. İşlerine son verdiği insanlara duygudaşlık gösterir, anlayışlı davranırken sergilediği tuhaf yeteneğin gerçekte çok büyük bir içine kapanıklık olduğu anlaşılır. Ancak kişisel deneyimlerinden birinde, katkısız insan iletişiminin işlenmemiş güzelliğini görünce gerçeğin farkına varır. İşte o zaman kendi öğütlerine kendisi bile uyamaz.

Yaşadığımız hırslı, dijital dünyada, çoğunlukla, ekonomik yeterlilik, insan ilişkilerinin tam değerine yeğleniyor. Birçok kişi bağlantı noktalarını arttırırken bağlantılarını yitirmek gibi çelişkili bir sanat geliştirdi. Bunun çaresi ne (Ryan Bingham gibi) kendini korumaya yönelmek, ne de renkli ama yüzeysel pazarlama yöntemleriyle bağlantı izlenimi yaratmaktır. Birinci yöntem felsefi açıdan, ikinci yöntem stratejik açıdan yanlıştır.

Günümüzün üretkenliğinde, insan ilişkilerinde başarının yerini yalnızca başarının aldığı noktada bir eşik vardır. Sıklıkla, yalnızca iletişimin hızı bile kararlarımızı etkiler. Başkalarının hemen yanıt beklediğine inandı-

ğımızdan –çünkü biz hemen yanıt bekliyoruz– anlamlı bir karşılık vermek için oturup düşünmüyor, toplumsal kibarlıkları unutuyoruz; öte yandan da sesimizin duyulacağından bile emin olmadığımız blog yorumlarında, e-postalarda ve sanal konferanslarda bu ilkeleri kullanamayacağımızı sanıyoruz. Ama Carnegie ilkeleri gerçekte işte böyle iletişimlerde çok değerli. Tam da bu sıradan, günlük anlarda göze çarpıyor yardımsever eylemler.

İlk randevumuzda ve sonraki buluşmalarda kibarlık bekleriz. Aynı kibarlığa haftalık raporlarda ya da asansörde rastladığımızdaysa etkileniriz. Reklam kampanyalarında, ya da düğün konuşmalarında alçak gönüllü ama yetkin bir hitabet bekleriz. Aynı alçak gönüllü hitabet yeteneğiyle bir e-posta güncellemesinde veya önemsiz bir konuda karşılaşmaksa bizi derinden etkiler. Denildiği gibi, ayrımı yaratan ayrıntılardır, günlük ilişkilerinizin çoğunlukla önemsiz görünen ayrıntıları...

Peki bu Dijital Çağ'da böylesi ayrıntılar niçin hâlâ önemli? Çünkü "insanlar arasında coşku yaratacak, liderliği üstlenecek, düşüncelerini aktaracak yeteneğe ve teknik bilgiye sahip kişi, daha yüksek kazanımlara erişecektir." Carnegie'nin sözlerinin günümüze bu kadar uygun düşmesi hayranlık uyandırıcı.

1. Bölüm

# Sorumluluğun Temelleri

# 1

# Bumeranglarınızı gömün

Adolf Hitler ve Martin Luther King, Jr.'a etkinin temel tanımını sorarsanız benzer yanıtlar alabilirsiniz. Etkiyi yaşamlarına nasıl uyguladıklarına bakarsanız ikisi arasında çok fazla fark bulursunuz. Somut ayrım onların sözleriyle başlar.

"İnsanların düşünmemesi liderler için ne büyük şans,[1]" sözüyle "Güç için güçle ilgilenmiyorum; ahlaklı, doğru ve iyi olan güçle ilgileniyorum,[2]" sözünü karşılaştırırsanız ayrım belirgindir. Etkinin, kurnazlık ve hor görmenin bir ödülü olduğunu öne sürer Hitler. Martin Luther'se etkinin, genel geçer iyiliğin güvenilir bir sonucu olduğunu. Dünya her geçen gün bizi birbirine oldukça zıt bu iki yaklaşımın arasına koyar. İkisinin de sonuçları tarihte ayrıntılarıyla var. Ya başkalarını yıkıp yok etmek ya da başkalarıyla daha iyi ilişkiler kurmak için iletişime başvururuz.

Bu bağlamda, Carnegie'nin öğüdü kısa ve özdür.

1. Adolf Hitler.
2. Martin Luther King, Jr.

Eleştirme, kınama ya da yakınma. Ama günümüzde bu ne kadar da zor görünüyor. Seçtiğimiz sözcüklere dikkat etmemiz gerekiyor, demek bile yetersiz görünüyor. Düşüncelerinizi aktarabileceğiniz sınırsız bir tuvali andıran dijital dünyayla birlikte aynı ölçüde sınırsız bir yükümlülük tuvali geliyor ki bunun da adı herkese açıklık. *Büyüleme*[1] kitabının yazarı Guy Kawasaki, son röportajlarından birinde "Dijital iletişim çok daha fazla insana daha hızlı ve daha ucuz ulaşmayı olanaklı kıldı," diyor, "ama ezik bir insan her zaman eziktir. Dolayısıyla teknolojinin, birinin ipliğini pazara çıkarmayı her zamankinden daha hızlı ve kolay hale getirdiğini öne sürebilirsiniz."

Bu gerçekten de mantıklı ve Carnegie'nin ilkesinin günümüzde de uygulanması gerektiğini açıkça gösteriyor.

Geçmişte gizli bir eleştiri denebilecek şey bugün cezalandırılmanıza yol açabilir. Kanadalı, eski aile hekimi Dr. Patrick Michael'e sorabilirsiniz bunu; Dr. Michael, kızının annesi hakkında Facebook'ta ahlaksız ve müfteri yorumlarda bulunduğu için 40 000 dolar cezaya çarptırıldı. Liverpool Futbol Kulübü'nün eski forveti Ryan Babel, Manchester United maçının kaybedilmesinin ardından hakem Howard Webb'in, üzerinde oynanmış bir fotoğrafıyla birlikte "Bir de ona en iyi hakemlerden biri diyorlar. Bu bir şaka olmalı," yorumunu Twitter'a ekleyince 16 000 dolar cezaya çarptırıldı. Babel'in Twitter paylaşımından sonra, BBC yazarlarından Ben Dirs şöyle yazdı: "Belki geçtiğimiz yıl Babel öf-

1. *Enchantment*, Guy Kawasaki 2011.

kesini kız arkadaşından çıkarırdı, ama şimdi sesini dünyaya duyurmasını sağlayan, çok kullanışlı ve çok baştan çıkarıcı bir araç var parmaklarının ucunda.[1]"

Arkadaşlar arasında özensizce yapılmış bir yakınma günümüzde işinizi kaybetmenize neden olabilir. Proofpoint Şirketi'nin 2009 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma[2] 1000 ya da daha çok çalışana sahip ABD şirketlerinin yüzde sekizinin, Facebook ya da LinkedIn gibi sitelerdeki yorumları yüzünden çalışanlarını işten çıkardığını gözler önüne serdi. Bu durumu ayrıntılarla işleyen *Huffington Post* insanları işinden eden on üç Facebook gönderisini sayfalarına taşıdı. Listedeki örnekler şöyle:

- Pizza restoranında çalışan bir garson, üç saat boyunca – ki bunun bir saati mesai dışı – masalarıyla ilgilendiği iki müşteriyle ilgili şikâyetlerini, saygısız eleştirilerini herkesle paylaşınca ve "Birixx'de yediğiniz için teşekkürler," diye söze başlayıp müşterilerle alay ederek onlara "cimri" deyince işini kaybetti.
- Philadelphia Eagles stadı çalışanlarından biri, sevilen defans oyuncusu Brian Dawkins'in Denver Broncos'a transferine izin verilmesi karşısında takımına öfkelenip "Dawkins'in Denver transferi Dan'i mahvetti. Lanet olasıca, aptal Eagles," diye bir durum güncellemesi yapınca işinden atıldı.

1. How Twitter Changed the Rules, *Ben Dirs* 2011, BBC.

2. http://www.profpoint.com/outbound/

- Kanada marketler zinciri Farm Boy'un yedi çalışanı, "Farm Boy'da kazıklandım" başlığıyla bir Facebook grubu kurup müşterilerle dalga geçince ve hem müşterilere hem de çalışanlara sözlü saldırıda bulununca işlerinden oldular.
- Avustralya'da altı hapishane gardiyanı, Hapishaneler Müdürü Ron Woodham'ı hedef alan, "Koca Ron'un birkaç istiridye kurtarmasını sağlayacak öneriler" adında bir Facebook grubu kurup hem yeteneksiz gördükleri patronlarını hem hükümeti eleştirince meslekten ihraç edildiler.

Acaba iletişim yöntemlerimizde eleştiri şefkatten, yargılama da nezaketten daha mı yaygın, insan gerçekten merak ediyor bazen. Hor görmenin moda olduğu su götürmez. Seslerini duyurmak için bu kadar çok fırsat olunca, birinin yanıldığını düşünenler, konuşma haklarını kullanmaktan hiç çekinmezken, yanılan kendileri olduğunda susma haklarını kullanmak için hemen kabuklarına çekiliyorlar. Pek çoğumuz bir elimizde İfade Özgürlüğü kılıcı, ötekinde Masumiyet Karinesi kalkanıyla dolaşmaya alışkınız – ama bunu yaparken insan ilişkilerini savaş meydanına çevirdiğimizi fark etmiyoruz. Pek çok açıdan, bu eleştiri ve yakınma kültürü talihsiz de olsa gerçeğin ta kendisi.

Yine de etkili insanlar, kendileri ne kadar haklı, karşısındakiler ne kadar haksız fark etmeksizin, böylesi boşboğazlıkların ilişki yitimine giden yolu hızlandırdığını bilirler. Bunun gibi taktikler inşa etmekten çok yıkım getirir; çünkü gerçek olsun olmasın bir art niyet,

bir içten pazarlık etkisi taşır; sonuç olarak herhangi bir etkileşimi sakinlikten uzaklaştırıp gerginliğe götürür. Günümüzde laf salatası yapanların gerçek liderlerden çok olmasına hiç şaşırmamalı. Etki bırakmak her zaman gündemde, ama birçok kişi kendi düşüncelerini anlatmaktan başka bir şey istemiyor. Bu yalnızca kötü bir örnek oluşturmakla kalmıyor, aynı zamanda gerilimi beslemek ve anlamlı bir işbirliğiyle bir mesaj arasındaki ayrımı büyütmekten başka işlev taşımıyor.

Bununla birlikte gerçek bir liderin ortaya çıkışının etkisi görmezden gelinemez. Özgürlük Birdirgesi'ni insanlara aktaranlardan daha yetkin konuşmacılar pek azdır. Başkan Lincoln, gergin durumlara her zaman dengeli ve zarif yaklaşımıyla tanınırdı. İç Savaş'ın doruk noktalarından birinde yapılan taktiksel yanlışa verdiği tepki bunun tipik örneği.

Gettysburg Savaşı, 1863 yılı Temmuz ayının ilk üç günü boyunca sürdü. 4 Temmuz gecesi, fırtına bulutlarıyla kararan ülke yağmura teslim olurken, General Robert E. Lee güney yönünde çekilmeye başladı. Mağlup ordusuyla Potomac'a ulaşan Lee, önündeki geçit vermeyen ırmakla ardındaki galip Kuzey Güçleri'nin arasında kaldı. Kaçacak yer yoktu. Kuzey Güçleri açısından bu, Lee'nin ordusunu esir düşürmek ve savaşı hemen oracıkta bitirmek için bulunmaz bir fırsattı. Güven duygusuyla dolup taşan Lincoln, General George Meade'ye geçici ateşkes görüşmesini boş verip doğrudan saldırma emri verdi. Buyruklarını telgrafla ileten başkan, Meade'den hemen harekete geçmesini isteyen bir de özel ulak göndermişti.

Meade geçici ateşkes istedi. Duraksadı. Erteledi. Başkana her türden mazeret bildiren telgraflar çekti. Sonunda Potomac Irmağı'nın suları duruldu, Lee de karşı yakaya geçip askerleriyle birlikte kaçtı.

Lincoln öfkeliydi. "Bu da ne demek?" diye bağırdı, oğlu Robert'e. "Tanrı aşkına! Bunun anlamı ne? Onları avucumuza düşürmüştük, tek yapmamız gereken uzanıp almaktı; ama ne söylersem söyleyeyim, ne yaparsam yapayım orduyu kımıldatamadım. Bu koşullarda Lee'yi herhangi bir general yenebilirdi. Ben oraya gitseydim onu kendim tepelerdim."

Normalde kendine hakim olmayı bilen Lincoln, hayal kırıklığının üzüntüsüyle oturdu ve Meade'ye – Lincoln'ün doğası düşünülürse – sert bir mektup yazdı.

*Sevgili General,*

*Lee'nin kaçışıyla üzerimize çöken felaketin boyutunu kavradığınıza inanmıyorum. Avucumuzdaydı; onun üzerine gitmemiz, son başarılarımızla birlikte, savaşı bitirebilirdi. Şu halde savaş süresiz uzamış durumda. Geçtiğimiz pazartesi Lee'ye güvenli bir hücum gerçekleştiremeyen siz, ırmağın güneyinde, yanınızda pek az kuvvetle – o zaman emrinizde bulunanların yalnızca üçte ikisiyle – bunu nasıl başarabilirsiniz. Başarabileceğinizi beklemek mantıksız olur, şu andan sonra elinizden gelenin pek bir şey değiştireceğini beklemiyorum. Altın fırsatı kaçırdınız; bunun beni nasıl üzdüğünü anlatamam.*

Yukarıdaki satırlar gönderilmeyi oldukça hak eden

bir mektuptan. Gelin görün ki Lincoln mektubu yollamadı. Ölümünden sonra incelenen belgelerin arasında bulundu.

Sizce başkanı, büyük hayal kırıklığını ve anlaşılabilir eleştirilerini ifade etmekten alıkoyan neydi?

Başkan Lincoln bir iletişim uzmanıydı, ağzından çıkan her sözcükten alçak gönüllük okunuyordu. Mektubu gönderirse, sıkıntısının birazından belki kurtulacağını, ama General Meade'yi gücendirmenin, adamın bir komutan olarak gelecekteki işe yararlığına zarar vereceğini hesaplamıştı herhalde. Meade'nin, Potomac Ordusu komutanlığına yalnızca birkaç gün önce atandığını biliyordu Lincoln. Generalin bir dizi kahramanca başarısından da haberdardı. Ayrıca Meade'nin buyruğundakilerden kimileriyle arasındaki dargınlık onu oldukça büyük bir baskı altına sokuyordu. Lincoln böylesi ayrıntıları elinin tersiyle itip mektubu gönderseydi fikir savaşını kesinlikle kazanacak, ama etki bırakma savaşında yenilgiyi tadacaktı.

General Meade'ye hatasını göstermemek gerektiği düşünülmemeli. Ona yanlış yaptığını anlatmanın etkili ve etkisiz yöntemleri olduğu anlaşılmalı. Lincoln nihayetinde Meade'ye düş kırıklığını anlattı, ama onurluca. Meade'nin üzerindeki etkisini korumayı, üstelik geliştirmeyi seçti; böylelikle general, 1872 yılında ölümüne dek memleketi Philadelphia'da halka hizmetini sürdürdü.

Lincoln ne zaman çenesini tutacağını, ne zaman sessizliğin konuşmaktan daha büyük bir hata olacağını –belki de tarihteki bütün Amerikalı başkanlardan daha

iyi– biliyor gibiydi. Bu becerinin kalbinde, insan doğasının en temel gerçeklerinden birini anlamak yatar. Bizler bencil varlıklarız; içgüdüyle savunmaya geçer, sağlığımıza olduğu kadar gururumuza karşı bütün tehditlere de direnir, onları savuşturmaya bakarız.

Beysbol Birinci Ligi'ndeki son doping skandalını gösterelim. Performans arttırıcılar ve büyüme hormonu kullandıkları testlerle ispatlanan, araştırma sonucu bulunan, ya da arkadaşlarınca söylenen 129 oyuncudan yalnızca on altısı suçlamaları kabul etti.

Yalnızca önemli ego sahibi önemli sporcular mı böyle?

Elbette değil. Yaptığınız ya da söylediğiniz bir şey yüzünden size çıkışan bir arkadaşınızı düşünün. Ona sarılıp öğle yemeği mi ısmarlamak istersiniz, yoksa açtığınız konserve balığı masasına saklamak mı? Ki bu da kibar bir tepki sayılır.

Hak edilmiş olsun olmasın ne sizler ne ben azarlanmaktan keyif duyarız. Psikiyatr Hans Selye, "Onaylanmaya ne kadar susamışsak onaylanmamaktan da o kadar korkarız," diyor.

Bir tartışmayı kazanmak, bir düşünceyi açıklamak ya da değişim sağlamak için eleştiriye başvurduğumuzda iki adım geri gideriz. Atları suya yönlendirmek gibi insanlar da değişime yönlendirilebilirler ama aşağılamak çok ender olarak sizin amaçladığınız sonuçları esinlendirir. Yalnızca toplumsal görüşmelerden söz etmiyoruz. Bu özel konuşmalarda da bir o kadar doğrudur.

Bloglarda, televizyon programlarında ve sosyal medyadaki yaygın görüşün aksine, eleştirmek için her-

hangi bir yönteme başvurduğunuzda eleştirinize maruz kalan kişi savunmaya geçer. Karşınızdaki savunmaya geçtiğinde onun kurduğu barikatları aşabilecek çok az şey söyleyebilirsiniz. Ağzınızdan çıkanların hepsi kuşkuculuk, ya da daha kötüsü, güvensizlik süzgecinden geçer. Bu bağlamda düşünüldüğünde eleştirel yorumlar görünmez bumeranglara benzer. Onları fırlatanın kafasına geri döner.

Bütün iletişimimizin uluslar arası yayılmaktan bir tuş, bir mikrofon, bir telefon kamerası uzakta durduğu bir dünyada bu çok daha çabuk gerçekleşir. Mel Gibson'ın, eski kız arkadaşının sesli mesaj kutusuna bıraktığı küfürlü, ırkçı sözlerin bütün dünyaya yayınlanması oyuncuya acıklı bir ders oldu; bir zamanlar Hollywood'un en önemli güçlerinden biri kabul edilen küresel etkisi ağır yara aldı.

Daha az gürültülü, ama aynı ölçüde hasar verici bir başka olay da 2008 Temmuz'unda yaşandı. CNN'deki bir blog yazısına göre, Fox Haberler'in açık unutulan mikrofonu Jesse Jackson'ın, özel konuşmasını yakaladı. Jackson, Demokrat Parti'nin muhtemel adayının, siyahi topluma ahlak üzerine ahkam kesmesini onaylamadığını aşağılayıcı şekilde belirtiyordu. Jackson derhal halktan özür dilese de bu olay onun, siyahi toplumu ilgilendiren önemli konulardaki ulusal etkisine hasar verdi. Dahası onun, çok geçmeden kırk dördüncü ABD Başkanı olacak, Illinois Senatörü Barak Obama'ya verdiği destek her zaman sorgulandı.

Belki çoğumuz böylesi büyük kitleler önünde iletişim gafları yapmayacağız; ama dili sürçen ünlüleri yar-

gılamadan önce, özel öfke patlamalarımız duyulursa başkaları ne der, düşünürsek iyi ederiz. Daha da iyisi, başkalarıyla iletişimlerimizde şu basit ilkeye uymaktır: Eleştirme, kınama ya da yakınma. İnsanların bizi duyabileceği, küresel boyutta hesap verme zorunluluğun doğabileceği, iletişim felaketlerimizin sonsuza dek bizi izleyebileceği bir dünyada yaşıyoruz.

Yaygın, rahat konuşma modasına karşın, mesajlarınızı daha etkili, önemli ya da değerli kılmak için başkalarını eleştirmek ne akıllıca ne de gereklidir. Günümüzde sesinizi duyurabileceğiniz gerçeği, yük ya da şans diye değil sorumluluk olarak görülmeli. Bu sorumluluğu alçak gönüllülük, şefkat ve güvenilir bir coşkuyla kabullenenler, başkaları dinlemeye istekli olacağından, başarı basamaklarını çok çabuk tırmanırlar. Endüstriler, şirketler, aileler ve arkadaş grupları arasında en çok saygı görenler, düşüncelerini ya da davranışlarını etkilemek istedikleri insanlara karşı şefkatlerini korurken kendi düşüncelerindeki açıklıktan ödün vermeyenlerdir.

Bazı senaryolarda sözcüklerin gücüyle değişimi zorlamak, baskı olarak görülebilir. Bu da pekâlâ bir suçtur. İki iş arkadaşı, tanıdık veya dost arasında yasalara aykırı değilse de baskının en zararsız şeklinden bile kaçınmak yararımızadır.

En kolay yol, başkalarını değil kendinizi geliştirmeye odaklanmaktır.

- İletişim araçlarınızda ifşa etme, karşı çıkma ruhunu bırakıp yüreklendirme, öğüt verme ruhunu edinin. Arkadaşlarınıza, hayranlarınıza, duy-

mak istemeyecekleri türden de olsa, bilgiler vermek yanlış değil; önemli olan bilginizin ruhu. Bir şikâyetinizi dile getirmek için mi bilgi paylaşıyorsunuz? Böylesi iletişimler, güvendiğiniz bir iş arkadaşınızla sohbetlerinize saklanmalı. İnsanlar sizin yanınızdaysa bile övünmek ya da yakınmak onları size daha çok yaklaştırmaz. Tersine kendi yanlışları, dil sürçmeleri konusunda size güvenip güvenemeyeceklerini sorgularlar.

- Ayrımınızı göstermek için başkalarını karalama güdüsüne yenik düşmeyin. Uzun süreli etkileri yarardan çok zarar getirir. Küresel ekonomide, en büyük rakibiniz en büyük ortağınız olabilir. İşinizi büyütmek için seçebileceğiniz en iyi yol, çoktan ilişki köprülerini yaktığınız birinden geçerse ne yapacaksınız? Rekabet sağlıklıdır ve ona saygı gösterilmeli. Kritik önem taşıyan iş ortaklığı korunmalı.
- Kendinizden daha az söz ederek mesajlarınızı anlamlı kılın. İster geniş hayran kitlenize önemli haberler verin, isterseniz bir avuç kurul üyesini bilgilendirin, hiç kimsenin yalnızca sizin için önem taşıyan yığınla şeyi dinlemek istemeyeceğini anımsamak akıllıca. İnsanların kulaklarını, gelen kutularını ve Iphone'larını en son sorunlarınız, sıkıntılarınızla doldurmaktan başka bir şey yapmazsanız bir süre sonra sizi dinleyen kalmaz. Başkalarının karamsar yobazlıklarıyla uğraşmaktansa olumlu iletişim yollarını tercih ederiz.

- Karşınızdakiyle iletişime geçmeden önce sakinleşin. Terslendiğiniz zaman ilk beş dakika çok kritik. Tepkisel karşılık verme eğiliminizi bastırmayı öğrenebilirseniz saatlerce geri adım atmaktan, yalakalık ve dalkavukluk yapmaktan kurtulursunuz. Hepimiz bir noktada boşboğazlık yaparız, ama özel boşboğazlığımızın herkesçe duyulmasından daha kötüsü pek yoktur. Pişman olacağınız bir patlamadan önce bir adım geri atarak kendinizi bu küçük sorundan ve arkasından doğabilecek muhtemel açmazdan koruyun.

Başkalarını övmek için her zaman söylenecek bir şey bulursanız sizi övmek için de her zaman söylenecek bir şey bulunur. Musevi atasözünün bilgeliği bu noktayı aydınlatıyor: "Çünkü nasıl yargılarsanız öyle yargılanacaksınız. Hangi ölçekle verirseniz o ölçekle alacaksınız.[1]"

Bazen özgürce konuşma hakkımızı kullanmamak güç gelebilir; ama geçmişe şöyle bir göz attığımızda en büyük etkiyi bırakanların, olumsuz duygu selleri yükselirken dilini tutmayı bilenler, gurura kapılmayanlar olduğunu görürüz; onlar cesaret, alçak gönüllük ve bilgelikle, eleştirel nutukların söyleyebileceğinden çok daha fazlasını insanlara aktarırlar.

*The Times* tarafından "Dünyanın Sorunu Ne?" sorusunu irdeleyen bir makale yazması istenen üretken İngiliz yazar G.K. Chesterton'un yanıtı, belki de bu konudaki en akılda kalıcı örneklerden biridir.

1. İncil, Matta 7:2.

Chesterton şöyle karışılık verir:

*Efendiler, benim.*
*İçten saygılarımla,*
*G.K. Chesterton*

1943 yılında, *Time*'da, yazarın *Tutuculuk*[1] yapıtı incelenirken, en büyük rakibi, İrlandalı oyun yazarı George Bernard Shaw'ın, Chesterton'a "muazzam deha sahibi" deyişinin altının çizilmesi kimseyi şaşırtmaz. Aynı yazıda, Shaw için, çağdaşının "dostane düşmanı" deniliyor. Chesterton'un kendisi de, Shaw'la eşsiz ilişkisini, "gösterime girmemiş bir sessiz filmdeki iki kovboy" diye tanımlar. Bu adamlar çağlarının hemen her konusunda ters düşüyorlardı, ama ilişkilerinin ruhu böyle değildi; bunun nedeni, çoğunlukla, Chesterton'un egosunu denetim altında tutabilmesi, dünyada en çok karşı çıktığı adamın bile düşüncelerine saygı duyabilmesiydi. Bu erdemlerin sonucu yazarın yaşamında sık sık kendisini gösterecekti.

Chesterton'un etkisi, Bernard Shaw, Oscar Wilde ve H.G. Wells gibi çağdaş yazarların akıllarını sürekli meşgul etmenin ötesine geçti. Onun *Sonsuz Adam*[2] kitabı, C.S. Lewis'in önce Hıristiyanlığı, ardından ateizmi benimsemesinin nedenlerinden biriydi; Chesterton'un Charles Dickens biyografisi Dickens'ın yapıtlarının yeniden kitlelere ulaşmasında ve akademilerce incelen-

1. *Orthodoxy G.K. Chesterton* 1908.
2. *The Everlasting Man G.K. Chesterton* 1925.

mesinde büyük rol oynadı; *Bay Perşembe*[1] romanı, İrlandalı cumhuriyetçi lider Michael Collins'e şu düşünceyi esinledi: "Saklanıyor görünmezsen kimse seni arayıp bulmaz." Chesterton'un *Illustrated London News* gazetesindeki köşesinde, 18 Eylül 1909 tarihli yazısı, Mahatma Gandhi üzerinde kalıcı bir etki bıraktı.

Günümüz dünyasında arkadaş kazanmak ve insanları etkilemek için usta bir konuşmacı olmaktan daha azı gerekiyor. Yumuşak, zarif konuşmak ve kendini öne çıkarmamak yeterli.

Ölçülü zariflikte konuşmak ve kendini öne çıkarmamak yeterli. Dünyanın sorunu bensem, siz de öylesiniz demektir; öyleyse bu haklı şu haksız kaygılarımızı kenara bırakıp dünyayı daha da güzelleştirme işimize girişebiliriz. Bumeranglarınızı gömdüğünüzde sözcükleriniz başarıya giden kestirme yollar bulacaktır.

1. *The Man who was Thursday G.K. Chesterton* 1908.

# 2

# İyiyi görün

Akademi Ödüllü film *Zoraki Kral*'da[1] sıradan bir adamın, sıra dışı özelliğiyle, kekeme bir prensin kral olmasına ve ulusu toparlamasına yardım edişi anlatılır.

York Dükü Prens Albert'in konuşma bozukluğu yaşamın her alanında onu zorlamaktadır. Çocuklarına öykü anlatırken, topluluk önünde konuşurken ve o günlerin son teknolojisi radyoya çıkarken hep sorun yaşar.

Hastalığına çözüm ararken Avustralyalı konuşma terapisti Lionel Logue'yla tanışır. Logue'nun yöntemi alışılmışın dışındadır, çünkü kekemeliği yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik sorun diye görür.

Soylu ortamın sessizliğinde yetişen, ailesince Bertie adıyla çağrılan prens, Lougue'un yakarışlarına direnir ve film boyunca, iki adam arasında tırmanan gerilim anlatılır; bu arada York Dükü Prens Albert, İmparator Kral VI. George olarak tahta çıkarken dünya savaşı tehlikesi baş gösterecek, sorunun bir an önce çözümü daha da önem kazanacaktır.

1. The King's Speech 2010.

Sonunda, hikâyenin doruk noktasındaki tahta çıkma töreninde, müstakbel kral bir anda parlar ve –ulusunu başarısızlığa sürükleyeceği, tarih boyunca alay konusu olacağı– korkularını kenara bırakır.

"Bertie," der Logue, "sen tanıdığım en cesur adamsın."

Emerson'un "Bütün eylemlerin atası düşüncedir," sözünü doğru var sayarsak Logue'un yaptıklarına akıllıca etkileme stratejileri diyebiliriz. O zamana dek hiç ele alınmamış bir düşünce ortaya atmıştı. Kekeme prens Bertie zayıf değildi. Alay edilesi, ezik biri değildi. Ömrü boyunca katlandığı sataşmalar ve kendisine bakış açısı hikâyenin tamamını anlatmıyordu. Onun içinde, temelde daha doğru, daha iyi... belki de olağanüstü bir şeyler vardı.

Bertie de bunu benimsedi. Sonucunda da bambaşka birine dönüştü; çünkü herkese göre onun kusurlarının gölgesinde kalan bu yüceliği görecek sezgiye sahip biri ortaya çıktı.

Logue'un eylemlerini, işinden ayrılan NPR[1] başkan yardımcısı Ron Shiller'inkilerle karşılaştırın; Schiller politik partiler aleyhinde konuşurken videoya kaydedilmişti. Bu iki yaklaşım arasındaki en temel ayrım sonuçta seçimler.

Ne Betie ne de herhangi bir politik parti yanlışsızdır. Lionel Logue'nin, Ron Schiller'den çok daha erdemli konularla uğraştığını söyleyemeyiz. İkisi de uğraşlarını kötüleyebilir. Ama Logue daha etkili bir yol seçti, insan onurunu en yüce tutma yolu. Shiller'se se-

1. Ulusal Halk Radyosu.

çimleriyle kendisini ve insanları unuttu. Hangi yolu seçmenin akıllıca olacağını görmek güç değil.

Çok eski bir Musevi hikâyesinde yüz koyunlu bir çoban anlatılır. Koyunları himayesine alan çoban onlara kötülük gelmesine izin vermeyecektir. Ancak bir akşam sayım yaparken birini yitirdiğini görür. Yalnızca bir. Doksan dokuz tanesi sağlam ve güvende. Çoban ne mi yapar? Bir kurt kapmadan önce koyunun geri dönmesi için dua mı eder, dersiniz? Hayır; doksan dokuz koyunu ağıla kapatır ve kayıp koyunu aramaya gider. O tek bir koyun öylesine bir önem taşır ki çoban onu bırakmayı göze alamaz.

Bu davranışın koyuna ilettiği mesajı düşünün, yalnızca tek birine değil, çobanın koruması altındaki diğer doksan dokuz koyuna da. Şimdi aynı mesajı etkilemek istediğiniz insanlara gönderdiğinizi düşünün. Onlara ne kadar değer verdiğinizi göstermediniz mi? Düzenli uygulandığında bu yalın ilkenin gücü çok büyüktür.

Hepimizin doğasında doyurulamaz bir değer verilme, önemsenme arzusu vardır. Öte yandan, günümüzde, karışımızdakilerde bunu varsaymak bize en zor gelen şeylerdendir.

Her şey derininde sığdır. En azından bu sonuca varmak kolaydır.

Çevremizdeki önemsiz şeylere nasıl da kafamızı takarız. Ünlülerin en son giyim kuşam seçimleri ya da sporcuların günahlarıyla çenemizi yorarak haftalarımızı geçiririz. Şamatacı öğrenci kızların yaşamlarını işleyen dizilere saatlerimizi ayırırız. Pop kültürün çoğunlukla çılgınlığa varan akıl yürütmelerine kendimizi

kaptırmasak bile çağımızın bizden beklentileri öylesine yoğundur ki herhangi bir şeyin derinine inmek zor görünür. Mesajlara yer bulamayız. E-postalar dolup taşar. Ağlar aracılığıyla durmaksızın sosyalleşiriz. Tutkuyla bağlandığımız eşimiz bile bize sıkıntı vermeye başlar. Çocuklar, anne babalar, komşular vb de cabası.

Herhangi bir konuda iyiyi görmeye kimin vakti var? Belki komşunun yeni arabası ya da mutfağında bu kolay. Çabuk ve acısız.

Ama çabuk ve acısız olan aynı zamanda maddi ve anlamsız olabilir. İşte böyle nedenlerden ötürü bu ilkeyi benimsemek günümüzde çok önemli.

Ancak, başkalarında iyiyi görmek yağcılıkla karıştırılmamalı.

Ayrım? İçten kaygı.

Vurdumduymaz, genç bir öğrenci bir keresinde Muhammed Ali'den yaşam öğüdü ister. Öğrenimini sürdürsün mü yoksa dünyaya açılıp şansını mı denesin, karar veremiyordur. İkinci seçeneğe eğilimli olduğu bellidir. "Okulu bırakma, öğrenimi sürdür," diye öğüt verir, Muhammed Ali. "Küflenmiş ekmekten penisilin üretebiliyorlarsa senden de bir şey ortaya çıkarabilirler."

Muhammed Ali açıkça durumu şakaya vurur. Sonuçta çocuğa yaşam boyu söylenenleri kendisi de anladığından, önemli bir konuyu açıklamak için gülünçlüğü seçer. "Bu kadar kolay teslim olma. Yoldan çıkma. Şimdiye dek ne işitmiş olursan ol sen önemlisin ve çok önemli işler başarabilirsin."

Yağcılığın tersine, insanların iyi yönlerine odaklanmak, onaylayacağınız şeyi sezebilecek kadar onları iyi

görmenizi, neyin önemli olduğunu bilecek kadar iyi tanımanızı gerektirir. Yağcılık genellikle aldırmazlığın kabullenilmesi, güvene ihanet edilmesidir. Gerçekte hiç de düşünmediğimiz şeyleri, sırf söylememiz gerektiğine inandığımız için söyleriz. Bu ne tür bir mesaj gönderir? Seninle ilgilenmeme değecek kadar önem taşımıyorsun.

Otomatik pilota bağlayıp yaşama eğilimine kapılmamalıyız. *Amaç Odaklı Yaşam*[1] adlı çok satan kitabın yazarı Rick Warren şöyle yazıyor:

> "Kapıdan çıktığımız gibi 'Merhaba, nasılsınız? Sizi gördüğüme sevindim,' diyoruz. İnsanların gözlerinin içine bile bakmıyoruz. Gerçekte onlarla konuşmuyoruz. Bunu başarabilirsek başkalarında gizli güzellikleri kaçırmayız. İnsanlar kil gibi yoğurulamazlar. Bu sizin işiniz değil. Bu manipülasyon – liderlik değil. İnsanlar yoğurulacak hamurlar değil, gizemleri çözülecek yaşamlardır. Gerçek liderler böyle yaparlar. Başkalarının yaşamlarındaki gizemleri çözerler ve onların potansiyellerine ulaşmalarına yardım ederler."

Her zaman en yüksek verimle çalışmamızı beklemek mantıksızdır. Hepimiz bir takım fırsatlar kaçırırız. Ama zaman içinde ilerleyişimizi ölçebiliriz. Yazdıklarınız, söylediklerniz ve duruşunuz başkalarında iyiyi gördüğünüzü mü, yoksa insanlara ilgisiz olduğunuzu mu işaret ediyor? Başkalarının iyi yönlerini ne kadar çok görürseniz insanları o kadar çok etkilersiniz.

1. *The Purpose-Driven Life Rick Warren* 2002.

Emerson, "Herkes en iyi anlarının değerinin bilinmesini hak eder," diyor. Bir an için bu sözü düşünün. Şu anda yaşamınızdaki en zorlu ilişki hangisi? O kişinin en iyi anlarına odaklanmaya ve onlardaki iyiliği görmeye başlamak nasıl olur? Elbette söz konusu kişinin hatasız olduğunu varsaymıyoruz. Onun iyi özelliklerinden daha az hatası olduğunu bile varsaymıyoruz. Yanlışlarla yıllarını harcamış biridir belki. Ama şundan emin olabilirsiniz: Onun değişmesini amaçlıyorsanız sabıkasını önünde sallayıp durmaktan pek yarar görmezsiniz. Böyle yapmak yerine, asılsız heyecanlarla değil de onun kendi iyilik, başarı ve anlayış öyküsüyle – kısa bir öykü bile olsa – neler yapabileceğini anımsatmaya başlarsanız içinde bir şeylerin uyanmasını sağlayabilirsiniz. Şimdiye dek yaptıklarına karşın hâlâ başaracakları olduğunu görmeye başlayabilir. "Birisine olduğu gibi davranırsak," diyor Goethe, "onu olduğundan daha kötü duruma getiririz. Oysa ona olma potansiyeli taşıdığı kişiymiş gibi davranırsak onu olması gereken kişi durumuna getiririz."

İnsanların iyi yanlarını görmenin önemini, ABD'nin on altıncı başkanından iyi kavrayan pek az kişi vardır tarihte. O, tek bu düşünceyle ulusu bir arada tuttu; 1861'de yemin ederken bir başka başkanlık töreni daha yapılacağının hiç garantisi yoktu.

Yemin emin ettiği gün, Konfederasyon'un çubuklu yıldızlı bayrağı ilk kez Montgomery, Alabama'da göndere çekildi. Seçilişinin üzerinden henüz aylar geçmişken yedi eyalet birlikten çıktı. Dost, düşman herkes, başkanın ayrılan eyaletlerle ilgili neler söyleyeceğini merak ediyordu.

Şimdi bunun, tarihin en iyi konuşmalarından biri diye görülmesinin nedeni, Lincoln'ün sözlerini uzlaşmacı bir ruhla seçmesinden başka bir şey değil. Zayıf değildi – Birlik'e yapılacak herhangi bir atağın karşılıksız kalmayacağı uyarısında bulundu. Ama o sırada, başka hiç kimse yapamazken Lincoln, iyi olanı gördü. "Bizler düşman değil dostuz. Düşman olmamalıyız."

Bu ne küstahlıktı. Yedi eyalet ayrılmış, bağımsızlık ilan etmişti. Savaş kapıdaydı. Dost muyduk? Onları nasıl dost görebilirdik?

En son bir iş arkadaşınızın size ihanet edişini, bir müşterinin yalan söyleyişini ya da bir tedarikçinin sözünden dönüşünü anımsayın. İlk tepkiniz onların yaptıklarının iyi ve doğru olduğunu aklınıza getirmek miydi?

Düş kırıklığına uğradığımız, kazıklandığımız ya da ihanete uğradığımızda çok yorulur, çileden çıkarız. Ama böyle zamanlar, bize olağanüstü etkiler bırakmak için ender fırsatlar sunar.

Birisinin sizi hak edilmemiş kibarlık ya da koşulsuz bağışlamayla şaşırtığını anımsıyor musunuz? Böyle bir şey çok eskiden, çocukluğunuzda bile gerçekleşmiş olabilir. Ama bu kişi büyük olasılıkla belleğinizin kalıcı bir parçasıdır, o sıradaki duygularınız yerindedir.

Sonuçta etki bırakmak, kendinizi başkalarından ayırmak, insanların gözünde ve yüreğinde daha yüksek bir düzleme çıkmaktır. Herhangi biri gibi davranır, tepki verirseniz hiç kimsenin gözünde ve yüreğinde başkalarından farkınız olmaz. Nedenleri basit.

İlgi çekmek için rekabet kesintisiz sürer. İletişimler

sıklıkla bulanır. Günümüzün olağanüstü çetin koşuşturmasında etki bırakmak zaten yeterince güç. Fedakâr, güvenilir biri olarak kendinizi göstermek için size dakikalar gerekirken genellikle saniyelerle yetinmek durumunda kalırsınız. Her birimiz kusursuz yaşamlar süren bireyler olsaydık, fark yaratarak etki bırakmak, başkalarından daha büyük ölçüde güvenilirlik sergileme yeteneğinize bağlı olurdu. Rakipleriniz tıpkı sizin gibi hatasızken bunu başarmak da çok zordur. Bu senaryoda, etki bırakmak için rekabet daha çok bir güzellik yarışmasına benziyor. (Çoğu kişi bunu her durumda böyle görür.)

Ama öyle değil. Hepimiz eksiklerle dolu, kusurlu varlıklarız ve bu gerçek sayesinde, anlaşmazlıklardan, düş kırıklıklarından sonra insanların iyi yanlarını görme fırsatlarının sayısı, sorunsuz zamanlardakinden az değildir. İşin sırrı kendinize ayrıcalık tanımamak – başkalarıyla ilgili düşüncelerinizi ele alırken her zaman onların iyi yanlarını görmeye çalışmak.

Kimilerinin yaptığı yanlışı yapmadığınız sürece, suçlular karşısında olumlu bir ruh takınmak zayıflık göstermek ya da etkisiz kalmak değildir. Adalete karşı gelmek de değildir; çünkü adaletsiz, merhametin anlamı yoktur. Lincoln gözle görünenin ötesini, olacakları gördü ve bu amacı izledi.

> "Tutku aramızdaki şefkat bağlarını gerse de koparmamalı. Cephelerden, vatanseverlerin mezarlarından, çarpan yüreklerden ve tüten ocaklardan yükselen anıların gizemli ezgileri, engin topraklarımıza yayılacak ve Birlik koromuzu daha da güçlendirecek..."

Bazen başkalarının iyi yanlarını görmek, başkalarındaki bu iyilikleri kendimize de anımsatmak anlamına gelir. Evet, Lincoln gerilimden söz ediyor, ama dostluk bağları daha da güçlü. Bu hem güneyin hem kuzeyin paylaştığı bir Amerika tarihi. Bağımsızlığı birlikte ilan ettiler, ulusu birlikte kurdular, savaşa birlikte göğüs gerdiler; onlara tek gereken tüm bunların anımsatılmasıydı. "...doğamızdaki iyilik melekleri uyandığında."

Bu son sözler görülmesi gereken her şeyin özeti. Uyuşmazlıktan daha büyük bir şey vardı derinlerde, soluk almasına izin verilmesi gereken daha iyi, daha doğru bir gerçeklik.

Bir İngiliz sömürgesinden bölünmüş, genç bir ulus doğarken başkalarının iyi yanlarını görme çağrısı, gergin bir durumu güçlü bir değişim davetine dönüştürdü. Kimilerinin düşünmek isteyebileceği gibi, sizinle başkaları arasındaki sorunları görmezden gelen bir eylem değil bu. Tersine, onlara doğrudan bir yaklaşım; ama karşınızdakini pişmanlığa, uzlaşmaya ve gelişime yönlendirmekte çok daha başarılı, saygılı ve onurlandırıcı bir tavırla.

*Ayaklarınız Masanın Üzerinde Kimseyi Yönetemezsiniz*[1] kitabında, Marriott International'ın başkanı ve şirket sorumlusu Ed Fuller şöyle diyor: "Karşılıklı saygı olmaksızın ne çalışanlarınızla, ortaklarınızla, ne de müşterilerinizle kayda değer iş ilişkileri yürütebilirsiniz. Deneyimlerimden öğrendim ki rakiplerinize saygı duyduğunuzu göstermek, çok çetin anlaşmazlıkları bile çözebilir."

1. *You Can't Lead with Your Feet on the Desk Ed Fuller* 2011.

Fuller daha sonra, bir Marriott temsilcisi ve Güney Amerika'daki bir otel sahibi arasında, yönetim anlaşmasının gözden geçirilmesi sırasında çıkan kavgayı anlatır. Bağırış çağırışlarla gerilim tırmanır ve "iki yetişkin adam güreşmeye başlayıp otelin konferans salonunun halı kaplı zeminine devrilirler."

Kavgaya tanıklık edenler müdahale etmezler, ta ki otel sahibinin tabancası kılıfından çıkıp yerde yuvarlanana dek. Egoları yaralanan, sorunlarını çözememiş güreşçiler hemen uzaklaştırılırlar birbirlerinden. Çözümsüz geçen birkaç ayın ardından bir şirket avukatı ve iki yönetici, Fuller'in otel sahibini ziyaret etmesini önerirler. Kendisi olayı şöyle anlatır:

> "Uçakla oraya gittim, onunla iki gün boyunca yolculuk yaptık, iş yerlerini gezdik, kulübünde yemek yiyip arkadaşlarıyla kaynaştık. İş konularının dışında birbirimizi tanıdıkça karşılıklı saygımız gelişti. Başka ışıkta bakmak, onun çalışanlarına, ailesine ve toplumuna bağlılığının gücünü anlamamı sağladı. Çatışmanın merkezindeki sorunlar çözülmemişti, ama onun kişiliği ve başarılarıyla saygımı hak ettiğini görmüştüm. Oradan ayrılışımdan bir hafta sonra otel sahibiyle anlaşmaya vardık."

Bu kitaptaki bütün prensipler gibi, başkalarının iyi yanlarını görmek, yalnızca insanlık tarihinin çarpıcı anlarındaki önemli kişilere özgü değil. İletişim ruhunun çoğunlukla yücelticilikten uzak olduğu bu çağda, bu zamanda da geçerli. Politik arenada, dijital medyada ya

da yönetim kurulu toplantılarında saygı ve abartısız övgü ruhuyla konuşanlar, eleştirerek, hor görerek ve tepeden bakarak konuşanlara göre her zaman daha çok dost kazanacak, daha çok insanda olumlu gelişim etkisi bırakacaktır.

Günümüzde bu ilkenin güzel yanı, başkalarını övmenin somut bağlantılarla sınırlanmaması. TOMS Shoes'un kurucusu Blake Mycoskie bir röportajda şöyle diyor. "Hiçbir şey yüz yüze görüşmenin etkileyiciliğinin yerini alamaz, ama dijital dünyanın ilişki kurmayı geliştirebileceği de unutulmamalı." Günün herhangi bir noktasında e-posta, Twitter, kısa mesaj ve bloglar yoluyla arkadaşlarımızı, hayranlarımızı ve takipçilerimizi övebiliriz. Ancak, bir mesajın ölçeklenebilirliğini öneminden ayırma yanlışına düşmeyin. İkisi ayrılmaz biçimde bağlıdır. İşiniz ne kadar büyük, hayranlarınızın sayısı ne kadar çok olursa olsun mesajlar bireysel düzlemde alınıp verilir.

Bir kralla konuşma terapisti arasında etki köprüsü kuran aynı ilke, şirketle müşterileri, yöneticiyle altınla çalışanlar, ya da babayla çocuğu arasında etki köprüsü kurar.

Hepimiz basit bir arzuda birleşiriz – değer görmek.

Bu mesajın aktarılıp aktarılmadığı bir grup kararı değildir. İster masanın karşısında oturan tek bir kişi, ister üç bin kişilik bir kalabalık olsun, kendisine mesaj gönderilen her birey tek tek verecektir bu kararı.

Carnegie'nin orijinal kitabında yer verdiği bir hikâye, tüm dünyadan milyonlarca okurun ilgisini, kitaptaki başka her şeyden çok çekmiştir belki de. Onun

hikâyesi değildir. W. Livingston Larned adında bir adama aittir, "Babalar Unutur" başlıklı yazı.

Carnegie bu hikâyeyi, kendimizi kolaylıkla unutarak başkalarını eleştirip küçümsemek için günler harcayan bizleri yüreklendirmek için alır kitabına. Buradaysa başka bir bakış açısından göreceğiz – sonunda yanlışlarını gören baba değil, koşulsuz iyiyi görme ruhunun bıraktığı etkiyle babasını tümden değiştiren genç oğul açısından.

> Dinle, oğlum: Ben bunları anlatırken sen uyuyorsun; küçük elin yanağının altında, sarı buklelerin nemli alnına yapışmış. Tek başıma sessizce odana girdim. Az önce, kitap okurken, boğucu bir vicdan azabı sardı içimi. Suçlu suçlu başucuna geldim.
>
> Şunları düşünüyordum oğlum: Sana sert davrandım. Okula gitmek için hazırlanırken yüzünü iyi yıkamadığın için seni azarladım. Ayakkabılarını temizlemediğin için seni fırçaladım. Eşyalarını yere attığını görünce öfkeyle adını haykırdım.
>
> Kahvaltıda da boş durmadım. Sen bir şeyler döktün. Hızlı yemek yedin. Dirseklerini masaya koydun. Ekmeğine fazla tereyağı sürdün. Ben işin yolunu tutarken sen oyun oynamaya gidecektin, dönüp bana el salladın, "Güle güle, babacığım!" dedin ve ben kaşlarımı çatıp "Omuzlarını dik tut!" diye karşılık verdim.
>
> O akşam da böyle sürdü. İşten dönerken gizlice seni izledim; diz çökmüş misket oynuyordun. Çorapların yırtıktı. Seni önümde süklüm püklüm yürütüp arkadaşlarının yanında aşağıladım. Çoraplar pahalıydı – parasını sen verseydin daha dikkatli olurdun!

Düşünsene oğlum, bir baba söylüyor bunu!

Hatırlıyor musun, daha sonra, ben yine kitap okurken, nasıl da uslu uslu, yüzünde kırgınlıkla geldin yanıma? Ben, rahatsız edilmekten hoşlanmayıp sabırsızca bakışlarımı kaldırınca sen duraksamıştın. "Ne istiyorsun?" diye çıkıştım.

Sen hiçbir şey söylemedin, yalpalayarak koşup boynuma sarıldın ve beni öptün; Tanrı'nın senin yüreğinde tutuşturduğu, ihmal edilmenin bile söndüremediği şefkat ateşiyle küçük kolların sımsıkı sardı beni.

İşte, oğlum, bundan kısa bir süre sonra kitabım elimden düştü ve dehşetli bir korku çöktü üzerime. Alışkanlık beni ne hale getirmişti? Yanlışları bulma, azarlama alışkanlığı – küçük bir oğlan olduğun için sana armağanım bu muydu? Seni sevmediğimden değil; bir çocuktan çok fazlasını beklediğimden. Seni kendi yaşımla ölçüyordum.

Karakterinde o kadar çok iyi, düzgün ve gerçek yan var ki. Küçük yüreğin, yeşil tepelerin üzerine doğan güneş kadar büyük. İyi geceler demek için koşup beni öpmenin senin içinden gelmesi bunun göstergesi. Bu akşam başka hiçbir şeyin önemi yok, oğlum. Karanlıkta başucuna geldim, utançla diz çöktüm!

Gönlünü almak için yetersiz bir çaba; uyandığında sana bunları söylesem anlamazsın biliyorum. Ama yarın gerçek bir baba olacağım. Dostun olacağım, üzüldüğünde üzüleceğim, sevindiğinde sevineceğim. Sabırsız sözcükler dilime geldiğinde dilimi ısıracağım. Bir dua okur gibi durmadan "O yalnızca çocuk – küçük bir çocuk!" diyeceğim.

Korkarım seni yetişkin yerine koydum. Ama şimdi görüyorum, oğlum, karyolasında bitkin yatmış bir

bebeksin hâlâ. Daha dün annenin kollarındaydın, başın onun omzunda. Çok şey istedim, çok.

Övgü dilimizin ucundan değil yüreğimizden geldiğinde bizlere –en küçüklerimize bile– sunulan bu etki bırakma gücü çarpıcı değil mi? Başkalarıyla birlikte başarıya ulaşmak ve sorunları çözmek ancak taraflardan en az biri, halihazırdaki iyi yanları masaya yatırmaya istekli olunca başlar. Ondan sonra bu iletişimin nasıl yürütüleceğini ve karşılıklı yararla sonlandırılacağını belirlemek çok kolaydır.

# 3

# Temel arzulara seslenin

2002 başlarında *Time* tuhaf bir bilgisayara yer verdi kapağında. Küçük, kubbesel bir tabanı, eklemli, parlak kromdan bir boynu vardı. Bu boyna iliştirilmiş düz ekran, yalnızca parmak hareketiyle, itilip çekilebiliyor, döndürülebiliyor, alçaltıp yükseltilebiliyordu. Adı iMac' ti ve onu piyasaya süren şirket, Apple Computer, Inc, pazarda kalacaksa bu ürünün tutması şarttı.

Apple her zaman özel bir bilişim toplumunun –genellikle yaygın değerlere karşı, yaratıcı kişilerin – sevgilisi olmuştu. Ama kapak konusunun işlendiği makalede, Apple CEO'su Steve Jobs yepyeni bir tüketici vizyonundan söz ediyordu.

Geleceğin bilgisayarlarının kameralar, dijital fotoğraf makineleri, MP3 çalarlar, avuçiçi bilgisayarlar, cep telefonları ve DVD oynatıcılar için "dijital bir merkez" olacağına inandığını söylüyordu. Şirketin geleceğini, tüm dijital yaşamın birleştirileceği vizyonuna bağlamıştı. Ve iMac'le birlikte ücretsiz bir yazılım paketi geliyordu ki günümüzde bunlar dijital çağla eş anlamlı – iTunes, iPhoto ve iMovie.

Eleştirmenlerle rakipler, Jobs'la alay ettiler. Apple'ın ezeli rakiplerinden kimileri söz konusu bilgisayarı "soytarıca" ve "budala" diye değerlendirdiler, vizyonu "fazlasıyla haşmetli" buldular.

Peki halk? Vizyonu ve onun söz verdiği yaşamı kucakladı. Apple Computer Inc, şimdiki adıyla Apple Inc, hisse senedi değerinde yüzde 4856'lık bir artış gördü. En yakın rakibin büyüme oranıysa % 14.

Neden?

Öbür şirketler ürünlerini kimse alsın istemiyor muydu? Elbette hayır – herkes başarılı olmayı ister. Herkes beğenilmeyi ister. Herkes, insanların onların ürünlerini kullanmasını sağlayacak etkiler bırakmaya çalışır.

Ayrım şu: Steve Jobs, Dale Carnegie'nin her fırsatta savunduğu tezi gördü – başkalarını eyleme geçmek üzere etkilemek için önce onların içindeki temel arzulara seslenmeniz gerekir.

İster çocuklarla, müşterilerle, ister buzağılarla uğraşıyor olun, bu evrensel bir gerçektir. Günlerden bir gün, ünlü düşünür Ralph Waldo Emerson'la oğlu bir buzağıyı ahıra sokmaya çalışıyorlarmış. İşler pek yolunda gitmemiş. Onlar itiyor, buzağı çekiyor; onlar itiyor, buzağı çekiyormuş.

Bu arada, onların açmazını gören hizmetçi kız, dahice makaleler ya da kitaplar yazamasa da, sorunu çözebileceğine inandığı bir düşünceye kapılmış. Parmaklarını buzağının ağzına sokmuş. Küçük hayvan onun parmaklarını emerken hizmetçi kızla birlikte usulca ahıra girmiş.

Hizmetçi kız, aydın felsefecinin unuttuğu hangi bilgiye sahiptir?

Buzağının temel arzularından birinin yiyecek olduğunu bilir. Bu arzuya seslenildiğinde buzağı hevesle ona söyleneni yapar.

Oysa Emerson'la oğlu yalnızca kendi isteklerini düşünürler – buzağıyı ahıra sok da öğle yemeğini ye. Ama yeşil otlaklarda mutlulukla karnını doyuran buzağının yemek seçeneklerini sınırlandıran, karanlık, sıkışık ahıra girmeye niyeti yoktur. Ama o sırada hizmetçi kız ortaya çıkar ve parmaklarıyla buzağıyla sıcak anne sütünü hatırlatır.

Bu harikulade bir örnektir; çünkü başkalarında iyi etki bırakmaya çalışırken gözümüzden kaçan iki anahtar iç görüyü bizlere gösterir.

1. Etki zekâdan çok sezgi gerektirir. Dahi Emerson'la mütevazı hizmetçisi arasındaki durum beyin gücü farkından kaynaklanmaz. Emerson daha eğitimli olabilir, ama onları birbirlerinden ayıran sezgidir. Emerson'da olmayan hizmetçi kızda vardır.

İnsanların çoğu, etki bırakmayı, iyi eğitim ve yetenek gerektiren konumlardaki kişilerle – CEO, yönetim kurulu üyesi, doktor ya da milyarderlerle – özdeşleştirir. Böyle kişilerin bir fısıltıyla, ya da parmaklarını şıklatarak milyonları harekete geçirdiğini var sayarız. Ama Apple'ın eski teknoloji pazarlamacısı Guy Kawasaki'nin dediği gibi "Böyle kişiler bile, insanlarla derin ilişki kurmadan onları etkileyemezler."

Kuşkusuz görkemli insanlar, etki bırakmak için or-

talamanın biraz üzerinde koşullara sahiptir; ama etkileme biçimi başka herkes gibi onlar için de aynıdır. Etki, eğitim ve deneyime saygı göstermez; ister yüksek ve güçlü, ister düşük ve zayıf olsun, konumunu kenara bırakanlara, kendisini başkalarının yerine koyabilenlere gider. Bunu başarabilmek için, etkileşimlerin satır aralarını zekice ve çabucak okuyabilmek gerekir. Antoine de Saint-Exupéry şöyle der: "Özsel şeyler gözle görülmez." Kazanmak istediğiniz kimselerle iletişim kurarken bu önemli gerçeği aklınızda bulundurun. İnsanları etkilemek onlardan daha zeki davranmak değildir. Onların gerçekten ne istediklerini sezmektir.

Robert McFarlane, Başkan Reagan'ın altı ulusal güvenlik danışmanından üçüncüsü, bir zamanlar hayranlık duyduğu patronu için "Çok az şey biliyor, ama çok büyük işler başarıyor," diyor. Washington'dan ayrılırken Beyaz Saray'a geldiği günkünden de popüler olan Reagan'ın, Dwight Eisenhower'dan bu yana kimsenin yapamadığı bir şeyi başardığını öne sürüyor, Richard Norton Smith. Peki nasıl? Başkan Obama'ya göre "Reagan Amerikalıların sorumluluk ve değişim açlıklarını gördü. İnsanların çoktandır içlerinde tuttukları duygulara seslendi..."

2. Etki bırakmak için hafif bir el gerekir. Emerson'la oğlunun, ahıra girmemek için direnen zavallı, inatçı buzağıya karşı canla başla mücadelesini hatırlıyorsunuz. Kimseyi bu şekilde yanınıza çekemezsiniz. Hizmetçi kız işaret parmağını –kıvrık değil– dümdüz uzatarak bu kar-

maşanın ortasına girince direnen buzağı birdenbire sakinleşir ve kızın sözünü dinler.

Başkalarını eyleme geçirmek için ne kadar az hareket etmemiz gerektiğini gösteren, akılda kalıcı bir hikâye. Bir başka anımsatıcı da ABD Başkanı Dwight Eisenhower'ın Oval Ofis'teki kâğıt ağırlığının üzerinde Latince yazan şu söz: "Tavırlarında yumuşak, işlerinde sert." Onun küresel etkisi tartışılmaz.

*İnsan Davranışlarını Etkilemek*[1] kitabında, "Eylem temelde istediğimiz şeyden kaynaklanır," diyen Harry Overstreet şöyle yazar: "... iş dünyasında, evde, okulda, politikada etki bırakmak isteyenlere verilecek en iyi öğüt şudur: Öncelikle karşınızdakinde hevesli bir istek uyandırın. Bunu yapabilen bütün dünyayı arkasında sürükler. Yapamayan yalnız yürür."

Temel arzulara seslenme ilkesi, her tür endüstriye ve uluslar arası sınırlara uygulanabilir. Bu ilke, Hollandalı enerji üreticisi için ne kadar önemliyse, Hollywood'lu yapımcı için de o kadar önemlidir. Mesajı veren kişi emir vermeyi bırakıp alıcının isteklerini keşfetmeye başlayınca kişiler arası çabalar kesinlikle başarıya ulaşır. Kurumsal işbirliği, kişisel işbirliği ya da sanatsal yorumlamalarda, mesajcının isteklerini alıcıya aktarmaya çalıştığı kişisel çabalar, kesinlikle başarısızlığa uğrar. Bir bakıma hepimizi içeren satış endüstrisinde bu durum çok belirgindir.

Çok satan kitapların yazarı Todd Duncan, *Satış Na-*

1. *Influencing Human Behavior Harry Overstreet* 2003.

*sıl Öldürülür*[1] çalışmasında satıcıların yaptığı on ölümcül yanlışı tanımlar. Bunlardan birini "tartışmak" olarak görür; karşımızdakinin temel arzularına seslenemezsek, satıcı olalım olmayalım fark etmez, suç bizdedir.

> "Tartışma yanlışı," diye açıklar Duncan, "düşüncenizi ikna edici bir şekilde belirtmek için satış başarınızı tehlikeye atmaktır. Bir diyalog ezberleyip müşterilerinizden oluşan jürinin sizin tarafınızı tutmasını beklemektir. Ama... başlangıçta güven kazanmak süslü monologlardan fazlasını gerektirir. Diyalog ister. Gerçek konuşma bekler. Başka türlü, ürün ya da hizmetleriniz gereksinimleri karşılayacak mı bilemezsiniz."

Daha sonra, *Konuşma*[2] kitabının yazarı Dr. Theodore Zeldin'den şu alıntıyı yapar: "Gerçek konuşma alevlenir."

Her geçen yıl harcanan milyonlarca tanıtım, pazarlama parasının çoğunun, alıcıların çekirdek arzularına değil de mesajcıların istekleri ya da kaprislerine harcanması akıl alır gibi değil. Kim olacağımız, ya da sunduklarımızı başkalarının nasıl algılamasını istediğimiz konusunda kafamızda bir fikir oluşturur, ardından bu imaj hedef kitlemizi gerçekten ilgilendiriyor mu anlamadan, uzun süre onu biçimlendirmek, cilalamakla uğraşırız. Kişilerle kurumların çoğu bağlantı kurmaktansa kampanyalara kaynak ayırırlar. Bunun tam tersi yapılmalı.

1. *Killing the Sale Todd Duncan* 2004.
2. *Conversation Theodore Zeldin* 2000.

İki kişisel iletişim biçiminin sizin için söyledikleri hakkında Duncan'ın sunduğu şu tabloya göz atalım:

| | |
|---|---|
| Diyalog | Monolog |
| Anlayışlı | Kibirli |
| Özgün | Sahte |
| Şeffaf | Çıkarcı |
| Güvenli | Düşkün |
| Gereksinimleri karşılamaya istekli | Para kazanmaya istekli |
| Güven veren | Gerilime yol açan |

İnsanların temel arzularına seslenirseniz bütün dünya sizin olur diye bir şey yok elbette. Ama, bu yaklaşım olmaksızın başkalarına pek ulaşamayacağınızı söylemek yeterli. Kulaklarını kapar, gözleriyle daha ilgi çekici biri ya da bir şey aramaya girişirler. Steve Jobs'un 2002 yılında gördüğü bu dünyada – Carnegie'nin bütünüyle kafasında canlandıramayacağı, bu anında iletişim dünyasında – seçenekler de sınırsız.

Neyse ki pek çok kurumsal e-posta, şirket *tweet*'i, marka blogu ve reklam kampanyası görüş yaymak, markaları ayırt etmek, ürün sunmak ve kişilik oluşturmak için yaratılmış monologlar. İşte tam bu nedenle, diyalog ruhu ve fedakârlık coşkusuyla konuşan kişiler önemli avantaja sahipler.

Bu avantaja sahip olduğunuz nasıl anlarsınız?

Bıraktığınız etkinin dürüstçe değerlendirilmesi genellikle yeterlidir. Çalışanlarınız seviye atladı mı, yoksa hâlâ bocalama döngüsünde mi? Evliliğinizin yükselişe

geçtiğinden eminsiniz. Peki eşiniz ne diyor? Müşterilerin yeni ürününüze bayıldığında ısrarcısınız. Cironuz bunu onaylıyor mu? Markanızın bütün ulusa yayıldığını söylüyorsunuz. Marka bilinirliğini hangi standartlarla belirliyorsunuz?

David Shaner, *Değişimin Yedi Sanatı*[1] kitabında, gerçekten temel arzulara seslenenlerle, tıpkı çocukların doktorculuk oynaması gibi etki bırakmaca oynayanların ayrımını şöyle açıklıyor:

> "Geçtiğimiz yirmi yılda, kurumsal değişimler incelendiğinde görülüyor ki şirketlerin yüzde yetmişi amaçladıkları değişimi gerçekleştirememiş. Kurumsal değişimin başarıya ulaşabilmesi için, önce kurumun bireylerinde, ruhsal düzeyde bir değişim olması gerekir. Bütün kalıcı değişimler böyle başlar; çünkü nihayetinde, ruhlarımız tüm davranışlarımızın başlıca güdüleyicisidir."

Gerçek değişim, bireyin en derin yerine ulaşan kişiler arası iletişimden doğar. Shaner'in açıklaması hedefi tam tutturuyor; öyle de olması gerekir. Şirketi Connect Consulting, otuz yıl boyunca, Duracell, Ryobi, MARC Reklamcılık ve SVP Woldwide gibi uluslar arası şirketlerin, yüzde yüz başarı oranıyla kökten değişim geçirmelerine yardım etti. Onun sözleri bize, insanlarla içsel düzlemde bağlantı kurmayan hiçbir kurumsal kampanya ya da bireysel iletişim stratejisinin etki bıra-

1. *The Seven Arts of Change David Shaner* 2010.

kamayacağını gösteriyor. Karşınızdaki beş yaşında bir çocuk ya da beş bin çalışan olsun, bütün etki bırakma çabalarınızda en temel ilkelerinizden biri bu olmalı.

ABD'nin eski eğitim bakanlarından biri, bu önemli ilkeyi ancak göreve başladıktan bir yıl sonra öğrendiğini söylüyor

İlkin gelişiminden hoşnutmuş. Sağa sola gidiyor, konuşmalar yapıyor; herkes de onu alkışlıyormuş. Birçok akşam yemeği, gösterişli toplantı pürüzsüz geçip gitmiş. Ama kendisi bu gidiş nereye, diye düşünmeye başlamış.

Noel tatilinde, evinde biraz yalnız kalma fırsatı bulunca şunu anlamış: Kendisi oldukça göz önünde ve umut verici olsa da bakanlıkta değişen hiçbir şey yokmuş. Bir hareket varmış; ama ofis duvarlarının içinde ya da dışında, hiçbir şey gerçekten yerinden kımıldamıyormuş.

Bakan bunun nedenini anlamak istemiş. Sonraki yılın iki ayı boyunca Eğitim Bakanlığı'nı gerçekten işleten insanlarla – Beyaz Saray'a hangi parti gelirse gelsin işlerine bakan müsteşarlarla – çok zaman geçirmiş. Sonunda görmüş ki kendisi koltukta oturmuş direksiyon sallamaktadır, ama direksiyon tekerleklere bağlı değildir.

Bakanın müsteşar atama ya da görevden alma yetkisi bulunmadığından Eğitim Bakanlığı'nda gelişim sağlayabilmenin tek yolu bu insanları kazanmaktan geçiyordu. Ama onlar pek çok politikacı eskitmişlerdi. Bezgin ve kuşkucuydular. Üstlerinden esinlenme umutlarını çoktan yitirmişlerdi.

Bakanın eşi ona, yeni sözcüklerle değil, yeni eylem-

lerle, kendisinin eğitim konusundaki tutkusunu çalışanlarına hatırlatmasını önerir. "Okula gidip çocuklarla vakit geçir. Perakende satış yap. Herkes seni fark edecektir; çünkü insanlar gerçekte yalnızca böyle şeyleri umursar."

"Ben perakende satış yapmam," der bakan. "Ben Eğitim Bakanı'yım. Yalnızca toptan satışla ilgilenirim."

Bir satıcının kızı olan eşi gülümser. "Sevgilim, perakende satış yapamazsan toptan hiç yapamazsın."

Kesinlikle haklıdır ve bakan bunu anlar.

Sonraki yıl boyunca ülkeyi gezer, kolları sıvar, öyküler okur, öğretmenleri dinler ve perakende eğitimi ne kadar sevdiğini fark eder. Bu kişisel bir zaferdir. Ancak daha da önemlisi onun eylemlerinin çalışanları üzerinde bıraktığı etkidir. Günlük görevler, daha iyi eğitim, daha fazla aile için daha çok fırsat gibi konularda tutkuları canlanır. Bakanın çalışmasından esinlenirler; çünkü onun eylemleri, nutukların ve gösterişli toplantıların başaramayacağı bir şey başarmıştır. Eğitim Bakanlığı'nın çalışkan işçilerinin şu temel arzusuna seslenmiştir: Amaç. Yeniden inanmak istiyorlardı. İşlerinin önemli olduğunun onlara anımsatılması gerekiyordu. Bakan bu anımsatmayı üstlenmiş ve akıntıyı tersine çevirmişti.[1]

Aceleci dünyamızda, Eğitim Bakanı'nın analiz düzeyini boş vermek kolaydır. Dijital iletişimlerimizin o kadar çoğu tek yönlüdür ki başkalarının bakış açılarını

1. Bu kitap için görüşüne başvurulan, bir eski başkanlık danışmanı tarafından anlatılmıştır.

görme fırsatlarımızın sınırlı olduğuna inanmışızdır. Günbegün daha çok insanla iletişim kuruyorsak da yaklaşımlarımız giderek daralır. Kendi bakış açımızdan görüşlerimizi en iyi –en çabuk, en yaygın, ya da hem hızlı hem en geniş alana– nasıl yayarız sorusunu yanıtlamaya daha çok eğilim gösteririz. Çevremizde hep buna tanıklık etmiyor muyuz?

Bağlantı, etki, anlaşma, işbirliği gibi hedefler akımlara kapılınca kolaylıkla unutulur. Savaşın yalnızca başarıyı yineleme ve sık sık özgün düşünceler üretmekle kazanılabileceğine inanmaya başlayabiliriz; bunlar doğru bağlamlarda kullanışlı stratejiler, ama yegane etki stratejisi olarak büyük ölçüde yetersizler.

Kurumsal kimlikle ünlülük arasında sürekli gidip gelen bu tek yönlü yayınlar yığının iyi bir yanı var. Günümüzde, birkaç tıklamayla, başkalarının bakış açıları ve amaçları konusunda kendimizi eğitebiliriz.

Daha önce, dijital alanınızı şikâyetlerinizi haykırmak için kullanmanın tehlikelerinden söz etmiştik. Ama çoğu insan açığa vurduğu şeyler konusunda daha çok kaygılanır. Bizim için önemli olan şeyleri, sıklıkla düşündüklerimizi, sevdiklerimizi, beğendiklerimizi ve yakında olmasını istediğimiz şeyleri gözler önüne sereriz. Etki bırakmak söz konusu olduğunda bu bilgilere paha biçilemez; daha fazla yiyecek isteyen buzağı gibi biz de etkilendiğimiz şeylere yöneliriz.

2. Bölüm

# Kalıcı Etki Bırakmanın Altı Yolu

# 1

# Başkalarının ilgi alanlarıyla ilgilenin

Dost kazanmanın en hızlı yolu söz konusu olduğunda en çok takipçiye sahip Twitter kullanıcısına, en çok beğenilen blog yazarına, en yetenekli satıcıya ya da en güçlü politikacıya mı bakmamız gerekir?

Belki her birinin bol izleyicisi vardır ve muhtemelen hepsi iyi öğütler verecektir; ama kendimize örnek alacağımız en iyi kimseler böyleleri olmayabilir. Dahası, kendimize örnek alacaklarımız, belki insan bile değildir. Köpek olabilirler örneğin.

İki dakika dışarı gidelim ya da iki hafta tatile çıkalım fark etmez, köpekler tarafından kahramanlarmışız gibi karşılanırız. Asla bizi küçük düşürmez, randevularda boy göstermezlik yapmaz, bizimle alay etmezler. Sanki onların merkezinde duran insanların yörüngesinde dönmek, dostu olmak için varlar. Yalnızca yanımızda bulundukları için neşeyle dolup taşmıyorlar mı?

Boş yere onlara insanın en iyi dostu denmiyor. Köpeklerin sadakati efsanevi öyküleri süsler. Büyük şair Byron, köpeği Boatswain'i şöyle tanımlar: "İnsanın tüm erdemlerine sahip, günahlarından yoksundu." Günü-

müzde de öyküler pek değişmiyor. Jon Katz'ın *Bir Köpek Yılı*[1] ve John Grogan'ın *Marley ile Ben*[2] kitapları ölen köpeklerinin yasını tutan insanların sevgi öyküleri değil de nedir?

Başkalarıyla ilgilenerek dakikalar içinde kazanacağınız dostu, kendinizi başkalarına ilginç kılmak için aylarca uğraşarak kazanamayacağınızı, bir tür ulvi içgüdüyle bilir köpekler. Bu tüylü, dört ayaklı bir kandırmacadan fazlasıdır. Birincil derecede bir ilkedir ve onsuz hiç kimse, başkalarıyla gerçek ilişkisel ilerleme sağlayamaz. İnsan ilişkilerinin büyük çelişkisi – özellikle bir köpek gözüyle bakıldığında – başkalarının yaşamlarında önem taşıma arzumuza kavuşmak böylesine kolayken konuyu karmaşıklaştırmamızdır. En büyük mücadelemiz, dostluğun en önemli düşmanı olan bencilliğe karşıdır.

Öncelikle kendimizle ilgilenmemiz Twitter ya da Facebook gibi yeni bir olay değil. Friendster'la MySpace'ten daha önceye dayanıyor. Cep telefonları, e-postalar ve Internet'ten de önceye. 1930'lu yıllarda, Carnegie orijinal kitabı yazarken, New York Telefon Şirketi hangi sözcüklerin çok kullanıldığını belirlemek için etraflı bir araştırma yapar. Birinci tekil kişi zamiri "ben" 500 konuşmada 3900 kez kullanılmıştır.

Bencilliğimiz, ya da daha kibar ifadeyle, kendimize düşkünlüğümüz pek çok ünlü destanın temasını süsler. Güneşin sıcağına saldırıya geçen Icarus'un kanatların-

1. *A Dog Year Jon Katz* 2003.

2. *Marley & Me John Grogan* 2008.

daki bal mumu erir; yalnızca kendisini düşünen, babasının ricalarına kulak kapayan Icarus okyanusa çakılır. Tavşan Peter, annesinin uzak dur buyruklarını duymazdan gelince Bay MacGregor'un gazabına uğrar.

Adem'le Havva, cennet bahçesinde Tanrı'nın buyruğunu niçin çiğnerler? Yalnızca kendilerini düşündükleri için.

Bencillik değiştirilebilecek bir şey değil. Yer çekimi gibi bir doğa yasası. Dövüş ya da kaç içgüdüsüyle doğuyoruz. Demek oluyor ki sözcüklerden, eylemlerden oluşan varlığımız da kendisini korumaya eğilimli. Yine de gerçekten kimle dövüştüğümüzü ve nereye doğru kaçtığımızı düşünmeyi çoğunlukla unutuyoruz.

Kendimizi koruma güdümüz, dikkat etmezsek, kendimizi alı koyma güdüsüne dönüşebilir; bizleri anlamlı ilişkilerden yoksun bırakır, üstelik bazı durumlarda kişiler arası gelişimden tümüyle koparır.

Özen göstermezsek, kaçtığımız yer yalıtılmış, yalnız bir ada olabilir.

Tıpkı Troy kenti gibi, büyük savunma duvarlarımız felaketimizin nedeni olabilir; kendimizi yalıtıp kişiler arası ilişkilere boş verebiliriz.

Viyanalı ünlü psikolog Alfred Adler şöyle der: "Yaşamda en çok güçlükle karşılaşan, başkalarını en çok yaralayanlar çevresindekilerle ilgilenmeyenlerdir. İnsanlığın tüm yanlışları işte böylelerinden kaynaklanır."

Bu çok cüretkâr bir düşünce. Ama gerçeklerden doğan bir düşünce. Kamboçya Soykırımı'ndan Lehman Brothers Yatırım Bankası'nın iflasına dek insanlığın büyük felaketleri, hep kimilerinin yalnızca kendileriyle il-

gilenmesinin, çevrelerine verdikleri zararı görmemesinin sonucudur.

Belki bunlar uç örnekler; ama her gün karşılaşılanlar da en az bu kadar rahatsız edici. Rüşvet alırken yakalanan yönetim kurulu başkanı, emeklilikleri için hisse senetlerine güvenen ortakları aklına bile getirmez. Performans arttırıcı maddeler kullanan atletler, eylemlerinin takım arkadaşlarını, takımlarının geleceğini, ya da çok sevdiklerini öne sürdükleri sporu nasıl etkileyeceğini hiç düşünmez. Yalanı yakalanan baba ve koca, aile ocağını korumaktan çok kendi ikili yaşamını korumakla ilgilenir.

Ama kendini düşünmenin getireceği olumsuzluklar bir felaketten fazlasıdır. Şu alıntıya geri dönelim: "Yaşamda en çok güçlükle karşılaşanlar ... çevresindekilerle ilgilenmeyenlerdir." Adler kısaca, ben merkezli yaşamın insanın sürdürebileceği en sorunlu yaşam olduğunu açıklamaktadır. Kesintisiz kişiler arası mücadeleyle geçen, gerçek dostluklardan yoksun bir yaşam. Yüzeysel, kısa ömürlü etki.

İlgilerimize kafa yormamızın ve bunları her yerde yayınlamamızın ödüllendirildiği dünyamızda bu ilkeyi benimsemek biraz kaygı verici bulunabilir. Ama şu eski söz geçerliliğini koruyor: "Kendisini yükselten alçaltılacak, alçaltan yükseltilecektir.[1]" Başkalarıyla etkili iletişimlerimiz motivasyon ve ürünle ilgilidir. Sonuçta niçin iletişim kuruyorsunuz ve neyi öne çıkarıyorsunuz? Günümüzde insanların bilgisi ve sezgisi daha önce hiç olmadığı kadar yüksek. Çoğumuz, yalnızca ken-

1. İncil, Matta 23:12.

di çıkarları için iletişim kuran insanların iç yüzünü hemen görüyoruz. İşe yaramaz ürünleri çok uzaktan tanıyabiliyoruz. Gizli yaklaşımlardan kaçınıyoruz. Gerçek ve kalıcı olana eğilimliyiz. Sözleri karşılıklı çıkar sunanları benimsiyoruz.

Dünyanın önde gelen politik blog yazarlarından Andrew Sullivan on yılı aşkın süredir bu konulara kafa yoruyor. Saygın *New Repuclic*'in en genç baş editörü Sullivan'a, 1990'lı yılların başında, HIV pozitif teşhisi kondu ve o zamanlar bu hastalık ölüm fermanı olarak görülüyordu. Görevinden ayrılan Sullivan, 2003 yılında aylık 300000 ziyaretçi sayısıyla, Internet'in ilk büyük politik blog yazarlarından biri oldu.

Sullivan'ı benzerlerinden ayıran şeylerden biri, okuyucularıyla arasındaki eşsiz, bilinçli iletişimdi. Blogu *The Daily Dish* politikadan fazlasını sunsun, okuyucuları ona sadık olsun istedi ve onu izleyen insanları gerçekten yakından tanımayı arzuladı.

"Pencerenizden Dünya" düşüncesini ortaya attı ve okuyucularından, evlerinden görünen dış dünyanın fotoğraflarını göndermelerini istedi. Tıpkı Internet'teki pek çok başka şey gibi, bunun da tutup tutmayacağı belirsizdi. "Onların dünyalarını görmek istedim," diye açıkladı kendisini. "Herkese kendi dünyama erişim sunuyordum, ama bu tek yönlü etkileşimler sıkıcı sonuçta." Bu önemsiz bir hareket değildi ve çok geçmeden onun okuyucu ilişkilerini arttırıp güçlendirdi. Sullivan'ın çalışmasının bu sokulgan yaklaşımını çevrim içi stratejilerinin merkezine yerleştiren *The Atlantic Monthly* ziyaretçi sayısını yüzde otuz oranında artırdı. Sullivan'ın blogunun

gördüğü muhteşem ilginin, bugün yeni evinde, *Newsweek* ve *The Daily Beast*'te de sürmesi hiç şaşırtıcı değil. İnsanlar, onların ilgilerini umursayan insanlara çekilirler.

Bu ilkenin –başkalarının ilgi alanlarıyla ilgilenme ilkesinin– kinayesi, işe yaramasının başkalarının kendilerini düşünmelerine bağlı olmasıdır. Etkili olmak için temelde başkalarının bencil olmasını gerektirir. Bu konuda söylenecek iki şey var:

Öncelikle, en saf haliyle bencillik insan doğasının parçasıdır – dövüş-ya-da-kaç bir gerçektir. Bu ilke, bencilliği yaşamımızın bütün alanlarından çıkarmayı dayatmaz. İnsanların çoğunun, çoğu zaman, insan denkleminin öbür tarafını –başka herkesi– unuttuklarını belirtir yalnızca. Çoğu kişi bencilliği, benmerkezci uca götürür. Bu nedenle ilkenin etkililiği, çoğu kişinin çoğunlukla başkalarını düşünmemesiyle doğrudan bağlantılıdır. Oysa tam tersi yaklaşımla, başkalarının ilgi alanlarıyla her gün ilgilenmeyi seçenler hemen fark edilir. Onları anımsar, dost edinir, onlara daha çok güveniriz. Etki bırakmak sonuçta güvenin uzantısıdır – güven arttıkça etki de artar.

İkincisi, bu ilkenin doruğu insanın kendisini reddetmesi değildir. Dikkat ettiyseniz ilke "İlgilerinizi başkalarınınkiyle değiştirin," demiyor. "Başkalarının ilgi alanlarıyla ilgilenin," diyor ve uygulanışının sırrı burada gizli. Başkalarının ilgi alanlarını kendi yaşamlarınıza kattığınızda –ama yalnızca piyasayı belirginleştirmek ya da izleyicileriniz anlamak için değil– göreceksiniz ki başkalarına yardım ederken sizin istekleriniz de karşılanıyor.

On milyondan fazla kitap satan yazar Anne Rice'ı

düşünün. Vampir kitaplarıyla başlayan ve başarıya ulaşan kariyerinde, *Vampirle Görüşme*[1] adlı romanı büyük bir sinema filmine uyarlandı. Eşsiz yazarlık yeteneği bir yana, okuyucularıyla içten ilgisinin başarısındaki payı küçümsenemez. Okurlarından gelen her mesaja karşılık veriyor. Bazen bunun üstesinden gelebilmek için üç tam zamanlı kişi çalıştırması gerekiyor.

Başkalarıyla ilgilenmesi kitap satmak için sahte bir ilgi değil kesinlikle. "Bana öyle geliyor ki," diyor Anne Rice, "insanlar bana teveccüh gösterecek kadar kibar ve cömert. Bunu nasıl karşılıksız bırakabilirim? Onların ve mektuplarının değerini bildiğimi herkese göstermek istedim."

Son zamanlarda Facebook ve Twitter'ı mekân tutan Rice hayranlarıyla daha doğrudan bağlantı içinde. "Harikulade," diyor, "öylesine çok şeyden konuşuyoruz ki."

"Sayfa İnsanları" adını yakıştırdığı toplumuna şöyle sesleniyor: "Bence unutmamalıyız ki Facebook ve Internet'i kullanış biçimimiz onları tanımlar. Bu sayfada olağanüstü, belki de eşsiz bir şey başarıldı. Bütünü, parçalarının toplamından daha büyük gerçek bir topluluk; bunun için ve katıldığınız pek çok önemli, esin verici tartışma için sizlere minnettarım."

Yazarlar ve blog yazarları için önem taşıyan sonuçlar iş sahipleri için de önemlidir.

İş adamı Steve Beecham kültleşmiş yapıtı, *Karmaşık İş*'te[2] bunu şöyle özetliyor:

1. *Interview with the Vampire Anne Rice* 1997.
2. Bass-Ackward Business *Steve Beecham* 2010.

"Kendimi hiçbir zaman dahi bir iş adamı görmedim... Ülke tarihinin en büyük teşvik patlamalarından birini yaşıyordu ve... ben de balıklama atladım. Ne yazık ki teşvik denizi ben ayaklarımı ıslatamadan kurudu. Altı ay tek bir anlaşma bağlayamadım ve sonunda imzalayabildiğim tek anlaşma kardeşimin evi içindi... Baştan almak yerine işimi yoluna koymanın çaresini aradım. İşte o zaman yazgım değişmeye başladı."

Beecham emlak piyasasına girmeden önce iki iş girişiminde başarısızlığa uğramıştır – bir mağaza ve bir geri dönüşüm merkezi. Pılını pırtısını toplayıp gitmek ya da yuları başkasına devretmek için her türden nedene sahiptir. Ama yeterince direnince yaklaşımının en baştan yanlış olduğunu görür. İlişki kurmaya çalışmak yerine iş kurmaya çalışmıştır.

Daha sonra, bir park yerinde karşılaştığı ünlü kişinin bencillikten uzaklığını, ona başkalarının ilgileriyle ilgilenmenin değerini öğretişini şöyle anlatır:

"Ben daha tek söz söyleyemeden sorular sormaya başladı. Nerede büyüdün? Ne iş yapıyorsun? Hangi liseye gittin? Çocuklarının adı ne? Bu karşılaşmadan sonra kendimi çok iyi hissettim... Hoş ve mütevazı bir şekilde benim gözümde kendi değerini yükseltti."

Bu karşılaşma Beecham'a paha biçilemez bir ders oldu. O günden sonra karşılaştığı herkese ve haklarında pek bir şey bilmediği tanıdıklarına anlamlı sorular sormaya kendisini adadı. Ayrıntıları şöyle ifade eder: "Kar-

şılıksız sorun çözen, destek veren biri olmaya karar verdim. İşte o zaman işler iyi gitmeye başlamakla yetinmedi, uçmaya başladı."

Aylar içinde işini verimli bir kariyere dönüştüren Beecham öylesine başarılı olur ki emlak şirketi piyasanın zirvesine çıkar ve oradaki yerini korur. Belki daha da ilginci, şirketin on yıldır yönlendirme temelli çalışmasıdır. Beecham, ofisinin her gün gerçekleştirdiği telefon konuşmalarının dörtte birinin satışla ilgili olmadığını hesaplıyor – bundan oldukça gururlu. Bazen insanlar "Arabamı nerede tamir ettirmeliyim?" "Kayınpederle kayınvalideyi yemeğe nereye götürmeliyim?" ve "Hayat sigortası için kimi aramalıyım?" gibi sorular için telefon ediyorlar.

Bu insanların onu aramasını, kendisinin büyük bir arkadaşlık ağında başvurulacak kişiye dönüşmesiyle açıklıyor. "Ücretsiz emlak seminerleri vererek ya da güvenilir, kendinden emin yüzümü gösteren afişler asarak bu noktaya gelmedim," diyor Beecham, şaka yollu, "insanlara iş dayatmadan yardım ederek geldim. Thoreau boş yere demiyor: 'İyilik başarısızlığa uğramayacak tek yatırımdır.'"

Bu aynı ilişki kurma ruhu tüm etkileşimlerimizde hepimizin erişebileceği yerde. Yalnızca insanları tanımak, çözümüne yardım edebileceğiniz bir sorun ya da destekleyebileceğiniz bir uğraş bulmak için yola çıkmak çok kolaydır. Beecham'ın karmaşık iş dediği işte bu kolay sırdır. Ancak iş ilişkilerinde çoğu insanın sıradan davranışı gerçekte karmaşık iş yapmaktır.

Benim sırtımı kaşırsan senin sırtını kaşırım. Bu kar-

şılıklı ödün değil takas; büyüyü ortadan kaldıran, tümüyle farklı bir yol. Etkileşimleri unutulmaz kılan işte bu katkısız büyü. Bizi kendisine çekiyor. Onda güven, içten bir aidiyet ve anlam duygusu var.

Günümüzde başkalarının ilgileriyle ilgilenmemek için hiç gerekçeniz yok. Yüz yüze etkileşime girebileceğiniz kulüpler, yerel organizasyonlarla etkin biçimde bağlantınız bulunmasa da başkalarının tutkularını, kaygılarını öğrenebileceğiniz fırsatlar bol. Her gün beş dakikanızı üç yakından tanımak için zaman ayırmadığınız üç çalışanınızın kişisel bloguna göz atmaya ayırsanız ne olur? Öncelikle onlar hakkında şimdiye dek bilmediğiniz şeyler öğrenirsiniz. Onların değerini daha iyi anlamanız da olası. Belki benzer ilgileriniz vardır. Gelecekteki konuşmalarınız, belki de işbirlikleriniz için gereçtir bu. Onları yüreklendirme ve daha yüksek düzeyde duygudaşlık kurma fırsatıdır. Belki ortak bir arkadaşınız vardır. Güven ortak bir arkadaşla zaten inşa edilince, zaman zaten ortak deneyimlere ayrılmışsa ilişkiniz daha kolay ilerlemez mi? Yakınlık göstermenin önemi asla gözardı edilmemeli.

Sosyal medya devi Digital Royalty'nin kurucusu, NASCAR'la ilk deneyiminin ardından *Forbes*'un "Twitter'da Markalaşmış En İyi 20 Kadın" listesine giren Amy Martin, blogunda şöyle yazıyor: "Bilmediğimiz şeylerden hoşlanmayız genellikle. Çoğumuz pösteki saymakla geçirilen günleri önemsemez, ya da daha iyi ifadeyle, anlamaz." 2011 Daytona 500 yarışında çalışana dek kendisinin de bu gruptan olduğunu itiraf ediyor. Kısa bir süre sonra NASCAR'ın hayranlarıyla profes-

yonel sporlarda ender görülen içten bir bağ ve etkileşim içinde olmasını öven bir blog yazar.

"Şunu öğrendim ki sürücüler yarış günü hayranlarıyla soru-cevap ve imza oturumları düzenliyorlar. Daytona 500 NASCAR açısından yılın en önemli günü. Brett Favre'nin Süper Kupa günü binlerce hayranıyla sohbet ettiğini sanmıyorum. Benim özel bir biletim vardı ve her yere gidebiliyordum. Sınırsız erişim rahatsız ölçüde heyecan vericiydi, bazen ekibin ayağına dolanmaktan çekiniyordum. Aksiyonun bir parçasıydım ve yalnız değildim. Özetle, hayranların da erişimi vardı."

Martin'in, NASCAR'ın yaklaşımının her spor dalı için akıllıca olacağına inanma nedenleri şunlar:

- Erişim bağlantı demektir. (Hayranlar gerçek yarış pistine ulaşabilirler.)
- Bağlantılar ilişkiye gider. (Her yaştan.)
- İlişkiler yakınlık göstermeyi getirir. (Sahte yakınlık olamaz.)
- Yakınlık göstermek etki bırakmakla sonuçlanır. (Pek çok markanın NASCAR'a reklam vermek istemesi boş yere değil.)
- Etki bırakmak konuşma fırsatı doğurur. (Hayranlar büyük olasılıkla sürücünün sattığı her şeyi satın alır.)

NASCAR'ın hayran kitlesiyle içten bir bağlantı kurmasının potansiyeline gönderme yaparak yazısını noktalar Martin. Tribünlerde 150 000 kişi ve 30 milyon televizyon izleyicisi dijital çağın onlara sundukları fır-

satların tadını çıkarıyor. "Aynı sosyal medyayla daha büyük bir izleyici kitlesine erişim sunduğunuzda potansiyel çok büyüyor. Daytona 500'de hayranlara sağlanan fiziksel sahne arkası erişimi o sırada televizyon seyretmeyen milyarlarca hayrana – Facebook, Twitter ve YouTube üzerinden – sağlansaydı ne olurdu?"

Martin'in bu yazısı günümüzde başkalarının ilgi alanlarıyla ilgilenmenin iki anahtar noktası arasında köprü kuruyor:

1. Yakınlık göstermeyle başlayan insan ilişkileri her zaman daha kolay ilerler.
2. İlişkisel bağlılık potansiyeli astronomiktir.

Özetle, herhangi birinin sizle ilgilenmesini beklemeden önce, başkalarına içten ilgi göstermeniz gerekir. Yazar John Maxvell bir röportajda şöyle diyor: "Diğer şartlar sabitken insanlar yalnızca hoşlandıkları kişilerle iş yaparlar; diğer şartlar sabit değilken de öyle yaparlar." Bizden hoşlanan insanlardan hoşlanırız. Hoşlanılmak için başkalarının yaptıkları ve söyledikleri şeylerden hoşlanmanız gerekir.

Pek çok kişi insanların artık başkalarıyla ilgilenmediklerini öne sürüyor. "Ben" odağı düşüncelerimizi, eylemlerimizi ve iletişimimizi belirliyor. Bununla birlikte bağlantı kurmak, daha fazla öğrenmek ve ilginizi göstermek için çok fazla olanağınız var.

Her gün yalnızca kısa bir süre ayırarak başkalarının sizin onlarla ilgilenme konusundaki algısını çarpıcı ölçüde değiştirebilirsiniz.

Müşteri iletişim stratejilerinizi değiştirmek piyasanın şirketinizi algılayışını çarpıcı ölçüde değiştirebilir.

Günlerinizi dijital araçlarınızı arıtmaya çalışarak değil, dostlarınız, müşterileriniz ve iş arkadaşlarınızla bağlantı kurarak geçirin. Kısa, övücü notlar gönderin. Onlarla etkileşime geçin; yardım edebileceğiniz sorunlar ya da destek olabileceğiniz amaçlar bulun – hepimiz zevk ve acı düzleminde yaşadığımızdan sorunlar ve amaçlar herkeste bulunur. Başkalarıyla bağlantı kurma girişimleriniz dürüstse anlamlı bir ilişki şansı çok yüksektir. O zaman gelişen, karşılıklı yarar sağlayan işbirliği olasılığı doğar. Üstelik günümüzde içten bağlantı ve işbirliği çabucak bulaşıcı hale gelebilir.

# 2

# Gülümseyin

Herhangi bir konuda herkesi anlaştırmak neredeyse olanaksızdır. Neil Armstrong'un 1969 yılındaki ay yürüyüşünü düşünün. İngiltere'de insanların yalnızca yüzde 75'i bunun gerçekten olduğuna inanıyor. Amerikalıların yalnızca yüzde 94'ü. Meksika, Çin ve Endonezya gibi ülkelerdeki anket sonuçlarına göre El Kaide'nin 11 Eylül'de New York ve Washington'da gerçekleştirilen saldırılarda parmağı olduğunu düşünenlerin oranı üçte birden az. ABD'de insanların yüzde 16'sı Dünya Ticaret Merkezi'nin ikiz kulelerini, yanan yolcu uçaklarının değil, önceden yerleştirilmiş patlayıcıların yıktığını düşünüyor. Avrupa Birliği vatandaşlarının yarısı Tanrı'ya inanıyor.

Yine de insanların üzerinde anlaştığı bir şey var. Amerikan Kozmetik Diş Hekimliği Akademisi'ne göre yetişkinlerin yüzde 99,7'si gülümsemenin önemli bir toplumsal araç olduğunu düşünüyor. Gülümsemeleri kusursuzlaştırma işinde çalışmasanız bile bu istatistiği çürütmeniz güç.

Sırıtışların, kıkırdamaların çekimine kapılırız. You-

Tube'ta tüm zamanların en çok izlenen videolarını ele alalım. Zirvedeki ilk iki video bütünüyle gülümsemeyle ilgili. En çok izlenen video İngiltere'de çekilmiş; üç yaşındaki Harry ve bir yaşındaki Charlie kameranın önünde oyun oynarlarken Charlie, kardeşinin parmaklarından birini kapıp emmeye başlıyor. Bir an sonra parmağı ısırılan Harry kızarak elini çekiyor. Tüm bu süre boyunca Charlie gülümsüyor. Bu gülümseme karşısında Harry de gülümsemeden edemiyor ve kıkırdaşıyorlar. Diğer video İsveç'ten. Küçük bir bebek, anne babasının çıkardığı gülünç seslere gülümseyerek, kıkırdayarak ve kahkaha atarak karşılık veriyor. İki dakika boyunca gülümsemekten neredeyse yüzünüz acıyor. Toplam 460 milyon izlenme sayısı bize anlamamız gerekeni gösteriyor. Gülümsemeler, almaktan hoşlandığımız mesajlar gönderir.

*Yüzümüzün Doğal Tarihi*[1] kitabının yazarı Daniel McNeill, doğumdan sonraki on, on iki saat arasında gerçekleşen gülümsemenin doğamızda olduğunu söylüyor. Bu gülümsemelerin anlamı var mı kimse bilmiyor –McNeill'e kalırsa yok– ama araştırmalar ilk gülümsemelerin bağlantı kurmak için çok önemli olduğu yönünde. Öte yandan hiç kimse gülümsemenin, kaynağı neyse ne, gücünü tartışamaz.

McNeills ayrıca şunun altını çiziyor: "Mahkemelerde yargıçlar gülümseyenlerle gülümsemeyenleri aynı ölçüde suçlu bulsa da gülümseyenlere daha az ceza veriyorlar; buna 'gülümseme hoş görüsü olayı' deniyor."

1. *The Face: A Natural History Daniel McNeill* 2000.

Gülümsemenin ayrıca yayılma etkisi vardır.

2008 yılında *British Medical Journal*'da, Harvard'da hekimlik ve sosyologluk görevlerini sürdüren Nicholas Christakis ve California Üniversitesi'nde toplumsal çevreler konusunda uzmanlaşan siyasal bilimci James Fowler'ın "Büyük Sosyal Çevrelerde Mutluluğun Dinamik Yayılımı" başlıklı makalesine yer verildi. "Duygusal etkilenim" denen süreçle duyguların kısa zaman dilimlerinde kişiden kişiye geçebildikleri biliniyordu. İkilinin öğrenmek istedikleri, mutluluğun toplumsal çevrelerde ne kadar sürekli ve geniş yayıldığıydı.

1983'ten 2003 yılına dek 4739 kişiyi izlendi. 12067 kişilik daha büyük bir çevrenin içinde yer alan, (dost, aile, iş arkadaşı ve komşuları kapsamak üzere) ortalama 11 bağlantıya sahip bu insanların mutlulukları, her birkaç yılda bir standart ölçümlerle değerlendirildi.

Araştırmanın sonuçları, mutluluğun açık göstergesi olan gülümsemenin etkisini doğruladı. Şu sonuca vardılar:

> "Toplumsal çevrelerde üç aşamalı ayrıma ulaşan mutlu ve mutsuz insan kümeleri var. Bir insanın mutluluğu dostlarıyla, dostlarının dostlarıyla ve dostlarının dostlarının dostlarıyla ilintili – ki bu da onların toplumsal ufuklarının çok ötesinde. Mutlu insanların toplumsal çevrelerinin merkezinde ve başka mutlu insanlar barından büyük kümelerde yer aldığını bulduk. Ayrıca fazladan her mutlu dostun bir kişinin mutluluk olasılığını yüzde 9 yükselttiğini keşfettik. Karşılaştırma için örnek verecek olursak,

fazladan 5000 dolar gelir sahibi olmak mutluluk olasılığını yüzde 2 yükseltiyor. Kısacası, mutluluk yalnızca bir kişisel deneyim değil, aynı zamanda gruplara ait."

Peki 2003 yılından beri yaşamda ne değişti? Daha da önem kazanan ve kalıcılaşan dijital duvarlarımız duygularımızı yüreklendirmek yerine süzüyor mu? Mutluluk, bitler ve baytlar dünyasında da yayılabilir mi? Buldukları yanıt: Evet – eğer insanların gülümsediğini görebilirsek.

Christakas ve Fowler, Facebook üzerinden bağlantı kuran 1700 üniversite öğrencisini inceleyerek araştırmalarını genişlettiler. Çevrim içi tanıtım sayfalarını gözden geçirdiler, en yakın arkadaşlarını belirlediler ve bu kez, herkesin fotoğrafını inceleyerek gülümseyenlerle gülümsemeyenleri ayırdılar. Ardından gülümseme etkenini temel alarak fotoğrafların haritasını çıkardılar. Her öğrenci bir simgeyle gösterildi, iki simge arasındaki her bir çizgi bireylerin birlikte yer aldığı bir fotoğrafı belirtiyordu. Gülümseyen (ve gülümseyen kişilerle çevrelenen) öğrenciler sarıyla gösterildi. Somurtanlar (aynı türden kişilerle çevrelenenler) maviyle. Son olarak da gülümseyen ve gülümsemeyen dost karışımlarını belirtmek için yeşil simgeler kullanıldı.

Harita gösterdi ki sarı simgeler (gülümseyenler) sarılarla, mavi simgeler (somurtanlar) mavilerle bir arada toplanmaya eğilimliler; sarı simge kümeleri mavilerden çok daha büyük ve kalabalık. Ayrıca somurtanlar ağların dış çeperlerinde, çoğunlukla yamaçlarında yer alıyor.

Buna hiç şaşırmayan Christakas ve Fowler sözlerini şöyle sürdürürler:

> "Ağın istatistiksel değerlendirmesi, gülümseyen insanların daha çok arkadaşa sahip olduğunu gösterdi. Gülümsemek size ortalama fazladan bir dost kazandırıyor ki insanların yalnızca yaklaşık altı yakın arkadaşı olduğunu düşünürseniz bu hiç fena değil. Ayrıca, gülümsemeyenlere göre gülümseyenlerin, ağlarda daha merkeze yakın durdukları da istatistiksel çözümlemelerle kanıtlandı. Demek ki gülümserseniz çevrim içi dünyanın yamaçlarına itilme olasılığınız düşük."

Gülümseyen kişileri çevreleyen büyük ve sık simgelerle yamaçlara serpiştirilmiş somurtkan simgeleri karşılaştırıp son olarak şunu belirtiyorlar: "Öyle görünüyor ki, çevrim içi ya da dışı fark etmez, gülümsediğinizde dünya da size gülümsüyor."

Bu olayın basit bir açıklaması var: İnsanlara gülümseyerek onların yanında bulunmaktan, onlarla tanışmaktan, iletişim kurmaktan mutluluk duyduğumuzu gösteririz. Buna karşılık onlar da bizle etkileşime girmekten mutluluk duyarlar. Düzinelerce insanın somurtuğunu, kaş çattığını ya da bakışlarını kaçırdığını gören biri için sizin gülümsemeniz bulutların arasından parlayan güneş gibi görünecektir. Gülümsemeniz çoğunlukla iyi niyetinizin ilk göstergesidir.

Elbette her zaman gülümseme isteğiyle dolup taşmayız; ama çabalarsak, yalnızca çevremizdekileri mutlu etmekle kalmaz, kendimiz de daha mutlu oluruz.

Coşkulu, dışa dönük biri olmayabilirsiniz; ama basit bir gülümseme pek az çaba gerektirir – bunun ödülü büyüleyici olabilir.

Geçtiğimiz on yılda e-posta ve kısa mesajlar sözel iletişimi geride bıraktı; duygusal bir çölde yaşadığımız yanılgısına itildik. Girişimciler, iş insanları ve profesyoneller yalnızca olası en az dokunsal etkileşimle işlerini yürütebiliyor. Pek çok iki boyutlu çağdaş araç, hepimize bir noktada gülümsemenin önemini unutturabiliyor.

Günümüzün e-posta ve telefon mesajları bir bakıma eskinin telgrafını andırıyor ki o da kendi sorunlarını yanında getirmişti.

Bir muhabir, Cary Grant'a telgraf çeker. "How old Cary Grant?[1]"

Oyuncu karşılık verir. "Old Cary Grant fine. How You?[2]"

İnsan yanlış anlamaya açıkçası çok eğilimli. Teknoloji işin içine girince bu daha da kaçınılmaz. Bir zamanlar telgraflar her yerde diye düşünürken günümüz teknolojisinde neredeyse boğulabiliriz.

1929 yılında, telgraf haberleşmesi zirvedeyken 200 milyon telgraf gönderildi. 2010 yılı Nisan ayında günlük gönderilen e-posta sayısı yaklaşık 300 milyar. Her gün yollanan kısa mesajları, anında mesajlaşmayı, duvar gönderilerini de buna ekleyince dünyanın yerle bir olmaması mucize gibi görünüyor.

İletişimlerimiz için çok gerekli bağlamı aktarmak

1. Cary Grant kaç yaş(ında)?

2. Yaşlı Cary Grant iyi. Sen nasıl(sın)?

üzere tasarlanan, sıradan yazı karakterleriyle oluşturulan geleneksel duygu simgelerinin yerini alan *smileys* iyi ki var da duygularımızı açıklığa kavuşturma işini bizden daha iyi yapabiliyor.

Bu simgelerin kısıtlamalarını gören iki Japon telefon şirketi – NTT DoCoMo, au ve Softbank Mobile – yüz yüze konuşma deneyimine yaklaşmak için *emojis* adı verilen, bir dizi duyguyu yansıtan renkli resimleri yarattı. Google'ın e-posta altyapısına uyarlanan *emojis* çok geçmeden iPhone'larda da göze çarpmaya başladı. Bu zekice, küçük simgeler sevimliyse de kurul üyeleri, sorunlu çalışanlar ya da olası müşterilerle dijital iletişimlerinizde onlara başvurmak istemezsiniz. Duygu simgeleri çoğunlukla günlük konuşmalarda işe yarıyor. Peki o zaman, profesyonellikten ödün vermeden bütün iletişim araçlarında nasıl gülümseyebiliriz?

Gülümsemenizi göstermenin en etkili yöntem olduğu su götürmez; ama günümüzde etkileşimlerin çoğu yüz yüze olmadığından, dijital alanda dostluk sergilemenizin önündeki engelleri aşmaya yoğunlaşmalısınız. Düşündüğünüzden kolay olabilir bu.

Dijital gülümsemenizi aktarmak için *smileys, emojis* dışında yalnızca bir seçeneğiniz var – ses. Ses de yalnızca iki biçimde aktarılabilir – yazılı ses ve konuşma sesi.

E-postaları yazış biçiminiz, tonunuz, seçtiğiniz sözcükler dostluğun ve dostluk sonucu ortaya çıkan etkinin önemli araçlarıdır. Yazıya döktüğünüz sözcükler dudaklarınızın kenarları gibidir; yukarı kıvrılır, düz durur ya da aşağı kıvrılırlar. Bunun sonucu –sözcüklerin dostluk ve etki yaratıp yaratmayacağı– aktardığınız

duygularla doğru orantılıdır.

Sözcüklerinizle gülümsediğinizde karşınızdakinin sağlığının sizin için önemli olduğu duygusunu aktarırsınız. Sizin ve mesajınızın iyi karşılanma şansı en yüksek düzeye ulaşır. Sözcüklerinizle somurttuğunuzda karşınızdakiler de mesaja ve mesajı gönderene somurtur.

Bu çıkarımlar elbette çok daha ciddi bir ses tonunun gerektiği durumları kapsamamaktadır. Ama mesajlarınızın genel havasını neşeli tutmaya çalışmak iyi bir alışkanlık olabilir. Mesajın başlangıcı ve sonu her zaman olumlu olsun; karamsar ya da aldırmaz değil. İki insan arasında neredeyse her zaman gülümsemek için bir neden bulunur. Hiçbir neden bulamıyorsanız belki de yazmadan önce biraz beklemeli ya da belki yazmaktan tümüyle vazgeçmelisiniz. Duyarsız, düşüncesiz mesajlar da en az sözel aşağılamalar, hor görmeler kadar ilişkilere zarar verir.

Nedeni çok basit: Yazılı sözcüklerin etkisi kalıcıdır ve geri alınamaz. E-postanızın olumsuz, kaba tonu konusunda karşı görüş bildirebilirsiniz; ama alıcıda bıraktığınız etkinin yankısını susturmak neredeyse olanaksızdır. Üstelik günümüzde bu etki çabucak çoğalabilir; çalışanlar, departmanlar, hatta bütün değer zinciri arasındaki ilişkilere zarar verebilir.

*Fast Company* dergisinin son sayılarından birinde şöyle deniliyor: "Yeni araştırmalar 'birds of a feather flock together[1]' deyimine *Twitter*[2] tadı katıyor, çünkü

1. Benzerler bir araya gelir, tencere yuvarlanır kapağını bulur, anlamında deyim.
2. Cıvıldamak.

mutlu Twitter'cıların birlikte takıldığı görülmüş. İnsanları bir araya getiren bütün etkenler bir yana, üzgün ya da mutlu insanlar Twitter'da üzgün ya da mutlu insanlarla iletişim kuruyorlar."

Indiana Üniversitesi profesörü Johan Bollen'in de aralarında yer aldığı araştırma ekibi, altı ay boyunca, 102000 Twitter kullanıcısının tweet'lerini analiz ediyor, bu süre içinde 129 milyon tweet'i inceliyor.

> "Kullanıcıların tweet'lerinden 'öznel ruh durumlarını' değerlendirmek için olumlu ya da olumsuz sözcük eğilimlerini inceleyen analizde, psikolojik araştırmalardan ödünç alınma standart algoritmalar kullanıldı. Ardından kümelenme eğilimleri incelendiğinde daha mutlu kişilerin genellikle başka mutlu Twitter kullanıcılarıyla mesajlaştığı görüldü. Aynı durum mutsuz kişiler için de geçerli."

Bu bulgulardan hareketle Bollen, bir tweet'in düşündüğümüzden daha bulaşıcı olduğunu, mutluluğu ve üzüntüyü etkili şekilde aktardığını söylüyor. "Mutlu insanlar (çoğunlukla) başka mutlu Tweeter'cıları yeğliyor, çünkü onlarda kendi duygularının yankısını duyuyorlar."

Gerçek değişmiyor – yazılı bir mesajda uygun miktarda olumlu duygu aktaramıyorsanız, profesyonel ününüzü boş verip sayfayı boş bırakmanız ya da mesajın sonuna *emojis* eklemeniz daha iyi olur. Başka bir deyişle, profesyonellikten uzak görünmekten daha kötü şeyler vardır. Yazılı sözcüklerinizle olumsuz duygular-

dan kaçınmayı amaçlıyorsunuz belli ki. Bu olası. Belki de, öğretmenlerinizin size bir gün gerekeceğini söylediği o yazı yazma becerilerini yeniden gözden geçirmenin zamanı gelmiştir. Gördüğünüz gibi öğretmenleriniz haklıymış.

Dijital sesinizi aktarabileceğiniz diğer yöntem olan konuşma sesiniz de önemli sonuçlar doğurabilir. Nasıl konuştuğunuz, ses tonunuz ve seçtiğiniz sözcükler çoğunlukla sözcüklerin kendisinden daha fazlasını anlatır. Kuşkusuz şu sözü duymuşsunuzdur: "Eylemlerin o kadar yüksek sesle konuşuyor ki söylediğin hiçbir şeyi duyamıyorum." Bunu şöyle yorumlamakta hiçbir sakınca yok: "Ses tonunuz öyle yüksek sesle konuşuyor ki söylediğiniz hiçbir şeyi duymuyorum."

Pek az yüz ifadesi ve olumlu tonlamayla, telefon görüşmesinde biriyle konuştuğunuza memnun olduğunuzu söylemeniz anlamsızdır. Sıkıldığınızı ya da daha önemli bir şeyle meşgul olduğunuzu gösterir; daha da kötüsü – karşınızdakiyle konuşmaktan rahatsız olduğunuz mesajını aktarırsınız. Bu tür durumlardan kaçınmak için, o kişiyle karşı karşıyayken ne yapıyorsanız onu yapmanız gerekir.

Fiziksel gülümseme eyleminin, telefonda konuşurken bile, sözcüklerin aktarılma tonunu değiştirdiği birçok araştırmayla ispatlandı. Bütün konuşma, şarkı söyleme ve diksiyon öğretmenlerinin, öğrencilere, gülümsemenin sesi daha hoş, daha davetkâr ve daha inandırıcı yaptığını öğretmesine şaşırmamalı. Başka bir deyişle gülümseme, yüzünüz görünse de görünmese de, kablolardan geçip karşınızdakine ulaşır.

Olumlu değişim sağlayacak etkiler bırakmak isteniyorsa sağlıklı insan ilişkileri bir kenara bırakılamaz. Sözel, yazılı ya da görünür olsun, gülümsemeler bu kapıyı açar.

MIT Media Lab'ta eğitim veren Rosalind Picard, teknolojiye duygusal nitelikler kazandırarak insanların daha etkili iletişim kurmalarına yardım etmekle ilgili kitabı *Duygulu Bilişim* ile uluslar arası ün kazandı. Picard'ın sözünü ettiği gelişmeler şaşkınlık uyandırıcı – kınama, övgü, yüreklendirme ya da kızma gibi duygulara uygun yüz ifadeleri takınan makineler.

Elbette bu makineler, tıpkı bir tuşa basıldığında tepki veren bilgisayar ekranı gibi, önceden programlanmış komutlara tepki veriyorlar yalnızca. Jest ve mimikleri, sözcükleri ve ses tonunu taklit ediyorlar; ama duyguları yok. İnsanların böyle teknolojiler yaratabileceklerinin altını çizmek önemli. Yalnızca bu gerçek bile başkalarının jest ve mimikleri, sözcükleri ve ses tonuna hemen karşılık vermeyi ne kadar iyi bildiğimizi gösteriyor. Teknolojilerimizi nasıl tasarlıyorsak biz de öyle tasarlanmışız; tek avantajımız duygular.

Medyanın yetenekli adlarından Chris Brogan blogunda şöyle yazıyor:

> "Yalnızca iki tür insan var: Bilgisayar ve internet tuşlarını insanlara bağlı, duyarlı varlıklar olarak görenler ve çevrim içi dünyanın bağlantısız olduğunu düşünenler. Tıpkı telefonu yalnızca içine konuşulan bir alet olarak görüp onda hiçbir duygu bulunmadığını öne sürmek gibi. Çevrim içi dünya bağlantısız de-

ğil. İnsanların bu yerle ilişkilendirdikleri, uzak da olsa, duygular var.

"Evet, insanların çoğu aşırı tepki veriyor. Bu konuda anlaşıyoruz. Ama yalnızca araç yüzünden duyguları bir kenara bırakmak mektup, telefon, fotoğraf gibi şeyleri bir kenara bırakmaya benziyor. Pek çok şey belki uzakta gerçekleşiyor, ama bunların sonuçları oluyor.

"Bence kesinlikle iki tür düşünme biçimi söz konusu ve bu da, yukarıdakiler göz önüne alınırsa, taraflardan birinin kendisinin yanlış anlaşıldığını düşünmesini açıklıyor. Yalnızca bu ayrıntıyı anımsar, iki tür insandan hangisiyle karşı karşıya olduğunuzu (ve karşınızdakinin sizi hangi türden insan olarak gördüğünü) anlarsanız işler iyiye gidebilir."

Öyle görünüyor ki duygular, insanların engin yetenekleri (ve yükleri.) Bu ya cesaret kırıcı ya da yüreklendirici olabilir. Ağzınız seçimlerinizle ilgili önemli kararlar verebilir.

Eskiden beri denildiği gibi,

bir gülümseme hiçbir şeye patlamaz, ama çok şey kazandırır. Vereni yoksullaştırmadan alanı varsıllaştırır. Kendisi bir saniye sürse de etkisi bazen sonsuzluğa yayılır. Hiç kimse gülümsemesiz yaşayabilecek kadar zengin ya da güçlü, hiç kimse de gülümsemeyle zenginleşemeyecek kadar fakir değildir. Ama yine de gülümseme satın alınamaz, dilenemez, ödünç alınamaz ya da çalınamaz; çünkü verilene dek hiç kimse için bir değeri yoktur. Kimileri size gülümseyeme-

yecek kadar yorgundur. Kendi gülümsemenizi verin onlara; hiç kimse, verecek gülümsemesi kalmayanlar kadar gülümsenmeye muhtaç değildir."

Gülümseyin. Yüzünüzün değeri artar.

# 3

# Adlarla egemen olun

10 Mart 2010'da, *American Lawyer*'ın en iyi 100 hukuk firmalarından biri, Quinn Emanuel Urquhart Oliver & Hedges bir basın bildirisi yayımladı. 25 yıl önce firmayı kuran John Quinn'le Eric Emanuel yeni bir ortak açıklıyorlardı – Kathleen M. Sullivan.

Ülkenin en iyi hukukçularından, Stanford Hukuk'un eski dekanı Sullivan'ın Harward Hukuk ve Oxford'tan sertifikaları vardı. Harvard'ta, *First Lady* Michelle Obama'nın öğretmenliğini yapmış, onun hukuk zekâsını, çabuk kavrayışını ve genelgeçer yeteneklerini övmüştü. Rakipleri Sullivan'ın çetin bir düşman olduğunu biliyorlardı. Bu makamı fazlasıyla hak ediyordu.

Tıpkı başka şirketler gibi hukuk firmaları da zaman zaman değişim geçirir. Stajyerler ve asistanlar gibi avukatlar da gelip geçer. Yeni ortaklık belki daha enderdir, ama duyulmadık bir şey değildir.

Peki özellikle bu yeni ortaklığı çarpıcı yapan neydi?

Kathleen Sullivan yalnızca yeni bir ortak olmayacaktı. Bir ad transferiydi. Bundan böyle yeni firmanın

adı Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan olacaktı. Hukuk firmasının adında yer alan bir ortak olmak kayda değer, özellikle prestijli bir firmada. Ama Sullivan'ın yeni konumunu çok özel kılan, Amerika'nın en iyi 100 hukuk firmasından birinin adında ortak gösterilen ilk kadın olmasıydı.

Ada H. Kepley'in 1870 yılında hukuk fakültesini bitiren ilk kadın oluşundan 2010 yılına dek, hiçbir önde gelen firma tabelasında kadın adına yer açmamıştı. Sonra bu değişti. Bir ad benimsendi ve engeller aşıldı.

Quinn bunu şöyle değerlendirdi: "Firmamızın adında onun yer alması dava ve temyiz işlemlerimizin birleştirilmesini ve ulusal bir hukuk firması olarak gücümüzü yansıtıyor..." Bir kişinin adında güç vardır. Bir sözcükten fazlasıdır, çok daha derin ve anlamlı bir şeyin simgesidir ad. Bu yalnızca Kathleen Sullivan gibi çığır açanlara özgü değildir.

Kişilerin adı ne klasik ne çağdaş edebiyatta yalnızca takma addır; karakterin, kişiliğin ve yazgının açığa vurulmasıdır. Apollo, Abraham ve Atticus. Cosette, Scarlett, Cinderella ve Pollyanna. Roma İmparatorluğu döneminde ad insanın kişiliğiyle öylesine özdeşleştirilirdi ki bir suçlu nüfus kaydından silindiğinde bütün vatandaşlık haklarını da yitirirdi. Günümüzde bile, belli Afrika kabileleri, bireylerin adlarının, becerilerini, kararlarını ve sonuçta yaşamdaki yazgılarını belirlediğine inanıyor.

Şimdi, insanların adlarının daha az önemli olduğunu düşünmek için herhangi bir neden var mı? Belki daha önemli yapan nedenler var; ama daha çok ticari bağ-

lamlarda. Bu da beraberinde hem fırsat hem sorun getiriyor.

Dijital çağda, yalnızca kişinin kimliğini göstermekle kalmayan, neyi simgelediğini, sevdiklerini, sevmediklerini, olurlarını, olmazlarını anlatan adlar tıpkı şirket logoları gibi. Yüz milyonlarca blog yazarı, Twitter ve Facebook kullanıcısı elbette seslerini duyurmaya çalışıyor; ama aynı zamanda, adları da bilinsin istiyor. Özellikle Twitter ve Facebook'un sonucu bilgi temelli bir ekonomiden fazlası; sosyal medya, genellikle dünyaya tanıttığımız adla bilindiğimiz, ad temelli yeni bir tür ekonomi yarattı. Böyle bir tanınmışlık, günümüzde "herkesçe tanınan" sözüne yeni bir anlam katarak paraya çevrilebiliyor.

Bloglarda, Twitter'da birinin ticari değeri, izleyenleriyle ölçülüyor. Kitap sözleşmeleri, reklam anlaşmaları ve sponsorluklar yalnızca sayı değil değer bakımından da arttı. *Technorati*'nin en iyi 100 blog yazarı arasında yer alan Ree Drummond iyi bir örnek.

California Üniversitesi'ni bitiren Drummond'un büyük şehirde avukatlık yapmak gibi büyük tasarıları vardır; ama Oklahoma'da bir "pit stop" sırasında "Marlboro Kovboyu" kocasıyla tanışıp evlenir. Kocasının dördüncü nesil sığır çiftliğine taşınınca Chicago'daki hukuk yüksek lisansı tasarısı suya düşen Drummond yeni bir takma ad edinir: "Öncü Kadın." 2006 yılında, ailesiyle dostlarını beklenmedik ama mutlu yaşamı konusunda bilgilendirmek için blog yazarlığına başlar. 2009 yılında yaklaşık 2 milyon okuyucusu vardır ve aylık ziyaretçi sayısı sekiz hanelidir. 2010 yılında imzaladığı iki kârlı ki-

tap sözleşmesi sonucu *New York Times* çok satanlar listesinde iki kitabı yer alır ve yalnızca blog ve kitap gelirlerinden yılda 1 milyon dolar kazanmaya başlar.

Adlarımızın günümüzde çok değer kazanabileceği doğru, ama başkalarının adlarını bilmenin de büyük başarılar sağlayacağı unutulmamalı. Saddleback Leather Company'nin kurucusu Dave Munson bunu çok iyi biliyor. Yerel bir deri ustası için çizdiği tasarımdan ilk deri çantasını yaptığında Meksika'da gönüllü İngilizce öğretmeniydi. Çantası, memleketi Portland, Oregon caddelerinde çok ilgi gören Munson hemen Meksika'ya geri dönüp daha fazla çanta üretmeye karar verdi. Bir ay sonra Munson sekiz çantayla Portland'da geri döndü ve emektar Land Cruiser'in yük demirine bağladığı ürünlerinin tümünü üç saat içinde satıp bitirdi. Saddleback Leather Company böylelikle doğmuş ve kendisine "oldukça yüksek kalitede, dayanıklı ve işlevsel deri tasarımlar üreterek tüm dünyadaki insanları sevmek" hedefini koymuştu.

Sırrı neydi? Munson sık sık müşterilerinin telefonlarına ya telefonla ya da e-postayla karşılık vermekle kalmıyor, çantalarını üreten Meksikalı deri ustalarıyla görüşmek için her yıl pek çok kez Meksika'ya gidiyor. Bu ziyaretler gösteriş için değil. Son röportajlardan birinde kendisi şöyle diyor: "Boyunlarına sarılıp onlar için nasıl dua etmem gerektiğini soruyorum. Ziyaretlerime ilk başladığımda, adamların yanlarına oturmam, iş yaşamlarıyla ilgili konuşmam ve adlarıyla seslenmemin onları nasıl şaşırttığını anımsıyorum. İşçilerden birinin gözleri yaşarmıştı. Benimkiler de öyle."

Kişisel öyküleri blogunda ya da pazarlama kaynaklarında paylaşmıyor, çünkü bir şey yapmakla o şeyi yapmaya söz vermenin farkı olduğuna inanıyor. "Her yıl milyonlarca dolar değerinde deri ürün satışı gerçekleştirmememize karşın aile şirketi özelliğimizi yitirmediğimiz için Saddleback olarak gururluyuz," diyor Munson, blogunda. "Pek çok küçük başarılı girişimin büyüme hırsıyla felakete sürüklenme öyküsünü işitiyorum. Biz öyle değiliz. Bizler deri sahiplerinden oluşan ailemizi sevgiyle koruyoruz ve koruyacağız. Neredeyse her gün, güzel karımla yatağa girdiğimizde, görüştüğümüz çanta sahipleri hakkında konuşuyoruz. Bizler sizin adını bilmek istiyoruz."

Bu düzeyde kişisel dokunuş –insanların adını ürün adlarından ve kârdan üstün tutmak– Saddleback Leather'ın, "Öldüğünüzde bunun için kavga edecekler," etiketiyle satılan çantalarından biri kadar uzun ömürlü olacağını gösteriyor.

Başkaları tarafından tanınmak ve başkalarını tanımak sonuçta aynı madalyonun iki yüzü. Markalaşma – kendinizi başkalarına tanıtma. İlişki kurma – başkalarıyla etkileşim. İlginç yanı, kendinizi başkalarına tanıtmadan da başarılı olabilmeniz. İlişki kurmakta öyle iyisinizdir ki başkalarıyla etkileşimleriniz markanızı doğurup yaşatabilir. Ancak yalnızca markalaşmayla başarıyı sürdüremezsiniz. Kendinizi ya da işinizi markalaştırıp ilişki kurmadan edemezsiniz. Sonuçta iş yapmak her zaman bir insanın ötekiyle ilişki kurmasıdır. Georgia'dan Bay Bates bunu kendi deneyimleriyle biliyor.

Kendisi, il dışından gelen gözde tedarikçilerini yak-

laşık yüz on kilometre uzaklıkta, ünlü Atlanta restoranı Bone's'a götürüyor. Ama bu sadakatinin nedeni restoranın seçkin menüsü, ya da pek çok Kuzey Amerika işletmesi gibi iyi markalaşmış olması değil. Her şey James adında bir garsonla başlamış.

Bir akşam, Bay Bates ve tedarikçileri yerlerini alınca, James hemen masaya yaklaşmış. "Hoş geldiniz, Bay Bates," demiş. "Bone's'u seçtiğiniz için teşekkürler. Sizi yeniden aramızda görmek çok güzel."

Bay Bates'in anlatışı, bunun önemini belli ediyor. "Yemek yeme deneyimimi değiştirdi ve o restoranı aklıma kazıdı. Orada yalnızca bir kere yemek yemiştim – altı ay önce – ve James daha önce oraya geldiğimi anımsamakla kalmıyor, adımı da biliyordu. Düzenli bir müşteri değildim, ama bu küçük jest bana kendimi öyle hissettirdi. "'Karşınızdakine, onun olmasını istediğiniz kişiymiş gibi davranın,' sözünün kendini ispatlamasıydı."

Bu küçük jestin getirisi büyüktü. "Tedarikçilerimi artık başka hiçbir yere götürmüyorum," diyor Bay Bates. Bone's'un popülerliğine bakılırsa pek çok müşteri de onun görüşünü paylaşıyor.

İnsanların adını anımsamanın başlıca kârı şudur: onlar da sizi anımsar. Bunun tersini kim ister.

Politikacıların ilk öğrendiği derslerden biri de şudur: "Size oy veren birinin adını anımsamak devlet adamlığıdır. Unutmak da unutulmak anlamına gelir."

Tarihin pek çok büyük önderinde bulunur bu özellik. Lincoln, Churchill, Bonaparte gibi adamlar insanların adını şaşırtıcı kesinlikle anımsamanın yöntemlerini geliştirdiler. Bunu yaparken, bilerek ya da bilmeyerek,

Emerson'un şu ünlü sözüne uyuyorlardı: "Görgü küçük fedakârlıklardan oluşur."

Adları anımsamak için bazı fedakârlıklar gerekebilir. Büyük Napolyon'un yeğeni, Fransız İmparatoru Üçüncü Napoleon, tüm saray yükümlülüklerine karşın, tanıştığı herkesin adını anımsayabildiğini öne sürüyordu.

Nasıl yapıyordu peki? Adı iyi işitmemişse hemen "Üzgünüm, adınızı anlayamadım," diyerek. Eğer alışılmadık bir isimse. "Nasıl yazılıyor?" diye sorarak.

Bu konuşma sırasında, adı içinden birkaç kez yineliyor, karşısındaki kişinin özellikleri, ifadesi ve genel görünüşüyle adı arasında ilişkileri kurmaya çalışıyordu. Söz konusu kişi onun için özel önemdeyse, bir parça kâğıda yazdığı ada bakıyor, yoğunlaşıyor, onu aklına sağlamca yerleştirdikten sonra kâğıdı yırtıp atıyordu. Bu yöntemle ada hem görsel hem işitsel özellikler yüklemiş oluyordu.

Günümüzde işimiz Napolyon'unkinden daha zor. Sayısız araştırma gösteriyor ki dikkatimiz açısından televizyondan daha kötü bir şey varsa o da Internet. 140 karakterlik tweet'ler, Facebook haber özetleri, e-postalar, anında mesajlaşmalar ve ağ sayfaları beynimizi yeniden biçimlendirmeye başladı.

Nicholas Carr, *Wired*'ın 2010 Mayıs sayısında, California Üniversitesi profesörlerinden birinin, yalnızca beş saatlik Internet deneyiminin insanın nöral yollarını değiştirdiğini bulduğunu belirtti. Şöyle yazıyordu Carr:

> "Psikiyatrlar, nörobiyologlar ve eğitimcilerin düzinelerce araştırması aynı yönde: Çevrim içi olduğu-

muzda üstünkörü okumaya, baştan sağma ve odaksız düşünmeye ve yüzeysel öğrenmeye bizleri iten bir ortama giriyoruz. Internet, engin bilgilere kolay erişim sağlasa da hepimizi sığ düşünmeye zorluyor, tam anlamıyla, beynimizin yapısını değiştiriyor."

Ünlü film eleştirmeni Roger Ebert 2010 yılında blogunda şöyle yazıyor: "Günümüz toplumunda olağanüstü ateşli bir acelecilik var." Haklı. Öte yandan böyle gerçekler, bizlere, insanların adını unutmamız için mazeret sağlamıyor. Aşmamız gereken engeller yalnızca. Günbegün daha çok insan adları anımsamakta güçlük çekerken anımsayanların kazanacağı avantaj çok büyük.

Nasıl?

Bazı kolay yöntemler var. Boş, öylesine selamlaşmalar yerine insanların adını barındıran selamlamalar kullanın. "Sevgili Robin," ya da "Günaydın, Robert." Bunu yaparken Napolyon'un tekniğini kullanın ve kişinin yüzünü gözünüzün önüne getirin. Önceki bölümlerdeki öğütlere uyduysanız ve başkalarının ilgi alanlarıyla ilgilenmeye çalışıyorsanız aklınızı bunlarla da etkileyebilirsiniz. "Robert evli, üç kızı var ve Ernest Hemingway okumaktan hoşlanıyor." Bu kolay egzersiz hem bir sonraki karşılaşmanızda Robert'in adını anımsamanıza hem de onu iş bağlamı dışında görmenize yardım edecektir.

Küçük bir tavsiye: İnsanların adlarını kullanmadan önce onları doğru bağlamda kullandığınızdan emin olun. Günümüzde insanların birden çok adı olabiliyor. Richard Branson pek çok dostu tarafından "Richard" diye bilinir, tanıdıkları ona "Bay Branson" der ve mem-

leketi İngiltere'de kendisi "Sir Richard" diye çağrılır. Genelde çok daha az resmi bir toplum olsak da birinin adını yanlış bağlamda kullanmak ilişkiye kötü başlamakla sonuçlanabilir. Suzan mı Suzie mi? Ben mi Benjamin mi? Jacqueline mi Jackie mi? Tahmin etmek zorunda kalmamak en iyisi.

Kendisi belirtmedikçe, sizden böyle istemedikçe ya da bir sesli mesajda ya da e-postada kendisinden öyle söz etmedikçe, yazışmalarınızda Richard'a "Richie," "Rich" ya da "Dick" demeyin. Tanıştırılmadıysanız ya da daha önce hiç yazışmadıysanız biraz çaba gösterin ve sizle aynı ilişki düzeyindeki insanların onu hangi adla çağırdığını bulun. Facebook ya da Twitter arkadaşlarının ona nasıl seslendiğine bakmayın – bu noktada henüz dost değilsiniz ve samimi bir ad kullanma hakkını henüz edinmediniz. Ağ sayfasında ya da blogunda kendisini nasıl tanıttığına bakın. Onunla ilgili yazılmış ya da içinde onun sözünün geçtiği bir makale varsa oradaki adı kullanın.

Unutmamalıyız ki insanlar dünyadaki bütün adların toplamından çok kendi adlarıyla ilgilenirler. O adı anımsayıp zahmetsizce kullanırsanız oldukça zarif ve etkili bir iltifatta bulunursunuz. Unutur, ya da yanlış yazarsanız bu zararınıza olur.

Pek çok kişi güvenli seçeneklere yönelip karşısındakilere "kardeş," "hanımefendi" ve "beyefendi" gibi terimlerle seslense de siz insanların adını hem anımsayıp hem kullanarak kendinizi öne çıkarabilirsiniz. Birkaç dakikalık araştırmayla korktuğumuz pek çok selamlaşma kazasından kaçınılabilir.

Kalabalıktan ayrılmanız, pek çok insanın diğerleri üzerinde bıraktığından daha iyi izlenimler bırakmanız anlamına geliyorsa birkaç dakika ayırmaya değmez mi?

Başkalarının adınızı anımsamasını ve kullanmasını istiyorsanız küçük bir yatırım yapmanız gerekiyor. İnsanlar gün boyu sayısız adla karşı karşıya – kişi adları, şirket adları, markalar, sokak ve dükkân adları. Sizi ayıran ne? Çoğunlukla insanların sizle ilişkilendirdiği duygular. 5 milyondan çok nüfusa sahip Atlanta'daki herhangi bir restoranın herhangi bir garsonuysanız araba plakanız ya da gömlek renginizden daha akılda kalıcı olamazsınız. Adınız sizi başkalarına bağlayan duyguları tetiklemeyecektir. Bay Bates'in yalnızca bir karşılaşmadan sonra bile James'in adını anımsaması rastlantı değildir. Bay Bates ayda on iki kez dışarıda yemek yediğini düşünüyor. Ona öbür garsonların adını anımsıyor mu diye sorduğumuzda aldığımız yanıt şu: "Bazen kendi adımı bile unutuyorum."

Karşımızdaki kişinin adının barındırdığı büyüyü her zaman fark etmeli, bu sözcüğün tümüyle ona, başka hiç kimseye değil, yalnızca ona ait olduğunu unutmamalıyız. Kişinin markasıdır ad. Yaşam armağanından sonra ad insanın aldığı ilk armağandır. Bu sözcük bir konuşmada kullanıldığında konuştuğumuz bilgiler ya da aradığımız bağlantılar daha bir anlam kazanır.

Belki de bir doktor muayenehanesi bunun en iyi göstergesidir. Tıp dünyasında adların nasıl ve ne zaman kullanılacağı konusunda süregelen bir tartışma var. Adlarla konuşmak, profesyonel düzeyde tutulması yeğlenen ilişkileri fazlasıyla samimileştiriyor mu? Yoksa has-

talara adıyla seslenmek sağlık ve iyileşme konularında, özellikle kötü seyreden hastalıklarda, yardımcı olur mu?

Öyle görünüyor ki doktorların çoğu profesyonelliğin en iyisi olduğunu düşünüyor ve hastaları adlarıyla çağırmama yanlısı. Oysa doktor muayenehaneleri hastaların kendilerini insanlıktan uzak hissettikleri yerler. Orada klasörler ve çekmeceler var, yüzler ve duygular yok. Adlar çoğunlukla yanlış telaffuz ediliyor, ya da hepten karıştırılıyor; bu da muhtemelen tehlikeli bir bağlantısızlığı işaret ediyor yalnızca.

Tanınan doktorlardan biri buna karşı koymaya karar verdi. Dr. Howard Fine, National Institues of Health'te Nöro-Onkoloji Bölüm Başkanı. Burada özgün araştırmalar yapıyor, NIH'in kaynaklarını gözetip dağıtıyor ve onu görmek isteyen ne kadar hasta varsa hepsine bakıyor – hükümet programı olduğundan ücretsiz.

İlk kez onunla görüşmeye gelen hastalar genellikle umutsuzlar. Internet'te istatistikleri okumuşlar. Korkunç hikâyeler dinlemişler. Dr. Fine, işinin bir bölümünü umudu –sorumlu umudu– yeniden canlandırmak olarak görüyor. Adlarla ilişkisi bu süreçte önemli bir rol oynuyor.

Kendisinin belirttiğine göre, yıllar içinde 20 000'den çok hasta muayene etmiş. Seçtiği iletişim yöntemlerinden biri, doktor unvanını bir kenara bırakıp hastalara kendisini "Howard Fine" olarak tanıtmak. Ondan sonra hastayı ona adıyla seslenmeye, yalnızca "Howard" demeye yüreklendiriyor. İlişki yeni bir düzeye yükselince Dr. Fine hastasını ölümden kurtarmaya

çalışan mesafeli doktor olmaktan çıkıyor, eğitimli bir dost, bilge bir sırdaş ve onu iyileştirmek için savaşan güçlü bir müttefike dönüşüyor. Kendisini övmekle uğraşmıyor. Gerçeklerin paylaşılmasının hastası açısından hem önemli hem de yıkıcı olduğundan yakın ilişki kurmanın onların sağlığı için vazgeçilmezliğini anlamış. Beyin tümörü hastaları, doktordan çok onları anlayan, güvenilir bir danışmana gerek duyar. Doktor kendisini hastasıyla aynı düzeye, güçlü yaşam arzusu taşıyan başka bir insana indirgediğinde bunu başarmak çok kolay.

Önemli bir hekimin "Dr." unvanında güç bulması pek zor değildir. Ama, enstitü yöneticilerinden birine göre, Fine'ın programını National Institutes of Health'te zirveyle taçlandıran şeylerin en önemlisi, onun, adları mesafeli konumlar ya da saygıdeğer unvanlardan daha güçlü ve anlamlı bulması. İşte bu yüzden Carnegie adların herhangi bir dildeki en sevimli ve en önemli sesler olduğunda ısrarcı.

# 4

# Daha çok dinleyin

Nasıl işi alır, müşteriyi bağlar, etkinizi artırır ve şirket hisselerinizin 180 milyon dolar zarar etmesini engellersiniz. Dinleyin.

2008'in Mart ayında az tanınan, bağımsız bir müzik grubu bir haftalık turne için Kanada'dan Nebraska'ya yola çıktı. United Airlines uçuşlarının ilk ayağı Chicago'ya indi. Grup üyeleri tam uçaktan inerlerken arkalarından bir kadının "Tanrım, gitarları fırlatıyorlar," diye bağırdığını işittiler. Görebilmek için burunlarını cama yasladılar. Kadın haklıydı; müzisyenlerin gitarları valiz taşıtında bir o yana bir bu yana atılıp duruyordu.

Gitarlardan birinin, 3500 dolarlık Taylor'ın sahibi, grubun baş vokali Dave Carroll, hiç zaman kaybetmeden uçuş görevlilerine olan biteni anlatmaya çalıştı.

Internet sayfasında, hostesin hemen onun sözünü kestiğini anlatıyor: "Bana söyleme," dedi hostes. "Dışarıdaki baş sorumluya söyle."

Dışarıdaki ikinci görevli de onun yakınmalarını dinleme zahmetine girmedi. Üçüncü bir çalışan şöyle deyip onu gönderdi: "Ama güzelim, işte bu yüzden size

feragat sözleşmesi imzalatıyoruz." Dave Carrol, hiçbir feragat sözleşmesi imzalamadığını ve hiçbir sözleşmenin uçaktakilerin çoğunun gördüğü olayı mazur gösteremeyeceğini ileri sürdü. Görevli ona biriyle konuşmak için Omaha'ya varmayı beklemesini söyledi.

Elbette, gitar kutusunu açtığında enstrümanının ağır hasar aldığını görecekti. Dave Carroll'un, bir yıl boyunca, United Airlines'ta onu dinleyecek birini arama serüveni böylece başlamış oldu.

On iki ay boyunca konuştuğu United çalışanlarının hepsi ona ne yapması gerektiğini söyledi; ama hiç kimse onu dinlemeye tenezzül etmedi. Bir noktada ondan gitarı inceleme için Chicago'ya getirmesini istediler. Ama Dave Carrol çoktan Kanada'ya, 2500 km. uzaktaki evine dönmüştü.

Asıl iş aletini yitiren profesyonel müzisyen durumunda kalan Carrol gitarını 1200 dolara onarttı. Ama ses aynı değildi.

United'a onarma bedeline razı olduğunu söyledi.

Bu isteğine kulak asan olmadı.

Gelin görün ki gezgin bir müzisyen hep şu iki şeye sahiptir: sözler ve onları söyleme olanağı. United onu dinlemiyorsa müzik dinleyicileri ne güne duruyordu.

Carrol oturdu ve "United Gitarları Kırıyor" adlı bir şarkı yazdı. Şarkıyı 6 Temmuz 2009'da YouTube'a video olarak yükledi. İlk yıl için beklentisi bir milyon izlenme sayısıydı. İnsanlar onun umduğundan daha çok dinlediler.

Video yayınlanışından iki hafta sonra neredeyse 4 milyon izleyici sayısına ulaştı. The Times Online'da

birkaç gün sonra şu yazı yer alacaktı. "Kötü halkla ilişkilerin fırtına bulutları United Airlines hisselerinin havada asılı kalmasına, sonra da yüzde on düşmesine yol açtı. Ortakların zararı 180 milyon dolar. Yeri gelmişken, bu parayla Carrol'a 51 000 gitar alınabilirdi."

Dinlemenin gücü, duyguları ve düşünceleri değiştirmenin gücüdür. Bunun da sonucu insanlara en çok arzuladıkları şeyi –işitilme ve anlaşılma isteğini– vermenin gücüdür.

Seesmic'in kurucusu Loic Le Meur, çevrim içi reklam kampanyası düşüncesinin eskidiğini ileri sürüyor. Ona kalırsa tüm şirketler için anahtar, müşterileri dinlemeyi sağlayan "uzun süreli ilişki programı."

Çevrim içi reklam kampanyalarının vaatleri de çok. Başka hiçbir medyanın sağlayamayacağı bir demografik profil sağlayabiliyor. Şirketinize sepet örmekten hoşlanan, 23 yaşında, bayan bilgisayar programcısı mı gerekiyor? Onun bulunabileceği bir ağ sayfası neredeyse kesinlikle vardır. Bu türden bir profilleme dünyanın dört bir yanındaki reklamcıların uzun süredir düşlerini süslemiştir. Nasıl olur da bu işe yaramaz?

"İşe yaramıyor," diyor Le Meur, "çünkü dünya böyle işlemiyor." İzlenim yaratmak ya da maruz bırakmak üzerine kurulu değil dünya. Dünya dinleme ve güven inşa etme üzerine kurulu. Bu yavaş bir süreç, ama her zaman meyve verir.

Amerikan İç Savaşı'nın en karanlık gününde Lincoln, Springfield, Illinois'deki eski dostuna mektup yazıp ondan Washington'a gelmesini ister. Bazı sorunları onunla görüşmek istediğini söyler. Eski komşu elinden

geldiğince çabuk Washington'a gelir. Lincoln, köleleri serbest bırakma bildirgesi yayımlamanın iyi olup olmayacağını konuşur onunla saatlerce. Bu hamlenin bütün iyi ve kötü yanlarının üzerinden geçer; bazıları köleleri serbest bırakmadığı için, bazıları da bırakacağından korktuğu için onu yeren mektuplar, makaleler okur. Uzun sohbetin ardından Lincoln, bir kere bile görüşünü sormadığı komşusuyla tokalaşır, onu Illinois'e geri yollar. Bütün konuşmayı Lincoln yapmıştır. Ama konuşmak kafasını temizler.

"O konuşmadan sonra gevşemişti," der, eski dost. Lincoln öğüt istemiyordu. Omuzlarındaki yükü hafifletecek, duygudaş, güvenilir bir dinleyici istiyordu. Sonuçta hepimiz bir noktada bunu isteriz. Asıl sorun, yük hafifletecek kadar anlayışlı olup olmadığınız.

Başkan Coolidge, başkan yardımcısı olduğunda, Massachusetts Valiliği'nde onun yerini alan Channing H. Cox, Washington'a gelince selefini aradı. Coolidge'in her gün uzun bir randevu listesinin altından kalkması ve aynı zamanda saat beşte işini bitirebilmesinden çok etkilenmişti Cox; kendisi saat dokuza dek masasından kalkamıyordu. "Bu fark nereden geliyor?" diye sordu. "Sen karşılık veriyorsun," diye yanıtladı Coolidge.

Gülümseme gibi, dinlemenin de gücü büyüktür. İyi dinlediğiniz zaman anında etki bırakmakla kalmaz, kalıcı bağlantı için sağlam temeller kurarsınız. Başkasının düşüncelerini değerlendirmek için kendisi düşünmeyi bırakan bir insanın çevresinde olmaya kim karşı koyabilir?

Günümüzde Sigmund Freud kadar insanları dinle-

yen kişi az. Onun tanıdıklarından biri dinleme tarzını şöyle anlatıyor.

> "İlk görüşte onu asla unutamayacağımı anlamıştım kesinlikle. Başka hiç kimsede görmediğim niteliklere sahipti. Böylesi yoğun bir dikkat daha önce görmemiştim. İnsanın ruhuna erişen, delici bir inceleme değildi bu. Bakışları yumuşak ve güleçti. Sesi alçak ve kibar. Elini kolunu pek az sallıyordu. Ama bana gösterdiği ilgi, ben kötü konuştuğumda bile sözlerime verdiği değer olağanüstüydü. Bu şekilde dinlenmenin ne demek olduğunu bilemezsiniz."

Kimileri, Freud ve Lincoln gibi kişilerin geçmişte işlerinin kolay olduğunu söyleyebilir. Dünyaları daha küçük ve kesinlikle daha denetimliydi. Bu düşünce hepten haksız değil, ama bize mazeret oluşturamaz.

Evet, çağımız daha geniş ve evcillikten çok uzak; ama onu böyle yapan biziz. İşte bu yüzden bu nitelikleri işe yarar hale getirebiliriz. Ne yazık ki pek çok insan bunu henüz anlamamış.

Etki alanımız komşularımız ve iş arkadaşlarımızı aşıp, başlıca Facebook aracılığıyla, ilişki geçmişimizin çoğunu içererek, binlerle değilse yüzlerle ifade edilen öylesi geniş bir ağa dönüştü ki çoğumuz bunun altında eziliyoruz. Dinleyebileceğimiz insanların sayısı artarken gerçekten dinlediğimiz insan sayısı azaldı.

*American Sociological Review*'da yer alan araştırmalardan birine göre insanlar, yirmi yıl öncesine göre bile, toplumdan daha çok yalıtılmış:

> Genelinde, Amerikalıların en yakın çevrelerindeki insan sayısı üçten ikiye indi... 1985'te neredeyse insanların dörtte üçü güvenebilecekleri bir dostu olduğunu söylerken 2004'te yalnızca yarısı bunu ileri sürebiliyor. Komşularına güvendiğini söyleyen insanların sayısı yüzde 19'dan 8'e gerileyerek yarı yarıya azaldı.

Araştırmaya katılan, Duke Üniversitesi sosyoloğu Lynn, Smith-Lovin, "İnsanların büsbütün yalıtıldığını öne sürmüyoruz," diyor. "Facebook'ta 600 arkadaşları olabilir... günde 25 e-posta gönderebilirler, ama kişisel açıdan önemli konuları konuşmuyorlar."

Dinlemeye zaman ayıran, çağımızın yaygın eğilimi "aceleci sabırsızlığı" göstermeyen, insanları gelişimden önde tutan kişilere duyulan ihtiyaç, Carnegie'nin kitabının 1936 yılında yayımlandığı günlerdekinden daha çok. Elbette başka insanların bağlılığı olmaksızın gelişim sağlanabileceğine inanmak budalalıktır, ama karşımızdaki –bakışları, sessizliği ya da ceplerinde durmayı sürdüren cüzdanlarıyla– bize belli edene dek genellikle bunu görmüyoruz.

Kişisel ya da kurumsal dinlemeyi daha iyi duruma getirecek ipuçlarının sayısı çok değil. Başkalarıyla sizi kalıcı düzlemde yeniden bağlantıya geçirecek tek bir ilke var, o da günlük uygulama gerektiriyor: Orada olma. Görevi sırasında öldürülen misyonerlerden biri bu ilkeyi şöyle özetliyor: "Her neredeyseniz tümüyle orada olun.[1]"

Gelecek vadeden siyasi yazar John, bu ilkeyi akran-

1. Philip James Eliott (1927-1956).

larından önce anlamış. Şimdiye dek hiç kötü iş görüşmesi yapmadığını öne sürüyor. Her görüşmede ona iş teklif edilmiş. Ama işin ilginç yanı, kâğıt üstünde, onun söz konusu iş için en uygun kişi olduğunu gösteren pek bir şey yokmuş. "Çoğunlukla kâğıt üstünde ortalama bir insanım," diye kabulleniyor kendisi de.

Peki bu alışılmadık iş görüşmesi başarısını neye bağlıyor? Görüşmelere mantık dışı açıdan bakmaya.

> "Her bir iş görüşmesi daha önce hiç tanımadığım biriyle ilgili yeni şeyler öğrenmek için fırsat," diyor. "Düşünsenize: Ortam buna müsait. Zaten doğal bir uzlaşma var. Görüşmelerimde yemek zevkleri, cesur düşler ve çılgın umutlar dahil pek çok şey öğrendim. İnsanlar duyulmak ve onları dinleyen insanlarla birlikte olmak istiyor. Ben de dinledim. Dinlemenin büyük saygı uyandırdığını buldum – önceden planlanmış hiçbir konuşma bunu yapamaz." Öyle görünüyor ki dinlemek saygıyı beraberinde getiriyor.

John'un eşsiz iş görüşmesi varlığı eşsiz fırsatlara dönüşmüş – hem CIA ajanlığı hem de Beyaz Saray konuşma yazarlığı yapmış.

Başkaların yanında onun gibi olup onları dinlemek için öğütleri sorulduğunda, kişisel hedefinin günde on beş soru sormak olduğunu söylüyor. En önemli beş tanesi ailenize ve size en yakınlara yönelik olmalı. Elbette, günlerinin nasıl geçtiğini sorun. Ama daha derine inin. Onları neyin güldürdüğünü sorun. Ya da ağlattığını. Öğrendikleri konuları ya da tanışıp hoşlandıkları kişileri sorun.

Sonraki beş soru düzenli olarak birlikte çalıştığınız kişiler için. "Gerçek şu ki beyin fırtınası sırasında gerekli olabilecek ya da olmayabilecek soru yoktur. Başkalarıyla konuşurken içten sorulan her soru gereklidir. Saygı ve ilgiyle sorarsanız yanılmanıza olanak yok."

Son beş sorunuzun dijital alanınızda – Facebook, e-postalar, Twitter ve bloglarda – sorulması gerektiğini söylüyor. "Başkalarının gönderilerini, iletilerini özenle okuyun; yorum yapın, yanıt yazın ve bunu her gün beş farklı insanla gerçekleştirin. Ek olarak gönderilerinizi ve güncellemelerinizi dostlarınıza, takipçilerinize daha fazla soru sormak için kullanın. Yanıt veren insanların sayısı sizi şaşırtabilir."

Taylor gitarlarını üreten Bob Taylor bu öğütlere yürekten uyuyor belli ki.

Dave Carrol'un gitarının United Airlines tarafından hasara uğratıldığını duyunca hemen Carroll'u aramış ve ona kendisinin seçebileceği iki ücretsiz gitar teklif etmiş.

United çalışanlarından biri, herhangi biri David Carroll'u dinleseydi ne olurdu bir düşünün. Dinleselerdi Carroll'un videosu tüm dünyaya yayıldığında şu açıklamayı yapmak zorunda kalmazlardı herhalde:

> Bu bizim bam telimize dokundu. Olanları düzeltmek için birbirimizle konuşuyoruz ve hepimiz sorunun çok önceden düzeltilmiş olması gerektiğinde hemfikiriz. Dave Carrol'un harika videosu United olarak bizlere bir öğrenme fırsatı sunuyor ve bunu, tüm müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmek için şirket içi eğitimlerimizde değerlendirmek istiyoruz.

Çoğunlukla yaşayın ve öğrenin denir, ama belki de hepimiz için aynı ölçüde önemli bir öğüt de şudur: Dinleyip öğrenirseniz daha uyumlu yaşarsınız.

# 5

# Onları ilgilendiren konuları konuşun

Bir yemek davetinde George Bernard Shaw akıl almaz ölçüde sıkıcı bir genç adamın yanına oturur. Bitmek tükenmek bilmeyen monoloğun çilesinden sonra Shaw bir fırsatını bulup araya girer ve genç adamla kendisinin dünyada bilinecek ne varsa bildiklerini söyler.

"Nasıl olur?" diye sorar, genç adam.

"Siz sıkıcı olduğunuzdan başka her şeyi biliyor gibisiniz," der Shaw. "Ben de onu biliyorum!"

Elbette genç adamın bırakmak istediği izlenim bu değildir. Ama önemli bir noktanın altını çizer: Başkalarını ilgilendirmek istiyorsanız onların ilgilendikleri şeylerden söz etmelisiniz. Başka her şeyi ya duymazdan gelir ya da sıkıcı bulurlar.

Günümüzde çoğunluğun iletişim ruhunu düşünürsek bu ilgi çekici bir ilke. Mesajların büyük bölümü yaşamlarımız, ürünlerimiz hakkında başkalarını bilgilendirmeyi, onların ilgisini çekeceğini düşündüğümüz yanlarımızı sergilemeyi amaçlıyor. Kendinden emin bir strateji gibi görünse de bu, gerçekte başkalarının bizle bağlantı kurmasını gerektiren pasif bir stratejidir. Tıpkı

ağ sayfalarında tıklanmayı bekleyen reklam pencereleri gibi, en iyi yanlarımızı ortaya serip başkalarının ilgisini çekmeyi umuyoruz.

Sorun şu ki bu pazarlama monoloğudur, ilişki diyaloğu değil. Özümsemeye değil, varsayıma dayanır. Başkalarıyla dostluk kurma, onları etkileme çabalarımızı varsayıma dayandırırsak akılda kalıcı sonuçlar elde edemeyiz.

1810 yılında o zamanın Indiana Bölgesi Valisi olan Amerikalı Genaral William Henry Harrison, düşmanlıkları önlemek için Tecumseh'le görüşüyordu. Amerikan Yerlilerinin şefi için bir sandalye getirilmesini buyurdu. Sandalyeyi getiren adam, "Baban, General Harrison, sana sandalye sunuyor," dedi.

"Babam mı!" diye bağırdı, Tecumseh. "Benim babam güneş, annem topraktır ve ben annemin göğsüne yaslanacağım." Sandalyeyi bırakıp yere bağdaş kurdu.

Günümüzde, hem kişisel hem de kurumsal alanda kalıcı etki bırakmanın en büyük düşmanı, ihtiyaç değerlendirmesi bilimine başvurmadan izlenim bırakma sanatına kafa yormak. Bu hem küstah bir yöntem hem de iş görgüsüne aykırı. Dünyaya gereken –Carnegie'nin yetmiş beş yıl önce belirttiği gibi– köprüler kuran diyalog. Bu da çağdaş pazarlama ve sosyal medyayı tepe takla değerlendirmekle, bütün etkileşimlerde başkalarının önem verdikleri şeyleri gözetmekle başlar.

Buraya giden yol, belirttiğimiz gibi, dinlemekten geçer. Daha çok dinleme alışkanlığıyla başkalarının önem verdiği şeyleri öğrenince, onları etkileşimlerinizin en önüne yerleştirerek karşınızdakilerle bağlantı kura-

bilirsiniz. İş konuşuyorsanız bunun anlamı, müşteri ilişkileri yönetiminde gerçekten müşteriyi öne çıkarmaktır – blog yazarı Doc Searls'ün dediği gibi bu alanda çoğunlukla müşterinin değil yönetimin üzerine durulur.

> "Etki bırakma konusunda herkes yanılıyor," diye yazıyor blog yazarı ve iş stratejileri uzmanı Valeria Maltoni, "müşterileriniz dışında herkes. Anlamlı sonuçlar elde edemediğiniz için başınızı derde sokmadan önce bunu düşünün. Gerçek etki bırakma, ortak ilgi alanlarıyla insanları bir araya toplamaktan doğar. Müşterileriniz ve olası müşterileriniz arasında ilgili alanları belirleme, topluluk oluşturma ve ihtiyaçlarını karşıladığınız insanların sizin etkinizi güçlendirmesini sağlama sürecidir bu. Etkinin sizle ilgili olduğunu düşünüyorsanız uzun süre popüler kişilerin – size itiraz edenlerin bile– arkasından koşarsınız. Neyse ki öyle değil. Önemli bir şey yapmak için ünlüleri izlemenize gerek yok."

Başkalarını ilgilendiren konularla etkileşim kurmanız sonucunda bir topluluk oluşturursunuz. İster dükkân açın, yeni bir marka yaratın, ister önemli bir birleşme tasarlayın, sizin için en önemlisi topluluktur. Elbette ilk bağlantı diye bir şey var –ve bunu kurmak zorundasınız. Ama günümüzde pazarlama ve sosyal medyanın çoğu yalnızca bağlantı noktasıyla ilgili– takipçi kazanma, hayran edinme, müşteri çekme. Uzun vadeli planlar çoğunlukla unutuluyor. İş dünyasında buna müşteriyi elde tutma deniyor, ama dostlardan oluşan bir toplulukta canlı, anlamlı bir diyalog demek daha iyi.

Uzun vadeli başarının temeli güven temelli ilişkiler kurmaksa tüm etkileşimlerin amacı en kısa sürede ve sık sık değer iletimi olmalı. Aşılması gereken sıradan engeller de var.

Jason, Senegal'in en uzak köşelerine yılda birkaç kez yolculuk yapıyor. İlk yolculuğunu kar amacı gütmeyen bir iş nedeniyle gerçekleştirmiş. Hâlâ gidiyor olmasının nedeni orada öğrenmeyi sürdürmesi.

Son seferlerinden birinde, kırk beş derece sıcaklıkta bir öğleden sonra, köyün yaşlılarından biri onu kenara çekip şu önemli soruyu sorar:

Kuzey Amerika'da insanlar nasıl yaşıyor?

Jason, çoğunluğun, köydeki kulübelere benzeyen müstakil evlerde oturduğunu söyler. Kimileri yan yana ve üst üste yığılarak daha büyük binalar oluşturan apartman dairelerinde yaşıyor.

"Peki bütün bu evler," der ihtiyar, "duvarlarla mı çevrili?"

Jason başını sallayarak onaylar.

"Ama niye?"

"Kendilerini ve eşyalarını kötü havadan, bazen de kötü kişilerden korumak ve mahremiyete kavuşmak için."

"Oh, hayır, hayır, hayır," der ihtiyar. "Bu eski kafalılık." Köylerinde, kendilerini korumak için duvarları yıktıklarını açıklar.

"Duvarların ardında çok şey gizlenir. Onları yıkıp her şeyi herkesin gözleri önüne sererseK hepimiz daha güvende oluruz."

Çağdaş bir dünyada yaşıyoruz ve çağdaş dünyada

duvarlar dikilir. Bilgisayarlarımız için güvenlik duvarları, evlerimiz için beton duvarlar, çiftliklerimiz ve bahçelerimiz için ahşap ve tel örgü çitler var.

Bir de dağınık sosyal etkileşimlerin büyük duvarı elbette. Bunun sonucu ilişkinin dışında var olan bir etki düzeyi olabilir – dostluğa değil izleyiciliğe dayanan etki.

*Açık Liderlik*[1] kitabının yazarı, sosyal medya uzmanı Charlene Li böylesi güçlendirilmiş dijital etkilere karşı uyarıyor. Yakın zamanda yapılan bir röportajda en büyük kaygıyı dile getiriyor – asılsız bir güvenlik duygusu. "Hayranlarla dostlar arasında bir fark vardır," diye açıklıyor. "Hayranların sadakat duyguları zayıf, ilgi seviyeleri düşüktür. Sadakat düzleminde hayranlarla dostlar zıt uçlardadır. Etki bu düzlem boyunca oluşur, ama dostların üzerinde daha kesin ve kalıcıdır."

Li'nin düşüncesini doğrulamanın en kolay yolu çevrim içi olup bir Facebook arkadaşı satın almaya çalışmak. Yapamazsınız. Oysa şirketler size bol bol Facebook hayranı satar. Tonlarca Twitter takipçisi de vaat eder. Hiçbir gerçek dostun satın alınamayacağı olgusuna nasıl da ışık tutuyor sosyal medya.

Kanadalı blog yazarı, *Altı Piksellik Ayrım*[2] kitabının yazarı ve iMedia'ya göre dünyanın 25 Internet Pazarlama Önderi ve Yenilikçisi'nden biri, Mitch Joel şöyle diyor:

> "Milyonlarca takipçinin etki bıraktığımız anlamına gelmediğini ne zaman öğreneceğiz? Uygun man-

1. Open Leadership *Charlene Li* 2010.
2. Six Pixels of Separation *Mitch Joel* 2010.

tık analizleri ve platformlar bulunana dek işe yarayan bir oyun... şey... işti bu. Etki, küçük ve daha güçlü gruplarda yatıyor. 'Gerçek etki' bırakan markalar kazanıyor – (#kazanıyor değil) – çünkü onların gerçek insanlarla etkileşime geçen gerçek insanları var. Bu etkileşimler de gerçekten anlamlı... Şirketlerin bu olanaklarla sayıları yükseltmeye çalışmak yerine bağlanmaya ve dürüst bağlantılar kurmaya odaklanması çok daha kullanışlı ve gerçekçi."

Newton Minow, Başkan John F. Kennedy zamanında Ulusal İletişim Komisyonu'nda başkandı. Daha sonra devlette ve özel sektörde prestijli başka pek çok konumda çalıştı. Başarısının sırrı sorulduğunda her şeyin üniversite eğitimine bağlı olduğunu söyledi. Üniversitede semantik –anlam bilimi– okumuştu. Anlam bilimi yalnızca sözcüklerle ilgilenmez, o sözcüklerin kullanıldığı bağlamlarla ilgilenir. Anlamakla.

Minow, çatışmaların yüzde doksan dokuzunun, başka bağlamlarda kullanılan sözcüklerin yanlış anlaşılmasından kaynaklandığını söylemiştir. Onun başarısı, işte bu nedenle, başkalarının ne dediğini anlamak için gösterdiği büyük çabadan kaynaklanır.

Buna çabalamak günümüzde çok daha önemli; çünkü Mark Zuckerberg, Facebook'taki herkese "arkadaş" demeye karar verince, kolaylıkla yanlış algılanabilecek anlam bilimsel bir seçim yapmış oldu. İnsan beyni – yüreği bir yana – yüzlerce arkadaşın üstesinden gelemez. Oxford Üniversitesi Evrimsel Antropoloji profesörü Robin Dunbar'a göre, sosyalliğimizden bağımsız

olarak beynimiz, sosyal çevrelerimizi 150 arkadaşla sınırlandırıyor.

Facebook'u incelediğinde bunun çevrim içinde de geçerli olduğunu görmüş. "İlginç tarafı şu ki 1500 arkadaşınız olabilir; ama ağ sayfalarındaki gidiş gelişe baktığınızda insanların, gerçek dünyada gözlemlediğimiz aynı 150 kişilik çevrede kaldığını görürsünüz."

Ama bu noktada Minow'u Dunbar'la tanıştırmak önemli; çünkü Dunbar dostu, umursadığınız ve en az yılda bir kez bağlantıya geçtiğiniz kişi olarak tanımlıyor.

Ayrım şurada yapılmalı: 150 yakın dostumuz olamaz. 150 etkisel ilişkimiz olabilir.

Yakın dostluklar derin bağlılık taşır ve büyük riskler üzerine kuruludur – önce başkalarının yaşamlarını etkileyecek kadar önemli, ağırlık sahibi insanlar olup olmadığımız riski gelir. Kendi varlığımızın önemi anlayamazsak yaşamlarımızı başkalarına sunamayız. Ayrıca yakın dost sahibi olmak, onlar tarafından derinden yararlanmaya karşı açık olmak gibi aynı ölçüde büyük bir başka risk daha taşır. Kimi insanlar yakın dost edinmeyerek kendilerini ilişkisel acılardan korur. Kimileri de öyle çok yüzeysel dost edinir ki onlardan birinin yol açacağı acı çoğunlukta eriyip gider.

Özetle, ilişkiler risk taşır. Başkalarının yaşamlarını etkilemek istiyorsak bu riskleri sorunsuz kabullenebilmeyiz. Ne kadar kendimizi vereceğimiz, ne türden ilişkisel yakınlık aradığımıza bağlıysa da meraklı izleyicileri dostlara dönüştürme ve onlar üzerinde maddi alışverişi aşan bir etki bırakma süreci her zaman risklidir. İnsanları gerçekten etkilemenin tek yolu, dinleme egzer-

sizleriyle onların ilgi alanlarını öğrenmek, onları tutarlı bir şekilde öğrendiklerinizle beslerken kendi önceliklerinizi beklemeye almaktır. Pek çok anlamlı risk gibi bunun getirisi de büyüktür. Yaratılan etki daha çarpıcıdır ve çok geçmeden sizin önceliklerinizin onların önceliklerine dönüşür.

Jamei Tworkowski bunu çok iyi biliyor. 2002 yılında, Renee adında bir dostu kokainini istiflemek ve kollarını kesmek için aynı jileti kullanıyormuş. Onunla birlikte dibe batan sözde dostlarıyla, depresif, çöküntüye uğramış Renee ayağı çukurda bir yaşam sürüyormuş.

Alçak gönüllü bir sörf tahtası satış temsilcisi olan Jamie, olaya el atmış ve bir grup arkadaşıyla Renee'nin düşkün yaşamına müdahalede bulunmuş. Duygusal riskleri bırakıp ona var olma armağanını sunmaya çalışmışlar. Ona kahve, sigara almış, müzik çalmış ve dostluk sunmuşlar. Kollarına jiletle kendine yönelik küfürler kazımak yerine, kalemle sevgi sözcükleri yazmanın nasıl olacağını merak etmişler.

Renee'yle dostluğunun ardından Jamie, onun rehabilitasyon masraflarını karşılayabilmek için tişört tasarlamaya başlamış. Popüler bir rock grubunun baş solistiyle yakınlığı sayesinde ondan bir iyilik isteyebilmiş. "Sahnede tişörtlerimizden birini giy." Müzisyen bu isteğe uymuş.

Yaklaşık on yıl sonra Renee artık uyuşturucu kullanmıyor ve Jamie'nin organizasyonu, Kollarına Sevgi Sözcükleri Yazın, yıllık yaklaşık 3 milyon dolar değerinde tişört satıyor ve bu parayı çeşitli rehabilitasyon programlarına yatırıyor.

200 000'den çok kişi Jamie'yi Twitter ve Facebook'ta takip ediyor. Ama kendisi bunların çoğunun meraklı hayranlar ve izleyiciler olduğunu biliyor. Renee gibi gerçekten dostu olanların sayısı çok daha az.

Onu izleyenler üzerinde hafif bir etkisi var; ama bu etki dostları üzerindeki etkisinden daha yüzeysel ve kısa süreli. Jamie bunu kabulleniyor ve başkalarının da dünyada izlemeye değer iyilikler yapmasına çok seviniyor.

Dostları üzerinde etkisi gerçekten güçlü; kendisini bu yumuşak ortama yerleştirmeyi seçmiş. İster uluslar arası şirket, isterseniz bireysel borsa temsilcisi olun – herkes için farklı olsa da – işte bu alana sığınmalısınız.

Başkaları üzerinde kalıcı etki bırakmayı istiyorsanız dostlarınızla izleyicileriniz arasında ayrım yapmanız önemli. Önemli ölçüde etkilediğiniz insanlar sizin için hem armağanlar, hem de sorumluluklar. Yalnızca onları tanımakla yetinemezsiniz, onların neye önem verdiğini de her zaman bilmek zorundasınız. Size sundukları bir armağandır, bunun değerini bilin. Sorumluluksa ilişkinizi iki taraf için de –en azından onlar için mutlaka– anlamlı bir yere götürmektir.

Mitch Joel, daha önce sözü geçen blog yazısında şöyle diyor:

> Bir markanın mesajını milyonlarca insana ulaştırabilmesi bıraktığı etkiyle başlar ve biter. Etkinin pazardaki izlenimlerimiz ve bağlantılarımızın boyutundan kaynaklandığına inanıyor gibiyiz. Öyle değil. Gerçek etki bireylerle bağlantı kurmaktan, o ilişkile-

ri korumaktan, başkalarının yaşamlarına gerçek değerler katmaktan ve onlara hizmet etmek için her şeyi yapmaktan kaynaklanır ki böylece, sizin isteme zamanınız gelince size elini uzatacak biri bulunur. Kaç kişiyle bağlantınız olduğunu boş verin; kimle bağlantı kurduğunuza, onları değerlendirmek ve onurlandırmak için ne yaptığınıza kafa yorun."

Sonuçta belki sizin için en anlamlısı başkaları için anlam taşımaktır. Şurası kesin: Mesajlar kütlesinin katlanarak büyüdüğü bir çağda yalnızca az sayıda mesaj gerçekten önemlidir. Başkalarını etkilemek için sizinkilerin bunların arasında yer aldığından emin olun.

# 6

# Başkalarını biraz daha iyi durumda bırakın

Blog yazarı ve ünlü Building Champions'ta iş danışmanı Steve Scanlon şu öyküsünü paylaşmayı çok sevdiğini söylüyor: "Kendisini Mike olarak tanıttı. Karım Raffa'yla ben, Central Park'a birkaç sokak mesafedeydik ve Little Italy'deki yıllık yemek geleneğimizi yerine getirmek üzere onun taksisini durdurduk. Zamanlamamız çok kötüydü. Cadılar Bayramı'ydı ve normalde de kabalalık yollarda o gün iğne atsanız yere düşmüyordu. Mike, Midtown'dan aşağı Manhattan'a doğru taksisini güçlükle ilerletirken bizim planlarımızın değişmesi gerektiği belliydi. Greenwich Village bölgesinde yemek yememizi önerdi; kabul ettik. Birkaç dakika sonra bizi uygun bir yerde bıraktı ve üç restoran önerdikten sonra kaynayan trafiğe geri döndü. Onu son kez görüyoruz sanmıştım."

Mike'ın öyle düşünmediğini ekliyor Scanlon, gülümseyerek.

Yemeklerinin tadını çıkarırlarken Scanlon elini pantolonunun cebine sokar. Sonra her yanını yoklamaya başlar. Telefonu yoktur. Panik duygusuyla onu nere-

de bıraktığını anımsar.

Hattını kapatmanın, önemli bağlantı bilgilerini yitirmenin ve yeni bir telefon almanın çilesini düşünerek üzülür. Sesli mesaj servisini duyma beklentisiyle karısının telefonundan kendi numarasını arar. Ama kibar bir ses Hint aksanıyla yanıt verir.

"Buy'lun?"

"Kimle görüşüyorum?" diye çıkışır Scanlon, amaçladığından daha sert bir tonla.

"Men Mike," der ses.

Scanlon derin bir nefes alır ve eve dönmek için uçağı yakalamaları gerektiğiyle biten karmakarışık bir açıklama yapmaya girişir hemen.

"Aman Tan'lım," der Mike. "Telefon çok önemli. Çabucak gelmeye çalışacağım." Sonra bir sokak köşesinde buluşma ayarlar ve taksi şoförü acele edeceğine söz verir.

Mike, Yukarı Batı Yakası'ndan Greenwhich Village'a doğru gelirken Scallon şaşkınlık ve rahatlamayla karışık bir yüz ifadesiyle karısına döner. Mike yirmi dakika sonra telefonu teslim etmek için taksisini yolun kenarına çekince Scanlon onun eline 80 dolar tutuşturur – üzerindeki bütün nakit para bu kadardır.

"Utanmıştı," diyor Scanlon. "Ama bu tavrının benim için ne kadar önemli olduğunu göstermek istiyordum. Paranın sözünü bile etmemişti. Taksimetreyi kapatıp sorumsuz müşterisine yardıma koşması olağanüstüydü – yanımda olsaydı ona bu paranın iki mislini verirdim."

Taksi şoförünün bu küçük hizmet düşkünlüğünün

etkisi büyüktü; bir kabusu değerli bir deneyime dönüştürmüştü. Scanlon, Mike'ın eylemini "küçük resme bakarak düşünmek" diye tanımlar. Bu, başkalarını biraz daha iyi durumda bırakmanın temelidir.

Birileri bir zamanlar bize her zaman büyük resme bakmamız gerektiğini öğretmiş. Büyük amaçlar belirlemenin, büyük bağlantılar kurmanın ve anlaşmalar bağlamanın yararlarını öğrenmişiz. Günümüzde en yaygın büyük resim, en büyük takipçi sayısına ulaşmak olabilir. Evet, böylesi büyük resimler değerlidir; ama akıllarımız yalnızca büyük gelirlere odaklanırsa büyük farklar yaratan küçük olanakları gözümüzden kaçırabiliriz. Daha derine gitme, daha sıkı bağlanma ve başkalarını bizimle ilişki kurdukları için mutlu etme şanslarımızı yitirebiliriz.

"Büyük resme bakarak düşünmek kötü değil. Özellikle insanlarla gelişim sağlamak için gerekli; ama büyük amaçlara ulaşmanıza tek başına yetmez."

Görmekle hasat etmek arasında çok aşama vardır – bunların çoğu sıradan günlerin küçük anlarında ekilen tohumlardır.

Macy'de, haziran ayında kadın ayakkabısı satışlarını ikiye katlamak gibi büyük bir vizyon sahibi olan satış yöneticisini düşünün. Büyük bir yaz indirimi vardı, diye açıklıyor; bunu müşterinin pahalı ürünlere yönlendirilmesi stratejimizle birleştirince önemli sonuçlar elde edecektik. Gelin görün ki sonuçlar önemli olmadı.

1 Haziran'da satış görevlileri müşterilerin öykülerini dinlemeyi bıraktılar. Onların bütçelerine hassasiyet göstermeyi, zamanları konusunda düşünceli davranma-

yı kestiler. Daha pahalı ayakkabılar, yarı fiyatına ikinci çift ya da uyumlu yan ürün satmak için avlanmaya başladılar. Ay sonunda toplam satışlar yüzde 8 düştü.

Yanlış giden neydi?

Tipik bir satış yöneticisi iyi uygulama gerçekleştirilmediğinden ötürü satış ekibini suçlayabilir. Ama bu yönetici suçlayıcı parmağı kendisine yöneltti. Neyi farklı yapabilirdi? Kendi büyük resim takıntısının, ekibinin odağını, gerçekliği oluşturan küçük eylemlerden kaydırdığını anladı. Bu yaygın bir yanlıştı. Neyse ki bu yöneticinin ikinci bir şansı vardı.

Birkaç ay sonra, Macy'de İşçi Bayramı indirimi yapılacaktı. Satış yöneticisi değişik bir yaklaşım sergiledi. Aynı büyük resim vizyonunu koruyordu –önceki ayın satışlarını ikiye katlamak– ama bu kez büyük resimdeki küçük ayrıntıları unutmamıştı. Çalışanlarına, insanlara yardım etmek için hiçbir fırsatı kaçırmamalarını söyledi. Onlara tuvaletin yerini gösterin, bebeklerini tutun, arabalarını park edin, para ve zaman sınırlarını göz önünde bulundurun. Sattıklarınıza odaklanmak yerine, ayakkabı almasalar bile, onların gününü biraz daha güzelleştirmeye bakın.

Ne oldu dersiniz?

Eylül satışları Ağustos satışlarından toplamda yüzde 40 daha yüksekti. Belki satışları iki katına çıkarmak değildi – ki yöneticinin kendisi bile bu hedefi biraz fazla azametli buluyor – ama Haziran'daki aynı çabadan yüzde elli daha iyiydi. Fark ayrıntılardaydı.

Büyük resim değişmedi. Değişen insanların odağıydı. Büyük satışı kovalamak yerine, insanlara kendilerini

iyi hissettirebilmek için küçük, anlamlı yöntemler aradılar. Anlamlı ekilen küçük tohumlar büyük bir hasat getirdi.

Birçok kişi esinlenmeyle uygulamayı birbirine karıştırır. Tıpkı kır gezisine götürdüğü öğrencilerinden muhteşem manzarayı çizmelerini isteyen resim öğretmeni gibi. Bu büyük resim esin vericidir: Dalgalanan uzun çimler, sararan yaprakları titreşen kavaklar ve dorukları karlı dağlardan süzülen bir dere. Ama yalnızca büyük resmi görmek öğrencilere tuvale ustaca tek bir çimen çizme yeteneği vermez. Resim sanatı eğitimi olmaksızın çabaları önlerindeki tablo gibi kır manzarasını yansıtmayacaktır. Büyük resimler üretebilen sanatçılar olabilmek için öğrenciler küçük özelliklere odaklanabilmeyi öğrenmeli. Yaşamın hiçbir yerinde bu durum insan ilişkilerinde olduğu kadar geçerli değildir.

Belli ortaklıklar, işbirlikleri ya da dostluklar için kimin büyük planları yoktur? Evlilik teklifi ilişkinin geleceği için vizyondan başka bir şey değildir. İşbirliği anlaşması, ortaklığın geleceği için vizyondan başka bir şey değildir. İş sözleşmesi, işçiyle işverenin birlikte başarabilecekleri büyük işin vizyonundan başka bir şey değildir. Ama hayatınızın aşkı kadına şiirler yazmak yeterli mi? İyi müşteri hizmeti, uygun içerik ve önemli destek sözü vermek yeterli mi?

Leonardo da Vinci'nin, Mona Lisa'yı 1503'te çizmeye başladığı ve 1519'a dek bitirmediği söylenir. Kimi sanat tarihçileri, ressamın bu süreyi, beş yüzyıldır dillere dolanan o gizemli gülümsemeyi tasarlayıp oluşturmakla geçirdiğini ileri sürer. Ünlü gülümseme şim-

di, yılda 6 milyon ziyaretçinin ona saygılarını sunduğu Louvre'daki 7.5 milyon dolarlık odayı süslüyor. Tablonun değeri yaklaşık yarım milyar dolar hesaplansa da pek çok kişi onun paha biçilemez olduğunu düşünüyor.

Mona Lisa en ünlü ayrıntısı olmadan neye benzerdi? Asla potansiyeline ulaşamamış bir büyük resim.

Aynı biçimde, esinlenme amaçlarınız küçük hizmet ve değer verme eylemlerine dönüşmüyorsa, en büyük ve en iyi amaçlarınız – ilişki, takipçi, şirket ya da işbirliği çabası için fark etmez – düzenli olarak potansiyellerinin gerisinde kalacaktır.

"Birçok kişi müşterilere bir reklam muamelesi yapar," diyor Scanlon. "Gönderir, söz verir ve tanıtırlar. Ama küçük aralıklarla düzenli üretim yapılmadığı sürece müşteri hizmetleri vaatlerin ötesine geçemez." Gülümsemesiz Mona Lisa – iyi bir çaba; ama başka şeylerden ya da kimselerden farkı yok.

Şunu asla aklınızdan çıkarmamalısınız, sizi arkadaş kazanmaya güdüleyen şey ender olarak başkalarını sizle dost olmaya güdüler.

Sizler başkalarının sadakati, desteği ya da işbirliğiyle elde edilebilecek şeylerle güdülenirsiniz. Bağlantılar ve işbirliklerinin büyük resmiyle – neler olabileceğiyle güdülenirsiniz.

Bunun tersine, bağlantı kurmak ve işbirliği yapmak istedikleriniz sizle olan deneyimlerinden yalnızca küçük resimler göreceklerdir. Sizin güdülerinizin gerçek ölçütünü kırıntılarla algılayacaklardır.

Size hep soruyorlar: "Bu kişiyle ilişkimin değeri ne?"

"Son zamanlarda benim için ne yaptın?" sorusu hâlâ toplumların aklını meşgul ediyor; belki günümüzde, milyonlarca mesaj ve mesajcının dikkat çekebilmek için rekabet ettiği ortamda daha bile çok. Kimilerinin inandığı gibi bunun anlamı sürekli kendinizi bastırmak ya da gösteriş yapmak değildir. Yalnızca şu demektir: Kişiler arası başarının sırrı (1) düzenli olarak (2) değer katmaktır.

Efsanevi performans danışmanı Tony Robbins'in bir röportajda söylediği gibi ne yazık ki "dijital çağda dost kazanmak pazarlama, sivrilme ve önemli olmaya indirgendi. Önemli olmanın iki yolu var: Bir şeyi ya çok iyi yapmak ya da çok kötü. Maalesef günümüzde tanınmanın en kolay yolu rezalet çıkarmak. Teknoloji gezegendeki herhangi biriyle bağlantı kurmak, ondan bir şeyler öğrenmek ve artı değer yaratmak için 7 gün 24 saat olağanüstü bir güç veriyor, ama biz birilerini yakarak ya da aptallık yaparak anında üne kavuşuyoruz. Pek çok insanın bu yolu seçmesi ne kötü."

Bu yöntemin kaçınılmaz ilişkisel sonuçlarının yanı sıra, dijital çağda yayınlanan kışkırtıcı içeriğin bolluğu bir stratejik sorun yaratıyor. Medya çeşitliliği, pazarlama kampanyaları ve "önce ben" dijital anlayışında, ilgiyi üzerinizde tutabilmek için rekabet etmeniz gereken aşırı çok fazla şey var. Getiriler de herkesin bildiği gibi yüzeysel.

Robbins'e göre günümüzde arkadaş kazanmanın ve insanları etkilemenin anahtarı şu: "İlişkileri yönlendirici olmaktan anlamlı olmaya götürün. Bunu yapmanın tek yolu da sürekli anlam ve değer katmak."

Her bir etkileşiminiz –bütün tweet'ler, e-postalar, telefon görüşmeleri ve somut karşılaşmalar– bu terazide tartılır. Karşılaşmalarınızda terazinin hangi kefesi ağır basıyor – artı değer mi eksi değer mi? Zamanla teraziniz neyi gösteriyor? Bu belki de daha önemli bir soru; çünkü hepimiz yanlış yaparız. Kötü günlerimiz olur. Ama kişiler arası yanlışların sonucu her zamankinden daha hızlı ve acımasız olabilir. Sırf bu nedenle bile gücünüzün yettiği her şeyde –her araç ve mesajda– başkalarını biraz daha iyi durumda bırakmaya bakın. Biraz hata payımız varsa da bu pay oldukça küçük. Yalnızca tek bir bakış kim bilir kaç ilişkiyi bozmuştur?

Çeşitli kültürlerde adalet tanrıları ve tanrıçaları vardır. Bir Titan olan Themis toplumsal ilişkileri düzenler. Yanlışla doğruyu ayıran Dike, Yunan adalet tanrıçasıdır. Ölümlülerin yanlışları yüzünden göklere çıkmaya zorlanan Justitia, Eski Roma'da adaletin kişileştirilmesidir. Ma'at, yaratılış zamanına dek evrende düzeni sağlayan, sonra göksel düzenleyiciye dönüşen Eski Mısır tanrıçasıdır.

Bu tanrı ve tanrıçalardan sonra gözleri bağlı, bir elinde kılıç, öbüründe terazi utan Bayan Adalet, Batı hukukun simgesi olmuştur. Verdiği mesaj çok açık – gerçeğin hüküm sürmesi için her şey, olaylar temelinde değerlendirilmelidir.

Bu da kısaca şu anlama gelir: Herhangi bir şey terazide dengeleri değiştirebilir. Bir davada boş bir iddia ya da ilgisiz bir gerçek olamaz. Adalet terazisinde her şey tartılır.

Hukukun bu nitelikleri insan ilişkilerinde de geçer-

lidir. Nötr etkileşim yoktur. Birinin yanından ayrıldığınızda onu ya biraz daha iyi, ya biraz daha kötü bırakırsınız.

Jordan, ikinci evliliğinin arifesinde, on yıl önceki boşanmasını değerlendiriyordu. Bir dostu ona ilk evliliğinin neden yürümediğini sordu. Teraziye önem vermediğim için, dedi Jordan. Eşiyle her bir etkileşimi şu iki mesajdan birini gönderiyordu: Onun için dünyadaki en önemli insandı ya da değildi. İkinci mesajı fazlasıyla sık göndermişti.

Her insanla her etkileşimin yaşamsal önemde olacağını beklemek gerçek dışıdır. Ama her gün terazinizin bir kefesi ağır basar. Bunu bilmek, gönderdiğiniz her mesaja özen göstermek için epeyce neden verir.

Buna fedakârca önem vermek sizi dijital çağda öne çıkaracaktır.

*New York Times* köşe yazarı David Brooks "Çak Bir Beşlik Ulusu" başlıklı yazısında, II. Dünya Savaşı sonunda Japonya'nın teslim oluşu ardından gösterilen alçak gönüllülükle günümüzde gösterilen şeyler arasındaki karşıtlığa dikkat çeker. "... Zafer gününde Faşizm ateşli, gösterişli ve azametliydi. Müttefiklerin propaganda kanalları da oldukça polemik yaratmıştı. 1945'e gelindiğinde herkes bıkmıştı bunlardan. Ölçülü, özverili, alçak gönüllü ve tutumlu bir tarza karşı büyük bir açlık duyuluyordu."

Alçak gönüllülük ve başkalarının da, daha fazla değilse en az kendimiz kadar, aklımızı meşgul etmesi gerektiği duygusu o çağın kültürünün bir parçasıydı. Brooks, zamanla bunun değiştiğini söylüyor. "Huzur Tan-

rı'nın ve tarihin önünde diz çökmekte değil kendiyle samimi bir bağlantı kurmakta bulunur oldu... Kendini sevmek ve ifşa etmek dikkatleri üzerine çekme yarışında kazandıran yöntemlere dönüştü."

Elbette günümüzde kimi insanlar, kendilerine taparak ve çevrelerinde bir ünlülük kültürü yaratarak üne kavuştu – belki onların adları çıktı demek daha iyi olur. Bu stratejiden milyonlar kazanan var. Ama böyle insanlarla ilgili izlenimlerimiz ne? Başkaları üzerinde iyi etki bırakıyorlar mı? Belki tüm o ilgiden sonra insanları bir tür kültürel iyiliğe yönlendiriyorlardır ki bu da hiç yoktan iyidir. Ama böyle insanların tek işlevi kışkırtıcılıktır. Tıpkı tatsız bir yemekten önce içilen şarap gibi damağımızı özel olmayan şeylere hazırlamak.

Binlerce yıldır değişmeyen bir şey var – tüm kültürlerden filozoflar hep aynı sonuca vardı. Tarih kadar eski. Zoroaster 2500 yıl önce Pers diyarında öğrencilerine onu öğretti. Konfüçyüs 2400 yıl önce Çin'de onu öğütledi. Lao-tse, Han Vadisi'nde müritlerine bunu aktardı. Aynı yıllarda, Kutsal Ganj kıyılarında Buda insanlara onu söyledi. Hinduizmin kutsal kitabı aynı şeylerden 1000 yıl önce söz ediyordu. Hepsinin vardığı sonuç şuydu: Kendine yapılmasını istemediğini başkasına yapma. 2000 yıl önce İsa biraz farklı bir yorum getirdi: "Sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran."

İnsanlık tarihinde "altın" diyebileceğimiz tek kural bu.

Pek çok kişinin kendisini bir parça üstün görmesi dijital çağın çelişkili bir avantajı, bunu kullanarak kalı-

cı etki bırakabilirsiniz – üstü kapalı bir şekilde onlara haklı olduklarını hissettirerek. Büyük olasılıkla bu iyiliğinizi karşılıksız bırakmazlar.

"Senden niye hoşlanıyorum, biliyor musun Ike?" diye sorar Winston Churchill, Başkan Dwight Eisenhower'a. "Çünkü sen güçlünün tarafını tutmuyorsun." Bernard Law Montgomery, Charles de Gaulle ve Franklin D. Roosevelt gibi güçlü kişiliklerin yanında az çok uyumlu bir çaba göstermiştir Eisenhower.

Her zaman insanları biraz iyi durumda bırakırsanız bunun sizi nasıl yücelttiğine ve ne kadar ileri götürdüğüne şaşırabilirsiniz.

3. Bölüm

# Karşınızdakinin Güvenini Nasıl Kazanır ve Korursunuz

# 1

# Tartışmalardan kaçının

Yazarlar Nancy Gibbs ve Michael Duffy, *Vaiz ve Başkanlar*[1] adlı kitaplarında, Vaiz Billy Graham'ın beklenmedik bir güce ulaşmasına ve yalnızca yedi ABD başkanının değil, neredeyse Batı dünyasının bütün liderleri üzerinde, eşsiz bir etki bırakmasına giden yolu açıklıyorlar. Vaiz bu yolda direnişle de karşılaşmış, özellikle başlarda. Graham'ın en dişli rakiplerinden biriyle başa çıkma yöntemi, başkalarının güvenini kazanmak için gereken ilk ilkeyi gözler önüne seriyor.

Kitapta şöyle belirtiliyor: "1954 Şubat'ında Graham'ın yayıncısı Henry Luce, *Time*'ın Londra'daki adamı, efsanevi yurtdışı muhabiri Andre Laguerre'ye mektup yazar ve onu, Graham, Londra'ya bahar haçlı seferi düzenlediğinde olacaklara hazırlar. O sıralar İngiltere'nin kilise üyesi sayısı, ABD'deki gibi yüzde 59 değil, ancak yüzde 5 ile 15 arasındadır... 'İngiltere'de din neredeyse ölü,' der Luce, 'Billy'nin (Graham'ın) bırakacağı etki izlemeye değer... Elbette tanıdığınız herkes onu hor görecektir.'"

1. *The Preacher and the Presidents Nancy Gibbs, Michael Duffy* 2008.

Gibbs ve Duffy, bu hor görücülerden birinin *Daily Mirror* köşe yazarları William Connor olduğunu söylerler. Graham'a "Hollywood'un Yahya Peygamberi" der Connor. Graham, sivri eleştirmenleriyle her zaman yaptığı gibi onunla da yüz yüze görüşmeyi önerir; Connor biraz yaramaz bir tavırla Baptist's Head[1] adlı bir barda buluşmayı kabul eder."

Doğrusu ne Luce ne Laguerre ne de Connor, Graham'ın kentte bırakacağı etkiyi hesaplayabilmişlerdir. "İlk hafta öyle çok insan geldi ki cumartesi gününden sonra toplantılar Harringay Stadyumu'nda düzenlenmeye başladı. Onun vaazını dinlemek için yağmurun, karın altında, soğukta on bir bin insan oturdu, bin kadarı ayakta durdu; bunların arasında parlamento üyeleri, bir amiral ve Deniz Kuvvetleri Komutanı da vardı..." Gazeteciler, Graham'ın onlar üzerinde bırakacağı kişisel etkiden de habersizlerdi – özellikle William Connor. Adı biraz saygısızca seçilmiş barda vaizle buluştuktan sonra eleştirmen Connor, hayran Connor'a dönüştü.

Bir sonraki köşe yazısında şöyle itiraf ediyordu Connor. "Dostluğun bu kadar keskin olduğunu hiç düşünmemiştim. Yalınlığın biz günahkârları böyle sertçe ezebileceğini hiç düşünmemiştim. Yaşadıkça öğreniyoruz."

Graham pekâlâ bu arsız sataşmaları görmezden gelip edilgen saldırganlık sergileyebilir ya da basının ilgisini çekecek bir dargınlıkla mücadele etme yoluna gi-

1. İngilizce'de John the Baptist olarak geçen Vaftizci Yahya Peygamber'e gönderme yapmak için.

debilirdi; ama daha üstün bir yöntem, çok daha etkili bir yol seçti. Tartışmadan bütünüyle kaçınıp nezaket ve iyi niyetle eleştirmeninin kalbini kazandı.

Karışınızdakiyle tartışmanın işe yaradığı enderdir. Pek çok tartışma kazanılamaz; çünkü tartışmalar, genellikle tarafların kendi düşüncelerinin doğruluğundan biraz daha emin olmasıyla sonuçlanır. Haklı olabilirsiniz, sonuna dek haklı; ama tıpkı sonuna dek haksız olduğunuzdaki gibi tartışmak her zaman boş bir uğraştır.

Mizahçı Dave Barry bu noktayı şöyle güzelce açıklıyor: "Çok iyi tartışırım. Geriye kalan dostlarıma sorabilirsiniz. Herhangi bir konuda, herhangi bir rakibe karşı her tartışmayı kazanabilirim. İnsanlar bunu bildiğinden partilerde benden uzak duruyorlar. Çoğunlukla, derin saygılarının bir göstergesi olarak, beni davet etmiyorlar bile."

Çevrim içi zamanımızın çoğu tartışarak ya da tartışmalara gereç sağlayarak geçiyor. Gözde bloglara ve haber sayfalarının yorumlar bölümüne şöyle bir bakmanız yeterli. Neredeyse her zaman bir yığın atışma ya da üstünlük sağlama çabası. Bundan başka, yakın zamanlarda süregelen tüm kurumsal ve politik konuşmalar, karşılıklı çıkar sağlayacak bir şey kurmak için ortak zemin aramak yerine başlıca, görüşlerin ispatlanması ve davaların açıklanması çevresinde dönüyormuş gibi görünüyor. Bu tartışmaların pek azı insanların – özellikle ağız dalaşının karşı uçlarında yer alanların – düşüncelerini değiştirir. Böylesi tartışmalar dijitalliğin gölgesinde kaldığından, somut karşılaşmaların kesin sonuçlarından yoksun olduğundan iki taraf da bayağı ki-

şisel saldırılara ya da edilgen belirsizliğe –insan ilişkilerinin en etkisiz araçlarına– başvurup paçayı kurtarabilir. Tartışmaların en kötü yanı ortada zafer ya da muzaffer bulunmamasıdır.

On bir kişinin ve sayısız hayvanın ölümüne yol açan, ülkedeki binlerce çalışanın yaşamını altüst eden Deepwater Horizon sondasındaki patlama ve petrol sızıntısının ardından eski BP yöneticisi Tony Hayward kendini aklamayı seçip küstah kayıtsızlık sergilediğinde ortaya çıkan durum işte böyleydi.

Kazayla ve sızıntı miktarıyla ilgili bilimsel bulguları çürütmeye çalışarak işe girişti. Ardından, okyanusun boyutu göz önüne alındığında sızıntının "göreli olarak minik" kaldığı yorumu, Amerika'nın en büyük petrol sızıntısının ve onu temizlemek için kullanılan 950 000 varil zehirli çözücü maddenin etkisinin "çok ama çok hafif" olacağı yönündeki sözleri, Loisiana halkından "Yaşamımı geri istiyorum," diyerek yarım ağızla dilediği özür de içinde, asla düzeltemeyeceği bir dizi başka gafı beraberinde getirdi.

AB.D hukukçularının sorularını ve suçlamalarını iki gün savuşturduktan sonra, İngiltere'nin güney kıyısında, Cowes'da, kendi botu "Bob" ile bir yat yarışına katıldığı ortaya çıkınca, zaten dolu olan bardak taştı – Hayward, haklı ya da haksız olsun, hem güvenirliğini hem de halkın mahkemesinde davasını kaybetti. Etki ve sonuçlar söz konusuysa en önemli mahkeme de budur.

Birbiri ardına ortaya sürdüğü görüşlerden sonra ona güvenen insan pek kalmadı. Şu iki şeyden başka hiçbir şeyle ilgileniyormuş görünmüyordu: Kendisi ve impara-

torluğu. Onun bu tartışmacı yaklaşımı yüzünden, gerçekler öyküyü ne yöne çekerse çeksin, BP şüpheliden suçluya dönüştü. Her yerde BP ürünlerini boykot başladı. Korkusuz, umursamaz liderleri tartışma yeteneğiyle kendisini aklamaya çalışmayan bir düzine başka satıcı varken neden deponuzu BP'de doldurasınız?

Zincirleme tepkinin bir kısmı algı temelliydi elbette; ama doğrular bulanıkken tek gerçeklik algıdır. İnsan ilişkileri durumunda algı çoğunlukla öyle güçlüdür ki su götürmez gerçekler bile algının yol açtığı kötü ünü ortadan kaldırmaya yetmez.

Hayward'ı savunmak için şunlar söylenebilir: BP' den kovulduktan sonra –kendi deyişiyle yaşamının en kötü gününden sonra– yalnızca sızıntıda şirketin rolüne bakış açısı değil, trajediye kişisel ilişkiler düzleminde yaklaşımı da çok daha duygudaşçaydı. Onun için kibar ve cömert bir aile babası diyen dostlarının mutlaka sağlam nedenleri vardı. Ayrıca BP'nin on yıllardır güvenilir, saygıdeğer bir şirket olması boşuna değildi. Tıpkı eşiyle, iş arkadaşıyla ya da müşterisiyle tartışan ve bu tartışması herkesçe bilinen herhangi biri gibi, hem o hem de şirketi en iyi zamanlarıyla değerlendirilmeyi hak ediyor. Muhtemelen öyle de olacak. Ama neden bu sorunlardan önceden kaçınılmaz?

Neredeyse yaşamımızın her gününde çatışmayla karşı karşıyayız. Peki kibar bir görüş ayrılığının saldırgan bir tartışmaya dönüşmesini nasıl engelleriz? Sonuçta bağlılığı bağımsızlıktan değerli görmeli ve saygılı görüşmenin kural tanımaz saldırıdan uzun vadede daha etkili olduğunu anlamalısınız.

Güçlü tarihsel ve kişisel olasılıklara karşın, Güney Amerikalı bir lider bu ilkenin yararını ispatladı. Yoksulluktan gelen, işçi haklarının lafının pek edilmediği bir ülkede sendika önderliği yapan, parasızlık nedeniyle sekiz aylık hamile eşinin ölümüne tanıklık eden ve kendi siyasi partisini kuran bir adamdan savaşçı olmasını beklersiniz. Ama Luiz Inacio Lula de Silva, herkesin deyişiyle Lula, bütün beklentileri boş çıkardı.

Lula bir röportajda şöyle söyler: "Annem her zaman 'Biri istemedikçe iki kişi kavga edemez,' derdi." Böylelikle kavga etmemeyi seçen Lula, Brezilya'nın başkanı olur ve yaklaşık on yıl boyunca bu konumunu korur. Yeni kurduğu sosyalist parti yıllarca seçimlerde hezimete uğrayınca Lula, sağ bir partiyle ittifak kurar ve sosyal amaçlarına karşın iş dünyasının liderleriyle görüşür. Brezilya'da yoksullukla mücadele etmek için başkanlık koltuğuna oturunca ekonomiyi geliştirmeye odaklanarak ülkenin zengin ve güçlü üst sınıflarıyla da yakınlık kurar.

"Kendimi bir ara bulucu olarak görüyorum. Barış ve demokrasi istiyorsak hoşgörülü olmalı ve daha çok görüşmeliyiz." Lula'nın hoşgörüsü ve görüşmeciliği ona büyüleyici başarılar kazandırdı. Hem yerel hem uluslar arası ittifaklar kurarak ekonomiyi geliştirip sağlamlaştırırken 20 milyon insanı yoksulluktan orta sınıfa taşıdı. Zenginle yoksul arasındaki uçurumun geniş olduğu Brezilya, Lula'nın sosyal becerileri sayesinde geçmişin eşitsizliklerinden sıyrıldı.

Kurumsal davranış uzmanı Esther Jeles'e göre iletişim kavramı çoğunlukla yanlış anlaşılıyor. "Hepimiz bir

şeyleri ulaştırmamız gerektiğine inanıyoruz. Böyle yapınca düzenli olarak etkileşimlerimizin tam potansiyelinden feragat ediyoruz"

Twentieth Century Fox, Leo Burnett ve HARPO, Inc. gibi kurumların çalışanlarına ve yöneticilerine, bütün kişisel gelişim tekniklerinin içsel bilgeliğinizi dinlemekle başlamasının bir nedeni olduğunu anımsatıyor Jeles. "İçimizde daha iyi bir kendini anlama, bilgelik ve büyük fikirler deposu var," diyor. "Sizler –ve/veya yanınızda yer alanlar– başkalarının da kulak verilmesi gereken içsel bilgelikleri olduğunu bir kenara bırakınca çatışma ve gerilim ortamı doğar."

Peki tartışmalardan kaçınma alışkanlığını nasıl kazanırız? Birbirine bağlı şekilde çalışmanın beklenmedik avantajını görerek.

Jeles bunu başarmak için "ancak deneyimleriniz ve iç görüleriniz başkalarınınkilerle birleşince daha büyük kişiler arası kazanımların ortaya çıkma şansının artacağını" anlamanız gerektiğini söylüyor.

Kendinizi ne kadar iyi ifade ederseniz edin, ne kadar ikna edici olursanız olun, insanları gölgede bırakarak bunu başaramazsınız. Gerilimin sonucunda karşılıklı bir iç görü ve kişisel gelişim artışı gözlemlenmesi gerekir. Etkileşimlerinizi gerilim ve çatışmayla değerlendirirseniz başkalarıyla işbirliği yapmanın size bir yararı dokunmaz.

"Hepimiz dikkat çekmeyi biliyoruz," diyor Jeles, "ama pek azımız hem dikkat çekip hem de saygı görmeyi becerebiliyoruz." Başkalarının balıklama atladığı tartışmalardan kaçınarak farkınızı ortaya koyun.

# 2

# Asla "yanılıyorsun" demeyin

En iyi çözüm, en akıllıca karar ve en parlak fikir neredeyse her zaman bir tarafın sunduğundan fazlasıdır. Yine de, çoğunlukla söylenenleri değerlendirmek için durup düşünmeden, karşımızdakinin yanıldığını öne süreriz kolayca.

Karşımızdakinin yanıldığına inansak bile etkileşimi kötü sonlandırmamak, bağlantı ya da anlamlı işbirliği şansını yitirmemek için tek garantili yöntem vardır: Karşınızdakine "ben böyle düşünüyorum" demek.

Harvard İşletme Fakültesi eğitmeni ve *Pazarlık Dehası*[1] kitabının yazarlarından Deepak Malhotra, *Forbes.com*'da yayımlanan makalesinin başında, 2011 yılındaki NFL[2] gelir paylaşımı anlaşmazlığını, 2004-2005 yılları arasında NHL'de[3] oyuncularla takım sahipleri arasında çıkan benzer bir anlaşmazlıkla karşılaştırırken şöyle diyor: "Geçmişi unutanlar yinelemeye mahkum-

1. *Negotiation Genius Deepak Malhotra, Max H. Bazerman 2007.*
2. Ulusal Futbol Ligi.
3. Ulusal Buzhokeyi Ligi.

dur. Geçmişten yanlış dersler çıkaranlar da aynı ölçüde talihsiz olabilir."

İki anlaşmazlıkta da, giderlerin artmasından kaygılanan takım sahipleri, oyunculardan lig gelirlerinden daha azına razı olmalarını istiyordu. İki anlaşmazlıkta da takım sahipleri iddialarının doğruluğunu kanıtlamaya yanaşmadı. NHL'de durum kötüleşti çünkü iki taraf da geri adım atmadı. "Açgözlülük suçlamalarının ardı arkası kesilmiyordu," diye açıklıyor Malhotra. "Ortak pazarlık sözleşmesinin süresini doldurmasının üzerinden aylar geçmesine karşın arada bir köprü kurulamadı ve sonunda NHL sezonu iptal edildi. İki milyar dolarlık gelir yitirildi."

Bu sonuç kaçınılmaz mıydı? Malhotra'ya göre taraflar, sorunun özünde yatan temel insan ilişkilerini anlasaydı bu olmayabilirdi. "İki taraf da sezonu kaybetti; çünkü takım sahipleri oyuncuların haklı kaygılarını kabul etmeye yanaşmadı. Onları güvensiz değil de açgözlü olarak görmek takım sahiplerinin yanlış stratejiyi –şeffaflık yerine uyuşmazlığı– sürdürmesiyle sonuçlandı."

Anlaşmazlık "Ben haklıyım; sen haksızsın," tuzağına düşmüş oldu, çünkü iki taraf da alternatifi – belki iki tarafın da haklı olduğunu – düşünmeye yanaşmıyordu. Burada çıkarılacak önemli bir ders var. "İki taraf da karşısındakinin haklı kaygıları olabileceğini kabul ederse görüşmeler daha verimli geçer," diye sonlandırıyor yazısını, Malhotra. "NFL anlaşmazlığında hem takım sahiplerinin hem de oyuncuların daha incelikli bir bakış açısıyla masaya oturması gerekiyor – aksi halde insanlar gelecek sonbahar profesyonel futboldan başka şey-

ler izlemek durumunda kalabilir."

Anlaşmazlıkların ortasında incelik ya da küçük ayrım kavramı önemlidir. Pek çok çekişmede başkalarıyla aramızdaki ayrım çoğunlukla görmeyi istediğimizden çok daha küçüktür. Her türden uyumsuzluğu aşılmaz uçurum diye görmemiz işten bile değil – bu durumda tek çözüm bir tarafın aşağıya atlaması (ya da itilmesi) ve öbür tarafın yukarıda kalmasıdır. Oysa gerçek bundan çok uzak. "Her konuda anlaşmayı gerektiren dostluğa dostluk denmez," diyor Gandi. "Dostluk gerçek olabilmek için dürüst ayrımların en keskinlerinin bile ağırlığını kaldırmak zorundadır." Doğrusu, tartışma masasına açık görüşlü oturduğumuzda anlaşmazlıklar kolaylıkla onarılabilecek küçük çatlaklardan başka bir şey değildir.

Kurumsal davranış uzmanı Esther Jeles şöyle diyor: "Bir şey bildiğimiz için konuşuruz. Ya da bildiğimizi sandığımız için. Ya da, iş yerinde bir şey bilmemiz 'gerektiği' beklentisi olduğu için." Etkileşimlerimizde bu "bilme beklentisi" bize karşı işlemeye eğilimlidir, çünkü sunabileceğimizin dışında olasılıklar bulunduğuna aklımızı kapatır. Desteklenecegimizi düşünerek etkileşime geçeriz ve destek gelmezse etkileşimin geri kalanını ya başkalarının değerlendirmesini boş çıkarmaya ya da onlara değerlendirme şansı tanımamaya çalışarak geçiririz. Bunun sonucunda, salt zekâmızı onaylatmak uğruna bir işbirliğini – ya da işbirliği olasılığını – feda ederiz. Yaklaşımınız böyleyse ilişkilerinizde ilerleme sağlamanız güç.

Jeles'e göre tüm etkili sorun çözme, anlaşmazlık gi-

derme ve işbirlikleri aklımızın bildiklerimizden ya da neyi bilmemiz gerektiği düşüncelerinden arındırılmasıyla başlar.

"Bu aşırı doğa dışı gelebilir;" diye kabulleniyor, "çünkü düşüncelerimizi, bilgeliğimizi, zekâmızı sergilemek üzere eğitilmişiz – düşünüyoruz, öyleyse konuşmalıyız." Ama herhangi bir konuşmaya temiz bir sayfayla başladığımızda biraz daha alçak gönüllü –ve çok daha dürüst– bir yaklaşım sergilemiş oluruz. Tüm gerçekleri bilmediğimiz olasılığını ve bir tek haklının kendimiz olmayabileceğini kabulleniriz. Daha da iyisi etkileşimimizi anlamlı işbirliği için özgürleştiririz – düşünceler, kararlar ve deneyimler bir potada eriyerek iki tarafın toplamından çok daha büyük bir şey oluşturur.

Tek haklının kendimiz olmayabileceği, üstüne üstlük haksız olabileceğimiz durumların sayısı elbette çok fazla; ama kabullenmeye pek yanaşmıyoruz. Niçin?

Çünkü birlikte çalışmanın olasılıklarındansa kişisel zaferi yeğliyoruz çoğunlukla. Oysa böyle yaparak ilişkinin gelişmesini önlemekle kalmıyor, düşündüğümüzden de daha büyük bir başarı olasılığını elimizin tersiyle itiyoruz.

Anlaşmazlıkların ortasında beklentilerimizi düşürüyor, yalnızca kazananı arıyoruz.

Jeles, kişisel deneyimlerinden paylaştığı anısında, tanınmış bir medya grubunun ulusal bir felakete verdiği hızlı tepkiyi ve bunun kurumda yarattığı sorunları anlatıyor.

Gece yarısı telefonu çalar; arayan medya grubunun başkanıdır. Ertesi gün erkenden onunla buluşmayı ister.

Son görevlendirme bir dizi felakete yol açmıştır.

Başkan, Katrina Kasırgası'ndan söz etmektedir. ABD'nin en kötü doğal afetlerinden birinin arefesinde şirketi, çalışanların yüzde doksanını körfez kıyılarında çeşitli bölgelere gönderir. Ne plan vardır, ne de strateji; yalnızca önemli haberlerle geri dönmelerini belirten birtakım genel bilgilendirmeler. İki hafta sonra, afetin arkasından gelen büyük karmaşada, haber ekipleri işlerine geri dönme sıkıntısı yaşamaktadır.

"Haber önceliği için kapışan dört yapım ekibim var," der başkan. "Hukuk departmanı veri gerçekliğinin onaylanması konusunda yapım departmanıyla çatışıyor. Muhasebeyse tüm bu olayın devasa masraflarının bölüştürülmesinde herkesle kavgalı..." Bir süre duraksar... "Masraflar önceki projelerin en pahalısının altı katı."

Başkan, Jeles'ten tüm kavgalı ekip yönetimleriyle görüşmesini ve onları barıştırmasını ister.

Jeles bu durumda tam olarak ne yapması gerektiğini biliyordu.

Ertesi sabah çok tanıdık bir manzarayla karşılaşır. Yöneticiler ve kıdemli çalışanlar toplantı salonuna kafalarında dava dosyalarıyla gelirler – tartışmayı kazanmak için öne sürecekleri iddialar. Onlar masada yerlerini alırken Jeles sıçrayarak ayağa kalkar ve konuşur:

"Herkesin bir an durup kendisine şunu sormasını istiyorum: 'Bu görev sırasında diğer departmanların başarısına katkıda bulunmak için ne yapabilirdim?'"

Jeles, kafasının içinde, onların dava dosyalarını bir kenara bırakışlarını işitir gibi olur.

Ardından ekip liderleri birer birer söz alır, "gelecekte şunu yapabiliriz" konusunda konuşurken herkes sessizliğe bürünür. Muhasebe Genel Müdürü, yapım ekipleriyle muhasebe ekiplerinin birlikte projeler için taslak bütçe hazırlayabileceğini önerir.

"Haber sağanağında oturup bütçe yapmaya vaktimiz yok," diye tersler, Yapım Departmanı Başkan Yardımcısı.

Jeles bir soruyla araya girer: "Muhasebe'nin bunu niçin önerdiğini anlayabiliyor musunuz?"

"Bütçenin dışına çıkmayalım diye."

"Şirketin ömrü ve başarısında," diye ekler Jeles, "Muhasebe'nin olmazsa olmaz bir işlevi var, en az Yapım kadar önemli." Ardından hem Muhasebe Genel Müdürü'ne hem Yapım Departmanı Başkan Yardımcısı'na şunu sorar: "Departmanlarınız haftalık görevler için bir bütçe taslağı, flaş haberler için krizin boyutuna göre değişen rakamlarla başka bir bütçe taslağı hazırlayamaz mı?"

İkisi de başını sallar. Görüşmeler sürer.

Şirketin Başdanışman'ı, Yapım'ı uzun süren veri doğrulama dosyalarından kurtarmak için Hukuk Departmanı'nın "En Yaygın Veri Doğrulama Sorunları" listesi hazırlayabileceğini söyler.

Jeles, Başkan Yardımcısı'nın bunu onayladığını görünce "Bu çok iyi olur," der.

"Yapıldı bilin," diye karşılık verir Başdanışman.

Toplantı böylece sürerken bütçeler ve liste önerilerinin ayrıntılarına bile girilir. Otuz dakika içinde salondaki herkes çözümlerde hemfikirdir. Toplantı resmen

bitirildikten sonra belki de günün en şaşırtıcı şeyi olur. Pek çok yönetici ve çalışan işbirliği ivmesinden yararlanmak için masada kalır.

Jeles çıkmak için çantasına uzandığı sırada Başkan gelir. "Yirmi beş yıldır ilk kez dinleyicilerin konuşanlardan çok olduğu bir toplantıya katıldım," der.

Tıpkı yalnızca boş sayfa, beyaz tuval ve kil yığınıyla yola çıkan tüm sanatçılar gibi biz de tüm anlaşmazlıklara, birlikte daha fazlasını keşfetmeye ve üretmeye açık bir zihinle bakmalıyız. Ancak o zaman gerçek kişiler arası potansiyelinize ulaşırsınız.

26 Temmuz 2000'de, Beyaz Saray'ın Doğu Salonu'nda, bir zamanlar Teddy Roosevelt'in boks yaptığı, Amy Carter'ın mezuniyet törenini düzenlediği ve Lewis'le Clark'ın çadır kurdukları alanda, Başkan Bill Clinton, insanın tüm gen haritasının çıkarılması projesinde ilk aşamanın tamamlandığını dünyaya duyurdu.

"Bugün insanlık iyileşme yolunda yeni ve büyük bir güç kazandı."

Başkanın yanında, ünlü genetik uzmanı ve İnsan Genom Projesi'nin başkanı Dr. Francis Collins duruyordu. Birlerce bilim adamından oluşan uluslar arası bir ekip yedi yıl boyunca onun önderliğinde, *Time* muhabiri J. Daleleine Nash'in deyişiyle "pek çoklarının atomun parçalanması ve aya insanlı yolculukla eş değer gördükleri bu teknolojik sıçramada" çalışmışlardı. "Yalnızca bir insan genom projesi var ve bu yalnızca bir kez olacak," demişti Collins o sırada. "Bu projenin başında olmak ve ona kişisel damgamı vurmak düşlerimin de ötesinde."

Collins'in bunu eski iş arkadaşıyla rekabet ederek yapmak durumunda kalması her şeyi daha ilginç kılıyordu.

1998 yılının Mayıs ayında, Collins projeyi yönetmeyi kabullendikten beş yıl sonra, hastalıkları iyileştirmek için genleri kullanmak için çalışan sayısız bilim adamından biri ve tutkulu bir NIH biyoloğu olan Craig Venter, Collins'in projesini dört yıl ileri götürecek bir şirket kurduğunu duyurdu.

Collins'le Venter arasındaki yarış medyada geniş yankı uyandırdı. Yorumlar iki adamın oldukça farklı kişiliklerine – birinin girişken, ötekinin çekingen olmasına – odaklanıyordu genellikle. Çekingen olan Collins'in rekabetten başka şansı yoktu. Bunun anlamı altı ülkeden, sayısız devlet kurumundan ve pek çok üniversite laboratuvarından bilim adamını, bireysel zaferden çok ortak bir amaç için birlikte çalıştırmaktı.

Peki Francis Collins'in o gün Doğu Salonu'nda Craig Venter'i şöyle tanıtmasına ne dersiniz: "Açık sözlü, kışkırtıcı ve hiçbir şeyi boş vermeyen Venter, biyolojide yeni bir düşünme biçimi yarattı. Bu dönüm noktası başarıyı sizlere anlatması için onu sahneye davet etmekten büyük zevk ve onur duyuyorum."

Collins işbirliği ve ortaklık yolunu seçti ve Venter'in görüşlerini çürütme arzusuna direndi. Sonuçta onu yalnızca farklı görmekle yetindi. Farklılık karşıtlık anlamına gelmedi. *Time* yazarı Nash'in belirttiği gibi, Collins, Venter'le kendisinin "değişik düşünen iki değişik insan" olduklarını kabullense de Venter'in ona "çok olumlu katkıları olduğunu" düşünüyor. Başkalarının

yanıldığını ortaya sürmemizin altında reddedilmeyi istemediğimiz gerçeği yatar. Kendimiz yanılmayı istemediğimiz için bu duyguyu başkalarına yansıtırız. Parlak deri bir ayakkabı aklını başına getirmese Carnegie'nin kendisi bu kötü tepkiye kurban gidecekmiş.

Carnegie, I. Dünya Savaşı'nın bitişinden hemen sonra, Sir Ross Smith adına işletme yöneticiliği yapıyordu. Sir Ross savaş sırasında Filistin'deki Avustralya kuvvetlerindeydi; barış ilan edildikten kısa bir süre sonra otuz günde dünyanın çevresinin yarısını dolanarak herkesi şaşırtacaktı. Böylesi bir kahramanlığa daha önce kalkışılmamıştı. Büyük yankı uyandırdı. Avustralya hükümeti Sir Ross'u elli bin dolarla ödüllendirdi; İngiltere Kralı şövalye ilan etti; bir süre bütün dünya onu konuştu.

Carnegie bir akşam Sir Ross onuruna düzenlenen bir törene katılır; yemekte onun yanında oturan adam, "Yazgılarımızı biçimlendiren, onları bize uyduran üstün bir güç var," alıntısıyla ilgili gülünç bir öykü anlatır.

Öykücü bu alıntının İncil'den olduğunu söyler. Yanılıyordur ve Carnegie'nin bundan hiç kuşkusu yoktur. Adamı düzeltecek, istenmeyen ve hoş karşılanmayan tek kişilik komiteye kendi kendisini atadığını kabullenir Carnegie. Öykücü ayak diretir.

Shakespeare mi? Saçma! Alıntı İncil'den. Bunda emindir.

Carnegie'nin solunda, eski dostu Frank Gammond oturmaktadır. Shakespeare çalışmalarına yıllarını adamıştır Gammond. Öykücü ve Carnegie soruyu uzmana taşımayı kararlaştırırlar.

Bay Gammond onları dinledikten sonra Carnegie'yi masanın altından tekmeler. "Dale, yanılıyorsun. Beyefendi haklılar. İncil'dendir bu söz."

Eve dönüş yolunda Carnegie sormadan edemez. "Frank, o alıntının Shakespeare'den olduğunu pekâlâ biliyorsun."

"Evet, elbette," diye yanıt verir. "Hamlet 5. Perde, 2. sahne. Ama biz kutlamada konuktuk, sevgili Dale. Niçin adamı haksız düşürelim? Bu onun senden hoşlanmasını mı sağlayacak? Neden durumu kurtarmasına izin vermeyelim? Sana görüşünü sormadı ki? Bilgi istemedi. Dar açılardan her zaman kaçınmalısın."

Böylelikle Carnegie asla unutmayacağı bir ders almıştı.

İnsanların yanıldığını söylemek size düşmandan başka bir şey kazandırmaz. Yanıldıkları söylendiğinde çok az insanın tepkisi mantıklıdır; yargılarını sorguladığınız için çoğunluk savunmaya çekilecek, duygusal tepki verecektir. "Yanılıyorsunuz" demekten kaçınmak yetmez. Tek bir bakış, jest ya da tonlamayla insanlara yanıldıklarını anlatabilirsiniz; bu nedenle tüm iletişim yollarınızda yargılama göstermeye karşı kendinizi korumaya almalısınız. İlle bir şey ispatlayacaksanız bunu kimseye göstermeyin.

"Belli" tonların çevrim içi iletişimimize sızması kolaydır; böyle tonlar karşımızdakinin yanıldığını düşündüğümüzü gösterir. Yazdıklarımızı çok sonra okuyana dek tonlamamızın farkına bile varmayız. Diplomatik davrandığımızı düşünürüz; ama ifadesiz, yumuşak tonlamasız yazılan her sözcük genellikle bir hor görmedir.

Bu nedenledir ki anlaşmazlıklar en iyi yüz yüze giderilir.

E-posta, anında mesajlaşma ya da Twitter'la güdük bir düşünce sunmaktansa konuşma için saygılı, uzlaşmacı bir ortam yaratın. Ardından düşüncelerinizi açık fikirlilikle sunun. Karşınızdakinin haksızlığı ve sizin haklılığınız durumu değişmese bile birinin egosunu yaralamak ya da ilişkiye kalıcı zarar vermek akıl dışı. Etkileşiminizi ilişkiyi güçlendirmek için olanak diye görmeyi bırakıp karşınızdakine ders verme olanağı diye görürseniz, tıpkı bıkıp usanmadan sizi haksız göstermeye çalışanları anımsadığınız gibi siz de aynı olumsuz bakış açısıyla anımsanırsınız.

Her zaman diplomasiye sığının. Yanılıyor olabileceğinizi kabullenin. Karşınızdakinin haklılığı olasılığına boş vermeyin. Uzlaşmacı olun. Sorular sorun. Hepsinden önemlisi, durumu karşınızdakinin gözünden görün ve o kişiye saygı gösterin.

Böylesi alçak gönüllü bir yaklaşım beklenmedik ilişkiler, işbirlikleri ve sonuçlar doğurur.

# 3

# Yalnışlarınızı hemen ve içten kabullenin

"Ödemeyi unuttum," lafından biraz daha az klişe bir başka laf da şudur: "Hakeme gözlük." Spor dalı ve koşullar değişse de hakemler sık sık yanlış yapar. Bazen sonuçlar ağırdır. Bu yanlışlardan bazıları öyle ünlüdür ki kendi takma adları vardır.

"Tanrı'nın Eli" olayını düşünün. 1986 Dünya Kupası Çeyrek Finali'nde Arjantin'le İngiltere arasındaki oyunda gölsüz beraberlik sürerken Arjantin takım kaptanı Dieogo Maradona, İngiliz kaleci Peter Shilton'un üzerine sıçradı ve topu yumruklayarak filelere gönderdi. Hakem Ali Bin Nasser elle oynamayı görmeyince gol geçerli sayıldı.

Bir de Jeffrey Maier vardı. 1996 Amerika Beysbol Şampiyonlar Ligi'nde, sekizinci vuruş sırasının başında Orioles, Yankees'e 4-3 üstünlük kurmuşken, Yankees savunma oyuncusu Derek Jeter sağ kanada uzun bir top gönderdi. Seyirciler arasında yer alan 12 yaşındaki Maier duvarın üzerinden uzanıp topu yakaladı ve Orioles'in sağ kanat oyuncusu Tony Tarasco'nun atağı kesmesini engelledi. Yardımcı hakem Rich Garcia, top

dışarıda kararı ya da çift sayı ceza vermesi gerekirken sayıyı işaret etti. Yankees oyunu kazandı.

Bunlardan başka on binlerce yanlış kararın örnek gösterilebileceği düşünülürse taraftarların hiddeti az çok anlaşılabilir. Elbette takımlarımızı tutkuyla destekliyoruz. Ama sonuçta hakemler de insan ve hataları anlayabiliriz. Bununla birlikte, hakemler yanlışlarını kabullenemeyince ya da kabullenmeyi istemeyince öfke kalıcılaşır.

Bu yüzdendir ki en kötü hakem hatalarından birisi olarak görülen ve sonuçta kendisini affettiren şu örnek çok çarpıcıdır.

Olayın adı "Kusursuz Atış Hırsızlığı." Genellikle Beysbol Birinci Ligi'nin başlangıcı kabul edilen 1903'ten beri yaklaşık 400 000 oyun oynandı. Atıcıların kusursuz atış sayısı – tüm rakip vurucuları, onlara tek bir koşu ya da vuruş şansı tanımadan kulübeye yolladığı ve takım arkadaşlarının hata yaparak bir koşucuyu kaleye göndermedikleri durumların sayısı – yirmi. Başka bir deyişle beysbolda kusursuz atış olasılığı (1/20000) tüm yaşamınız boyunca üzerinize yıldırım düşme olasılığından daha küçük.

Gelin görün ki 2010 Temmuz'unda Detroit Tigers'ın atıcısı Armando Galarraga kusursuz oyunu gerçekleştirmek üzereydi. Art arda yirmi altı vurucuyu dışarı gönderdi ve yirmi yedinci vurucunun zayıf bir alçak topa dokunmasına izin verdi. Galarraga atış noktasından fırladı, ilk yakalayıcının fırlattığı topu kapıp koşucunun önündeki kaleye dokundu ve kutlamaya hazırlandı. Ama bir sorun vardı. Hakem Jim Joyce kollarını

iki yana açtı ve koşucunun kaleye ulaştığını duyurdu.

Kusursuz atış, spor tarihinin en berbat hakem yanlışlarından biriyle yitip gitti. Ama bu noktadan sonra her şey beklenmedik bir yönde seyredecekti. Belki de olayın en önemli ve akılda kalıcı ayrıntısı buydu.

Joyce hakem odasından geri döner dönmez oyunun video kaydını izledi – yalnızca bir kez. Ne kadar büyük bir yanlış yaptığını gördü. Ama pek çok meslektaşı gibi suların durulmasını beklemek yerine başka bir yol seçti. Dosdoğru Detroit Tigers'ın soyunma odasına gitti ve Galarraga'yla konuşmak istediğini söyledi.

Yüzü kıpkırmızı, gözleri dolu hakem oyuncuya sarıldı ve gözyaşlarına boğulmadan önce iki sözcük mırıldanabildi: "Lo siento.[1]"

Cesurca ve açıkça özür diledi. Böyle yaparak da spor tarihini değiştirdi. Beysbolda yirmi kusursuz oyun vardır, ama hakemin kendisini affettirdiği tek oyun budur.

Hepimizin pek çok ortak yanımız var – doğmak, ölmek ve yanlışlar, gaflar ve çam devirmelerle dolu bir ömür. Bunu biliyoruz ve başkaları için kısa süreliğine bezdirici, hatta çıldırtıcı da olsa yanlışlarımızın çoğu affedilebilir.

Peki o zaman onları kabullenmekte niçin bu kadar zorlanıyoruz?

Tiger Woods'u ele alalım. Şükran Günü'nde yaptığı trafik kazasından sonra evlilik dışı ilişki suçlamaları ve iddialarının ardı arkası kesilmedi. Bir zamanlar ilişki

1. (İsp.) Özür dilerim.

dedikoduları doğrulanmamış bilgiler olarak dolaşırken günümüzde dijital çağımız, insanları bir gecede ifşa edebilir, suçlayabilir ve yargılayabilir.

Woods'un karşılığı neydi? Sınırı aştığını belli belirsiz kabulleniş ve özel yaşamına saygı beklentisi. Çok geçmeden hem kişisel hem profesyonel yaşamı allak bulak oldu. Sponsorları onu bıraktı, karısı terk etti, golf becerileri bile oldukça zayıfladı.

Başka bir yol seçemez miydi? Elbette seçebilirdi.

Haberlerin ortaya çıktığı ilk haftada, sponsor anlaşmalarının bozulması ve Woods'un karısının onu terk etmesinden önce, halkla ilişkiler uzmanları kanamayı çok önceden durduracak değişik bir yaklaşım önerdi. *Phoenix Business Journal*'deki makalesinde, gazeteci Mike Sunnucks, HMA Public Relations'tan Abbie Fink'ten şu alıntıyı yaptı:

> "Woods ve ekibi öykünün önüne geçmek yerine susarak haberin TMZ ve National Enguirer'in eline geçmesine göz yumdular. Tiger'dan ses çıkmayınca medya, kaynakları başka yerde aradı. Haberlere bakılırsa olanları kendi açısından anlatmak isteyen bir sürü kişi var."
>
> Phoenix'te faaliyet gösteren Critical Public Relations çalışanı Troy Corder, Woods'un ekibinin sayısız yanlış yaptığını, bunların en önemlilerinin başlangıçta yalan söylemek ve kısmen doğru bulvar gazetesi haberlerine karşılık vermeye hazır olmadıklarını ileri sürmek gibi kaçamak bir tavır sergilemek olduğunu söyledi.

Herkese karşı dilenecek hemen ve içten bir özür az çok ayağını yere basmasını sağlardı. O ana dek lekesiz örnek insandı. Çabuk ve dürüst bir kabullenme havayı temizlemekle kalmaz, onun da bizim gibi yanlışa eğilimli ve dikkatsiz bir insan olduğunu – hepimizin zaten bildiği bir şeyi – anımsatırdı herkese. Başkalarının bağışlayıcılığını daha çabuk kazandırırdı bu ona.

*Digital Royalty*'nin CEO'su Amy Martin o zaman durumu şöyle yorumladı:

> "Tiger sosyal medya, özellikle Twitter ve işlenmemiş ham videolar aracılığıyla markasını insancıllaştırmalı. Facebook sayfasındaki cilalı ve tanıtıcı tonlama hayranlara daha fazlasını görme isteği aşılıyor... Süperstar karakterin arkasındaki kişiyi herkese gösterseydi son olaylardaki algılar ve beklentiler çok farklı olurdu."

Ne yazık ki kariyerinin gidişini değiştiren olayların ardından Tiger'ın ekibi bu yolu seçmedi. Suların durulması çok daha uzun sürdü. Dijital çağda bu ilkeyi gözardı etmenin bedeli bu. Olumsuz haberler her zamankinden hızlı yayılıyor. Yanlış yaptıysanız yayılan haberlerin denetimini elden bırakmamanız en iyisi. Çabucak ve ikna edici bir özür dileyin.

Suçlarımızı kabullenmeyi çok zor bulma nedenlerimizden biri, özür dilemelerin taşıdığı mesajları unutma eğilimimiz. Bu unutkanlık günümüzde çok daha tehlikeli. Yanlışlarımızı hemen ve içten kabullenirsek incittiğimiz insanları gerçekten umursadığımızı, dersi-

mizi aldığımızı ve yanlışımızı düzeltmek istediğimizi onaylayan tam sayfa bir basın bildirisini her yere yaymış gibi oluruz. Kendimizi ve durumu açıkça değerlendirebildiğimizi görebilen insanların öfke ve düş kırıklığına tutunmayı sürdürmeleri enderdir. Hemen özür dileyenlere karşı çok daha bağışlayıcıyız.

Beysbol Birinci Ligi skandalı yavaş yavaş ortaya çıkarken gözyaşları içinde hemen doping kullandığını kabullenen vurucu Jason Giambi'yle, doping kullanımı kabullenmek için beş yıl bekleyen eski vurucu Mark McGwire'ın halkın gözündeki yerlerini karşılaştırın. Giambi çabucak eski yaşamını geri kazandı. Halk anlayışlı ve bağışlayıcıydı. Elbette McGwire'ın tavrı için kendi nedenleri vardı, ama halkın bilincinde onun alnındaki doping yazısı hiç silinmedi. Gösterişli kariyerinden beş yıl sonra, hâlâ Şöhretler Listesi'ne girmekten çok uzak ki bir zamanlar buna oldu gözüyle bakılıyordu.

Yanlışlarımıza karşı ilgisiz ve bulanık bir tavır sergilersek yine tam sayfa bir basın bildirisi yayımlamış oluruz, ama bu seferkinin başlığı "Yaşamımı geri istiyorum," olur. Bir yanlışın ardından hepimiz önceki yaşamlarımızı geri isteriz; ama unutmamalıyız ki koşulları değiştiren bizden başkası değil. Kendimizden kopardığımız yaşamı bize geri vermek başkalarının görevi değil. Onu yalnızca biz geri kazanabiliriz. Bu da her zaman yanlışlarınızı çabucak ve içten kabullenmekle başlar.

Yanlışlarımızı kabullenme cesareti göstermenin bir ölçüde doyum sağladığını hepimiz arada sırada unutuyoruz. Böylelikle suç ve savunma havası temizlenmek-

le kalmaz, yanlışın yarattığı sorunlar da daha çabuk çözülür.

Ronald Reagan'a Büyük İletişimci deniyordu, çünkü destekçilerinin çok sevdiği, karşıtlarının nefret ettiği özelliğiyle, basit bir şaka yaparak savunmacı zayıftan yadsınamaz güçlüye dönüşebiliyordu.

Tecrübeyle sabit yöntemlerinden biri? Kolayca özür dileyebilmesi.

Başkanlığının özellikle sarsıntılı dönemlerinden birinde kendi yönetimiyle şöyle dalga geçer: "Sağ elimiz, aşırı sağ elimizin yaptıklarından habersiz."

Reagan, başkalarının hor görmesindense kendi kendini hor görmenin daha kolay olduğunu biliyordu. Azarlanmaktan kurtuluş yoksa karşımızdakinden önce davranmak daha iyi değil mi?

Yanlışlarımızı görüp kabullendiğimizde insanların tepkisi genellikle bağışlayıcılık ve cömertlik olur. Yanlış onların gözünde çabucak silinir. Ancak yanlışlarımızı kabullenmeye yanaşmadığımızda ve sorumluluktan kaçtığımızda çevremizdekilerin öfkesini üzerimize çekeriz ve başta yaptığımız yanlışın önemiyle olumsuz etkisi büyür.

Günümüzde özürlerimizi yayınlama, ilgili herkese bir yanlış yaptığımızı ve üzgün olduğumuzu söyleme şansına sahibiz. Bunu yaparsak olumsuz görüşleri en başında durdururuz. Yanlışlarımızı herkesin önünde kabullenmek cesaret gerektirdiğinden insanların saygısını kazanırız.

Özel yaşamımızda da yanlışları kabullenmek cesaret gerektirir. Karı kocaların birbirlerine karşı yanlışla-

rını kabullenmeleri güç değil midir? Kendinizi bıçaklamak gibi. Ama yanlışınız ne olursa olsun alçak gönüllülük yolunu seçip bağışlamanın gücüne sığınmak çok önemlidir.

Annie başarılı bir finans yöneticisi ve üç çocuk annesiydi. Saygın bir üniversiteden dereceyle mezun olmuş, hiçbir alanda başarısızlığa uğramamıştı. Rüyalarının adamıyla evlendi. Ama bir gece, kent dışında bir konferansta iş yerinden arkadaşlarıyla takılırken buldu kendisini. Bir kadeh iki, iki kadeh dört olurken arkadaş grubu giderek küçüldü, sonunda geriye bir tek o ve bir erkek kaldı.

Bardan birlikte çıkmaya karar verdiler ve asansörde öpüştüler. Birkaç kat çıkıp biraz yürüdükten sonra Annie'nin odasının ödünde durdular. Annie kapıyı açtı. Bir kez daha öpüştüler. Adam geri durdu. Annie de.

İkisi de evliydi. Eşlerini seviyorlardı. Yeniden öpüştüler. Ardından durdular, adam dışarı çıktı, kapıyı arkasından kapadı. Anne yatağa yalnız gitti... gece rüyalarının erkeğine ihanet ettiği kabusuyla uyandı.

İki gün sonra eve döndü ve altı yıl boyunca hiçbir şey söylemedi. Bir hata yapmıştı. Tek tanığı olan bir suçtu bu ve o da hiçbir şey söyleyemezdi.

Anıları akılsal ve duygusal bir sandığa kilitlemesinin üzerinden yıllar geçti. Annie sırrı ortaya çıkarsa eksiksiz, yanlışsız yaşamanın biteceğini biliyordu.

Bir tatil akşamı kocasına her şeyi anlattı. Kocası ona bakıp ağlamaya başladı. Annie'nin beklediği tepkiler arasında bir tek bu yoktu.

Birkaç hafta boyunca birbirleriyle, dostlarıyla ve

rahipleriyle konuştular. Kocası yas tutuyordu ve onun yas tuttuğu her dakika Annie'nin yüreğini burkuyordu. Ama burkulan başka bir şey daha vardı – kusursuzluk maskesi. Dostları onun yanlışını duyunca Annie olanaksız diye gördüğü bir şeyin altında ezildi: Cömertlik ve bağışlayıcılık.

Gerçeğin onu özgür bırakma gücü olduğunu keşfetti. Yanlışının sonuçları olmuştu; ama onu kabullenerek ve bağışlanma isteyerek yaşamına başka bir bakış açısı getirdi ve bu bakış açısında kusurlu olmak onu ürkütmüyordu. Keşke altı yıl önce bunu yapsaydı.

Ona sahip olacak kadar cesaret gösterirsek bu bakış açısı hepimizde var.

Yanlışı herhangi bir budala savunabilir –çoğu budalalar da öyle yapar zaten– ama yanlışlarınızı kabullenmek sizi sürünün önüne çıkarır, içinizi sevinçle doldurur.

2010 yılı sonunda, spor dünyasındaki insanlar, *Sports Illustrated*'in kimi "Yılın Sporcusu" seçeceği konusunda her yılki sezon bitimi tartışmasına girdi. Ödül, eskinin şansız takımı New Orleans Saints'i ilk Süper Kupa zaferine taşıyan, oyun kurcu Drew Brees'e verildi. Yerinde bir seçimdi.

Ama *aolnews.com* muhabiri Chris Harry'ye göre ödülü iki başka adam paylaşmalıydı. "Sportmenlik söz konusu olduğunda bence 3 Temmuz gecesi faciasıyla hiçbir şey boy ölçüşemez."

> Harry daha sonra artık iyice ünlenen, kusursuz oyunun bozulması öyküsünü ayrıntılarıyla anlatır ve yazısını şöyle noktalar: "Yaklaşık 16 saat sonra, Ti-

gers ve Indians yeniden karşılaştı; ama önemli karşılaşma maçtan önce, Galarraga sıraya girmek için yedek kulübesine giderken gerçekleşti. Joyce onu bekliyordu. İkili, hiçbir spor dalında daha önce görülmemiş duygusallıkta, sarsıcı ve esin verici bir sportmenlikle tokalaşıp kucaklaştı. Yeniden yaşamaya değer bir andı. Özellikle günümüzde çok değişik tepkilere yol açabilecek bu olay hepimize onur ve seçkinlik konusunda bir ders oldu."

Her şeyi değiştiren şu iki sözcüğün gücü: "Lo siento." Özür dilerim.

# 4

# Dostça başlayın

Liderlik uzmanı John C. Maxwell çığır açan kitabı *Liderliğin Tartışmasız 21 Kuralı*'nda[1] "Başarılı liderler ... her zaman başlatıcılardır," yazıyor. Ardından dostça başlamanın yalnızca bir öğüt değil, gereksinim olduğunu gösteren bir örnek veriyor. Maxwell gençken Lancester, Ohio'da sorunlu bir kilisenin başına getirilmiş. Cemaatin başkanı, iri kıyım ve korkutucu görünüşlü Jim Batz'ın kilisedeki en etkili adam olduğunu söylemişler ona. Jim'in başına buyruk tavırlarının bazen kiliseyi yanlış yollara sürüklediğini de eklemişler.

Maxwell'in ilk işi ofisinde Jim'le bir toplantı ayarlamak olmuş. Çok tuhaf bulunabilir ve yanlış algılanabilirdi bu –yirmi beş yaşında bir acemi, altmış beş yaşında bir cemaat önderini odasına çağırıyor– ama Maxwell durumu hemen toparlamış. Jim sandalyesine oturur oturmaz Maxwell alçakgönüllülükle koşulları kabullenerek başlamış. Kilisede söz sahibi Jim'di ve Maxwell ona karşı değil onunla birlikte çalışmak istiyordu.

1. The 21 Irrefutable Laws of Leadership *John C. Maxwell* 1998.

Ona haftada bir öğle yemeğinde buluşmayı ve konuları birlikte tartışmayı önermiş. "Ben bu kiliseyi yönettiğim sürece," demiş Maxwell, "sizinle tartışmadan önce cemaatle ilgili herhangi bir karar almayacağım. Gerçekten sizle çalışmak istiyorum... Birlikte bu kilisede büyük işler başarabiliriz; ama karar sizin."

"Sözlerim bittiğinde," diyor Maxwell, kitabında, "Jim hiçbir şey söylemedi. Koltuğundan kalkıp salona çıktı ve su içmek için durdu. Onun arkasından yürüyüp bekledim. Uzunca bir süre sonra bakışlarını kaldırıp bana döndü. Yanaklarından yaşlar aktığını gördüm. Beni kocaman, sımsıkı kucakladı ve 'Yanınızda yer alacağıma güvenebilirsiniz,' dedi."

Dostça davranmak dostça davranışlar getirir. Dostça duygular taşıdığımız insanlarla anlaşmaya, olaylara onların gözüyle bakmaya eğilimliyiz. Buna karşılık birisinin toplumsal kurallara uyamayacak kadar meşgul, kaba ya da ilgisiz olduğunu düşündüğümüzde aynı şekilde karşılık veririz. Biriyle yeni tanışmış ya da onu uzun süredir tanıyor olun fark etmez, bu aşması güç bir engeldir.

Etkileşim başlatılması gerektiğinde –karşınızdaki sıkıntı, bezginlik ya da öfke kaynağı da olsa– havayı belirlemek için uysallık ve kibarlıktan daha etkili yaklaşım bulunmaz. Dostça selamlaşma "Sana zaman ayırmaya değer. Sen değerlisin," der. Bu gizli mesaj çok güçlüdür – çoğu insanın sandığından daha güçlü.

*Değişimin Yedi Sanatı* kitabının yazarı David Shaner, ona ilişkiye dostça başlamanın büyük gücünü öğreten olağanüstü bir örneği okurlarıyla paylaşır. Eski bir dostu

tarafından Aspen-Snowmass'ta Pitkin Bölgesi'ne giden yolun kenarındaki Dövüş Sanatları Akademisi'nde Ki-Aikido öğretmesi için işe alınır. Kişisel kullanım için uyuşturucuyu serbest bırakacağını, asfalt yolları kırlık alanlara çevireceğini, dağ manzarasını bozan tüm binaları yıkacağını ve yatırımcıları caydırmak için Aspen'in adını "Rahat Şehir" ile değiştireceğini vadeden Amerikalı gazeteci Hunter S. Thompson'un "Ucube Güç Partisi" ile şeriflik seçimine girdiği 1970'lerde ün kazanmış bir mekândır burası. Thompson az bir farkla seçimi kaybeder, ama onun düşünceleri başka birinin, daha az tartışmalı ama aynı ölçüde sıra dışı bir adamın seçimi kazanmasına yol açar. Dick Kienas adındaki şerif adayının kampanya afişinde Sissela Bok'un toplumsal değerler vizyonuna yer verilir: "Güven, tıpkı içtiğimiz su ya da soluduğumuz hava gibi korunması gereken bir kamu malıdır."

Kienast, şiddet suçluları ya da çileden çıkmış trafik suçlularını ayırmadan, tüm güvenlik güçleri etkileşimlerinde kibarlık ve sevecenlik gösterilmesi gerektiğine inanıyordu. "Bu önemli bir değişim girişimiydi," yazıyor Shaner, "ve çoğunluk bunu budalaca ve gereksiz görüyordu... Yine de Kineast özgüvenle yoluna devam etti." Shaner'in Aspen Snowmass Akademisi'ndeki ilk Ki-Aikido öğrencileri arasında Şerif Kienast ve yardımcıları vardı. Kienast'ın önde gelen yardımcılarından Bob Braudis ileride Pitkin County şerifi olarak onun yerini alacaktı. Ondan önce Şerif Yardımcısı Braudis konuşmalara dostça başlamasıyla dikkatleri üzerine çekecek, ün kazanacaktı.

Braudis gösterişli bir adamdı ve irikıyım, mantıklı

polis tiplemesine tam uyuyordu. Bu görünüşüyle insan ilişkileri arasında güçlü, etkileyici bir karşıtlık vardı. En ateşli durumlarda bile sesini yükseltmezdi. Bir olay, bunu çok iyi gösteriyor.

Şerif Yardımcısı Braudis devriyelerin başındayken, silahlı bir adamın Woody Creek Tavern adlı restoranda tüm müşterileri rehin aldığı mesajı gelir telsizle. Olay yerine ilk varan Braudis'tir ve ona durum anlatılır. Adamın eski eşi onun kızıyla görüşmesini yasaklamıştır ve talihsiz baba restoranda kızına rastlar. Barışçı bir selamlama girişiminde bulunmak yerine cinnet getirir. Silahını çeker ve içerideki herkesi onun sözlerini yerine getirmeye zorlar.

Tehlikeyi değerlendiren Braudis farklı bir yaklaşım seçer. Silahını bırakıp pencereye doğru yürür. Şerif Yardımcısı'nın dostça tavırlarından etkilenen silahlı adam onun içeri girmesine izin verir. Braudis bunun üzerine adamla kibarca konuşur, ondan eylemlerinin sonuçlarını düşünmesini ister ve bunun bir daha kızını hiç göremeyeceği anlamına geldiğini söyler.

"Bob'un sakin tavırları, önemli konuları akılcı ele alışı ve adamın öfkesine gösterdiği duygudaşlık saldırganı yumuşatır," yazıyor Shaner. "Silahlı adam, Bob'la konuştukça öfkesinin çoğunun aslında kendisine karşı olduğunu anlar. Sonuçta silahını bırakır. Adamın tüm tavırları değişir... Bob ona restorandan elleri kelepçeli çıkmanın dışarıdaki tüm güvenlik güçlerini rahatlatacağını, böylece ne kendisinin ne de onun vurulma riski taşıyacağını açıklar. Adam ona hak verir ve olay barışçıl bir şekilde biter."

Sizi kızdıran ya da çileden çıkaran birine e-posta yazmaya başlamadan önce bu öyküyü düşünün. Kibar, anlayışlı bir havayla mı başlayacaksınız yazmaya, yoksa duygularınızın denetimi ele geçirmesine izin verip çatışmaya mı atlayacaksınız? Karşınızdaki kişinin yaşam ve iş koşullarını düşünmek için birkaç dakika ayıracak mısınız, ya da kendinizle ilgili bir şeyden söz ederek ortak bir ilgi alanıyla bağlantı kurmayı deneyecek misiniz? Konuşmaya dostça başlarsanız umduğunuz olumlu sonuçları elde etme olasılığınız çok yükselir, özellikle o sırada karşınızdaki insanla aranız açıksa.

"Şu kişiden hoşlanmıyorum," demiş Abraham Lincoln, "Onu daha iyi tanımalıyım."

Belli sonuçlar elde etmek için dostça bir ortam oluşturmanın gerekli olduğuna inanıyorsanız kısa mesaj, sohbet programları ya da başka türden kısa iletişim araçları pek işinizi görmeyecektir. Düşüncelerinizi desteklemek için gereken geniş alandan, tonlama ve jestlerden yoksun böylesi yöntemlerle nezaket gösteren bir iletişim düzeyi yaratmak çok güçtür. Yüz yüze görüşme olanaksızsa, Carnegie'nin zamanında insan ilişkilerine hükmeden dostluk düzeyini sergilemeye yetecek zaman ve alan ayıran bir araç seçin. Sıcak gülümsemelerle sıkı tokalaşmaların etkisini gösterecek buluşlar yaratıcılık ve biraz zaman gerektirir; ama olanaksız değildir.

Girişimci Gary Vaynerchuk son kitabı *Teşekkür Ekonomisi*'nde[1] şöyle diyor:

1. The Thank You Economy *Gary Vaynerchuk* 2011.

> "Sosyal medya iş dünyasındaki yöneticilerin kasaba esnafı gibi düşünmeye başlamalarını gerektiriyor. Bu da gelişimi ölçmek için kısa vadeli değerlendirmelerden kaçınmak anlamına geliyor... Kısacası şirket yöneticileri, büyük babalarımızın kuşağının iş kurarken kullandığı becerileri ve görgüyü yeniden öğrenmek zorunda... oldukça eski kafalı bir şekilde tavırlarına özen göstermeyi öğrenebilen –ve bunu inandırıcı yapabilen– şirketler ancak rekabet şansına kavuşacak."

Eskiden evlerinden en şık giysileriyle çıkan insanlar işe giderken rastladıkları herkese selam verirmiş. O zaman bir görüşme, görüşme anlamına geliyormuş ve telefon konuşması, bir aleti kullanmak değil, bir insanı ziyaret etmek gibiymiş. Günümüzde tüm dünyaya yayılan hareket alanımız böylesi somut bağlantıların sayısını azaltsa da karşınızdakiler tıpkı önünüzde duruyormuş gibi bir ruhla davranmak önemlidir. Kendisinin büyüyen şarap imparatorluğunu şöyle açıklıyor Vaynerchuk: "Her bir bireyle sanki onun annesinin evinde yemeğe davetliymişiz gibi konuşuyoruz." Doğru bakış açısı budur; çünkü sorumluluk yükünü tam olması gereken yere –mesajı ileten kişinin omuzlarına– koyar.

Günümüzde pek çok insanın düştüğü yanlış, sorumluluk yükünü mesajı alan kişiye yüklemek. Yaklaşımımızın ya da etkimizin doğruluğunu anlamak için tek ölçüt olarak karşımızdakinin yanıtlarını ve tepkilerini kullanıyoruz. Bu iki yanı keskin bir bıçak.

İlkin, etkili bağlantı kurmak için gerekçe bağlamında tembelliğe yol açabilir. Büyük etkiler uyandırmak tek bağlantı ölçütü olursa kolaylıkla, yalnızca insanla-

rın ilgisini çekmek için bir sonraki oyuncağı düşünen eğlendiricilere, provokatörlere ve ürün pezevenklerine dönüşebiliriz. Gerçek bağlantı arzulanıyorsa şok değerler önemsiz kalır.

İkincisi yanıtlar, özellikle başlangıçta, yanıltabilir. Bir *tweet* birçok *retweet* kazandırabilir; ama sizin mesajınıza göndermede bulunanların, hayranlarınız ya da dostlarınız olduğu anlamına gelmez bu. Mesajdan yarar görecek, ürünü değerlendirmek isteyecek, ya da, daha kötüsü, sizin bilgi, dürüstlük ya da görgü noksanlığınıza *retweeter* ile birlikte gülecek başka birini düşünüyor olabilirler. Çevrim içi pazarlama kampanyası ziyaretçi sayısını arttırabilir, basılı yayın kampanyası medyada çok gürültü koparabilir; ama bilge iş insanları bunun ilişkiler kurmak anlamına gelmediğini bilirler.

İlgiyle ilişki arasında büyük fark vardır. İlgi çekmenin, çoğu dürüstlükten uzak, sayısız yolu vardır. İlgi genellikle sığ bir düzlemde başlayıp biter; çünkü uyandırılan temel duygular merak, şaşkınlık ya da iğrenmedir.

İlişki daha derin düzlemde, insanların öz değerlerine değinildiğinde oluşur. İlişkiye değer görülmek de tüm öz değerlerin ortak özelliğidir. Karşınızdakiyle dostça ilişki kurduğunuzda onun dostluğa değer olduğunu, onu dost diye görmeyi düşünebileceğinizi söylemiş olursunuz. İşte bu nedenledir ki "nezaket eken dostluk biçer."

Sesinizin gürültüyü aşmasını ve başkalarının gerekçelerini geçip onları size yönlendirmesini istiyorsanız iletişimlerinize dostça başlayın. Dünyanın en gürültülü ya da en kışkırtıcı ilgi çekme yöntemlerinden çok daha akılda kalıcı bir ilk izlenimdir bu.

Carnegie yıllar önce, kuzeybatı Missouri'de, okula gitmek için ormanda yalın ayak yürüyen bir çocukken güneş ve rüzgârla ilgili bir peri masalı okur. Başkalarının güvenini kazanma ilkesinin gücüyle ilgili çok çarpıcı bir anımsatıcı işlevi görür onun için masal.

Güneşle rüzgâr kimin daha güçlü olduğunu tartışırlar. Rüzgâr şöyle der: "Benim güçlü olduğumu kanıtlayacağım. Şuradaki paltolu yaşlı adamı görüyor musun? Eminim ona paltosunu senden daha önce çıkarttırabilirim."

Bunun üzerine güneş bir bulutun arkasına saklanır ve rüzgâr neredeyse fırtına çıkaracak kadar hızlı eser; ama o ne kadar güçlü eserse yaşlı adam da paltosuna o kadar sıkı sarılır.

Sonunda teslim olan rüzgâr diner ve güneş bulutların arkasından çıkıp yaşlı adama kibarca gülümser. Çok geçmeden alnındaki terleri kurulayan adam paltosunu çıkarır. Böylece güneş, kibarlığın ve dostluğun her zaman öfke ve güçten da etkili olduğunu öğretmiş olur rüzgâra.

Ödülleri dağıtırken boyut, hız ve sansasyona bakarak karar veriyormuş gibi görünen bu çağda güncel bir derstir bu. Böylesi ödüllerin uzun vadede önemi yoktur, çünkü uzun ömürlülüğü getiren ilişki karşılıklı çıkar ve güvenle sürekli onaylanır. Bu ikisi için gereken temeli dostça bir tavırla en başından kurmazsanız karşılıklı çıkar ve güven elde etmek her geçen gün güçleşir. Uzun süre bekler, ya da yüzeysel ilgi için çok fazla deneme yaparsanız başkalarını ilişki kurmaya ikna etmeye çabalamak dışında seçeneğiniz kalmaz. Bağlantı için yalvardı-

ğınız bir konuma alçalmayı asla istemezsiniz.

Vaynerchuk şöyle yazıyor: "Bağlılık yürekten olmalı, yoksa işe yaramaz... İnsanların ruhsuz, bürokratik bir taktiği çok uzaklardan görüp tanıma yeteneklerini küçümsemeyemezsiniz. Sosyal medya sularına şöyle bir ayaklarını sokan şirketlerin büyük başarısızlıklara uğramasının en önemli nedeni bu."

Dost kazanmak dostça davranmakla başlar.

# 5

# Yakınlık kurun

Beğenin. Arkadaşlarınıza ekleyin. Takip edin. Paylaşın.

Dijital çağda daha merhaba demeden bir yakınlık söz konusu. Carnegie'nin zamanında dostluk ve ortaklık el ele gidiyordu. Tanışırdınız. Konuşurdunuz. Ortak yanlar bulur, onların getirdiği yakınlıkla derin bir dostluk kurardınız. Günümüzde insanlar, henüz sizle tanışmadan, sizi Twitter'da izliyor, ya da sizle aynı Facebook grubunda yer alıyor, ya da en son YouTube videonuzu beğeniyorlar.

Hoşlandığımız ve hoşlanmadığımız özelliklerden yola çıkarak –dijital düğmeler ve onaylama kutuları sayesinde– yalnızca yakınlık temelli anlaşmalar kurmaya ya da anlaşmazlıklar belirlemeye izinliyiz ve izin veriyoruz. Yakınlık ve uzaklık puanlarımız var ve sıklıkla en çok ortak yanımız bulunanlara bizi etkileme onayı veriyoruz. Etkinin söz konusu olduğu uzun ömürlü ilişkiler kurmak için bu çok önemli bir sıçrama sağlayabilir.

Çekim yasalarından söz etmiyoruz. İlişki kurmak için dürüst ve anlamlı eylemler sergilemedikçe etkile-

yebileceğiniz bir sürü dost edinmeyi düşünmek hiçbir şeye yaramaz.

Yazar John C. Maxwell'in "manyetizma yasası" dediği yasadan söz ediyoruz.

> "Etkili liderler her zaman iyi insanları arar..." diyor yazar. "Düşünün bir. Tam şu anda kimi aradığınızı biliyor musunuz? Kusursuz müşteri profiliniz ne? Bu insanların ne gibi nitelikleri var? Girişken ve cesur olmalarını mı istiyorsunuz? Liderler mi arıyorsunuz? Yirmili, kırklı ya da altmışlı yaşlarda olmaları önemli mi? Aradığınız insanları bulmanızı, arzuladığınız nitelikte kişilere ulaşmanızı ne sağlayacak? Yanıt sizi şaşırtabilir. İster inanın ister inanmayın, bulduğunuz insanı istekleriniz belirlemez. Kim olduğunuz belirler."

Beğeniler beğenileri getirir – hem karakter hem de ortak yönlerde. Ayrıca günümüzde bir avantajımız var. Birine yaklaşmadan önce yakınlık gösterebiliriz. Dijital çağda beğenmek etkiye açılan muhteşem bir kapıdır.

Birisi sizle aynı Facebook grubuna katıldığında, blogunuzu izlediğinde ya da ağ sayfasında yorum yaptığında size "evet" der. Onları etkilemek istiyorsanız yoğun güçte bir konumdasınız demektir bu.

Birisi "hayır" dediğinde ve bunu gerçekten kastettiğinde birbiri ardına gerçekleşen psikolojik tepkiler o kişiyi savunmaya geçirir, çekilmeye hazırlar. Aynı kişi "evet" dediğinde ve bunu gerçekten kastettiğinde bir kabullenme, açıklık ve ilerleme konumundadır. Dolayısıyla bir etkileşim ortamında ne kadar çok "evet" alır-

sanız –nihai önerinize ilgisiz bile olsalar– yolun ilerisinde karşınızdakinin sizinle aynı düşünmesini sağlamaya o kadar yaklaşırsınız.

Evet ile başlarsanız evet almak çok kolaydır.

Fırsat ortada – diyalogu başlatmak için olumlu bir konum. Kişiliğimiz ve söylediklerimizle ilgilenecek insanlarla bağlantıya geçmek için böylesi engin olanaklarla bir ilişkiye ya da bir konuşmaya bile yanlış başlamak için hiçbir mazeretiniz olamaz.

Dahası, organizasyonlar yalnızca toplumdaki etkilerini kullanarak üyelerine evet dedirtir. Microsoft, Windows 7'yi piyasaya sürdüğünde bunu çok iyi anlamıştı.

Yazılım devi, herkesin nefret ettiği işletim sistemi Windows Vista'nın piyasa sorunlarından büyük zarar görmüştü. Ama deneyimlerinden ders alan Microsoft, Windows 7'yle yeniden mücadeleye girmeye hazırdı. Müşterilerini, kullanıcılarını en başından işe dahil etmek zorundaydı. Onlara "Evet!" dedirtmeliydi. İlkin hayranlarını, PC kullanıcıları topluluğundaki potansiyel etkileyicileri bulmalıydı.

Josh Bernoff ve Ted Schadler, *Yetkilendirilmiş*[1] adlı kitaplarında, Microsoft'un ringe geri dönme stratejisini inceliyorlar. PC'yi modası geçmiş, etkisiz, işgüzar gösteren etkili *Mac vs PC* reklamlarıyla başa çıkabilmek için Microsoft bir YouTube kanalı kurarak kullanıcılardan "Ben bir PC'yim" videoları istedi. Düzenlenen bu videolarla "evet" temelli kampanyaya güçlü bir başlan-

1. *Empowered Josh Bernoff & Ted Schadler* 2010.

gıç oluşturuldu. Windows 7'nin deneme sürümü yayınlanınca bloglar, Twitter, Facebook, forumlar ve öbür sosyal gruplardaki kullanıcı yorumları izlendi. Asıl sürüme hazırlık yapılırken diğer ağ sayfalarındaki içerik yorumlarını kendi sayfasında, Facebook'ta ve başka yerlerle yayınladı. Kullanıcıları içeren, Windows 7'nin kısmen müşterilerin önerileri sonucunda tasarlandığının altını çizen reklamlar oluşturuldu. Slogan şuydu: "Ben bir PC'yim ve Windows 7 benim fikrim."

Bitirici darbeyse hayranların Windows 7'nin çıkışını kutlamaları ve başkalarıyla paylaşmaları oldu. Microsoft hayranlarına bir fırsat sundu (onlara kendilerini önemli hissettirme.)

> "Windows 7 hayranıysanız evinizde bir parti düzenleyip yeni özelliklerle hava atabilirsiniz – Microsoft gereçleri gönderiyordu... Parti fırsatının haberi sosyal medyada hızla yayıldı ve çok geçmeden on dört ülkeden on binlerce insan başvurdu. Microsoft'un belirttiğine göre bu partiler, ev sahipleri ve konuklar dahil sekiz yüz bin kişiye ulaştı."

Windows Vista'nın piyasaya sürülüşü düşünüldüğünde PC kullanıcıları Windows 7'ye en başından "Hayır!" diyebilirdi; ama Microsoft onlara "Evet!" dedirtti.

Evetle başladığımızda, en basit düzlemde bir yakınlık oluştururuz. Ancak yakınlığı etkiye döndürmek için duygudaşlık temeli gerekir. Yakınlığımızın nihai değerini öğrenebilmek için etkileşimimizi sürekli olarak karşımızdakinin bakış açısından görebilmeliyiz.

Evetle başlamak ve gerekli bağlılığı korumak için sosyal medya olanaklarını kullanmak yerine, çoğunlukla, karşımızdakilerin isteklerini görmezden geliyor, onları kendi arzularımızla bombalıyoruz. Onlara "Evet! Evet!" dedirtmek yerine "Dur! Dur!" dedirtiyoruz. Sosyal medya uzmanı Chris Brogan buna iletişim kar yağışı değil iş fırtınası diyor.

> "Konuşmalarla ilişkiler birkaç dokunuş üzerine kurulur. Geleneksel pazarlama ve iletişim dünyasında insanlar her dokunuşu bir şey istemek, bir eylem çağrısında bulunmak için kullanırdı. Sosyal ağlar böyle işlemiyor... Sizinle ilişkiye girmek üzere seçilmiş birilerine ulaşmak için var sosyal ağlar... Bu bir kar yağışı. Kar kristalleri tek tek önemli olmak zorunda değil, ama bir araya gelince her şeyi değiştirebilir."

Evet ile başlamak ve orada kalmak istiyorsanız iletişimlerinizde insanların istediklerini sunmalısınız. Ancak o zaman başkalarına kendi ürününüzü, hizmetinizi ya da düşüncenizi sunma izni veren güven seviyesine ulaşırsınız.

Elbette bu ilke dijital dünya dışında da önemli ve gereklidir.

Bir gazete şirketi, kötü hava şartları yüzünden gazeteleri zarar gören müşterilere yeni gazete göndermeyi ilke edinir. Ama zamanla yakıt giderleri artıp aboneler azalınca bu uygulamayı sürdürmek ekonomik açıdan olanaksızlaşır. Bu nedenle yönetim, müşterilere çok dostça olduğunu düşündüğü şöyle bir mektup gönderir:

*Değerli müşterimiz;*

*Gazeteleriniz hava şartlarından etkilendiği için yeni gazete gönderme uygulamamıza son veriyoruz.*

İlerleyen satırlarda ilkenin rafa kaldırılması nedenleri açıklanır. Sonra, mektubun en sonunda, şunlar yer alır:

*Ancak gazeteniz zarar görürse bize haber verin, ücreti bir sonraki faturanızdan düşelim.*

Bu mektubu okuyan müşterilerin ilk tepkisi rahatsızlık ve karşı çıkmadır. Mektubun sonuna geldiklerinde alternatifi – belki de daha iyi seçeneği – umursamayacak kadar yorulmuşlardır.

Peki ya şirket mektubu şöyle yazsaydı:

*Değerli müşterimiz;*

*Gazeteniz hava şartlarından zarar gördüğünüzde çektiğiniz sıkıntıyı anlıyoruz. (Evet, çok can sıkıcı!) Bir ürün ve hizmet için para ödediğinizde iki alanda da kalite bekliyorsunuz. (Evet, bekliyoruz!) Bunun sonucu olarak artık, hava şartları nedeniyle okunmaz duruma gelen gazetelerin ücretini iade ediyoruz. (Gerçekten mi? Ne güzel!)*

*Ayrıca belirtmek isteriz ki yükselen yakıt fiyatları şirketimizi de etkiledi. Dolayısıyla zarar görmüş gazeteleri yenisiyle değiştiremiyoruz. Ama bu durumda bizi ararsanız paranızı size iade ediyoruz. (Oh, neyse, tamam.)*

En azından müşteriler şirketin eylemlerini çok daha olumlu bir ışıkta görebilir.

Günümüzde iki tür anlaşma var. Etkileşimlerimiz söz konusuyken ikisini de aklımızda tutmalıyız.

Birinci anlaşma türü yaygın olan. Belli bir konuda aynı görüşü paylaşan tarafların anlaşması gibi. Bu türden anlaşmalarda tarafların bir diyalogla görüş uyumu ortaya çıkardıkları varsayılır. Çoğumuz için bu diyalog temelli anlaşma, bildiğimiz tek anlaşma türüdür.

Ama başka bir tür daha var ki Carnegie'nin zamanında bu anlaşmanın örneğine az rastlanırken günümüzde önemi çok arttı.

İkinci anlaşma türü iki tarafın aynı şeyden hoşlanması – ya da benzer kişiler olması – temeli üzerine kuruludur. Böylesi uyumlara genellikle "anlaşma" demeyiz; ama dijital çağda bunu anlaşma olarak görmek önemlidir, çünkü her zaman ortak yanlarımız bulunan insanlara çekiliriz.

Bu ortak yanlılığı – ya da yakınlığı – bulabilmek yeni bir evet türüdür.

Ne kadar erken evet sahibi olursanız düşüncenize, çözümünüze ya da satışınıza evet dedirtme şansınız o kadar yükselir.

Elinizden geldiğince erken ve sık yakınlık kurun.

# 6

# Haklarını teslim edin

Dale Carnegie Eğitim'in Avustralyalı bir öğrencisinin paylaştığı öykü, bu ilkeye uymadığımızda olabilecekler için bir ders niteliğinde.

> Ortağımla ben, Brisbane'deki en büyük bilişim mağazası zincirini işletiyorduk. Sekiz mağazamız, altmıştan fazla çalışanımız ve yıllık 10 milyon dolarlık ciromuz vardı. Ortağımın bana çok yardım etmesine, oldukça iyi bir insan olmasına karşın ben tüm başarı bana ait diye düşünüyordum. Şirketi yönetmenin tek bir yolu vardı o da benim yolum. Bir tartışma olasılığı çıktığı anda onu kesinlikle tartışmaya çeviriyor ve bedeli ne olursa olsun kazanmaya bakıyordum. Toplantılarımıza hiçbir zaman dostça başlamadım, çoğunlukla onu hor gördüm. Duygularını hep boş verdim, niçin bana benzemediğini bile düşündüğüm oldu.
>
> Sonuçta tüm tartışmaları kendi yöntemimle kazandım; ama sonuçta hem ortağımı hem de şirketimi kaybettim. Bu ilkeyi öğrendikten sonra geçmişe bakmaya başladım ve artık ne kadar yanılmış olduğumu

görebiliyorum. Bunları daha önce bilseydim şimdi iş yaşamımın ne kadar farklı olabileceğini düşünüyorum sık sık. Artık geçmişi değiştiremeyeceğimi biliyorum; ama yaptığım yanlışları görüp onları yinelememeye çalışabilirim.

Bu beyefendi şimdi başka birisi. "Artık kendi hedeflerimi belirlemeden önce ortaklarımınkini soruyorum," yazıyor. "Sonra kendime soruyorum 'Bu ilişkiyle onların hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için ne yapabilirim?'"

Uğruna çalıştığımız bir başarı için hakkımızın teslim edilmesini niçin istediğimizi anlamak kolay; ama bunu istemek size dost kazandırmaz. Ayrıca hemen hemen bütün eylemlerden daha hızlı şekilde etkinizi azaltır.

Bir liderin en kötü özelliği nedir? Onu izleyenlere sorarsanız size şunu söylerler: Bir liderin en kötü özelliği işler iyi giderken kendisini övmesi, kötü giderken çevresini suçlamasıdır. "Her şey benle ilgili" mesajını bundan daha iyi veren bir tavır yoktur herhalde. Çok az başka tavır insanların kaçmasına neden olur.

Kim yalnızca kendisini düşünen bir arkadaş ister?

Kim katkılarını görmek istemeyen bir lider ister?

Bu soruların yanıtı zor değil.

Tam tersi soruların yanıtı da kolay. Kim başarının kime bağlandığını umursamayan bir arkadaş ister?

Kim katkılarının tam değerini veren bir lider ister?

*Forbes* blog yazarı ve MTV'nin eski kurucu üyesi August Turak şöyle yazıyor:

"Hakkını teslim etmek büyülü bir çarpan. Hem iş hem kişisel yaşamımızda iyi işliyor. Ama bu büyüden yararlanmak için değerbilirlik tavrı gerek. İçten bir değerbilirlik olmaksızın birilerinin hakkını teslim etmek geri tepmesi kesin bir kandırmaca yalnızca. Bunun için çok fazla şey bilmeye gerek yok. Sağduyu. Peki neden insanların hakları teslim edilmekten çok çalınıyor? Kuşkusuz korku yüzünden..."

Ama bu durumda korku, başarının getirilerini paylaşmaktan çekinen bir insan olmaya karşı kullanılmalı.

Turak bu noktayı açıklayan bir öykü paylaşıyor.

"Taberiye Gölü balık ve yaşam dolu," demiş bir rahip. "Lut Gölü'yse ölü, yaşamsız. İkisi de Şeria Nehri'nin sularıyla besleniyor, peki fark ne? Taberiye Gölü sularını dağıtıyor. Lut Gölü hepsini kendisine saklıyor. Lut Gölü gibi iyi ve taze her şeyi kendimize saklarsak yaşamımızı tuzlu gözyaşıyla dolu bir çorbaya çevririz."

Bir iş ya da projenin hakkını vermek sahte mütevazılıkla – başka bir deyişle ilgi çekmek için üstü kapalı girişimle – olmaz. Bir tür kurban kompleksidir o. Oysa bu ilke ilgi çekme eylemlerinden doğmamıştır; çevrenizdekiler yalnızca işbirliği başarısında değil kişisel başarınızda da önemli bir rol oynadıklarını bilirlerse sizin çok daha iyi bir insan olacağınıza duyduğunuz sarsılmaz güvenden kaynaklanır.

Herhangi bir film ya da müzik ödülü törenini izlediğinizde, özellikle yüce gönüllü katılımcılarda, sözünü

ettiğimiz dinamiğin işlediğini görürsünüz. Ödülü kazanandan ilk beklenen hareket nedir? Bir teşekkür konuşması. Teşekkür konuşmaları da kazananın başarısına katkıda bulunanların hakkını vermektir. Kimileri bunun kalıplaşmış gösteri olduğunu öne sürebilir, ama adları anılanların yüzleri başka şeyler söyler.

Kamera surattan surata dolaşırken başarıyı paylaşan, minnete karşılık veren herkesin ışıldadığını – kimilerinin sevinç gözyaşlarına boğulduğunu görürsünüz.

Beş buçuk dakikayla Oscar tarihinin en uzun teşekkür konuşması rekorunu elinde bulunduran Greer Garson'un aynı zamanda arka arkaya beş kez En İyi Kadın Oyuncu Ödülü'ne aday gösterilme rekorunu Bette Davis'le paylaşması belki de rastlantı değildir. Teşekkür etmek zorunda olduğu onca insanın oyuncunun böylesine başarı kazanmasında büyük payı var demek ki.

Başarılı olmak için kendinizi başarılı kişilerle çevrelemeniz gerektiği söylenir sıklıkla. Bir bakıma doğru; ama bu konumlandırmaya doğru yaklaşmanın iki yolu bulunduğunu pek az kişi bilir. Zaten başarı kazanmışlarla dostluk kurmaya çalışabilirsiniz. Ya da zaten dostunuz olanlarla başarı kazanmaya çalışabilirsiniz. Hangi yolu seçerseniz seçin şurası kesin: Başarınız her zaman sizi başarılı görmek isteyen insanların sayısıyla doğru orantılıdır.

Başarılı insanlarla dostluk kurmaya çalıştığınızda onların sizin başarılı olmanızı isteyeceğinin bir garantisi yok. Bağlantı asalağı gibi görünmemek için çok çalışmanız gerek. Öte yandan halihazırdaki dostlarınızla başarı kazanmaya çalışırsanız onların sizin başarınızı isteyeceği kesindir.

İnsanların hakkını teslim etmek, size verdikleri şeylere minnet duyduğunuz için ilişkilerinize yansıttığınız bir yaşam tarzıdır. Başkalarının başarılarına ve gelişimlerine önem vermek, kişiliğinize ve karşılık ilkesinin esnekliğine güvenmekten fazlası değil.

Mark Twain kesinlikle kişiliğine güvenen biridir; Henry Irving en azından karşısındakine kendine güven aşılama konusunda Mark Twain'i suçlayamaz. İki çağdaş edebiyatçı arasındaki konuşmayla ilgili eğlendirici bir öykü yaklaşık olarak bu ilkeyi yansıtır.

Mark Twain'e bir hikâye anlatmaktadır Henry Irving. Açılış bölümünden sonra "Bunu daha önce duymuş muydun?" diye sorar. Mark Twain duymadığını söyler. Bir süre sonra Irving duraksar ve soruyu yineler. Twain aynı yanıtı verir. Neredeyse hikâyenin en çarpıcı yerine gelen Irving yine anlatmaya ara verir: "Bunu daha önce duymadığından emin misin?"

Mark Twain için üçüncü soru bardağı taşırmıştır.

"Kibarlık adına iki kere yalan söyleyebilirim. Ama hiçbir şey bana üç kere yalan söyletemez. Hikâyeyi duymakla kalmadım. Ben yazdım."

Twain işin gerçeğinden hiç söz etmeden rahatsız edici çelişkinin üstünü örtmeye hazırdı. Onun hikâyesi olması önemli miydi? Hayır. Konuşmanın iyi gitmesi için susmaktan mutluydu. Sonunda teslim olsa da –onu kim suçlayabilir ki– bütün taraflar çıkar sağladığı sürece bir şeyin hakkının kime verildiğinin önemli olmadığını gösteriyor bu gülünç öykü.

İnsanların haklarını verme ilkesinin doğasında az önce sözünü ettiğimiz "karşılık" sözcüğü yatar. Bunu

yapmamızın nedeni maddi kazanç sağlamak değil, ilişkiyi sağlamlaştırmaktır – böyle yaparak da ödüllendirileceğimizi biliriz. Karşılık, iki insanın zevk ve sıkıntıları paylaştığı bir ilişkinin doğal yan ürünüdür. "Paylaşılan sevinç artar, sıkıntı azalır," denir. Gerçek ilişkilerde dostlar dostların iyiliklerine karşılık vermenin yollarını arar. Peki bu ilişki kurma ruhu bir şirkete, ya da pazarda bir alana, hatta bütün bir değer zincirine yayılırsa ne olur?

İki şey kesin: 1) İlgili herkes yaşamın tadını daha çok çıkarır. 2) İşbirliği doğal olarak gerçekleştiğinden başarı olasılığı yükselir. Günümüzde ilişki kurma ruhunu yayma gücümüz daha çok.

Uzun vadede sahibinden başka hiç kimse bunu ilk kimin düşündüğünü, söylediğini, ilk riske girenin kim olduğunu anımsamaz. Uzun vadede insanlar yüce gönüllülüğü anımsar. Yaptığınız bir şeyin hakkını ne kadar başkalarına verirseniz o kadar anımsanacağınız, sonucunda daha fazla hakkın size verileceği gerçeği ilginç bir açmazdır.

Eski Başkan Ronald Reagan şöyle demiş: "Amerikalıların yeniden kendilerine inanmalarını sağlayan başkan olarak tarihe geçmek istiyorum." Yalnızca bu alıntıdan bile onun kişiliğiyle ilgili epeyce doğru bir değerlendirme yapabiliriz. Başkaları kazanabilsin diye oyuna girmişti. Politik amaçları, başkan olarak hizmet verdiği insanları yüceltmek onların başarıya ulaşmasını sağlamaktı.

Belki de Reagan'ı en iyi tanımlayan söz Oval Ofis'teki masasının üzerinde duran plakada yazanlardır: "Sonunda hakkın kime teslim edileceğini umursama-

yan bir adamın yapabileceklerinin ya da gideceği yerin sınırı yoktur."

Etkili insanlar çoğunlukla böyledir. Başkalarını boğan politik, bürokratik ya da başarı amaçlı güdüleri aşan, üstün amaçları kovalarlar. Reagan, bilim insanlarının ve tarihçilerin onun arkasından söyleyecekleri şeyleri kendisinin duyamayacağını belirterek mirası konusundaki yorumları şaka yollu geçiştirmiştir. Bu nedenle pek çok kişi onu bir insan ve lider olarak sevdi. Her zaman ülkenin iyiliğini üstün tutarak yaşadı ve liderlik yaptı; üstelik oldukça sıra dışı yöntemlerle. Kendisini boş verip başkalarını yüceltmeye çalışan insanın bıraktığı izdir bu. Başarının ilgi ve övgü değil ortaklık ve gelişim olduğunu anlayan sıra dışı bir aklın göstergesidir.

# 7

# Duygudaşlıkla yaklaşın

Armandes Galarraga'nın kusursuz oyununun, karşılaştığı son vurucuda büyük bir hakem hatasıyla yitirilmesinden söz etmiştik. Oyunun kaydını izlediğinizde Galarraga'nın yüzündeki ifadenin saniyeler içinde sevinçten inanmazlığa dönüştüğünü görebilirsiniz. Kalabalığa ürkütücü bir sessizlik çöküyor. Ardından yuhalamalar ve küfürler.

Gallarraga bir atıcının en büyük başarısından gereksiz yere yoksun bırakıldı. Söz konusu atıcının böylesi bir başarıya ulaşması beklenen bir yıldız olmadığını düşünürseniz bu olay daha da çileden çıkarıcı. Eşit sayıda galibiyeti ve mağlubiyeti bulanan sıradan bir sporcuydu o. Belki de şöhrete giden tek şansı buydu. Öfkeyle hakeme yüklense, adalet için haykırsa onu kim suçlayabilirdi? Oyundan sonra Joyce'un kendisi, atıcının yerinde olsaydı hakeme öfke yağdıracağını söylemişti. Ama bu öykünün bir başka açısı – üçüncü bir boyutu vardı.

Galarraga'nın kusursuz oyun olasılığı ya da Jim Joyce'un hemen sonraki özür dilemesinden daha da

akılda kalıcı olanı, atıcının verdiği tepkiydi. Bu haksızlığı ele alışı tüm dünyayı ona yaklaştırdı.

Oyundan sonra ESPN röportajında Galarraga o sırada kararın ne olacağını bilmediğini söyledi. Yalnızca topu yakalamaya yoğunlaşmış, vurucuyu dışarıda bırakmaya odaklanmıştı. Düş kırıklığı yaşadığını kabulleniyordu; ama vurucunun sayıyı yapmış olma olasılığı da vardı. Hem gergin hem heyecanlıydı. Durumun ağırlığı onu masumca hakemin kararına güvenmeye itti.

Ama oyundan sonra Galarraga videoyu izleyince kusursuz oyunun elinden alındığını gördü. Yine de hakemden söz ederken "Kimsenin kusursuz olmadığını biliyorum," diyecekti. Joyce'un hatasını gördüğünde iki seçeneği vardı: Ya onu yerin dibine batıracak ya da olaya onun gözünden bakacaktı. Düşünüp taşındıktan sonra, ona kendini iyi hissettirebilmek için Joyce'a sarılmayı seçti. Bu kameralara şefkat gösterisi yapmak değildi. Galarraga gerçekten düş kırıklığına uğramış ve gerçekten hakeme duygudaşlık göstermişti. Oyundan sonraki röportajlarda sorulara her zaman soylu yanıtlar verdi. Hakemi düşman olarak göstermedi. Alçak gönüllülük, geniş bakış açısı ve büyük bir duygudaşlık sergiledi.

Kendini övme ve insanların sırtına basma çağında herhangi bir durumda başkalarının kendilerini nasıl hissedeceğini düşünmüyoruz pek.

Spor dünyasından hiç kimse, hakemi televizyonda yerden yere vurduğu için Galarraga'yı suçlamazdı. Galarraga röportajı hakemin ününü batırmak için fırsat bilseydi kim ne diyebilirdi?

Ama böyle bir şey yapmadı. Yorumları hakemin

duygularına ve "kimsenin kusursuz olmadığı" düşüncesine odaklandı. Bu beklenmedik tepkiler bizi şaşırtıyor. Genç atıcının kusursuz oyunu yitirişine verdiği karşılıkla spor tarihinde edindiği konumun, gerçekten kusursuz oyunu kazansaydı edineceği konumdan daha akılda kalıcı olması da bir o kadar ilgi çekici ve kayda değer.

Başkalarına böylesi seçkin tavırlarla yaklaşma yolu bulanlar önemli etki bırakma yolundadır. İnsanlarla karşı karşıyayken her zaman kendinize şunu sorun: "Onun yerinde olsaydım ben kendimi nasıl hisseder, nasıl tepki verirdim?"

"Karşınızdakinin düşüncelerinin ve duygularının sizinkiler kadar önemli olduğunu gösterdiğinizde konuşmada işbirliği sağlanır," yazıyor, Gerald S. Nirenberg.

Sık sık dünya liderlerinin eleştirildiğini işitiriz. Başkalarının sorunlarını oturduğumuz yerden çözmek kolaydır. Ama insanların şöyle dediğini pek duymayız: "Tüm ülkenin yükünü omuzlarında taşımanın nasıl bir şey olacağını tahmin bile edemiyorum. Doğru kararı verdim mi, televizyonda doğru şeyi söyledim mi diye düşünerek geceleri uyku girmiyordur gözüne."

Karşınızdakinin bakış açısını değerlendirdiğinizde onun duygularına ve düşüncelerine ilgi duyarsınız. İçten bir şekilde şunu söyleyebilirsiniz. "Böyle hissettiğin için seni suçlayamam. Senin yerinde olsam ben de aynısını yapardım." Günümüz konuşmalarında ender rastlanılan bu sözler anında dikkat çeker, insanları durdurur ve sizin düşüncelerinize katılmaya eğilimli kılar. İnsanlar sıkıntılarının boyutu ne olursa olsun onları dinleyecek ve duygudaşlık gösterecek biri ararlar. Bunu

yapabilirseniz karşınızdakine günü, haftayı ya da ayı kurtaran bir armağan vermiş olursunuz.

Yıllar önce Dale Carnegie'nin kursuna giden bir adam, bir hemşirenin özel ve içten ilgisinin onun yaşamını nasıl değiştirdiğini anlatıyor.

Martin Ginsberg babasız büyümüş, sosyal yardım alan annesiyle yoksul bir yaşam sürmüşler. Bir Şükran Günü'nde hastanede ortopedik ameliyat için yalnız başına bekliyormuş. Annesi işe gitmek zorunda olduğundan orada değilmiş; yalnızlık Martin'i boğuyormuş. Gözleri dolmuş; başını çarşafların ve yastığın altına gömüp ağlamaya başlamış.

O sırada onun hıçkırıklarını duyan genç bir öğrenci hemşire kapıdan kafasını uzatmış, gelip yatağın kenarına oturmuş, çarşaflarla yastığı çekip Martin'in gözyaşlarını silmiş. Kendisinin de çok yalnız olduğunu söylemiş. Tüm gün çalışmak zorunda kaldığı için ailesiyle zaman geçiremediğinden yakınmış. Sonra Martin'e onunla yemek yemeyi önermiş.

Kabul etmiş Martin.

Hemşire kafeteryaya gitmiş ve iki tepsi Şükran Günü yemeğiyle dönmüş. Koyu bir sohbete dalmışlar ve öğleden sonra dörtte eve gitmesi gereken hemşire saat on birde Martin uyuyana dek onunla kalmış.

"O günden bu güne çok Şükran Günü geçti; ama çaresizlik, yalnızlık ve korku duygularımın bir yabancının sıcaklığı ve şefkatiyle katlanılabilir hale gelişini hiç unutmuyorum."

Günümüzde başkalarının bakış açısını görmezden gelmek ya da yanlış anlamak için pek mazeretimiz yok.

Çoğumuz yaşamlarımızın ayrıntılarını yayınlıyor, bize önem verecek, kulak kabartacak biri arıyoruz. Karşınızdakilerin o anki durumlarını araştırarak onlarla ilgili varsayım yapmaktan kurtulabilirsiniz. Birisi sizin için önemliyse onu daha iyi anlamak için harcadığınız her saniyeye değer.

Bizler doğal olarak duygudaş varlıklar değiliz; bu yüzden çaba göstermemiz gerekiyor. Belli durumlara nasıl tepki vereceğimiz pek çok etkenle belirlenebilir – yetiştirilişimiz, inançlarımız, ekonomik durumumuz ya da halihazırdaki kariyerimiz. Tüm bunlar ve dahası, duygularımızla birleşerek başkalarına yaklaşımlarımıza yön verir. Ama kişisel olarak bizi etkileyen şeyleri bilir ve onların başkalarına bakış açımızı belirlemesine izin verirsek sözlerimizin değer kazanacağı daha etkili bir konuma taşınırız.

Her insanın en çok bilinen özelliğini övmeyi öğrenebilirsek hem konumumuz hem de kendimize güvenimiz yükselir. Yanlışlara ve tartışmalara her zaman kibarca tepki verebilirseniz iş yerinizde, evinizde ve dostluklarınızda kurabileceğiniz köprüleri bir düşünün. Karşılığında size nasıl davranılır? Başkaları nasıl algılar sizi?

Unutmayın, duygudaşlık öğrenilip yararlanılan bir çevre genişletme taktiği değil; insan ilişkilerinde zenginliğe açılan bir kapı. Galarraga'nın, Jim Joyce'u azarlama hakkından vazgeçip adını tüm dünyadaki sporseverlerin yüreğine kazıması. Kibar, anlayışlı yaklaşımın yadsınamaz gücü.

# 8

# Soylu güdülere seslenin

Hepimiz üstünlük arzularız – kendimizden daha büyük bir şeyin parçası olmayı, dünya ve içindeki insanlar için anlam taşımayı dileriz; yükseldiğimiz, direndiğimiz, ileriye gidip doğru, onurlu ve gerekli davranışı sergilediğimiz söylensin isteriz. Oğlan çocukları güçlü savaşçılar ya da düşsel bir krallığın kahraman prensleri olmayı arzular. Kızlar görkemli maceralardaki bilge kadınlar, tutsak prensesler olmayı düşler. En temelinde, bu kitabı elinizde tutmanızın nedeni de böylesi arzular.

İlişkilerimizi geliştirmek ve işimizde üretkenlik yaşamlarımızın merkezi olabilir; ama onların önemi fark yaratan insanlar olmayı istememiz. Bu nedenledir ki etkilemek istediğiniz kişilerde bu soylu güdülere seslenirseniz çok yarar görürsünüz. Üstelik büyük olasılıkla düşündüğünüzden daha kolay bunu yapmak.

İngiltere'de basın yayın dünyasının önde gelenlerinden Lord Nortcliffe, yayımlanmasını istemediği bir fotoğrafın bir gazete tarafından kullanıldığını öğrenince editöre mektup yazar. "Lütfen o fotoğrafımı artık yayımlamayın. Bundan hoşlanmıyorum," demez. Daha

soylu güdülere seslenir. Annelik için hepimizin taşıdığı sevgi ve saygı duygularına. Annesinin fotoğraftan hoşlanmamasını gerekçe gösterir.

Gazete muhabirlerinin onun çocuklarının fotoğraflarını çekmesini durdurmak isteyen John D. Rockefeller Jr. da soylu güdülere seslendi. "Onların fotoğraflarının yayımlanmasını istemiyorum," demedi. Hepimizin en derinine kazınmış arzuya, çocukları koruma güdüsüne seslendi. "Nasıl olduğunu biliyorsunuz. Kimilerinizin kendi çocukları var. Ufaklıkların bu kadar göz önünde bulunmalarının onlar için iyi olmadığını biliyorsunuz."

Bu yaklaşım, karşınızdakinin soylu güdülerine seslenmekten fazlasıdır; onları belli bir yücelikle görevlendirir. "Doğru, onurlu ve önemli şeyi yapabilirsin," mesajını aktarır. "Sana güveniyorum," diyen üstü kapalı bir övgüdür. Sarah adında bir öğrencinin Dale Carnegie Eğitim'de öğrendiği gibi bu güçlü sözcükler insanları eyleme geçirir.

Sarah ve bir arkadaşı, on kişilik bir grupla Avusturya ve Almanya'ya yolculuk düzenliyordu. Avusturya'dan Almanya'nın Rust kentindeki Europa Park'a gitmek için bir otobüs şirketine başvururlar. Yolculuk için gelen 965 avroluk ücret teklifini kabul edip e-postayla onaylarlar. Yolculuktan bir hafta önce Sarah'a gelen bir mektupta, otobüs şirketinde çalışan Peter onların hangi Rust'a gideceklerini sorar. Avusturya'daki Rust için ücret 965 avro, Almanya'daki içinse 1889 avrodur.

Elbette ücretteki bu ani değişim Sarah'yı kızdırır. Uygun ücretli başka bir yolculuk bulmak için zamanın

az olduğunu bilmektedir. Bir ikilemle karşı karşıyadır. Peter'e teklifi değiştirdiği için öfkeli e-postalar mı yağdıracak? Yoksa sorunu ele almanın başka bir yolu mu var?

Sarah, Peter'i fırçalamanın hiçbir işe yaramayacağını, yolculuk sorununu çözmeyeceğini düşünür. Başka bir yaklaşımda karar kılar. Peter'in soylu güdülerine seslenecek ve sorunu içten bir etkileşimle çözmeye çalışacaktır.

Soğukkanlı davranır. E-postaya yanıt yazıp "Rust adındaki iki farkı kentte iki farklı Europa Park mı var?" diye sorar. Peter durumun öyle olmadığını söyler.

Bunun üzerine ilk ücret teklifinin kopyasıyla birlikte bir mektup daha gönderen Sarah, yolculuğun Almanya'nın Rust kentindeki Europa Park için olduğunu, Peter'in yazdıklarına göre başka Europa Park bulunmadığını açıkça gösterir. Ardından e-postayı şöyle sonlandırır: "Zahmet olmazsa bu ücret değişikliği için bir açıklama bekliyorum; eminim sizinki gibi saygıdeğer bir şirket ilk tekliflerin değerini biliyor ve müşterilere karşı güvenilirliliği korumaya önem veriyordur."

Ertesi gün Peter, özür dileyen ve bir karışıklık yaşadıklarını belirten bir mektup yazar. İlk teklifi seve seve onaylar.

Peter'in ve şirketinin soylu güdülerine seslenen Sarah daha fazla maddi ve manevi masrafa girmeden sorunu çözmüş olur.

Çoğumuz çocukken bu soylu arzuları tanımayız; ama büyüdüğümüzde onları çocuklarımızda görür ve *Zoraki Kral*, *Gladyatör* ya da *Küçük Kadınlar* gibi film-

ler seyrettiğimizde böylesi duyguların içimizde kabardıklarını hissederiz. Bir bakıma hepimiz günlük yaşamlarımızın kahramanca yanları olsun isteriz.

Eski aile ve evlilik danışmanı John Eldredge şöyle yazıyor: "Ya yüreğimizin derinliklerindeki o duygular gerçeği söylüyor, gerçekten yaşamamız gereken yaşamı açığa vuruyorsa..." Herkeste soylu ve kurtarılabilir bir yan olduğunu pek az insan yadsıyabilir.

Yürekten idealist olan ve kendimizi en iyi biçimde göstermek isteyen bizler kulağa hoş gelen arzuları düşünmeyi severiz. Başkalarına bunu yapacak olanak sağlarsak, onların güdülerini bencil, yapmacık varsaymazsak bize verdikleri karşılıklarda kendilerine verdikleri değeri yükseltiriz.

Günümüz reklamcıları bu ilkeyi oldukça başarılı uyguluyor. Çevre dostu ürünlerin kampanyalarını, Dove'un gerçek güzellik kampanyasını ve alıcının ya da şirketin güdülerini soylu gösteren öbür ürün kampanyalarını düşünün. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar da bu taktiği kullanıyor ve mesajlarını bu şekillerde aktarmak için sosyal medyadan yararlanıyor.

Bu işe yarıyor; çünkü dürüst, cömert ve adil oldukları için onlara hayranlık beslediğinizi hisseden çoğu insan yararınıza tepki verir.

San Francisco Üniversitesi'nde İşletme Bölümü profesörü David Batstone körfez bölgesindeki gözde restoranlarından birinin köle işçi kullandığını öğrenir. Bu kötülüğü açığa vuran gazete haberinde restoranın, yasadışı göçmenlik durumlarını sömürdüğü işçileri ağır koşullarda çalıştırdığı ileri sürülür.

Bu habere hazırlıksız yakalanan David, içinde alevlenen tutkuyla, Not For Sale[1] adında bir kampanya düzenler; bu organizasyon, başka şeylerle birlikte, Amerika'daki topluluk ve şirketlerdeki çağdaş köleliliği açığa vurmayı amaçlar.

David'i dinlemek insanda ona katılma duygusu uyandırır. Onun da istediği budur zaten. Konunun herkese hitap ettiğini bilir. Günümüzde köle emeği düşüncesi çok vurucudur – bizi öfkelendirir ve yardım etmek için harekete geçirir.

2010 yılında David ve ekibi Free2Work[2] adında yeni bir girişimde bulunur. Bu akıllı telefonlar için bir uygulamadır. Kullanıcılar uygulama aracılığıyla ürünleri tarayıp üretici firmanın notunu öğrenir. Örneğin Patagonia markalı bir tişört almak istiyorsanız ürünü Free2Work uygulamasıyla tarayıp Patagonia'nın notunu öğrenebilir, şirketin serbest iş gücü ve okyanus ötesi üretim konusunda başarım düzeyini öğrenebilirsiniz.

Bu uygulama, üretici şirketler için yeni bir yükümlülük ve müşteriler için yeni bir sorumluluk düzeyi getiriyor. Köle emeğini kullanan, ya da uluslar arası üretimi konusunda şeffaflık göstermeyen şirketlerden haberimiz olmadığını öne süremeyiz artık.

Telefon uygulaması, derin bir düzlemde, söz konusu şirketlerin soyu güdülerine seslenir dosdoğru. Çalışma biçimlerinden sorumlu tutulduklarında, onlara yüksek ve insancıl standartlar dayatıldığında şirketler

1. Satılık Değil.
2. Özgür Çalışma.

söz dinleme eğilimi gösterir. Müşterilerin, ürünlerin üretilişi ve şirketlerin çalışanlara nasıl davrandığını giderek daha çok umursadığını anlarlar.

Free2Work uygulaması olumlu kültürel değişimi ateşlemek için müşterilerin ve üreticilerin soylu güdülerini hedefler. Yeni bir yaşama, yeni standartlara gerek duyan belli bir endüstrinin ruhunun değişimine katkıda bulunmak için şubelerinizin, bayiilerinizin soylu arzularına seslenmeye nasıl başlayabilirsiniz?

Günümüzde önemli bir sorudur bu. Dijital deha Amy Martin, başarılı büyümeye, pazarın içinde ve dışında olumlu etki bırakmaya "insanlığın iş dünyası" der. 2011 yılında Japon'yadaki tsunami felaketine verdiği tepki, dijital çağda soylu güdülere seslenmenin gücünü örnekler. Ayrıca bu ilkeyi uygulamamanın sonuçlarını açıkça gözler önüne serer.

Martin, eliptik makinesinde gece yarısı spor yaparken bir yandan iPad'iyle insanların Twitter güncellemelerini incelemektedir. Deprem ve sonrasında tsunami Japonya'yı vurunca Twitter haber dalgasına boğulur. CNN'i açan Martin arabaların sulara gömülüşünü ve insanların sahilden gelen ezici dalgadan can havliyle kaçmaya çalışmalarını izler. "Ne yapacağımı bilemiyordum," yazar blogunda daha sonra. "Ama kendimi sorumlu hissettim, bir şekilde yardım etmeliydim."

Önemli Tweet'leri toplar ve onları geniş izleyici kitlesiyle paylaşır. İzleyicilerinden ayrıca ellerindeki değerli bilgileri ona iletmelerini ister. Dört saat boyunca çalışır ve yaptığı hiçbir şey pazarlama ya da ürün tanıtımıyla ilgi değildir. "İnsanların sanal bir araçla birle-

şip birbirlerine yardım edişiydi," diye yazar. "İnsanlığın iş dünyasıydı."

Yardım çabaları sırasında korkutucu bir karşıtlık kendisini gösterir – büyük televizyon haber kanalları belli ki –üstelik böyle bir zamanda– izlenme sayısı kaygılarına düşmüştür. Martin tsunami kurtarma çalışmalarının dijital ayağında çabalarken önde gelen kimi haber kanalları felaketin dramatik videolarıyla en son ünlü dedikoduları arasında gidip gelmektedir.

"Dehşete düşmüştüm," diyor sonra. "Bu haber kanalları insanların onların markasını algılayışlarını azıcık umursuyorsa akıllarını kullanmalı ve Hollywood'a çalışmak yerine yaşam kurtarmayı önemsemeli. Bazen gösteri dünyasını kenara bırakıp doğru olanı yapmaya odaklanmak gerekir."

Maddi etkilerin ortasında kolaylıkla unutulabilen bir şeyin altını çizmektedir Martin. Parçası olduğumuz bütün sosyal medya kurumları öncelikle insanların bağlantı kurabilmesi için tasarlanmış kişiler arası iletişim araçları. "Pazarlamacılar için icat edilmediler," diyor Martin.

Martin'in takipçilerinin çoğu onun blog yazısındaki duyguları paylaştı; yalnızca büyük haber kanallarının değil, tsunami felaketine uğrayanlara yardım etme gücü olan herkesin soylu güdülerine seslenmesini onayladı. Martin o gece hiçbir şey satmıyordu; ama 1.3 milyon insanın Twitter'da onu takip etmesi, önde gelen şirketlerin, ünlülerin ve profesyonel spor takımlarının dijital danışmanlık için ona başvurması hiç şaşırtıcı değil. Amy Martin dijital çağda iş yapmanın, insanlığın iş

dünyasındaki başarıma bağlı olduğunu biliyor.

İnsanları öylesine dijital yaşamımıza sokuyor ve canımız herhangi bir işlem yapmayı isteyene dek onları eşya yerine koyuyoruz sık sık. Bu tavırlar insanlığımızdaki soyluluğu ortadan kaldırıyor. İlişkilerimizi üstünlüğün değil maddi işlemlerin aracı haline getiriyor.

İnsanlarla gerçekten bağlantı kurabilmek için onların doğalarındaki onuru övmeli – böylelikle kendi onurunuzun da değerini bilmelisiniz. Soylu güdülere seslenirseniz kitleleri ve onlarla birlikte kendinizi harekete geçirirsiniz.

# 9

# Yolculuğunuzu paylaşın

Eskimolara buz pazarlamak mı? Yunuslara deniz suyu satmak mı? İnsanları pamuklu giysiler giymeye ikna etmek mi? Sonuncusu günümüzde çok zor görünmüyor. Giysilerinizin etiketlerine bakarsanız büyük olasılıkla hepsinin pamuk olduğunu görürsünüz. Ama 1970'li yıllarda durum böyle değildi. Polyester ve onun sentetik kuzenleri gözdeydi. Kırışmıyor, lekelere dayanıyor ve bedene iyi oturuyorlardı – pamuğun pazar payı yaklaşık %33'e geriledi.

Endüstri mücadele etmeye karar verdi. Pamuğu yeniden arzulanır kılmak istiyorlardı, bu yüzden endüstrilerden bekleneni yaptılar, ticari birlik kurup reklam firmalarıyla anlaşarak pamuğu yeniden markalaştırma yoluna gittiler.

Endüstriyi kurtarmak için buldukları slogan ne miydi? "Pamuk: hayatımızın dokusu."

Sloganı ünlülere söylettiler. Barbara Walters'in. Hawaii gömleğiyle kameraya bakıp "Pamuk... yaşamını yeniden rahat kılıyor," dediği herkesçe bilinir.

Endüstri tehlike altına girince, pamuk üreticileri

stratejik bir karar alıp insanlara yeniden kumaşlarını satabilmenin en iyi yolu olarak pamuğu kişisel öykü haline getirmeyi gördüler – pamuk yalnızca giysilerimizdeki beyaz, yumuşak kumaşı oluşturan ipliklerin bir araya gelmesi değildi; her şeyi güzel bir öykü halinde bağlayıp yaşama anlam katıyordu.

Günümüzde pamuk pazarın üçte ikisini elinde bulunduruyor.

İnsanlar eşya gibi görünmeyi istemezler; ama bundan daha az istedikleri bir şey varsa o da yaşamlarının sıradan görünmesidir. Önemli oldukları bilmek isterler ve bunu onlara göstermenin en iyi yolu insanlarla daha büyük bir öykü arasında bağlantı kurmaktır. Bu ilkeyi anlayan kişilerin ve kuruluşların bileği bükülmez.

2011 yılında Apple, dünyanın en çok hayranlık uyandıran şirketi konusunda *Fortune*'nun yaptığı araştırmada zirvedeydi ... art arda dördüncü kez. Bu başarının sırrının bir kısmı televizyon reklam tarihindeki en ünlü reklamlardan birinde görülebilir.

1984'te Super Bowl sırasında Apple, Macintosh kişisel bilgisayarını ilk kez tanıttı. Reklamın hedefi çarpıcı yenilik ve yaratıcılığa dikkat çekmekti – kitlelerin birörnek sıkıcılığına (Apple'a göre IBM'e) karşı Mac öne çıkarılıyordu.

Reklamda elinde büyük bir balyoz taşıyan atletik, genç bir kadın, aynı giysiler içinde insanlarla dolu bir odaya girer koşarak. Elindeki çekici fırlatarak büyük ekrandaki Orwell tarzı devlet figürünü yok eder. Yeni bir gün doğmaktadır. İnsanlara kolları ve bacakları olan sayılar gözüyle bakma dönemi bitmiştir. Birebir iş iliş-

kileri geleceğin dalgasıdır.

Bu görüşün kanıtına yalnızca Apple'ın başarısında rastlanmaz, bazı basit ayakkabılarda da rastlanılabilir.

Blake Mycoskie yaşamında karşılaştığı bir manzaradan sonra TOMS ayakkabı şirketini kurar. Gelişmekte olan ülkeleri gezerken basit bir sorun görür – çocukların ayakları çıplaktır. Ayakkabı yokluğu başka yokluklar anlamına gelir – bir sürü yoksunluk. Böylelikle Blake, satılan her ayakkabı için ihtiyaç sahibi bir çocuğa ayakkabı gönderen bir şirket kurmaya karar verir.

İlk yıl 10000 ayakkabı göndermenin zevkini tadar. Günümüzde bu rakam bir milyonun üzerinde. Ama öykü burada bitmiyor.

Bir akşamüzeri Mycoskie havaalanındaki bekleme salonunda kırmızı ayakkabılı bir kız görür. Kendisini tanıtmadan kıza ayakkabıları nereden aldığını sorar. Kız ona TOMS'un arkasında yatan hikâyeyi öyle ayrıntılı anlatır ki Blake'in kendi öyküleriyle yarışır. O anda şunu fark eder: "Doğrusu bu kutunun içindeki temsil ettiği şey kadar önemli değil. TOMS artık bir ayakkabı şirketi değil; bir-al-bir-bağışla şirketi."

Blog yazarı Valeria Maltoni şöyle açıklar: "TOMS ayakkabı şirketi *Vogue, Time* ve *People* gibi önde gelen medyanın ilgisiyle birlikte prestijli ortakları da kendisine çekti. 40 yıldır kimseyle ortaklık yapmayan Ralph Lauren ragbi markası için TOMS ile anlaştı. AT'&T'nin reklam şirketi, Blake'in yolculukları sırasında bağlantıyı korumak ve çalışmak için onların operatörünü kullanışının "gerçek "öyküsü" ile reklam yaptı."

Maltoni, TOMS'un başarısı konusundaki düşünce-

lerini bu ilkenin gücüne sezgisel bir gönderme yaparak tamamlıyor.

"İnsanlar anımsar. Mesaj aynı zamanda bir görevse onu karşılaştıkları herkese anlatırlar – havaalanında bir yabancıya bile. Böyle yaparak da ürününüzü pazarlamakta sizin en güçlü savunucunuz olurlar... Çıkarılacak ders: etki bırakmak önemlidir."

Büyük öyküler davetkârken küçük, kişisel öyküler caydırıcı olabilir. Bir dava, çare ya da ürün tanıtmakla kendinizi açığa vurmak büsbütün farklıdır.

2003 Nisan ayında yazar David Kuo arabasında karısıyla birlikte bir partiden eve dönmektedir. Acil Servis'te uyanır ve beyninde bulunan bir tümörün onu aylar içinde öldüreceğini öğrenir.

Paskalya'dan önceki pazar günü David ve karısı Kim, bir karar vermek durumundadır – olayın ne kadarını insanlara anlatmak istiyorlardı? Bunu paylaşmaya ne kadar gönüllülerdi?

Gizli tutmaya eğilimliydiler. Ama isteklerine direndiler ve Kim dostları arayıp onlara durumu anlattı ve her birinden dua etsinler diye başkalarına da söylemelerini istedi. Bir saat içinde CaringBridge.org'ta onlar için bir sayfa oluşturuldu; burada ciddi hastalıklarla boğuşan insanlar durumlarını güncelliyor, gereksinimlerini ve istedikleri başka şeyleri paylaşıyordu.

İzleyen haftalar ve aylarda Kuo çifti, ne kadar bilgi paylaşırlarsa o kadar çok insana yardım edebileceklerine karar verdiler – kanser savaşında yalnız olmadıklarını biliyorlardı. Bu karar onların yaşamlarını değiştirdi. Öykülerini onlardan çok daha büyük bir şeyin parçası

olarak gördüler. Sonuçta aynı sorunlarla mücadele insanlara bir bağlanma olanağı sağladı bu.

Herkese ilk öğütleri ne miydi? Öykünüzü paylaşın.

Washington'dan Ann M. Baker'ın Dale Carnegie Eğitim'de öğrendiği bir şey bu:

> Ben de çoğu insan gibi özel yaşamıma önem veririm. Dolayısıyla göğüs kanseri, kemoterapi ve radyasyon tedavisiyle karşı karşıya kalınca kaygılarımı ve acılarımı paylaşmak istemedim.
>
> Ama kanser olduğum haberi aileye, dostlarıma ve iş arkadaşlarıma yayılınca yüreklendirici e-postalara boğuldum. Daha önce tanışmadığım aile yakınları bile bana kendi göğüs kanseri öykülerini, telefon numaralarını ve geçmiş olsun dileklerini gönderdiler.
>
> Bu olağanüstü cesaret ve sevgi şelalesi hayatımı değiştiren bir iyileşme yolculuğu başlattı. E-postalar sayesinde öğrendim ki hiç kimsenin kanser yolunda yalnız yürümesi gerekmiyor. Çünkü yaşam bir tek beni ilgilendirmiyor. Hepimizi ilgilendiriyor.

"Biz" ile ilgili olan "ben" için de iyiyse sorun yok. Bir milyonun üzerinde takipçisi olan bir blog yazarı, görüşünü düzeltmek için lazer ameliyatı olacağını duyurdu. Ayrıca kendileri bu prosedürü düşünenler görebilsin diye ameliyatı blogundan canlı yayınlayacaktı. Şeffaflık onun sermayesi oldu. 20/15 görüş gücü kazanmakla kalmadı kişisel yolculuklarımızı başkalarıyla paylaşmakta dijital dünyayı kullanmanın yepyeni bir yolunu buldu. Dostlarından birinin düğününü çevrim içi canlı yayınlanmasını ya da şehir dışında çalışan bir

müşterisinin oğlunun futbol maçını uzaktan seyretmesini buna örnek veriyor.

"Spor müsabakaları, eğlence ve pazarlama dışında neye kullanılabilir canlı yayın?" diye soruyor. "İşlevsel yarar için yeni bir iletişim kanalı olarak benimsenecek mi? Düğünler, mezuniyet törenleri, kulüp buluşmaları, dini ayinler, doğum günleri, eğitim, aşçılık kursları, doğumlar ya da cenazeler? Kucak açılırsa olanakların sınırı yok."

İnsanlar yaşamlarının çoğu gününü heyecansız geçirir. Dijital çağımız kişisel ya da kurumsal kimliğinizi gösterebilmeniz için pek çok olanak sağlar, başkalarıyla daha yakın ilişkiler kurabilmeniz için temas noktaları ve ortaklıklar yaratır. Birkaç çizimi göstermektense bir video çekmek daha kolaydır. Yeni bir şirketi ya da organizasyonu tanıtmak için etkileşimli ağ sayfaları oluşturmak kolaydır. Telefon etmek yerine video konferansı yapmak ve herkese söylemek yerine sunum göstermek daha kolaydır. Ama artık insanlar da bunu bekliyor.

Fikrinizi öne çıkarmak için eşsiz bir yaklaşım sergileyin, bilgisayarınızın sınırlarından çıkıp görülmedik bir şey yapın. Düşüncelerinizi canlı, ilgi çekici ve çarpıcı yapmak için elinizdeki tüm araçları ve düş gücünüzü kullanın. Öykülerinizi paylaşırsanız başkaları da sizle kendi öykülerini paylaşır. Birlikte yeni ve daha büyük bir öykü yaratırsınız.

Kişisel ve profesyonel yaşamdan dürüst bir kesit sunmak giderek daha yaygınlaşıyor – ayrıca yararlı ilişkiler kurmak için de yaygın bir yöntem bu. Bu kesitin sağ duyulu sınırları olacaktır elbette; ama geçmişteki iş

dünyası sınırları artık ya alçaltıldı ya da ortadan kaldırıldı; çünkü çoğu insan biliyor ki tüm –maddi ya da manevi– etkileşimlerin kısa ve uzun dönem başarısı ilişkinin derinliğine bağlı. Bir iş arkadaşı, dost ya da müşteri yolculuğunuzu ne kadar paylaşırsa birlikte o kadar çok şey başarırsınız.

Sizin yolculuğunuz bizim yolculuğumuz olduğunda gideceğimiz yeri görmeyi daha çok isteriz.

# 10

# Meydan okuyun

NBA tarihindeki en iyi oyuncular konuşulurken genellikle şu iki ad yan yana gelir: "Larry ve Magic."

Earvin "Magic" Johnson ve Larry Bird parke zeminde boy gösteren en iyi oyunculardandı – ikisinin de sahadaki oyuncular ve konumlar konusunda neredeyse doğaüstü sezgileri vardı. Atak ve savunma konusunda aynı ölçüde iddialıydılar ve takım arkadaşlarının hepsinden daha çok çaba gösterdiler.

On yıl boyunca basketbola biçim verdiler. Magic, 1979 NCAA şampiyonasında ve 1984 NBC şampiyonasında Larry'yi yendi. 1985'te onu yenen Larry 1987'de bir kez daha Magic'e mağlup oldu.

Kariyerleri boyunca birbirlerinden pek hoşlanmadılar, ama aralarındaki saygının sınırı yoktu. 1991 yılında, HIV'e yakalanan Magic profesyonel basketbol yaşamını birdenbire noktaladı. Magic'in açıklamasından bir gün sonra, Bird sezona hazırlık yapıyordu. Sırtını esnetti, hafif koşuyla ısındı ve her zamanki yerinden potaya atış yaptı; ama yaşamında ilk kez içinde oynama arzusu duymadı. Rakibi – ki artık dostu – spor dünya-

sından ayrılmıştı. Bird'ün bu günlere gelmesinde Magic'in rolü çok büyüktü.

Birkaç ay sonraki jübile kutlamasında şöyle dedi Magic: "Magic Johnson'un en iyi başarımını ortaya çıkardığı için Larry Bird'e şahsen teşekkür etmek istiyorum. Sen olmasaydın asla zirveye çıkamazdım."

Kimileri rekabetin kirli bir dünya olduğunu düşünür. Değildir. Rekabet doğal dünyanın en önemli gerçekliklerinden biridir. Rahatımız için bağlantı gerekir; ama rekabetsiz mücadele olmaz.

"Demir demiri biler," der, Yahudilerin üçüncü kralı Süleyman, "insan da insanı.[1]"

Demir demiri bilerken çıkan ses kara tahtaya sürtünen tırnak sesi gibi kulak tırmalar. Süleyman Peygamber, kendinizi ve başkalarını en iyi düzeye taşımanın meydan okumaktan ve çatışmaktan geçtiğini bilir. Kişiler arası kalıcı kibarlıklarla dolu bir yaşam rahat ve huzurlu görünür; ama ilişkisel gevşeklikler yaşamı meyvesiz bırakır.

Meydan okumanın kan, ter ve gözyaşı barındırması gerekmez. Coca Cola, 2010 yılında sosyal medyadaki bir reklam kampanyasıyla müşterilerine meydan okudu – onlara gülümsememeyi zorlaştırdı.

Üniversite kampüslerine özel içecek makineleri yerleştirdi. Bu makine yalnızca meşrubat satmıyordu. Bedava kolalar, çiçek buketleri, pizza ve devasa sandviçlerle öğrencileri şaşırtıyordu.

Kameralarla kaydedilen görüntüler YouTube'ta ya-

1. Eski Antlaşma, Süleyman'ın Özdeyişleri 27:17.

yınlandı. Armağanları alan öğrencilerin şaşkınlığı ve neşesi –beşlik çakmalar, kucaklaşmalar, gülümsemeler ve kahkahalar– çevrim içi onları izleyen yaklaşık dört milyon izleyiciyi de gülümsetti.

Meydan okuma, gülümsememekti; tıpkı Coca Cola'nın umduğu gibi milyonlarca gönüllü başarısızlıkla sonuçlandı bu.

Internet'in erken, yabani günlerinde gündemi meşgul eden şeylerden biri Microsoft'la AOL arasındaki rekabetti. Apple'la Google döneminde kolaylıkla unutulan o günlerde AOL'la Microsoft rekabeti müşterilerin en son teknoloji hizmetlere kavuşmasını hızlandırdı. İki şirket de müşterilerin harcamalarının, bilgi alışverişlerinin çoğunu çevrim içi yaptığı, yaşamlarının büyük bölümünü çevrim içi yaşadığı bu günleri gördü.

Birbirinden nefret eden iki şirketin yapıları çok farklıydı – birisi teknoloji kullanması gereken müşteri odaklı bir pazarlama şirketiydi, öbürü müşteri pazarlaması kullanan bir teknoloji şirketi. Microsoft'a karşı açılan güvensizlik davasında AOL rakibinin aleyhinde tanıklık yaptı. Ama rekabet iki şirketi de daha başarılı yaptı.

Evet, herkes yaşamında meydan okumalarla karşılaşır ve insanlar çoğunlukla meydan okumanın değil ona nasıl karşılık verildiğinin önemli olduğunu söyler.

Doğrudur.

Kimileri sakatlanır, hastalanır, yaralanır ve teslim olur. Ölene kadar kendilerini akıntıya bırakırlar.

Başkaları doruklara yükselir. Teddy Roosevelt örneğin. Hastalıklarla dolu çocukluğunda Teddy'nin astımı ölüm tehlikesi taşır. Sık sık solunum güçlüğü çeker ve

daha iyi havasal ortamlar bulabilmek için taşınıp durur. Astım kalbini zayıflatmıştır. Sonra, on iki yaşındayken, babası ona şöyle meydan okur: "Theodore aklın yerinde, ama bedenin değil; bedenin yardımı olmadan da akıl varması gereken yere varamaz. Bedenini oluşturmalısın. İnsanın bedenini oluşturması güç, ama başaracağını biliyorum."

Oğlanın yarı tıslayan, yarı gülümseyen tepkisi daha sonra tüm dünyada tanınacaktır. Başını geriye atar ve sıkılı dişlerinin arasından yanıt verir: "Bedenimi oluşturacağım."

Yaşamının sonraki yılı ağır egzersizle geçer. Gücüyle birlikte cesareti, gözü pekliği de artar. Buzlu ırmaklara dalar, yedi dağa tırmanır ki birine günde iki kere çıkar. Bunları yaparken de doğaya saplantılı bir ilgi geliştirir. Kuşlardan yosunlara dek her şey onu büyüler ve ileride Roosevelt Doğal Tarih Müzesi'nde sergilenecek yüzlerce örnek toplar.

Babasının meydan okuması olmasa bu hasta çocuk ne yapardı?

Meydan okuma onu sonsuza dek değiştirdi.

Ama verilen tepki de en az meydan okuma kadar önemlidir. Esin veren ve başarıya götüren meydan okumalar cesaret kıran ve can sıkan meydan okumalardan çok farklıdır.

2010 yılında, Atlanta'daki Cesaret Kilisesi'nin rahibi Shaun King, Haitili yetimlere kalıcı bir yuva için para toplamak istiyordu? Ama nasıl yapacaktı? İlk meydan okuma buydu. Dijital çağda böylesi konularda yaratıcılık olanakları çok geniş. Shaun King, mesajını

mümkün olduğunca geniş bir kitleye ulaştırmayı arzuluyordu. İlginç bir şöhretler açık arttırması fikri buldu. İnsanlar fotoğraf, imza ya da akşam yemeği için teklif vermeyeceklerdi. Ünlülerin onları Twitter'da takip etmesi ve gönderilerini *retweet*'lemesi için yarışacaklardı. Rahip böylece, *Çaresiz Ev Kadınları* dizisinin yıldızı Eva Longoria Parker'a meydan okudu. Teklife hemen sıcak bakan Parker da ünlü tanıdıklarına ona katılmaları için meydan okudu. Katıldılar ve *TwitChange* böylece doğmuş oldu.

2010 yılında 175 ünlü, toplam 90 milyon takipçisiyle 30 milyon sayfa gösterme sayısına ulaştı ve 500 000 dolardan fazla para toplandı. Uzaklara erişebildiğimiz ve geniş kitleleri etkileyebildiğimiz çağımızda anlamlı meydan okumaların gücüdür bu.

Dünyada pek çok çarpıtılmış gerçek vardır; ama bunlardan pek azı "uyumlu olmak için uyum göster" kadar rahatsız edicidir. Yaşamanın, aile kurmanın ya da iş sahibi olmanın yolu bu değildir. İnsanlar aşağı çekilmeyi değil yükseltilmeyi ister. Görüşlerinin yüceltilmesini arzular; bu da bazen meydan okumak gerektiği anlamına gelir.

"İşleri halletmenin yolu rekabeti kızıştırmaktır," der Charles Schwam. Rekabet ettiğimizde kazanmak için çabalarız; çünkü kazanmak başarı ve önem duygusu yaratır. Başarı bir ekip –bir dava, ülke ya da şirket– başarısıysa zafer daha da önemlidir; çünkü rekabet bizi yakınlık gerektiren alanlarda bağlanmaya ve iletişime zorlar. Rekabet olumlu sonuçları kadar yoldaşlık anlamına da gelir.

Çevrenizdeki etki küresine bakın ve bitiş çizgisine ulaşmaktan fazlası anlamına gelecek rekabetler yaratabileceğiniz yakınlık alanları arayın; böyle rekabetler kalıcı dostluklar ve olumlu değişim için kurumsal etkiler yaratabilir. Değişmesine yardım etmek istediğiniz yalnızca bir kişiyse ikinizi de ilgilendiren güçlü bir meydan okumayla gelin. Meydan okumaların kolay iş olduğunu kimse söylemedi. Başkaları için elinizi taşın altına sokarsanız onlar da sizin için çaba gösterir.

4. Bölüm

# Direniş ya da Gücenmeyle Karşılaşmadan Nasıl Değişim Sağlanır

# 1

# Olumlu bir havayla başlayın

Yazar Max DePree, klasikleşen kitabı *Liderlik Bir Sanattır*'da[1] şu ünlü tanımı yapar: "Bir liderin ilk sorumluluğu gerçekliği tanımlamasıdır. Sonuncu sorumluluğuysa teşekkür etmek. Bu ikisi arasında lider bir hizmetçiden ibarettir." Bu sözler genellikle şöyle anlaşılır: Kötü haberi vermek liderin görevi olduğuna göre dişimizi sıkıp önce kötülükleri halletmeliyiz. Ama durum böyle değil, özellikle kötü haberlerin ışık hızında dolaştığı çağımızda.

İster müşterilerle şirket, ister iki kişi arasında olsun ilişkiler gerilebilir, sorunlu duruma bile gelebilir; ama konuşmaya olumsuz bir havayla başlamak yarar sağlamaz. Tıpkı ilk perdesi trajedi olan bir tiyatro oyunu gibi kasvetli, çirkin bir ortam yaratır. Omuzlar çöker, yüzler sarkar ve konuşanların yüreği burkulur. Bu etkilerin bir virüs gibi organizasyonun, değer zincirinin ya da tüm bir ülkenin saflarına yayıldığını düşünün.

Daha en başından, olumsuz psikolojik ve fizyolojik

1. Leadership is an *Art Max DePree* 2004.

tepkilere karşı çalışmak zorunda kalırsınız; onların üstesinden çabucak gelebilseniz bile, en baştan kaçınılabilecek bir şey için kısıtlı zamanınızı harcamanız gereksizdir.

Konuşmaya dürüst ve içten bir minnetle başlayın; karşınızdakiler daha az direniş, savunma gösterir, sizin düşüncelerinize daha eğilimli olur.

Gelin görün ki müşteri hizmetleriyle iletişimlerimizde çoğumuz o savunmacılık ve direnişle karşılaşmışızdır. Yakın zamanda *Dost Kazanmanın ve İnsanları Etkilemenin Yolu* kitabını okuyan Sanjiv Ekbote güç durumların üstesinden gelmeyi biliyor.

Sigortalı bir ev almış. Bir akşam banyonun musluğu akmaya başlayınca sigorta şirketini aramış. Dört saat içinde sorunu çözmek için genç bir tesisatçı gelmiş. Önce vana değiştirilmiş, ama sızıntı daha da artmış. Bunun üzerine tesisatçı boruyu kapatmış, ama su basıncı ek yerlerini patlatmış ve duvarlardan su sızmaya başlamış.

Canı sıkılan Sanjiv, daha deneyimli bir tesisatçı göndermelerini istemek için hemen sigorta şirketini aramış. Telefona çıkan insana bağırıp çağırabilirmiş, ama duraksamayı seçmiş. Bilgilerini verdikten sonra tesisatçıyı bu kadar çabuk gönderdiği için temsilciyle teşekkür etmiş. Olanları anlatmış; bunun üzerine telefondaki kadın uzman bir tesisatçıya ulaşmış, olası en erken randevuyu vermiş ve hizmet bedelini talep etmemiş.

Sanjiv farklı davransaydı böylesi bir hizmetle karşılaşır mıydı?

Bu basit bir teknikmiş gibi görünüyor olabilir, ama uygulaması oldukça zordur. Nedenini anlamak için DePree'nin liderlerle ilgili sözünü düşünelim. Onu yanlış anlamamızın asıl nedeni *gerçeklik* sözcüğünün günlük yaşamımızdaki çağrışımı. Neden gerçekle yüzleşmek zorunda kalırız, neden işin gerçek yüzü tadı kötü bir ilaç gibi yutulmalıdır, neden birilerini acımasız doğrularla örtüşmeyen düş dünyasından koparıp gerçeğe çağırmamız gerekir? Önemli konuşmalara yaklaşırken genellikle böyle düşünürüz.

Gerçeklik acı, ya da en azından yararlı bir ilaç mıdır? Büyük olasılıkla değil; ama öyle görmeye programlanmışız, özellikle bir şey bizi rahatsız ediyorken.

Avcı-toplayıcı genlerimiz hâlâ daha, çevremizde olup biten en çarpıcı ve olumsuz olaylara odaklanmamızı dayatıyor. Yaşamımız buna bağlı, en azından bir zamanlar buna bağlıydı. Liderlik koçu Ray Williams şöyle yazıyor: "Nörologlar sayısız araştırmayla kanıtladı ki kötü şeylerin tehditlerini, iyi şeylerin olasılıklarından daha çok umursuyoruz. Beynimizdeki olumsuz alıcılar olumlu tetikleyicilerden çok daha hassas" Üstelik kötü olayları daha iyi anımsarız, ya da en azından anılarımız onların çevresinde toplanır.

Ne yazık ki araştırmalar bu etkinin olaylarla sınırlı kalmadığını, karşımızdaki insanlarla ilgili izlenimlerimize dek uzandığını gösteriyor. Özellikle ahlaksal yönden olumsuz gördüğümüz tavırlara olumlulardan daha çok önem verebiliriz.

Başkalarında değişimi en çok yüreklendirmek istediğimiz zamanlarda söz konusu kişilerin tavırları bizi

çileden çıkarır. Beyinlerimiz "olumsuz" davranışla meşguldür. Gerçeklik algımız bununla belirlenir. Olumlular görmezden gelinir. İletişimlerimizde doğrudan soruna atlamamız – ya da bizi dinleyenlerin bakış açısından, eleştiriye başlamamız hiç şaşırtıcı değildir.

Bizi dinleyenlerin beyni de aynıdır. Söylediklerimiz arasından olumsuz ve eleştirel yanlar onların takıntısı haline gelir. Konuşmadaki olumlu olanakları bulup çıkarma olasılığı yitirilir. Eminim görmüşsünüzdür: Karşınızdaki yüz gerilir, dikkatli ifade silikleşir; yalnızca gözler söylediğiniz başka her şeye karşı çıkan içsel çığlığı yansıtabilir.

Böylesi dramlardan kaçınmak için çok çalışmazsak liderlik yolunda bindiğimiz dalı keseriz. Olumlu ve olumsuz geri bildirimlerin başarım üzerindeki etkilerini inceleyen geleneksel bir araştırmada, J. Shrauger ve Saul Rosenberg, şu veya bu şekilde yetersiz olduğumuz konusunda geri bildirimlerin başarımımızı düşürdüğünü buldular. Eğer kendimize güvenimiz ve saygımız yüksekse etki daha zayıf. Öte yandan, eleştiriye ikinci bir tepki de eleştirinin değerini düşürmektir – onu büsbütün reddederiz, böylece tutumumuzu kötüleştirmek dışında kararlarımızda pek etkisi olmaz.

Niçin riske giresiniz? Neden başarım ve tutum üzerindeki bu kötü etkileri en başından azaltmayasınız?

Öğretmenler için önderlik becerileri konusunda bir makalede, basketbol koçu Trent Lorcher takımının düş kırıklığı yaratan bir yenilgisini nasıl ele aldığını açıklıyor. "Kaçırılan birçok serbest atış yüzünden önem-

li bir maçı kaybettik. Doğal tepkim takıma bağırıp çağırmaktı. Ama bunun yerine, saldırgan oldukları ve sürekli serbest atış kazandıkları için onları övmeyi seçtim. Ardından bir saat boyunca serbest atış çalıştık. Yenilgiden dolayı zaten canları sıkkın oyuncularıma iyi geldi bu övgü."

Organizasyon psikologu Robert Sutton son kitabı *İyi Patron, Kötü Patron*'da[1], Amerikan ordusundan ayrılmış bir subayın öyküsünü paylaşır. Adamın üstlerinin çoğu kötü kimselerdir – terbiyesiz, tepeden bakan ve acımasız. Tabur komutanı hariç:

> "Birkaç kez haddimi aştığımda hemen beni çağırdı ve davranışlarım konusunda akıl verdi. Beni azarlayıp hor görmedi; ama ben suçumu anlamış ve onu üzdüğüm için utanmıştım. Bu yüzden artık daha iyi bir insanım; onun alışkanlıklarını kazandığımı ve insanlara davranılması gerektiği gibi davranarak onun eylemlerini taklit ettiğimi umuyorum."

Doğamızdaki eğilimleri tanır, dikkatimizi olumluya yönelmeye zorlarsak temel içgüdülerimize hâkim olabiliriz. Yalnızca olumlu düşünmek değil, aynı zamanda, algılarımızın her zaman gerçekle örtüşmediğini göstermek için beynimizi yeniden biçimlendirmek, bir durum konusunda varsayımlarımızı değerlendirmek için durmak, resmin tamamını görene dek o varsayımları sorgulamak. Ayna nöron sistemimizi – başkala-

1. Good Boss, Bad Boss *Robert Sutton* 2011.

rının eylemlerini anlamamızı, amaçlarını çözmemizi ve gelecek davranışlarını ön görmemizi sağlayan, son yıllarda varlıkları fark edilen o hücreleri – eğitebilir, olumlu davranışları ve bu davranışların yardım etmeye çalıştığımız insanla ilgili açığa vurdukları yönleri beynimize sokabiliriz.

Değerbilirliğimizde gerçekçi olmak istiyorsak vazgeçilmezdir bu. Başlamak için gerçekten olumlu bir nokta bulmalı, karşımızdakinin tonuna uyan bir minnet göstermeliyiz. Robert Sutton'a göre en iyi patronlar, ekiplerindeki her bir üyenin nasıl düşündüğünü ve davrandığını bilenler. Kolay değil. Liderler, ellerinden geleni yapsalar bile, bireylerin kişisel dinamiklerini en iyi gösteren durumlardan uzak kalırlar çoğunlukla. Ama bu konuda çaba göstermek liderin etkisini ve başarısını arttıracaktır.

Organizasyonumuz için söz konusu kişinin değerini kabullendiğimizde açık iletişim için olumlu bir hava belirleriz.

Elbette bir noktada halihazırdaki konuyu halletmemiz gerekir. Kötü haberi hemen vermekten daha kötü bir şey varsa o da yumuşatmaya çalışmak, ya da ondan hiç söz etmemektir. Psikologlar Sidney Rosen ve Abraham Tesser tarafından 1970'lerin başında bulunan Anne Etkisi'nin nedeni insanların başka olumsuz duyguların hedefi olmaktan kaçınmak istemesidir. Hepimizde değişime önderlik gücü vardır; ama üstlerimize kötü haber vermek çoğunlukla cesaret gerektirir. İdam mangasına gönderilen masum elçi olmak istemeyiz. Yaşam içgüdümüz devreye girince, olayın gerçekliği kaçınılmaz olana

dek cesaretimiz baskılanabilir. "Keskin hiyerarşi yapılarında Anne Etkisi ve onun sonucunda olayların süzgeçlenmesi çok kötü sonuçlar doğurabilir," diye yazıyor Sutton. "Kötü haber olarak yola çıkan olay, kademe kademe yükselirken giderek mutlulaşır – çünkü her patron, altında çalışanlarından aldığı haberi kendi üstüne bildirmeden önce biraz daha iyi duruma getirir."

Olumlu bakışla başlamak, dramatikleştirme güdüsüne direnmek azmimizi güçleştiren, sorunların üzerine güvenle gitmemizi sağlayan bir araçtır. Bu davranışı benimseyen liderlerin, en başından bilmeleri gereken felaketlere hazırlıksız yakalanma olasılıkları düşüktür.

Sonda, S.A.'da Andres Navarro benimsediği "bire karşı üç" kuralıyla bu yaklaşımı kurumsallaştırmanın bir yolunu bulmuş. "Elimizden geldiğince az eleştirmeye çalışıyoruz. Bir kuralımız var. Bu şirketteyseniz ve hoşlanmadığınız, işini iyi yapmadığını düşündüğünüz biri varsa hiçbir şey söylemiyorsunuz. Bunu bir kâğıda not alıyorsunuz." Daha sonra şikâyet edenin, bir tartışma başlatmadan önce, davranışını değiştirmek istediği kişi hakkında üç iyi şey bulması gerekiyor.

Peki hoş olmayan şeylerin tartışılması gereken etkileşimlere nasıl gireceğiz? Her zaman iyi yönlerimiz övüldükten sonra kötü şeyleri daha kolay dinleyebildiğimizi içgüdüsel olarak biliyoruz. Öte yandan övgü yapmacıksa ya da övgüden eleştiriye geçiş çok aniyse bu ilke işe yaramayacaktır. Bundan kaçınmak için şunları göz önünde bulundurun:

Birincisi, övgünüz gerçek ve içten olsun; eleştirinizi hazırlarken zaman kazanma aracı diye görmeyin onu.

İkincisi, bir noktadan bir noktaya pürüzsüz geçmelisiniz.

Üçüncüsü, övgüden sonra eleştiri yerine yapıcı öneriler getirin.

Bu şekilde iletişim kurmanın kâğıt üzerinde özellikle güç olacağını aklınızdan çıkarmayın.

Bir konudan diğerine geçmek için doğal fırsatlar yaratan konuşma akışı olmaksızın, karşınızdaki insan sizin ona yağ çektiğinizi düşünecektir. Özellikle tartışmalı bir konuyu ele alacaksanız yüz yüze konuşmayı yeğlemelisiniz.

Pek çok insan eleştirmeye, övgü sözcüklerini izleyen bir "ama" ile başlar; böylelikle eleştirinin başlayacağı haber verilmiş olur. Dinleyici o zaman övgünün dürüstlüğünden kuşkuya düşer. Ama yerine "ve" demeyi, eleştirmek yerine yapıcı önerileri kullanmayı deneyin. Yazılı iletişimde övgünüzün gerçek dışı görünmemesi için en etkili yöntem budur büyük olasılıkla.

Övgü ve değerbilirlikle konuya girmek çalışanlarınızı daha üretken, bayilerinizi daha sadık yapmaya yardım eder; dostlarınızla aileniz sizin görüşlerinize kulak vermeye daha eğilimli olur. Olumlu bakış açısı, iletişimleri her zaman olumlu yönlendirir.

# 2

# Yanlışınızı kabullenin

Beth, Fortune 100'de yer alan şirketlerden birinde yüksek seviyeli bir yöneticiydi. Patronları ve ekibi onu çok sevse de iş arkadaşlarından biriyle şiddetli çatışma içindeydi. Başka bir bölümün liderliğini yapan Harvey'yle. Aşkta ve savaşta her şey mubahtır, öyle değil mi? Beth tüm etkileşimlerinde intikamcı yüzünü göstererek bu deyimi hayat felsefesi edinmişti.

Ama daha iyi bir lider olmak istiyordu; bu yüzden yönetici koçu ve *Seni Buraya Getiren Oraya Götürmez*[1] kitabının yazarı Marshall Goldsmith'in yardımına başvurdu. Beth öğrendi ki çoğu insan ondan hoşlansa da Harvey'e karşı davranışları onun ününe zarar veriyordu. Harvey'le barış görüşmesi yapması gerekiyordu ve bunun için de kendisinin yanlış yaptığını kabullenmeliydi.

Zarar verdiğiniz insana karşı yanlışınızı kabullenmek, bu yaklaşımı benimserken karşılaşabileceğiniz en güç durumlardan biridir. İki tarafta da gerilim yüksek-

1. What Got You Here Won't Get You There. *Marshall Goldsmith* 2007.

tir, rekabet söz konusu olabilir ve kendinizi böylesine kırılgan bir noktaya getirmek güvenli değil diye düşünebilirsiniz. Ama ilkin kendi hatalarınızdan söz etmek en çok böyle durumların üstesinden gelmenizi sağlar.

Peki Beth ne dedi?

"Biliyor musun, Harvey, önümde bir yığın geri bildirim var ve çoğu konusunda olumlu olduğumu hemen söylemek isterim. İkinci söyleyeceğim de şu ki bazı konularda daha iyi olmak istiyorum. Sana, şirkete ve şirketin geleneğine karşı saygısızlık yaptım. Lütfen özrümü kabul et. Hiçbir şey bu tavrımı mazur gösteremez."

Harvey'nin karşılığı? Gözlerinde yaşlarla o da utanç verici davranışlarda bulunduğunu kabullendi ve birlikte daha iyi olacaklarının sözünü verdi.

Beth, yalnızca yanlışlarını üstlenerek çığırından çıkmış bir bölge kavgasına son verdi.

Karşınızdaki insan alçak gönüllülükle kendisinin kusursuz olmadığını kabul edince, sizin yanlışlarınızın tartışılacağı bir konuşmaya girmek o kadar da zor değildir. Henüz düzeltmediğiniz yanlışlarınızı bile kabullenmek karşınızdakini kendi davranışlarını değiştirmeye ikna etmenize yardımcı olabilir.

Her zaman etkili bir iletişimci olan Carnegie bu konuda yazarken bile aynı öğüde uyuyor. Bir eğitici ve gözetmen olarak okuyucuları düşünceye ısındırmakta nasıl başarısızlığa uğradığını anlatarak söze başlıyor. Ustaca ve incelikli. Ayrıca bu ilkenin pek çok biçimde etkili olabildiğinin kanıtı.

Liderlerin bu stratejiyi izlerken karşılaştıkları güç-

lük bir kritik unsura dayanıyor: yanlış yaptığınızı, yanılabilir olduğunuzu kabullenmek. Çoğu dünya lideri bunu uygularken sorun yaşıyor; oysa doğaları gereği ilkenin önemini anlıyorlar. Anlamasalar bile araştırmalar ilkeyi destekliyor.

Sağlık ve İnsan Potansiyeli Enstitüsü'nde çalışan araştırmacılar, kariyerde yükselme etkenleriyle ilgili otuz beş bin insan üzerinde araştırma yaptılar. Kariyerde yükselmekte en ilgili unsur? Yanlışları rahatça kabullenebilmek.

Bir yanlış yaptığınızı kabullenmek on iki adım programındaki ilk adım gibidir: İlk ve en önemli olanı. Sorumluluk üstlenmezsek nasıl yanlışlarımızdan ders çıkarabilir, kendimizi geliştirmek için onları kullanabilir ve başkalarının bize güvenmesini bekleyebiliriz? "Sürekli yanlış yapma yolundan çıkmak isteyen kimse şu güç sözcüğü mırıldanmalı: 'Yanıldım.' Gözlerini açmalı, yanlışlarını kabullenmeli ve yanlış eylemleriyle tavırlarının tüm sorumluluğunu üstlenmeli.[1]"

"Beş Kısa Bölümde Öz Yaşam Öyküsü" eserinde Portia Nelson bu süreci şiirsel bir şekilde betimliyor: "Yanlışlarımızın sorumluluğunu üstlenmezsek en başlarda umutsuz bir oyuk gibi görünen şey daha sonra sorundan tamamen uzaklaşmamıza neden olur. Durduğumuz yerle yaptığımız şey arasında bağlantıyı görünce sorunlarımıza hızlı çözümler bulmakla kalmaz, yolumuzdaki çukurların çevresinden dolaşmaya başlarız. Sonuçta daha az sorunlu yollarda ilerlemeyi öğreniriz.

1. John Maxwell, Failing Forward. *Thomas Nelson* 2000.

Demek oluyor ki becerikli sorun çözücülerden becerikli davrananlara dönüşürüz."

Yanlışlarımızı kabullenmenin kişisel kazanımları bir yana, iş arkadaşlarımız, müşterilerimiz, dostlarımız, ailelerimiz ve topluluk üyelerimizle aramızda kurulacak güvene paha biçilemez. Marshall Goldsmith şöyle yazıyor: "Hiç kimse her zaman haklı olmamızı bekleyemez. Ama yanıldığımızda yanlışımızı sahiplenmemiz beklenir kesinlikle. Bu bağlamda, yanılmak bir fırsattır – ne türden bir insan ve lider olduğumuzu gösterme olanağı... Yanlışlarınızı sahiplenmeniz, başarılarınızı kutlamanızdan daha kalıcı izlenimler bırakır."

Yanlışlarımızdan söz etmek bizleri insan kılar. Herkes kendisini bizle daha kolay bağdaştırır. Onların bakış açısını daha iyi anladığımızı düşünürler. Ve bu düşünce biçiminde öğütlerimize daha açık olurlar.

Bu ilkenin en güzel yanı şudur: Hepimiz yanlış yaparız ve birini rahatlatmak istediğimiz zaman kullanacak yığınla öykümüz vardır. Ama öykünün ardından eleştiriye girişmemeyi, yapıcı öğütler vermeyi unutmayın.

Carnegie bu ilkeyi yeğeni ve yeni asistanı Josephine'e karşı nasıl kullanır? Onun deneyimsizliğini, kendisinin o yaştaki sakarlığı ve deneyim düzeyiyle karşılaştırarak.

"Bir yanlış yaptın, Josephine," der, "ama Tanrı biliyor ki bu benim pek çok yanlışımdan daha kötü değil. Yargı gücü deneyimle gelir ve sen benim senin yaşındaki durumumdan iyisin. Kendim o kadar çok budalaca şey yaptım ki artık seni ya da başkasını kolay eleştire-

miyorum. Ama şöyle yapsaydın sence de daha iyi olmaz mıydı?"

Kendi yanlışlarınızı kabullenerek karşınızdakinin dikkatini yanlışından uzaklaştırırsınız; yaklaşımınızı yumuşatmak savunmaya geçmesini engeller.

Yanlışınızı kabullenirseniz güven kendiliğinden oluşur.

# 3

# Yanlışları sessizce gösterin

Başkanlığının ilk günlerinde Coolidge'le ailesi, Washington'daki Willard Hotel'in üçüncü katındaki odalarından henüz ayrılmamışlardı. Sabahın erken saatlerinde gözlerini açan başkan, odaya giren bir hırsızın eşyalarını karıştırdığını, cüzdanıyla saatini aldığını gördü. "Keşke onu almasan," dedi başkan. "Saatle zinciri kastetmiyorum, yalnızca kapağını bırak. Arkasında ne yazdığını oku."

Hırsız okudu. "Massachusetts Genel Mahkemesi'nden Beyaz Saray Sözcüsü Calvin Coolidge'ye Armağandır."

Coolidge daha sonra başkan olduğunu açıkladı ve saat kapağını bırakmaya ikna ettiği hırsızı sakin bir sohbete sürükledi. Genç adamla oda arkadaşının otel faturasını ve kampüse dönüş biletlerini ödemeyemediğini öğrenince (şaşkına dönen hırsızın yerine koyduğu) cüzdandan 32 dolar çıkardı, bunun bir borç olduğunu söyledi ve öğrenciye (Gizli Servis'e yakalanmamak için) içeri girdiği aynı alışılmamış yoldan çıkmasını söyledi.

Doğrudan eleştiriye gücenen insanların –ki çoğu

bu tanıma uyar– yanlışlarına dolaylı dikkat çekmek mucizeler yaratır.

Her türden liderin, yüreklendirmeyi istedikleri davranışla ilgili üstü kapalı mesaj göndermek için harika bir aracı vardır. Tek yapmaları gereken o davranışı kendilerine uyarlamak. Bunu yapmazlarsa çevrelerine şu mesajı verirler açıkça: "Şöyle davranmanızı istiyorum, ama bu çok önemli değil. Aksi halde ben kendim öyle yapardım."

John Maxwell'in klasik yapıtı *Liderliğin Tartışmasız 21 Kuralı*'nda on üçüncü kuraldır bu. "Yansıtma Kuralı" der; çünkü insanlar gördüklerini yaparlar. Maxwell, 2. Dünya Savaşı'nda çarpışan ünlü E Bölüğü'nden Dick Winters'ın öyküsünü aktarır. Winters atağa önderlik etmenin, adamlarla birlikte risk almanın, örnek olmanın ve önde gitmenin subayın sorumlulukları olduğuna inanır.

> "Winters'ın önderliğini örnekleyen olağanüstü olaylardan biri, çıkarma gününden hemen sonra, E Bölüğü'nün Almanlardan kurtarması gereken Carentan kentine giderken yolda gerçekleşir. Komutası altındaki Amerikalı paraşütçülerle kente yaklaşırlarken Alman makineli tüfek ateşiyle karşılaşırlar. Yolun iki yanındaki hendeklere sığınan askerler ilerleme emrine uymaz. Ama ilerlemezlerse de kurşunların hedefi olacaklardır. Winters onları toplamayı dener. İknaya çalışır. Tekmeler. Uçuşan makineli tüfek kurşunları arasında hendekten hendeğe koşar. Sonunda yolun ortasına atlar ve seken mermilerin arasında adamlarına ilerle emrini haykırır. Herkes siper-

den çıkar ve birlik halinde ilerler. Kentin ele geçirilmesine katkıda bulunurlar."

Bazen davranışı kendiniz sergileyerek başkalarını etkilemeniz olanaksızdır; bunun nedeni ya etkilemek istediğiniz insanların uzağında bulunmanız, ya da onların yaptığı işle uğraşmıyor olmanızdır. Peki bu durumda istediğimiz davranışı nasıl yaptırırız? *Etkileyici*[1] kitabının yazarları böyle durumlar için çarpıcı öğütler sunuyor:

- Grup, ekip, aile ya da topluluktaki en etkili kişiyi bulun ve sergiletmek istediğiniz davranışı ona uygulatın.
- Çoğunluğun iyiliğine seslenerek davranışa karşı bir topluluk yaklaşımı geliştirin; bireylerin düşünceleri ve eylemlerini etkilemekte mahalle baskısı oldukça işe yarar.
- Yeni davranış ya da düşünce biçiminin benimsenmesini kolaylaştırmak için eldeki kaynaklar ya da çevre üzerinde olası bütün değişiklikleri yapın.

II. Dünya Savaşı'nın sonunda cepheden dönen askerler iş gücüne yeniden girdiler. Bu süreçte onların yokluğunda evlerinden çıkıp birçok konumu dolduran kadınların yerine geçiyorlardı. Pek çok kadın iş dünyasında kalmayı seçti, bu durum iş dünyasında cinsiyetler arası düşmanlık yarattı; ama aynı zamanda kadınların

1. *Influencer Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan* 2007.

Amerikan ekonomisinde oynayabilecekleri role yeni bir bakış açısı getirdi.

Ülkedeki restoranlar özellikle güç durumdaydı. Dönen askerlere aşçılık görevleri veriliyordu. Daha önce bu konumda bulunan kadınlar daha az maaşlı garson konumuna indirilmişti. Sonuç: İşbirliğinin gerektiği bir çevrede aşçılar ve garsonlar arasında düşmanca ilişki. Herkes sıkıntı çekti; özellikle siparişleri geç ya da yanlış gelen müşteriler. Çalışanlar iş bırakıyor, restoranlar müşteri kaybediyordu.

Ulusal Restoranlar Birliği, bu sorunu çözmek üzere Chicago Üniversitesi profesörü William Foote Whyte'a başvurdu. Whyte örnek bir restoran belirledi ve aşçılarla garsonların (müşterileri hiçe sayarak) birbirlerini görmezden gelmelerini, hakaretleşmelerini ve düşmanca tavırlarını gözlemledi.

"Pek çok danışman bu sağlıksız toplumsal havayı gidermek için kişiler arası beceriler, ekip çalışmaları ve ücret sistemini değiştirmek gibi yöntemlere odaklanırdı; ama Whyte başka bir yaklaşım sergiledi," diye açıklıyor yazarlar. "Ona göre sorunu çözmenin en iyi yolu çalışanların iletişim yöntemini değiştirmekti."

Pilot bir restoran seçen Whyte, mutfağa siparişlerin aktarılması için basit bir metal çark kullanılmasını istedi. Garsonlar siparişleri bu çarka yerleştirecek, aşçılar ilk siparişe öncelik vermeye özen göstererek yemekleri ellerinden gelen en iyi biçimde hazırlayacaklardı.

Hemen sonuç alındı. Çatışmalar, müşteri şikâyetleri azaldı, iki taraf arasındaki iletişim ve tavırlarda saygı düzeyi yükseldi.

Bazen davranışı düzeltmenin en iyi yolu yanlışı açıkça cezalandırmak değil, kendine güveni ve daha derin bağlantıyı oluşturmak için durumu bir sıçrama tahtası gibi kullanmaktır. Ünlü test pilotu ve hava gösterilerinin aranan performansçısı Bob Hoover, San Diego'daki bir hava gösterisinden Los Angeles'taki evine dönmekteydi. İnişe bin metre kala iki motor birden durdu. Hoover becerikli manevralarla uçağı indirmeyi başardı ve kendisiyle birlikte iki yolcuyu kurtardı. Ama uçaktaki hasar ağırdı.

Acil inişin ardından Hoover ilk iş olarak uçağın yakıtını inceledi. Tam da kuşkulandığı gibi. 2. Dünya Savaşı pervaneli uçağının deposuna benzin yerine jet yakıtı konmuştu.

Hoover havaalanına dönünce uçağına bakım yapan teknisyeni görmek istedi. Genç adam hatasının acısıyla kıvranmaktaydı. Hoover yaklaşırken teknisyenin gözlerinden yaşlar boşaldı. Yaptığı yanlış yüzünden oldukça pahalı bir uçak yitirilmişti ve üç kişi az kalsın canından oluyordu.

Hoover'ın öfkesini anlayabilirsiniz. Gururlu ve titiz pilotun böylesi bir dikkatsizlik karşısında neler söyleyeceği az çok tahmin edilebilir. Ama Hoover teknisyeni azarlamadı; büyük ihmali eleştirmedi bile. Bunun yerine elini genç adamın omzuna koydu ve "Böyle bir hatayı bir daha yapmayacağından emin olduğumu göstermek için senden yarın F-51'imin bakımını yapmanı istiyorum."

Yaşamda bazen yanlışların hafifletici nedenleri vardır. Tüm yanlışlar beceriksizlikten kaynaklanmaz. Evle

ya da başka şeylerle ilgili sorunlar yüzünden aklımızı ve yüreğimizi işe veremeyebiliriz. Lider, yanlışların yaşamın bütün köşelerinden kaynaklanabileceğini anlamalı ve bu nedenle onları ölümcül hatalar değil yalıtılmış ve onarılabilir durumlar olarak görmelidir.

Liderlerin sahte liderlik taktiklerine kuşkuyla baktığı çağımızda yanlışları dürüstçe karşılamak ve onlara hor görme fırsatı diye bakmamak en iyisidir.

Çok fazla pasif agresif yaklaşım ve manipülatif çatışma insanların gözünde liderin konumunu alçaltır ve onun işe ya da organizasyona katkısı sorgulanmaya başlar. Yanlış yapanları üzgün durumlarından olabildiğince çabuk kurtarmak sizin avantajınızadır. Yanlışları sessizce göstererek, onlara güç ve güven kazandırarak bunu başarabilirsiniz.

# 4

# Doğrudan emir vermek yerine soru sorun

Orduda emirler günlük işleyişlerin bir parçasıdır. Size verilen emirlere harfi harfine uymanız beklenir. Ama Kaptan D. Michael Abrashoff, güdümlü füze muhribi USS Benfold'un başına getirilince farklı bir yaklaşım gerektiren bir meydan okumayla karşı karşıya olduğunu biliyordu.

Benfold, donanmanın en iyi gemisi olmaktan çok uzaktı. Mürettebat bezgindi, moraller bozuktu ve denizcilerin çoğu terhis tarihlerini beklemekten başka bir şey yapmıyordu. Önceki kaptanın pek sevilmiyor oluşu, mürettebatın yeni kaptanı acımasız ve eleştirel değerlendirişi zaten zorlu liderlik konumunu daha da karmaşıklaştırıyordu.

Ama Kaptan Abrashoff ilk kez kumandanlık yapıyordu ve bunun üstesinden gelmekte kararlıydı. İlk adımı: Mürettebatı tanımak. Kaptan Abrashoff, Benfold'taki liderlik günlerini anlattığı *O Sizin Geminiz* kitabında şöyle diyor: "Genç mürettebatımın zeki ve yetenekli olduğunu anlamam uzun sürmedi. Bir sürü iyi fikir üretiyorlardı, ama hiç kimse onlara kulak asmadı-

ğı için bu fikirler boşa gidiyordu."

Kaptan Abrashoff böylece mürettebatını dinlemeye ant içer; ama yalnızca onlar konuştuğunda değil. Geminin yönünü değiştirmek istiyorsa fikirlerin mürettebattan gelmesi gerektiğini biliyordu. Mürettebatın düşüncesine başvurmak için de en iyi yol onlarla tek tek görüşmekti. Gemideki herkesi – yaklaşık 310 kişiyi – elden geçirene dek günde beş denizciyle görüştü. Neler mi öğrendi?

Gemiyi yılda altı kez boyamak gibi sıkıcı işlere çok zaman harcadıklarını, örneğin. Bunun üzerine Abrashoff, paslanmayla aşınmaya yol açan tüm bağlantı unsurlarını değiştirmenin ve tüm dış levhaları özel bir boyama işleminden geçirmenin yollarını buldu. Geminin neredeyse iki yıl boyunca boyanması gerekmediğinden daha değerli işler –örneğin gelişmiş talim– için zaman kazanıldı. Kaptan, denizcilerin çoğunun, yüksek öğrenim giderlerini karşılamak için donanmaya yazıldığını öğrendi. Bunun üzerinde gemisinde seviye tespit sınavları düzenledi ve mürettebat için uzaktan öğrenim olanakları sağladı. Denizcilerinin birçoğunun sert ortamlardan geldiğini, zorlu yaşamlar sürdüğünü, ama ailelerine çok bağlı olduğunu öğrendi. Bunun üzerine doğum günü kartları, övgü mektupları ve başka bilgilendirme yazılarıyla denizcilerin aileleri ve eşlerini olabildiğince çok yaşamlarına soktu. "Amaçlarımızı birleştirmek istiyordum ki," yazıyor Kaptan Abrashoff, "benim Benfold'u geliştirme önceliğimi onların yeteneklerini göstermek ve işlerine gerçek bir amaç katmak için bir fırsat olarak görebilsinler."

Mürettebata sorular sormanın sonucu ne oldu? Moral ciddi ölçüde yükseldi, olasılıkların sınırları büyük bir isteklilikle zorlandı ve donanmanın gördüğü en yüksek test sonuçları alındı.

Kaptan Abrashoff güverteye adımını atar atmaz mürettebatın skorları geliştirmesi gerektiği konusunda emir verseydi ve bunun nasıl yapılması gerektiğini açıklasaydı sonuçlar ne olurdu? Bilemeyiz; ama Benfold şimdiki gibi bir liderlik örneği olmazdı herhalde.

Sorular sormak emirleri daha uygulanır kılar ve kırgınlığı azaltır; ayrıca yaratıcılığı teşvik ederek eldeki sorunlara yenilikçi çözümler getirir. İnsanlar yol seçmekte söz sahibi olduklarını düşünürlerse o yolu izlemeye daha eğilimli olurlar.

Marriott ailesinin liderleri, Marriott otellerinin iyi işletildiğini denetlemeye yoğun düşkünlükleriyle ünlüdür. Marriott International Lodging'in yöneticisi Ed Fuller şöyle yazıyor:

> "Bill Marriot Jr. sürekli gezer, sorduğu sorulara verilen yanıtları can kulağıyla dinler. Öyle ki bazen çok fazla insana zaman ayırdığı ve üst düzey yöneticilerle kapıcıları aynı ilgiyle dinlediği için eleştirilir. Çalışanları ziyaret ettiğinde en sevdiği soru 'Ne düşünüyorsun?' Çalışanların şikâyetleri ve kötü haberleriyle böyle mücadele ediyor."

Bill Mariot Jr, anne etkisinin olumsuz gücünü ve tüm Marriott otellerini beklentilerine uydurmak için çalışanlarına en iyi nasıl yaklaşacağını bilen, aydın bir lider.

Sorular sormanın etkilemek istediğimiz insanların katkısını arttırdığını bilsek de pek çok lider bu yönteme başvurmuyor. Niye mi? Çünkü bazen soru sormak, insanlara zaten bildiğiniz yanıtları verdirmek için dolambaçlı bir yol gibi görünür. Neden doğrudan söylemeyesiniz? Daha kestirme olur.

İnsanlar onlara emirler verilmesini sevmediği için elbette.

Liderler de soru sormaya yanaşmazlar, çünkü yanıtların ne gibi sonuçlar doğurabileceğini bilmezler. Ya karşınızdaki insan sizin istediğiniz yöne gitmezse? Bu olasılığı ortadan kaldırmanın yolu yok. Ama liderler bunu bir risk değil, bir fırsat olarak görmeli. Alacağınız yanıt zaten bildiğiniz yanıttan daha iyi olabilir – büyük olasılıkla daha iyi olur.

Güney Afrika'nın Johannesburg kentinde, hassas makine parçalarında uzmanlaşmış küçük bir üretici firmanın genel müdürü Ian Macdonald oldukça büyük bir sipariş fırsatı yakaladığında beklenen teslim tarihine yetişemeyeceğine emindi. Fabrikada halihazırda birikmiş iş vardı ve bu siparişin kısa teslim süresi onun teklifi kabullenmesini olanaksız kılıyordu.

Siparişi yetiştirebilmek için çalışanlarına hızlı çalışma baskısı yapmak yerine bir toplantı düzenledi ve onlara durumu açıkladı, siparişi zamanında yetiştirebilirlerse bunun şirket için çok büyük bir başarı olacağını söyledi. Sonra sorular sormaya giyişti.

"Bu siparişin üstesinden nasıl geliriz?"

"Siparişi almamızı sağlayacak farklı üretim yöntemleri geliyor mu kimsenin aklına?"

Çalışanlar bir sürü fikir ürettiler ve siparişi alması için ona baskı yaptılar. Sipariş alındı, üretildi ve zamanında teslim edildi.

Aslında hiç öyle olmaması gerekirken çoğu lider başarım değerlendirmelerinden nefret eder. Kendilerini geliştirmesi gereken çalışanlar olduğunu bilirler; ama eleştiriye başladıklarında çalışanların giderek daha savunmacı ve somurtkan olacağı bir çatışma çıkacağını da öngörürler. Bu liderlere başka bir yöntem gerekiyor.

Çoğu çalışan kendi güçlü ve zayıf yönlerini pekâlâ bilir. Anlayışsız olanlar bile soru sorduğunuzda sizin düşüncelerinizi okuyabilir. Pek çok kurumsal psikolog, değerlendirme süreçlerinde öz değerlendirme yöntemine başvurulmasını öneriyor. Öz değerlendirmelerin hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından daha doyurucu başarım değerlendirmeleri sağladığını ve başarımda daha olumlu etki yaptığını gösteren çok araştırma var. Değerlendirmeden önce çalışana düşünmesi için birkaç soru sorun: Özellikle hangi konuda iyisin? Önümüzdeki yıl için amaçların ne? Sence o amaçları gerçekleştirmek için hangi becerilerini geliştirmen gerekiyor.

Toplantıya sizin vermek zorunda olmadığınız eksiksiz yanıtlarla başladığınızı düşünün. En azından yüzde sekseni sizinle aynı sonuca varacak, konuşma çok daha olumlu bir havada geçecektir.

Soru sormanın en güzel yanlarından biri bu işin hemen herhangi bir yöntemle yapılabilmesi. Hoşnutsuz bir müşterinin nasıl ele alınacağı sorusunu ekibinize kısa mesaj ya da Twitter ile sorarsanız ne olur? Bu alanda

zayıf çalışanların kendi yöntemlerini gözden geçirmelerini ya da yöntemsiz olduklarını anlamalarını sağlamaz mı? 140 karakter ya da daha azıyla oldukça güçlü sorular sorabilirsiniz.

Sorular, hangi yöntemle sorulursa sorulsun, taraflar için daha iyi yerlere gidebilecek konuşmalar başlatır. Herkesin sonucun biçimlenmesinde katkıda bulunduğu duygusu yaratır.

Size emir verilmesindense soru sorulmasını yeğlemez misiniz?

# 5

# Kusura bakmayın

1941 yılı yazında Çavuş James Allen, Zuiderzee'den 4000 metre yüksekte, Willington bombardıman uçağının kanadına çıkıp sancak tarafı motorundaki yangını söndürdüğü için Victoria Cross madalyasıyla ödüllendirildi. Yalnızca beline bağladığı ip sayesinde yangını söndürüp kokpite geri dönmeyi başardı. Böylesi maceralara düşkünlüğüyle tanınan Churchill, utangaç Yeni Zelandalıyı, Downing Sokağı 10 numaradaki konutuna çağırdı. Churchill'in huzuruna çıkınca afallayan Ward, başbakanın sorularına yanıt veremiyordu. Mutsuz kahramanı şefkatle gözlemleyen Churchill "Benim huzurumda kendini aciz ve tuhaf hissediyor olmalısın," dedi. "Evet, efendim," demeyi becerdi Ward. "O zaman benim kendimi senin huzurunda ne kadar aciz ve tuhaf hissettiğimi anlayabilirsin," dedi Churchill.

Churchill yalnızca birkaç sözcükle Ward'ı çaresiz bir budala olmaktan çıkarıp hak ettiği kahraman seviyesine yükseltti. Kusuru görmezden geldi ve Ward'ın durumu kurtarmasına yardım etti.

Pek azımız başkalarının durumu kurtarmasını nasıl

sağlayabileceğimizi düşünüyoruz. Başkalarının duygularını görmezden geliyor, kendimizi düşünüyor, kusurlar buluyor, tehditler savuruyor, bir çocuğu ya da çalışanı başkalarının önünde azarlıyoruz. Karşımızdakinin duygularını düşünüp onu kenara çekerek anlayışlı bir çift söz edebiliriz. Acıyı hafifletmek için herhangi bir şey. Ama çoğumuz buna zaman ayırmıyoruz.

Liderlerin bu duyarsız tavırları çevrelerine ne aşılıyor? Yanlış yapma korkusu. Kusurlarımız yüzünden, bir olasılık herkesin önünde, gagalanacağımızı bilirsek işimizde hiç riske girer miyiz? Yenilikçi ya da yaratıcı olmaya kalkar mıyız? Düşüncelerimizi, görüşlerimizi paylaşır mıyız? Büyük olasılıkla hayır.

Ama kusurlar günlük yaşamımızın bir parçası – evde, işte, tüm uğraşlarımızda. Bu öylesine bilinen bir şey ki saygın *Harvard Business Review* tüm 2011 Nisan sayısını bu konuya ayırdı. Kapak yazısı şöyleydi: "Başarısızlık Konusu: Nasıl anlaşılmalı, Ne gibi dersler çıkarılmalı ve Nasıl düzeltilmeli?" Nasıl önlemeli, bir de.

İçgüdüsel olarak başarısızlığın kaçınılmazlığını biliyoruz, öyleyse neden bunun sıkıntısını çeken birine karşı daha anlayışlı olmayalım?

Büyük bir medya şirketinde bir yönetici yeni bir derginin çıkarılmasından sorumluydu. Projeyi hayata geçirmek için çok süre, emek ve kaynak kullandı; ama olmadı. Dergi iptal edildi.

Şirketin CEO'su, başarısızlık nedeniyle yöneticinin işine son vereceğine, ya da neler yapılmayacağı konusunda onu diğerlerine örnek göstereceğine psikolojik bir güvenlik ağı sundu ve yöneticinin durumu kurtar-

masına izin verdi. *İyi Patron, Kötü Patron*'da şöyle anlatıyor Robert Sutton: "Şirketin üst düzey yöneticiler toplantısında CEO ayağa kalktı ve başarısızlığa uğrayan yöneticiyi cesareti, becerileri ve yanlış şeyi doğru yöntemle yapışından ötürü tebrik etti. Kötü kararın yalnızca ona ait olmadığını, üst düzey yönetimin bunu desteklediğini, derginin iyi içerik ve pazarlamaya karşın başarısızlığa uğradığını vurguladı."

CEO'nun eylemi, Sutton'un *bağışla ve anımsa* adını verdiği tekniği yansıtıyor; bu, hatalardan ders çıkarma ve davranış değiştirme yöntemi ilk olarak Charles L. Bosk'un *Bağışla ve Anımsa: Tıbbi Hataların Ele Alınışı*[1] kitabında tanımlanıyor. Amaç herkes için moral bozucu iç çekişmeyi, başarısızlık sorununu bastırırken kişinin sorumluluk almasına yardım etmek. Herhangi bir liderin asıl yükümlülüğü de bu değil mi? İç çekişme bastırılmazsa birey hatasından ders çıkaramaz, kendisine saygısını yitirir, ürkekleşir ve şirketine, ailesine ya da organizasyonuna da az katkıda bulunur.

Bir lider, elinden geleni yapsa da sorumluluğu altındakiler başarısızlığa uğrayacaktır. Kendisi de başarısızlığa uğrayacaktır. Bunu özümsemek ve başarısızlıkların sunabileceği olanakları görmek, başkalarının ayaklarını yere basmasına ve düze çıkmasına yardım etmemizi sağlayabilir. Büyük liderler ekiplerinin başarısızlığa uğramadan önce durumu kurtarmalarına izin vererek yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik ederler.

Fiona Lee, Amy Edmundson ve Stefan Thomke

1. *Forgive and Remember: Managing Medical Failure Charles L. Bosk* 1979.

büyük bir sağlık organizasyonunun tüm kollarına ve bölümlerine entegre edilmiş, hepsinden bilgi sağlayan yeni bir veri sisteminin kuruluşu sırasında, 688 çalışan üzerinde bir araştırma yaptılar. Sonuçlar?

Yöneticilerin ekiplerine hata yapmanın sorun olmadığını söylediği ve hata yapanları cezalandıran ödül sistemleri dayatmadığı bölümlerde üst seviyede sistem deneyimi gözlemlendi.

Yöneticilerin tutarsız mesajlar verdiği, üstü kapalı da olsa başarısızlıkları cezalandırdığı bölümlerse sistemi hiç kullanmadılar bile; çünkü yanlış yapmaktan korkuyorlardı.

Tahmin edebileceğiniz gibi yeni, etkili sistemi en çok deneyen, günlük işlerinde düzenli kullanan çalışanlar üretkenleşti.

Destekçi yöneticilerin ekip üyelerinde, küçük ölçekte de olsa, oluşturdukları şey dirençti. Yazar ve olumlu psikolojinin öncüsü Martin P. Seligman direnci, insanların başarısızlığa verdiği tepkiler arasındaki fark olarak tanımlıyor. Kitaplarında ve başka yazılarında, kimi insanların başarısızlığı aştığını, deneyimlerden ders çıkarıp geliştiğini, kimilerininse durgunlaştığını, kendilerini eleştirip gelecekten korkar hale geldiğini anlatıyor. Yaşamınızdaki insanların hangi türden olmasını istersiniz?

Ordudan insanlarla çalışan şirketler direncin önemini öğrenir, ordu mensuplarının –bazen neredeyse anlık olarak– hatalarla başarısızlıkların üstesinden gelmeye ve onlara karşın amaçlarına doğru ilerlemeye alışkın olduklarını bilir.

*Joker Bir*[1] kitabıyla Irak'ta müfreze subayı olarak deneyimlerini anlatan Donovan Campbell, PepsiCo' nun seçkin Liderlik Gelişim Programı'nda yer alır. Müfrezesine kumandanlık yaparken kazandığı bakış açılarını şöyle açıklar:

> Okulda hata yapmadığınızda ödüllendirilirsiniz. Sonra mezun olur, iş bulursunuz ve az hata yaptığınız için işinizde yükselirsiniz. Dolayısıyla ne pahasına olursa olsun hatalardan kaçınmaya şartlanmışsınızdır. Ordudaysa ne kadar çabaladığınızın ya da iyi olduğunuzun önem taşımadığını öğrenirsiniz. Bir, hata yaparsınız; iki, bazen olaylar, düşman ya da koşullar başarınızı engeller ve gerçekten başarısız olursunuz. Böylelikle bu düşünceye alışırsınız."

Liderlerimizden ve çalışanlarımızdan başarısızlık karşısında kararsızlık ya da eylemsizlik değil, böylesi olgun yaklaşımlar bekliyoruz. Hata yapmayı güvenli hale getirmek onların yanlışlarını daha çabuk kabullenmesini (ki üzerinde durduğumuz gibi liderliğin anahtar özelliğiydi bu), daha iyi dersler çıkarmasını ve daha çabuk iyileşmesini sağlar. Bir lider olarak onların yaptığı işleri daha iyi görür, çok daha iyi bir yardımcı ve eğitici olursunuz.

Peki böyle bir çevreyi nasıl yaratırız? Charlene Li, önemli kitabı *Açık Liderlik*'te, liderlerin ekiplerinde kurumsal direnç oluşturmak için başvuracağı beş eylem sıralıyor:

1. *Joker One Donovan Campbell* 2010.

- *Başarısızlık olasılığını kabullenin*. Liderler başarısızlıkları hemen o anda kabullenebilecekleri gibi başarısızlık olasılığını da ekipleriyle tartışabilirler.
- *Güven inşa etmek için diyalogu yüreklendirin*. Sorunları dürüstçe tartışmak onlardan ders çıkarmak ve kıvılcımların yangına dönüşmesini engellemek için en iyi yöntemdir.
- *Kişiyle başarısızlığı ayırın*. "Başarısızlığa uğradın," demek yerine "proje başarısızlığa uğradı," deyin. Çoğu durumda doğrusu da budur. Harvard'da öğretmenlik ve araştırma görevlisi olan Amy Edmondson bu konuyu yöneticiler açısından ele alıyor. "Organizasyonlarındaki başarısızlıkların kaçı suçlamaya değer, diye yöneticilere sorduğumda yanıtlar genelde tek haneli - %2 ile %5 arasında. Ama kaç tanesinin suçlandığını sorduğumda yanıtlar (duraksama ya da kahkahadan sonra) %70 ile %90 arasında. Bunun talihsiz sonucu da birçok hatanın bildirilmemesi ve onlardan ders çıkarılmaması."
- *Hatalarınızdan ders çıkarın*. Aksi halde onlar öğrenme ve eğitim için yitirilmiş fırsatlara dönüşür.
- *Riskler ve hatalarla ilgili bir sistem geliştirin*. Risklerle hatalar konusunda yöntemsel olmak onlarla ilgili duygusal tepkileri yumuşatabilir.

Peki tüm bunları niye yapacaksınız? Büyük İtalyan tasarımcı Alberto Alessi, şirketinin tasarıma yaklaşımı-

nı, olanaklıyla olanaksız arasındaki sınırı bulma ve bu sınır boyunca tasarım yapma çabası olarak tanımlıyor. En iyi tasarımlar sınırın tam kenarından olanaklı tarafa düşenler. Orası yenilikçiliğin alanı; yeteneklerimizi sınadığımız ve birey olarak geliştiğimiz alan. Ama sınıra bu kadar yaklaşmak çoğunlukla onu geçeceğiniz anlamına gelir – olanaksız alana düşer ve başarısızlığa uğrarsınız. Ama bu çok görkemli bir başarısızlık olur ve kim bilir ondan neler öğrenilebilir. Ünlü elektrikli süpürge tasarımcısı Sir Richard Dyson ilk ürününü pazara sunmadan önce beş bin prototip tasarladı.

Yanlış yapan biriyle karşılaştığımızda unutmamalıyız ki onun yanlışı nasıl ele alacağı, bu güç durumda hatasından ders çıkarırken gördüğü desteğe bağlıdır. Sıradan ve olağanüstü insanlar arasındaki temel ayrımlardan biri yanlışları algılama ve ele alma biçimidir. İyi bir lider bizim hangi gruba girdiğimizi belirleyebilir.

Ayrıca yanlış vardır, "yanlış" vardır. Bazı yanlışlar küçük hesap hataları, deneyimsizlik ve eğitimsizlikten kaynaklanır. Bunlar gerçek yanlışlardır. Bazılarıysa düşüncesizlik, aç gözlülük, kimseyi umursamamak ve başkaları pahasına kendini yükseltme arzusundan kaynaklanır. Bu durumlarda büyük olasılıkla yanlış yapan kişi pişmanlık ya da sorumluluk duymaz. Onların da durumu kurtarmalarına izin vermeli mi? Hayır. Yanlış ve tutum çok ciddiyse o kişinin durumu kurtarmasına izin vermek sorunu büyütebilir. Böyle olaylarda herkese açık yorumları en az seviyede tutmak ve konunun ciddiyetini bire bir görüşmelerle olabildiğince ustalıkla ele almak en iyisidir.

Bir bütünün parçası olan insanların hataları yüzünden rezil olmayacakları bir ortam yaratma konusunda Charlene Li'nin öğüdü, bireylerin küçük yanlışlar, dikkatsizlikler ve dil sürçmelerinde durumu kurtarmalarına yardım etmemiz gereken olaylara da uygulanabilir.

- Yanlış yapıldığını belirtin, ama kibarca. Hiçbir şey olmamış gibi yapmak *affetme* koşuluna uyar elbette, ama yanlış gün gibi ortadaysa bu biraz samimiyetsizlik olur.
- Önemsiz de olsa kendi payınızı kabullenip ele alın.
- Kazanımlara odaklanın
- Başkalarını suçlu göstermeden yapmak olanaklıysa konuyu geniş bir bakış açısından ele alın.

Bir merasimde daha önce tanıştığınız, ama belli ki sizi anımsamayan biriyle tanıştırıldığınızı düşünün. "Daha önce tanışmıştık," deyip hatasını yüzüne vurabilirsiniz. Ya da şöyle diyebilirsiniz: "Ah, merhaba Mark. Seni gördüğüme sevindim. Geçen ay Daha İyi İş Ofisi öğle yemeğinde görüşmüştük, öyle değil mi? Büyük bir örgütlenmeydi; ama çok kalabalıktı, boğucuydu biraz."

Günümüzde yanlışlarımız, ayak sürçmelerimiz ve başarısızlıklarımız her zamankinden daha fazla göz önünde. Çalışanlar hata yaptığında bir müşterinin blogunda bundan söz etmesi ya da deneyimini Facebook'ta paylaşması veya şirketin CEO'suna e-posta yağdırması işten bile değil. Çalışan zaten aşağılanmış ve ürkmüştür. Bunu niye daha kötü hale getiresiniz? Dijital çağda

başkalarının durumu kurtarmasına izin vermek çok önemli.

Elbette kimilerinin kendilerini kurtarmasına yardım etmek güçtür, çünkü hatalar herkesçe bilinir. E-postalara yazdıklarınız konusunda katı bir disiplin izlemek önemli. Kazara başkasına gönderilen, çalınan ya da bloglarda yayımlanan bir e-posta utanç kaynağı olmakla kalmaz, birinin profesyonel yaşamının sonu anlamına da gelebilir. Yazılı iletişimlerinizi övgüler ve yapıcı öğütlere saklayın.

Karşınızdakinin yanlışını zarifçe gidermesine yardım etmek her zaman önemlidir; ama bir müşterinin ya da potansiyel müşterinin durumu kurtarmasını sağlamak kullanışlı bir iş taktiğidir. Wolfgang Schmidt, şirketi Rubbermaid'in yeni müşteri kazanmak için bu tekniği nasıl kullandığını şöyle açıklıyor:

> "Şikâyetler alıyoruz. Bu şikâyetlerin yaklaşık yarısı müşterinin, bizim olduğunu düşündüğü, ama gerçekte rakibimizin olan bir ürün almasından kaynaklanıyor. Müşteriler bize yazıyor. Şöyle bir kişisel mektupla yanıt vermeyi ilke edindik: 'Ürünlerimizi kopyalayan rakiplerimiz yüzünden bu hataya düşmenizi çok iyi anlıyoruz. Basit bir yanlış, bu yüzden farkı açıkça görmenizi, bizim ürünlerimizden birini ücretsiz denemenizi istiyoruz.' Onlara şikâyete konu olan değişim ürününü yolluyoruz. Rubbermaid'in değerini göstermek için bunun harika bir iletişim yolu olduğunu düşünüyoruz."

Karşınızdaki insan yanlış yapmışsa bile, küçük düşürücü davranışlar sergilememiz yalnızca onun egosunu yok etmemize neden olur. Davranışını değiştirmek için hiçbir şey yapmamış oluruz.

Öte yandan kusura bakmadığımız zaman hem onların ruhlarını kurtarırız, hem de ilişkimizde güven inşa ederiz. Karşınızdakinin durumu kurtarmasına bir kez yardım ederseniz onun üzerindeki etkiniz artar. Her seferinde yardım ederseniz sizin için yapmayacağı hiçbir şey kalmaz.

# 6

# Gelişimi övün

2010 yılında güneşli bir gün, Best Western otel şirketi özel bir Facebook sayfası açtı. Ziyaretçiler akın etti. Yüzlerce mesaj bırakıldı duvara.

"Wallece yorgun yolculara kendilerini evlerinde hissettiriyor! Otel lobisinin en iyi yanı onun gülümsemesi."

"Wallece en iyisi. Yalnızca onu ziyaret etmek için oraya gitmeyi seviyoruz!"

"Oraya bıraktığımız çocuklar, Wallace'ı bir daha ne zaman görmeye gideceğimizi soruyor!"

"Her hangi bir ziyarette ona koridorda ya da lobide 15 kez rastlayabilirim; her seferinde yüzünde büyük bir gülümseme ve söylenecek eğlenceli bir sözü oluyor. Otelde kalmanın en iyi yanlarından biri!"

"Biz de birbirimize karşı davranışlarımızda Wallace'ı örnek almalıyız. O, kötü bir gün geçiriyor olsa bile bundan haberiniz olmaz."

"O kadar yolculuk yaptım; ondan daha kibarını, yardımseverini, konuklara kendilerini evinde hissettirme heveslisini görmedim."

"Ne zaman Wallace'ı görsem günüm güzel geçiyor. Sıcak karşılaması, kent konusundaki bilgisi, kibarlığı, profesyonelliği ve o güzelim gülümsemesi otel ziyaretlerimi keyifli kılıyor. İnsanlarla bağlantı kurmakta özel bir yeteneğe sahip."

Kimdi bu Wallace? Wallace Pop – Chicago'lu, dul baba, Best Western River North Hotel'in gedikli çalışanı ve insanlara yardım etmeyi seven bir adam.

Wallace, Illinois Otel ve Pansiyon Birliği'nin "Endüstrinin Yıldızları" ödülüne aday gösterilince, Best Western şirketi gururunu ve desteğini göstermekte – ve onun kazanmasına yardım etmekte kararlıydı. "Wallace Kazanmalı" adında bir Facebook sayfası kuruldu ve otel ziyaretçileri, bu sayfaya gidip Wallace'ın müşteri hizmetleri becerileri konusunda kendi deneyimlerini paylaşmaya yüreklendirildi. İlk haftada sayfanın ziyaretçi sayısı 2722'ydi.

Otelin müşterilerinden içten sevgi ve destek mesajları yağdı. Wallace'ın içten kibarlığı, müşterinin yolculuğunu rahatlatma yeteneği ve onun kişisel duruşu tekrar tekrar dile getirildi.

Wallace ödülü kazanamadı; ama Facebook sayfasından edindiği övgü ve yüreklendirme bir plaketten çok daha anlamlıydı.

Övgü ve yüreklendirme: Herhangi birini tam başarımını sergilemeye, gelişmeye ya da değişmeye sevk etmek için olmazsa olmaz iki unsur. Gelin görün ki çevremizdekilerin çabalarının değerini bilmek çoğumuz için güç.

Dr. Gerald Graham, yöneticilerin, çalışanları daha iyi motive etmek için neler yapabileceklerini merak ediyordu. 150 çalışan üzerinde inceleme yapınca çok çarpıcı bulgulara ulaştı:

- yüzde 58'i yöneticilerinden hiç övgü almadığını, ya da pek az aldığını belirtti,
- yüzde 76'sı hiç yazılı teşekkür almadığını, ya da ender aldığını belirtti,
- yüzde 81'i herkesin önünde hiç övülmediğini, ya da ender övüldüğünü belirtti.

Oysa çalışanlar açısından en iyi motive edici beş davranıştan üçü bunlardı.

Bu sonuçlar 1982'den. Onlarca yıl sonra pek bir şey değiştiği söylenemez. Sıklıkla övülen çalışanlar daha üretken ve çalışanları sıklıkla övülen organizasyonlar genellikle çok daha başarılı. *Önce Bütün Kurallara Karşı Gelin*[1] kitabının yazarları Marcus Buckingham ve Curt Koffman'ın sözünü ettiği on iki başarı belirtisinin – Gallup Organization araştırmasıyla temellendirilen belirtilerin – birisi bu.

Ama yöneticilerin övgü konusundaki yeteneksizliği dillere destan.

Hepimiz övülmeyi ister, önemli olduğumuzu hissetmeyi arzularız. Kendimizi geliştirdiğimizde ya da başarım sergilediğimizde övülmek, başkalarının bizi gördüğünü ve bir fark yarattığımızı belirtir. İşte, evde,

1. *First, Break All the Rules Marcus Buckingham, Curt Koffman* 1999.

okulda ve topluluk içinde de geçerlidir bu. İnsan davranışın temel psikolojik ilkelerinden birisi övülen davranışlarda ısrardır; olumlu karşılanmayan davranışlar büyük olasılıkla bir kenara bırakılır.

Yönetim ve Organizasyon Verimliliği Merkezi çevrenizdekileri övmek için şu öğütleri veriyor:

1. Yürekten övün. Dürüst ve içten olun.
2. Olabildiğince çabuk övün. Bir sonraki toplantıyı, başarım değerlendirmesini, aile yemeğini ya da kilise ziyaretini beklemeyin. O zamana dek kişinin başarı neşesi sönmüş, siz de o neşeyi arttırmak için fırsatı kaçırmış olursunuz.
3. Övgüleriniz belirgin olsun. Yalın bir teşekkür övgü değil kibarlıktır. Çabalarının onları sizin istediğiniz yola yönlendirdiğini hissedebilmek için, tam olarak onların hangi çabasına değer verdiğinizi bilmeleri gerekir.
4. İnsanları herkesin önünde övün. Toplumsal teknoloji çağında insanları herkesin önünde övmek gün geçtikçe kolaylaşıyor; dolayısıyla böyle yapmamak için hiçbir mazeret yok. Best Western şirketi bunu başardı kesinlikle. Günümüzde bir işin iyi yapıldığını belirtmek için bir sonraki dönem toplantısını beklemek zorunda değilsiniz.

Olabildiğince sık övmeye çalışmalıyız. Çoğumuz övgü fırsatları bulmak için çabalamak zorunda değiliz; karşımıza çıkan günlük fırsatları değerlendirmek yeter.

USS *Benfold* gemisinin kaptanı Abrashoff övgünün gücünü çoğu insandan daha iyi kavramış.

> "Denizcilerimin çoğu zor bir yaşamdan geliyor ve donanmaya girmek için çok çalışmış. Kendimi onların ailelerinin yerine koydum ve çocuklarının kumandanlarından mektup alırlarsa kendilerini nasıl hissedeceğini ve bunu çocuklarına söylediklerinde onların kendilerini nasıl hissedeceğini düşündüm. Ailelere mektuplar yazmaya başladım, özellikle oğulları ya da kızları dürüstçe övebildiğim bir şey yaptığında. Aileler mektuplar ellerine geçer geçmez ne kadar gururlandıklarını söylemek için çocuklarını aradılar."

Denizcilerden biri başarılı bir ekipteydi; ama kendisi pek yıldız sayılmazdı. Kaptan Abrashoff ekibi üzerinden onun başarılarını övmenin denizciye gerekli desteği sağlayacağını düşündü. Bu yüzden genç adamın ailesine mektup gönderdi. İki hafta sonra denizci, gözlerinde yaşlarla Kaptan Abrashoff'un kapısını çaldı.

"Tüm yaşamım boyunca bana beceriksiz olduğumu söyleyen babam telefon etti az önce. Bu kez sizin mektubunuzu okuduğunu, gurur duyduğunu ve beni tebrik etmek istediğini söyledi. Tüm yaşamım boyunca ilk kez beni yüreklendirdi."

Belli ki genç adam için çok önemli bir andı bu. Sizce onun başarabileceklerine bakışı ve ekibinin başarısına bağlılık düzeyi nasıl etkilendi bundan?

Övgü güçlü ve gereklidir, ama bir standarda göre değerlendirme gerektirir. Büyük liderler ve etki gücüne

sahip insanlar değerlendirme yapılamadığı zaman yüreklendirmeyi kullanmayı bilir. Övgüye yalnızca birileri "iyi" sonuçlar alınca başvurulabilir; oysa her zaman, işler kötü gidiyorken bile yüreklendirme yapılabilir.

Yüreklendirmenin özü de budur – işler *o anda* nasıl giderse gitsin karşınızdaki insanın deneyimine ve becerilerine inandığınızı göstermek.

Yüreklendirici olmak özel bir tavır gerektirir. Karşınızdaki insana baktığınızda onun yanlışlarını görmek yerine güçlü yanlarını, iyi olasılıklarını ve başarabileceklerini görmelisiniz. İçten olmayan, karşınızdaki insana duyduğunuz inancın gücünü taşımayan yüreklendirmeler işleri güçleştirmekten başka bir şeye yaramaz.

Yüreklendirme karşınızdakini neye yönlendirir? Psikolojik sertliğe – her gün karşılaştığımız kaygı ve gerilim yaratan sorunlara karşı dayanıklılığa, sorunlarla yüzleşmeye ve onlara karşın ilerlemeye, kendimizi toplamaya ve ilerlemeyi, çabalamayı sürdürmeye... Yüreklendirme, olumlu ve başarılı insanların ayırıcı özelliğidir.

Yüreklendirme, yaşamın tüm alanlarındaki liderlerin elde etmek için çok uğraştığı motivasyonu sağlar. Peki bu uğraşın ana nedeni ne? Çoğumuz insanları gerçekten neyin motive ettiğini düşünmek için zaman ayırmıyoruz. Genellikle onların maddi ödüller beklediğini varsayıyoruz – burnunun ucuna bir havuç yerleştirmenin en iyi yaklaşım olduğunu sanıyoruz; ama bu ender işe yarar. İnsanlar maddi ödüllerdense kişisel ve toplumsal yüreklendirmelerden daha çok motive olurlar.

Yazar ve psikolog Jon Carlson, sağlıklı evlilikler ve aileler üzerine araştırmaları sayesinde, yüreklendirici

ortam yaratmakta kullanabileceğimiz birtakım önemli uygulamalar belirlemiş:

1. Sağlıklı ilişkiyi öncelik yapın. Bunu başarmanın iki anahtar unsuru saygı ve olumlu iletişim.
2. Her gün yüreklendirin. Kişinin amacına giden yolda sendelemesini beklemeyin. Onlara duyduğunuz inancın sarsılmazlığını göstermek için küçücük bile olsalar tüm çabaların ve gelişimlerin değerini bilin.
3. Kucak açın. Karar verme süreçlerine başkalarını olabildiğine sık katın; onların sağlam yargı gücüne inandığınızı gösterir bu.
4. Çatışmaların büyümesini engelleyin. Çatışma havasındayken caydırıcı küçümseyici diyaloglara girişmek işten bile değildir. "Bence yapabilirsin," ile "Görünüşe göre bir sorunumuz var – bu konuda ne yapmalıyız?" ve "Bırak da ben yapayım," ya da "Sana dikkat etmeni söylemiştim," cümlelerini karşılaştırın.
5. Eğlenmenize bakın!

Carnegie Enstitüsü eğitmeni Clarence M. Jones, yanlışları düzeltmenin kolay olduğunu göstermenin ve yüreklendirmenin, oğlunun yaşamını değiştirişini şöyle anlatıyor:

> "Oğlum David, Cincinnati'de benim yanımda kalmaya geldiğinde 15 yaşındaydı. Yaşamı güçlüklerle doluydu. 1958'de bir araba kazasında başına ağır

darbe aldı, alnında oldukça kötü bir yara izi kaldı. 1960'ta boşanmamızın ardından David annesiyle Dallas, Texas'a taşındı. Okul yıllarının çoğunu yavaş öğrenenler için özel sınıflarda geçirdi. Büyük olasılıkla yarası yüzünden okul idarecileri, onun beyninde hasar olduğuna, normal düzeyde işlev göremediğine karar vermişlerdi. Akranlarından iki yıl geride olduğundan henüz yedinci sınıftaydı. Ama çarpım tablosunu bilmiyor, toplamayı parmak hesabı yapıyor ve güçlükle okuyordu.

"Olumlu bir yanı vardı. Televizyon ve radyo cihazlarıyla uğraşmayı seviyordu. Televizyon tamircisi olmayı istiyordu. Bunu yüreklendirdim ve gerekli eğitimin altından kalkabilmek için matematik öğrenmesi gerektiğini söyledim. Bu konuda gelişmesi için ona yardım etmeye karar verdim. Dört takım hafıza kartı satın aldık; toplama, çıkarma, bölme ve çarpma. Kartlarla çalışırken doğru yanıtları desteden çıkardım. David yanlış yaptığında ona doğru yanıtı söyledim ve kartı desteye geri koydum; kartlar bitene dek çalışıyorduk. Doğru yanıtladığı her kartı çok önemsedim; özellikle onda daha önce yanlış yapmışsa.

"Her gece hiç kart kalmayana dek desteyle çalışıyorduk. Tüm çalışmalarımızda zaman tutuyorduk. Sekiz dakikada, hiç yanlış yapmadan bütün kartları bitirirse her gece çalışmayı bırakacağımıza söz verdim. Bu David için olanaksız bir amaç gibi görünüyordu. İlk gece 52 dakika sürdü, ikinci gece 48, sonra 45, 44, 41; sonra 40'ın altına indi. Süre her kısaldığında kutlama yaptık. Eşim odaya geliyor, ikimiz birden David'i kucaklıyor, hep birlikte hoplayıp zıplıyorduk. Ay sonunda David bütün kartları sekiz daki-

kanın altında yanlışsız bitirebiliyordu. Küçük bir ilerleme kaydettiğinde hemen süreyi yeniden tutmak istiyordu. Öğrenmenin kolay ve eğlenceli olduğu konusunda harikulade bir keşifte bulunmuştu.

"Doğal olarak matematik notları yükseldi. Çarpma biliyorsanız matematik çok kolaydır. Matematikten B aldığında eve büyülenmiş bir halde geldi. Bu daha önce hiç olmamıştı. Neredeyse inanılmaz bir hızda başka değişimler de gerçekleşti. Okuması çabucak düzeldi, resimde doğal yeteneklerini kullanmaya başladı. Okul yılının sonuna doğru öğretmenleri onu bir sergi açmakla görevlendirdi. David, kaldıraçların etkilerini göstermek için bir yığın oldukça karmaşık maket yapmayı seçti. Bu görev yalnızca çizim ve maket yapma beceresi değil, uygulamalı matematik bilgisi de gerektiriyordu. Sergi okulun bilim fuarında birincilik ödülü aldı ve Cincinnati kent yarışmasında üçüncülüğe seçildi.

"İşte olmuştu. Art arda iki yıl sınıfta kalmış, onun 'beyin hasarlı' olduğu söylenmişti; sınıf arkadaşları ona 'Frankenstein' demiş, beyninin alnındaki yaradan akıp gittiğini söylemişlerdi. Ama birdenbire gerçekten öğrenebildiğini ve bir şeyler başarabildiğini keşfetti David. Sonuç? Sekizinci sınıfın sonundan liseye dek her yıl onur listesine girdi; lisede ulusal onur öğrencileri grubuna seçildi. Öğrenmenin kolay olduğunu öğrenince tüm yaşamı değişmişti."

Birine bir amacın gerçekleştirilmesinde ona inancınızın tam olduğunu söylerseniz, yol boyunca ona yardım edecek becerilerinin altını çizerseniz o kişi başarana dek gece gündüz çalışacaktır.

Unutmayın yetenekler eleştiriyle söner, yüreklendirmeye coşar. Gelişimi överseniz çevrenizdekilerin yeteneklerini arttırırsınız.

# 7

# Çevrenizdekilere hak etmek isteyecekleri bir ün verin

Benjamin Zander yorgundu – sınavlardan kaygılanan konservatuvar öğrencilerinin müzik eğitimine güvenli bir açıdan yaklaşmalarını izlemekten yorulmuştu. Sanat dünyasının üst basamaklarında çetin bir rekabet gelişim sürecini tanımlayabilir. Zander, not sistemini bütünüyle kaldırmayı düşündü; ama okul idaresinin böylesi köklü bir değişimi onaylamasını sağlamak da içinde, bir yığın sorun anlamına geliyordu bu.

Okulun ilk günü bütün öğrencilerine A vermeyi seçti.

Yeni ve gergin öğrencileriyle tanıştığında şöyle dedi: "Bu sınıftaki herkes dönem sonunda A alacak. Ama bu notu hak etmek için yapmanız gereken bir şey var: Önümüzdeki iki hafta içinde bana mayıs ayı için bir mektup yazacak ve bu mektupta olağanüstü not başarınıza uygun olarak Mayıs ayında nasıl bir öğrenci olacağınızı, elinizden geldiğince ayrıntılı anlatacaksınız."

Öğrencilere kendi geleceklerini düşünmelerini, A almak için neler yaptıklarına kafa yormalarını salık verdi. Kavrayışlarını, dönüm noktalarını ve kazandıkları

rekabetleri tartışacaklardı. Ama Bay Zander yüzeysel bir çözümlemeden fazlasını istiyordu. "Önümüzdeki mayıs ayında olacağınız kişiyle ilgileniyorum. Yapmayı istediği her şeyi yapan, olmayı istediği her şey olan o kişinin tavırları, duyguları ve dünya görüşüyle ilgileniyorum."

Öğrencilerinden ne mi elde etti? Genç trombon sanatçısının şu mektubunu ele alalım:

*Sayın Bay Z.*

*Bugün bütün dünya beni tanıyor. İçimde sizin gördüğünüz, ama benim performanslarda ve konuşmalarda gösteremediğim o sıkışıp kalmış yoğun duygular ve güç, bu akşam benim için bestelenen bir müzik programında zincirlerinden kurtuldu... Konser bittiğinde herkes kalakaldı. Gebe bir sessizlik. İç çekmeler. Yüreğimin hızla çarpmasına yol açan alkışlar. Selam vermiş olabilirim – anımsamıyorum şimdi. Alkışlar o kadar sürdü ki ilk kez sahneye çıkmanın üstesinden geldiğimi düşündüm ve kutladığımı üzerimden atmayı*

*altına gizlendiğim perdeyi*
*tek başıma çaldığım bis parçasında*
*kendi melodimi doğaçlarken.*
*Sonra bir bulanıklık. Unuttum hep*
*tekniği, geleneği, eğitimi ve geçmişi -*
*seyirciyi bile.*
*Trombonumdan gelen*
*büsbütün inanıyorum ki*
*benim kendi sesimdi.*

*Kahkahalar, gülümsemeler,*
*çatılan kaşlar, ağlamak*
*Tucker'ın ruhunun şarkısı.*

*Tucker Dulin.*

On aylık dersi boyunca Bay Zander öğrencilerinin geçirdiği büyüleyici değişimi izledi. Bu yaklaşıma *A vermek* diyor. Eşi Rosamund Stone Zander'le birlikte kaleme aldıkları *Olasılık Sanatı*[1] kitabında, bir bireyin içindeki büyük başarı potansiyelini ortaya çıkarmak için şunu söylüyor:

> "Yaşamın her alanında herhangi birine A verebilirsiniz – bir garsona, çalışanınıza, kayınvalidenize, karşı takımın üyelerine ve trafikteki öbür sürücülere. A verdiğinizde, insanların sizin standartlarınıza göre ölçüldüğü bir yerden değil, onlara kendilerini anlamaları için saygı duyduğunuz bir yerden konuşursunuz... Bu A hak edilecek bir beklenti değil, yaşanacak bir olasılıktır."

Çoğunlukla kuşkucu dünyamızda ne kadar büyüleyici bir bakış açısı.

Öğretmenler, akıl hocaları, liderler ve ebeveynler, insanların bizim beklentilerimize uygun yaşadıklarını görür sık sık – o beklentiler düşükken bile. Birisi ona saygı duyulmadığını, önem verilmediğini düşünürse

1. *The Art of Possibility Benjamin Zander, Rosamund Stone Zander* 2002.

kendisini geliştirmek için hevesli olmaz. Öyleyse niçin, onun başarma yeteneği olduğunu bildiğiniz –ve bilmediğiniz– her şeyi kapsayan bir öngörü yaratmayasınız? Düş kırıklığına uğrama olasılığınız düşük.

Paige Ann Michelle McCabe'nin annesi kızı için büyük kız imgesi yaratma macerasını şöyle anlatıyor:

> "Altı yaşındaki ağabeyi Brandon'a artık her akşam yemekten önce masayı kurma görevinin ona düştüğünü söylediğimde, dört yaşındaki Paige Ann Michelle McCabe mutfak sandalyelerinden birinde oturuyordu. Paige umutlu ve neredeyse yaşlı gözlerini bana çevirdi. 'Ben ne yapacak kadar büyüğüm anne? Ne yapmak beni de öyle büyütür?' Onun küçük kalbini kırmak, kendisine güvenini sarsmak istemediğimden sorumluluğunu üstlenebileceği bir şey düşündüm çabucak.
>
> "Tam zamanında bir fikir geldi aklıma. 'Paige Ann Michelle,' dedim, zafer dolu bir tavırla, 'artık dört yaşında olduğuna göre doğru kararlar verebilirsin; ertesi gün giyeceğin giysileri seçmekten sorumlusun. Her gece banyodan önce giysilerini çekmeceden çıkaracak, uyandığında giymek için onları yatağın kenarına koyacaksın.'
>
> "Evi bir telaştır aldı. Brandon seri bir şekilde masayı kuruyordu; Paige dosdoğru odasına koştu. Onun çekmeceleriyle dolaplarının açılıp kapandığını duyabiliyordum. On saniye sonra başarısını bildirmek için döndü. 'Bak anne, yaptım, çıkardım hepsini. Gel bak, gel bak!' Elbiseler yatağın üzerinde giyilmeye hazırdı. Artık büyüdüğü ve kendi işlerini yapabildiği

için onunla çok gurur duyduğumu söyleyince yüzü aydınlandı.

"Ertesi gün McCabe evinde bir mucize gerçekleşti.

"Genellikle annenin somurtkan Paige'i dil dökerek yataktan çıkarması ve güç bela giydirmesi gerekirdi. Mavi bir etek seçersem o, kırmızı pantolon giymek isterdi. Kelebekli beyaz gömleği önerirsem o, çiçekli mor gömleğini giymek isterdi. Sonunda ben teslim olur, ona seçmesini söylerdim ki bu da sonsuza dek sürerdi. Paige somurtmayı sürdürür, ben de çileden çıkardım.

"Ama o sabah bunlar olmadı. 'Bak ne giyiyorum anne!' dedi. Ben istemeden yataktan çıkıp üzerini değiştirmişti! Gururla onu öptüm ve giysi seçiminden çok memnun olduğumu söyledim. Paige Ann Michelle McCabe sabahleyin mutluydu. Ne büyük değişiklik!"

Paige Ann Michelle McCabe annesinin ona verdiği yetişkin dört yaşında kız ününü hak etti.

Birinin davranışını değiştirmek istiyorsanız ona hak edeceği bir ün vererek gördüğü saygı düzeyini değiştirin. Etkilemek istediğiniz davranış, zaten o kişinin çarpıcı özelliklerinden biriymiş gibi yapın.

# 8

# Ortak yanları bularak bağlantıda kalın

Bir üretim şirketinin çalışanları, işçi sözleşmesinde anlaşılana dek altı ay boyunca grev yaptı. Ama sözleşmenin şartları çalışanların en başta istediklerinin daha azını kapsıyordu. İşçiler çalışmaya geri dönse de iki tarafta da gerilim yüksekti. Çalışma ortamı boğucuydu. Nasıl düşmanlığı unutacak, ileriye bakacaklardı?

*Önemli Konuşmalar*[1] kitabında yazarlar Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan ve Al Switzer iki grubun arasında köprü kurmak için neler yaptıklarını anlatıyor. İki gruptan da şirketteki hedeflerini düşünmeleri ve poster boyutunda kâğıda yazmaları istenmiş. Gruplar iki saat boyunca tartıştıkları hedefleri kâğıda döküp odalarının duvarına asmışlar. Daha sonra eğitmenler gruplardan oda değiştirmelerini ve küçük bir parça da olsa ortak bir yan bulmak için karşı grubun hedeflerini değerlendirmelerini istemiş.

Bunun sonucunda ne olmuş sizce?

1. *Crucial Conversations Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan & Al Switzer* 2011.

Toplantı odasına dönen gruplar büyülenmişlerdi. Hedefleri neredeyse aynıydı: "Kârlı şirket, kararlı ve doyumlu işler, yüksek kaliteli ürünler, toplumda olumlu etkiler bırakmak."

Açığa çıkan bu gerçekler geçmişi silmese de grupların birbirlerine bakışına yeni bir soluk getirmişti.

Ortak yanlar niçin bu kadar önemli? Liderlerin, insan davranışlarını ve tavırlarını etkilemek için kişiyi ondan isteneni yapmaktan ötürü mutlu kılarak potansiyel dirençleri ortadan kaldırması gerekir. Manipülasyondan ya da beyin yıkamaktan söz etmiyoruz. Başkalarının hedeflerini bilir, kendi hedeflerinizle onlar arasında bağlantı kurabilirseniz herkesi sevindirecek bir "kazan-kazan" durumu yaratırsınız.

Zaman ayırdığımızda karşımızdakiyle aramızda nasıl kolayca bağlantı bulduğumuza şaşırırız. Bir iş görüşmesine ya da satış toplantısına gitseniz şirketin görüşlerini, değerlerini, hedeflerini araştırmaz mısınız? Tüm bu bilgiler pek çok şirketin Internet sayfalarında göz önünde yer alır. Çoğu daha da ileri gidip çalışanların özgeçmişlerini, şirketin basın bildirilerini ve bloglarda güncellenmiş bilgileri yayınlar.

Gelin görün ki çoğunlukla yaşamlarımızdaki, gözümüzün önündeki insanlar için böylesi girişimlerde bulunmayız. Oysa ne kadar kolaydır. Hafta sonunda ne yaptıklarını, tatile nereye gitmek istediklerini, son zamanlarda okudukları kitapları sorarak onların hedeflerini, düşlerini açığa çıkarın. Üstelik onlarla çevrim içi bağlantı kurarsınız bu daha bile kolaydır.

*Altı Aşamada Kevin Bacon*[1] ilginç bir pop kültür olayıdır; ama etkilemek istediğiniz insanları ele almanın olağanüstü bir yoludur aslında. Ortak ilgiler, ortak deneyimler, ortak hedefleri düşünürsek birbirimizin yalnızca bir derece uzağındayız.

İnsanları etkilemek, mutlu etmek için, onlara istediğimizi yaptırabilmek için tek yapmamız gereken bizi birbirimize bağlayan o dereceyi bulmak.

Almanya'daki Dale Carnegie Eğitim Enstitüsü'nün öğrencilerinden biri, haklarında daha fazla bilgi edinmek istediği insanlara –büyük olasılıkla o bir derecelik bağlantıyı bulmak için– mektup yazmak gibi cesur bir girişimde bulununca harika sonuçlar elde etti.

> Çok utangaç olduğum için ilgilendiğim kişilere e-posta yazmaya karar verdim. Oldukça ünlü insanların adreslerini araştırıp buldum ve onlara geçmişleriyle ilgili, iş yaşamına nasıl atıldıkları, kişisel olarak neye önem verdikleri türünden sorular sormaya başladım.
>
> İki hafta sonra Alman Devlet Başkanı Johannes Rau iki sayfalık bir yanıtla sorularımı yanıtladı.
>
> Altı hafta sonra bir başka mektup aldım. Büyük bir zarftı ve içinde sorularımı yanıtlayacak bir kitap vardı. Dalai Lama Hazretleri'nden geliyordu paket.

Sizce ne öğrendi bu kişi? Çabalarsanız insanlar – herkes, ulaşılamaz görünenler bile – size öykülerini, motivasyonlarını ve hedeflerini anlatır.

1. *Six Degrees of Kevin Bacon*. Oyuncu K. Bacon'ın tüm oyuncularla bir noktada ilişkili olduğunu gösterdiğini öne süren oyun.

UFC'nin[1] başkanı Dana White bir gece kazara kişisel telefon numarasını Twitter'da yayınladı – onun iki milyon takipçisi de bunu sayısız başka insana ulaştırdı. Hayranlar dakikalar içinde aramaya başladı. Müşterilerini mutlu etmeye daha az odaklanmış bir lider telefon şirketini arayıp hemen numarasını değiştirirdi. Ama Dana White böyle yapmadı.

Bir buçuk saat boyunca telefonlara yanıt verdi ve hayranlarıyla konuştu.

Onlar da bunu çok sevdi.

Dana White'a çok şey öğreten şanslı bir yanlıştı bu. Hayranlarıyla konuşmanın değerini öğrendi ve UFC'nin çevrim içi varlığını yöneten halkla ilişkiler şirketi de hayranların istediği zaman, istediği yerde ve istediği şekilde değer yaratabilmek için yeni bir olanak keşfetti.

Dana White'in hayranlarına özgü bir telefon hattı var artık. Tüm sosyal medya sayfalarında yer alıyor bu numara. Zamanı olunca konuşmaya hazır olduğunu duyuruyor ve telefonu çalmaya başlıyor.

Mashable haber sitesinden Greg Frenstein'a göre White'ın dünyanın dört bir yanından UFC hayranlarıyla doksan dakikalık telefon görüşmesi, bir kandırmaca değildi ve dövüş sporlarının dünyanın en hızlı büyüyen spor dalı olmasında payı büyüktü. White en başından beri hayranlarıyla sosyal medya aracılığıyla bağlantı kurmakta tutkuluydu ve medyanın önde gelenleri UFC karşılaşmalarını göstermeye yanaşmazsa hayranların taban örgütlenmesine güveniyordu. UFC'nin çevrim

1. Ultimate Fighting Championship.

içi varlığını arttırması için Digital Royalty'yi kiraladı ve dövüşçülerini sosyal medya konusunda eğitirken şöyle dedi: "Canınız çıkana kadar tweet atmanızı istiyorum!" Hayranlarla bağlantı kurmaktaki sırrı acımasızca dürüst ve içten olmaktı.

White, bir tanıdığına bu bağlantının gücünü kanıtlamak için bir gece saat 11:30'da bir restorandan çıkıp yakındaki benzin istasyonuna yürüdü. Konumunu Twitter'da güncelledi. Üç dakika içinde yaklaşık yüz hayranı oradaydı.

Greg Frenstein, Dana White'ın çalışmalarını şöyle çözümlüyor: "Hayranların sosyal medya aracılığıyla geleneksel kanalları altüst edip görüşlerini doğrudan bildirdiği günümüzde şeffaflık, açıklık ve erişim artık her zamankinden çok daha önemli. White hayranlarla dürüst bir bağlantı kurmak için sahte şovmenliği bir kenara bırakıp onları yarı yolda karşılamaya hevesli. Liderlere gereken yanıtları bulmak ve o yanıtlara göre eyleme geçmek için dürüst bir arzu; pek çok başarısız yönetici bilerek ya da bilmeyerek bu arzuyu küçümsüyor. Pek çok güçlü yöneticinin önemsemediği bu arzu için, *Raydan Çıkanlar* kitabının yazarı Dr. Tim Irwin şöyle diyor:

> Liderliğin, verimliliğin can alıcı noktası nasıl alçak gönüllülükse liderlerin başarısızlığının ve bizim başarısızlığımızın kökünde kendini beğenmişlik yatıyor. Kendini beğenmişliğin pek çok biçimi var. En yaygını, kendisinin organizasyonun, departmanın ya da ekibin yaşama nedeni olduğuna inanan benmerkezci odak. Bunun sonucunda başkalarının katkıları-

nı görmezden gelmek kaçınılmaz. Kendini beğenmişlik küstahlığa dönüşünce önem duygusu artar. 'Ben olmasam burası çöker, daha çok prim hak ediyorum.' Kendini beğenmiş liderler onlara çok yararlı geri bildirimleri de görmezden gelir genellikle. Gerçekle bağlantıları kopar.

Patagonia'nın kurucusu [karısı Malinda ile] ve *Bırakın Çalışanlarım Sörf Yapmaya Gitsin*[1] kitabının yazarı Yvon Cohinard bunun aksi bir yaklaşım sergiler. Patagonia'nın oldukça bağımsız kişilikte insanlarla çalışmasıyla övünür. "... [böyle kişiler] pek çok şirket açısından işe alınamaz bulunur," demişti, organizasyon danışmanları ona. Yvon, bağımsız kişilikteki çalışanlarıyla mutlu olsa da ortada bir yönetim sorunu vardı: aynı hedeflere odaklanmış bir işbirliği ekibinin nasıl kurulacağı.

Kullandığı araçlardan biri ofislerinin tasarımı. "Şirketimizde kimsenin özel ofisi yok, herkes kapısız ve bölmesiz odalarda çalışıyor. (Yvon ve Malinda da öyle.) Belki sakin düşünme alanımız yok, ama eşitlikçi bir ortamda çok daha iyi iletişim olanaklarımız var."

Bir adım daha ileri gidelim ve Matthew Kelly'nin *Düşlerdeki Yönetici*[2] kitabında sözünü ettiği kurmaca şirket Amiral Temizlik İşleri'ni ele alalım. Giderler yüksek; ama geçici işçilerle çalışan bir şirket için bu durum şaşırtıcı değildir. Ne yapılması gerekiyor? İlkin en büyük sorun bulunmalı. Şirket en büyük gider kalemi-

1. Let My People Go Surfing *Yvon Choinard* 2006.
2. *The Dream Manager Matthew Kelly* 2007.

nin maaşlar olduğunu düşünüyor; ama çalışanları inceleyince görüyor ki sorun ulaşım. Çoğu toplu taşımayı tercih ediyor, oysa bu aktarmalı ve üstelik geceleri tehlikeli. Şirketin liderleri ne yapmalı? Servis sunuyorlar. Masraflı, ama giderlerden yaptıkları tasarruf servisi fazlasıyla kurtarıyor. Çalışanların işte kalma süresi iki katına çıkıyor, hastalık izinleri azalıyor ve moral yükseliyor.

Liderler daha da iyisini yapabileceklerini biliyorlar. İnsanların işi bırakmasının asıl nedenini merak ediyorlar. İşlerin ucu açık değil –düşlenen bir meslek sayılmaz– ve herkes bunu biliyor. Liderler bunu düzeltemeyeceklerine karar veriyorlar, ama Amiral için çalışan insanları düşlerine yaklaştırmanın yollarını bulabilirler. Çalışanlara soruyorlar. "Neyi düşlüyorsunuz?" Şaşırtıcıdır ki (belki de değildir) çalışanlar düşlerini anlatıyor. Artık şirketin güçlü bilgileri var – ve bunları çalışanların düşlerini gerçekleştirmesine yardım etmek için kullanıyor. İşçilerden biri İspanyolca öğrenmek istiyor ve bir başkası, bakın şu işe ki kendisi İspanyol kökenli, öğretmenlik yapmak. Şirket iki işçi arasında bağlantı kuruyor.

Evet, bu kurmaca bir öykü; ama örnek aşırı mı?

İş arkadaşlarımızın, dostlarımızın ve aile üyelerimizin düşlerini neden bilmeyelim? Nasıl da güçlü bir bilgidir bu. Sizin ve etki alanınızdakilerin arzulananlara ulaşması için rotada kalmanızı sağlayan çok merkezi bir bilgidir.

Çevrenizdekileri neyin motive ettiğini biliyor musunuz? Bunu öğrenmenin kolay yolları var. Bir kere bilgiyi elde edince arzuladığınız sonuçlarla onların hedeflerini ilişkilendirmek basit:

1. Dürüst olun. Sunamayacağınız bir şeyin sözünü vermeyin.
2. Duygudaş olun. Karşınızdakinin gerçekten ne istediğini kendinize sorun.
3. Karşınızdakinin önerilerinizden göreceği yararları düşünün.
4. Bu yararları o kişinin istekleriyle örtüştürün.
5. Bir istekte bulunduğunuzda bunu öyle yapın ki karşınızdaki kendisinin sizin isteğinizden kişisel yarar göreceğini düşünsün.

Karşınızdakilerle siz birbirinizi ne kadar iyi tanırsanız, gelecek yaratıcılık ve işbirliğini temellendireceğiniz ortak yanları bulmak o kadar kolaylaşır. Virgin Group kurucusu, İngiltere'nin en etkili iş dünyası adı seçilen Richard Branson şöyle diyor:

> "Dijital dünyada müşterilerle bağlantıyı korumak yöneticileri geceleri uyutmamaktır. Şirketlerin bu enerjik ve bazen kaotik dünyaya kendilerini uyarlama becerisi onların geleceğini belirleyecek. Internet sayfası, Facebook, blog ve Twitter artık şirketin iletişim bütçesindeki ekler değil: Pazarlama stratejisinin merkezinde yer almalı ve diğer pazarlama çalışmalarıyla birlikte kullanılmalılar."

Branson anahtarın, dijital medyayı maddi sürece indirgemeyip tüm iletişime açmak olduğunu söylüyor. Her şeyin öylesine bağlantılı olduğu bir dünyada yaşıyoruz ki şirketlerle müşterilerin anında ve sürekli ilişkide olması kural dışı değil; bir beklenti.

"Sosyal medyanın yükselişi," yazıyor Branson, "bir takım sorunları beraberinde getirdi ve bizlere geleneksel iş yöntemlerimizi sorgulattı... Başarmak için bu çabalar en yukarıdan desteklenmeli. Virgin America'nın CEO'su David Cush bu sosyal medya kanallarının yönetimini şirketin geleneksel yönetim zincirinden ayırdı. Onun ekibi kapsamlı eğitim gören ve serbest bırakılan, 20'li yaşlarda çalışanlardan oluşuyor."

Dijital dünya konusunda bilgili bu kişiler, Facebook ve Twitter'ı Virgin'in iletişim stratejisine kattılar. Bu açık dijital bağlantı da, başarılı bir pazarlama kampanyasına dönüşen eşsiz bir bağlantı olanağı yarattı.

Batı sahilindeki pek çok köpek barınağı Chihuahualarla dolup taşıyordu ve bu küçük köpeklerin iyi yuvalar bulma şansını arttırmak için bir şey yapmak gerekiyordu. ASPCA[1] devreye girdi. Virgin America'yla temasa geçtiler ve birkaç köpeği San Francisco'dan New York'a götürebilirler mi diye sordular. Virgin hemen kabul etti ve küçük yolculara eşlik etmeleri için kabin görevlileri atadı.

Virgin'in dijital ekibi bu olayı tüm iletişim kanallarından duyurdu. "Duymayan kalmadı;" diye açıklıyor Branson, "ayrıca geleneksel medyanın da ilgisini çekti bu – ASPCA ve Virgin Atlantic'in yardım çabaları dikkat topladı. Bu olayı daha sonra Meksika uçuşlarımızdaki bir kampanya için başarıyla kullandık."

1. Amerika'da Hayvanlara Yönelik Şiddeti Önleme Derneği.

Reklam yapmanın, pazarlamanın ve müşteri ilişkilerinin geleneksel yolları değişti. Günümüzün liderinin rolü de. Dijital çağda ve alanda, açık erişim ve sık iletişim dünyasında, kurumsal eylemlerin kaba hatlı ilkeleri çözüldü ve insan ilişkisi ilkeleriyle değiştirildi. Günümüzde dost kazanmayı ve insanları içten ve olumlu bir şekilde etkilemeyi bilmiyorsanız hem müşterilerin yönettiği pazara ayak uydurmakta, hem de çalışanlarınızı elinizde tutmakta güçlük çekersiniz.

Liderlerin özel asansörlerle erişilen üst kat ofislerinde, kapalı kapılar ardında çalışanlara efendilik tasladığı o günler çoktan geride kaldı. Doğrusu, etkili liderlik söz konusuysa o günler hiç yaşanmadı – onlar ne 1936'da geçerliydi ne de şimdi geçerli. Günümüzde tam zamanlı bağlantı standartken uzaktan liderliğin yıkıcı sonuçları gün gibi ortada. Asıl sorun fiziksel yakınlık değil. İlişkisel yakınlık.

Makul ölçüde fiziksel varlık olmaksızın verimli, gelişen bir ilişkiyi sürdürmek yalnızca arada sırada olasıyken, dünyada hiç kimse –özellikle hiçbir lider– ilişkisel yakınlık olmaksızın gelişen bir etki koruyamaz.

Dünyanın iş yapmaya açık olduğu doğru, ama bunun insanlığın iş dünyası olduğunu aklınızdan çıkarmayın. En büyük çabalar her zaman bağlantılar ve etkileşimlerdi ve hep öyle olacak. Sonuçta, dijital çağda dost kazanma ve insanları etkileme sanatı ortak yanları bularak bağlantı kurma ve bağlantıda kalma eylemiyle özetleniyor.