MARK GOULSTON

İKNANIN ANAHTARI

İstisnasız Herkese Ulaşmanın Sırrına Kulak Verin!

MediaCat

İKNANIN ANAHTARI

JUST LİSTEN
Just Listen: Discover the Secret to Getting Through to Absolutely Anyone. Copyright ©2009 Mark Goulston. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. Ali rights reserved.

İKNANIN ANAHTARI
Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. -İstanbul, 2010. Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir. Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

TELİF AJANSI: Akçalı Telif Ajansı

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
GENEL YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan
YAYIN KOORDİNATÖRÜ: Yavuz Türk
EDİTÖR: Yankı Enki
KAPAK TASARIM: Ahmet Kılıç
GÖRSEL YÖNETMEN: Sena Altun Çakıroğlu
BASKI: Aralık 2019

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat
KİTAPLARI

ISBN: 978-605-5755-69-0

Yayıncı Sertifika No: 16190

BASIM ve CİLT: Kültür Sanat Basımevi • Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi ZB7-ZB11 Topkapı - Zeytinburnu / İstanbul • Sertifika No: 22032

İKNANIN ANAHTARI

İstisnasız Herkese Ulaşmanın Sırrına Kulak Verin!

MARK GOULSTON

Çeviri
Aslı Kalem Bakkal

Akıl hocam, arkadaşım ve ilham kaynağım, bana şunları öğreten Warren Bennis'e:

"Derinden dinlediğin" ve insanların çıkış noktalarını anladığın zaman ve sonra oradayken onlara özen gösterdiğin zaman, insanların, kendilerini, gitmelerini istediğin yere götürmene izin vermeleri daha olasıdır.

ANMA

"Üzüntüye, korkuya ve acıya ya da insanların umutlarına ve düşlerine kulak verirsen, hemen hemen her zaman oradadır onlar. Ve karşındaki kişiler senin dinlediğini ve kendilerini hissettiğini hissettiklerinde, gardlarını indirir, sana akıllarını ve yüreklerini açarlar."

-Edwin Shneidman, intihar önleme alanında öncü,

Los Angeles İntihar Önleme Merkezi kurucusu ve sevgiyle anılan akıl hocası

Ve okurlara, bu önemli dersleri size aktarmama izin verdiğiniz için...

ÖNSÖZ

Yöneticiler, CEO'lar ve satıştakiler bana sık sık şöyle der: "Filanca adama konuşmak tuğladan bir duvara çarpmaya benziyor."

Bu sözleri duyunca şöyle cevap veriyorum: "Başınızı duvara vurmayı bırakıp gevşek tuğlayı arayın." O gevşek tuğlayı bulursanız -diğer kişinin sizden gerçekten beklediği şeydir bu- en güçlü bariyerleri alaşağı edebilir ve insanlarla daha önce hiç mümkün olabileceğini düşünmediğiniz şekillerde bağlantı kurabilirsiniz.

Ki bu da beni arkadaşım ve meslektaşım Mark Goulston'a getiriyor. Mark'ın herkese erişmek gibi sihirli denebilecek bir yeteneği var -şirket CEO'ları, yöneticiler, müşteriler, hastalar, savaş halindeki aile üyeleri, hatta rehine alanlar- çünkü Mark her zaman gevşek tuğlayı buluyor. Erişilmez insanlara erişme konusunda o bir dahi ve bu kitapta onun bunu nasıl yaptığını göreceksiniz.

Mark'ı ilk başta *Kendi Yolunuzdan Çekilin*[1] ve *Get Out of Your Own Way at Work* adlı kitapları vasıtasıyla tanıdım. Kitapları, çalışması ve hepsinden önemlisi bizzat Mark beni öylesine etkiledi ki onun peşinden gittim ve şimdi ikimiz iş ortağıyız. Ferrazzi Greenlight'taki düşünce liderlerinden biri ve benim güvendiğim akıl hocamdır. Onu çalışırken gördükten sonra, Mark insanlara erişmek hakkında konuştuğunda neden FBI'dan Oprah'ya kadar herkesin dikkat kesildiğini söyleyebilirim size: onun teknikleri, kulağa basit geldikleri gibi, *gerçekten işe yarıyor*.

Ah, bu arada Mark'ın psikiyatrist olduğu gerçeğinden rahatsız olmayın. O aynı zamanda bugüne kadar karşılaştığım en iyi iş İletişimcilerinden biri. Onu, herkesin savaş halinde olduğu veya satış ekibinin müşterilerden kabul alamadığı veya moralin ve

verimliliğin baş aşağı gittiği bir ofise koyun, o, sorunu -hızla- herkesin kârh çıkacağı kazan-kazan şeklinde çözecektir.

Bu tür bir başarı elde etmek istiyorsanız, Mark'tan daha iyi bir rehber bulamazsınız. Zekidir, eğlencelidir, naziktir, ilham vericidir ve tatilde gelen davetsiz misafirlerden F. Lee Bailey'e dek herkese dair hikayeleri, onun sözlerini hayat değiştirici oldukları kadar eğlenceli hale de getiriyor. Sonuç olarak, keyfini çıkarın ve sonra hayatınızdaki "imkansız" ve "erişilmez" kişileri, müttefiklere, sadık müşterilere, vefalı meslektaşlara ve ömürlük arkadaşlara dönüştürmek için güçlü yeni beceri setinizi kullanın.

Keith Ferrazzi

TEŞEKKÜR

Bütün kitaplarım içinde en çok gururlandığım ve en çok coşku duyduğum kitap, bu. Oysa eğer başarılı olursa, bunun tek nedeni, pek çok kişinin akıllı, özenli, sevgi dolu, eleştirel ve cömert tavsiyesi ve desteği olacak.

Her şeyden önce, beni dışlarındaki ve içlerindeki umutları ve korkularıyla donatan ve onlara yardımcı olarak öğrendiklerimi size aktarmamı sağlayan okurlarıma, hastalarıma, danışanlarıma ve müşterilerime teşekkür ederim.

Waterside Productions'taki destekleyici ve sebatlı yardımcılarım Bill Gladstone ve Ming Russell'a da, tavsiyeleri, rehberlikleri ve kendi yolumu kesme eğilimi gösterdiğimde beni kendime getirdikleri için minnettarım. Yayımcım AMACOM Books'taki Genel Yayın Yönetmeni Ellen Kadin'e de bu projeye duyduğu sevgi ve projenin okurlarıma vaat ettiğini verme yolundan saptığı zamanlardaki mantıklı yargısı için çok teşekkürler... Bu kitaptan alacağınız daha yararlı ve derhal kullanabileceğiniz araçları, büyük ölçüde, Ellen'ın bu yolculukta teknenin dümeni ve omurgası olmasına borçluyuz. Aynı şekilde, tavsiyesiyle mesajımı aydınlatmama yardımcı olan Alison Blake'e ve benim Penguin Putnam'daki her zaman destekleyici eski editörüm John Duff a da minnettarım.

Yakın arkadaşlarım ve PR uzmanları olağandışı-Tom Brennan, Pam Golum, Cherie Kerr, Annie Jennings ve Paxton Quigley'e de teşekkürler... "Leading Edge" köşemi ve bloglarımı sizlere ileten *Fast Company'den* Lynne Johnson'a; "Solve Anything with Dr. Mark" adlı köşemin aracılığım üstlenen Tribüne Media Services'den Marco Buscaglia'ya; bloglarımı ve içerikleri yayımlayan Arianna Huffington (Huffington Post), Matt Edelman (peoplejam), Kelly

Ja'don (Basil and Spice) ve Marisa Porto'ya (Divorce360) da çok minnettarım.

Keith Ferrazzi, John Kelly, Jeff Kaplan, Jim Hannon, Peter Winick, Kellee Johnson, Bo Manning, Chris Tuffli ve Los-Angeles merkezli Ferrazzi Greenlight'da tanışıp birlikte çalışmaya devam ettiğim diğerlerine de teşekkür borçluyum. Keith, o ezici derecede çok satan kitabı *Asla Yalnız Yeme'yi*, başta, *Oraya Yalnız Varamazsın (You Can't Get There Alone)* olarak adlandırmak istiyordu. Tanrım, bu tam anlamıyla doğru! Ve en son kitabı, *Who's Got Your Back*, sizi toparlayacak, size doğruyu söyleyecek ve (ihtiyacınız olduğunda) canınıza okuyacak insanları bulabilmenin ne kadar önemli olduğunu vurguluyor.

Bu kişilerin etkileri sayesinde, bana yardımlarını sunan insanlar dünyasına açıldım. Özellikle anılması gereken isimler: Martin Addison (Video Arts); Tony Baxter (Disney); Lee Canter; Jason Calacanis (Mahalo); Chris Coffey, Stephen Denning, Marty Edelston ve Marjory Abrams (Boardroom); Paul ve Sarah Edwards, Bronwyn Fryer (Harvard Business Review); Dave Fuller (Costco Connection); Michael Gervais (Pinnacle Performer); Taavo Godtfredsen (Skillsoft); Katalina Groh (Groh Productions); Shawn Hunter (Skillsoft); Linda Kane (Bank of New York Mellon); Dave Logan *(Tribal Leadership)-*, Marty Nemko (NPR); Stacy Phillips (Phillips, Lerner, Lauzon and Jamra); Billy Pittard (Lynda.com); Tony Robbins; David Rock *{Neuroleadership)-*, Karen Salmansohn *(Bounce Back)-*, Heather Shea Schultz; Edwin Shneidman (UCLA); Leo Tilman *{Financial Darwinism)-*, Rebecca Torrey (Manatt); Josh ("Bobby Fisher") Waitzkin; ve Peter Whybrow (UCLA).

Aynı şekilde, en değerli kaynakları zamanları olan ama yine de benimle konuşmak için zaman yaratan liderlere de çok teşekkür ederim: Scott Adelson (Houlihan Lokey); Sharon Ailen (Deloitte); Angela Braley (Wellpoint); Jeffrey Berg (ICM); Mike Critelli (Pitney Bowes); Bob Eckert (Mattel); Werner Erhard; Jonathan Fielding (L.A. County Halk Sağlığı); Jim Freedman (Barrington Associates); Bill George (eski CEO, Medtronic ve Harvard Business School); Marshall Goldsmith; Jim Goodnight (SAS); Peter Guber (Mandalay); Mark

Victor Hansen (Chicken Soup); Frances Hesselbein (Leader to Leader Institute); Leonard Kleinrock (UÇLA); Mike Leven (Georgia Aquarium); Jim Mazzo (Advanced Medical Optics); Ivan Misner (BNI); Omar Noorzad (Tri-Cities Bölge Merkezi); Tom O'Toole (Hyatt); Bill Quicksilver (Manatt); Carla Sanger (LA's Best); Scott Scherr (Ultimate Softvvare); Jim Sinegal (Costco); Sir Martin Sorrell (WPP); Bob Sutton (Stanford); Larry Thomas (Guitar Çenter); Raymond Tye (United Liquors); William Ury (Harvard); David Wan (Harvard Business Publications); ve Duane Wall (White & Case).

En derin teşekkürlerim ve gönül borcum ise, kendimi çok ciddiye almamı engellemenin ebedi garantisi olan eşim Lisa, çocuklarım Lauren, Emily ve Billy'den oluşmuş sevgi dolu, destekleyici aileme; sürekli sevgileri ve güvenleri için annem Ruth'a ve erkek kardeşlerim Noel ve Robert ile ailelerine...

Ve son olarak, on yıllar boyunca sürekli destekleri öğrenmeme ve başarıma yardımcı olmuş, hayatta veya vefat etmiş olan şu kişilere de bir Güç Veren Teşekkür: David Ackert, Sandy Archer, Rosanne Badowski, Joel Bagehnan, Monica Ballard, Stan Barkey, Loretta Barrett, Jordon Bender, Hal Bergman, Davis Blaine, David Booth, Larry Braun, Eric Bruck, Shel Brucker, Jon Campbell, Stan Deakin, Susan Diamond, Kathy Doheny, Jim Dorsey, Albert Dorskind, Steven Drimmer, John Duff, Geoffrey Dunbar, Neil Elmouchi, David ve Gail Fogelson, John Fox, Sandy Fox, Ken ve Verena Florence, Lynn Franklin, Peter Frost, Gary Garbowitz, Larry Gerber, Selwyn Gerber, Harry Glazer, Roger Goff, Philip Goldberg, Cathy Greenberg, Gordon Gregory, Kevin Gregson, Arlen Gunner, Holly Gustlin, Cyrus Hekmat, Bruce Heller, Brian Hemsworth, Patrick Henry, Cheryl Hodgson, Paul Hynes, Grace Jamra, Annie Jennings, Marty Josephson, Preston Johnson, Joel Kabaker, Brian Katz, Jim Kennedy, Nancy Kent, Jeff Kichaven, John King, Brian Kurtz, Tracy Kwiker, Peter Lauzon, Mark Lefko, David Lerman, Mark Lemer, David LeVrier, Lisa Ling, Mark Lipis, Andy Ludlum, James Ludwick, Chris Malberg, Stephen Malley, Vicki Martin, Ken McLeod, William McNary, Frank Melton, Steve Mindel, Rebecca Nassi, Michael Parker, Kimberly Pease, Stacy Phillips, Martin

Pichinson, Karen Pointer, Ken Potalivo, Scott Regberg, Tim Reuben, Mark Risley, Terri Robinson, Deborah Rodney, Patricia Romaine, Ivan Rosenberg, Lee Ryan, Millicent Sanchez, Myer Sankary, Suzana Santos, Gail Schaper-Gordon, Morrie Schectman, Greg Seal, Deborah Shames, Bill Sherman, Mark ve Mia Silverman, Stan Stahl, Robert Strauss, Ron Supancic, Eric Taub, Tony Trupiano, Tom Tyrrell, Monica Urquidi, Marcia Wasserman, Bob Weinberg, Patricia Wheeler, Ward Wieman, Joel Weinstein, ve Halee Fischer-Wright.

I. KISIM

HERKESE ULAŞMANIN SIRRI

Konu, insanları planlarına, amaçlarına ve arzularına inandırmak olduğunda bazı şanslı insanlar sihirli bir dokunuşa sahip gibidir. Ama aslında insanlara ulaşmak sihir değildir. Bir sanattır ... ve bilimdir. Ve düşündüğünüzden daha kolaydır.

1

SİZİ KİM REHİN ALIYOR?

İyi yönetim, sorunları son derece
ilginç ve çözümlerini son derece yapıcı
hale getirip herkesin bunlarla
uğraşmaya başlamayı istemesini sağlamaktır.

-PAUL HAWKEN, YAZAR,
NATURAL CAPITALISM

Tam şu anda, hayatınızda ulaşma ihtiyacı duyduğunuz biri var. Ama ulaşamıyorsunuz ve bu sizi deli ediyor. Bu belki işten biri: altınızda çalışan biri, bir ekip arkadaşı, bir müşteri, patronunuz. Veya evden biri: bir partner, bir ebeveyn, kafa tutan bir ergen, öfkeli bir "ex."

Her şeyi denediniz -mantık, ikna, güç kullanma, rica, öfke- ama her defasında duvara tosladınız. Çılgın, korkmuş veya usanmış haldesiniz. Ve şöyle düşünüyorsunuz: "Şimdi n'apıcam?"

Sizden yapmanızı istediğim şu: Bunu bir rehin alınma durumu gibi düşünün. Çünkü kurtulamıyorsunuz. Bir başka insanın direnci, korkusu, düşmanlığı, duyarsızlığı, inatçılığı, benmerkezciliği veya muhtaçlığı ve etkili bir eylemde bulunma konusundaki kendi acziniz tarafından tuzağa düşürülmüş vaziyettesiniz.

İşte bu noktada ben devreye giriyorum.

Ortalama bir adamım ben -koca, baba, doktor- ama uzun zaman önce, özel bir yeteneğim olduğunu keşfettim. Beni her ne duruma

sokarsanız sokun, ben yine de insanlara ulaşabiliyordum. Kafa tutan yöneticileri, öfkeli çalışanları ve kendilerini yok eden yönetim ekiplerini, çözümlere yönelik işbirliği içinde çalışmaya ikna edebiliyordum. Kavga kıyamet içindeki ailelere ve birbirlerinden ölesiye nefret eden evli çiftlere ulaşabiliyordum. İnsanları rehin alan kişilerin ve intihara niyetlenen çaresiz insanların fikirlerini bile değiştirebiliyordum.

Başkalarından neyi farklı yaptığımı tam olarak bilmiyordum, ama işe yaradığını görüyordum. Başkalarından daha zeki olmadığımı biliyordum ve başarımın sadece şans olmadığını da biliyordum, çünkü yaptığım şey sürekli olarak işe yarıyordu ve her tür durumdaki her tür insanda işe yarıyordu. Ama *neden* işe yarıyordu?

Yöntemlerimi incelerken, cevabı buldum. Ortaya çıktı ki, çekimi yaratan basit ve hızlı bir dizi tekniğe rast gelmiştim, ki bunların bazılarını kendim bulmuş, öbürlerini de akıl hocaları ve meslektaşlardan öğrenmiştim. Yani bu teknikler, uzaklaşmaya çalışsalar da insanları bana doğru çekiyor.

Bunu anlamak için, arabayla dik bir yokuşu tırmandığınızı düşünün. Tekerlekleriniz kayıp duruyor ve yolu kavramıyor. Ama vitesi küçültünce kontrolü sağlıyorsunuz. Sizinle buluşabilmesi için yolu kendinize çekmeye benziyor.

Çoğu insan, diğer insanlara ulaşmak istediklerinde vites büyütüyor. İkna ediyorlar. Teşvik ediyorlar. İddia ediyorlar. İteliyorlar. Ve bu süreçte, direnç yaratıyorlar. Önerdiğim teknikleri kullandığınız zaman, bunun tam tersini yapacaksınız; dinleyeceksiniz, soracaksınız, ayna tutacaksınız ve insanlara duyduğunuzu geri yansıtacaksınız. Bunu yaptığınız zaman, insanlar görüldüklerini, anlaşıldıklarını ve hissedildiklerini hissedecekler ve bu beklenmedik vites küçültme onları size çekecek.

Bu kitapta öğreneceğiniz güçlü teknikler, insanları, hızla ve kolayca, çoğunlukla dakikalar içerisinde “hayır"dan “evet”e götürebilir. Parçalanmış aileleri bir araya getirmek ve savaş halindeki çiftlerin birbirlerine yeniden aşık olmaları için bu teknikleri her gün kullanıyorum ben. Bu teknikleri, felaketin eşiğine

gelmiş şirketleri kurtarmak, birbirlerine kin besleyen yöneticilerin birlikte verimli çalışmalarını sağlamak ve satış temsilcilerine "imkansız" satışlar yapma gücünü vermek için kullanıyorum. Ve bu teknikleri, mümkün olabilecek en zor durumlarda, söz konusu ölüm-kalım olduğunda, FBI ajanlarına ve rehine görüşmesi yapan kişilere yardım etmek için kullanıyorum.

Aslına bakarsanız, iş sizi dinlemek istemeyen insanlara ulaşmaya geldiğinde rehine pazarlığı yapan kişilerle pek çok ortak noktanız olduğunu göreceksiniz. İşte bunun için bu kitap Frank'in hikayesiyle başlıyor.

Frank büyük bir alışveriş merkezinin otoparkında arabasının içinde oturuyor ve kimse ona yaklaşmıyor çünkü boğazına bir silah dayamış durumda. SWAT ekibi ve rehine pazarlık ekibi çağrılıyor. SWAT ekibi, adamı galeyana getirmemeye çalışarak öbür arabaların ve araçların arkasında konuşlanıyor.

Beklerlerken, adamın geçmişiyle ilgili ayrıntıları tamamlıyorlar. Baktıkları adam otuzlu yaşlarında, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına bağırdığı için altı ay önce büyük bir elektronik mağazasındaki müşteri hizmetleri işini kaybetmiş. Birkaç iş görüşmesine gitmiş ama hiçbirine kabul edilmemiş. Karısını ve iki küçük çocuğunu sözlü olarak taciz ediyormuş.

Bir ay önce, karısı çocuklarla beraber başka bir şehre, kendi ailesinin yanına taşınmış. Adama bir araya ihtiyacı olduğunu ve adamın da kendisine bir çekidüzen vermesi gerektiğini söylemiş. Aynı dönemde ev sahipleri kirayı ödemedikleri için adamı kapı dışarı etmiş. Adam şehrin fakir bir bölgesinde sefil bir odaya taşınmış. Banyo yapmayı, tıraş olmayı bırakmış ve neredeyse hiçbir şey yemiyormuş. Kendini alışveriş merkezinin otoparkında bulduğu günün bir gün öncesinde gelen yasaklama emri olan bitenin üstüne tuz biber ekmiş.

Şimdi baş görüşmeci adamla sakince konuşuyor. "Frank, ben Yüzbaşı Evans, seninle konuşacağım, çünkü kendine zarar vermenin dışında başka bir çıkış yolu var. Hiçbir seçeneğin

kalmadığım düşündüğünü biliyorum ama aslında seçeneğin var."

Frank bağırır: "Bir şey bildiğin yok. Sen de herkes gibisin. Beni yalnız bırakın!"

Yüzbaşı Evans cevap verir: "Bunu yapabileceğimi sanmıyorum. Burada bir alışveriş merkezinin otoparkının ortasında boğazına bir silah dayamış durumdasın ve bu durumdan bir çıkış yolu bulmanda sana yardım etmem gerek."

"Git kendini becer! Kimsenin yardımına ihtiyacım yok!" diye cevap verir Frank.

Ve böylece görüşme, aradaki birkaç dakikalık veya daha uzun sessizliklerle, bir saat sürer. Frank hakkında bilgi geldikçe, kötü bir insan olmadığı, sadece çok örselenmiş ve öfkeli biri olduğu ortaya çıkar. Silahıyla birisini tehdit etmesi durumunda SWAT ekibi onu "indirmek" için hazırdı, ama Frank dışında herkes işin olaysız biçimde bitmesini istiyordu.

Bir buçuk saat sonra, başka bir görüşmeci, Dedektif Kramer gelir. Kramer, polise ve FBI rehine görüşmecilerine verdiğim rehine görüşme eğitimi toplantılarından birine katılmıştı.

Dedektif Kramer, Frank'in geçmişi ve görüşmenin durumu hakkında bilgilendirilir ve Yüzbaşı Evans'a farklı bir öneri getirir: "Adama şunu söylemeni istiyorum: 'Eminim, başka bütün yolları deneyip tek çıkış yolu olarak bununla kalakalmanın ne demek olduğunu hiç kimsenin bilmediğini hissediyorsun, doğru değil mi?'"

"Ne?" der Evans.

Kramer öneriyi tekrar eder: "Evet, haydi, adama söyle bunu. 'Eminim, başka bütün yolları deneyip tek çıkış yolu olarak bununla kalakalmanın ne demek olduğunu hiç kimsenin bilmediğini hissediyorsun, doğru değil mi?'"

Evans razı olur ve bunu Frank'e söylediği zaman Frank'in de cevabı aynı olur: "Ne?"

Evans Frank'e söylediğini tekrar eder, Frank bu kez şöyle cevap verir: "Evet, haklısın, kimse bilmiyor ve kimsenin s.... değil!"

Kramer Evans'a der ki: "Güzel, bir 'Evet' aldın; şimdi içeridesin. Bu noktadan ilerleyelim." Baş görüşmecinin sorması için ikinci bir soru verir. "Evet ve eminim ki her güne bir şeylerin ters gitme ihtimalinin iyi gitme ihtimalinden fazla olduğuna inanarak başlamanın ne demek olduğunu hiç kimsenin bilmediğini hissediyorsun, doğru değil mi?"

Frank bu soruyu şöyle cevaplar. "Evet, her s... günü! Aynı şey oluyor."

Kramer Evans'a duyduğu şeyi tekrar etmesini ve bir onay daha almasını söyler: "Ve hiç kimse bunun ne kadar kötü olduğunu bilmediği ve hiç kimse bunu umursamadığı için ve hiçbir şey iyi gitmeyip her şey ters gittiği için, tüm bunlara bir son vermek istediğin için arabanda elinde silahla oturuyorsun. Doğru mu?"

"Doğru" der Frank; sesi sakinleştiğinin ilk işaretlerini gösterir.

"Daha fazlasını anlat bana. Başına tam olarak neler geldi? Hayatın en son ne zaman düzgün haldeydi, o zamandan sonra ne oldu da hayatın boktanlaştı?" diyerek anlatmasını ister Evans.

Frank, işten kovulduğundan itibaren gelişen olayları sayıp dökmeye başlar.

Arada durduğunda, Evans "Gerçekten mi... daha daha anlat bana" diye cevap verir.

Frank yaşadığı sorunları anlatmaya devam eder. Bir noktada, Kramer'in yönlendirmesiyle, Evans şöyle der: "Ve tüm bunlar senin kendini öfkeli hissetmene mi neden oluyor? Yoksa usanmış mı? Ya da umutsuz mu? Ya da tam olarak ne hissediyorsun?" Evans, hissiyatına en uygun sözcüğü seçmesini bekler.

Sonunda Frank kendi sözcüğünü bulur: "Bıkkın."

Evans peşini bırakmaz: "Demek kendini bıkkın hissediyorsun ve o yasaklama emrini de alınca, o kırılma noktası oldu, öyle mi?"

"Evet" diye onaylar Frank. Başta düşman olan sesi şimdi daha sakindir.

Birkaç cümlede, Frank iletişim kurmayı reddetmekten dinlemeye ve bir diyalog kurmaya ilerlemiştir. Ne oldu peki? İknadaki en hayati basamak -"kabul etme" dediğim basamak- başladı. Kişinin dinlemeyi reddetmekten söyleneni dikkate almaya ilerlediği basamaktır bu.

Frank'in dinlemeye ve Yüzbaşı Evans'ın söylediklerini "kabul etme"ye başlamasının nedeni neydi? Bu değişim tesadüf değildi. İşin sırrı, Frank'in düşündüğü ama söylemediği sözcükleri söylemekte saklıydı. Yüzbaşının sözcükleri Frank'in düşündüklerine uyunca, Frank iletişime meyletti ve "Evet" demeye başladı.

İKNA ÇEMBERİ

Siz kendinizi rehine görüşmecilerinin uğraştığı tür durumlarda bulmuyorsunuzdur muhtemelen. Ama herhangi bir günde, kimi bir şey yapması için ikna etmeye çalışıyorsunuz?

Cevap: neredeyse karşınıza çıkan herkesi. Hemen hemen iletişimin tümü, insanlara ulaşma ve onların daha önce yaptıklarından farklı bir şey yapmalarına neden olma çabasıdır. Belki onlara bir şey satmaya çalışıyorsunuz. Belki onlarla mantıklı konuşmaya çalışıyorsunuz. Ya da belki onlarda, bir iş, bir terfi veya bir ilişki için doğru insan olduğunuz izlenimini yaratmanız gerekiyor.

Ama işin zorlu tarafı şu: İnsanların kendi ihtiyaçları, arzuları ve gündemleri vardır. Sizden sakladıkları sırları vardır. Stresli ve meşguldürler, çoğunlukla da işlerinin başlarından aşkın olduğunu hissederler. Stresleri ve güvensizlikleriyle baş etmek için zihinsel barikatlar kurarlar, ki amaçlarınızı paylaşsalar dahi bu barikatlar onlara ulaşmanızı zorlaştırır; hele muhalif iseler, onlara ulaşmayı neredeyse imkansız hale getirirler.

Bu kişilere yalnızca mantık ve gerçeklerle yaklaşır ya da iddialaşma veya teşvik veya rica etme yoluna gidip onlara ulaşmayı

umut edersiniz, ama çoğu kez ulaşamazsınız. Bunun yerine hezimete uğrarsınız ve nedenini asla bilemezsiniz. (Bir satış konuşmasından, bir iş toplantısından ya da partneriniz veya çocuğunuzla bir tartışmadan, ne sıklıkta, başınızı sallayıp "Ya ne oldu şimdi?" diyerek çıkıyorsunuz?)

İyi haber şu ki, sadece yaklaşımınızı değiştirerek ulaşmayı *başarabilirsiniz.* Bu kitapta anlattığım teknikler en çaresiz durumlardaki rehine görüşmecilerinin işine yaradığı gibi, bir patrona, çalışma arkadaşına, müşteriye, sevgiliye ve hatta öfkeli bir ergene ulaşmaya çalıştığınızda da aynı şekilde etkili oluyor. Bu teknikler kolay, hızlı ve onlarla hemen işe koyulabilirsiniz.

Bu teknikler güçlü, çünkü başarılı iletişimin özüne hitap ediyorlar: ben bu öze "İkna Çemberi" (bkz. Şekil 1-1) diyorum. İkna Çemberi'ni geliştirirken James Prochaska ve Carlo DiClemente'nin *Transtheoretical Model of Change* adlı çığır açan çalışmaları ile fikirlerinden ve *Motivational Interviewing* adlı yapıtlarında William R. Miller ve Stephen Rollnick'ten esinlendim.

Bütün ikna süreci bu çemberin basamaklarında ilerliyor. İnsanları İkna Çemberi'nin başından sonuna götürmek için, onları şu yolda ilerletecek şekilde konuşmanız gerekiyor:

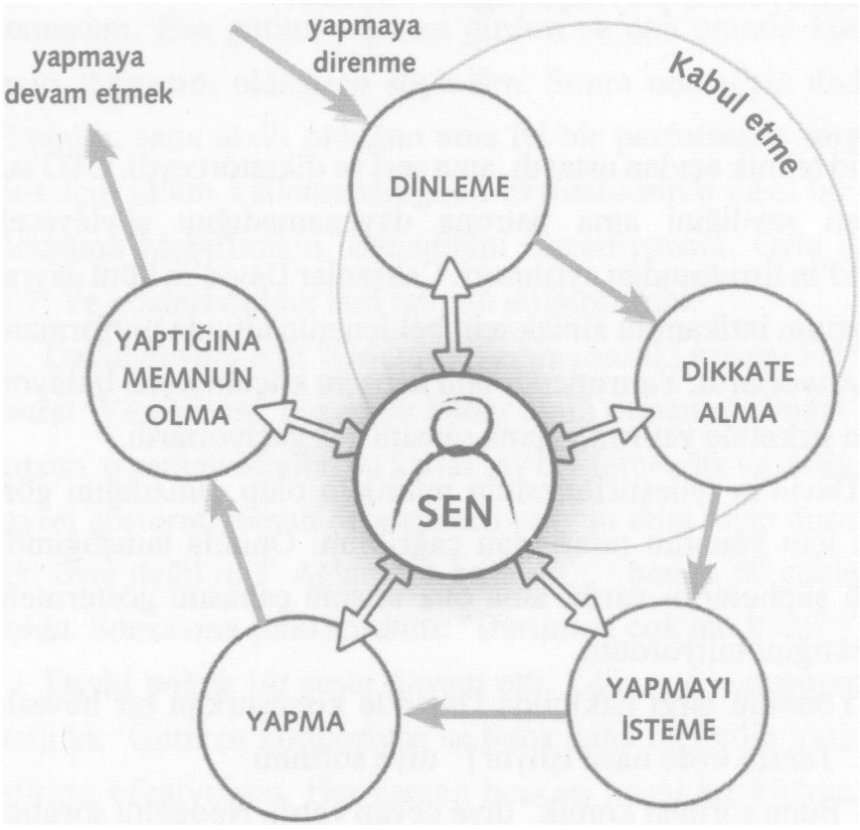
- *Direnmekten dinlemeye*
- *Dinlemekten dikkate almaya*
- *Dikkate almaktan yapmak istemeye*
- *Yapmak istemekten yapmaya*
- *Yapmaktan yaptığına memnun olmaya* ve *yapmaya devam etmeye*

Bu kitabın odak noktası, ana ilkesi *ve* taahhüdü olan "istisnasız herkese ulaşmanın sırrı," insanlara, "kabul etme"lerini sağlayarak ulaşmaktır. İnsanlar söylediğinize *direnmekten* söylediğinizi *dinlemeye* ve sonra da söylediğinizi *dikkate almaya* ilerlediklerinde "kabul etme" gerçekleşir.

Ne gariptir ki, "kabul etme"yi elde edip sonra insanları çemberin geri kalan kısmı boyunca ilerletmenin anahtarı *sizin onlara* söylediklerinizdeğil, *onların size* söylemesini sağladığınız şeyler-ve söz konusu süreçte akıllarından geçenlerdir.

Ilerleyen bölümlerde, insanları Ikna Çemberi'ndeki farklı noktalardan geçirmek için kullanabileceğiniz dokuz temel kural ve on iki hızlı teknik göstereceğim. Bu kuralları ve teknikleri iyice öğrenince, iş veya özel hayatınızda nereye giderseniz gidin, onlardan yararlanabilirsiniz. Bunlar, empati oluşturma, çatışmayı hafifletme ve arzu edilen bir çözüme doğru kabul etmeyi sağlayabilmeleri için FBI ajanlarına ve rehine görüşmecilerine öğrettiğim kavramların aynısıdır ve bunları bildiğiniz zaman, başka bir insanın öfkesi, korkusu, ilgisizliği veya gizli gündemi tarafından rehin tutulmanız gerekmeyecek. Bunun nedeni, durumu kendi yararınıza çevirmek için ihtiyacınız olan araçlara sahip olacak olmanızdır.

Şekil 1.1 İkna Çemberi



Bu kitabı okurken, herhangi biri durumla başa çıkmak için birden fazla seçenek bulacaksınız. Bunun nedeni, her ne kadar pek çok açıdan hepimiz birbirimize benzesek de, her birimizin kendine özgü iş yapma şekli olmasıdır. II. Kısım'da anlattığım kurallar evrenseldir,

ama III. ve IV. kısımlarda kişiliğinize ve hayatınıza uyan tekniklerden istediğinizi seçebilirsiniz.

SIR: ULAŞMAK KOLAYDIR

Bu sayfalarda öğreneceğiniz yaklaşımların sihirle bir ilgisi yok. Aslına bakarsanız, keşfedeceğiniz bir sır, insanlara erişmenin göründüğünden daha kolay olduğudur. Bu noktayı açıklamak üzere, kariyerini düzlüğe çıkarmak -ve aynı zamanda ailesini kurtarmak- için benim tekniklerimi kullanmış bir CEO olan David'in hikayesini paylaşacağım sizinle.

David teknik açıdan ustaydı, ama sert ve diktatörceydi. CTO'su, şirketi sevdiğini ama patrona dayanamadığını söyleyerek David'in firmasından ayrılmıştı. Çalışanlar David'in kötü davranışlarının intikamım almak için beklenenin altında performans gösteriyorlardı. Yatırımcılar onu kaba ve küçümseyici buluyor, onun şirketine yatırım yapma şansını pas geçiyorlardı.

David'in iyileştirilmesinin mümkün olup olmadığını görmek için yönetim tarafından çağrıldım. Onunla tanıştığımda ciddi şüphelerim vardı, ama ona erişme çabasını göstermem gerektiğini biliyordum.

Yönetim tarzı hakkında David'le konuşurken bir hevesle ona "Tarzın evde nasıl işliyor?" diye sordum.

"Bunu sorman komik" diye cevap verdi. Nedenini sorunca şöyle dedi: 15 yaşında zeki ama tembel bir oğlum var ve denediğim hiçbir şey onda işe yaramıyor. Notları kötü ve karım onu sadece şımartıyor. Çocuğumu seviyorum ama neredeyse bezdim artık ondan. Bir değerlendirmeye aldırdık onu, bir tür öğrenme veya dikkat sorunu olduğu ortaya çıktı. Öğretmenler ona yardım etmeye çalışıyor, ama önerilerinin hiçbirini dinlemiyor bir türlü. İyi bir çocuk olduğunu düşünüyorum ama ne yapacağımı bilemiyorum.

.

Içimden gelen bir sesle, David'e can alıcı birkaç iletişim tekniği öğrettim ve bunları işte ve evde denemesini söyledim. Bir hafta sonra tekrar konuşmak üzere bir zaman ayarladık, ama sadece üç gün sonra ondan bir mesaj aldım: "Dr. Goulston, lütfen müsait olur olmaz beni bir arayın. Sizinle konuşmam gereken bir konu var."

"Hay Allah, ne oldu ki acaba?" dedim kendi kendime ve onu geri aradım. Telefona bakarken sesindeki heyecanı duymak beni şaşırttı.

"Doktor," dedi, "galiba hayatımı kurtardınız."

"Ne oldu?" dedim, cevap verdi: "Tam olarak bana söylediğinizi yaptım."

"Yönetimle ve çalışanlarla mı?" diye sordum. "Nasıl..."

Sözümü kesti. "Hayır, onlarla daha konuşmadım. Oğlumla konuştum. Eve gittim, odasına girdim ve ona onunla konuşmaya ihtiyacım olduğunu söyledim. Sonra ona şöyle dedim: 'Eminim, sana akıllı olduğun ama iyi bir performans sergilemek için aklını kullanamadığının söylenmesinin nasıl bir şey olduğunu hiçbirimizin bilmediğini hissediyorsun. Öyle değil mi?' Ve gözleri doldu; tam tahmin ettiğiniz gibi."

David devam etti: "Önerdiğiniz bir sonraki soruyu sordum sonra: 'Ve eminim, bazen bu kadar akıllı olmamış olmayı istiyorsun, o zaman senden bu kadar şey beklemezdik ve daha çok gayret göstermiyorsun diye sürekli başının etini yiyip durmazdık, öyle değil mi?' Ağlamaya başladı. . . benim de gözlerim doldu. Sonra ona şunu sordum: "Durumun çok mu kötü?"'

David boğuk bir sesle devam etti: "Zar zor konuşuyordu. Dedi ki: 'Gittikçe kötüleşiyor ve buna daha ne kadar katlanabilirim, bilmiyorum. Her zaman herkesi hayal kırıklığına uğratıyorum.'"

O noktadan sonra David kendisinin de ağladığını söyledi. "Bana durumun bu kadar kötü olduğunu neden söylemedin?" diye sormuş oğluna. Sesinde acıyla ondan sonra olanları anlattı David bana: "Oğlum ağlamayı bıraktı ve bana herhalde

yıllardır içinde hissettiği öfke ve dargınlıkla baktı. Ve dedi ki 'Çünkü bilmek istemedin.' Ve haklıydı."

"Sonra ne yaptın?" diye sordum.

"Onu bu işte yalnız bırakamazdım" dedi David. "Ona dedim ki, 'Bu işi düzelteceğiz. Bu süre zarfında, ben de dizüstü bilgisayarımı getirip senin yatağının üzerinde çalışacağım ve sen ev ödevini yaparken sana arkadaşlık edeceğim. Kendini bu kadar korkunç hissederken yalnız bırakamam seni.' Son birkaç gündür her gece böyle yapıyoruz ve sanırım oğlum *ve* ben iyiye gitmeye başladık."

Durakladı, sonra şöyle dedi: "Sayenizde ucuz atlattım, doktor. Buna karşılık sizin için ne yapabilirim?"

"Oğlunla yaptığının aynısını şirketinle yap" dedim.

"Ne demek istiyorsunuz?" diye sordu.

"Oğlunun içini dökmesine izin verdin" dedim. "Bunu yaptığın zaman, sana içten içe neler olup bittiğini anlattı ve hakkını vermek lazım, durumu harika idare ettin. Seni tam da oğlunun gördüğü gibi gören -yönetim kurulundan müdürlere kadar- bir sürü insan var ve onların da seninle yaşadıkları gerilimden kurtulup içlerini dökmeleri gerek."

David, biri yönetim kuruluyla, diğeri yönetici kadroyla olmak üzere iki toplantı ayarladı. İki gruba da aynı şeyi söyledi. Söze sert başladı: "Size gerçekten çok büyük hayal kırıklığına uğradığımı söylemeliyim" -ki bu noktada her iki grup da iyi bir fırça yemeye hazırlanıp metin olmuşlar- "Hayal kırıklığına uğradım çünkü siz sebatla bu şirketi ve beni benden korumaya çalışırken ben hepinizi azarlayıp durdum, sonra da sizin düşüncelerinize kulaklarımı tıkadım. Dinlemek istemedim, ama şimdi dinliyorum."

David konuşmasına oğlunun hikayesini paylaşarak devam etti. Sözlerini de şöyle bitirdi: "Sizden bana ikinci bir şans vermenizi istiyorum, çünkü bu durumu düzeltebileceğimizi düşünüyorum. Bana bir kez daha düşüncelerinizi söylerseniz dinleyeceğim ve sizin de yardımınızla fikirlerinizi uygulamanın bir yolunu bulacağım."

> Yönetim kurulu ve yönetici kadrosu ona ikinci bir şans vermekle kalmadı; onu ayakta alkışladılar.

Bu hikayeden çıkarılacak ders nedir? Doğru sözcüklerin muhteşem bir iyileştirme gücü olduğudur. David örneğinde, birkaç yüz sözcük işini, şirketini ve oğluyla olan ilişkisini kurtarmıştır.

Ama burada ikinci bir ders daha var. Bu bölümdeki iki hikayeye bakın; Dedektif Kramer ile David'in çok farklı amaçlar için bazı aynı yaklaşımları kullandığını göreceksiniz. Dedektif Kramer bir adamın kendisini öldürmesini engellerken, David şirketinin kendisini kovmasını engelledi ve ailesindeki kırılmaları onardı. Bu tekniklerin ve öğreneceğiniz diğer tekniklerin gücü, bunların neredeyse her durumda ve herkese uygulanabilmesinde yatıyor.

Basit bir dizi iletişim aracı neden böyle evrensel bir güce sahip? Çünkü hayatlarımız ve sorunlarımız çok farklı olsa da, beyinlerimiz aynı şekilde çalışıyor. Bir sonraki bölümde, zihinlerimizin neden "kabul et"tiğine veya "reddet"tiğine -ve erişilmez bir insana erişmenin neden beyne hitap etmeye bağlı olduğuna- kısaca bir göz atacağız.

2

BİRAZ BİLİM
Beyin "Hayır"dan "Evet"e Nasıl Gidiyor?

İki insan konuşurken ne olur?
Buradaki temel soru gerçekten bu,
çünkü bütün ikna süreci
bu temel bağlamda gerçekleşir.

-MALCOLM GLADWELL,
YAZAR, KIVILCIM ÂNI

Bir doktor gibi düşündüğüm için bu bölümün önceki taslağını beynin bölümlerini gösteren çizimlerle ve beynin nasıl çalıştığıyla ilgili tartışmalarla doldurmuştum. Bitirince editörüm Ellen'a gösterdim; "Vay! Harika olmuş" diyeceğini sanıyordum.

Ellen bütün o beyin şeylerine şöyle çabucak bir göz attı. Ve sonra kesin bir tavırla şöyle dedi: "I-ıh."

Ne demek istediğini anladım. Bu kitabı okuyan çoğu kişiyi sinir hücreleri, sinir taşıyıcıları gri yapı, beyaz yapı ilgilendirmiyor. Eğer siz de o kişilerdenseniz, sadece insanlara nasıl ulaşılacağını öğrenmek istersiniz. Bunu yaparken beyinlerin içinde neler olup bittiğiyle ilgilenmezsiniz.

Ama şöyle bir nokta var: Beynin direnmekten kabul etmeye nasıl ilerlediğiyle ilgili bir şeyleri anlarsanız, büyük bir avantaj elde etmiş olursunuz, çünkü mesajınız ne olursa olsun, hitap etmeniz gereken beyindir. İşte bunun içindir ki, rehine görüşmecilerine, CEO'lara,

müdürlere, ebeveynlere ve zor insanlara erişmeye çalışma ihtiyacı olan herkese biraz beyin bilimi öğretiyorum.

Ne var ki, Ellen'ın akıllıca tavsiyesini dikkate aldım ve ilk taslağımı biraz kırptım. Beyin çizimleri ve yavan anatomi dersleri gitti. Siz karşınızdakinin "kabul etmesi"ne uğraşırken, onun gözlerinin ardında neler olup bittiğini görmenizi sağlayacak çok önemli üç kavram kaldı geriye. Üçünü de anladığınızda -*üç bölümlü beyin*, *amigdala kaçırması* ve *ayna nöronlar*- birisine erişmenin ardında yatan beyin bilimi hakkında bilmeniz gereken her şeyi biliyor olacaksınız.

ÜÇ BÖLÜMLÜ BEYİN

Kaç tane beyniniz var? Bu tuzaklı bir soru, çünkü cevabı (eğer üniversitede biyoloji gördüyseniz muhtemelen bilirsiniz) bir değil, üçtür.

Beyninizin milyonlarca yıl zarfında gelişmiş olan üç katmanı vardır: ilkel bir *sürüngen* katmanı, daha gelişmiş bir *memeli* katmanı ve son bir *primat* katmanı. Hepsi birbiriyle bağlantılıdır, ama aslında çoğunlukla üç farklı beyin gibi çalışırlar ve çoğunlukla birbirleriyle savaş halindedirler. Üç beyninizden her biri şöyle çalışır:

- En alttaki sürüngen beyni, beyninizin "savaş ya da kaç" bölümüdür. Beyninizin bu bölgesinin tüm işi, pek fazla düşünme olmadan, etki-tepki üzerinedir. Algılanan bir kriz durumunda donup kalmanıza da neden olabilir -"far karşısındaki geyik" tepkisi.
- Ortadaki memeli beyni duygularınızın yeridir. (İçinizdeki drama kraliçesi diyelim ona.) Güçlü duyguların -sevgi, sevinç, üzüntü, öfke, keder, kıskançlık, zevk- ortaya çıktığı yerdir.
- Üst veya primat beyin Uzay Yolu'nun Mr. Spock'ı gibidir: Bir durumu mantık ve akıl çerçevesinde tartıp bilinçli bir eylem planı üreten bölümdür. Bu beyin sürüngen ve memeli beyinlerinden verileri toplar, ayıklar, inceler ve uygulanabilir, akıllı ve ahlaka uygun kararlar alır.

Gelişme sürecimizde, beynimizin daha yeni olan bölümleri daha eski olanları yok etmemiştir. Bunun yerine, bir ağaç gövdesindeki halkalar gibi, her bir yeni bölge, daha ilkel olanları sarmıştır. Orta beyin alt beyni, üst beyin orta beyni sarar. Ve üçünün de her gün nasıl düşündüğünüz ve hareket ettiğiniz üzerinde etkisi vardır.

Küçük bir ölçüde, bu üç beyin birlikte çalışır. Ancak daha büyük ölçüde birbirlerinden ayrılıp bağımsız çalışma eğilimindedirler, özellikle de stres altında olduğumuzda. Bu gerçekleşip sürüngen veya memeli beyni kontrolü ele geçirdiğinde, düşünen insani beyin tutulur ve biz ilk beyin fonksiyonlarımıza geçeriz.

Bütün bunların insanlara ulaşmakla ne ilgisi var? Basit: Birisine ulaşmak için üstteki insan beynine hitap etmeniz gerekir, yılan beynine veya fare beynine değil. Kendisini öfkeli, küstah, üzgün veya tehdit altında hisseden birisinin "kabul etme"sini sağlamaya çalışıyorsanız işiniz zor demektir, çünkü bu durumlarda kişinin üst beyninin borusu ötmez. Kontrolü alt veya orta beyni ele geçirmiş bir patrona, müşteriye, eşe veya çocuğa konuşuyorsanız, köşeye kıstırılmış bir yılanla ya da en iyi ihtimalle kendini kaybetmiş bir tavşanla konuşuyorsunuz demektir.

Bu durumda, başarınız tamamen, sürüngen beyninden memeli beynine ve oradan da insan beynine doğru konuşmanıza bağlıdır, ki bu tekniği size daha sonra öğreteceğim. Ancak şimdilik, ilkel beynin gelişimle geçen bütün o yüzyılları sıfırlayıp yönetimi nasıl ele geçirdiğine bakalım. Anahtar sözcük: beynin bir bölümü olan *amigdala*.

AMİGDALA KAÇIRMASI VE AKILCI DÜŞÜNCENİN ÖLÜMÜ

Amigdalanız, beyninizin derinliğindeki o küçük alan, size karşı bir tehdit algıladığında -örneğin karanlık bir otoparkta bir yabancı size yaklaşırsa- derhal harekete geçer. Bu tehdidin her zaman fiziksel olması da gerekmez; "kavga sözcükleri", finansal bir panik, hatta egonuza yönelik bir meydan okuma bile amigdalayı ateşleyebilir.

Frontal korteksiniz, yani beyninizin mantıklı bölümü de bir tehdit algıladığınız durumlarda alarma geçer. Ancak, beynin bu daha üst bölgesi tehdidi incelemek ister ve her zaman buna zamanınız olmaz. İşte bu nedenle bedeniniz, tepileri ya frontal kortekse yönlendirmek ya da onları frontal korteksten saptırmak suretiyle amigdalaya bir değişiklik yapma gücünü verir.

Bazen gerçekten korktuğunuzda, amigdalanız üst beyninizi derhal dışarıda bırakarak ilkel içgüdünüzle davranmanıza neden olur. Ne var ki çoğu zaman amigdala hamlesini yapmadan önce durumu ölçüp biçer. Bu süreci anlamak için, amigdalayı ocağın üzerinde duran ağzına kadar su dolu bir tencere olarak düşünün. Su dolu bu tencereyi yavaş yavaş ısıtırsanız, saatlerce içten içe kaynayabilir. Ancak ısıyı arttırırsanız, sonunda su felaket biçimde taşar. Aynı şekilde, amigdalanız "içten içe kaynama" durumunda kalıp taşma noktasına getirilmediği sürece, duraklamanızı, düşünmenizi, seçenekleri değerlendirmenizi ve akıllı seçimler yapmanıza izin veren üst beyninize erişmeye devam edebilirsiniz. Amigdalanız kaynama noktasına geldiğinde ise iş bitmiştir.

Biz bu kaynayıp taşma noktasına *amigdala kaçırması* diyoruz. Duygusal zeka kavramının yaratıcısı psikolog Daniel Goleman tarafından bulunmuş bir terimdir bu. "Kaçırma" terimi uygun bir terimdir, çünkü o noktada (bir an için başka bir mecaz anlatıma saptığım için affınıza sığınıyorum) kontrol artık beyninizin akıllı ve hassas pilotunda -frontal kortekste- değildir. Onun yerine, uçağı yılan uçurmaktadır. Mantıklı davranma beceriniz muazzam ölçüde azalır, işleyen belleğiniz yalpalar ve stres hormonları sisteminizi istila eder. Vücudunuzdaki adrenalin akını ilerideki birkaç dakika boyunca sizi net bir şekilde düşünmekten alıkoyacaktır ve tüm etkilerin ortadan kalkması saatler alabilir. Goleman bu kavrama elbette merak duyuyordu, çünkü amigdala kaçırması yaşarken duygusal zekanız uçup gider.

Tam bir amigdala kaçırması yaşayan biriyle akıllı mantıklı konuşmaya çalışırsanız, vaktinizi boşa harcarsınız. Ama amigdala kaynama noktasına ulaşmadan *önce* müdahale ederseniz, kişinin üst beyni kontrolü kaybetmeyebilir. (Bunu ısıttığınız suya tuz eklemek

gibi düşünün. Tuz eklediğiniz zaman, suyun kaynama noktasını yükseltmiş oluyorsunuz, böylece su içten içe kaynar durumda daha fazla ısıyı kaldırabilir.)

Öfkeli, korkmuş veya direnen insanlarla uğraşmak için sizlere öğreteceğim tekniklerin çoğunun yaptığı iş sadece şu: amigdala kaçırmasını engellemek. Bunu yaptığınız zaman, insan beynine konuşuyor olacaksınız, böylece sözcükleriniz yerine ulaşacak.

> Amigdala kaçırmasını engelleme konusunda uzman olan biri, golf ustası Tiger Woods'un babası Earl Woods idi. Earl Woods gelmiş geçmiş en iyi babaydı herhalde ve hiç şüphesiz en iyi çalıştırıcılardan biriydi.
>
> Golf oynuyorsanız bilirsiniz; zihnin iyi performansta muazzam bir payı vardır. Çoğu golfçü kendisini stresli hissettiğinde, amigdalaları kaynayıp taşmaya başlar ve sonuç olarak tıkanırlar. Ama Tiger öyle değil. Stresliyken Tiger'a bakın, endişeleneceğine kararlı ve daha iyi odaklanmış hale geldiğini görürsünüz. Öbür golfçüler stresli halden endişeli hale geçip sonra da tıkanırken, Tiger stresli halden atik hale sonra da kararlı hale geçer.
>
> Ne var ki, Tiger bile kötü bir gününde amigdala kaçırmasının eşiğine gelebiliyor. Tüm zamanların en sevdiğim spor hikayelerinden biri, 1997 Masters'ın ilk turunda Tiger'ın açılıştaki dokuz çukurda 40 vuruş sayısı yapmasıyla başlar. Tiger, ilk kez profesyonel olarak önemli bir turnuvada yer alıyordu ve dağılmaya (beyni de öyle) başlamış görünüyordu. Panik içinde babasının yanına gitti ve şuna benzer bir şey söyledi: "Ne olduğunu bilmiyorum."
>
> Babası durakladı, Tiger'ın gözlerinin içine baktı ve şöyle dedi: "Tiger, bu noktaya daha önce de geldin. Sadece yapman gerekeni yap."
>
> O noktada Tiger toparlanmakla kalmadı, turnuvayı 12 atış farkı ve 18 eksi Par[2] ile kazanarak, bir daha hiç egale edilemeyen iki rekor birden kırdı. Babasının doğru zamanda söylediği birkaç basit sözcüğü bir amigdala kaçırmasını

engellemiş oldu ve muhtemel bir felaketi tarihin en büyük spor zaferlerinden birine dönüştürdü.

AYNA NÖRONLAR

Çalışma arkadaşınız kağıtla elini kesince bir fena olursunuz; filmdeki kahraman, kızı elde edince neşelenirsiniz. Bunun nedeni, bir an için bunları kendi başınıza gelmiş gibi hissetmenizdir ve bir bakıma bunlar sizin başınıza gelmektedir.

Yıllar önce, makak maymunlarının prefrontal kortekslerindeki spesifik sinir hücrelerini araştıran bilimciler, maymunlar bir top attığında veya muz yediğinde hücrelerin hararetlendiğini gördüler. Ama beklenmedik bir şey vardı: aynı hücreler, *maymunlar başka bir maymunu bu eylemlerde bulunurken görünce de* hararetleniyordu. Başka bir deyişle, Maymun #1 Maymun #2'yi bir top fırlatırken görünce, birinci maymunun beyni sanki topa kendisi vurmuş gibi tepki veriyordu.

Bilimciler bu hücrelere başta "maymun görür, maymun yapar" nöronları diye isim takmışlardı. Daha sonra bu ismi *ayna nöronlar* olarak değiştirdiler, çünkü bu hücreler maymunların başka bir varlığın hareketlerini kendi zihinlerinde yansıtmalarını sağlıyordu.

Yeni isim daha doğru, çünkü bulgularımıza göre, tıpkı makak maymunları gibi insanların da ayna gibi iş gören nöronları var. Aslında, çalışmalar bu dikkate değer hücrelerin insan empatisinin temelini oluşturabileceğini ileri sürüyor. Bunun nedeni, sözkonusu hücrelerin, kişinin hissettiğini bize de hissettirerek bizi gerçekten başka bir insanın zihnine taşımalarıdır. Edge'dekı 2007 tarihli "The Neurology of Self-Awareness"[3] başlıklı makalede, ayna nöron araştırmasının bir öncüsü olan V.S. Ramachandran şu yorumda bulunmuştur: "Ben bunlara 'empati nöronları' veya 'Dalai Lama nöronları' diyorum, çünkü öz ile başkaları arasındaki bariyeri yok ediyor."

Kısacası, bu hücreler, doğanın, başka insanları önemsememizi sağlamasının bir yolu olabilirler. Ama ayna nöronlara başka bir açıdan bakıldığında yeni sorular çıkıyor ortaya. Neden biri bize iyi

davrandığında içimiz cız eder? Neden birisi bizi anladığında içimizi sıcacık bir his kaplar? Neden şefkat dolu basit bir "İyi misin?" bizi bir anda değiştiriverir?

Klinik bulgularımın da desteklediği teorime göre, biz, dünyanın ihtiyaçlarına uyum göstererek, onun sevgisini ve onayını kazanmaya çalışarak sürekli olarak dünyayı yansıtıyoruz. Ve dünyayı her yansıttığımızda, bu ufak çapta karşılıklı bir geri yansıtılma açlığı doğuruyor. Bu açlık giderilmediği takdirde, bizde "ayna nöron alıcı eksikliği" dediğim durum gelişiyor.

Bugünün dünyasında, bu eksikliğin derin bir sancıya dönüştüğünü düşünmek kolay. Birlikte çalıştığım kişilerin pek çoğu -CEO ve müdürlerden tutun da mutsuz eşlere ve klinik depresyon hastalarına kadar pek çok kişi- ellerinden gelenin en iyisini verdiklerini, ama buna cevaben devamlı olarak duyarsızlık, düşmanlık gördüklerini veya (herhalde en kötüsü bu) hiçbir karşılık alamadıklarını hissediyorlar. Benim inancıma göre, bu eksiklik, biri acımızı veya zaferlerimizi ikrar ettiğinde neden kendimizi öylesine mahcup hissettiğimizi de açıklıyor. Bunun içindir ki, size öğreteceğim en güçlü tekniklerden pek çoğu başka bir insanın duygularını yansıtmayı -onlarla hemfikir olmasanız bile-içeriyor.

İşte size kendi yaşadıklarımdan bu yaklaşımın şaşırtıcı gücünü gösteren bir örnek: Jack diye biri var, yıllar önce baktığım oldukça akıllı paranoyak bir hasta. Bana gelmeden önce Jack dört psikiyatriste daha gitmiş.

"Konuşmaya başlamadan önce," dedi Jack ağzını açar açmaz "size söylemeliyim ki üst katımda oturanlar bütün gece gürültü yapıyor, bu da beni deli ediyor." Bunu bana o zaman tuhaf gelen küçümseyici bir sırıtışla söylemişti.

"Bu sizi çileden çıkarıyor olmalı" diye cevap verdim empatiyle.

Beni bir tuzağa düşürmüşçesine yaramazca gülümseyerek devam etti Jack: "Ah, söylemeyi unutuyordum, ben binanın en üst katında oturuyorum ve çatıya çıkış yok." Sonra bir komedyenin seyircisini kışkırtmak için takındığı ifadeyi anımsatan yapay bir gülümsemeyle baktı bana.

Kendi kendime düşündüm: "Hımm. 'Yani?' deyip yeni bir cepheleşme başlatabilirim. "Biraz daha anlat" deyip paranoyak yanılgısı hakkında daha da ayrıntıya girmesine yol açabilirim. "Seslerin sana oldukça gerçek geldiğine eminim, ama senin bir parçan bunun gerçek olmadığını biliyor'. . . diyebilirim ama bu da muhtemelen diğer dört psikiyatristin söylediği şeydir."

Sonra kendime şunu sordum: "Benim için hangisi daha önemli? Ona, benim mesleğimden zaten görmüş olduğu gerçeklik doğrulamalarından bir tane daha sunan sakin, objektif bir profesyonel olmak mı? Yoksa gerçekliği bırakmayı gerektirecek olsa dahi ona yardım etmeye çalışmak mı?"

İkincisinde karar kıldım. Ve vardığım bu sonuçla, gerçek olduğunu bildiğim şeyi bırakıp bütün samimiyetimle şöyle dedim: "Jack, sana *inanıyorum*."

Bu cevabı duyunca bana baktı ve bir an duraksadı. Sonra, ürküttü beni. Ağlamaya başladı, gecenin ortasında açlıktan ölen vahşi bir kedi sesiyle ağladı. İçinden çıkılması gerçekten zor bir durumu başlattığımı düşünüp kararımı sorguladım, ama ağlamasına izin verdim. Dakikalar ilerledikçe, ağlaması hafifledi, hayvan ağlamasından çok insan ağlamasına benzemeye başladı. Sonunda durdu, gözlerini elbisesinin koluyla kuruladı, burnunu da bir mendille sildi. Sonra tekrar bana baktı, kocaman bir yükten kurtulmuş gibi on kilo hafiflemiş görünüyordu; bana geniş ve bilinçli bir sırıtmayla baktı. "Kulağa delice geliyor, değil mi?"

O an kazandığı içgörüye ikimiz de gülümsedik ve iyileşme yolunda ilk adımı atmış oldu.

Jack'in deliliğinden vazgeçmeye başlamasını sağlayan neydi? Kendisini benim tarafımdan *yansıtılmış* hissetti. Onun yaşadıklarına göre, dünya onu yansıtmaya ve *onunla* hemfikir olmaya zorluyordu; bu, ya "Bu ilaca ihtiyacın var" diyen bir doktor veya "Bunların yanılgı olduğunun farkındasın, değil mi" diyen bir psikiyatrisi oluyordu. Bu senaryoda, dünya her zaman aklı başında ve haklıydı, Jack ise her zaman deli ve hatalıydı. Ve "deli ve hatalı," insanın yalnız olduğu kahrolası bir yerdi.

Benim doğru yansıtmam Jack'in kendisini daha az yalnız hissetmesine yardımcı oldu. Kendisini daha az yalnız hissedince, biraz rahatlama hissedebildi. Ve o rahatlamayı hissedince, zihnen de rahatlayabildi. Bunun sonucunda, kendisini minnettar hissetti ve o minnetle zihnini bana açma ve benimle savaşmaktan ziyade benimle çalışma arzusu doğdu.

Eğer psikiyatrisi değilseniz, siz günlük hayatınızın akışı içerisinde pek çok paranoyak şizofrenle ilgilenmiyorsunuzdur. Ama siz de, her gün, "ayna nöron alıcı eksikliği" olan insanlarla uğraşıyorsunuz, çünkü onların dışarıya verdiklerini dünya onlara geri vermiyor. (Aslında benim tahminim bunun insanoğlunun neredeyse evrensel bir durumu olduğu yönünde.) Bir insanın açlığını anlayıp ona cevap vermek, iş veya özel hayatınızda karşılaştığınız herkese ulaşmak için bulabileceğiniz en güçlü araçlardan biridir.

Yansıtılmaya duyulan açlık birebir iletişimlerin çok ötesine uzanabilir. 20 yıl önceki bir olay geliyor aklıma. O olayda, iddiasız ve hatta mülayim bir konuşmacının 300 kişilik bir dinleyici topluluğuna ulaşmakla kalmayıp, bu konuda, çok daha kuvvetli bir kişiliğe sahip diğer karizmatik sunucudan daha etkili olduğunu görmüştüm.

Yoğun ve oldukça etkili bir kısa süreli psikoterapi tarzı üstüne iki günlük bir konferansa katılıyordum. Toplantıda iki konuşmacı vardı; söz konusu alana birlikte öncülük eden Kanadalı bir psikiyatrisi ile İngiliz bir psikiyatrist. Her biri konuşma yapacak, hasta görüşmelerinden videolar gösterecek, sonra da yorumları, soruları ve tartışmaları aydınlatacaktı.

Daha en başından, Kanadalı konuşmacının güçlü, odaklanmış, hırslı ve kolay dinlenebilir olduğu belliydi. Onun aksine, her ne kadar aynı ölçüde belli idiyse de, ikinci konuşmacı daha sakin, gösterişten uzak *ve* İngiliz'di ve ona dikkat etmek daha fazla çaba gerektiriyordu.

Ama iki gün boyunca, garip bir şey oldu. Kanadalı konuşmacı, kalkış için pistte hızla yol alan bir 747 gibi sunumlarına şevkle başladı. İngiliz adam ise daha çok pistte sakin sakin ilerleyen çift

motorlu bir Piper Cub gibiydi. Kanadalı'nın coşkusu hep sunumlarına ayrılan zamanı aşıp ara için ayrılmış zamanlara taşmasına neden oldu. Bu da toplantı kadrosunun araları kısaltıp bir sonraki toplantı için içeri girmemiz konusunda baskı yapmasına yol açtı. Dinleyicilerin önemli bir bölümünün saatlerine bakıp kıpırdanmaya başlamalarının ve aralarda bir şeyler atıştırmak için acele etmelerinin Kanadalı üzerinde pek bir etkisi olmadı. O, insanların dinleyip dinlemediğine veya önemseyip önemsemediğine bakmadan, söylemesi gerekeni söyleyip mutlaka sözünü bitirecekti.

Onun aksine, İngiliz psikiyatrisi, konuşmalarına, mikrofona hafifçe vurup salonun arka tarafındaki herkesin kendisini duyup duyamadığını sorarak başlıyordu. Dinleyicinin dikkatinin büyük ölçüde dağıldığına ilişkin her işarete de zekice uyum sağlıyordu. O anlarda, hatırlayabildiğim en çarpıcı yansıtma örneklerinden birini sergiliyordu ve bunu geniş bir dinleyici kitlesiyle yapıyordu, daha azı kurtarmazdı. Kelimenin tam anlamıyla cümlesinin ortasındayken kendini durdurup şöyle diyordu: "Şimdilik bu kadar dinlediğiniz yeter. Bir mola verelim, on dakika sonra kaldığımız yerden devam ederiz."

Başta bu bölümler biraz tuhaf geliyordu, ama konferansın sonunda, dinleyici bariz şekilde, karizmatik ama bir hayli kendini beğenmiş olan Kanadalıya hayran olmayı bırakmış, onları doğru biçimde yansıtma çabasına girmiş olan İngiliz'i yürekten takdir ediyor *ve* dinliyordu. İngiliz doktor bir salon dolusu insanı kazanmıştı ve bunu kendini sıkmadan yapmıştı.

TEORİDEN EYLEME

Bu bölümde ana hatlarını verdiğim beyin biliminin ilişik bir de yıldız imi var: bu bilim herkes için geçerli değildir. Nadir de olsa, sürüngen veya memeli beyinlerine takılıp kalmış olan ve siz onlara yardım etmek için ne kadar uğraşırsanız uğraşın mantıklı düşünemeyen insanlarla karşılaşacaksınız. (Bu kişilerin hepsi değil ama çoğu "akıl hastası" kategorisine girmektedir.) Sizin onların duygularını yansıtıp yansıtmamanızı zerre kadar umursamayan

insanlarla da karşılaşacaksınız; bu kişiler de, sadece sizin onların istediklerini yapmanızla ilgilenen sosyopatlar veya narsistlerdir. Bu nedenledir ki, bu kitap zorbalar ve ahmaklarla başa çıkma tekniklerini de içermektedir.

Ancak, hemen hemen her durumda, karşılaştığınız insanların incinme veya kontrol altında tutulma korkusuyla ördükleri duyarları yarıp geçebildiğinizde, o insanlar kendilerine dokunulmasına hazırdır. Sonraki bölümlerde, bu insanların duygularının nasıl etkili bir biçimde yansıtılacağını, onların daha üst düşünce süreçlerine nasıl yeniden yönlendirileceğini ve bir amigdala kaçırmasına maruz kalmalarının nasıl önleneceğini anlatacağım size; bunların hepsini birkaç basit kuralı ve tekniği kullanıma sokarak yapacağım. Ve sizin *kendi* beyninizi nasıl kontrol altında tutacağınızı anlatacağım, böylece baskı altındayken çözülmek yerine sakin kalıp doğru şeyleri söyleyebilirsiniz.

Bütün bunların hepsini yapabildiğiniz zaman, insanlara erişmenin ne kadar kolay olduğuna hayret edeceksiniz ve bunun işinizde, ilişkilerinizde ve hayatınızda yaratacağı farka da hayret edeceksiniz.

II. KISIM

HERKESE ULAŞMANIN DOKUZ TEMEL KURALI

Treo'nuzun Blackberry'nize
nasıl ulaştığı Outlook'unuza bağlıdır.

Günümüzde "hot-syncleme" konusunda uzmanız. Birbirimizle konuşmak için Blackberry'ler ve PC'Ier gibi teknolojinin farklı parçalarına ulaşmaktır bu. Ne var ki, konu başka insanlara hot-syncleme olduğu zaman, pek azımız uzman. Bu bölümdeki dokuz temel kuralda ustalaştığınızda, herkesle bağlantı kurmanın sırrını biliyor olacaksınız; işteki, evdeki ve hayatınızın her aşamasındaki herkesle.

Bu kuralları bir kez öğrendiniz mi, III. Kısım için hazır hale geleceksiniz; o bölümde size İkna Çemberi'nin herhangi bir noktasında insanlara erişmenin 12 hızlı yolunu öğreteceğim. Bu bölümü atlayıp doğrudan kullanıma hazır o tekniklere geçebilirsiniz, ama ben önce bu bölümü okumanızı tavsiye ederim. Bunun nedeni, o tekniklerin gücünün sadece söylediğiniz sözcüklerde değil, neden, ne zaman ve nasıl kullanılacaklarını bilmekte de yatıyor olması. Ve göreceğiniz gibi, başarınıza nasıl zemin hazırlayacağınızı bilmekte de yatıyor bu güç.

3

"Ha S..."den "Tamam"a İLERLEYİN

Kazanmanın anahtarı stres altındayken
başını dik tutmaktır.

-PAUL BROWN,
CLEVELAND BROWNS VE CINCINNATI BENGALS'IN
MERHUM ÇALIŞTIRICISI

"Mark, heyecandan başım dönüyor" dedi bana telefonda, Advanced Medical Optics'in CEO'su ve başkanı Jim Mazzo.

Jim tanıdığım en ahlaklı ve etkili liderlerden biridir. Ama böylesine dikkate değer bir adamdan gelse bile, yorumu hayret vericiydi, çünkü 2007'nin o gününde, Jim'in şirketi çoğu insanın kriz diyeceği şeyin tam ortasındaydı.

Jim, bir göz solüsyonunun ciddi kornea enfeksiyonlarında payı olabileceğini öğrenir öğrenmez, yönetim kurulunun iznini almayı beklemeden, ürün için geri çağırma emri vermişti. Yaptığı harekete ne kadar hayran kaldığımı söylemek için Jim'i aramıştım; bu hareket bana James Burke'ün birkaç şişeye siyanür bulaştığı anlaşılır anlaşılmaz Tylenol'u piyasadan derhal çekmesini hatırlatmıştı.

Jim şöyle cevap verdi: "Biz büyük bir şirketiz, tamamen şeffafız, hepimizin saygı duyup izlediği bir dizi değerimiz ve davranış kurallarımız var. Çok heyecanlıyım çünkü bunun hem şirketi hem de beni daha da iyi duruma getirecek o nadir fırsatlardan biri olduğunu biliyorum ve bunun her ikisini birden nasıl yapacağını görmek için heyecanlanıyorum."

Ve sonra beni daha da çok etkileyen bir şey söyledi: "Kötü şeyler olduğunda işleri daha da kötüleştirecek herhangi bir şey yapma dürtüsüne karşı koyabilirsen, şirketin ve kendin hakkında, darbeye göğüs germemen durumunda asla öğrenemeyeceğin pek çok değerli şey keşfedersin."

Bu katıksız cesarettir ve AMO'nun hesabını görmüştür; AMO fırtınayı iyi atlatmış ve zamanla yatırımcıların ve tüketicilerin tam güvenini hak eden ahlaklı bir şirket olduğu yönündeki zaten var olan şöhretini güçlendirmiştir.

Panikleyen, yalan söyleyen, sorunları çılgınca örtbas etme girişiminde bulunan ya da sorunlar ortaya çıktığında sadece çözülüverip kalan iş dünyası liderleri ile Jim arasında ne fark var? Jim'in krizin üstesinden gelip doğru şeyi yapma becerisi var. Bunun nedeni, akıllı ve ahlaklı olması ve başka bir neden de, sorun ortaya çıktığı zaman en baştaki korku tepkisini (kriz karşısındaki evrensel bir insan tepkisi) çabucak kontrol altına alabilmesidir. Bir kriz gelip çattığında herkes ne kadar korkarsa Jim'in de başta o kadar korktuğuna şüphe yok, ama o bu şekilde kalmaya devam etmiyor. Bunun yerine derinden bağlı olduğu temel değerleri, duygularının kaynayıp taşmasına ve onun düşüncesizce bir şey yapmasına yol açmasını engelliyor. Sonuç olarak, diğer insanlar saklama veya suçlama veya kontrollerini kaybetme eğilimi gösterirken, o hızlı düşünüp etkin biçimde iletişim kurabiliyor.

ÖNCE KENDİNİZE ULAŞIN

Duygularınızı kontrol altına almak, sadece, Jim gibi büyük bir lider olmanın anahtarı değil. Bu aynı zamanda diğer insanlara ulaşmanın da -özellikle stresin veya belirsizliğin olduğu zamanlarda- en önemli anahtarıdır. Sakin ve kontrollü bir rehine görüşmecisinin erişilmez görünen birine ulaşabilmesinin nedeni budur ve bunun tam tersine ağlayan, haykıran veya bağıran bir kişinin sakin ve anlayışlı bir dinleyiciyi bile uzaklaştırmasının nedeni de budur.

İzleyen bölümlerde, başka bir insanı değiştirmek için pek çok güçlü teknik öğreneceksiniz. Ama öğreneceğiniz en güçlü şeylerden

biri, *kendi* duygu ve düşüncelerinizi nasıl kontrol edeceğinizdir, çünkü çoğu zaman başarılı iletişimin başladığı yer burasıdır. Kendinizi kontrol etme sanatında ustalaşmak hayatınızı değiştirecek, çünkü bu, iş stresli durumlarda başka insanlara erişmeye geldiğinde, kendi kendinizin en kötü düşmanı olmanızı engelleyecektir.

Elbette, bütün kişisel temaslar stresli değildir. Ama çoğu öyledir ve bir kariyeri veya ilişkiyi yapan veya yıkan da bunlardır. Dahası, stresli temaslar, genelde üstesinden gelmeye en az hazır olduklarınızdır. Çat kapı yapılan müşteri ziyaretleri, öfkeli bir müşteriyi idare etmek, zorlu bir iş görüşmesine gitmek, gözü dönmüş bir sevgiliyle yüzleşmek, küstah bir ergenle uğraşmak: bunların hepsi, net düşünemeyecek bir noktaya gelmenize yol açacak kadar duygularınızı etkileyebilir. Ve böyle olduğunda, kaybedersiniz.

Sonuç olarak, stresli bir durumda kontrolü ele almanın ilk ve en önemli kuralı şudur: *önce kendinizi kontrol altına alın*. (Bunun için, hostesler, çocuğunuzunkinden önce kendi oksijen maskenizi takmanız talimatını verirler.) İyi haber şu ki, kendinizi kontrol altına almak düşündüğünüzden daha kolaydır.

HIZ HER ŞEYDİR

Aslında, gergin bir durumun nasıl akıllıca idare edileceğini muhtemelen zaten biliyorsunuzdur. Saldırı durumundan duygusal duruma oradan da akıllı duruma nasıl geçileceğini tam olarak bilirsiniz. Ne yazık ki, bunun nasıl *hızlı* yapılacağını muhtemelen bilmiyorsunuzdur.

Bunun yerine, genelde olan şudur: Stresli bir temastan birkaç dakika sonra biraz sakinleşirsiniz, nabzınız yavaşlar ve daha yavaş nefes alıp vermeye başlarsınız. Bundan birkaç dakika veya saat sonra, muhtemelen seçeneklerinizi değerlendirmeye başlamaya yetecek kadar öz kontrol kazanmış olursunuz. Ve daha da fazla zaman geçtiğinde, şöyle düşünmeye başlarsınız: "Hey . . . bunu halletmenin akıllıca bir yolu var."

Ne var ki, o zaman itibarıyla genelde artık çok geçtir. Çoktan bir satışı kaybetmiş, bir patronu veya iş arkadaşını kendinizden soğutmuş veya bir sevgiliyi baş belası olduğunuza inandırmış olursunuz. Ya da mükemmel bir yorum yapma veya harika bir ilk izlenim bırakma anını kaçırmış olursunuz.

Peki çözüm ne? Stresli bir temasta, başka bir insana erişme şansını çarçur etmekten kaçınmak için duygularınızı ve düşüncelerinizi dakikalar içerisinde kontrol altına almanız gerekir, saatler içerisinde değil. Kısacası, sürüngen beyninizden memeli beyninize, oradan da insan beyninize neredeyse anında geçmeniz gerekir. Bu kulağa imkansız gelebilir ama imkansız değil. Aslında, uygulama ile bunu yaklaşık iki dakikada yapabilirsiniz. Ve bunu yaptığınız zaman mekandaki herkesten daha avantajlı durumda olacaksınız, çünkü gerçekten doğru düzgün düşünen tek kişi siz olacaksınız.

"HA S...'DEN TAMAM'A" SÜRECİ

Stresin insanlara erişme gücünüze nasıl engel olduğunu anlamak için, bir stres veya kriz zamanında geçtiğiniz zihinsel adımları bilmeniz gerekir. İlginç olan şu ki, her ne kadar her kriz size farklı görünse de, zihniniz onların hepsini üç aşağı beş yukarı aynı şekilde ele alır. Krizin ne olduğunun önemi yoktur -trafikte ufak bir toslama, işte kaybedilmiş bir sözleşme, sevgiliyle bir tartışma veya "kız arkadaşım hamile" diyen ergen çocuğunuz- her üzüldüğünüzde bu adımlardan aşağı yukarı aynı sırada geçersiniz.

Küçük bir krizde, bu sürecin orta bir aşamasından başlayabilirsiniz. Büyük bir krizde, en aşağıdan başlarsınız. Ben bu sürece "Ha S...'den Tamam'a" süreci diyorum; süreç şöyle ilerliyor:

"HA S...'DEN TAMAM'A" SÜRECİ

"Ha S..." (Tepki Safhası)

Bu bir felaket, mahvoldum, boku yedim, lanet olası neler oldu, bunu düzeltemem, her şey bitti.

"Aman Tanrım" (Çözülme Safhası)
Aman Tanrım, bu karman çorman bir durum ve bunu toparlamak benim başıma kaldı. Kahretsin!—böyle şeyler hep beni bulur zaten.

"Hadi Ya" (Sadede Dönme Safhası)
Pekala, bunu düzeltebilirim. Ama pek eğlenceli olmayacak.

"Bir Bakalım" (Yeniden Odaklanma Safhası)
Bunun hayatımı/kariyerimi/günümü/bu ilişkiyi mahvetmesine izin vermeyeceğim; durumu iyileştirmek için hemen şimdi yapmam gereken işte şu.

"Tamam" (Yeniden Tutunma Safhası)
Bunu düzeltmeye hazırım.

Şimdi, işin sırrı şu: Bu aşamaların bilinçli olarak farkına vardığınız zaman ve meydana geldiklerinde her birini zihinsel olarak saptayabildiğiniz zaman, her aşamadaki duygusal tepkinizi idare edebilirsiniz. Sonuç olarak, baştan sona olan değişimi dakikalara sığacak kadar hızlandırabilirsiniz. Jim Mazzo gibi bazı insanlar, bunun nasıl yapılacağını bilerek doğuyor muhtemelen, ama siz onlardan değilseniz, bunu şimdi öğrenebilirsiniz.

Şüphesiz, ben size bir krizi iki dakika içinde çözebileceğinizi söylemiyorum. Bunu yapamazsınız. Benim söylediğim, bu kadar hızlı bir şekilde *olası çözüme giden yolu düşünüp tartabilirsiniz.* Bunu yaptığınız zaman, kendinizi panik konumundan çıkartıp "çözüm" konumuna getirmiş oluyorsunuz. Bunun sonucunda da, bütün doğru şeyleri söyleyebilip yanlış olanlardan kaçınabiliyorsunuz.

"Ha S..."İN GÜCÜ

Beyninizi panikten mantığa ilerletmedeki tartışmasız en hayati öğe, her aşamada ne hissettiğinizi isimlendirmektir. Toplum içindeyseniz bunu sessizce yapabilirsiniz, yalnızsanız yüksek sesle yapabilirsiniz,

ama her iki şekilde de bu kendinizi hızla kontrol altına almanın çok önemli bir parçasıdır.

Neden? UCLA'dan Matthew Liebermann'ın araştırması gösteriyor ki, insanlar duygularını isimlendirdiklerinde -"korkmuş," "öfkeli" gibi- amigdala, yani beyni hayvan konumuna atabilen o küçük biyolojik tehdit algılayıcı, neredeyse hemen sakinleşiyor. Aynı zamanda, beynin başka bir bölümü -beynin "akıllı" alanı olan prefrontal korteksin bir bölümü- işe koyuluyor. Beynin bu bölümünün duygusal tepkileri dizginlediği anlaşılıyor, böylece kişi olan biteni sakince düşünebiliyor. Ve sizin de yapmak istediğiniz tam olarak bu.

Çok şaşırtıcı ama "Ben serinkanlıyım, ben sakinim, her şey yolunda" diyerek kendinize yalan söylemenin zamanı değil şimdi. Aslında bu kendinize şunu söylemenin (en azından en başında) zamanı: "Ha S..." veya "Korkudan ölüyorum."

"HA S...'DEN TAMAM'A" HIZ TALİMİ

Bir krizde her aşamada hissettiğiniz duygulara isim vermek gibi basit bir iş çözümün bir parçası olsa da, sadece ilk adımdır. Bunun içindir ki, bir krizde ortada sadece "Ha S..." diye bağırıp duran insanlar, krizi çözmeye yardımcı olmazlar. Hayvan beyinlerinden ilk adımı alıp çıkarmışlardır, ama bir süre daha ileri gitmeyeceklerdir.

Dolayısıyla, "Ha S..."i başlangıç noktanız olarak düşünün ama orada takılıp kalmayın. Bunun yerine, bir kez duygularınızı isimlendirip frontal loplara destek çıktınız mı, beyninizi her seferinde bir seviye olmak üzere panikten kontrole doğru ilerletmeye başlayın. İşte bunu şöyle yapacaksınız:

"HA S...'DEN TAMAM'A" HIZ TALİMİ

"Ha S..." (Tepki Safhası)

Üzgün ve korkmuş olduğunuzu inkar ETMEYİN. Bunun yerine, usulca duygularınızı tasvir eden sözcükler kullanarak

duygularınızı saptayın ve onları kabullenin. ("Gerçekten ödüm patlıyor. Bunun yüzünden işimi kaybetmekten o kadar korkuyorum ki...") Yalnızsanız bunu yüksek sesle söyleyin, çünkü fiziksel bir hareket olarak konuşurken nefes vermek sakinleşmenize yardımcı olacaktır.
Bir iki dakikalığına ortamdan uzaklaşabilecek durumdaysanız, öyle yapın. Eğer bu mümkün değilse, ilk birkaç saniye boyunca hiç kimseyle konuşmayın. Yapmanız gereken tamamen öfkenizi veya paniğinizi kabullenip oradan hareket etmeye odaklanmaktır. Bir iki dakikalığına gözlerinizi kapalı tutabilecek durumdaysanız, öyle yapın.

“Aman Tanrım" (Çözülme Safhası)
Hissetmekte olduğunuz güçlü duyguyu kabullendikten sonra, gözleriniz kapalı halde burnunuzdan yavaş ve derin nefes alıp verin ve duygunun gitmesine izin verin. Duygu gidinceye kadar bunu yapmaya devam edin. Duygularınızı serbest bıraktıktan sonra, nefes almayı sürdürün ve r-a-h-a-t-l-a-y-ı-n. Bu iç dengenizi yeniden kazanmanızı sağlayacaktır.

"Hadi Ya” (Sadede Dönme Safhası)
Nefes alıp vermeye devam edin ve her nefeste Defcon 4 1'den Defcon 2, 3, 4 ve 5’e doğru ilerlemeye çalışın. Bu geçişi yaparken şu sözleri söylemenin yararı olabilir: "Ha S...!” "Aman Tanrım." "Hadi Ya." "Bir Bakalım ..."

"Bir Bakalım" (Yeniden Odaklanma Safhası)
Zararı kontrol etmek ve durumu en iyi şekilde kullanmak için neler yapabileceğinizi düşünmeye başlayın.

"Tamam" (Yeniden Tutunma Safhası)
Şu ana dek gözleriniz kapalı kaldıysanız, gözlerinizi açın. Sonra yapmanız gerekeni yapın.

Başlangıçta, bu adımların birinden bir sonrakine geçmek size zor gelecek. Bunun nedeni, beyninizin ilkel bölgelerden daha yüksek beyin bölgelerine hemen ve akıcı bir biçimde ilerlemesinin içgüdüsel olmamasıdır. (Dakikalarca veya saatlerce "Ha S..." diye debelenmek çok daha içgüdüseldir.)

Ne var ki, zihninizde bu adımların provasını yaparsanız ve sonra bunları gerçek hayatta kullanırsanız, her defasında daha iyi ve daha hızlı olursunuz. Kendinize altı ay zaman tanıyın, göreceksiniz ki en stresli durumda bile, idareyi ele alan ve doğru şeylerin olmasını sağlayan siz olacaksınız.

"Korkak saldırganlık" dediğim duruma kapılan biriyseniz, bu beceride ustalaşmak özellikle önemlidir. "Korkak saldırganlık" bazen köpek gösterilerinde gördüğünüz bir şeydir; zararsız görünen bir kaniş veya mastı birdenbire tehditkar bir biçimde hakeme hırlar. Köpek cani olduğu için hırlamaz; hırlar çünkü gürültü patırtıdan kendinden geçmişçesine korkmuştur ve tepetaklak "Ha S..." konumuna düşmüştür. Bir psikiyatrisi olarak, korkak saldırganlığa tutulmuş insanlar görürüm hep. Eğer bu stres tepkisinin işaretlerini sık sık saptarsanız -eğer stresli temaslarda sesiniz yükseliyorsa, kulağa rahatsız edici ve öfkeli geliyorsa, boynunuzdaki damarlarda nabzınızı hissediyorsanız-"Ha S...'den Tamam'a" Hız Talimi'nde ustalaşmak işinizi ya da evliliğinizi kurtarabilir.

Biri size saldırdığında gözyaşlarına boğulma eğilimi gösteriyorsanız, bu beceriyi yine paha biçilmez bulacaksınız. Ağlama dürtüsüyle savaşmaya çalışmaktan çok onu etkin şekilde kabullenerek ("Tamam, bu 'Aman Tanrım' aşaması ve bu noktada içimden ağlamak geliyor") o seçeneği gözlemleyip onun aleyhinde karar alabilecek kadar güçlü bir konumda olacaksınız.

Ama stresi soğukkanlılıkla ve sakince idare ediyor olsanız bile, bu beceride ustalaşmaya zaman ayırın, çünkü böylece stresi daha da iyi idare edebilirsiniz. Ve çoğu kez, kendinizi birkaç saniye bile daha hızlı kontrol altına almak, insanlara erişmek ile onları kaybetmek arasındaki fark anlamına gelebilir.

Ateş altında serinkanlılığı korumanın bugüne dek gördüğüm en iyi örneğinde eski Dışişleri Bakanı Colin Powell var. 1996 yılında, ikamet alanında faaliyet gösteren lider bir emlak şirketinin büyük üreticilerine yönelik ulusal bir konferansta Powell açılış konuşmacısıydı. O noktaya gelene dek, Powell, Amerikan halkı arasında muazzam bir popülerlik elde etmişti ve başkan adayı olarak görülüyordu.

O gün ben de kendimi dinleyiciler arasında buluvermiştim ve General Powell beni (ve diğer herkesi) avcunun içine almıştı. Dinleyicileri topluma olan borçlarını ödemeye teşvik etti. Ailesi, çocukluğu ve dostları için duyduğu şükrandan bahsetti hararetle. Ve hepimize "iyilik yaparak iyi olma" cesaretini verdi.

Konuşmasının sonunda, soru sorulması çağrısında bulundu. Hepimiz daha insana ilham veren o sıcak coşkusunu hissederken, olacak şeye tamamen hazırlıksızdık.

"General Powell" dedi ilk soruyu soracak kişi, "Eşinizin bir zamanlar depresyon geçirdiğini, ilaç almak zorunda kaldığını ve hatta bir akıl hastanesine yatırıldığını biliyorum. Bu konu hakkında yorum yapmak ister misiniz?"

Salondaki 8000 kişinin hepsinin, sorunun uygunsuzluğu karşısında -acımasızlığını söylemiyorum bile- burunlarından soluduklarını duyabiliyordunuz. Ardından gelen sessizlikte, hepimiz PowelTın gafil avlanmasına nasıl tepki vereceğini merak ediyorduk. Yıllar önce, Edmund Muskie, bir muhabirin karısının akıl sağlığı hakkında soru sorması üzerine başkanlık umutlarını ziyan etmiş ve ağlamaya başlamıştı. Aynı şartlar altında Powell ne yapacaktı?

Tam olarak şunu yaptı: Soruyu soran kişiye baktı. Bir an durakladı. Ve sonra basitçe şöyle cevap verdi: "Affedersiniz. Herkesten çok sevdiğiniz insan cehennemde yaşıyor ve *siz* onu oradan çıkartmak için elinizden geleni yapmıyorsunuz. Bununla ilgili bir sorununuz mu var, bayım?"

Saygıyla karışık bir korku içindeydim. Cevabı dahiceydi. Sakindi. Mükemmeldi.

> Ve inanın bana: General PoweU'ın yapmak istediği ilk şey bu değildi. Bir an için, muhtemelen, kürsüden inip soruyu soran geri zekalıyı yakalayıp dişlerini ensesinden çıkarmak istemiştir. Çünkü onun yerinde hangimiz olsak böyle yapmak isterdik.
>
> Ama o öfkeye teslim olmadı (gerçi buna sonuna kadar hakkı vardı). Ve Senatör Muskie gibi ağlamadı da. Bunun yerine, hiç kimsede görmediğim kadar hızlı bir şekilde "Ha S..."den "Tamam"a geçti.
>
> Sonuç olarak, bana konuşmasıyla eriştiğinden daha da derin bir şekilde erişti. Dinleyicilerin hepsine erişti ve içlerine kadar dokundu. Ve hiç şüphem yok ki, soruyu soran kişiye de yüzüne atılacak bir yumruk kadar güçlü bir şekilde dokundu ve bunu yapmak için tek bir parmağını bile oynatması gerekmedi.
>
> Stres altındayken başını dik tutmak budur. Başınızı aynı şekilde dik tutmayı başarmanız, hayatın size sunacağı her stresli, riskli temastan başarıyla geçmenizi sağlayacaktır.

Kullanılabilir Içgörü

"Ha S..."den "Tamam"a geçtiğinizde, dünyanın olması veya olmaması gerektiğine inandığınız ama asla olmayacak şekline saplanıp kalmışlıktan, dünyanın olduğu haliyle baş etmeye hazır duruma geçersiniz.

Eylem Adımı

Geçtiğimiz yıl içinde bir meslektaşınızla veya sevgilinizle yaşadığınız en kötü teması düşünün. O olayı tekrar yaşıyormuşçasına zihninizden "Ha S...'den Tamam"a giden adımları izleyin. Sonra aynı kişiyle tekrar bir tartışma yaşadığınızda aynı tekniği deneyin.

4

KENDİNİZİ YENİDEN DİNLEMEYE AYARLAYIN

Hayat daha çok bir
algılama meselesi ve bundan daha da
çok bir yanlış algılama meselesidir.

-DAVE LOGAN,
TRIBAL LEADERSHIP VE
THE THREE LAWS OF PERFORMANCE
KİTAPLARININ ORTAK YAZARI

Yıllık ulusal bir toplantıya katılmış beş yüz gayrimenkul temsilcisi ve brokerinden oluşmuş dinleyici topluluğuna "Kaçınız iyi dinlediğini, en azından makul derecede dinlediğini düşünüyor?" diye sordum.

Herkes elini kaldırdı. "Size *hiçbirinizin hiç* dinlemediğini söylesem kaçınız benimle aynı fikirde olur?" diye cevap verdim.

Biraz durdum ve dinleyicilere baktım. "Gerçekten mi? îlginç. Tek bir kişi bile el kaldırmadı."

Kısa kesmeyi seven, aceleci bir grup satıcıya konuşan bir psikiyatrist olarak, bana karşı halihazırda iki saldırı noktası bulunuyordu. Birincisi, ben bir satıcı değilim. İkincisi, ben bir psikiyatristim ve psikolog tipler ile satıcılar birbirlerinin damarına basma eğilimindedirler. 0 anda, muhtemelen "Amma da kendini beğenmiş bir ahmak" diye düşünen dinleyicilerimle üçüncü bir saldırı noktasının eşiğindeydim.

Şöyle devam ettim: "Eğer size hiçbirinizin hiç dinlemediğini kanıtlarsam ve sonra da sizi daha etkili hale getirmek için bu sorunu nasıl düzelteceğinizi gösterirsem, kaçınız bununla ilgili daha fazla şey öğrenmek ister?"

Dinleyicilerden bazıları elini kaldırdı ama insanların yüzlerindeki bakış açık bir mesaj veriyordu: "Peki ama bir hakkın var, o hakkı kullanamazsan bittin."

Bu hamleyi görüp şöyle dedim: "Bir sekreter düşünmenizi istiyorum; işleri zamanında yapmıyor ve genelde verdiği işlerde önemli yazım hataları ve başka yanlışlar oluyor. Şimdi, bu eksiklikleri ona iletmeye çalıştığınızda, sekreterin savunmaya geçtiğini veya öfkelendiğini veya ağlamaya başladığını düşünün."

"Kaçınızın aklına bu tasvire uyan biri geliyor?" diye sordum. Neredeyse salondaki herkesin eli havadaydı. ("Hey, galiba onları geri getirdim" diye düşündüm.)

"Şimdi tırnaklarınızı içeri çekmeden söylerseniz, böyle birisine yakıştıracağınız sıfatlar nelerdir?" dedim. "Ben başlayayım, 'özensiz."

"Tembel," "Disiplinsiz," "İş ahlakı berbat," "Tipik milenyum tavrı" (bu onaylayıcı bir kahkaha aldı), "Kaypak," diye önerdi dinleyiciler.

"Şimdi" dedim, "düşünün ki Pazartesi sabahı ve siz 'Çarşamba günü emanetçi şirkete götürmesi için kuryeye verilecek kağıtları hazırladın mı?' diye soruyorsunuz ve o kişi 'Hayır,' diyor. Kaçınız o kişi için yine 'beceriksiz' tarzı bir şey düşünür?" Bütün salonda eller kalktı.

"Peki bir sonraki adımda ne yapardınız? Heyecanlanmış olarak, bağırmaya mı başlarsınız yoksa emirler mi verirsiniz? Başka bir temsilciye veya brokere mi şikayet edersiniz? Ofisten birisine, bu kişinin sizin bütün işlerinizden uzak tutulmasını istediğinizi mi söylersiniz? Ya da bıkkınlıkla, şirketinizdeki berbat insan kalitesine öfkelenmiş halde uzaklaşıp gider misiniz?" diye sordum.

Yüzlerindeki ifadeden, bir puan aldığımı görüyordum. Açıkça, bu temsilcilerin ve brokerlerin pek çoğu bu sıkıntıyı her gün yaşıyordu. Ve ben onları doğru şekilde yansıttığım için söylediklerimi kabul ediyorlardı... en azından şimdilik.

"Şimdi," dedim, "şunu düşünün. Sakince 'Neden hazırlamadın kağıtları?' diye sorduğunuzu ve onun da gözleri dolarak şöyle dediğini varsayın:

‘Aslında hafta sonu kağıtlar üzerinde çok çalıştım. Onları bu sabah itibarıyla size getirmek üzere hazırlanmıştım -ve bugün mesai bitiminden önce hepsini *bitireceğim*- ama dün gece büyükbabam aradı ağlayarak. Alzheimer hastası kendisi. Büyükannemin ciddi bir felç geçirip ambulansla hastaneye kaldırıldığını söyledi. Annem de babam da yok benim, vefat ettiler. Büyükannemle büyükbabama bakacak tek kişi benim. Bu yüzden her şeyi bırakıp bu durumla ilgilendim ve bütün gece hiç uyumadım. Biliyorum, işleri ilk kez altüst etmiyorum ben, ama her ikisine de bakmak gerçekten çok zor ve bazen altından kalkamıyorum.’

“Bu sizin onun hakkındaki düşüncelerinizi ve hatta ona verdiğiniz tepkiyi değiştirir miydi?” diye sordum.

Mırıl mırıl sesler duydum; değişen fikirlerin sesiydi bu. “Tabii,” diye cevap verdi birkaç kişi.

“İyi o zaman, ben delillerimi sundum” dedim. *“Dinlemediniz.* Sizin yapmış olduğunuz hepimizin yaptığı şey. O kişiyle daha önceki etkileşimlerinizden birtakım veriler topladınız, sonuçlara atladınız ve ‘tembel,’ ‘özensiz,’ ‘iş ahlakı berbat’ ve ‘beceriksiz’ gibi sözcüklerle kalıplaştırılmış algılar oluşturdunuz. Bu sözcükler sizin dinlemeden duyduklarınız için bir süzgeç haline geldiler.”

Çözümü açıkladım: Süzgeçten kurtulun. Birisi hakkında halihazırda bildiğinizi düşündüğünüz şeyler -“tembel,” “beceriksiz,” “mızmız,” “düşmanca,” “çekilmez”- aslında bilmeniz gerekeni engelliyor. Zihninizdeki o engeli kaldırdığınızda erişilmez olduğunu düşündüğünüz insanlara erişmeye hazır hale geleceksiniz.

"AMA BEN DİNLİYORUM! . . . DİNLEMİYOR MUYUM?"

Tam şu anda şöyle diyor olabilirsiniz: “Mark, benim bütün yaptığım dinlemek. Toplantılarda dinliyorum. İş arkadaşlarımı dinliyorum. Eşimi dinliyorum. Çocuklarımı dinliyorum. Kimse çenesini kapamıyor ki!”

Ve bunların hepsi doğru. Ama sorun, niyetiniz ne kadar iyi olursa olsun ve siz ne kadar çabalarsanız çabalayın, duymanız

esnasında *dinlemiyor* olmanız. Nedeni şu: beyniniz size izin vermiyor.

Daha önce sözünü ettiğim üç beyin modelini hatırlayın. Sürüngen beyninin üstünde memeli beyni, memeli beyninin üstünde de insan beyni; her biri gelişim sürecinde daha önce gelenin üzerine konuyor. İnsanlar hakkında vardığımız anlık yargılar birbirine benzer, çünkü onlar da geçmişin üzerine konuyor. Bu durum, bu yargıların tamamen yanlış olduğu anlamına gelmiyor. (Ashna bakarsanız, baştaki bir "içten gelen ses" çoğu kez tam isabet sağlar.) Ama bu, söz konusu yargıların tamamen doğru olduğu anlamına da gelmez.

Örneğin bizim temsilcilerimiz ile brokerlerimiz, anında, sekreterlerinin bir kaypak olduğu fikrini oluşturdular. Kişinin davranışının başka bir açıklaması olduğu hiç akıllarına -hiçbirinin aklına- gelmedi. Neden? Çünkü hayatları boyunca, bir işi iyi yapmayan insanların "tembel" veya "dalgacı" veya "kaypak" olarak tanımlandığını duymuşlardı. Meslektaşları bu modele uyuyordu, dolayısıyla aynı etiketleri kullandılar. O etiketler yapışıp kalmıştı.

Algılarımızın böylesine katı bir biçimde kalıplaşmış olmasının basit bir nedeni var: yeni bilgi önceki bilginin üzerine konur. Emeklemeyi öğrendikten sonra yürürüz. Yürümeyi öğrendikten sonra koşarız. Şimdi bir Blackberry'de parmaklarımızla zorlanmadan yazabiliyoruz, çünkü o küçük klavye üzerinde aylarca uğraşıp durduk. Otomatiğe bağlanmış halde araba süreriz çünkü beynimiz bunu daha önce nasıl yaptığımızı hatırlar.

Aynı şekilde, bugün bir insanı anında ölçüp biçeriz, çünkü geçmişte insanlar hakkında duyduğumuz veya bildiğimiz ne varsa ona dayanırız. Sonra da sonsuza dek bu algıya yapışıp kalır ve o insanla her etkileşimi o algının süzgecinden görürüz, çünkü (yine) yapmayı öğrendiğimiz şey budur.

Sorun, insanlar hakkındaki ilk izlenimlerimizin sadece mantığa dayandığını düşünsek de aslında durumun öyle olmamasıdır. İşin aslı, bu izlenimler bilinçli ve bilinçdışı gerçeğin, kurgunun ve önyargının iç içe geçmiş bir karışımıdır. Bundan ötürü, daha en başından, bizim ele aldığımız kurmaca bir varlıktır; gerçek bir insan

değildir. Yine de o ilk izlenim başka bir insan hakkındaki hislerimizi gelecek aylar veya yıllar boyunca etkileyecektir. O insanı nasıl dinlediğimiz üzerinde de etkisi olacaktır, çünkü söz konusu kişinin söylediği her şeyi bizim yerleşmiş kavramlarımıza uyacak şekilde çarpıtırız.

KAÇ SÜZGECİNİZ VAR?

Los-Angeles merkezli iletişim şirketi Executive Expression'ın kurucusu arkadaşım Rick Middleton, insanları daha tanımadan onları nasıl zihnimizdeki kutulara yerleştirdiğimizi göstermek için GGNEE5 modelini kullanıyor. Rick'in söylediğine göre, farkına bile varmadan, insanları şu dizilişe göre hemen kategorilere ayırıyoruz:

Cinsiyet
Nesil (yaş)
Milliyet (veya etnik köken)
Eğitim Düzeyi
Duygu

Bu diziliş bu sırada gitmektedir çünkü bir insanın önce cinsiyetini, neslini ve milliyetini görürüz, ikinci olarak eğitim düzeyini duyarız ve üçüncü olarak da kişinin duygusallık düzeyini hissederiz. GGNEE modelini aklınızda tutun; sizi diğer insanları dinlemekten -ve onlara erişmekten- alıkoyan bilinçaltındaki süzgeçleri ayırt etmenize yardımcı olacaktır.

Neden zihinlerimiz böyle mantıksız görünen bir biçimde çalışıyor? Çünkü çoğu zaman, insanlar hakkında katı fikirler oluşturmak gerçekten işe yarıyor. Örneğin, kalabalık bir metro trenine bindiğinizi düşünün. İlk izlenimleriniz size, gözlerinde tuhaf bir bakış olan o kirli adamdan uzak durmanızı, örgü sepeti olan yaşlı hanımın yanına oturmanızı ve gotik makyajlı düşman bakışlı ergenle göz temasından kaçınmanızı söyleyecektir. Bu sonuçlardan her biri tek başına yanlış olabilir -Gotik ergen pekala bir gülümsemeye

ihtiyacı olan zeki ve hassas bir çocuk olabilir, o garip tip zararsız bir zibidi olabilir, Büyükanne ise El Kaide için çalışıyor olabilir- ama karşılaştığınız her insanı incelemeye vaktiniz olmaz. Bunun yerine, beyniniz, geçmiş deneyimlere ve sizi hayatınızı kurtarabilecek hızlı kararlar almaya yönlendiren doğuştan gelen içgüdüye dayanır.

Sonuçta çabuk kavrayan biri olmak kötü bir şey değildir. Çabuk kavramanız, doğru olmadığında ve sizi yanlış sonuçlara yönlendirdiğinde kötü hale gelir ancak. Ne yazık ki bu başımıza her gün gelir, çünkü beyinlerimiz sonuçlara atlama konusunda, geri çekilip o sonuçları inceleme konusunda olduğundan çok daha iyidir.

Algılamak inanmaktır.
Yanlış algılamak aldatıcıdır-
Ve daha da kötüsü, başarmayı engeller.

Çözüm mü? *Düşündüğünüz şey hakkında düşünün.* Bir kişi hakkında oluşturmuş olduğunuz fikirleri bilinçli olarak incelediğiniz ve bu algıları gerçek karşısında tarttığınız zaman beyninizi yeniden ayarlayabilir ve daha doğru, yeni algılar oluşturabilirsiniz. Ondan sonra gerçekten önünüzdeki kişiyle iletişim kuruyor olacaksınız, yanlış algılarınızın icat ettiği kurmaca bir karakterle değil.

Bu süreci fiilen görmek için temsilcilerle brokerlere ve onların "kaypak" sekreterleriyle yaşadıkları sıkıntıya geri dönelim. Başlangıçta, oldukça başarılı bu kişilerin çoğu bu tür insanlara katı bakıyordu: Baştan savma iş + bahaneler/savunmacılık/suçlama = kaypak = böyle bir insanla uğraşmaya zaman veya çaba harcamakla neden uğraşılsın ki? Ama onlardan, bir "beceriksiz"in beklenenin altında performans göstermesinin gerçek bir nedeni olabileceğini düşünmelerini istediğimde, bu onları kalıplaşmış önyargılarını bozmaya zorladı. Bu davranış da, onları, daha önce üstünü çizdikleri bir kişi hakkında daha doğru yeni bir anlayış yaratmaya zorladı.

TANIDIĞINIZ İNSANLARI NE KADAR İYİ TANIYORSUNUZ?

“Mark,” diyebilirsiniz, “Hepsi iyi hoş da, yıllardır tanıdığım insanlar ne olacak peki? Bu insanlar hakkında yanlış fikirlerim yok ki... Aslına bakarsan, onları kendimi tanıdığım kadar iyi tanıyorum.”

Benim cevabım: “Hayır, tanımıyorsunuz.” Her hafta, on yıllardır birlikte yaşayan veya çalışan insanlarla uğraşıyorum. Çoğu kez, bu insanların, birbirlerini neyin harekete geçirdiği hakkında en ufak bir fikirleri olmuyor. Sonuç olarak, güvensizliği kibirle, korkuyu inatçılıkla, haklı bir öfkeyi “hırtın teki” ile karıştırıyorlar. Ve birbirleri hakkında konuşuyorlar, birbirlerini ikna ediyorlar, birbirlerinin aleyhinde konuşuyorlar ama hiç birbirleriyle konuşmuyorlar; oysa ihtiyaçları olan tek şey gerçek anlamda tam önlerinde duranı görmek.

Bay ve Bayan Jackson buna iyi bir örnekti. İkisi 55 yıldır evliydi ve ağız dalaşları Bay Jackson’a soğukkanlılıkla “Öyleyse niye bırakıp gitmiyorsun?” dedirtecek noktaya varınca, Bayan Jackson’ın ısrarıyla beni görmeye gelmişlerdi.

Bay Jackson bu lafı daha önce de defalarca kez söylemişti ama nedense bu sefer Bayan Jackson kırılıp öfkelenmiş, Bay Jackson’ın valizlerini toplamış ve ona çıkıp gitmesini söylemişti. Ve bu sefer geri adım atmamıştı. Bay Jackson biraz paniklemişti, çünkü 82 yaşında biri olarak karısına çok bağımlıydı. Bayan Jackson, ancak bir danışmanla görüşmeleri şartıyla kararını tekrar gözden geçireceğini söylemişti.

Onları dinlerken, gerçekte hâlâ birbirlerini sevdikleri ve birbirlerine düşkün oldukları ortaya çıkıyordu, ama birbirlerinden artık *hoşlanmıyorlardı.* Yirmi dakika sonunda duyacağımı duymuştum, ikisine de “Durun!” dedim.

Afallamış halde ikisi de susuverdi. “Kocanız hayatta yaptığı en iyi şeyin sizinle evlenmek olduğunu düşünüyor, bunu biliyor musunuz?” dedim Bayan Jackson’a.

Bayan Jackson, şaşkınlıkla, “Ne?” dedi.

Bay Jackson hiç duraksamadan cevap verdi: “Kesinlikle haklı. Ben bir ev sağladım ama o bana bir yuva verdi. O olmasaydı hiçbir yere ait olamazdım ben ve o olmasaydı çocuklarımla hiçbir ilişkim

olamazdı, çünkü bir mühendis olarak iletişim konusunda en iyilerden biri değilim."

Bayan Jackson küçük dilini yutmuş gibiydi. Dikkatimi Bay Jackson'a çevirdim ve şöyle dedim: "Size gelince, biliyor musunuz ki Bayan Jackson sizin dünyada tanıdığı en iyi adam olduğunuzu düşünüyor?"

Bay Jackson'un ağzı açık kalmıştı. "Şaka yapıyorsunuz herhalde, o her zaman bir şekilde bana kusur bulur ve neyi yapıp neyi yapmayacağımı söyler" diye cevap verdi, şaşkına dönmüş halde.

"Yüzde yüz doğru," diye söze karıştı Bayan Jackson. "Hayatta tanıdığım en iyi adam o. Doğru, iletişimde pek iyi değil. Ama asla içki içmedi ya da başka kadınlarla gezip tozmadı. Ve benle çocuklara destek olmak için sevmediği bir işte canla başla çalıştı."

"O zaman bütün o kusur bulmalar ne?" diye müdahale etti Bay Jackson.

Bayan Jackson şöyle cevap verdi: "Ben herkese kusur buluyorum. Kusur bulucu biriyim ben. Bu çocuklarımızı da deli ediyor ama dediğim gibi, o muhtemelen benim başıma gelen en iyi şey."

On yıllardır duyan ama dinlemeyen bir çiftten söz ediyoruz! Ne üzücü ki, aslında her ikisi de el üstünde tutulurken, kendilerine sadece tahammül ediliyormuş gibi hissetmişler. Ve nihayet *dinlediklerinde* neler olduğuna bakın. Geldiklerinde birbirlerinin yüzüne zar zor bakacak kadar öfkeliydiler ama giderken birbirlerine yeni baştan aşık olmuş iki kişi gibi görünüyorlardı. Ve tüm bunlar için gereken birkaç dakikalık gerçek dinlemeydi; elli yılı aşkın bir süredir yapmadıkları bir şeydi bu.

Yarım yüzyılı aşkın bir süre birlikte yaşadıktan sonra Jacksonlar birbirleri hakkında binlerce şey öğrenmişlerdi. Adam kadının ne tür ketçap sevdiğini biliyordu. Kadın adamın çocukken sahip olduğu köpeğinin adını biliyordu. Birbirlerinin sağlık sorunlarını, banyo alışkanlıklarını, en sevdikleri TV şovlarını biliyorlardı. Ama gelin görün ki, iş büyük meselelere gelince birbirlerine tamamen yabancıydılar.

.

Bu size şunu anlatıyor: Ister hayatınıza yeni girmiş olsunlar, ister hep tanıdığınız kişiler olsun, erişmek istediğiniz insanlar hakkında muhtemelen düşündüğünüzden çok daha az şey biliyorsunuz. Bildiğinizi *düşündüğünüz* şeyin yanlış olabileceğini anlatıyor. Ve o insanlara erişmek sadece size zihinlerini açmaları anlamına gelmiyor. Sizin de o insanları gerçekten oldukları gibi görebilecek şekilde kendinizi yeniden ayarlamanız gerektiği anlamına geliyor.

Sonuç olarak, karşınıza sorunlu insanlar çıktığı zaman, onların bu şekilde davranmalarının bir nedeni olduğunu aklınızda bulundurun. Bu yeni bir sorun olabilir: sağlıkla ilgili bir korku, parasal sorunlar veya iş baskılan. Uzun süreli bir sorun olabilir: bir iş için yeterince iyi olmama kaygısı, saygı görmemeye duyulan öfke, onları çekici veya akıllı bulmadığınız korkusu. Ve evet: gerçekten sadece hırt da olabilirler (ama genelde değildirler.) Kendi zihninizi açın ve davranışın ardındaki nedenleri arayın; böylece engelleri kırıp "erişilmez" bir insanla iletişime doğru ilk adımı atmış olacaksınız.

Kullanılabilir Içgörü

İletişim hatlarını açmak istiyorsanız, önce kendi zihninizi açın.

Eylem Adımı

Çok iyi tanımadığınız bir "sorun insan"ı -iş teslim tarihlerini kaçıran, belli bir neden yokken çılgına dönen, düşmanca davranan, eleştiri karşısında fazlasıyla hassas olan ya da bir şekilde sizi deli eden birini- düşünün. Aklınızda bu kişiyi tanımlamak için kullanacağınız sözcüklerin bir listesini yapın: tembel, dalgacı, kaba, hırt, vb.

Şimdi, bu kişinin davranışlarının altında yatabilecek beş tane sır düşünün (örneğin, "tıbbi bir durumdan ötürü endişeli," "yaşı nedeniyle ona saygı göstermememizden korkuyor," "iyileşme sürecindeki bir alkolik ve kötü günler geçiriyor," "travma sonrası stres bozukluğu geçiriyor," "bir önceki iş ortağından ağzı yanmış, şimdi insanlara güvenmiyor"). Düşündüğünüz her senaryoda söz konusu kişiye dair İlişlerinizin nasıl değiştiğini hayal edin.

Bu zihninizi açma alıştırmasına bir kez alıştınız mı, o kişiyle bir toplantı veya öğle yemeği ayarlayın ve gördüğünüz sorunlu davranışların gerçek nedenini bulup bulamayacağınıza bakın.

5

DİĞER İNSANA "HİSSEDİLDİĞİNİ" HİSSETTİRİN

Kendini gerçekleştirebilen insanlar genel olarak insanlar için derin bir özdeşleşme, anlayış ve şefkat hissi beslerler. Bütün insanlar tek bir ailenin üyeleriymiş gibi onlara yakınlık ve bağlılık duyarlar.

-ABRAHAM MASLOW,
PSİKOLOG

Hank "bu daha ne kadar sürecek? Yapacak daha iyi işlerim var" diye homurdandı; LA'de eğlence endüstrisine hizmet veren saygın bir butik hukuk bürosunun kır saçlı üst düzey ortağıydı kendisi. Hank ile üst düzey başka bir ortak olan Audrey arasındaki ilişkiyi düzeltmek için çağrılmıştım. Kapıda ismi Hank'ın isminden önce gelen Audrey, firmaya işlerin büyük kısmım getiren isimdi. İyi bir avukattı, ama aslında iş bağlayıcı olarak sivrilmişti. Hank parlak bir avukattı ama firmaya iş getirecek muhabbetlere girmektense oturup tırnaklarını yerdi.

Ne yazık ki, Audrey'nin yeteneklerine hayran olup onları takdir etmekten çok, Hank onu, bir aktiviteye katılmasının, televizyona çıkmasının veya bir dergi ya da gazeteye röportaj vermesinin ardından heyecanlı taşkınlıklarıyla ofis ortamını sık sık altüst eden bir geveze olarak görüyordu. Sorunu daha da karışık hale getiren, Audrey'nin, firmadaki diğer insanların

hayranlığından çok Hank'ın hayranlığını kazanmak istemesiydi; buna neden, Audrey'nin hep babasından saygı görmeyi istemiş ama bunu asla başaramamış olmasıydı.

Hank'ın inatçılığı kısmen geçmişinden kaynaklanıyordu. Duygusal açıdan baskın bir kişi olan annesi; babası, erkek ve kız kardeşleri ve Hank için hayatı çekilmez hale getirmişti. Hank evi terk ettiğinde bir daha hiç kimsenin onu böyle üzerinden buldozerle geçilmiş gibi mahvetmesine izin vermeyeceğine yemin etmişti. Ve Hank Audrey'i bir buldozer gibi görüyordu.

Davaları paylaştıkları için birlikte daha iyi bir işbirliği içinde çalışmaları önemliydi; aralarındaki sürtüşme, firmanın geri kalanına taştığı ve herkesin dikkatini dağıttığı için bu işbirliği özellikle önemliydi. Benim işim: bu ikisinin bir ekip gibi konuşmasını -ve çalışmasını- sağlamak.

O anda, tırmanan bir kavga vardı, ikisinin arasındaki tartışma kızışarak devam ediyordu; Audrey'nin sesi kulak tırmalayıcı ve suçlayıcı bir hal almıştı. Audrey'nin söylediğine göre Hank onu başkalarının önünde aşağılamıştı. Onun yorumlarına kıs kıs gülmüş, Audrey de kendisini küçük düşürülmüş hissetmişti.

Hank alaycı bir şekilde bağırarak şöyle dedi: "Kendisini küçük düşürmek için benim yardımıma hiç ihtiyacı yok ki... O bunu kendi başına gayet iyi başarıyor."

"Gördünüz işte! Ben size ne demiştim?" diye lafa karıştı Audrey.

Audrey'nin yaylım ateşi birkaç dakika daha sürdü; o sırada Hank bir tavana bir saatine bakıp her fırsatını bulduğunda "*Gerçekten* yapacak çok işim var. Artık gidemez miyim?" deyip durdu.

Firmalara verdiğim hizmetlerden birine ben "Bir-Yetişkin-Kiralama" diyorum. Bu noktada, kesinlikle odadaki tek yetişkin bendim ve bu tartışma karşısında sabrım gittikçe azalıyordu.

Onları dinlerken, meselenin Audrey'nin Hank'ın kendisini dinlemeyi reddettiğine inanması olmadığını fark ettim. Hank'ın

kabalığı bile cevabın tamamı değildi. Kilit nokta Audrey'nin kendisinin *hissedildiğini* hissetmemesiydi. Bunu anladığım zaman, kendime onun ne hissettiğim sordum ve kafama dank etti.

İkisini de durdurdum. Sonra Hank'e baktım ve şunu sordum: "Audrey'nin senin onu çoğu zaman tümüyle itici ve iğrenç bulduğunu hissettiğini biliyor musun?"

Tam isabet. Boşaltma vanaları açıldı ve Audrey öyle bir ağlamaya başladı ki artık o aptal iskeletler dansı münakaşasıyla ilgilenemeyecekti. O boğuk hıçkırıklar muazzam bir acıyla beraber bir rahatlama ve "hissedildiğini hissetme" farkındalığım da açığa çıkardı.

Çekişmenin aniden sona ermesiyle Hank silahlarını attı ve sahici bir hal aldı. "Bak" dedi, "Audrey'nin itici veya iğrenç olduğunu düşünmüyorum. O insana parmak ısırtan bir iş bağlayıcı. Bu şehirdeki en iyi iş geliştirme avukatlarından biri o, ki bu benim berbat olduğum ve yaparken de kendimi berbat hissettiğim bir şey." Tekrar etti: "Onu itici veya iğrenç *bulmuyorum.* Hatta ondan hoşlanıyorum bile. Sadece bazen içeri giriyor ve o kadar fevri ki ofisin bir çuval incirim berbat ediyor. Ve ben ... işte, anlarsınız ya... ben biraz daha düzen olmasını tercih ediyorum." Tropikal gözyaşı fırtınası geçmeye başlamış olan Audrey'e baktı ve şöyle dedi: "Audrey, gerçekten ... İtici veya iğrenç olduğunu düşünmüyorum. Sadece bazen beni lanet şekilde deli ediyorsun."

Audrey'e baktım ve şunu sordum: "Peki sen Hank'te hangi iyi özellikleri görüyorsun?"

"Tanıdığım en akıllı avukatlardan biri. Her ne kadar çoğu zaman huysuzsa da, herhangi bir davada yanlış olanı ölçüp biçebilir ve ben de dahil olmak üzere firmadaki her avukatı daha başarılı olacak bir yöne yönlendirebilir yeniden. Sanırım bu nedenle onun benim yetenekli bir avukat olduğumu düşünmesi benim için bu kadar önemli" diye cevap verdi Audrey.

Deprem kadar kuvvetli bu iki değişimle gerginlik hafiflemeye ve bu silah arkadaşlarının öfkelerinin altında hissettikleri sıcaklığın bir kısmı kendim göstermeye başladı. Dakikalar içerisinde, ikna Çemberi'nde direnmekten ("Senden nefret ediyorum") dikkate almaya ("belki aslında anlaşabiliriz") ilerlediler.

O noktada Hank devam etti: "Audrey, sen iyi bir avukatsın" - ve sonra gülümsedi, iltifatına karşılık kaba bir şeyler de söylemeden edemiyordu- "sadece bazen gerçek bir baş belası olabiliyorsun."

"Bunu söylemek zorundaydın, değil mi?" diye karşı yorumda bulundum Hank'ın iğneleyici sert cevabma.

Alçakgönüllü bir anında olmalı ki, Hank şöyle cevap verdi: "Nasıl bir zebra çizgilerim değiştiremezse, boktan bir herif de kendini değiştiremez."

Bu, içindekini dışa vurma ve içini dökme şansından sonra, ikisi daha iyi iletişim kurmayı taahhüt etme noktasına geldiler. Hank için bu, daha az acı sözler sarf etmek anlamına geliyordu; Audrey içinse bunun anlamı, onu sonuna kadar dolduran iş geliştirme aktivitelerinin yarattığı adrenalin akınının ardından ofise gelmeden önce kendini biraz sakinleştirmesiydi. Gerginliğin yumuşamasının sonucu: daha işbirlikçi ve verimli bir ofis, birbirleriyle kavgaya harcanan zamanın azalması.

Audrey ile Hank'ın hikayesi o kadar yaygın ki neredeyse evrensel. Ofisinize bir bakın; muhtemelen, birbirleriyle aynı odada bulunmaya bile dayanamayan akıllı ve çok başarılı en azından birkaç kişi göreceksiniz. Daha yukarıya bakın, kendilerini işlerine adamış ekip üyelerini düşman gibi gören ve bunun kanıtı olarak muazzam bir personel cirosuna sahip bir CEO bulabilirsiniz. Satışta veya müşteri hizmetlerindeyseniz, hizmet almaktan çok sizi perişan etmeye meraklı görünen müşterileri düşünün. Her durumda, görünen yüzün ardına bakın, orada muhtemelen "hissedildiğini hissetme" konusunda bir eksiklik göreceksiniz. Ve işleri düzeltmek için bir fırsat da bulacaksınız.

"HİSSEDİLDİĞİNİ HİSSETMEK" İNSANLARI NEDEN DEĞİŞTİRİR?

Birisine "hissedildiğini hissettirmek" en basit şekliyle kendinizi o insanın yerine koymak demektir. Bunu başardığınız zaman, bir ilişkinin dinamiklerini göz açıp kapayıncaya kadar değiştirebilirsiniz. O anda, birbirinizi kontrol etmeye çalışmak yerine, birbirinizi "anlarsınız" ve bu dönüm noktası sizi işbirliğine, uyuma ve etkili iletişime götürebilir.

Aslına bakarsanız, Soğuk Savaş sadece böyle empatiye dayalı bir kıvılcım ânıyla son bulmuş olabilir. Şimdi efsaneleşmiş olan bir anda, Başkan Ronald Reagan'ın Sovyet Cumhurbaşkanı Mihail Gorbaçov ile konuşmaları duraklama noktasına gelmiş görünüyordu; derken, Reagan hasmının inatçı yüzünün gerisine baktı ve orada halkını gerçekten seven bir lider gördü. Nefis bir samimiyet anında, ("başkan başkana savaşmaya devam edelim, ayak direyelim ve hiçbir yere varmayalım" demenin aksine) Reagan, Gorbaçov'a "bana Ron de" dedi. Gorbaçov bu çağrıyı kabul etmekle kalmadı, Soğuk Savaşı sona erdirme konusunda da Reagan'a katıldı. Bu, global ölçekte bir "kabul etme"dir!

Bir insana "hissedildiğini hissettirme"nin etkisinin bir açıklaması, daha önce sözünü ettiğim ayna nöronlarda saklıdır. Başka bir insanın hissettiklerini yansıttığınız zaman, o insan da karşılığında sizi yansıtmaya ayarlar kendini. "Neler hissettiğini anlıyorum" deyin, diğer insan kendini minnettar hissedecek ve karşılığında bu gönül borcunu sizi anlama arzusuyla kendiliğinden ifade edecektir. Bu karşı konulamaz biyolojik bir dürtüdür ve karşınızdaki kişiyi size doğru çeker.

Bu hamlenin gücüne rağmen insanlar genelde bunu kullanmaya direniyorlar, çünkü diğer insanların özel hislerini kurcalamaya çekiniyorlar; özellikle de iş ortamında. Ama başka bir insanla ilişkiniz hiçbir yere varamayacak gibi görünüyorsa, o insana "hissedildiğini hissettirmek" bir dönüm noktası yakalamak için elinizdeki en iyi yoldur.

Bu yaklaşımı yakın zaman önce, haşinliği düşmanlık sınırına gelmiş 45 yaşındaki John ile yaptığım bir toplantıda kullandım.

John, Fortune 1000 listesindeki şirketlerden birinin CEO'suydu. Firması daha küçük bir firmayla birleşince, yeni kurulmuş olan şirketin baştan aşağıya büyük değişiklikler yapması gerekmişti ve bu değişiklikler aşağıdan yukarıya dirence yol açmıştı. Uzmanlık alanlarımdan biri, firmaların geçiş dönemlerindeki kargaşayı idare etmelerine yardımcı olmaktır, dolayısıyla hizmetlerimi sunmaya gelmiştim.

Daha öncesinde John, aynı işi çekip çevirmesi için ünlü bir danışmanlık firmasını görevlendirmişti. Firma, kağıt üzerinde harika görünen öneriler getirmişti; ne var ki, sonuçta bunların hiçbir şekilde uygulanamaz olduğu ortaya çıkmıştı. John o felaketten yara almadan kurtulmuştu, çünkü temel bir CYA[6] stratejisi kullanmıştı: saygın bir danışmanlık firmasını tut, işler kötü giderse şöyle diyebilirsin: "Beni suçlamayın; ne de olsa uzman olması gerekenler onlar." îyi haber şu: başı derde girmedi. Kötü haber: hâlâ sorunu çözmesi gerekiyordu ve artık azalmış bir bütçesi vardı ki bunun için benimle konuşuyordu.

Olayın bu geçmiş hikayesini biliyordum, John'un üstü kapalı husumetinin ardında yatan duyguları hissettim. Aslına bakarsanız, o duyguları bir iki defa ben de yaşamıştım. Bundan dolayı, sunumumu yapmaya girişmek yerine durdum ve şöyle dedim: "Daha önce kazık yediniz, değil mi?"

"Ne?" diye sert bir cevap verdi John; benim tepeden inme yorumum onu tam anlamıyla gafil avlamıştı.

Söylediğimi tekrar ettim: "Daha önce size bir şeyler satan veya söyleyen ama sözlerini tutmayan danışmanlar oldu. Hatta belki bir patrona kararlarınızın neden işe yaramadığını anlatıp durumdan kıl payı kurtulduğunuz zamanlar oldu. Ve onlardan güç bela kurtulduktan sonra, kendinize şöyle dediniz: 'Bir daha kendimi asla böyle savunmasız bir duruma sokmayacağım.' Şimdi de size sunduğum şeyin vaat ettiğim sonuçları getirip getirmeyeceğini bilmiyorsunuz. Doğru değil mi?"

Süklüm püklüm bir halde başıyla onayladı; şüphesiz, o kıl payı kurtuluşlardan bazılarını hatırlamış ve bunları benden gizleyemediği gerçeğine teslim olmuştu.

“Hey, üzülme” diyerek rahatlattım onu. “Herkes pişman olduğu kararlar verebilir. *Ben de* pişman olduğum kararlar verdim.” Usulca başını salladı.

“Şimdi anlaşma şöyle” diye devam ettim. “Sözlerini tutmayan insanların vaatlerine inanmanın ne demek olduğunu -*ve* bunun nasıl berbat bir his olduğunu- bilen biri olarak, bunu bir başkasına *asla* yapmam. Bunu size yapacak olursam, bence peşimi bırakmamalısınız. Şimdi, bununla beraber, bir şirketle çalışırken yoluma her zaman tümsekler çıkar. Bunlar genelde şirketin, işlemeyeceği sonradan anlaşılan bir şeyi kavramsal olarak kabul etmesiyle ilgilidir. Böyle bir şey olduğunda, bunu ele almanın en iyi yolunun şu olduğunu ...” Ve zor noktaları nasıl ele alacağımızı açıkladım.

Sonuç .. . İşi aldım.

Nasıl oldu? Görünüşte kendinden emin insanlar, özellikle de büyük şirketlerde çalışan insanlar hakkında bildiğim bir şey var ki o da genelde, bu kişilerin hata yapma korkularının doğru bir şey yapma arzularından ağır bastığıdır. (Bu özellikle kırklı yaşlarının ortalarındaki müdürler veya CEO’lar için geçerlidir, hatta erkekler için daha da geçerlidir.) Bunun nedeni, işlerin kötü gitmesi durumunda üzerlerine çullanılmasından ve işleri altüst etmeleri halinde özsaygılarının alacağı darbeden korkmalarıdır.

Bu insanlar bir hata yapıp kendilerini çevreleri tarafından eleştirilmiş veya mahcup edilmiş, içlerinde de aşağılanmış hissettiklerinde, genelde kendilerine şöyle söz verirler: “Bir daha asla kendimi böyle hırpalatacak bir duruma sokmayacağım.” Bu da onları, onlar farkında olmadan, bir hata olarak sonuçlanabilecek yeni bir karar almaları gerektiğinde harekete geçmekten alıkoyar.

Bunu bilmek çok önemli; özellikle de, açık, az, öz ve mantıklı bir sunum yaptığınız kişinin onaylayarak başını sallayıp da sonradan mutabık kalamadığı durumlarda bunu bilmek çok önemlidir. Bu noktada, çoğu satış temsilcisi veya müdür üstesinden gelebilecekleri daha başka engelleri ortaya çıkarmaya çalışır. Bu bazen işe yarar, ama çoğunlukla yaramaz. Nedeni, diğer kişinin düşündüğü ama

size söylemediği şeydir: “Hata yapmaktan korkuyorum, çok korkuyorum.”

Bu dinamiği daha baştan ele alıp kişinin neler hissettiğini anladığınızı ve kabul ettiğinizi ve sizin de aynı şeyleri hissedeceğinizi göstererek, bu korkmuş müşterilere “hissedildiklerini hissettirirsiniz.” İnsanlar hissedildiklerini hissettiklerinde, kendilerini daha az yalnız hissederler ve kendilerini daha az yalnız hissettiklerinde, daha az endişe ve korku hissederler; bu da onları, göndermeye çalıştığınız mesajı almaya hazır hale getirir. Savunmacılıktan (“Çekilin!”) sağduyuya geçerler ve mesajınızı duyup onu mantıklı biçimde tartmaya muktedir olurlar.

KARŞINIZDAKİ İNSANA “HİSSEDİLDİĞİNİ HİSSETTİRMEK" İÇİN GEREKEN ADIMLAR

“Mark bunları söylemesi veya yapması senin için kolay tabii. Sen otuz yıllık deneyimi olan bir psikiyatristsin” diyor olabilirsiniz. Cevabım şu olur: “Kendinizi kandırmayın. Bu kadar basit bir şeyi yapmak için tıp diplomasına ihtiyacınız yok.” Tüm yapmanız gereken şu:

1. Karşınızdaki kişinin hissettiğini düşündüğünüz şeye bir duygu atfedin; “usanmış,” “öfkeli” veya “korkmuş” gibi...
2. “Hissettiğin şeyi anlamaya çalışıyorum ve bence bu _____ ...” deyin ve boş bölümü bir duygu ile doldurun. “Doğru mu? Doğru değilse, o halde hissettiğin *nedir?”* Karşınızdakinin sizi onaylamasını veya düzeltmesini bekleyin.
3. Sonra şöyle deyin: “Ne kadar usanmış (öfkeli, üzgün, vb.) durumdasın?” Cevap vermesi için zaman tanıyın. En azından başlangıçta bir duygu seline hazırlıklı olun, özellikle de konuştuğunuz kişi, içinde, yıllarca bastırılmış bir usanmışlık, öfke veya korku barındırıyorsa... Şimdi karşı koymanın veya kendi sıkıntılarınızı ortaya dökmenin zamanı değil.

4. Daha sonra şöyle deyin: “Ve bu kadar usanmış (öfkeli, üzgün, vb.) olmanın nedeni. . .?” Yine bırakın karşınızdaki içindekini dışa vursun.
5. Sonra şöyle devam edin: “Söyle bana, bu duyguyu hafifletmek için ne yapılması gerekiyor?”
6. Sonra da şöyle deyin: “Bunun gerçekleşmesi için ben ne yapabilirim? Bunun gerçekleşmesi için sen ne yapabilirsin?”

Bu senaryo değiştirilemez şekilde tasarlanmadı tabii; bu soruları bir başlangıç noktası olarak kullanın, sonrasında konuşma nereye götürürse o yönde devam edin, işte bir örnek:

> CARMEN, ÇALIŞANLARINDAN DEBBIE'NIN ÇOK ÖNEMLİ YENİ PROJEYİ NEDEN AĞIRDAN ALDIĞINI ANLAMAYA ÇALIŞIYOR: Debbie, senden bu yeni projeyi üstlenmeni istememle ilgili birtakım güçlü duyguların olduğunu hissediyorum.
>
> DEBBİE: Şey... evet, sanırım öyle.
>
> CARMEN: Ne hissettiğin hakkında bir fikir edinmeye çalışıyorum ve bu kadar yeni ve farklı bir şeyi denemekten biraz korktuğunu düşünüyorum. Hatta belki de çok korkuyorsun. Doğru mu?
>
> DEBBİE (İÇİNDEKİNİ DIŞA VURMAYA BAŞLIYOR): Bir şey söylemeye çekiniyordum, ama . . . biliyorsunuz grafik konusunda uzman değilim ve bir seferde öğrenecek o kadar çok şey var ki... Bu da çok büyük bir baskı, Johnny’nin bakıcısı da gitti, yani evde de işler çığırından çıkmış durumda ve . . . kendimi bunalmış hissediyorum galiba. Bunun harika bir fırsat olduğunu biliyorum ama bu fırsatı harcayacağımdan korkuyorum.
>
> CARMEN: Neden bir seferde halledilmesi gereken bir sürü şey olduğunu anlayabiliyorum. Bunu senin açından daha kolay hale getirmek için ne yapılabilir diye düşünüyorum. Theo’dan sana InDesign konusunda ufak bir eğitim vermesini istesem bir faydası olur mu? O bu konuda bayağı iyi.
>
> .

DEBBIE: Bunun gerçekten çok faydası olur. Her şeyi tek başıma çözmem gerekmezse, kendime çok daha fazla güvenirim.

CARMEN: Harika. Theo'yla konuşacağım. Bu projeyi almanı daha da kolaylaştıracak başka bir şey var mı?

DEBBİE, RAHATLAMIŞ VE YENİ ROLÜ HAKKINDA OLUMLU DÜŞÜNMEYE BAŞLAMIŞTIR: Eğer benden buna benzer daha fazla proje yapmamı isterseniz, grafik ve tasarım konusunda küçük bir örgün eğitim almak isterim. Bütçeden buna para ayrılabilir mi sizce?

Bazen, güçlü bir duyguya dokunduğunuzda karşınızdaki kişinin cevabı sizi şaşırtabilir.

Birkaç yıl önce, bir CEO ile bir toplantı ayarlamak için aylarca uğraştım; nihayet bir araya geldiğimizde karşımda bula bula aklı başka yerde, soğuk mu soğuk birini buldum. Hüsranla, ağzımdan şu cümle çıkıverdi: "Benimle görüşmek için ne kadar zamanınız var sizin?"

Bana şöyle diyen gözlerle baktı: "Bilmiyorum ama süren hemen şimdi bitmek üzere!" Beni o noktada kapı dışarı edeceğini düşünüyordum ama açıkça rencide olmuş bir şekilde randevu defterini karıştırıp cevap verdi: "Yirmi dakika."

Derin bir nefes aldım. "Bakın," dedim, "söylemem gereken şey sizin eksiksiz dikkatinize değecek bir şey ama siz o dikkati bana veremiyorsunuz, çünkü aklınızda benimle olan görüşmenizden çok daha önemli bir şey var. Bir anlaşma yapalım. Şimdi üçüncü dakikada duralım ve görüşmemizi bana bütün dikkatinizi verebileceğiniz bir zaman için yeniden ayarlayalım, ama kalan on yedi dakikayı alacaksınız ve aklınızı kurcalayan her ne ise onu halletmek için bir görüşme yapacaksınız, çünkü beni dinleyememeniz çalışanlarınız için, benim gibi dışarıdaki insanlar için ve hatta kendiniz için adilane değil."

> Manalı bir sessizlik oldu, sonra doğrudan bana baktı -şimdi tamamen ilgiliydi- derken gözleri dolmaya başladı. Ve şöyle dedi: "Beni üç dakikadır tanıyorsunuz ve kişisel konularda ketum biri olduğum için, oturduğumuz yerden yirmi metre mesafede, beni on yıldır tanıyan onca insan sizin bildiklerinizi bilmiyor. Canımı sıkan bir şey var. Karım biyopsi yaptırıyor ve durum iyi görünmüyor. O benden daha güçlüdür, bana işe gelmemin daha iyi olacağını söyledi. Anlayacağınız buradayım ama aslında burada değilim."
>
> "Bunu duyduğuma üzüldüm" diye cevap verdim. "Belki de burada *olmamalısınız."*
>
> O zaman ıslak tüylerini silkeleyen bir köpeğin telaşıyla devam etti George: "Yok. Ben karım kadar güçlü değilim ama yine de *güçlüyüm.* Vietnam'da iki dönem görev yaptım. Benim burada olup işlere bakmam daha iyi. Eksiksiz bütün dikkatim sizindir *ve* yirmi dakikanın tamamını kullanabilirsiniz."

Bu hikayeden alınacak ders nedir? Birisinden bir şeyler sağlamaya -iş arkadaşınızdan daha fazla iş, bir patrondan daha fazla saygı, bir müşteriden bir satış gibi- yoğun bir şekilde odaklanmak öyle kolaydır ki, her insanın içinde, herkes kadar korkan veya sinirli veya empati ihtiyacı duyan gerçek bir insan olduğu gerçeğini gözden kaçırırsınız. Eğer o insanın duygularını görmezden gelirseniz, aynı öfke, düşmanlık veya duyarsızlık denizinde boşa kürek çekersiniz. Öte yandan insana "hissedildiğini hissettirirseniz" o kişinin gözünde kendinizi bir yabancıdan veya bir düşmandan bir arkadaşa veya bir dosta dönüştürürsünüz. Daha az tavır, daha az mukavemet ve daha fazla destek görürsünüz ve mesajınızı iletirsiniz.

Gerçek olamayacak kadar basit geliyor kulağa, bir deneyin. Şaşıracaksınız.

Kullanılabilir Içgörü

Her insanın içinde -ne kadar önemli veya ünlü olursa olsun- "hissedildiğini hissetme" ihtiyacı duyan gerçek bir insan vardır. O ihtiyacı karşıladığınız zaman, o insanın gözünde kendinizi kalabalıktaki bir yüzden bir arkadaşa veya bir dosta dönüştürürsünüz.

Eylem Adımı

Sizin erişmeye çalışıp da size bahaneler öne süren veya sizi bir şekilde geri püskürten birisini düşünün. Kendinizi o insanın yerine koyup şu soruyu sorun: "Bu insanın durumunda ben kendimi nasıl hissederdim? Usanmış mı? Korkmuş mu? Öfkeli mi?"

O kişiye yaklaşın ve şöyle deyin: "Seninle bir konu hakkında konuşmam gerek. Sana kızmakla ve sonrasında sabırsız ve asabi davranmakla öylesine meşguldüm ki, kendimi senin yerine koymak yerine senin tepene bindim. Bunu yapmayı bıraktığım zaman, düşündüm ki ben senin yerinde olsam kendimi (usanmış, korkmuş, öfkeli, vb.) hissederdim. Doğru mu?"

Karşınızdaki size ne hissettiğini söylediği zaman, bu hisse neyin yol açtığını ve onun kendisini daha iyi hissedip durumun üstesinden daha iyi gelmesi için neyin değişmesi gerektiğini bulun.

6

İLGİNÇ OLMAKTAN ÇOK İLGİLİ OLUN

Can sıkıntısı, birisini ilginç hale getirmeyi
başaramadığımda meydana gelen şeydir.

-WARREN BENNIS,
USC LİDERLİK ENSTİTÜSÜ KURUCU BAŞKANI

Sizi rehin tutanlar direnen, gözünüzü korkutan, canınızı sıkan veya kızdıran insanlar değil sadece. Siz kendi hatalarınız tarafından da rehin alınıyorsunuz; bu hataları, sizi ya (a) hiç tanımayan veya (b) sizi iyi tanıyıp tanımamayı umursuyormuş gibi davranmayan insanları aşmayı başaramadığınızda yapıyorsunuz.

Hiç usanmış halde şöyle düşünüyor musunuz? "Şu kişinin benimle *ilgilenmesini* bir sağlayabilirsem bir yerlere varabilirim." Sözünü ettiğim şey tam olarak bu. Ama mesele şu: O insana ulaşamamanızın nedeni ifadenizin içinde saklı.

Neden? Çünkü bütün dikkatinizi, o insanın sizin harika veya akıllı veya esprili olduğunuzu düşünmesi için ne söyleyebileceğinize odaklamış haldesiniz. Ve bu sizin hatanız, çünkü durumun ters tepmesine neden oluyorsunuz. Nedenini anlamak için, dünyanın en başarılı insanlarından ikisinin yaptıklarına bakın.

> "Derin dinleme" Güney Kaliforniya Üniversitesi Liderlik Enstitüsü'nün kurucu başkanı Warren Bennis'i tanımlamak için en sık kullanılan terimlerden biridir. Warren tanıyabileceğiniz en ilginç insanlardan biridir, ama onunla birlikteyken -arabasını

park eden adam veya Google'ın CEO'su olmanız önemli değil- o sizinle daha çok ilgilidir.

Bu yeteneği yakın zaman önce, onun, hepsi de akıllı, düşünceli *ve* hırslı yakın arkadaşlarıyla beraber bir akşam yemeğine davet edildiğimde gördüm. Gece ilerledikçe, neşeli diyalog ateşli bir tartışmaya dönüştü. Bu parlak insanlar birbirlerine ileri geri salvolar savuruyordu, sonunda öyle bir noktaya gelindi ki artık konuşmaktan kimse birbirini dinlemiyordu.

Bütün bunlar olup biterken, Warren pürdikkat oturuyor ve hiçbir şey söylemiyordu. Konuşmadaki bir durgunluk anında, tartışan taraflar sözel cephanelerini tekrar doldurmak için ara verdiklerinde Warren devreye girdi ve tartışmacılardan nispeten daha acımasız olanına şöyle dedi: "Bili, bana şu filozof hakkında belirttiğin noktadan biraz daha söz etsene." Warren, tartışmaya katılmayarak ve katılanlardan birini içini dökmeye davet ederek konuşmanın bütün akışını değiştirip daha iyi hale getirdi.

Jim Collins de tanıyabileceğiniz en ilginç insanlardan biridir. Tüm zamanların en başardı iş kitaplarından biri olan *Good to Greafin* yazandır. Kitabı 35 dilde yayımlanmıştır. Stanford'dan *Distinguished Teaching Award'u*[7] almış, El Capitan'a tırmanmıştır, ki bu da onu kaya tırmanıcılığının ileri gelenleri arasına sokmuştur. Ama 1 Aralık 2005 tarihli *Business* 2.0'de yar alan "Benim Altın Kuralım" başlıklı makalesinde, Collins neden kuralının bu ilginç olayları karşısına çıkan herkese *anlatmamak* olduğunu açıklar:

Bu altın kuralı, hayatımı 30 saniye içinde değiştirmiş olan büyük şehir lideri John Gardner'dan öğrendim. *Common Cause'*un[8] kurucusu, Johnson yönetimi döneminde sağlık, eğitim ve refah bakam ve *"Self-Renewal"*[9] gibi klasik kitapların yazan Gardner, hayatının son birkaç yılını Stanford'da öğretmenlik ve genel anlamda akıl hocalığı yaparak geçirmiştir. Fakülte öğretmenliği kariyerimin başlarında bir gün -sanının 1988 veya 1989 idi- Gardner beni oturttu. "Bana öyle geliyor ki

> Jim, sen ilginç olmaya çalışmaya fazla zaman harcıyorsun" dedi. "Neden daha fazla zamanı ilgili olmaya kullanmıyorsun?"
>
> Eğer ilginç bir akşam yemeği sohbeti istiyorsanız, ilgili olun. Eğer yazacak ilginç şeyleriniz olsun istiyorsanız, ilgili olun. Eğer ilginç insanlarla tanışmak istiyorsanız, karşınıza çıkan insanlara karşı ilgili olun-onların hayatlarıyla, geçmişleriyle, hikayeleriyle ilgilenin. Nereliymişler? Bulundukları noktaya nasıl gelmişler? Neler öğrenmişler? İlgili olma sanatını icra ederek, insanların büyük bölümü hayranlık uyandıran öğretmenler haline gelebilir; hemen hemen herkesin anlatacak ilginç bir hikayesi vardır.

Warren Bennis (ve şüphesiz Dale Carnegie) gibi bilge adamların içgüdüsel olarak bildikleri, Jim Collins ile bendeniz gibi "bilgeden ziyade akıllı" olan daha genç, hırslı insanların ise hâlâ öğrendiği şey şudur: gerçekten dost kazanmanın ve en iyi insanları etkilemenin yolu, onları etkilemekle ilgilenmekten çok onları dinlemekle ilgilenmektir.

Beyin bilimci bir bakış açısına göre bunun nedeni şöyle: Başka bir insanla ne kadar ilgili olursanız, o kişinin ayna nöron alıcı eksikliğini o kadar daraltmış oluyorsunuz; duygularının dış dünya tarafından yansıtılması için duyulan biyolojik açlıktır bu (bkz. 2. Bölüm). Bunu ne kadar çok yaparsanız, karşılığında kişi size o kadar minnettar oluyor ve size karşı o kadar empati hissediyor. Dolayısıyla, ilginç olmak için ilginç olmayı boş verin. Bunun yerine, *ilgili* olun.

"İLGİNÇ" BUDALA

İşte size bu kuralın ne kadar önemli olduğunu kavramanıza yardımcı olacak başka bir örnek: Bayram zamanı olduğunu hayal edin, posta henüz gelmiş, bir yığın kartı ayırıyorsunuz. İlk kartı açıyorsunuz, arasından bir mektup çıkıyor. Şöyle diyor mektupta:

> *Bob'la ben bu yıl ailemizi Machu Picchu'ya götürdük; unutulmazdı!!! Şimdi salon dansına ve ev yapımı somun ekmeğe merak*

sarmış durumdayız. Bize deli diyebilirsin, ama bütün o hayır işleriyle bile yeterince meşgul edemiyorduk kendimizi. (Hastane geçen ay bana Yılın Gönüllüsü ödülünü verince öyle şaşırdım ki!) Bob başkan yardımcılığına terfi etti. O şirket tarihindeki en genç başkan yardımcısı. Jessie'nin futbol takımı eyalet turnuvasında birinci oldu, küçük Brandy Fındıkkıranda başrolde ayakta alkışlanınca gururdan göğsümüz kabardı. Ailenin tiyatro genlerini aldığı belli! Umarım siz iyisinizdir ... bir dahaki sefere şehre geldiğimizde sizinle görüşmek isteriz..."

Sonra başka bir arkadaşınızdan gelen kartı alıyorsunuz. Onda da şöyle bir not karalanmış:

"Hey-ne haber? Geçen gün tıpkı senin üniversitedeki arabana benzeyen eski bir külüstür gördük Nate ile, aklımıza sen geldin. O canavarla nasıl baş ederdin sahi? (Ve onu kullanırken nasıl o kadar çok flörtün olabilirdi?)

Yakın bir zamanda şehre inip seni öğle yemeğine çıkaralım istiyoruz. Çocukları da görmeyi çok isteriz. Lisa Julliard'a[10] başvurdu mu? Sürekli onun geçen seneki gösterisinin kasedini dinliyoruz, ne zaman onu çalsam içime işliyor. Ne muhteşem bir ses. Söyle ona, onu Broadvvay'de görmek için sabırsızlanıyoruz.

Bize gelince, çocuklar iyi, Nate ile ben de hâlâ çok fazla çalışıp çok az kazanıyoruz, ama yine de keyfimiz yerinde. İyi bayramlar-sizi özlüyoruz!

Bu iki kartı bir değerlendirin. İlk karttakiler "ilginç" olma oyununu apaçık kazanıyor; değil mi? Demek istediğim, yarışmalarına bile gerek yok. Paraları var. Havalı hobileri var. Akıllılar, epey seyahat etmişler ve son derece başarılı oldukları da ortada. İkinci kartı gönderen insanlar ise, onlara kıyasla, muhtemelen sıradan bir hayat yaşıyorlar. "İlginciz, değil mi?" oyununda kaybetmeleri gerektiği çok açık.

Ama kaybetmiyorlar. Kazanıyorlar, hem de açık ara kazanıyorlar. Neden? Çünkü onlar *sizinle* ilgileniyorlar. Bunun sonucu olarak, eğer sizi öğle yemeğine davet ederlerse, muhtemelen

“evet” diyeceksiniz. Peki ya Çift #1? Sizi aradıklarında, onlara “Çok üzgünüz, o hafta şehir dışında olacağız” diyeceksiniz büyük olasılıkla ve telefonu kapattığınızda rahatlayıp derin bir oh çekeceksiniz. Bu çiftin vahim hatası ilginç olmak için aşırı çabalamaları... sonuçta, can sıkıcı budalalar oluyorlar.

Aynı şey, insanlarla yüz yüze konuşurken de geçerli. İnsanları zeki veya sevimli veya yetenekli olduğunuza ne kadar ikna etmeye çalışırsanız, sizi sıkıcı veya bencil olarak değerlendirme olasılıkları o kadar fazla olur. Bu değerlendirme, onların hikayelerine alelacele atlayıp araya kendi hikayenizi sokuşturduğunuzda özellikle geçerlidir.

Enerjinizi ilginç olduğunuz izlenimini uyandırmaya odaklamak, şirket CEO’su ve diğer çok başarılı kişiler gibi zirvedeki insanlara erişmeye çalıştığınızda daha da acı bir şekilde geri tepebilir. Bu insanlar kendi *ilginçlikleri* içerisinde güvendedirler, hayran oldukları kişiler de öyle. Onları etkilemek için çok uğraşırsanız, *nouveau riche*[11] gibi - ki servetlerinin cafcaflı göstergeleri “hazmetmiş” insanları rahatsız eder- onları sıkar ve kendinizden uzaklaştırırsınız.

SADECE İLGİLİ DAVRANMAYIN-İLGİLİ OLUN

Eski bir şakada söylenildiği gibi, “Samimiyetin sahtesini yapamazsın.” İlginin de sahtesini yapamazsınız, o yüzden denemeyin. Sezgisi güçlü ve başarılı insanları etkileyip onlara ulaşmayı ne kadar çok istiyorsanız, onlara olan ilginiz o kadar samimi olmalıdır.

Yakın zaman önce, otuzlu yaşlarının ortalarındaki bir sigortacı bey ile otuzlarının başındaki bir avukat hanımla öğle yemeği yiyordum. Adam bütün doğru soruları sordu: “Nerelisiniz?” “Yaptığınız işe nasıl başladınız?” “Yaptığınız işte neyi seviyorsunuz?” “Size göre en iyi müşteri kimdir?”

Sorularından etkilenmiştim ve genç kadın bu soruları coşkuyla cevaplıyordu. Tek sorun, adamın soruları sorduğunda içten görünmemesiydi. Bunun yerine, bir satış eğitimi kursundan öğrendiği bir yazıyı izliyor gibiydi. Bize katılmış olan genç ve bir

şekilde deneyimsiz kadının dostluğunu kazanma konusunda iyi iş çıkarmıştı ama daha deneyimli kıdemli müşteriler, alıcılar ve potansiyel müşteriler -ki tipik biçimde oldukça hassas saçmalık dedektörleri vardır onların- adamın samimiyetsizliğini anlayıp onu öğle yemeği diye yerlerdi.

Peki: *ilgili olma* becerisinde nasıl ustalaşırsınız ve bunu yaparken nasıl samimi olursunuz? Bunun ilk anahtarı, sohbeti bir tenis maçı gibi düşünmekten vazgeçmektir. (O puan aldı. Şimdi ben puan almalıyım). Bunun yerine sohbeti, amacınızın öbür kişi hakkında öğrenebildiğiniz kadar çok şey öğrenmek olduğu bir dedektif oyunu gibi düşünün. Konuşmaya, karşınızdaki kişi hakkında çok ilginç bir şey olduğunu *bilerek* başlayın ve o şeyi ortaya çıkarmaya kararlı olun.

Bunu yaptığınız zaman, beklentiniz gözlerinizden ve beden dilinizden okunacaktır. İçgüdüsel olarak, diğer kişinin -bir hikaye uydurmaya çalışmak yerine- adamakıllı ilginç bir hikaye geliştirmesine olanak sağlayan sorular soracaksınız. Ve sadece bir sonraki sorunuzu düşünmekten ziyade, o insanın söylediğini dinleyeceksiniz.

İlgili olmanın ikinci anahtarı, daha fazla şey öğrenmek istediğinizi gösteren sorular sormaktır. Elbette başka bir insanın söylediği şeye ilgili *olabilmeniz* için onun içini açmasını sağlamak her zaman kolay değildir. Bir iş ortamında, benim bulduğum en iyi yol şöyle sorular sormak:

- "Yaptığınız işe nasıl başladınız?" (Bunu Los Angeles'ın süper aracısı Jeff Kichaven'in hesabına yazıyorum; bu sorunun insanları konuşmaya başlatmakta ve konuşmalarını devam ettirmekte hiç başarısız olmadığını söylüyor.)
- "Yaptığınız işte neyi seviyorsunuz?"
- "Kariyerinizde (işinizde, hayatınızda, vb.) sizce önem taşıyan neyi başarmaya çalışıyorsunuz?"
- "*O* sizin için neden önemli?"
- "Onu başardığınızda, bu sizin için ne anlam ifade edecek ve sizin ne yapmanızı sağlayacak?"

Kişisel ilişkilerde -örneğin bir partide veya ilk randevuda- şu tarz sorular genelde içten bir cevabı tetikleyebilir:

- "Bu işin (çocuklarının futbol takımını çalıştırmanın, evden uzakta olmanın, vb.) en iyi (veya en kötü) tarafı ne?"
- "Hayatında en çok etkisi olan kişi kim?"
- "En minnettar olduğun kişi mi bu? Değilse, neden?"
- "O kişiye teşekkür etme şansın oldu mu hiç?" (Eğer karşınızdaki kişi, "Niye soruyorsun bu soruları?" diye sorarsa, şöyle diyebilirsiniz: "Anladım ki, insanlara kime minnettar oldukları hakkında konuşma şansı vermek, onların içindeki en iyi tarafı ortaya çıkartıyor.")
- "Hayatın mükemmel olduğunu hayal etmeni istiyorum... Tamam, söyle bana-ne görüyorsun?" (Bu tüyoyu Los Angeles'ta yerleşik insan kaynakları uzmanı Monica Urquidi'nin hesabına yazıyorum. Eğer karşınızdaki bunu neden sorduğunuzu sorarsa, şöyle deyin: "Anladım ki, insanların umutları ve düşleri hakkında bilgi edinmek onlar için neyin önemli olduğunu gösteriyor bana. Bu, bilinmesi iyi bir şey, sence de öyle değil mi?")

Yeni insanlarla tanıştığım zaman, onlara şöyle dedirtecek sorular sorduğum sohbetlere girmeye çalışıyorum: "x *hissediyorum*, y *düşünüyorum*, z *yaptım* veya *yapardım*" (ki buna da FTD12 Konuşma Tarzı diyorum.) Biliyorum ki, insanlar bana bu cevapların üçünü de ortaya çıkartan sorular sordukları zaman, sadece ne hissettiğimiz *veya* ne düşündüğümüz *veya* ne yaptığımız veya yapmayı tasarladığımız hakkında konuşurken genelde hissetmediğim şekilde kendimi onlar tarafından "tanınmış" hissediyorum. Kim olduğumuzun büyük bir bölümü ne hissettiğimizden, düşündüğümüzden ve yaptığımızdan oluşuyor, dolayısıyla bunların üçünü de ifade edebildiğimiz konuşmalarda, kendimizi daha çok tatmin edilmiş hissediyoruz.

Er ya da geç, sorularınızdan biri kapıyı aralayacak ve karşınızdaki kişinin, coşku ve hararetle size bir şey anlatmak üzere hevesle öne doğru eğildiğini göreceksiniz. Bu gerçekleştiği zaman,

doğru şeyi yapın: Çenenizi kapatın. Dinleyin. Biraz daha dinleyin. Ve sonra, karşınızdaki bir durma noktasına geldiğinde, onun söylediklerini duyduğunuzu (ve önemsediğinizi) gösteren başka bir soru sorun.

Örneğin, eğer karşınızdaki kişi size üniversitedeki matematik öğretmeninin hayatında çok büyük bir etkisi olduğunu söylüyor ve nedenini açıklıyorsa, vereceğiniz cevap kendi öğretmenleriniz hakkında konuşmaya başlamak olmasın. Bunun yerine, şöyle bir soruyla devam edin: "Merak ettim. Neden özellikle o okula gitmek istedin?" veya "O öğretmene ne oldu? Hâlâ görüşüyor musunuz?"

İlgili olduğunuzu göstermenin bir başka yolu, karşınızdakinin söylediklerini özetlemektir. Örneğin, kişi size, kabus gibi bir tatil seyahati mi anlatıyor? Öyleyse, hikayenin zengin noktalarından bazılarını tekrar edin: "Vay canına! Demek bacağını kırdın ama yine de uçuşu gerçekleştirdin. İnanılmaz!" (Konuşmanın fırsat vermesi durumunda, başka iyi bir hamle tavsiye istemektir: "Ne harika, demek bütün otlarını kendin yetiştiriyorsun? Söylesene, kişnişin tohuma kalkmasını nasıl engelliyorsun?" İnsanlar tavsiyede bulunmayı severler, çünkü bu onlara kendilerini hem ilginç hem de akıllı hissettirir.)

Bir noktada, bunu becerildi ve samimi bir şekilde yapıyorsanız, karşınızdaki kişi -ki gerçekten dinlediğiniz için size minnettardır, çünkü gerçekten dinleme, bu dünyada hemen hemen hiçbir zaman gerçekleşmez- muhtemelen size dönecek ve şuna benzer bir şey diyecektir: "Peki ya sen?"

Beklediğiniz büyük zafer işte budur, çünkü o anda kişi ilginizin karşılığını *sizinle* ilgilenerek verecektir.

> Panelin aracısı daha soru istemeden, hatta daha ne soracağımı bile bilmeden "Bir sorum var" diye atlayıverdim ortaya.
>
> Los Angeles'ın orta Wilshire bölgesindeki Staples mağazasının belediye binasındaki toplantısına katılmamın tek bir amacı vardı: Staples'ın kurucusu ve CEO'su Tom

Stemberg'e ilk soruyu sormak; onun sormamı isteyeceği ve dinleyicinin de duymak isteyeceği soruyu.

USC'de girişimcilik okulunda öğretmen ve ağ iletişimi konusunda uzman olan iş arkadaşım Patrick Henry'nin söylediğine göre, güçlü bir kişiye ulaşmanın en iyi yollarından biri, söz konusu kişi geniş bir dinleyici topluluğuna konuştuktan sonra ona soru soran ilk kişi olmaktır. Patrick'in açıklamasına göre, dinleyiciler resmiyeti giderme cesaretini takdir edecektir. Konuşmacı da sizi iyi bir soruyla çarkı döndürmeye başladığınız ve soru istenip de kimseden ses çıkmadığında meydana gelen o sıkıntılı sessizliği önlediğiniz için takdir edecektir.

Ancak, işin sırrı doğru soruyu sormaktır.

İki yüzden fazla televizyon ve radyo programına konuk olarak katıldığımdan duruma çabucak uyum sağlayabiliyorum; dolayısıyla mikrofonun bana ulaştırılması için geçen beş saniye, sorumu oluşturmama yetti de arttı bile. Çabucak şunu düşündüm: "Dinleyicilerin ve benim duymak isteyeceğimiz, Tom'un da cevaplamak isteyeceği soru ne olabilir?" Aracı bana mikrofonu uzattığında -kendimi bir yarışta bayrağı devralıyormuşum gibi hissettim- cevabım hazırdı: "Bay Stemberg, eğer baştan başlamanız gerekseydi, sizi daha sonra kariyerinizde pek çok sıkıntıdan kurtarabilecek şey ne olurdu?"

Tom Stemberg zeki bir girişimcidir ama o gün biraz sudan çıkmış balık gibiydi. Ancak, ben sorumu sorduktan sonra canlandı; meydan okumayı kabul ettiği açıktı.

Coşkuyla cevap verdi: "Girişim sermayesi için biraz daha fazla beklerdim. Aklıma harika bir yeni fikir geldiğinde ve girişim ortaklığı bunu duyduğunda pek çok rakibe davetiye çıkardığımı fark etmemiştim. Baştan başlamam gerekse bunu erteler ve şirketimizin ilk zamanlarında alt etmemiz gereken 25 rakiple uğraşmak yerine daha iyi bir başlangıç yapabileceğimden emin olurdum."

Başka biri soruyu cevaplamak istedi ama Tom ritmini yakalamıştı, mikrofonu tekrar kaptı. "Bir şey daha var" diye

> ekledi daha da büyük bir coşkuyla, "evlere ve ofislere teslimatta rakiplerimizin gerisindeydik. Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi müşteriye uyarlamamızla övünüyoruz; bayan sekreterlerin birkaç uçuş boyunca kutularca kağıdı taşımaktan muhtemelen hoşlanmadıklarını düşünebilmeliydik. Sonuçta, Office Depot bu konuda bize fark attı ama onları yakalayacağız."
>
> Ve tıpkı Patrick'in öngördüğü gibi, hem dinleyiciler hem de Tom sorumla resmiyeti gidermemi takdir ettiler ve Tom cevaplarında doğrudan bana hitap etti. Bu da bana daha sonra peşini bırakmayıp konuşmasının ardından ona yazma, böylece hatırlanma şansı verdi.

Yaklaşımım işe yaradı, çünkü pek çok insanın yapacağı şeyi ben yapmadım. Ona, kendimi harika veya akıllı veya esprili gösterecek şekilde tasarlanmış bir soru sormadım. Bunun yerine, Tom'un yanıtlamayı isteyeceği ve onu dinleyicisine ilginç gösterecek bir soru sordum. Bu da beni kalabalıktaki bir yüz olmaktan çıkarıp onun - söylemeye cüret edebilir miyim?- *ilginç* bulabileceği biri haline getirdi.

Kullanılabilir İçgörü

Kendine güvenin ölçüsü, başkalarıyla ne kadar derinden ve samimiyetle ilgilendiğinizdir; güvensizliğin ölçüsü, başkalarını kendinizle etkilemeye ne kadar çabaladığınızdır.

Eylem Adımı

İlk önce, son derece hissiz olduğunu düşündüğünüz iki veya üç kişiyi seçin ve onlarda hayran olunacak bir şey bulmayı kendinize görev edinin. Şimdi, tam tersini yapın. İlginç bulduğunuz ... sizden daha fazla hoşlanmasını ya da size daha fazla saygı göstermesini arzu ettiğiniz birisini seçin. Bir parti veya toplantı gibi bir fırsat

yakaladığınızda, o kişiye ilginç olmaktan ziyade ilgili olduğunuzu gösterecek sorular sorun.

Bonus turu: Evli misiniz ya da biriyle yaşıyor musunuz? Eğer öyleyse, akşam evde bundan sonraki ilk bir araya gelişinizde, şunu sorun: O yapacağın (iş projesi, yemek pişirme denemesi, vb.) nasıl geçti?" Bu, sadece kişiyi önemsemekle kalmayıp onun hayatında neler olup bittiğini öğrenmeyi önemsediğinizi de -ve onlarla ilgilendiğinizi de- gösterecektir. Ve bu soruyu sorduktan sonra, cevaba gerçekten dikkatinizi vererek partnerinizi şaşırtın.

7

İNSANLARA KENDİLERİNİ DEĞERLİ HİSSETTİRİN

Herkesin boynunda asılı şöyle diyen
görünmez bir işaret vardır:
"Bana kendimi önemli hissettir."

-MARY KAY ASH,
MARY KAY COSMETICS, İNCİN KURUCUSU

Bu bölüme zaten bildiğiniz bir şeyi anlatarak başlayacağım. Sonra da kulağa çılgınca gelen -ama gerçekte öyle olmayan- bir şey anlatacağım.

Hazır mısınız?

İşte zaten bildiğiniz şey: İnsanlar kendilerini değerli hissetme ihtiyacı duyarlar. Buna, neredeyse yemeğe, havaya, suya ihtiyaç duyduğumuz kadar ihtiyaç duyarız. Kendi içimizde değerli olduğumuzu bilmek yetmez; değerimizin çevremizdeki insanların gözlerinde yansıdığını görmeye ihtiyaç duyarız.

İnsanlara kendilerini değerli hissettirmek, onlara hissedildiklerini hissettirmekten veya ilginç hissettirmekten farklıdır, çünkü bunda onlara daha da derinden dokunursunuz. Birisine kendisini değerli hissettirdiğinizde, ona şunu söylemiş olursunuz: “Burada olmanın bir nedeni var. Her sabah yataktan kalkmanın ve yaptığın her şeyi yapmanın bir nedeni var. Bu ailenin, bu şirketin, bu dünyanın bir parçası olmanın bir nedeni var. Senin burada olman bir fark yaratıyor.”

.

Insanlara kendilerini önemli hissettirdiğiniz zaman, onlara paha biçilmez bir hediye verirsiniz. Bunun karşılığında, genelde sizin için dünyanın öbür ucuna gitmeye razı olacaklardır. Bunun içindir ki, duygusal IQ'nuz yüksek ise, değer verdiğiniz insanlara -ebeveynler, çocuklar, partner, patron, önemli bir iş arkadaşı- ne kadar önemli olduklarını göstermenin yollarını bulursunuz. Onlara, dünyanızı daha mutlu, daha komik, daha güvenli, daha az stresli, daha eğlenceli, daha az korkutucu ya da sadece her yönden daha iyi hale getirdiklerini söylemenin yollarını bulursunuz.

Şimdi, bu noktaya kadar bana katıldığınızı tahmin ediyorum. Bunun büyük bölümü sağduyu ve işe yarayacağını görebilirsiniz. Buraya kadar bir sorun yok.

Ama bu kolay olan kısımdı. Şimdi size inanmakta zorlanabileceğiniz bir şey söylemek istiyorum. Sizi, hayatınızdaki can sıkıcı insanlara da -sızlananlar, şikayeti huy edinmişler ve zorluk çıkaranlar- kendilerini önemli hissettirme zahmetine girmenin akıllıca olduğuna ikna etmek istiyorum.

Şimdi şöyle diyorsunuzdur muhtemelen: "Deli misin? Neden hayatımı altüst eden insanlara kendilerini, öyle olmadıkları halde, değerli hissettirmek isteyeyim ki?"

Cevap basit. Zor beğenen, kolay üzülen, hoşnut edilmesi zor bu kişilerin çoğunun ortak bir noktası, dünyanın kendilerine yeterince iyi davranmadığı hissine kapılmalarıdır. Esas itibarıyla, kendilerini dünyada yeterince önemli veya özel hissetmezler, bunun da genelde nedeni berbat kişiliklerinin başarıya giden yolu tıkamasıdır.

2. Bölüm'de, beyinlerimizin nasıl diğer insanları "yansıttığı"ndan ve nasıl geri yansıtılmayı istediğimizden söz etmiştim. Şikayet eden ve sorun çıkaran insanlarda tipik şekilde ciddi bir ayna nöron alıcı eksikliği vardır ve diğer insanlar onlardan ne kadar kaçınır veya onları görmezden gelirse, durumları o kadar kötüleşir. Her gün çevrelerindeki insanları etkilemeye veya onlara boyun eğdirmeye uğraşırlar ... ve her gün peşinde oldukları geri beslemeyi alma konusunda başarısız olurlar. İlgi için yanıp tutuşurlar ve hasretini çektikleri bu önemli olma hissini elde etmenin iyi bir yolunu

bulamazlarsa, kötü bir yol arayışına girerler. (Buna Graffiti Kuralı diyorum).

Kısacası, bu insanların sizi delirtmelerinin basit bir nedeni var: önemli olma ihtiyacı duyuyorlar. Sizi delirtmelerine bir son vermek mi istiyorsunuz? O halde o ihtiyacı karşılamanız gerekecek.

Bir örnek vereyim. Bir süre önce, Janet adında orta kademe bir müdürle özel olarak konuşuyordum. Konuşmamız esnasında, Anita -diğer insanların vaktini boşa harcamasıyla ünlenmiş bir müdür yardımcısı- aceleyle içeri girip "Sizinle hemen şimdi konuşmam gerek!" dedi.

Anita ufak bir sorun hakkında uzun uzadıya ettiği boş laflardan sonra gidince, Janet, bana, onun bu sık sık ve gereksiz yere araya girmelerinden yakındı. Sorunu tırmandırmaktan korktuğu için Janet bir şey söylemeye çekiniyordu. Bunun yerine, Anita içindekini dışa vururken onun sessizce içi daralıyordu.

Şunu önerdim: "Anita ofisine girince birkaç cümle söylemesine izin ver sonra kesin bir biçimde şöyle de: 'Anita, söylediğin şey, eksiksiz dikkatimden daha azını veremeyeceğim kadar önemli; ama ben de sana şu anda o eksiksiz dikkatimi veremiyorum çünkü bitirmek zorunda olduğum bir şeyin ortasındayım. Dolayısıyla senden yapmanı istediğim iki saat sonra gelmen; o zaman sana beş dakika boyunca eksiksiz dikkatimi verebileceğim, sonra da aklında olanlarla ilgili sana yardım edebilirim. Ama bu arada sen bana ne söylemek istediğini, benden ne yapmamı istediğini ve şirketimizin gerçeği göz önüne alındığında bunun mümkün olup olmadığını düşün. Ayrıca, bunun etkileyeceği herkes açısından adil olup olmadığını ve başarmaya çalıştığımız şeye uygun olup olmadığını düşün. Bu noktaları çöz, aklındakilerin gerçekleşmesine yardımcı olmaktan mutluluk duyarım."

Birkaç gün sonra, önerdiğim yaklaşımı denemiş olan Janet'la tekrar konuştum. Bana Anita'nın bir daha hiç geri gelmediğini ve o zamandan beri işlerin tıkır tıkır yürüdüğünü söyledi.

Janet'a içindekini dışa vurmak için içeri giren pek çok "sorun insan"ın böyle davranmasının nedeninin şirkette kendilerini önemli hissetmemelerinin verdiği engellenmişlik hissi olduğunu açıkladım.

Bir üstlerinin onlara önemli olduklarını söylemesi, o üzüntülü hissi hafifletmede çok yararlı olabilir. Şunu da açıkladım: şikayet etme arzusunda olan astların genelde sorunlarına bir çözümleri yoktur, dolayısıyla bunu, konuşmaya daha sonra devam etmek için -son derece makul bir ricadır bu- bir koşul olarak belirlediğiniz zaman genelde meseleden vazgeçmeyi seçerler.

Bu, işte sorun çıkaranları idare etmenin etkili bir yoludur; kişisel hayatınızda da aynı şekilde işe yarar. Tıpkı can sıkıcı iş arkadaşları gibi, geçimsiz komşular veya zor akrabalar da genelde içlerini dışa vururlar, çünkü onları fark ve takdir etmenizi isterler. (Böyle hissetmeseler, düzgün davranırlardı.) Sonuç olarak, onlara istediklerini verin.

Bunun nasıl işlediğini göstermek için, neredeyse evrensel boyuttaki bir sorunu ele alalım: bayram yemeklerinizi kabusa çeviren nahoş akrabalar. Bu kişileri davet etmeye eliniz mahkum ama biliyorsunuz ki bu insanlar şikayetleriyle, münakaşalarıyla veya asık suratlarıyla öbür misafirleri deli edecekler. Çözümsüz bir sorun mu bu? Hiç de değil. Önceden düşünmenin ve "Ben" sözcüğünü ("önemli" sözcüğünde olduğu gibi[13]) kullanmanın harikalar yaratacağı yer işte burasıdır.

Yapacağınız şey şu: Sorun insanlarınızın her birini bir hafta önceden arayın veya erkek partneri olan bir kadınsanız bu aramaları partnerinizin yapmasını sağlamaya çalışın çünkü bir erkeğin yardım istemesi daha da uzlaştırıcıdır. O insanlara şöyle deyin: "Senden bir iyilik yapmanı istemek için arıyorum, çünkü sen bizim bayram yemeklerimizin çok *önemli* bir parçasısın. Çoğumuz birbirini bayram yemekleri dışında görmüyor hatta birbiriyle konuşmuyor bile ve kimin korkunç bir hastalıkla, yakın zamandaki bir vefatla veya büyük finansal sorunlarla gerçekten kötü bir dönem geçirdiğini hiç bilemiyor insan. Dolayısıyla bu yemekler çok sıkıntılı olabiliyor. Sen sürekli gelen bu kadar önemli bir konuk olduğun için, insanlar geldiğinde onları karşılayabileceğini, hatırlarını ve ailelerinin hatırını sorarak kabuklarından çıkmalarına yardımcı olabileceğini ve hayatlarında yeni bir şeyler olup olmadığını öğrenebileceğini düşünüyorum."

Böylesine ince bir şey yapmak ve kendilerini hayat tarafından çok aldatılmış hisseden bu insanlara kendilerini önemli hissetme şansını tanımak sadece çok gurur okşayıcı değil, aynı zamanda uzlaştırıcıdır. Konuklarınız şöyle demekte zorlanacaktır: "Hayır teşekkürler. Ben gelip her sene yaptığım gibi herkesin akşamını mahvetmeyi planlıyordum."

Bu durumda, yemek akşamı geldiğinde, her sorun konuğu kapıda karşılayın, konuğun koluna dokunarak şöyle deyin: İnsanlar geldiğinde kendilerini rahat hissetmelerine yardımcı olma konusunda sana güvenebileceğimi umuyorum. Karşınızdaki cevap vermeye fırsat bulamadan şöyle devam edin:"Ah, affedersin, halletmem gereken işler var." Sonra da yeni atanmış iyi niyet elçinizi etrafa neşe ve ışık saçması için bırakın. Şaşırtıcı bir biçimde, muhtemelen iyi iş çıkaracaktır.

Bu planı her bayramda izleyin, sorununuzun çözüldüğünü görebilirsiniz. Aslına bakarsanız, eski sorun kişiniz sıkı dostunuz haline gelebilir ("En azından birisi beni takdir ediyor!") ve sizin aktivitelerinizin başarılı olması için elinden gelen her şeyi yapacaktır.

Çıkarılacak ders mi? Hayatınızdaki iyi insanlar değerli oldukları güvencesine ihtiyaç duyarlar ve bunu hak ederler. Hayatınızdaki sıkıcı insanlar ise bunu hak etmeyebilirler ama buna daha da çok ihtiyaçları vardır. Her iki gruba da istediklerini -önemli oldukları hissini- verin, onlar da size ihtiyacınız olanı vereceklerdir.

Kullanılabilir İçgörü

Herkes zaman için yarışır ama kimse önem için yarışmak durumunda kalmamalıdır.

Eylem Adımı

İş yerinizde veya özel hayatınızda, ortada hiçbir şey yokken sürekli sorun çıkartan bir kişi belirleyin. Söz konusu kişi bir dahaki sefere bir sorundan şikayet ettiği zaman şöyle deyin: "Bana söylediğin şey

o kadar önemli ki buna bir çözüm bulma sorumluluğunu almanı isterim. Bununla ilgili fikirlerin olunca beni ara, bir araya gelip çözümlerinin üzerinden geçelim. Yardımın için gerçekten müteşekkirim."

Daha sonra, kendilerini ihmal edilmiş hisseden değer verdiğiniz birkaç kişi belirleyin. Onları arayın veya onlara yazın; hayatınızda nasıl önemli bir fark yaratmış olduklarını bilmelerini sağlayın ya da onlara bir "Güç Veren Teşekkür" sunun (bkz. 23. Bölüm).

8

İNSANLARIN DUYGUSAL VE ZİHİNSEL OLARAK İÇLERİNİ DÖKMELERİNE YARDIMCI OLUN

Bazen bütün bir günün en önemli kısmı
iki derin nefes arası aldığımız moladır.

-ETTY HILLESUM,
ÖLÜMÜNDEN SONRA
YAYIMLANAN GÜNCESİ *ETTY'DEN*

"Şşşt! Dinle" dedim kesin bir şekilde Alex'e; kırklı yaşlarında aşırı stresli bu yönetici 15 dakikadır 5 aralıksız olarak, yapması gereken bütün işleri, kendisini bekleyen iş bitiş tarihlerini ve buna benzer bir sürü şey anlatarak içindekini dışa vuruyordu.

İrkilmişti, "Neyi dinleyeyim?"

"*Sessizliği* dinle" diye cevap verdim.

"Neyi?" dedi.

"Sessizliği" diye devam ettim. "Kafandaki gürültü ile hayatındaki gürültü arasında duruyor ve tam şu anda seninle benim tarafımızdan duyulmak için bağırıyor."

"Ha?" dedi, aklı daha da karışmış halde.

"Kapat gözlerini" diye yol gösterdim "ve yavaşça burnundan nefes al, birazdan onu duymaya başlayacaksın."

Birkaç saniye sonra Alex kederlendi, derken ağlamaya başladı. Bu beş dakika sürdü, o beş dakikanın ardından kan çanağına dönmüş gözlerini yavaşça açtı. Yüzünde bir gülümseme vardı.

"Ne içindi *bul"* diye sordum? Buruk bir şekilde sessizce gülerek şöyle dedi: "Bu hayatım boyunca aradığım şeydi. Ve her şey .. . yani *her şey... o* noktaya varmak için yaptığım her şey, beni daha da ileri götürüyor. Üstünde düşünecek çok şey var."

Düşünmeye *devam etti.* O anda hissettiği huzuru ve bu huzuru hayatında daha fazla bulabilmek için ne yapması gerektiğini düşündü. Bunun nedeni, içindekini dışa vurmanın ötesine geçip içini dökme şansını yakalamış olmasıydı.

BİR İNSANI BUNALIMDAN UZAKLAŞTIRMAK

Stres kötü değildir. Bizi odaklanmaya, daha kararlı olmaya sevk eder, azmimizi sınar. Ne zaman ki stres yerini *bunalıma* bırakır, işte o zaman uzun vadeli önemli amaçlarımızı gözden kaçırır, bunun yerine bizi şimdi rahatlatacak olanın peşine düşeriz. O noktada, ister mantıklı ister erişilebilir olsun, acımızdan kurtulmak için bir acil çıkış kapısı arayışında oluruz sürekli.

Daha önce insanlara "hissedildiklerini hissettirmek"ten söz etmiştim. Ne var ki, söz konusu olan bunalımdaki insanlar ise, bunu söylemek yapmaktan daha kolaydır. Böyle durumlarda ilk adım, insanları bu ruh halinden çıkartıp beyinlerinin sizi dinleyebileceği bir ruh hali içine sokmaktır.

Bunalımlı ruh hali içindeki insanlara erişmeye çalışıyorsanız, streslerine stres katmak felakete yol açabilir. Pek çok rehin alma durumunun ölümle sonuçlanmasına yol açan işte bu hatadır; bir iş anlaşmasını veya bir ilişkiyi de mahvedebilir bu hata. Yanlış adımı attığınız takdirde, bunalımın eşiğindeki (veya halihazırda kontrolünü kaybetmiş) insanların cevabı şu aşağıdakilerden biri olacaktır:

- Fevri davranmak ("Yok ya! İyi o zaman, al bakalım!" Belki fırlatılan bir zımba veya hatta bir delgeç bu sözlere eşlik edebilir). Bu, 2. Bölüm'de sözünü ettiğim amigdala kaçırmasının sonucudur; amigdala, beynin muhakeme bölümünün fişini çeker ve kişiyi düşmanca tepki vermeye iter.
  .

- Içini açmak (“Benim hakkımda zerre kadar bir şey bilmiyorsun”). İçindekini dışa vuran birisine erişemezsiniz, çünkü geleceğiniz nokta ya kendinizi savunmak ya da karşı saldırıya geçmek olacaktır.
- Duygularını bastırmak (yarım ağız söylenen bir “Yok bir şey”). Bu yolu seçen biri, sizi içeri almak yerine dışarıda bırakacaktır.

Ancak, eğer siz onlara yolu gösterirseniz, bunalımdaki insanların seçebileceği başka bir seçenek daha var: *içini dökmek.* Sadece içini dökmek, insanların duygularını başkalarına veya kendilerine saldırmadan yaşamalarını ve ifade etmelerini sağlayabilir; tıpkı bir yaranın içini boşaltmak gibi. Aşırı stresli bireyleri rahatlatan ve zihinlerini başka insanlardan gelecek çözümlere açan tek tepki budur. Bu, karşılığında, stresin kaynağını çözmek ve tekrarlanmasını önlemek için bir fırsat sunar.

Bunalımdaki birisine bir *soluklanma alanı* -iç dökmek için bir yer ve zaman- verdiğinizde, durumu normale çevirmekten fazlasını yapmış olursunuz. Durumu gerçekten iyileştirirsiniz. Bunun nedeni, kişinin sakinleşmesini sağlamanın yanı sıra, o kişiyle aranızda zihinsel bir köprü kurmanızdır. Ve bu köprüyü kurduğunuz zaman, onun üzerinden iletişim kurabilirsiniz.

> Kariyerimin başlarında karşılaştığım Bay Williams’a yakın zaman önce akciğer kanseri teşhisi konulmuştu; kendisiyle hastalığı hakkında konuşmaya çalışan son iki psikiyatri uzmanını kapı dışarı etmişti.
>
> Onkoloji doktoru, hastasının odasına doğru yürürken alaycı bir şekilde, “Bu adamı seveceksin” dedi. Bay Williams’ın odasına gizlice baktığımda, onun öfkeden köpürmüş halde, kendisiyle hastalığı hakkında konuşan psikiyatrist kılıklı herkesin kafasını koparmaya hazır vaziyette oturduğunu gördüm. Hastalığıyla hiç de iyi başa çıkamıyordu -onu kim suçlayabilir ki?- ve bir tür psikolojik yardım alması gerektiği ortadaydı. Ne var ki, hiçbir yardım istemiyordu.

Odasına girip kendimi psikiyatrisi olarak tanıtmam durumunda beni paramparça edeceğini tahayyül ettim ve farklı bir çözüm buldum. Derhal Westwood Stationers'e gidip farklı bir isim etiketi sipariş ettim; "Mark Goulston, M.D. Psikiyatri" yerine "Mark Goulston, M.D. Onkoloji" yazıyordu yeni etiketimde. O yumuşak tınılı uzmanlık alanından sıyrılmıştım: "Gerçek" bir doktor gibi davranacaktım. Yemin ederim, o yeni isim etiketini takınca yürüyüşüm bile değişmişti.

Bay Williams'ın odasına girdim, bir psikiyatrisi değil de bir onkolog gibi davranmaya çalışarak şöyle dedim: "Merhaba Bay Williams, ben Dr. Goulston, onkoloji ekibindeki yeni doktorlardan biriyim." Sonra, kendini nasıl hissettiği, ne gibi şikayetleri olduğu hakkında sorular sormaya başladım. Ancak, sanki fare kokusu almış gibi havayı kokladığını görüyordum. Konuşmaya devam ettim ama peşimde olduğu çok açıktı.

Bir noktada gözlerimiz birbirine kilitlendi; bana odadan defolup gitmemi söyleyeceğini biliyordum. Yere veya uzaklara bakarsam işimin biteceğini fark ettim, onun için gözlerinin içine bakmaya devam ettim. Gözlerine bakarken, nefret dolu dik bakışının altında bir sürü şeyin olduğunu görebiliyordum. Bana hükmeden neydi bilmiyorum ama "dan" diye şu soruyu sordum: "İçeride durum ne kadar *kötü?"*

Meydan okumamı kafadan kabul etti ve geri ateş açtı: "Bilmek istemezsin!"

Bir an için kelimeler kifayetsiz kaldı, ama neden sonra şunları buldum: "Galiba haklısın, galiba bilmek istemiyorum. Ama senin dışında biri de bunu bilmezse ve hemen bilmezse, sen delireceksin!"

Cüretime, özellikle de bu kadar ciddi şekilde hasta bir adam karşısındaki cüretime kendim de şaşırarak, onun ne söyleyeceğini bilmeden, gözlerinin içine bakmaya devam ettim. Bana keskin bakışlarla karşılık verdi ve sonra yüzünde aniden geniş bir sırıtış belirdi ve şöyle dedi: "Hey, ben zaten çıldırdım, çek bir sandalye."

> Söze ne kadar öfkeli ve korkmuş olduğundan bahsederek başladı ve konuştukça içini daha da döktü. Konuşmalarımızın sonucunda, sağlık personeliyle işbirliği yapmaya başladı. Hatta doktorları daha az ağrı ilacıyla idare edebildiğini söylediler bana. Ve ben Bay Williams için bir düşman olmaktan çıkıp, korkuları ve duyguları için ses yansıtıcı görevi gören bilfiil aradığı kişi oldum.

BİR KİŞİYİ İÇİNİ DÖKMEYE YÖNLENDİRMEK

Bay Williams'ı ilk gördüğümde bunalımda olup olmadığını ve çöküşe doğru gidip gitmediğini sormama gerek yoktu. Çizelgesi olmasa bile durumunu anlardım. Durumu, beden diliyle her tarafından okunuyordu: "kaybol" diyen bağdaş yapılmış kollar, öfkeli bir ifade ve kaskatı omuzlar...

Aynı beden dilini erişmeye çalıştığınız birisinde görürseniz, gerçeklerle veya mantıkla ulaşmaya çalışmayın. Bu işe yaramayacaktır, çünkü kişi içini dökene kadar hiçbir yere varamazsınız. Karşınızdaki insana bunu yaptırtamayacağınızı anlayın, ama onun bunu yapmayı *istemesini* sağlayabilirsiniz.

Örneğin, diyelim ki bağdaş yaptığı kolları ve çatık kaşlarıyla masasından size dik dik bakan patronunuz Dean ile yüz yüze geliyorsunuz. Dean'in içini dökmesini sağlamanın en iyi yollarından biri, ona bağdaş yaptığı kollarını çözdürmektir, hem gerçek anlamdakileri, hem de kafasındakileri. Şunu aklınızdan çıkarmayın: tıpkı kalça kemiğinin uyluk kemiğine bağlı olması gibi, bir kişinin kafasındaki bağdaş yapılmış kollar da fiziksel olarak bağdaş yapılmış kollara bağlıdır. Bir kişiye fiziksel olarak kollarını çözdürdüğünüzde, ona zihinsel olarak da kollarını çözdürtebilirsiniz.

Bunu yapmak için, Dean'e onda muazzam bir heyecan veya coşku yaratacak bir soru sorun. (Bay Williams'ı galeyana getirmemin sebebi budur, oysa ki çok ağır hasta birisine bunun yapılması mantığa aykırı gibi görünür.) Hissettiklerini ifade etmeye sözcükler yeterli olmayacak, söylediğini vurgulamak için kollarını kullanma

ihtiyacı hissedecektir. Bunun içindir ki, önemli bir şey anlatmaya çalışan insanların telefonda konuşurken bile ellerini ve kollarını kullandıklarını görürsünüz sık sık.

Dean kollarını çözüp onları iletişim kurmak için kullandığında, zihninde de bir kapı açılacaktır. Sorun şu ki, o kapı ilk açıldığında, kapıda size yönelmiş engel yüzünden oradan geçebileceğiniz bir yer (henüz) yoktur. İşte yapacaklarınız:

1. 1. Dean'e söylediği ne varsa ifade etmesi için bol bol zaman verin. İnsanlar içlerini döktükleri, haykırdıkları veya şikayet ettikleri zaman, çok daha yıkıcı olabilecek "savaş ya da kaç" tarzı bir dışavurumda bulunmalarına neden olabilecek amigdala kaçırmasını önlemeye çalışmış olurlar. Bir kere hızlarını aldıkları zaman araya girilmesini istemezler. (Bu tıpkı, otoyolda trafikte sıkışıp kaldıktan sonra nihayet tuvaleti kullanma fırsatını ele geçirdiğinizde, kendinizi iyice rahatlatmadan durmak zorunda kalmayı istememeniz gibidir.) Birisi içini dökerken, haykırırken veya şikayet ederken yapılacak en iyi şey araya girmekten kaçınmaktır.
2. Dean'in söylediği hiçbir şeye itiraz etmeyin, savunmaya geçmeyin veya tartışmaya girmeyin.
3. O içini döktükten sonra, ikiniz de bitkin olacaksınız. Bunun rahatlamış olmak ile karıştırılmaması gerekir. Bitkin olmak ile rahatlamış olmak arasındaki fark şudur: Bitkin olduğunuzda kendinizi boş ve yorgun hissedersiniz ve herhangi bir bilgi girişine açık olmazsınız. Bu noktada konuşma sırası size gelmiş gibi görünebilir, *ama sıra sizde değildir.* O anda konuşmak çoğu insanın yaptığı acemice bir hatadır. Eğer o anda konuşmaya başlarsanız, Dean kendini kapatacaktır çünkü dinleyemeyecek kadar bitkindir.

Bunun yerine, size içini boşalttıktan sonra bir an için durun ve sonra basitçe "Biraz daha anlatsanıza" deyin. Böyle yapmanın pek çok olumlu etkisi vardır:

- Dean ile bir tartışmaya girmeyeceğiniz ortaya çıkınca, bu onu yatıştıracaktır. Siz bir savaşa kalkışmayacaksanız, onun da sizinle savaşmasına gerek yoktur.
- "Biraz daha anlatsanıza" sözü, dinlediğinizi ve onu gerçekten rahatsız eden şeyi anladığınızı gösterir. Aynı zamanda, esas itibarıyla, size patladığı için sizin de ona karşılık vereceğiniz paranoyasını da hafifletir.
- İçindekini dışa vuran Dean'e itiraz etmediğiniz zaman, sonunda içini dökmeye başlayacaktır. Rahatlayıp bunalımdan kurtulduğunu, duruşundan, yüzünden ve hatta nefes alış verişinden anlayacaksınız.

Dean'in içini dökmesine olanak tanıyıp sonra da hissettiği yılgınlık ile empati kurarsanız, kendisini rahatlamış, size minnettar ve pek çok durumda bunun karşılığını vermeye gönüllü hissedecektir. Neden? 2. Bölüm'de sözünü ettiğim ayna nöronları düşünün yine. Bir kişinin omuzlarından ağır bir yükü aldığınızda, genelde o kişi de sizin için benzer bir şey yaparak sizin davranışınızı yansıtmak ister.

Bazen içindekini dışa vuran birisinin içini dökmeye ilerlemesine yardımcı olmak için bir noktada şöyle diyebilirsiniz: "Gözlerini kapat ve sadece nefes alıp ver." (Bu yaklaşımı Alex'te kullanmıştım.) Bu sözler, akıl/beden tıbbı alanında bir öncü olan Herbert Benson'un *rahatlama tepkisi* olarak tanımladığı tepkiyi tetikler; meditasyon yaparken verilen tepkinin aynısıdır bu. Bu fizyolojik durumda, kişinin kalp atış hızı, metabolizması, nefes alıp verme hızı ve beyin dalgaları hep birden yavaşlar. Bu, savaş ya da kaç tepkisinin tam tersidir. Kişinin içini döküp "sessizliği dinleme"sine olanak sağlayan sakinleştirici bir kimyasal çağlayanı tetikler. (Kontrolsüz bir biçimde içindekini dışa vuran bir çocukla veya ergenle uğraşıyorsanız bu yaklaşımı tavsiye ederim.)

Ne var ki, bir kişinin içindekini dışa vurup sonra da içini dökmesine yardımcı olmanın en büyük anahtarı, bunun yaşanmasına izin vermektir. Çoğu kişi karşısındakinin dışavurum aşaması esnasında savunmaya geçerek ("Burada suçlanacak tek kişi ben değilim"), çözümler önermeye çalışarak ("Şey, işinden bu kadar

nefret ediyorsan belki de başka iş aramalısın), veya sinirlenerek ve durumu iyileştirmeye çalışarak ("Tamam, bunun zor olduğunu biliyorum, ama birkaç saatliğine bunların hepsini unutalım ve çıkıp bir öğle yemeği yiyelim") bu sürecin kısa devre yapmasına neden oluyor. Bu hatalardan hiçbirini yapmayın çünkü iltihaplanmış bir yaranın iltihabını akıtmak gibi, bir kişiye içini döktürtme işi de iyice bitmeden bitmez. Bittiğinde, ödülünüzü, aranızdaki o sağlam bağı kazanacaksınız -rahatlama ve minnet gibi güçlü duygulara dayanan bir bağdır bu- işte bunu kendi mesajınızı iletmek için kullanabilirsiniz.

Ebeveynlere, özellikle de ergenlik çağında çocukları olanlara bir kapanış sözüm var. Bunu söylüyorum çünkü ergen çocuğunuzun içini dökmesini sağlamak evinizdeki herkesin akıl sağlığını koruyabilir.

Eğer ergenlik çağında çocuklarınız varsa, onların genelde uzaylı yaratıklar gibi göründüklerini bilirsiniz ve bir anlamda, öyledirler. Yetişkinlerle karşılaştırıldıklarında, ergenlerin üzüntüler karşısında çok daha güçlü bir biyolojik tepkileri vardır ve daha fazla stres hormonu salgılarlar. Dopamin ve serotonin nörotransmitterlerinin seviyeleri de ergenlerde farklıdır; bu da onları daha dürtüsel yapar. Nöronları hâlâ yalıtım geliştirmekte ve fazla bağlantıları kesmektedir -bu iki süreç, sonunda olgun düşünmeye varacaktır- ve karar verme devreleri henüz tam olarak gelişmemiştir. Sonuç olarak, stresten bunalıma çabucak geçerler, iyi muhakeme yapamazlar, duygularını olgun bir biçimde ifade edemezler, çabucak çılgına dönerler, huysuzlaşırlar veya "Senden nefret ediyorum" derler.

Bu onları anlatıyor. Peki sizden ne haber? Hepimiz ebeveynler olarak hatalar yapıyoruz -fazlasıyla baskıcıyız, fazlasıyla koruyucuyuz, fazlasıyla kaygılıyız, paspas misali fazlasıyla ezik vaziyetteyiz- ve bu hatalar, zaten dürtüsel olmaya ayarlı çabucak bunalıma giren çocuklarımızın, bizim isyankarlık, karşı gelme davranışı veya sadece "hırt olma" dediğimiz çılgınca şekillerde tepki vermelerine yol açabiliyor.

Bunun sizin evinizde yaşanıp yaşanmadığını görmek için, aksi ergen çocuğunuza size bir şeyleri anlatması -ve içini dökmesi için- bir şans verin. Arabayla bir yere gittiğiniz ve çocuğunuzun arabada esir kaldığı bir zamanı bekleyin (çünkü çocuklar, onlara nutuk gibi gelen, talep etmedikleri samimi konuşmalardan nefret ederler) ve ona şu soruları sorun:

- "Annenle/babanla ya da benimle ilgili olarak en çok usandığını hissettiğin zaman ne zamandı?"
- "Bu senin açından ne kadar kötüydü?"
- "Bu sende ne yapma isteği uyandırdı?"
- "Ne yaptın?"

Sonra, çocuğunuzun bu soruları dürüstçe cevaplamasını sağlarsanız şöyle deyin (ve bunu inanarak söyleyin): "Özür dilerim, bu kadar kötü olduğunu bilmiyordum.

Çocuğunuzun bu şekilde içini dökmesine izin verdiğiniz zaman rahatlama gözyaşları görürseniz şaşırmayın. Dahası, o gözyaşlarının ardından ikinizin uzun zamandır yapmadığı, düşmanca olmayan ve cepheleşmeye gitmeyen ilk konuşmanızı gerçekleştirebilirsiniz. Bunun nedeni, içini dökmesinin, ergen çocuğunuzun o garip, dürtüsel, huysuz beynini -en azından mutlu birkaç saat için- kontrol altına almasına yardımcı olacak olmasıdır.

Kullanılabilir Içgörü

Müziği unutun. Eğer zalim canavarı yumuşatmak istiyorsanız, canavarın içini dökmesini sağlayın.

Eylem Adımı

Eğer duygularını bastıran birine erişmeye çalışıyorsanız, ona şunu sorun: "Hiç sana saygı duymadığım hissini yaşattım mı sana?" veya "Hiç dinlemeye değer olmadığın hissini yaşattım mı sana?" Bu sorular karşısında duygusal bir cevaba hazırlıklı olun ve

karşınızdakinin sözünü kesmeyin veya savunmaya geçmeyin. Bırakın karşınızdaki insan içindekini dışa vursun ve içini döksün. O noktada, olumsuz duyguların ardında bıraktığı boşluğu olumlu duygular dolduracaktır.

9

AHENKSİZLİĞİNİZİ KAPIDA KONTROL EDİN

En başarılı insanlar, kim oldukları hakkında hiçbir yanılsaması olmayanlardır.

-BUD BRAY,
IS IT TOO LATE TO RUN AWAY AND JOIN THE CIRCUS?[14]
KİTABININ YAZARI

Jack, bir medeni vergi avukatıydı. Bunu söylerken medeni kanunu uyguladığını kastetmiyorum; kastettiğim, müşterileri adına İRS[15] ile olan ilişkilerinde mülayim tavırlı, saygılı, soğukkanlı ve sakin olduğu... Çok başarılı olmasını kişiliğinin gücüne değil, inanılmaz derecede iyi hazırlanmasına borçluydu.

Jack başarılı siciline rağmen beni görmeye gelmişti çünkü kendisinden daha az ehil emsalleri kadar çok iş alamıyordu. Bunun nedenini anlamam uzun sürmedi.

"İnsanlar IRS'e karşı çıkacak bir sertifikalı kamu muhasebecisi tuttuklarında" dedim, " farkında olmadan bir gladyatör tutmak istiyorlar; çünkü tuttukları her kim ise, onun gerektiğinde kendileri için 'öldürebileceğini' hissetmek istiyorlar." Yeteneğine karşın, Jack bir gladyatör izlenimi vermiyordu. Dolayısıyla, insanlara IRS'e karşı davalarını başarıyla yürütebileceğini söylese de, onların Jack'in tarzında gördükleri ve duydukları ikna olmalarına yetmiyordu.

Jack kişiliğini değiştirebileceğine inanmadığını söyledi. "Buna gerek yok" dedim. "Bütün yapmanız gereken, başka insanların size

dair algılarını değiştirerek onlarda yarattığınız ahenksizliğinizi ortadan kaldırmak."

Olası müşterilerle bir araya geldiğinde ve karşı tarafta bir tereddüt hissettiğinde şunu eklemesi gerektiğini söyledim: "Ah, bu arada, eğer IRS'in hakkından gelmek için beni tutmaya karar verirseniz, bilmeniz gerekir ki ben bir 'öldürücü darbe'yim, ama 'katil' değilim."

Bu ifadeyle irkildiklerinde şu açıklamayı yapması gerektiğini ekledim: "Vergi avukatı tutan pek çok kişi, gerçekten talan olduklarından ve IRS'nin kendilerini mahvedeceğinden korkuyor. İRS ile doğrudan saldırgan bir rekabete girip kazanacak bir avukat istiyorlar. Ben bu kadar sakin tavırlı göründüğüm için, insanlar kendileri için gerektiğinde "öldüremeyeceğimi" düşünebiliyor. Böyle düşünürlerse hata yapmış olurlar. Genelde IRS'yi yenilgiye uğratan bir hazırlıkla müşterilerim için "öldürmeye" hazırım ben, ama sadece birini mahvetmiş olmak için mahvetmekten keyif alan bir katil *değilim."*

Jack söylediğimi denedi, hem de büyük bir başarıyla... Bu yaklaşımı kullanmasının daha fazla kişinin kendisine iş vermesini sağladığını belirtti ve müşterileriyle olan ilk konuşmalarında kendisine çok daha fazla güvenmesini sağladığını da söyledi.

Jack'i beni aramaya iten sorun neydi? Ahenksizlik. Ahenksizlik, siz belli bir izlenimi yarattığınızı düşünürken, insanlar sizi tamamen farklı bir şekilde gördüklerinde ortaya çıkar. Örneğin Jack işinin ehli olduğu izlenimini verdiğini düşünüyordu, ama aslında o, insanların kendisine başka bir açıdan bakmalarını sağlayana dek çekingen olduğu izlenimini veriyordu.

Siz akıllı olduğunuz izlenimini verdiğinizi düşünürken, insanlar sizi kurnaz olarak gördüklerinde veya siz ihtiraslı olduğunuz izlenimini verdiğinizi düşünürken, insanlar sizi "haddinden fazla" olarak gördüklerinde de ahenksizlik ortaya çıkar. Bu meydana geldiğinde, sonuç reddetmedir.

Ahenksizlik tam ters yönde de olabilir: siz başka birisini doğru olarak algıladığınızı düşünürken, o kişi sizinle hemfikir olmadığında ahenksizlik ortaya çıkar. Başka bir insan için, sizin aslında en ufak

bir fikriniz yokken şöyle söylediğinizi duymaktan daha can sıkıcı bir şey olamaz: "Davranışının altında yatan nedeni biliyorum". Bu genelde, karşınızdaki kişi bir şey anlatmaya çalışırken siz onun söylediklerini anlamak için yeterince iyi dinlemediğiniz zamanlarda meydana gelir.

Ahenksizlik, kişinin " Bu insan benim için ne yapabilir?" diye düşünmeyi bırakıp "Bu insan *bana* ne yapmaya çalışıyor?" diye şüphelenmeye başlamasına yol açar. Sizle karşınızdaki kişinin bir bağ kurmasını veya nörolojik bakış açısından ele alındığında ayna nöron empatisi kurmanızı engeller, çünkü gönderdiğinizi düşündüğünüz mesajı göndermiyorsunuz. Güveniniz küstahlık gibi göründüğünde insanlar o güveni yansıtamazlar. İlginiz histeri hissi verdiğinde insanlar o ilgiyi yansıtamazlar. Sakinliğiniz kayıtsızlık gibi yorumlandığında insanlar o sakinliği yansıtamazlar. Ve eğer siz de *onları* yanlış algılarsanız -örneğin, haklı yakınmalarını isteri olarak alırsanız- bunun sonuçları bir ilişki için öldürücü olabilir.

Ahenksizlik, evlilik içi tartışmalarda ortak bir suçludur. Beni görmeye gelmiş otuzlu yaşlarını süren Robert ile Susan'ı ele alalım. Robert'ın, sık sık, akşam yemeğine geç kalacağını Susan'a haber vermemesi ve Susan'ın da çok denetleyici ve katı olması yüzünden kavga edip duruyorlardı. (Tanıdığınız birilerini hatırlatıyorlar mı size?)

Konuşurlarken Susan sık sık şöyle suçlamalarda bulunuyordu: "Eve ne zaman geleceğini haber vermek için beni *hiç* aramıyorsun. Çok düşüncesizsin."

Robert şöyle cevap veriyordu: "Sen o kadar ısrarcısın ki... Aşırı denetleyicisin."

En sonunda onları durdurdum ve her birine diğerinin söylediğinden ne anladığını sordum. Her ikisi de diğerinin "Ben haklıyım, sen haksızsın" dediğini söyledi.

"Gerçekten mi?" diye cevap verdim, " Gerçekten de her biriniz 'Ben haklıyım, sen haksızsın' mı diyor?"

Susan bana baktı ve şöyle dedi: "Hayır, benim söylediğim bu değil." Robert da aynı fikirdeydi.

"Peki o zaman *söylediğiniz* ne?"

Her ikisi de şöyle dedi: "Benim söylediğim, *her zaman* hatalı olmadığım."

"O zaman aslında her biriniz diğerine saldırmaktan çok diğerinin eleştirisine karşı kendisini savunuyor, öyle mi?" diye sordum.

"Kesinlikle" diye onayladılar.

"Hmm" dedim. "Öyleyse, kendinizi saldırılmaktan her korumaya çalıştığınızda, diğeriniz sizin *saldırdığınız* hissine kapılıyor."

Robert, bu dinamiğin defalarca tekrarlandığını fark ederek güldü. Pişmanlıkla şöyle dedi: "Evet... ve geldiğimiz nokta, bunu açığa kavuşturmak için bir psikiyatriste yüzlerce dolar vermek oluyor."

Ahenksizliğin en büyük nedeni, insanların kendilerini en güçsüz hissettikleri zamanlarda en kötü şekilde davranmalarıdır. Dolayısıyla bir kadın veya erkek partnerine bağırdığında, ya da bir çocuk veya ebeveyn birbirine bağırdığında, ya da bir patron altında çalışan birine bağırdığında, ya da bir müşteri, müşteri hizmetleri temsilcisine bağırdığında, bunun nedeni bağıran kişinin anlaşılmadığı ya da dikkate alınmadığı hissine kapılmasıdır. Başka bir deyişle, bağıran kişi kendisini tehditkar veya korkutucu hissetmez (oysa karşısındaki kişinin algıladığı budur.) Bunun yerine, bağıran kişi kendisini güçsüz ve küçük hisseder. Bu, ahenksizliğin en uç noktasıdır ve sonu her zaman kötü biter.

Ahenksizlik sizin insanlara erişmenizi, diğer insanların da size erişmesini engeller. Susan ile Robert'ın keşfettikleri gibi, ahenksizlik bir ilişkide çatlaklar meydana getirebilir ve medeni Jack'in keşfettiği gibi, bir kariyerin hızını kesebilir. Bunun içindir ki, kendi ahenksizliğinizi bulmanız ve onu düzeltmeniz gerekir.

Benim deneyimlerime göre, ahenksizliğe yol açan en yaygın on yanlış algılama şunlardır:

SİZİN DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ	**BAŞKALARININ SİZİ ALGILAMA ŞEKLİ**
Becerikli	Kurnaz
Kendine güvenen	Küstah
Komik	

Enerjik	Münasebetsiz
Sağlam Fikirleri Olan Biri	Hiper
İhtiraslı	Dediğim dedik
Güçlü	Dürtüsel
Ayrıntıya önem veren	Katı
Kendi halinde	Her şeye kusur bulan
Duyarlı	Pasif veya Kararsız
Ama işin zor kısmı şu: Başka	Aciz

insanların sizi nasıl algıladığını nasıl *bileceksiniz?* Cevabı kolay fakat rahatsız edicidir: Uzmanlara sorun, yani kendi arkadaşlarınıza veya akrabalarınıza. Bu eğlenceli bir şey değildir ve pişkin davranmanızı gerektirir. Ama ahenksizlikle ilgili meselelerinizi belirlemenin en hızlı yolu, iyi tanıdığınız ve yargılarına güvendiğiniz dürüst (hatta daha da iyisi, sözünü sakınmayan) iki veya üç kişi saptayıp, onlardan sizin en kötü özelliklerinizi tanımlamalarını istemektir.

Tipik olarak, sözünü sakınmayan kişiler bile bunu yapmakta tereddüt edeceklerdir. Onları konuşturmak için "Senin canını sıkan veya seni rencide eden herhangi bir özelliğim var mı benim?" diye sormayın, çünkü sadece "hayır" diyeceklerdir. Bunun yerine, onlara bir liste sunun ve şöyle deyin: "Senden, insanlarla yanlış şekilde yaptığım en önemli üç şeyi 1-2-3 diye sırayla işaretlemeni istiyorum." İşte listeleyebileceğiniz özellikler:

- Küstah
- "Hiper"
- Aciz
- Fazlasıyla dediğim dedik
- Dürtüsel
- Katı
- Her şeye kusur bulan
- Pasif
- Kararsız
- Çok şey isteyen
- Düşmanca

- Bunaltıcı
- Fazlasıyla hassas
- Kurnaz
- Güvenilmez
- Aşırı duygusal
- Kaba
- Utangaç
- Kötümser
- Fevri
- Fazlasıyla canlı
- Dar kafalı

İnsanlardan bunu yapmalarını istediğinizde, tekrarlayan temalar keşfetme olasılığınız vardır. Örneğin, eğer iki farklı kişi "fevri"yi işaretlemişse -siz öyle davranmadığınızdan emin olsanız bile- onlara inanın. Muhtemelen yorumlarını şöyle ifadelerle belirteceklerdir: "Ah, gerçekte öyle değilsin, ama ... İşte, *bazı* insanlar seni fevri olarak görebilir. Yani, *ben* öyle görmüyorum. Ama başkalarının seni öyle görebileceğini düşünüyorum." Durum buysa, kendinizi kandırmayın: gerçekten söyledikleri şudur: "Bence sen fazlasıyla fevrisin." Ve eğer arkadaşlarınız sizin hakkınızda bunu söylüyorlarsa, muhtemelen doğrudur.

Eğer kendinizi metanetli hissediyorsanız, aynı kişilerden, belirledikleri kusurları biraz detaylandırmalarını isteyin. Örneğin şunu sorun: "İnsanlara fevri gelen ne yapıyorum?" veya "Bunu ne sıklıkta yapıyorum?" veya "Eğer şunu şunu yaparsam daha az fevri görünür müyüm?" (Onlarla tartışmaya girmeyin veya cevaplarını onlara karşı kullanmayın. Aksi takdirde, listenizdeki "dar kafalı"nın yanına da bir işaret koymanız gerekir.) Elinizde onların cevaplarıyla, önünüzdeki günlerde veya haftalarda diğer insanlarla etkileşimlerinizi irdeleyin ve eleştirmenlerinizin işaret ettiği davranışları bulmaya çalışın. Onların farkına vardığınız zaman, onları değiştirebilirsiniz.

Bunu yaptığınızda, insanlara erişmek size çok daha kolay gelecek. Bunun nedeni, ahenksizliğin, insanların huzursuz bir şekilde "bu adamda hoşlanmadığım ya da güvenmediğim bir şeyler

var" diye düşünmelerine ve bir dirence saplanıp kalmalarına yol açmasıdır. Ahenksizliği ortadan kaldırın; çoğunlukla güvensizlikleri sona erecektir.

İLERİ BİLDİRİM

Ahenksizlik yaratan saptadığınız özelliklerinizin üstesinden gelmenin iyi bir yolu ünlü liderlik koçu Marshall Goldsmith'in "ileri bildirim" dediği yöntemi kullanmaktır. Yöntem şöyle işliyor:

Önce, değiştirmeye en çok ihtiyaç duyduğunuz davranışı seçin. (Örneğin, "Eleştiri kabul etme konusunda daha iyi olmak istiyorum ki insanlar beni savunmacı biri olarak görmesin.") Şimdi herhangi bir kişiye yaklaşın -eşiniz, bir arkadaşınız, hatta bir yabancı- ve o kişiden size, bu davranışın yerine daha iyisini koymanız için gelecekte yapabileceğiniz iki şey önermesini isteyin.

Dahası, bu kişiye, kendinizi bir patron, bir ast, bir arkadaş veya o kişiyle ilişkiniz her ne ise o olarak geliştirmenin yollarını aradığınızı söyleyin. Diğer kişinin bakış açısına göre ilişkinizi geliştirmek adına farklı yapabileceğiniz bir şey hakkında ondan spesifik öneriler istediğinizi söyleyin.

Eğer kişi sizi tanıyorsa, ondan, geçmişte neyi yanlış yaptığınız hakkında değil, sadece bu noktadan itibaren nasıl daha iyisini yapabileceğiniz hakkında konuşmasını isteyin. Kişinin söylediklerini dinleyin ve sadece iki kelimeyle karşılık verin: "Teşekkür ederim." Sonra bu süreci başka kişilerle tekrarlayın.

Bu yaklaşımda harika olan şu: çoğu kişi geçmişteki karışıklıklar hakkında eleştiriye kapalıyken, hemen hemen herkes gelecekteki başarıya yönelik harika fikirlere çok daha açık oluyor. Goldsmith'in söylediği gibi, "Bu yaklaşım işe yarıyor çünkü geleceği değiştirebiliriz, geçmişi değil."

Bu arada, eğer bu ileri bildirim sürecini iyice güçlendirmek isterseniz, Goldsmith'in İş Dünyasında Zirveye Giden Yol[16] adlı kitabını okuyun. Gereksiz yere kitap tavsiye etmem ben, ama bu her yöneticinin mutlaka okuması gereken bir kitap (ve kitabı herkese tavsiye ediyorum.) Kitapta, Goldsmith, sizi ilerlemekten

alıkoyabilecek 20 davranışı ana batlarıyla verip ileri bildirim ve diğer teknikleri kullanarak bunlardan her birini nasıl ele alacağınızı anlatıyor. Kitapta benim en sevdiğim davranışlardan üçü şunlar: "çok fazla değer katmak," " söze 'hayır,' 'ama,' 'ne var ki' ile başlamak," ve "dünyaya ne kadar zeki olduğumuzu söylemek." Bunları seviyorum çünkü a)yarattıkları ayna nöron alıcı eksikliğini görebiliyorsunuz; b) dinlememeye harika örnek oluşturuyorlar; ve c)ben bazen bunların hepsinden çekiyorum. Üstesinden gelmeniz gereken verimlilik karşıtı veyatoksik davranışlarınız varsa bu kitabın hayatınızı değiştirebileceğini söylerken hiç abartmıyorum.

KURUMSAL AHENKSİZLİĞİN TEHLİKELERİ

Tıpkı evli çiftler gibi şirketler de, çalışanlarına bir mesaj gönderip de çalışanları çok farklı bir şey anladıklarında, ahenksizlik tuzağına düşebilirler. Firmalarının çalışmak için harika bir yer olduğunu düşünen CEO'lar, personellerinin şirketlerini boğucu, memnuniyet vermeyen, dostça olmayan veya sadece en yalın söylemle berbat bir yer olarak gördüklerini söylediğimde genelde afallıyorlar. Bu kötü bir durum çünkü açık bir döngü bu: ahenksizliği düzeltecek geri bildirim yok, dolayısıyla ahenksizlik zamanla daha da kötüleşerek büyüyor. Tipik olarak CEO saldırganlaşıyor, bu insanların "düşük verimli dırdırcılar" olduğuna karar veriyor ve işleri daha da kötüleştirecek ceza kabilinden değişiklikler uyguluyor. Bunun karşılığında çalışanlar daha da amansız oluyor veya daha da öfkeleniyor. Düzeltilmediği takdirde bu durum en kötü senaryoya yol açabiliyor; CEO insanları çalıştırmaya devam edebileceği mümkün olan en düşük teşviki veriyor, o insanlar da sadece işlerini kaybetmemeye çalışarak yapabildiklerinin en azını yapıyorlar ve bu durum bir şirkete boyun eğdirebiliyor.

Bu senaryoya tekrar tekrar tanık olduktan sonra, sorunu çözmek için PEP CEO Challenge[17] diye adlandırdığım bir yöntem geliştirdim. Şirket liderlerine yönelik bir yöntem bu ama onu daha küçük bir çalışma grubundaki ahenksizliği -hatta eğer isterlerse kendi aileniz içindeki ahenksizliği bile- teşhis edip onaracak şekilde

ayarlayabilirsiniz. Ama başlamadan önce bir uyarım var: Bu araç korkaklara göre ya da *Birkaç İyi Adam* filminde Jack Nicholson'ın söylediği gibi "gerçeğe tahammülü olmayan" insanlara göre değil.

PEP CEO Challenge'ı, bir çocuk kitapları şirketinin CEO'sunun (Ona Manuel diyeceğim) yardımıyla yarattım. Manuel büyük bir şirket yönetiyordu ama daha da iyi olabileceğini biliyordu. Bunun nasıl olacağını bulmak için, ondan, bütün çalışanlarına şu satırlar eşliğinde bir şeyler söyleyen bir iç yazışma göndermesini istedim:

1. Burayı daha iyi bir şirket haline getirmek için yardımınıza ihtiyacım var. Bana söyleyeceğiniz her şey tamamen gizli tutulacaktır.
2. Farz edin ki akşam yemekli bir partiye katıldınız ve orada birisinin, şirketini İhtiras, Şevk ve Gurur alanlarında "mükemmel on" olarak tanımladığına kulak misafiri oldunuz. Siz şirketinize dair hislerinize daha düşük puanlar verseydiniz neler hissederdiniz? Ben olsam, biliyorum ki gıpta eder ve çalıştığım yerde kendimi daha az mutlu hissederdim.
3. Sizden işinize ve şirketimize ilişkin olarak kendi İhtiras, Şevk ve Gurur seviyenizi 1 ila 10 dereceli bir ölçekte puanlamanızı istesem, ne yazarsınız?
4. Eğer 10-10-10'dan daha düşük bir şey yazdıysanız, bu puanları yükseltmek için nelerin ne şekilde değişmesi gerekir? Lütfen bana cevaplarınızı isimsiz olarak verin ve lütfen bunu kin duyduğunuz kişileri ayırmak için bir fırsat olarak kullanmayın.
5. Cevaplarınızı aldığımız zaman, ilerleme yolunda değişim için en sık dile getirilmiş önerileri belirleyeceğiz, size bunların neler olduğunu ve bunlara cevaben neler yapacağımızı söyleyeceğiz ve bunu gerçekleştirmek için size bir zamanlama vereceğiz. Bu şirketi, hepimizin İhtiras, Şevk ve Gurur hisleri besleyebileceği bir yere dönüştürmede bize yardım ettiğiniz için teşekkürler.

Manuel'e PEP CEO mücadelesinin kulağa basit geldiğini, ama bir şirketin geleceğini değiştirebilecek derin gerçekleri ortaya çıkardığını açıkladım. Nedenleri şunlar:

- Ihtiras şirketin vizyonuyla ilgilidir. Insanlar, müşterileri ve alıcıları açısından bir fark yaratan ve onların yüzüne bir gülümseme konduran önemli bir iş yaptıklarına inanmak isterler.
- Şevk uygulama ile ilgilidir. İnsanlar, eğer liderleri çuvallarsa, harika bir vizyonla bile şevklerini kaybeder ve yapabilecekleri şeyi başaramazlar.
- Gurur vizyonla ilgilidir, ama aynı zamanda etikle de ilgilidir, çünkü çok az insan şirketleri dürüstlüğe aykırı bir şey yaptığında gurur duyar. Gurur anlamlı bir şey yapmakla da ilgilidir, çünkü insanların yaşları ilerledikçe dünyayı bulduklarından daha iyi bir durumda bırakmak daha da önem kazanır.

Manuel önerimi dinledi ve şirketiyle bu uygulamayı yaptı. İnsanlar, araştırmaya daha fazla liyakat ödülü, büro entrikaları çeviren kişilere ise daha az ödül verilmesini istediler. Daha az dedikodu ve kalleşlik, daha çok işbirliği istediler. Ve şirketin ürünlerine gelince, hedef tanımlarına daha çok uymak istediler ki bu, ebeveynlere, çocuklarına rekabet dolu hatta iyiliğe inanmayan bir dünyada nasıl başarılı ve mutlu olacaklarını öğretmede yardımcı olacak kitaplar yaratmaktı.

Manuel kendisini bütün bu meseleleri ele almaya adadı. Karşılığı: Bir sonraki yıl şirketinin ürünlerini ve kâr hanesini yüzde 40 artırdı. Özellikle, kalleşler ve büro entrikacıları hakkındaki öneriyi dikkate aldı, olumsuz kişileri ortaya çıkarıp onlara bir son verebildi. Daha da önemlisi, kendi İhtirasını, Şevkini ve Gururunu iki katına çıkardı.

Çalışanlarınızdan, takım arkadaşlarınızdan, direktörlerinizden, müşterilerinizden veya satıcılarınızdan, hizmetleriniz, ürünleriniz, şirketiniz ve SİZ hakkında ne kadar İhtiras, Şevk ve Gurur duyduklarını 1 ila 10 dereceli bir ölçekte isimsiz olarak değerlendirmelerini isteyerek siz de aynı aracı kullanabilirsiniz. Bu aracı biraz değiştirip -eğer gerçekten kendinizi cesur hissediyorsanız- partnerinizde veya çocuklarınızda, aileleri hakkında ne kadar gururlu, şevkli ve ihtiraslı olduklarını öğrenmek

için kullanabilirsiniz. Cevaplar her zaman, duymak istedikleriniz olmayabilir. Ama sizi temin ederim ki, bunlar bilmeniz gerekenlerdir.

AHENKSİZLİKTEN KAYNAMIYORSANIZ ONA HAZIRLIKLI OLUN

Şimdiye kadar önleyebileceğiniz ahenksizlik türünden söz ettim. Ama bütün ahenksizlikler sizin suçunuz değildir ve bütün ahenksizlikler de kaçınılabilir değildir. Yurtdışı seyahatlere gidiyorsanız ve pek çok kültürden insanla çalışıyor veya yaşıyorsanız, her ne kadar öyle yapmamak için çabalasanız da er geç birisine nahoş bir şey söyler veya yaparsınız.

Bundan kaçınmak için hiçbir şey yapamazsınız. Eğer bir dili akıcı konuşmuyorsanız, konuşmaya çalışırken yapabileceğiniz insanı utandıran hatalar sayılamayacak kadar çoktur. Ya da belki sizin kültürünüzde "tamam" veya "dur" anlamına gelen, ama başka bir kültürde tamamen farklı (ve çok kötü) anlamı olan bir el hareketi yaparsınız. Ya da belki sizin kültürünüze göre terbiyeli bir şekilde davransanız bile ya çok uzun konuşursunuz ya da fazlasıyla fevri görünürsünüz. Sonuçta siz orada iyi niyet ve terbiye saçarken diğer kişi şöyle düşünür: "Bu kişi bana saygı duymayan bir hırt."

Bu küçük bir sorun değil. Bütün iş alışverişleri ve bazen de kişisel ilişkiler, çok fazla (veya çok az) göz teması kurmak veya ekmeği sağ yerine sol elle almak gibi ufak şeyler yüzünden güme gider.

Neyse ki bu sorunu önlemek şaşırtıcı derecede kolay. Terbiyeli ve saygılı olurken, münasebetsizliği de açıkça dile getirmek her kültürde iyi karşılanır, dolayısıyla tüm yapmanız gereken şu: sadece yüzünüze gözünüze bulaştırma ihtimaliniz olduğunu baştan kabul edin. Örneğin şöyle deyin: "Kültürünüz ve kültürlerimiz arasındaki farklar hakkında araştırma yaptım, ama yine de uygun olmayan şeyler söyleyip yapacağımdan eminim. Bunu planlamıyorum ama olabilir ve yapmak isteyeceğim en son şey, sizi, benim nahoş davranışımı açıklamak zorunda bırakıp sizi grup arkadaşlarınızın

önünde utandırmaktır. Eğer bana, benim kültürümde yapılarak veya yapılmayarak sizin kültürünüzü rencide eden en yaygın şeyleri söylerseniz, bunlara dikkat etmek için elimden geleni yapacağım."

Bu tür bir alçakgönüllülük çoğu insanı tamamen yumuşatır. Aynı zamanda daha meydana gelmeden ahenksizliği yok eder, çünkü sizin baştan özür dilemeniz, yanlış çatalı kullanmaktan ev sahibinin eşine kazara inek demenize kadar neredeyse her hatayı sıfırlayacaktır. Sonuç olarak eğer seyahat ediyorsanız ve özellikle kültürlerarası çok önemli toplantılara katılıyorsanız, ahenksizliği dağıtmak için "önleyici alçakgönüllülük" sanatını hatırlayın ve asla o olmadan yola çıkmayın.

Kullanılabilir Içgörü

Warren Bennis'in söylediklerini açımlarsak: "İnsanların davranışlarının altında yatanı gerçekten anladığınızda -ve onlar da sizin kendilerini anladığınızı anladıklarında- onları, gitmelerini istediğiniz yere götürmenize izin verme olasılıkları daha yüksektir.

Eylem Adımı

Bir dahaki sefere bir tartışmaya girmeye başladığınızda (özellikle bu, sürekli baş gösteren, insanı kızdıran o kronik tartışmalardan biriyse) durun ve karşınızdaki kişiye şöyle deyin: "Şu anda bana saldırıyormuşsun gibi hissediyorum ve senin de benim sana saldırdığımı hissettiğini tahmin ediyorum. Ama gerçekte bence ikimiz de kendimizi savunuyoruz. Dolayısıyla bilmeni istiyorum ki kalbini kırmak istemiyorum ve biliyorum ki sen de benim kalbimi kırmak istemiyorsun. Bu tartışmaya uygun bir durumda en başından başlayabilirsek, eminim bu sorunu beraber çözebiliriz." Siz bunu yaptığınızda, karşılıklı ahenksizliğinizin yerine ("bu kişi hırt gibi davranıyor") karşılıklı saygıyı ("bu kişi gerçekten sorunumuzu çözmek istiyor") koyacaksınız.

10

HER ŞEY YİTMİŞ GÖRÜNDÜĞÜNDE ÇIPLAK YÜZÜNÜZÜ GÖSTERİN

Zaaflarınızı paylaşmaktan korkmayın.
Zafiyet sizi zayıf kılmaz, erişilebilir kılar.
Zafiyetinizin gücünüz olabileceğini bilin.

-KEITH FERRAZZI,
WHO'S GOT YOUR BACK
KİTABININ YAZARI

Normalde başka birinin aklına girebilmek emek ister. Hastalar ilk kez karşıma oturduklarında, onları neyin harekete geçirdiği (ya da neyin onları saatli bomba haline getirdiği) hakkında hiçbir fikrim olmuyor. O ilk dakikalarda, tıpkı benim onlar için olduğum gibi, onlar da benim için bir muamma.

Ama Vijay ile durum böyle değildi. Bu adam ofisime gelmedi. Aslına bakılırsa, dünyanın öbür ucunda, Hindistan'daydı. Ve onunla hiç yüz yüze gelmedim. Bloğumu okuyup e-posta adresimi internette bulduktan sonra bana "soğuk" e-posta[18] gönderdi.

Ama bunun önemi yoktu. E-postasını okuduğum anda Vijay'ın neler hissettiğini tam olarak biliyordum; çünkü otuz yıl önce ben de onun durumundaydım ve onun kadar korkuyordum. Ve tıpkı onun gibi, ben de ne yapacağımı bilmiyordum.

Vijay'in bana gönderdiği mesaj şöyleydi:

> Keşke hiç doğmasaydım, keşke evimin çatısından atabilsem kendimi, uykumdan bir daha hiç uyanmamayı dileyerek uyanıyorum. Ne olursa olsun kendimi bilfiil öldürmeyeceğime dair kendime yemin ettim çünkü ölümden gerçekten korkuyorum, çünkü henüz hiçbir şey başarmadım, o yüzden şimdi ölmek hayatta kalmaktan daha da işe yaramaz olacak.
>
> Aileme de bir yük yüklemek istemem. Onların o korkunç acıyı yaşamalarını, hatta daha da kötüsü, onların kız kardeşimle benim için verdikleri bütün o emeklerin fena halde başarısız olduğu izlenimini vermek istemem annemle babama.
>
> Bu onlar için çok fazla olur ... ama işte benim yaşamaya karşı hiçbir ilgim yok, Doktor. Sanırım bütün bu düşünceleri tetikleyen asıl şey O Level sınavlarımın 15 Mayıs'ta başlaması. Annemle babamı mutlu etmek amacıyla yüksek notlar almak için kendime çok yüklendim. Babam hep ilk iki derste o kadar iyi yapamadığım için son üçünde iyi not almamın daha önemli olduğunu söylüyor bana. A yerine B alırsam annemle babamın beni artık sevmeyeceklerini hissediyorum ...
>
> Dr. Goulston lütfen bana e-posta yollayın, bütün bu sıkıntıyı çekiyorum çünkü kiminle konuşacağımı bilmiyorum, sakin sakin yani. Size yalvarıyorum Doktor.. .

Vijay'in okulda B alma korkusunu başımdan savmamam gerektiğini biliyordum. Her yıl böyle küçük krizler yüzünden düzinelerce çocuk kendini öldürüyor ve bu durum Hindistan gibi akademik başarının çok ciddiye alındığı kültürlerde özel bir risk oluşturuyor.

Dolayısıyla derhal cevap yazdım. Vijay'e kendisini bu kadar berbat hissettiğini duyduğum için üzüldüğümü söyledim. Ve sonra kendisini ne kadar yalnız hissettiğini bildiğim için ona kendi hikayemi anlattım.

> Tıp okulunun başlarında devam etmeye dayanamayacağım bir noktaya geldim. Derslerimden geçiyordum ama bir şey öğreniyormuşum gibi hissetmiyordum çünkü zihnim

kapanmıştı. Bütün kitapları renkli kalemlerle işaretleyip bilgilerin beynime geçişim yoluyla girmesini ümit ediyordum. Bir gün bir hastayla karşı karşıya kalıp ne yapacağımı bilememe düşüncesiyle panikledim.

Böyle olunca, okulu bırakacağımı söylemek için babama gittim. Vijay'in babası gibi benim babam da duygulardan pek haberdar olmayan ve onları bahaneler olarak gören birisiydi. Kararımı söylediğimde bana tiksintiyle baktı ve şöyle dedi: "Başarısızsın diye mi bırakıyorsun okulu?"

"Hayır," dedim "Derslerden geçiyorum. Ama okuduğum hiçbir şey aklıma girmiyor veya orada kalıyor gibi görünmüyor." Tartışmaya başladık ve sonra birkaç dakikanın ardından vazgeçtim ve yere bakıp durdum.

O konuşmaya devam etti, meseleyi özel öğretmen tutmam gerektiğine ya da bunun üstesinden gelmek için ne gerekiyorsa yapılmasına getirdi. Sonra sözlerini şöyle bitirdi: "Anlaştık yani, biraz özel ders alacaksın ve okulda kalacaksın."

Kendi kendime şöyle düşündüm: "Geri dönemem. Eğer okula geri dönersem kötü bir şeyler olacak. Çıldıracağımdan veya her şeye bir son vermeyi istemekten korkuyorum."

Bunun üzerine başımı kaldırdım ve onun gözlerinin içine baktım ve bütün kalbimle "SEN anlamış görünmüyorsun. KORKUYORUM BEN" dedim. İçten içe bildiğim tek şey buydu. Korkmaya hakkım olup olmadığını veya neden korktuğumu -okula geri dönmemin benim için kötü olacağından korkmanın dışında- bile bilmiyordum. Bütün bildiğim korktuğumdu.

Bunu söyledikten sonra ağlamaya başladım. Gözyaşlarımın bahaneler üretmekle ya da kendime üzülmekle hiçbir ilgisi yoktu. O gözyaşları tamamen korkumla ve bunu içimden çıkarmak ve sırtımdaki kamburdan kurtulmak konusundaki çok *geç* kalmış bir ihtiyaçla ilgiliydi.

Çok mantıklı, hedef yönelimli bir ebeveynin o sert görünüşünün altında oğluna önem veren bir babanın olması benim şansımdı. Bir yanım onun "Sen zayıfsın, iğrençsin, uzak

> dur benden" demesini bekliyordu ki bu beni bir çılgınlığa sürükleyebilirdi. Ama bunun yerine o yumruklarını sıktı ve sonra öfkesi yok olup gitti ve şöyle dedi: "Yapman gereken neyse onu yap. Annenle ben elimizden gelen her şekilde sana yardımcı olacağız."

Bu bütün hayatımdaki en etkili andı ve hayatımın en alt noktasındayken yaşanmıştı. O an her şeyi değiştirdi çünkü en derindeki korku ve utanma duygularım konusunda tamamen dürüst ve samimiydim. Sonuçta Vijay'e de aynısını yapmasını söyledim.

ONLARA ÇIPLAK YÜZÜNÜZÜ GÖSTERİN, ONLAR DA SİZE KENDİ ÇIPLAK YÜZLERİNİ GÖSTERECEKLERDİR

Pek çok genç insan gibi (özellikle erkekler), ben de bir zamanlar saygı görmenin asla zayıflık göstermemek anlamına geldiğini sanırdım; özellikle de babama karşı. Bunun yerine, saygı görmek, hataları saklamak ve korkuyu cesaret gösterisiyle örtmek anlamına gelirdi. Ama bu yoğun deneyimden pek çok şey öğrendim.

Öğrendiklerimden biri, bir hata konusunda dürüst olursanız insanların sizi affedeceği, hatta size yardım etmeye çalışacaklarıdır. Bir diğeri, doğruyu söylemenin, insanı kızdıran veya hayal kırıklığına uğratan şey olmadığıdır. Bunlara sebep olan, onlara gerçeği söylemekten kaçınmak için yaptığınız her şeydir.

Öğrendiğim bir başka şey, yardımı, işleri berbat etmeden *önce* istemenin çok daha iyi olduğudur. İşleri berbat edinceye kadar bekleyip ondan sonra yardım istediğinizde, başkaları bunu cezalandırılmaktan kurtulmanın bir yolu olarak görebilir. Böyle bile olsa, işler berbat olduktan *sonra* yardım istemek, hiç yardım istememekten daha iyidir.

Zafiyet hissini itiraf etmeniz sizi güçlendirir. Aceleci kararlara ve hayatla ilgili ciddi derecede kötü seçimlere yol açabilecek amigdala kaçırmasını engeller. Patlamak yerine içinizi dökmenize olanak

sağlar. Bunun tersini yapmak -dünyanız içten içe yıkılırken iyiymişsiniz gibi görünmek- tehlikeli hatta ölümcül olabilir.

Ama "güçlü zafiyet" sadece içindekileri döküp rahatlamak değildir, insanlara erişmeyi de içerir. Bunun nedenini anlamak için, ayna nöronlara -2. Bölüm'de sözünü ettiğim, başka bir insanın neler hissettiğini hissetmemizi sağlayan beyin hücrelerine- geri dönelim.

Korktuğunuzda veya incitici olduğunuzda veya gururunuz kırıldığında, başka bir insanın saygısını kaybetmekten korktuğunuz için duygularınızı örtbas etmeye çalışmanız durumunda, şunlar oluyor:

- Kendi ayna nöron alıcı eksikliğiniz genişliyor. Kendinizi anlaşılmış hissetmiyorsunuz çünkü *anlaşılabilir durumda olmuyorsunuz.* Bunun nedeni, hiç kimsenin sizde neler olup bittiği hakkında en ufak bir fikrinin olmamasıdır. Kendi başınızasınız ve kendi kendinizi yaralıyorsunuz.
- Saygısını kaybetmekten korktuğunuz kişi (bir ebeveyn, bir patron, bir çocuk, bir partner) bunalımınızı yansıtamaz ve onu anlayamaz. Bunun yerine, karşınızdaki kişi, *bunalımınızı maskelemek için kullandığınız tavrı* yansıtır. Korkuyu örtbas etmek için öfkeyi kullanıyorsanız, karşılığında öfke alırsınız. Çaresizlik duygularınızı saklamak için "s... git" diyen bir tavır kullanıyorsanız, karşılığında aldığınız tavır da "iyi o zaman-sen de s... git" diyecektir.

Ne var ki, zayıf noktanızı gösterdiğiniz zaman -"Korkuyorum" veya "Yalnızım" veya "Bunun altından nasıl kalkacağımı bilmiyorum" deme cesaretini bulduğunuz zaman- diğer kişi anında gerçek duygularınızı yansıtacaktır. Bu biyolojidir; buna karşı koyamaz. Kişi kendinizi ne kadar kötü hissettiğinizi anlayacak, hatta aynı acıyı hissedecektir. Bunun sonucu olarak da, kişi acınızın (ki artık bir ölçüde onun da acısı olmuştur bu) dinmesini isteyecektir. Bu, yardım etme arzusunu . . . getirir; yardım etme arzusu da çözümü getirir.

İlginç bir şekilde bu durum, zayıf noktanızı sizden pek fazla hoşlanmayan insanlara gösterdiğinizde bile geçerliliğini korur.

Benden en sık yapmam istenen işlerden biri, hırtları eğitmektir: şahane becerileri ama aynı zamanda bariz kusurları da olan şirket liderleri. Genelde bu insanlar, iyi insanların toplu halde şirketten ayrılmalarına neden olan ve hiç kimsenin iş yapamayacağı kadar zehirli bir ortam yaratan kaba ve küstah ahmaklardır. Aylar, yıllar boyunca personellerine eziyet ederler -insanlara kendilerini küçük, zayıf, korkmuş, önemsiz, aşağılanmış veya küçük düşürülmüş hissettirirler- ve sahneye ben çıktığımda, bu kişiler genelde sadece bir şey beklerler: intikam.

Ama sonra fevkalade bir şey olur. Sorunlu yöneticileri bir kez kusurlarıyla yüz yüze getirip onlara geleceklerinin sorunu düzeltmelerine bağlı olduğunu söylediğimde rıza gösterip "Nasıl?" diye sorarlar. Ve benim ilk tavsiyem şu olur: Çıplak yüzünüzü gösterin. Beraber çalıştığınız insanlara bir baş belası olduğunuzu bildiğinizi söyleyin. Kendinizi düzeltmek için elinizden geleni yapacağınızı söyleyin onlara. Her şeyi masaya yatırın ve empati duymalarını ümit edin.

Ve şaşırtıcı şekilde çoğu insan empati duyuyor. Söz konusu kişinin kendilerine çektirdiklerine rağmen onu affediyorlar. Hatta kendisini düzeltmiş hırtı bilfiil destekliyorlar. Sonuçta, bu eski-hırtların çoğu ikinci bir şans elde ediyor ve hatta bazıları daha önce incittikleri insanlarla iyi arkadaş oluyor.

Zaaflarınızı açığa vurmak, tamamen yabancı insanları arkadaşa dönüştürmeye yetecek kadar güçlü bağlar da yaratabilir hemen. Ortağım Keith Ferrazzi, çıplak-yüzü-gösterme yaklaşımını eğitim toplantılarında, insanlara gardlarını indirtip -onun söylediği şekliyle-"onları insan yapan malzemeyi paylaşmalarını" sağlamak için kullanıyor. Şöyle diyor:

> "Son zamanlarda, bunu deneme cesareti göstermiş insanlardan çok sayıda dokunaklı hikaye dinledim. Örneğin, genç bir adam altı aydır satış işindeydi ama kotasını dolduramıyordu. Sonuç olarak maaşı iyice düşmüştü. Aslına bakılırsa o kadar düşmüştü ki evini satıp karısıyla iki çocuğunu daha küçük bir daireye taşımak zorunda kalmıştı. Başka genç

> bir adam dünyada her şeyden çok sevdiği otistik bir çocuğu olduğunu söyledi. Çocuğuyla oynayarak geçirdiği her saatin çocuğun gelişimine katkıda bulunduğunu ve onun uzaklaşıp karanlıkta yitmesini önlediğini bilmenin getirdiği o sürekli meydan okuyuşu anlattı bize. Ama hep, buna ayırabileceği zaman miktarı ile faturaları ödemek için çalışmak zorunda olmanın arasında ikilemde kalmış durumda.
>
> "Yaşadıkları, bir hayli zor şeyler. Ve pek çok insan bu hikayeleri paylaşmaya korkar. Ama zaaflarınızı paylaşacak yüreğiniz olduğu zaman, iki şey oluyor. Kaçınılmaz olarak, sohbet arkadaşlarınızın da hayatlarında çok benzer zaafları veya sorunları olduğu çıkıyor ortaya. İkincisi, sizinle o kadar empati kuruyorlar ki hemen yardım etmek istiyorlar. İrtibata geçilebilecek kişiler öneriyorlar veya tavsiyelerde bulunuyorlar veya sadece kulaklarını açıp derdinize ortak oluyorlar. Ve bir anda, yeni arkadaşınızla çok daha yakın bir ilişki geliştirmiş oluyorsunuz; hatta belki bazı eski arkadaşlarınızla olan ilişkinizden bile daha yakın bir ilişki oluyor bu."

Çıplak yüzünüzü size zaten çok değer veren birisine gösteriyorsanız, destek ve empati görme olasılığınız daha da yükseliyor. Özellikle anneler ve babalar -genelde ne kadar haşin ve talepkar davranırlarsa davransınlar- biyolojik olarak size önem vermeye ayarlıdırlar. Onlara yaralarınızı gösterin, yaranıza tuz basmayacakları kesin gibidir. Bunun yerine, hemen hemen her zaman yaralarınızı iyileştirmek için bir yol bulmanıza yardım edeceklerdir.

Bütün bunlar beni tekrar Vijay'e getiriyor. Notumu okuduktan sonra Vijay babasına gitti ve adama başarısız olma ve aileyi hayal kırıklığına uğratmakla ilgili korkularını anlattı. Ve babası -onu şaşırtacak şekilde- "Beni hayal kırıklığına uğrattın" demedi. Eleştirmedi. Vijay'in korktuğu hiçbir şeyi yapmadı. Bunun yerine, anladı. Ve bazen sabırsız davrandığını bildiğini ve kendi hatalarının Vijay'i dinlemesini engellediğini açıklayarak o da kendi çıplak yüzünü gösterdi. Birlikte sorunları masaya yatırıp çözümler

buldular. Vijay'in babası daha sabırlı olacaktı. Vijay ise babasının keyifsizliğini büyütmeyecekti. Ve Vijay'in sınavları nasıl olursa olsun, onlar iyi olacaklardı.

Konuşmalarından sonra Vijay bana e-posta gönderdi. *Korkmanın kabul edilebilir olduğunu bilmiyordum. Eğer bir hata yaparsam babamın veya herhangi birisinin beni kabul etmeyeceğinden korkuyordum*, diyordu. Bunun yerine, hepimizin bir noktada keşfettiği şeyi öğrendi: Sadece "İşleri berbat ettim" veya "Korkuyorum" deyivermek, bir insana erişme ihtiyacı duyduğunuzda atılacak en akıllı adımdır genelde.

Başka bir deyişle, güçlü zafiyet zayıflık değildir-güçtür.

Kullanılabilir Içgörü

Köşeye sıkıştığınızda ve içinizdeki her şey size kendinizi diş gösteriyormuşsunuz gibi hissettirdiğinde, içinizde daha derinlere erişin, korkunuzu hissedin ve diş göstermek yerine çıplak yüzünüzü gösterin.

Eylem Adımı

Bir dahaki sefere korktuğunuzda veya bunalımda olduğunuzda, öyle değilmişsiniz gibi yapmayın. Bunun yerine, duygularınızı saklamaya çalıştığınız insanları belirleyin ve sonra onlara doğruyu söyleyin.

Bir dahaki sefere bir başkasının korktuğundan veya bunalımda olduğundan şüphelendiğinizde, o kişiyi size bundan söz etmesi için teşvik edin. Sonra "Korkuyorum" veya "Bir hata yaptım" deme yürekliliğini gösterdiği için ona saygı duyduğunuzu bilmesini sağlayın.

11

ZEHİRLİ KİŞİLERDEN SAKININ

Zehirli kişi sizden özsaygınızı ve saygınlığınızı çalar
ve sizi siz yapan özü zehirler.

-LILIAN GLASS, PSİKOLOG

İnsanlarla bağ kurmayı seviyorum ve bunu yapmak için zahmete katlanıyorum. Ortağım Keith Ferrazzi'nin "Asla Yalnız Yeme" diyen mottosunun sıkı bir taraftarıyım ve yeni tanıştığım neredeyse herkesin hayatımı zenginleştirmesine son derece minnettarım.

Ama bazen iletişim kurmak hatadır. Bu benim sonunda bizzat öğrenmek zorunda kaldığım bir ders; zor yoldan öğrendiğim bir ders.

Dört yıl önce, hayat kurtaran acil bir ameliyat geçirdim. İyileşme sürecimde hayatımdaki bazı stres etkenlerine kafa yorma şansı buldum. Olabileceğimden daha az sağlıklı olmama neden olan ve beni hayatımın tam anlamıyla keyfini çıkarmaktan alıkoyan stres etkenleriydi bunlar. Ve belki bir psikiyatristten duymak tuhaf olsa da, stres etkenleri listemin en başındaki sözcük *insanlar* idi.

Genel anlamda insanlar değil ama... Onun yerine, hayatımdaki en büyük stres etkenleri zehirli insanlar idi: kolayca altüst olan, memnun edilmesi zor, beni defalarca hüsrana uğratmış, işbirliği yapmayan veya adilane oynamayan veya sürekli olarak bahaneler bulan ve başka insanları suçlayanlardı bunlar.

O anda hastane yatağımda gelecekte böyle insanları hayatımın dışında tutma kararı verdim. Kendime verdiğim bu sözü tuttum ve

bunun sonucu olarak daha sağlıklıyım, daha mutluyum ve hayatımın her alanında daha başarılıyım. Dolayısıyla insanlara erişmek için tekniklerimde ustalaşırken, umarım siz de kendinize aynı sözü verirsiniz.

Bu kitap hayatınızı daha iyi hale getirebilecek insanlarla iletişim kurmak üzerine olsa da, bazı insanlar hayatınızı daha iyi hale getirmek istemezler. Bunun yerine onlar hayatınızı mahvetmek isterler. Bu insanlardan bazıları sizi yiyip bitirir, diğerleri sizi aldatmak, engellemek, korkutmak veya kendi hatalarının günah keçisi yapmak isterler. Kendinizi kurtarmak için, size zarar verme güçlerini bu insanlardan söküp almanız gerekir.

Bunu yapmanın üç yolu var. Birincisi, bu insanlarla doğrudan yüzleşmek. İkincisi, onları etkisiz hale getirmek. Üçüncüsü de, uzaklaşmak ve sizi takip etmediklerinden emin olmak.

Ne düşündüğünüzü biliyorum: "Söylemesi kolay tabii." Bazen finansal veya duygusal açıdan o kadar karışık halde olursunuz ki "hırt-aldırma" dediğim şeyi yapmak zor olur. Ama sancılı olsun veya olmasın, bu insanların üstesinden gelmek (veya onları hayatınızdan tamamen çıkarmak) başarınız ve akıl-ruh sağlığınız için son derece önemlidir. İşte bu insanları saptamanın ve kendinizi onlara karşı savunmanın yolları...

MUHTAÇ İNSANLAR

Biraz muhtaçlar vardır, büyük bir sorun yaratmazlar; bir de kanınızı kurutan muhtaçlar vardır. Hakkında endişelenmeniz gerekenler ikinci kategorideki insanlardır.

Hastalık derecesinde muhtaç insanlar sizi duygusal olarak veya finansal olarak veya her iki şekilde yağmalayabilirler. Bunlar şu mesajları veren insanlardır: "Bütün sorunlarımı çözmek için sana ihtiyacım var." "Sensiz iş göremiyorum." "Mutluluğum tamamen sana bağlı." "Eğer beni bırakırsan ölürüm." *Bir ihtiyacı olan* insanlardan farklı olarak -bu insanlar sadece gerektiğinde yardım isterler ve yardımı aldıklarında bunu takdir ederler- muhtaç insanlar sürekli yardım ve destek isterler, bunu elde etmek için duygusal

şantaja başvururlar ve sadece sizi işin içinde tutmaya yarayacaksa şükranlarını sunarlar.

Sürekli muhtaç insanlar hayatınızı tüketir çünkü onlar için ne yaparsanız yapın asla yeterli olmaz. Arada sırada destek almak için yaslanmazlar size; sizi ezene kadar *üzerinize* çullanırlar. Ve size bir kez bağlandılar mı, neredeyse hiçbir zaman bırakmazlar sizi. (Tanrı aşkına, neden bıraksınlar ki?) Onlardan ayrılmaya çalışırsanız, sizi daha da sıkı tutarlar.

Muhtaç insanlar kendi başlarına kararlar almayı veya meselelerle uğraşmayı reddederler. Sizden, ellerinden tutup hayattaki sorunlarının içinden çıkmalarında onlara yardım etmeye saatlerinizi harcamanızı isterler. Bir krizin üstesinden gelirsiniz, bir de bakmışsınız ki bir sonraki kriz yüzünden teselli edilemez şekilde ağlamaya başlamışlar. Ve onları bataklıktan her çıkarmaya çalıştığınızda siz daha derine batarsınız.

Muhtaç birisiyle fazlasıyla zaman geçirdiğinizde siz de kendinizi bunalımda ve yetersiz hissedersiniz çünkü elinizden geleni ardınıza koymazsınız, yine de karşılığında duyacaklarınız sadece şunlar olur: "Hâlâ umutsuz durumdayım. Hâlâ mutsuzum. Başaramadın. Beni kurtaracağına söz verdin ama yapmadın." Bu, 2. Bölüm'de sözünü ettiğim ayna nöron alıcı eksikliği için klasik bir tariftir.

Hastalık derecesinde muhtaç birisiyle uğraştığınızı nasıl anlayabilirsiniz? Bu duruma düşmüş olduğunuzdan şüpheleniyorsanız, söz konusu kişiyi 1 ila 3 ölçeğinde değerlendirin (1 =hiçbir zaman; 2=bazen; 3=neredeyse her zaman):

- Kişi ağlıyor mu?
- Kişi şikayet ediyor mu?
- Kişi bir kurban gibi mi davranıyor?
- Kişi "Benim için üzül" der gibi mi görünüyor?
- Kişi kendisine acınılmasını istiyor mu?
- Bir şeyler istediği gibi gitmeyince kişi ağlıyor veya derinden yaralanmış şekilde davranıyor mu?
- Kişi size kendinizi suçlu hissettirmeye teşebbüs ediyor mu?

- Kişi, size, ihtiyaçları asla karşılanamayacak dipsiz bir kuyuymuş gibi geliyor mu?
- Kişiden sakınmak istiyor musunuz?
- Ne zaman kişiden bir sesli mesaj veya e-posta alsanız midenize kramplar giriyor mu?
- Kişiye "Metin ol biraz!" diye bağıracakmışsınız gibi geliyor mu?
- Kişinin karşısında yer aldığınızı fark ettiğiniz için suçluluk duyuyor musunuz?

Cevaplarınızı şöyle değerlendireceksiniz:

12 = az bakım gerektiren: hayatınızın içinde tutmaya değecek bir insan.

13-24 = orta derecede bakım gerektiren: bu ilişki gerçekten zamanınıza değiyor mu?

25-36 = çok bakım gerektiren: (eğer yapabiliyorsanız) bu kişi sizin hayatınızı tüketmeden ondan uzaklaşın.

Eğer hastalık derecesinde muhtaç biriyle bir ilişki yaşıyorsanız, bariz cevap ayrılmaktır. Ama eğer ilişkiniz sizin için önemliyse ve yine de onu kurtarmak istiyorsanız, bir seçenek, kişiye kendini düzeltme şansı vermektir.

Örneğin Derrick, kız arkadaşı Jada, işi, hayatı, hatta giysileri hakkında bile onun fikrini aldığında ilk başta bundan hoşlanmıştı. Ama sonunda kafasına dank etti ki, kız arkadaşının muhtaçlık hali hiç bitmiyor; Derrick, onun kendi hayatının sorumluluğunu alamamasından, sürekli yaşadığı çöküntülerden ve duygusal yardım taleplerinden, bir de kronik ağlamalarından yorgun düşmüştü.

Derrick bir çözüm arayışıyla bana geldi ve ona "irkilme yüzleşmesi" diye adlandırdığım bir yaklaşımı kullanmasını tavsiye ettim. Bunları söylemenin kendisine acı verdiğini açıkça belli ederek Jada'ya şöyle demesini istedim:

"Senden sakınma noktasına yaklaşıyorum çünkü ne zaman sana yapmadığın bir şeyle ilgili bir soru sorsam neredeyse hep ya bir bahane buluyorsun ya da başka birisini suçluyorsun. Ve ne zaman kendini geliştirme yollarıyla ilgili üstüne gitsem neredeyse hep ya

incinmiş davranıp ağlamaya başlıyorsun ya da öfkeleniyorsun. Zaman zaman hepimiz kendimizi hayal kırıklığına uğramış, incinmiş veya üzgün hissederiz, ama her defasında öfkelenirsen veya duygusallaşırsan, çevrende olmak çok yorucu oluyor. İstediğin şekilde tepki verme hakkına sahipsin, ama benim de izin isteme veya senden sakınma hakkım var, ki benim yapacağım bu. Ve bunun ilişkimize bir faydası olmayacak. Dolayısıyla umarım kendin için sorumluluk almaya başlarsın ve kendini üzgün hissettiğinde altüst olmaktan kurtulmanın bir yolunu bulursun."

Böyle bir durum iki yoldan birinde ilerler. Eğer kişi mesajınızı ciddiye alacak kadar zekiyse, daha iyiye doğru bir değişiklik görürsünüz. Öte yandan, kişi değişmeyi reddedebilir, hatta muhtaç davranışını tırmandırabilir ki bu durumda siz nihayetinde ilişkinin kurtarılmaya değmeyeceğine karar verebilirsiniz.

Bu oldukça güçlü bir ilaç gibi görünebilir ve diğer insanlara söylemeniz gereken bir şey değildir. Ne var ki, muhtaç insanlar söz konusu olduğunda güçlü bir ilaca ihtiyacınız var. Muhtaç olmak bir eylemdir ve "sözcükler sözcüklere cevap verir ama eylemler karşı eylemlere cevap verir" diyen atasözü bu zehirli davranışla uğraştığınızda iki misli doğrudur.

Muhtaç bir insanla uğraşıyorsanız, sırada bir uyarı var: Uç noktada ve ciddi hastalık derecesinde muhtaçlık bazen sınırda kişilik bozukluğunun bir işareti olabilir. Bu bozukluğu olan kişiler şu davranışları da sergilerler:

- Ağlamaktan çok isterler.
- Terk edilmekten deli gibi korkarlar.
- Sizi idealleştirmek ile ("Sen benim yaşama amacımsın") değerinizi düşürmek ("Sen de başka herkes gibi bencilsin") arasında gidip gelirler.
- Çekirdek kişilikleri yoktur. Boş görünürler çünkü *boşturlar* ve bu boşluğu doldurmak için asalak misali kim en yakındaysa ona bağlanırlar.
- Fevri davranırlar. Örneğin güvensiz seks peşindedirler veya deli gibi hızlı araba sürerler.

- Ruh halleri aşırı değişkendir, sık sık öfke patlamaları yaşarlar ve intihar tehdidinde bulunurlar.
- Paranoyak şekilde davranabilirler ("Önem veriyormuşsun gibi davranıyorsun ama aslında tek amacın bana zarar vermek.)

Bu şekilde davranan biriyle uğraşıyorsanız, başınız dertte demektir. Eğer bu aşamada daha çok derinlerde değilseniz ve ilişkinin sizin için önemi yoksa en güvenli seçeneğiniz kaçmaktır, ama dikkatlice kaçın çünkü sınırda kişilik bozukluğu olan kişiler takipçi sapıklar haline gelebilirler.

Sınırda kişilik bozukluğu tedavi edilebilir, ama profesyoneller bile bu insanlara yardım etmenin zorlu bir iş olduğunu düşünürler. Sınırda kişiliği olan bir kişiyi kendi başınıza kurtarmaya çalışırsanız, ikiniz birlikte mahvolursunuz.

BELALILAR

İş hayatımda, gözü korkutulmuş insanlarla her zaman karşılaşıyorum ama insanlar şahsen benim gözümü korkutmayı pek denemezler. Ancak son olay unutulacak gibi değil.

> O. J. Simpson'ın cinayet davasındaydım; iddia makamının talebi üzerine adli muameleye bakıyordum. Avukatlar benden öneriler getirmemi istediler (ki bunlara yeterince sık kulak asmadılar ... ama bu başka bir hikaye).
>
> Birden, davanın bir noktasında, adı çıkmış savunma avukatı F. Lee Bailey, Mark Fuhrman'a -o zaman savunmanın saldırısına maruz kalan soruşturma memuru- beni tanıyıp tanımadığını sordu. Bailey, mahkeme salonunda işaretle beni göstererek yalan yere Fuhrman'ı ifadesi için çalıştırdığımı ima etmişti. Bir anda kendimi ön planda ve ulusal TV'de buldum.
>
> Daha sonra, iddia makamı avukatları ve benimle olan bir toplantıda Bailey aynı suçlamayı yüzüme karşı yapmaya çalıştı. Ama Bailey gibi insanlarla baş etmek hakkında bir şeyler bilirim, dolayısıyla onun beklediği şeyi yapmadım.

Birkaç dakika süresince Bailey şöyle şeyler söyledi: “Dr. Goulston neden burada bulunduğunuzu tam olarak bilmiyoruz, ama davanın büyük kısmı boyunca burada bulunduğunuzu biliyoruz.” O konuşurken ben doğrudan onun gözüne baktım. Bir şey söylemek veya yapmak yerine sadece arada bir gözlerimi kırptım.

Nihayet başka bir avukat bana baktı ve şöyle dedi: “Mark, sen bir şey söylemedin.” O noktada “Bana bir soru sormadı ki” dedim. Ve tekrar dönüp Bailey’nin gözünün içine bakmaya devam ettim; o hafifçe geri çekildi.

Sonrasında Bailey Fuhrman’ı ifadesine hazırlamak için beynini yıkayıp yıkamadığımı veya ilaç verip vermediğimi veya bir şekilde bir şeyler yapıp yapmadığımı sordu. Çapraz sorgu sırasında, o unutulmaz “N-sözcüğü” olayında[19] Fuhrman’ı köşeye sıkıştırmasını hatırladım. Açıkça görülüyordu ki Bailey benim paniklememi ve çarpıtabileceği veya başka anlam yükleyebileceği aptalca bir şey söylememi ümit ediyordu.

Masum olsanız bile, F. Lee Bailey tarafından sorguya çekilmek oldukça göz korkutucu bir şey. Ancak oynadığı oyunda aklından geçeni görme avantajına sahiptim ben: amacı, beni zararsız hale getirmek, engellemek, sonra da beni, soğukkanlılığımı kaybetmemi sağlayacak kadar çok öfkelendirmekti.

Dolayısıyla bana Fuhrman’a ilaç verip vermediğimi veya onun beynini yıkayıp yıkamadığımı sorduğunda -aşın kötü bir soru bu- yediye kadar sayana dek bekledim ve sonra boğazımı temizledim. O noktada salondaki herkes nefesini tutmuş söyleyeceklerimi duymak için bekliyordu. Tekrar yediye kadar saydım ve sonra Bailey’e şöyle dedim: "Affedersiniz Bay Bailey, son birkaç dakikadır dalıp gitmişim. Lütfen söylediğinizi tekrar eder misiniz?”

Kesinlikle küçük dilini yutmuştu. Dünyanın en göz korkutucu avukatını ilgim başka yere kayacak kadar sıkıcı bulmaya nasıl cüret ederdim? Ve ondan sonra caydı. Bu da

kanıtlıyor ki, eğer bir belalının oyununa katılmazsanız, onun genelde yedek bir planı yoktur.

Çıkarılacak ders basit: Belalılar sizin peşinizden gelirler çünkü sizin kolay av olduğunuzu düşünürler. Onların senaryolarını takip etmeyi reddederseniz genelde vazgeçip daha kolay bir hedef arayacaklardır.

Elbette bazen bir belalıya kafa tutmanın iyi bir yolu olmaz. Örneğin, şu andaki işinize deli gibi ihtiyacınız varsa ve işe altınlarla işten çıkarmalar patronunuzun iki dudağı arasındaysa, tek gerçek seçenekleriniz, dikkat çekmemek, o kişiyle göz temasını en aza indirmek ve daha az zehirli bir iş ortamı aramaktır. Ne var ki, bu durumda bile, incinebilir görünmekten vazgeçerseniz daha az arzu edilen bir hedef haline gelirsiniz.

Bir belalı size sözle saldırarak gözünüzü korkutmaya çalışırsa şunu yapın: Göz teması kurun. Son derece terbiyeli ama yine de hafiften sıkılmış gibi -sanki aklınız başka yerdeymiş gibi- davranın. Beden diliniz de aynı mesajı versin: düz durun, rahat olun ve dinliyormuşsunuz da çok da can kulağıyla dinlemiyormuşsunuz gibi başınızı yana yatırın. Kollarınızı savunmacı bir şekilde göğsünüzün üzerinde bağlamak yerine gelişigüzel biçimde sarkıtın. Genelde bu cevap belalılara kendilerini rahatsız hatta aptal hissettirir ve caymalarına neden olur.

Bazı riskler alabilecek bir konumdaysanız, belalılarla başa çıkma konusunda başka seçenekleriniz de olur. Benim en sevdiğim yaklaşım -ki çoğu belalıyı savunmasız yakalar- sert bir şekilde geri vurmaktır. Belalıların davrandıkları şekilde davranmalarının nedeni, yaptıklarının yanlarına kâr kalmasıdır, ama çoğu içten içe bunun ideal bir strateji olmadığını bilir. Bazen bunu yüzlerine söyleyecek birisine ihtiyaçları vardır sadece.

"Şu anda en mutlu olduğum şey, sizin için çalışmıyor olmam" dedim kesin bir ifadeyle.

"Ne?" diye cevap verdi akşam yemeğinde bana eşlik eden kişi hayretle. Frank ile yeni tanışmıştım; hızla büyüyen bir

şirketin 43 yaşındaki Satıştan Sorumlu Kıdemli Başkan Yardımcısı idi ve Beverly Hills Hotel'deki ünlü Polo Lounge'da garsonumuz olan kadına küçümseyici ve cinsel anlamda alçaltıcı bir yorumda bulunmuştu bile. Garsonumuz ona sadece rahatsız bir şekilde gülümsemiş ve sonra "Kim bu tüyler ürpertici arkadaşın?" der gibi göz ucuyla bana bakmıştı.

Frank'in gözünün içine baktım. "Evet, senin için çalışmak istemezdim çünkü bir hata yapsam bunu sana söylemekten deli gibi korkardım. Bunun nedeni, senin çizgiyi aşıp tacize varan bir aşağılama kapasiten olması. Hayat senin gibi bir belalıdan gelecek saçmalıklara katlanılamayacak kadar kısa."

Ağzı açık kaldı. Bana kuşkuyla bakarken şöyle dedi: "Hiç kimse benimle bu şekilde konuşmamıştı."

"İşte" dedim, ona o anda gerçekten dayılandığım için, "kişi kendinden bilir işi. Ama daha da önemlisi, doğru mu söylediklerim?"

"Hepsi doğru. Bu bana bir evliliğe, çocuklarımla ilişkime ve bir işe mal oldu" diye itirafta bulundu Frank. Sonra öne doğru eğildi ve kimsenin duymasını istemiyormuş gibi fısıldadı: "Tedavisi var mı?"

Hiç duraksamadan cevap verdim: "Bu bir bağımlılık. Olabileceğin en iyi şey ıslah sürecindeki bir belalı olmak. Bunun üzerinde her gün çalışmalısın yoksa gerilersin. Ama muhtemelen buna değecektir çünkü hayatının sonunda daha az acımasız olacaksın ve daha fazla arkadaşın olacak ve insanlar cenaze töreninde senin hakkında söylenecek güzel şeyler bulmak için yalan söylemek zorunda kalmayacaklar. Mümkün olduğunu düşündüğünden daha fazlasını başaracaksın."

Güldü. "Bana yardım eder misin?"

Bunu bir an için zihnimde tarttım. "Katıksız bir belalı olup olmadığını anlamaya çalışıyorum. Eğer insanlara, özellikle de bizim buradaki garsonumuz gibi karşılık veremeyecek olanlara saldırmaktan zevk alıyorsan, o zaman sana yardım etmeyeceğim" dedim. "Çünkü sen zaten hayattan hak ettiğinden fazlasını almışsın. Dahası, sana haddim bildirmesi

için gözünü korkuttuğun herkese de yardım ederim. Ancak, bir belalı gibi davranmanın nedeni bunun işleri halletmesi ise ve senin bundan daha iyi bir yol bilmemen ise, o zaman biraz esneklik payı var. Seninle çalışabilirim."

Bu muhtıra üzerine, ne yapacağını görmek için durakladım. Bana işi verdi.

Bu adam gibi pek çok belalı, kurbanlarının yerlere kapanıp suspus olmalarına -ve böyle olduğunda o kadar küçümseyici olmaya- o kadar alışmışlar ki, karşılığında birisi onların gözünü korkutunca şaşırıp kalıyorlar. Bu, yüksek riskli bir hamledir ama getirisi büyük olabilir. Ancak, bu yaklaşımı yalnızca, bir müşteriyi veya bir anlaşmayı kaybetmeyi önemsemiyorsanız deneyin ve bir çıkış stratejiniz olduğundan emin olun.

FAYDALANICILAR

Bu insanları bilirsiniz. Her gün sizden kendileri için bir iyilik yapmanızı isteyen kişilerdir bunlar ("Benim yerime telefonlara bakabilir misin?" "Çocuklarımı futbol antrenmanına götürür müsün?" " Öğle yemeği hesabını öder misin?"). Ne var ki, garip bir biçimde, hiçbir zaman karşılığında size yardım edebilecek zamanları veya eneıjileri yoktur onların.

Bu insanlar genelde hayatınızı mahvetmezler, ama gününüzü mahvedebilirler. Verimsiz görünmenize neden olabilirler (çünkü kendi işiniz yerine onların işini yaparsınız), kendinizi kızgın hissetmenize yol açarlar ve yapmak istediğiniz şeylere ayıracağınız zamandan çalarlar.

Mümkün olduğunda faydalanırlardan sakının, ama eğer bu mümkün değilse onları etkisiz hale getirin. Nasıl mı? Kitaptaki en kolay numara bu. Bir dahaki sefere bir faydalanır sizden bir iyilik istediğinde, şu senaryoyu izleyin:

FAYDALANICI: Hey, PowerPoint sunumum için grafikleri yapabilir misin? Biliyorum, onları benim yapmam lazım ama

ben çok yoğunum.

SİZ: Tabii. Sorun değil! Sen de Perşembe günkü stajyer oryantasyonunu devralarak bana yardım edersin.

FAYDALANICI: Şey....

SEN: Karşılığında senin de bana bir iyüik yapmanın senin için sakıncası olmadığını düşünüyorum, doğru değil mi?

FAYDALANICI: Şey....

Bunu bir iki kere yapın -ve her seferinde kısasa kısasta *ısrar* edin- faydalanır daha kolay bir ava yönelecektir. Ayrıca, faydalanırları önceden belirleyin ve onlardan isteyeceğiniz bir iyiliği daima hazır bulundurun. Bu harika bir yöntemdir çünkü "hayır" demiyorsunuz veya kızmıyorsunuz veya kişiye güceneceği hiçbir sebep vermiyorsunuz. Bu nedenle, bir düşman yaratmıyorsunuz; sadece kişiyi başka bir avanak aramaya yolluyorsunuz.

NARSİSTLER

Bu kişilerin amacı size zarar vermek değildir, ama sizi zerre kadar da umursamazlar, tabii, kendi harikuladeliklerinin seyircisi olmadığınız sürece... Narsistler sizin duygularınızı ve heyecanlarınızı yansıtmazlar çünkü onlar şu sözleri söylemekle meşguldürler: "Ayna ayna, söyle bana; var mı benden daha güzeli?" Ve cevabı kendileri verirler: "En güzel benim!" Bir arkadaşım, Edward Hollander, bu insanlara "zihinsel mastürbasyoncular" diyor çünkü onlar gerçekten kendilerini okşamak isterler.

Bir narsistin mottosu şudur: "Pekala . . . senin hakkında bu kadar yeter." (Hem de henüz ağzınızı açmamış olsanız bile bu geçerlidir!) Narsistler her zaman sahnenin orta yerindedirler ve sizin kuliste oturup onları alkışlamanızı beklerler. Hikayelerinizi yarıda keserler, kendi başarılarını borazanla ilan ederlerken sizinkileri görmezden gelirler ve onların sorunlarını, önemsiz meseleler olarak gördükleri sizin sorunlarınızdan çok daha ciddiyetle ele almanızı beklerler.

Ancak, narsistler (daha sonra ele alacağım psikopatlardan farklı olarak) kalben ille de kötü insanlar değillerdir. Genelde sadece şımarıklardır. Hatta eğer davranışlarını anlarsanız, onlarla çalışmak bile uygundur. Örneğin, eğer iş ortağınız bir narsist ise, beklentilerinizi, ondan asla kendi açısından en yararlı olanın dışında bir şey yapmasını beklemeyecek şekilde ayarlayın. Böylece, kişi narsist biçimde davrandığı zaman hazırlıksız yakalanmazsınız ve nasıl bir yol izleyeceğinize çabucak karar verebilirsiniz.

Bir narsistle uğraştığınızı nasıl anlarsınız? Kişiyi 1 ila 3 ölçeğinde değerlendirerek şu "narsist envanteri"ni yapın (1 = nadiren; 2 = bazen; 3 = sık sık):

- Kişi ne sıklıkta her ne pahasına olursa olsun haklı olma ihtiyacı duyuyor?
- Kişi ne sıklıkta size karşı yok yere tahammülsüz davranıyor?
- Kişi ne sıklıkta siz bir şey anlatırken lafınızı kesiyor ve aynı şeyi siz yaptığınızda darılıyor?
- Kişi ne sıklıkta sizden düşündüğünüz şeyi bırakıp kendisini dinlemenizi bekliyor ve karşılığında siz aynı şeyi beklediğinizde kişi darılıyor mu?
- Kişi ne sıklıkta dinlemekten çok konuşuyor?
- Kişi ne sıklıkta "Evet ama," "Bu doğru değil," "Hayır," "Ancak," veya "Senin sorunun şu" diyor?
- Kişi ne sıklıkta sizin için önemli olan bir şeyi, sadece zahmetli olduğu için, yapmaya direniyor ya da bundan dolayı sinirleniyor?
- Kişi ne sıklıkta sizin için zahmetli olan bir şeyi içinizden gelerek yapmanızı bekliyor?
- Kişi ne sıklıkta sizden gelmesi durumunda kendisinin reddedeceği bir davranışı sizin kabul etmenizi bekliyor?
- Kişi ne sıklıkta gerektiğinde "Teşekkür ederim," "Özür dilerim," "Tebrikler," veya "Affedersin" demeyi unutuyor?

Envanteri değerlendirmek için puanları toplayın:
10-16 = İşbirliğine hazır kişi
17-23 = Münakaşacı kişi

24-30 = Narsist kişi

Bir narsisti değiştiremezseniz, ona uzanmalı mısınız yoksa geri mi çekilmelisiniz? Duruma göre değişir bu, çünkü narsistler kişisel bir ilişkide veya bir iş ilişkisinde heyecan verici partnerler olabilirler. Neredeyse bütün politikacılar narsistir (başka kim ailesine tüm o şeyleri yaşatır ki?). Çoğu aktör, pek çok çalışkan avukat ve CEO da narsisttir.

Narsistler genelde hayatta çok başarılı kimselerdir ve bu maceranın içinde yer almak sert bir deneyim olabilir. Kimi zaman sizi yükseklere çıkartır. Bir başka zaman sizi küçük düşürür (Eliot Spitzer'in eşi, bunu, kocası istifa mühletiyle devrildiğinde öğrenmişti). Bu sizin kararınız, ama eğer bu macerada kalırsanız yarı yarıya bir ilişki beklemeyin.

PSİKOPATLAR

Yıllar önce, araştırmacı Robert Hare bilimsel bir dergiye bir çalışma gönderdi ve çok tuhaf bir cevap aldı. Hare ve lisansüstü öğrencilerinin hazırlamış olduğu çalışma, dille ilgili basit bir görevi yerine getiren yetişkin adamların elektroansefalograflarını (EEG'lerini-beyin dalgası çizimlerini) içeriyordu. Editör, EEG'lerin "gerçek insanlara ait olamayacağını" söyleyerek çalışmayı derhal reddetti.

Bir anlamda, derginin editörü haklıydı. Beyin taramaları psikopatlara aitti: bizi insan yapan bazı kilit parçalara sahip değilmiş gibi görünen insafsız, duygusuz insanlardır bunlar. Bu kişiler bizlerden biyolojik olarak farklı oldukları gibi, duygusal açıdan da farklıdırlar.

Yaklaşık her yüz kişiden biri psikopattır ve bu insanların çoğu parmaklıklar ardında değildir. Aslına bakacak olursanız, klasik bir psikopatın temel özellikleri -soğukluk, empati eksikliği, benmerkezcilik, insafsızlık- bu insanları finansal anlamda dünyanın en başarılı iş dünyası liderleri kılar. O kadar uyanık olmayanları cezaevini boylar ama daha zeki olanları bazen CEO'luğa kadar yükselir. Aynı zamanda cinsel güdümlüdürler ve görünüşte

hoşturlar, dolayısıyla pek çoğu flört sahnesinde yer alır. Çoğu erkektir, ama en duygusuzlarından bazıları kadındır.

Hayatınızın bir noktasında bu kişilerden birine denk gelme ihtimaliniz var. Bu gerçekleşirse, şu kuralı izleyin: Kaçın. Gidin. Koşun. Eğer mecbur kalırsanız, tuzaktan kurtulmak için elinizi ayağınızı feda edin. Çünkü bu insanlar sizi finansal olarak mahvederler, duygusal olarak paramparça ederler ve eğer işlerine gelirse hayatınızı yok ederler ve dönüp arkalarına bakmazlar bile...

Pek çok insan bir psikopatla akıllı mantıklı konuşma veya kişinin kalbinin hassas tellerine dokunmaya çalışma hatasına düşer. Ama bu insanlara duygusal olarak dokunamazsınız. Dostluklarını kazanamazsınız, sizin için üzülmelerini veya herhangi bir şekilde size yardım etmeyi istemelerini sağlayamazsınız. Size önem veriyorlarmış gibi görünebilirler (aslında, insanları duygusal anlamda aldatma konusunda olağanüstü derecede başarılıdırlar) ama aslında önem vermezler. Genellikle ayna nöron alıcı eksikliğinizi nasıl azaltacaklarını bilip sizi cezbedebilirler. Ne var ki, bunu yapmalarının tek sebebi sizi kullanmaktır.

Bir psikopatı nasıl teşhis edersiniz? Düşündüğünüzden daha zordur bu, ama işte birkaç ipucu: Sebep oldukları acıya bakmadan insanları satranç taşları gibi idare ederler. Yağmacı maceraperestlerdir. Kolayca yalan söylerler ve yakalanırlarsa bunu umursamazlar. Dilbaz, karizmatik ve cezbedicidirler. Güce özlem duyarlar ve bunu elde etmek için ne gerekiyorsa yaparlar. İnsanları cinsel veya finansal amaçlar için kullanıp sonra onları ıskartaya çıkarırlar.

Yine, bu insanları "idare edebileceğinizi" düşünme hatasına düşmeyin. Ben hayatımı insanlara ulaşmaktan kazanıyorum ve bunda son derece iyiyim, ama bu kitapta öğrettiğim yaklaşımlardan hiçbiri bir psikopatta işe yaramaz. En basit haliyle söylemek gerekirse, bu insanlarda size ahlaki veya etik şekilde karşılık verecek sinir mekanizmaları yoktur. Bir psikopatı egzotik ama öldürücü bir hayvan -mesela bir akrep- gibi düşünün ve ondan sakının. Para veya bir terfi veya bir iş kaybetseniz bile böyle yapın. Ödediğiniz bedelin

önemi yok; ilişkide kalmanız durumunda ödeyeceğiniz bedel çok daha fazla olacaktır.

AYNA KONTROLÜ: SORUN KİMDE?

Burada sözünü ettiğim insanlar, hayatınızda karşınıza çıkacak zehirli insanlardan bazıları... Daha pek çokları var ama onların çoğuna erişmek ve onları değiştirmek kolay (eğer akıllıysanız onlardan kurtulmaktan daha bile kolay bu.) Bundan sonraki bölümlerde, bu insanları etkisiz hale getirmenin, onları başınızdan savmanın ve hatta onları bir değere dönüştürmenin yöntemlerini bulacaksınız.

Ancak, zehirli insanlarla karşılaşıp onların sorunlarını incelemeye kalkıştığınızda her zaman bir şeyi aklınızda tutun. Acaba sorunun *sizde* olma ihtimali -sadece ihtimali- var mıdır?

Örneğin, çıktığınız her kızın deh olduğunu düşünen bir adamsanız, sorunun kaynağı için aynaya bakmanız gerekebilir. Bir yandan, sizi altüst olmuş kızlar çekiyor olabilir ki onlarla sadece mutsuz ilişkiler yaşayabilirsiniz. Öte yandan, kendi kişisel sorunlarınızı kız arkadaşlarınıza yüklüyor olabilirsiniz. Belki histerik görünmelerinin nedeni gerçekten sizin onları görmezden gelme eğiliminde olmanız, bağımlı ve mızmız görünmelerinin nedeni sizin tutmadığınız sözler vermiş olmanız, paranoyak görünmelerinin nedeni sizin aldatıcı veya hileci olmanız, ya da sınırda kişilikli görünmelerinin nedeni sizin dönüşümlü olarak bir denetleyici bir terk edici davranmanız olabilir. (Bunu nasıl anlarsınız? Bundan tam olarak emin olmanın en iyi yolu, bundan birkaç yıl sonra bu sözde deli kadınların hepsinin mutlu bir evlilik veya uzun süreli bir ilişki yaşayıp yaşamadıklarına bakmaktır. Eğer böyleyse, bu oldukça önemli bir ipucudur.)

Aynaya bu zorlu bakışı attığınızda, hafiften deli olanın kendiniz olduğunu fark etmeniz mümkündür. Ama endişelenmeyin. Hepimiz farklı şekillerde bir şeyleri alt üst ediyoruz; iyi insanları zehirlilerden ayıran, altüst olmuş bu şeylerle yüzleşip onlardan bir ders çıkarma yeteneğidir. Bunu yaşadım da oradan biliyorum.

Büyük bir hiddetle eve doğru araba sürüyordum. Yedi dakika önce, karım çizgiyi aşmıştı. Ciddi derecede rahatsız bir hastayla olan psikoterapi seansımın ortasında beni aramıştı. Böyle görüşmelerde konsantrasyonum yoğundur. Onu pek çok kere beni böyle zamanlarda aramaması konusunda uyarmıştım. (Anlaşılan, o günlerde bana ancak para ödediğinizde dinlememi sağlayabiliyordunuz.)

Ahizeyi kaldırdım, onun olduğundan emindim ve "Afe?" dedim ("Lanet olası beni ne arıyorsun?" cümlesindeki "Ne?" idi bu). Sesinde hissettiğim şeyin çalışmamı bölmüş olmanın düşüncesizliği olduğunu duyumsuyordum.

Ne var ki, bir saniye sonra, "Lütfen bana kızma!" dedi rica eden bir ses tonuyla. "Banyoda yerde yatıyorum ve kımıldayamıyorum" diye devam etti. O anda aklında benim tepkimden korkmaktan çok daha büyük şeyler olduğunu anladım. Dehşete düşmüştü.

"Hemen geliyorum!" dedim ona sorumluluğu alan kesin bir ses tonuyla. Hastamdan özür diledim; ailevi bir acil durum olduğunu belirtip seansımıza başka bir zaman devam etmemiz gerektiğini söyledim. Arabama bindim, 911 arama kurtarmayı aradım ve beklemeye alındım.

Giderken, acil durum operatörü yüzünden duyduğum engellenmişlik hissi, kendime duyduğum hiddetin yanında solda sıfır kalmıştı -nasıl böyle ikiyüzlü olabilirdim- anlaşılan o ki, kanma beni böyle bir durumda arayamayacağı mesajını vermiştim. Ve bu ikisi neler olabileceğine dair korkumun üstünü örtmüştü.

Eve geldiğimde yukarıya banyoya koştum; orada karım "Eve geldiğin için teşekkür ederim, lütfen bana kızma" dedi.

Benim görüşüme göre, ben hiçbir zaman kötü davranmamıştım ve davranmıyordum, ama çalışmam esnasında aranmam konusunda koyduğum katı sınır açıkça ya kötü davranış noktasına ya da en azından sevdiğim insanların koruyucusu olma rolümün büyük ölçüde başarısız olması noktasına varmıştı.

.

> “Korkma, düzelecek ve özür DILEME” dedim, karımı, hayatı için endişe ederken beni aramaya korkacak duruma getirecek kadar bencil ve boktan bir koca olduğumu düşünürken...
>
> Bu arada, sorunun bir yumurtalık kisti yırtığı olduğu ortaya çıktı ve her şey yoluna girdi. Ama o zaman şunu fark ettim: Eşim ve çocuklarım, en azından, hastalanma tanıdığım korkutucu bir durumda beni istedikleri yerden istedikleri zaman rahatsız etme ayrıcalığına sahip olmalıydılar.
>
> Onlara bu ayrıcalığı tanımayarak aptal gibi mi davrandım? Evet. Davranışım zehirli miydi? Evet.
>
> Ama söylediğim gibi, hepimiz bir şeyleri berbat ediyoruz. Kilit nokta, kendinizi zehir yayarken yakalarsanız, aynı hatayı gelecekte asla yapmayacağınızı temin etmektir. Benim durumumda mesaj açıktı: Doktor, kendini iyileştir.

Kullanılabilir İçgörü

"Hayır" demeye çekiniyorsanız, sinir hastası olabilirsiniz. "Hayır" demeye gerçekten korkuyorsanız, muhtemelen zehirli birisiyle uğraşıyorsunuz. Ve eğer hiç kimse size "Hayır" demiyorsa, o zehirli insan siz olabilirsiniz.

Eylem Adımı

Hayatınızda kilit rol oynayan insanların bir listesini yapın. Her adın yanına, şu soruları cevaplayın: Bana pratik anlamda yardım etme konusunda bu kişiye güvenebilir miyim? Duygusal destek konusunda? Finansal destek konusunda? Başım dertteyken bana yardım etmeye hazır ve istekli midir? Nerede çok sayıda "hayır" cevabı görürseniz, o kişiden daha fazlasını bekleme konusunu ya da o kişiyi hayatınızdan uzaklaştırmayı düşünün.

Şimdi zor kısma gelelim: Size güvenen insanların bir listesini yapın ve aynı soruları cevaplayın: Bu insanlara pratik anlamda yardım sağlıyor musunuz? Ya duygusal destek? Ya finansal destek?

Başları dertteyken onlara yardım etmeye hazır ve istekli misiniz? Eğer dürüstseniz, muhtemelen, sizi utandıracak birkaç cevap görmüşsünüzdür. Eğer öyleyse, zehirli biri değil de olumlu biri olmak için atmanız gereken adımları atın.

III. KISIM

KABUL ETMEYİ VE ULAŞMAYI BAŞARMANIN 12 HIZLI VE KOLAY YOLU

Şimdi insanlara erişmenin dokuz temel kuralını bildiğinize göre, insanları İkna Çemberi'nde ilerletmek için gereken bazı güçlü araçlarla kendinizi donatmaya hazırsınız demektir.

Göreceğiniz teknikler sadece birkaç dakika alıyor, ama bir iş projesinin, bir satışın, bir ilişkinin hatta bir hayatın gidişatını değiştirebilirler. İletişim deponuza bunları ekleyince asla erişemeyeceğinizi düşündüğünüz insanlara ulaşacaksınız.

ikna Çemberi'nde her müdahalenin en etkili olduğu kilit noktaları belirledim ama bunlar oldukça esnektir. Dolayısıyla, amacınızın bir kişiyi "imkansız" olanı yapmaya ikna etmek olduğu her zaman ve durumda bunları kullanın.

12

İMKANSIZLIK SORUSU

Faydası: *Kişiyi dinlemekten dikkate almaya -ve "Evet. . . ama'dan "Evet!"e- ilerletir.*

Dünyada yapmaya değer şeylerin çoğu,
yapılmadan önce imkansız diye nitelendirilmişlerdir.

LOUIS D. BRANDEIS,
20. YÜZYIL YÜKSEK MAHKEME HAKİMİ

Kuşlar uçar, ama insanlar uçamaz. Müziği kaydedemezsiniz. Bir Pet Rock[20] pazarlayamazsınız. Ve bilgisayar ağı üzerinden kitap satarak kesinlikle multimilyoner olamazsınız. Neden mi? Çünkü herkes öyle söylüyor ... ya da en azından herkes öyle söylüyordu. Tabii bu, birileri çıkıp bu şeylerin her birini yapmadan önceydi.

Eğer siz o birisi -Thomas Edison, Wilbur Wright, Gary Dahi veya Jeff Bezos gibi bir hayali gerçeğe dönüştürmeye çalışan biri- iseniz, en büyük sorununuz, amacınızın mümkün olduğunu fark etmek değildir. En büyük sorun, diğer insanları bunun mümkün olduğuna ikna etmektir. Çalışma arkadaşlarınızı, müşterilerinizi, çalışanlarınızı, patronunuzu, yatırımcılarınızı veya ailenizi "bunu yapamayız"dan "bunu belki yapabiliriz"e, oradan da "hadi yapalım şunu"ya ilerletmektir en büyük sorun.

Yıllar önce, Dialexis'in kurucu ortağı Dave Hibbard, "-mayız"ın ötesine geçemeyen insanlar tarafından rehin tutulma halinde, durumu tersine çevirmekte kullanılan en güçlü numaralardan birini

.

öğretmişti bana. O, buna Imkansızlık Sorusu diyor ama ben "ama'dan kurtulmak" demeyi seviyorum.

İmkansızlık Sorusu, direnmekle dinlemek arasında bir yerlerde duran, ama dikkate almaya hazır olmayan kişilerde işe yarıyor. Tipik olarak, kişi korku ile ("bu korkutucu bir fikir, başarısız olacak ve beni mahvedecek") kayıtsızlık arasında ("bu iyi bir fikir olabilir ama benim açımdan çok çaba gerektirecek gibi görünüyor") gidip gelir. Şansınız varsa, aralarda bir yerlerde ufacık bir ilgi belirtisi ("Hımm ... işe yarar mı acaba? Kimbilir...") olabilir. Ama dürtülmediği sürece fikriniz hiçbir yere varmaz. O güçlü dürtme İmkansızlık Sorusudur.

Şöyle işler:

SİZ: Yapılması imkansız olan, ama yapabilseydin başarını çok büyük ölçüde artırabilecek olan şey nedir?

DİĞER KİŞİ: Keşke _____ yapabilseydim, ama bu imkansız.

SİZ: Peki. Bunu ne mümkün hale getirebilir?

Bu kadar, sadece iki hızlı soru: "İmkansız olan şey nedir?" ve "Bunu ne mümkün hale getirir?"

Bu iki soruda bu kadar güçlü olan nedir? Kişiyi savunmacı, kapalı konumdan veya bencil, bahaneci bir bakış açısından açık, düşünen bir tavra ilerletirler. Ve kişiyi sizin hayalinizi gerçek olarak tanımlayıp o gerçeğe erişmek için stratejik düşünme konusunda işbirliği yapmaya sevk ederler.

İnsanlardan imkansız olan bir şey söylemelerini istediğinizde, esasen onlara olumlu bir şey söyletmiş olursunuz: "Ben bunun imkansız olduğuna inanıyorum." Bunu düşünüp söylemek, zihinlerini size doğru olumlu (hemfikir olan) bir harekete yöneltir. Bir kez o "Hayır" a veya "Evet, ama"ya karşılık "Evet" moduna girdiler mi ve siz de onlarla hemfikir olup sadece düğüm noktasını eklediniz mi -"Bunu ne mümkün hale getirebilir?"-işbirliği yapmaya hazır hale gelirler.

Bu yaklaşım biraz rakibin hücum hamlesini kişiye karşı kullanan dövüş sanatı manevrasına benzer; geri vurmak yerine rakibi çekip

dengesini kaybettirirsiniz. Işe yarar çünkü o harekete direnmekten ziyade onu yansıtır ve davet edersiniz, bu da karşınızdaki kişinin dengesini bozar. Bu gerçekleşti mi, kişi direnmekten veya düşünmekten dikkate almaya ilerler, siz de çekiş gücüne sahip olursunuz.

Bu, kişinin anında kabul etme safhasına gelmesi demek değildir. Bazen ilk cevap rahatsız edici veya düşmanca olabilir: "Peki, bana bir milyon papel ve seksen kişilik bir kadro ver, teslim tarihi mümkün hale gelsin." Ama sakince bekleyin; kişinin zihni, sormuş olduğunuz soruyu kavrayacak ve kendini size bir cevap vermeye mecbur hissedecektir. Doğrusu, kaşınması gereken zihinsel bir hassasiyet yaratmış oluyorsunuz ve onu kaşımanın tek yolu soruyu cevaplamaktan geçiyor. Cevabı aldığınızda, içeridesiniz demektir.

Birkaç yıl önce, İmkansızlık Sorusu'nu *The View* adlı televizyon şovunda bölüm yapımcısında kullandım. Beni, uzman konuk olduğum bir bölüme becerikli ve ehil bir şekilde hazırladı, derken onun başyapımcı olma hayalinden söz etmeye başladık. Akıllı, yaratıcı ve yetenekliydi, ama hâlâ "yapamam"a saplanıp kaldığını görüyordum. "İstediğim şeyi yapamam çünkü çok fazla rekabet var ve kıyasıya bir iş bu ve ben ihtiyacım olan avantaja sahip değilim" demekti bu.

Ben de ona sordum: "Yapılması imkansız olan ama yapabilseydin kariyerinde başyapımcı olma arzunu hemen hızlandırabilecek şey nedir?"

Başta tereddütlüydü, ama sonra şöyle cevap verdi: "Chandra Levy'nin nerede olduğunu bulabilseydim" (onun Washington, DC'de ölü bulunmasından önceydi) "ve Barbara Walters ile özel bir röportaj ayarlayabilseydim herkesin dikkatini çekerdim ve yapmak istediğim şeyi yapmaya doğru ilerlememde bunun çok faydası olurdu."

Şöyle cevap verdim. "Sonuçta bunu yapmasan bile, Barbara'ya çok revaçta bir konukla özel bir röportaj ayarlayabilirsen de aynı şeyi başarabilirsin. Doğru mu?"

"Doğru" diye cevap verdi ve yeşil odadan çıkmak üzereyken durdu, bana doğru döndü ve şöyle dedi: "On yılı aşkın bir süredir

bu tür iş yapıyorum, *hiçbir zaman* bir konuk bana bu kadar faydalı bir soru sormamıştı. Teşekkürler." Planlamadığım halde kendim için de imkansızı elde etmeyi başarmıştım; bir yıl boyunca benim gibi yüzlerce konukla ilgilenmesi gereken bir yapımcı için unutulmaz olmaktı bu.

İmkansızlık Sorusu'nu kendi hayatınızda nasıl kullanabilirsiniz? Bu sorunun gücü esnekliğinde: ister işle ilgili ister kişisel olsun, ilerlemenin çok gerekli olduğu ama insanların "yapılamaz" dediği her durumda kullanılabilir bu soru. İşte iki kısa örnek:

1 SATIŞTA İMKANSIZLIK SORUSU

SATIŞ MÜDÜRÜ: Yapılması imkansız olan, ama yapabilseydin satışını çok büyük ölçüde artıracak olan şey nedir?

SATICI: X Şirketi'ne, şimdi kullandıklarınkinden çok daha iyi olan maaş yönetim sistemimizi denettirebilsem, bu bizi yeni bir müşteri seviyesine çıkartırdı.

SATIŞ MÜDÜRÜ: Peki, ne bunu mümkün hale getirebilir?

SATICI: CEO'muz X Şirketi'nin CEO'suyla görüşmenin bir yolunu bulsa nasıl olur? Ne de olsa itibar anlamında ikisi oldukça eşit... Hey . . . belki bizim pazarlamacımız başka şirketlerden birkaç CEO'yu toplantıya çağırmanın bir yolunu bulabilir. Belki bizim CEO'muz ile şirketimizin ev sahipliği yapabileceği eğlenceli bir şey olur bu.

SATIŞ MÜDÜRÜ: Hım, kötü fikir değil. Yapması kolay olmayacak ama imkansız da değil.

2 MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE İMKANSIZLIK SORUSU

İŞ YAZILIMI SATAN BİR ŞİRKETİN MÜŞTERİ HİZMETLERİ DEPARTMANININ ÜST DÜZEY YÖNETİCİSİ: Yapılması imkansız olan, ama yapabilseydik, müşterilerimizin ürünlerimizle ilgili memnuniyetini çok büyük ölçüde artırabilecek şey ne olurdu?

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ EKİBİ ÜYESİ: Müşterilerimizin aklını okumak ve bir ürün aldıktan sonra kimin başa bela olacağını

önceden tahmin etmek, çünkü tanıdıkları herkese bizi kötüleyenler onlar.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ: Bunu ne mümkün hale getirebilir?

EKİP ÜYESİ: Ürünlerimizden birini aldıkları zaman, müşterilerimizden kendilerini bir hafta sonra aramak için izin istesek, bundaki amacımızın ürünle ilgili düşüncelerini duymak ve üründen daha da fazlasını almalarını sağlamak için fazladan birkaç püf noktasının üzerinden beraberce geçmek olduğunu söylesek nasıl olur? Böylece kimin sorun yaşadığını bulabiliriz ve onları tekrar yola sokabiliriz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ: Harika. Yapalım bunu.

Bu kadar basit ve her dinamikte işe yarıyor: çalışma arkadaşından çalışma arkadaşına, patrondan çalışana, hatta çalışandan patrona. Ama İmkansızlık Sorusu'nu işteki çekmecenizde kilitli tutmayın, çünkü evdeki gidişatı da değiştirecek felaket bir araç bu.

Örneğin, partnerinize sorun: "Çocuklarımızla daha fazla zaman geçirmemizi ve daha az fazla mesai yapmamızı sağlayıp yine de finansal açıdan iyi olmamızı temin edecek şey ne olurdu?" Ya da bir ergene sorun: "Güvende olup yine de gerçekten yapmak istediğin şeylerin pek çoğunu yapmanı sağlayacak şey ne olurdu?" Ya da sizinle birlikte yaşayan ihtiyar ebeveyne sorun: "Araba kullanmayı bırakman konusunda kendini daha az mutsuz hissetmeni ne sağlayabilir?"

Bunu yaptığınız zaman, ilişki kurduğunuz insanlar çözülemez diye düşündüğünüz sorunları çözecekler. Aslında, sorun olmayı bırakıp çözüm olmaya başlayacaklar ve imkanlar sonsuz olacak.

Kullanılabilir Içgörü

İnsanlardan imkansız olduğunu düşündükleri şeyleri size söylemelerini isteyin; neyin mümkün olduğunu düşünmek üzere gardlarını indireceklerdir.

Eylem Adımı

Evden veya işten birinden, elde etmek veya başarmak istediği imkansız bir amacı söylemesini isteyin. Şöyle cevap verin: "Sana katılıyorum. Bu kulağa imkansız geliyor, peki ne bunu mümkün hale getirirdi?" Sonra kişinin, amacı gerçeğe dönüştürmek için gereken adımlarla ilgili beyin fırtınası yapmasına yardımcı olun.

13

SİHİRLİ ÇELİŞKİ

Faydası: *Karşınızdaki kişiyi direnmekten dinlemeye -"kimse anlamıyor'dan "sen anlıyorsun"a ilerletir.*

Beklenmeyeni yapın. Beklenen sıkıcıdır.
Beklenen duymazdan gelinir.

-STEVE STRAUSS,
THE SMALL BUSINESS BIBLE
KİTABININ YAZARI

Çoğu sihirbazlık el çabukluğudur, ama Sihirli Çelişki akıl çabukluğudur. Amacınız, başarmaya çalıştığınız şeyin tam tersiymiş gibi davrandığınızda, bu Sihirli Çelişkidir ve isminden de anlaşıldığı gibi, güçlü bir sihirdir.

Bu teknik, iletişim çemberinin en zor bölümünde engeli aşıp insanlara doğru yol almanıza olanak sağlar: o en zor bölüm, insanları, direnmeden dinlemeye, oradan da dikkate almaya ilerletmeniz gereken en baştaki safhadır. Rehine görüşmelerindeki klasik ilk adımdır, bir iş krizinde de aynı ölçüde etkilidir.

Sihirli Çelişki'nin nasıl işlediğini görmek için, zihninizde şu senaryoyu canlandırın: Siz Art'ın müdürüsünüz ve Art verimli çalışmıyor. Bir boşanma sürecinden geçtiğini biliyorsunuz ve ona elinizden geldiğince müsamaha gösteriyorsunuz, ama şimdi iyice çökmüş durumda ve bunun sonucu olarak sizin projeniz tehlikede.

Art'ı kovmak istemiyorsunuz çünkü işi yapabileceğini ve başka birini eğitecek zaman olmadığını biliyorsunuz. Ama bir şekilde onu ateşlemeniz gerekiyor, aksi takdirde herkesin başı derde girecek.

Eğer akıllıysanız, yapmamanız gereken şu: Art'a gidip şöyle bir şey demek: "Bak, durumun zor olduğunu biliyorum ama kendini toparlaman lazım. Bu işin nasıl yapılacağını biliyorsun ve ben de bunu becerebileceğini biliyorum. Sadece bazı hedefler belirle, eminim zamanında bitirebilirsin. Hepimiz baskı altındayız ve hepimiz sana güveniyoruz."

Eğer bunu yaparsanız (çoğu yöneticinin yapacağı gibi), Art'ın savunmaya geçip : "Evet. . . ama" diye karşılık verme ihtimali var. Ki "Evet... ama yeterince zaman yok" demektir bu. Ya da "Evet... ama kimse bana destek olmuyor" demektir. Zorlamaya devam ederseniz daha da savunmacı olacak ve öfkeyle saldırıya geçecek, hatta işi bırakacaktır.

İhtiyacınız olan bu değil. Art'ın ihtiyacı olan da bu değil. Dolayısıyla bunun yerine Art'ın hiç beklemediğini yapın: Onun olumsuz düşünceleriyle empati kurun.

Örneğin şöyle deyin: "Eminim bu projeyi beceremememekten korkmanın nasıl bir şey olduğunu kimsenin bilmediğini hissediyorsun. Ve eminim üzgünsün çünkü hepimizin kendimizi senin tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissettiğimizi düşünüyorsun. Dahası, eminim hayatında olup biten bütün o şeylerle uğraşmanın ne kadar zor olduğunu kimsenin anlamasının imkan dahilinde olmadığını hissediyorsun."

Şimdi sihri seyredin. Art'ın duygularıyla empati kurduğunuz için ayna nöron alıcı eksikliğini saf dışı bırakacak ve onun kendisini sizin tarafınızdan anlaşılmış ve size bağlanmış hissetmesini sağlayacaksınız. Ve işte ilk çelişki: kimsenin kendisini anlamadığını hissettiğini bildiğinizi açıkça söyleyerek, sizin onu *anladığınızı* fark etmesini sağlıyorsunuz.

İkinci çelişki de şu: Art'ın olumsuz olma gerekçelerinin hepsini açıkladığınız zaman, onu daha olumlu bir tavra yöneltmiş oluyorsunuz. Başta muhtemelen duygu ikilemine girecek; şöyle söyleyeceği arada bir yer burası: "Evet, şu anda durum iğrenç. Ama

bunu yapmama ihtiyacın olduğunu biliyorum, becerebilir miyim diye bir bakacağım. Ancak mucize bekleme." O noktada, onu razı olmaya sıçratabilecek kadar itelemenizi sağlayacak yeterli ivmeye sahip olacaksınız: "İşleri berbat ettiğimi biliyorum. Ama bunu yapabilirim. Gerçekten yapabilirim. Bana sadece birkaç gün verirseniz, kaybettiğimiz zamanı telafi edebilirim."

"EVET" ÇAĞLAYANI

Sihirli Çelişki nasıl işliyor? Karşınızdaki kişiden gelen bir "evet" çağlayanını harekete geçirerek (Evet, haklısın, hayatım karmakarışık ve artık dayanamıyorum") kişinin tavrını fikir ayrılığından fikir birliğine dönüştürüyorsunuz. Bu uyumu bir kez yerleştirdiniz mi, kişi sert karşılık vermek yerine işbirliği yapmaya duygusal olarak hazırlanmış oluyor. 1. Bölüm'deki rehine senaryosunu hatırlayın; bunun, potansiyel olarak ölümcül bir durumu etkisiz hale getirmek için Dedektif Kramer'in kullandığı yaklaşımın aynısı olduğunu fark edeceksiniz.

Kramer gibi ben de Sihirli Çelişki'yi ölüm kalım durumlarında anında tavır değişiklikleri yaratmak için kullandım. Örneğin kariyerimin bir noktasında, zalimce bir tecavüzün kurbanı olduktan sonra iki kez intiharı denemiş olan derin depresyondaki bir kadını tedavi etmiştim. Altı ay boyunca karşımda oturdu, çok az konuştu ve asla göz teması kurmadı. Sonra bir gün, hayatında başına gelen pek çok korkunç şeyden bahsederken, ben kendi içimde duygusal bir değişiklik yaşadım ve birden kadının hayat boyu sürmüş çaresizliğinin bütün ağırlığının üstüme çullandığını hissettim. Hissettiğim o ezici grilik odadaki renkleri yuttu; zar zor nefes alıyordum.

Bir an bile düşünmeden ağzımdan şu sözler dökülüverdi: "Bu kadar kötü olduğunu bilmiyordum hiç. Ve kendinizi öldürmenize yardım edemem, ama eğer bunu yaparsanız sizin hakkınızda yine de iyi düşünürüm. Sizi özleyeceğim ve belki de bunu neden yapmanız gerektiğini anlayacağım." Bunu söyler söylemez dehşete düşmüştüm; hastama bilfiil kendisini öldürme izni vermiştim! Ama

sözcüklerim ikimizin arasında havada asılı dururken, kadın bana doğru döndü ve ilişkimiz boyunca ilk kez tam olarak göz teması kurdu benimle. Ve sonra gülümsedi ve basitçe şöyle dedi: "Neden kendimi öldürmem gerekebileceğini gerçekten anlayabilirseniz, belki de bunu yapmama gerek kalmaz." Ve bunu yapmadı. Aslına bakarsanız, evlendi, çocukları oldu ve psikolog oldu. Ve beni Sihirli Çelişki'nin gücünü keşfetmeye sevk etti.

Aynı şekilde, bu tekniği işte veya evde, başka bir kişinin ciddi bir hata yapmasını önlemeniz gereken çok gergin bir durumda kullanabilirsiniz. İşte bir örnek; Rose ve ergen kızı Lizzie hakkında... Lizzie, annesinin, kızı üzerinde kötü bir etkisi olduğunu bildiği biriyle takılıyor.

LIZZIE (YÜKSEK VE ÖFKELİ BİR SESLE): Yeter! Sizden ve bütün kurallarınızdan bıktım! Ryan'a taşınıyorum ve artık 18'imde olduğum için beni durduramazsınız.

ROSE (DERİN BİR NEFES ALIR VE BAĞIRARAK KARŞILIK VERME DÜRTÜSÜNE DİRENİR): Bir dakika konuşalım. Baksana, eminim senden uymam istediğimiz kurallar yüzünden kendim nasıl bunalmış hissettiğini kimsenin bilmediğini düşünüyorsun.

LIZZIE: Çok doğru! Kendimi bunalmış hissediyorum!

ROSE: Ve eminim öfkelisin çünkü artık neredeyse bir yetişkin olmana karşın hâlâ ebeveyninle yaşama mecburiyetinin senin için ne kadar zor olduğunu anlayamayacağımızı düşünüyorsun.

LIZZIE (SAKİNLEŞMEYE BAŞLAR): Öyle.

ROSE: Dahası, eminim nasıl bir baskı altında olduğun hakkında veya hayatında almaya çalıştığın gerçekten zor kararlar hakkında hiçbir fikrimiz olmadığını hissediyorsun.

LIZZIE (İÇİNİ DÖKER): *Gerçekten* zorlar! Ve sizinle onlar hakkında konuşamıyorum çünkü seninle babamın kendi sorunlarınız var, özellikle de babam şimdi işten çıkarılmışken...

ROSE: Şimdi durum biraz zor, ama senin sorunların tamı tamına bizimkiler kadar önemli. Aslında, şöyle bir oturup olan bitenler

hakkında biraz konuşsak ikimiz de kendimizi daha iyi hissedeceğiz. Annenle bir fincan çay içmek için birkaç dakikan var mı?

LIZZIE: Tamam, elbette.

Bu konuşmanın başında, Lizzie Rose'u düşman gibi görüyor. Ama annesi Sihirli Çelişki'yi kullanarak bir "evet" çağlayanı yaratıyor, bu da Lizzie'nin duygusal seviyesini ateşkes ilan etmeyi isteyecek ölçüye kadar düşürüyor. Kısacası, Lizzie, sadece birkaç cümle süresi içerisinde, direnmeden dinlemeye, oradan da dikkate almaya ilerledi ve bunun bir sonucu olarak anne, kızını, hayatını etkileyecek büyük bir hatadan vazgeçirme konusunda çok daha isabetli davranmış oldu.

GÜVEN KAZANDIRAN BİR HAMLE

Sihirli Çelişki sadece birisinin içini dökmesine yardım eden veya kişiyi yanlış adım yerine doğru adımı atmaya ikna eden bir araç değildir. Aynı zamanda, güvenebilen bir ruh hali içinde olmayan birinin güvenini ve inancını kazanmanız gerektiğinde oynayabileceğiniz iyi bir karttır; ayrıca zehirli bir ortamda çalışıyorsanız ve karşınızdaki kişinin, sizin, sorunun bir parçası olmadığınızı bilmesini istiyorsanız bu yine etkili bir hamledir.

> Jack, Los Angeles'taki bir hukuk firmasındaki yeni yönetici ortaktı. Firma, kadın iştirakçi sayısını artırmak istiyordu ama onları -özellikle de küçük çocukları olan kadın iştirakçileri-deli gibi çalıştırdığı ve korkunç bir stres yarattığı yönünde kötü bir üne sahipti. Bu iştirakçiler çocuklarını dışarıdan para karşılığında aldıkları yardıma teslim ettikleri ve onlarla çok az vakit geçirdikleri için hep suçluluk duyuyorlardı.
>
> Bir gün üç yıllık bir iştirakçi olan Shannon kendisini çökmüş hissetti, çünkü üç yaşındaki çocuğu kendisine sayısız kez şunu söylemişti: "işe gitmenden nefret ediyorum ve artık senden hoşlanmıyorum." Bu olay Shannon'u çileden çıkarmıştı; Jack

oradan geçerken kapının aralığından Shannon'u gördüğünde, başını masasına dayamış ağlıyordu.

Önceki yönetici ortak böyle sahnelere aldırmazdı, ama Jack farklı hissediyordu, çünkü o da çocuklarını severdi ve karısı onlarla evde kalabildiği için minnettardı. Firmasını daha aile dostu hale getirmek için adımlar atıyordu ama bunun zaman alacağını ve daha genç annelerin ne kadar usandıklarını biliyordu.

Jack kapıyı tıklattı ve kibarca "Hey Shannon, içeri girmemin bir sakıncası var mı?" diye sordu.

Shannon başını kaldırdı ve "Hayır yok, düzelirim şimdi" dedi.

Jack, Shannon'un kendini toparlayacağını biliyordu, ama firmanın kadın çalışan dostu olduğunu iddia edip sözünü tutmamış olmasına canı sıkılıyordu. Shannon'un odasına girdi ve ardından kapıyı kapattı.

Ona baktı ve şöyle dedi: "Shannon, eminim birilerini hayal kırıklığına uğratmadığın neredeyse tek bir an bile olmadığını hissediyorsun. Çocuğun değilse, işin; işin değilse, çocuğun. Doğru değil mi?"

Shannon ona baktı, duraksadı ve sonra gözyaşlarına boğulup şöyle dedi: "Çocuğumu üzmekten ve ortakların benden istedikleri şeyleri yapamamaktan nefret ediyorum, tekrar sigaraya başlamış ve on kilo almış olmaktan nefret ediyorum."

Durdu, bu özel düşünceleri bir meslektaşa ifade ettiği için hafiften telaşlandı. Sonra Jack şöyle devam etti: "Ve eminim işlerin daha iyiye gitmek yerine daha kötüye gittiğini hissediyorsun, bu da doğru değil mi?"

Shannon daha da çok ağlamaya başladı. Jack onu durdurmaya çalışmadı çünkü öfkesini ve usanmışlığını açığa çıkarması gerektiğini biliyordu. Jack'in söylediği tek şey şuydu: "Hem iştirakçi hem de anne olmak gerçekten zor."

Shannon sadece "Hı-hı" dedi ama birkaç dakika içinde gözyaşları azalmaya başladı. Gözyaşı fırtınasıyla beraber, başarısızlık ve çaresizlik hislerinin en kötüsü de geçip gitti. Bir

süre sonra masasından kalktı, Jack'e doğru yürüdü, ona sarıldı ve şöyle dedi: "Teşekkürler, sen iyi bir patron ve iyi bir adamsın." Jack utanarak gülümsedi ve şöyle cevap verdi: "Sen de iyi bir avukat *ve* iyi bir annesin!"

O zamana dek Shannon Jack'i firmasındaki sorunun bir parçası olarak görüyordu: imkansızı bekleyen ve ek zararı umursamayan bir adam daha sadece... Jack odasından çıktığı andan itibaren, Shannon onu tamamen farklı bir pencereden görmeye başladı: ona saygı gösteren ve karşılığında onun saygısını ve en büyük çabalarını hak eden destekleyici bir meslektaş.

Jack bu dönüşümü -meslektaşıyla gelecek yıllardaki bütün ilişkisini değiştirmiş olan bu dönüşümü- bazı yöneticilerin öğle yemeği siparişi vermesinden daha kısa sürede başardı. Bunu nasıl yaptı? Sihirli Çelişki'nin sırrını anlayarak: eğer insanların beklenmeyeni yapmasını istiyorsanız, bunu önce siz yapın.

Kullanılabilir İçgörü

Bir konuşmaya başka bir insan için "Hayır" diyerek başladığınız zaman, bu onların "Evet" demesi için zemin hazırlar.

Eylem Adımı

İşten, sizinle işbirliği yapmaya direnen veya bir şeyi yapmamak için bahaneler öne süren veya "Evet, ama" diye cevap veren birini seçin (Kişinin aslında işi yapabildiğinden ve bunu başarması için yeterli zamanı ve kaynağı olduğundan emin olun.)

1. Kişiye şöyle deyin: "Eminim, senden yapmanı istediğim şeyi yapabilmenin bir yolu olmadığını hissediyorsun, doğru değil mi?" Doğru yoldaysanız kişi başını sallayacak, afallayacak ve anlayışınız karşısında hafiften yumuşayacaktır.
2. Şöyle devam edin: "Ve eminim bu işi yapamayacağını bana açıkça söylemeye çekiniyorsun, bu da doğru değil mi?" Kişi

muhtemelen başıyla onaylayacak ve hatta "Evet" diye cevap verecektir.

3. Son olarak şunu söyleyin: "Aslında şöyle düşünüyor olabilirsin: Bu işi yapmanın tek yolu _____ " (Bırakın boşluğu o doldursun.)
4. Sonra kişiyle beraber o çözümü gerçeğe dönüştürmek üzerinde çalışın.

14

EMPATİ ŞOKU

Faydası: *Bir ilişkinin dinamiklerini değiştirerek karşınızdaki kişiyi tek bir adımda direnmekten "yapmaya istekli" duruma getirir.*

Büyük öfke kılıçtan daha yıkıcıdır.
-HİNT ATASÖZÜ

Kariyerimin başlarında, birbirlerini dinlemeyi reddeden çalışma arkadaşlarını, çiftleri ve aile üyelerini dinlemekten sıkılmıştım. "O şunu dedi/Asıl o şunu dedi" savaşlarından nefret etmiştim. Sıfır toplamlı oyunlardan nefret etmiştim. Bu çocukça tartışmalarda, yapabildiğimin en iyisi geçici ateşkes sağlamaktı. Daha çok, kanayan açık bir yaraya geçici bir sargı koyuyormuşum hissine kapılıyordum.

Bu durumlarda suçlular için kullandığım bir isim vardı: "bihaber suçlayıcılar." Bunlar, iletişimi av sporu gibi ele alan, saldırıya uğrayan tarafın neler hissettiği üzerinde bir kez daha düşünme ihtiyacı hissetmeden karşısındakinin kusurları hakkında durmadan atıp tutan kişilerdir. ("Ve Bob projelerini bütçeyi ayarladığımız zamanın ötesine sarkıtır. Ve önerilerimi hiçbir zaman dinlemez çünkü her şeyi bildiğini düşünür. Ve çok ileride ve çok güçlüymüş gibi davranır. Ve kimse ondan hoşlanmaz çünkü takım oyuncusu değildir. Ve bir şey daha var ki...")

Bihaber suçlayıcılar, her şeyden önce, küstahtılar: hem bana hem de diğer kişiye skorun ne olduğunu söylemeye yelteniyorlardı. Partnerlerinin, çalışma arkadaşlarının veya çocuklarının ne

düşündüğünü zerre kadar merak etmiyorlardı. Bihaber suçlayıcıların düşüncesine göre, amaç bilgi paylaşmak değil, diğer kişinin bütün kusurlarını açığa çıkarmak, geriye yaslanıp şöyle demekti: "Pekala, bununla ilgili olarak ne yapacaksınız?"

Bu tarz insanları sakinleştirmeye veya başkalarını dinlemelerini sağlamaya çalışmak nadiren etkili oluyordu. Sonra bir gün her şeyi değiştiren bir müdahaleye rast geldim kendiliğinden.

Olay, Franklin ailesinin, 15 yaşındaki oğulları Harry'nin ödevlerini yapmayı, evdeki işlere yardımcı olmayı veya hemen hemen her türlü işbirliğini reddetmesi nedeniyle beni görmeye gelmesiyle yaşandı. Molaların, interneti ortadan kaldırmanın veya onu odasına göndermenin ya çok az etkisi olmuştu ya da hiç etkisi olmamıştı; sadece onun daha da aksileşmesine yol açmıştı. Annesi Joan, durumla ilgili olarak, babası Robert'tan çok daha üzgün görünüyordu.

Üçü ofisime girip oturur oturmaz beni neden görmeye geldiklerini sordum. Joan Harry ile ilgili bir şikayet listesine başladı. Robert, Joan'ın şikayetlerine katıldığını ama Harry'nin de annesinin şikayetlere devam edip durmasından nasıl rahatsız olabileceğini anladığını gösterir şekilde sessizce oturuyordu. Bu arada Harry kollarını bağlamış, beyzbol kasketini yüzünün üstüne çekmiş, şu anda olmak istediği en son yerin bu oda olduğu mesajını vererek oturuyordu.

Joan'u uzaklaştırmadan Harry'i ve Robert'ı ortama çekmenin bir yolunu bulmalıydım. Sonunda yeni bir şey denedim.

"Joan" dedim kesin ve kendimden emin bir şekilde, sesimde hiçbir düşmanlık veya gerilim olmadan, "Harry'e bu toplantının neden sadece zaman ve para kaybı olacağını düşündüğünü sorsam, ne derdi?"

"Ne?" diye cevap verdi Joan; Harry'e karşı hazırladığı nahoş şikayet listesi henüz bitmemişti.

Soruyu şunu da ekleyip tekrar ettim: "Joan, lütfen kendini Harry'nin yerine koy ve bana onun bu toplantının neden sadece zaman kaybı olduğunu ve hiçbir işe yaramayacağını düşündüğünü söyle."

O noktada, ilginç birkaç şey oldu. Joan duraksadı, Robert bana şaşırmış ama meraklı bir bakış attı, şapkalı oğul ise ilgisini çektiğimi gösterir şekilde, çok hafifçe de olsa, bağladığı kollarını gevşetti ve çenesini göğsünden kaldırdı.

Joan bir anlığına düşündü ve cevap verdi: "Muhtemelen şöyle derdi: bu bir zaman kaybı çünkü bütün olacak olan annem bana nutuk çekecek ve babam da aynı görüşte olacak ve muhtemelen hiçbir şey söylemeyecek. Ve evde olan da zaten tam olarak bu."

"Gerçekten mi?" dedim, Joan'un saldırıdan anlamaya geçişinin önemini vurgulamak için. Sonra ekledim: "Peki Harry'e bunun kendisini ne kadar usanmış hissettirdiğini sorsaydım, ne söylerdi?"

Joan cevap verdi: "Dayanamadığını söylerdi."

"Ve ona sonuçta ne yaptığını veya ne yapmak istediğini sorsaydım, buna ne derdi?" diye ekledim.

"Her şeyi duymazdan gelmeyi istediğini ve mümkün olduğunca çabuk sıvışmaya çalıştığını söylerdi" diye cevap verdi Joan.

O zamana dek hem Harry hem de Robert, Joan ile benim aramdaki bu diyaloga takılıp kalmışlardı.

Robert'a döndüm ve şöyle dedim: "Robert, senin Harry ile ilgili durumu ele alma şeklinde Joan'u en çok bezdirenin ne olduğunu sorsaydım, Joan ne derdi?"

Bu noktada Joan ve hatta Harry, Robert'ın vereceği cevabı ilgiyle bekliyorlardı.

Robert duraksadı ve sonra cevap verdi: "Joan muhtemelen görünüşte onunla hemfikir olup öte yandan da annesinin sınırı aştığı konusunda Harry ile hemfikir olduğumu aksettirerek kendisini sabote ettiğimi söyleyecektir."

"Peki Joan'a bunun kendisini nasıl hissetmesine yol açtığını sorsam, ne derdi?" diye sordum.

Robert şöyle dedi: "Yapayalnız, herkes ona karşı savaşır halde ve kimse ona yardım etmez durumda."

O noktada Joan ağlamaya başladı ve şöyle dedi: "Böyle bir cadaloz olmaktan nefret ediyorum ama hayat ayrıntılardan ibaret ve eğer herkes ayrıntıları yok sayarsa Harry ziyan olup gidecek.

O noktada nihayet kasketinin altından Harry'nin gözlerini seçebiliyordum, kollarını da çözmüştü. Ona sordum: "Harry, annenle babana, seninle ilgili olarak daha çok hayal kırıklığına uğramış ve usanmış mı, yoksa endişeli mi olduklarını sorsam, ne derlerdi?"

Harry tereddüt etti ve sonra bir açığa çıkarma duygusuyla cevap verdi: "Sanırım ikisi de benim için endişelendiklerini söylerdi."

"Peki ne için endişelendiklerini söylerlerdi?"

"Başarısız bir adam olup boktan bir hayatım olacağı için . . . ama beni öyle feci sık boğaz ediyorlar ki nefes alamıyorum" diye cevap verdi.

"Tarzlarının can sıkıcı olduğunu biliyorum ama söylediğin ilk şeyde kalalım. Eğer sen sonunda başarısız biri olursan ve boktan bir hayatın olursa bunu neden önemserler?"diye sordum.

"Çünkü . . . beni seviyorlar," diye cevap verdi Harry, uzun süreden beri bunun ilk kez farkına varıyormuş gibiydi.

Ve gerekenin hepsi bu kadardı. Seansın geri kalanı, hain saldırılar ve gizli darbeler ve sessiz hiddet olmaksızın, yardıma hazır ve işbirlikçi bir tarzda devam etti. Franklinler kuduz köpekler gibi birbirlerini paralamak yerine, birbirlerine önem veren insanlar gibi konuştular.

Bu büyük buluştan sonra, hukuk ortakları, üst düzey yöneticiler, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim boşluklarını doldurmak ve çatlakları onarmak için bu tekniği kullandım. (8. Bölüm'ün başında bunun iyi bir örneğini göreceksiniz; örnekte, tekniği, muhalif iki avukat arasında kullanıyorum.) Bu yaklaşıma "empatojen iletişim" diyorum çünkü öncesinde sadece antipati ve hatta düpedüz nefret duyan insanlar arasında anında empati geliştiriyor. Bunu Empati Şoku olarak düşünün.

NASIL İŞLİYOR?

Empati duyusal bir deneyimdir; yani, sözünü ettiğimiz ayna nöronlar da dahil olmak üzere sinir sisteminizin duyusal kısmını harekete geçirir. Öte yandan öfke bir motor hareketidir; genel olarak

başka birinin yol açtığı, algılanan birtakım zarar veya yaralanmaya verilen tepkidir. Dolayısıyla Empati Şoku, insanları öfkeden kurtarıp empati içeren bir davranışa yönelterek onları motor beyinden duyusal beyne götürmüş oluyor.

Başka bir deyişle, öfke ve empati -madde ve karşımadde gibi- aynı zamanda aynı yerde var olamazlar. Birini içeri saldığınızda, diğerinin gitmesine izin vermek zorundasınız. Dolayısıyla bir suçlayıcıyı empatiye yönelttiğinizde, kişinin öfkesini olduğu yerde durdurmuş olursunuz.

Peki ya savunmadaki kişi? Başlangıçta, insandan yapılmış bu kum torbası yılmıştır, çünkü dışarıya yansıtmaya çalıştığı her ne olursa olsun -*Özür dilerim, aklım karışık, korktum, yaptığım şeyin bir gerekçesi vardı*- bihaber suçlayıcı bunları görmez. Sonuçta, saldırıya uğrayan kişi genelde zar zor kontrol ettiği sessiz bir hiddet içindedir.

Ne var ki birdenbire ve beklenmedik bir şekilde suçlayıcı, savunmadaki kişinin kendini ne kadar üzgün, kızgın, korkmuş veya yalnız hissettiğini anlıyor ve kendiliğinden bir müttefike dönüşüyor. Savunmadaki kişi suçlayıcı tarafından kendisini anlaşılmış ve ikisinin de aynı tarafta yer aldığını hissedince, ortada savunulacak bir şey kalmıyor. Savunmadaki kişinin duvarı, söylenmemiş hiddeti ve gerilimiyle beraber yok olup gidiyor. Suçlayıcıya karşı artık "korku veya nefret" hissetmemenin getirdiği rahatlama kendiliğinden müthiş bir minnettarlık selini tetikliyor ve -mucizevi şekilde- kişinin sessiz hiddeti affediciliğe ve bunun da ötesinde çözüm yolunda birlikte çalışma isteğine dönüşüyor.

EMPATİ ŞOKUNU NE ZAMAN KULLANMALI?

Empati Şoku, hayatınızdaki iki kişi iletişim kurmak yerine birbirleriyle kıyasıya çarpıştıkları zaman -veya en azından bir kişi dinlemekten çok saldırma eğiliminde olduğunda- kullanılacak güçlü bir müdahale aracıdır. Bir anlaşmazlığın kontrolden çıktığını gösteren ilk işarette Empati Şoku'nu kullanın.

İşte bir örnek:

. . . . ¨ ¨ ¨

BIR YAZILIM EKIBININ MUDURU: Biz bu piyasaya sürme işini gelecek hafta için hedeflemiştik ama duyduğuma göre bir sorun varmış.

SIMON: Öyle, bir sorun var. Kim üzerinde çalışmam için bana yeterli zaman vermedi. Hedefleri gerçekçi değil. Kimse bunu zamanında bitiremez.

KİM (ÇOK ÖFKELİ): Ondan istediğim şeyi yapsa bitirebilir. Gecikiyoruz çünkü Simon hiç kimsenin umurunda olmayan bir grup grafik çanı ve düdüğü eklemek için fazladan üç gün harcadı. Bizim bu ürünü satmamız gerek ama onun yerine bir grup değersiz özelliğimiz var ama satacak ürünümüz yok. Bu karışıklık için beni suçlama.

YAZILIM MÜDÜRÜ: Tamam. Piyasaya sürme işiyle ilgili neler olup bittiğini konuşmadan önce bir şey yapmak istiyorum. İkinizin de yaptığınız işte son derece iyi olduğunuzu biliyorum. Aslına bakarsanız, siz benim bugüne dek çalıştığım performansı en güçlü iki kişisiniz. İkinizin birlikte çalışmasının sizin için çok zor olduğunu da biliyorum. O yüzden, bu durumu ikiniz için de daha iyi işler hale getirip getiremeyeceğimizi görmek amacıyla her birinize bir soru soracağım.

KİM VE SIMON (HER İKİSİ DE SAVUNMACI BİR ŞEKİLDE): Tamam.

YAZILIM MÜDÜRÜ: Seninle başlayalım Kim. İşte soru: Simon'a seninle çalışma konusunda onu en çok neyin zorladığını sorsam, ne derdi?

KİM (SORUYA ŞAŞIRMIŞ OLARAK): Mm. Şey. Mmm ... Sanırım yeteneğine saygı duymadığımı söyleyebilirdi. Ya da ürünü olabileceğinin en iyisi yapmaktan çok teslim tarihleri belirlemekle daha çok ilgilendiğimi söyleyebilirdi.

YAZILIM MÜDÜRÜ: Peki bu onda ne yapma isteği uyandırır?

KİM: Öfkeden çıldırma isteği. Çünkü, bakın, onun gerçekten bu ürünü pazardaki en iyi ürün yapmayı istediğini ve bunu yapamadığını biliyorum. Ve bunu da anlıyorum, gerçekten anlıyorum ama şirket bu şekilde çalışmıyor.

¨ ¨ ¨

YAZILIM MUDURU: Teşekkürler. Bunu takdirle karşılıyorum. Şimdi de aynı soruyu Simon'a sormak istiyorum. Simon, Kim'e seninle çalışma konusunda onu en çok neyin zorladığını sorsam, ne derdi?

SIMON (KIM'İN ANLAYIŞLILIĞI KARŞISINDA YUMUŞAMIŞ OLARAK): Şey . . . Mmm... tamam, sanırım üst yönetimin kendisinden teslim tarihlerine uymasını beklediğini ve yönetimin istemediği şeyleri eklemeye zaman harcadığım için gecikmemiz durumunda suçlanacak olanın kendisi olduğunu söylerdi. Ve ben bunu gerçekten anlıyorum. Demek istediğim, bana göre bir ürünü olabilecek en iyi hale getirmeden dağıtıma vermek yanlış ama bunun Kim için nasıl bir sorun olduğunu anlıyorum.

YAZILIM MÜDÜRÜ: Peki bu ona kendini nasıl hissettirir?

SIMON: Muhtemelen onu sepetleyeceklerinden korkar. Ya da onun açısından işleri karıştırdığım için bana illet olur.

YAZILIM MÜDÜRÜ: Bunu bu kadar dürüstçe cevapladığın için teşekkür ederim. Şimdi, biliyorum ki şimdilik bu piyasaya sürme işini elimizden geldiğince çabuk halletmeye odaklanmalıyız. Onun için planlamamıza karar verelim ve hedef tarihi hâlâ tutturup tutturamadığımıza bakalım. Ama siz ikiniz daha sonra bir araya gelip Simon'ın mümkün olan en iyi ürünü yapma amacının Kim'in hedeflerimizi tutturma ihtiyacıyla daha iyi kaynaşabilmesinin bir yolu olup olmadığına bakmak ister misiniz? Çünkü eminim ki birlikte birtakım iyi çözümler bulabilirsiniz.

Empati Şoku'nu kullanırken, süreç esnasında arada kendi fikirlerinizi -olumlu olsalar bile- söyleme hatasına düşmeyin ("Senin Simon'ın yetenekleri hakkında söylediklerine kesinlikle katılıyorum"). Amacınız, iki kişinin birbirlerini yansıtmalarını sağlamaktır ve siz aralarında durursanız bunu yapamazlar. Dolayısıyla durumu kolaylaştırın ama araya girmeyin.

Ayrıca, şu anda masadaki sorunu çözmeye çalışmadığınızın da farkında olun (sokağa çıkma yasağını delen bir çocuk, teslim

tarihlerini kaçıran iş arkadaşları, vb.). Bunun yerine, siz insanları sorunu *kendilerinin* çözebilecekleri bir yere kaydırıyorsunuz; sıradaki sorunu da, ondan sonra geleni de kendileri çözecekler.

Bunu doğru yaparsanız hepinizin çözecek daha az sorunu olacaktır, çünkü bir Empati Şoku yaşayan insanlar gelecekte, birbirlerini parçalamaya daha az, birbirleri için işlerin yolunda gitmesini sağlamaya daha çok heves ederler. Bunun nedeni, en azından bir an için bilfiil birbirleri "olmuş" olmaları ve artık bunun nasıl bir şey olduğunu bilmeleridir.

BENZEŞMENİN GÜCÜ

Empati Şoku'nu sıklıkla, başka bir insanın sizin duygularınızı anlamasını sağlamak için kullanabilirsiniz. Örneğin, sizi sık sık projelerde yarı yolda bırakan bir çalışma arkadaşınıza şöyle deyin: "Bir müşteri bir çeki zamanında göndereceğine söz verip de göndermediğinde ve biz o kişinin bizi dolandırdığından endişe etmek durumunda kaldığımızda, ama kişiyi suçlama riskini alamayacağımız için yine de nazik davranmamız gerektiğinde bu çok rahatsız edici oluyor, değil mi?"

Karşınızdaki kişi "Çok" gibi bir şey dediğinde şöyle devam edin: "Ve o kişiyle iş yapmak seni öfkelendirmiyor mu, hatta korkutmuyor mu?"

Kişi "Evet" dedikten sonra kibarca şöyle deyin: "Bu şekilde yüzüstü bırakılmanın insana kendisini nasıl hissettirdiğini bildiğin halde, bunu başka birisine yapmak ister misin?"

Büyük ihtimalle "Hayır, elbette hayır" cevabını alacaksınız ki o zaman siz de şöyle diyebilirsiniz: "O halde, bilirsin işte, bir projenin yapılması için sana güvenmem gerektiğinde ve senin üstüne düşeni yapacağından emin olamadığımda ben de kendimi böyle hissediyorum. Duygularını incitmek istemiyorum çünkü seni sayıyor ve beğeniyorum, ama sana güvenebileceğimden emin olmadığım zaman kendimi yılmış ve korkmuş hissediyorum."

İhtimal ki, bu ders karşınızdaki kişinin içine işleyecektir ve sizin kısa Empati Şokunuz size gelecekte çok daha fazla işbirliği

getirecektir.

EMPATİ ŞOKUNUN KENDİ ÜZERİNİZDE KULLANILMASI

Bihaber suçlayıcı mısınız? Gerçek şu ki, hayatlarımızın bir noktasında hepimiz öyleyiz. Eğer kendinizi sık sık öfke ve suçlamayı silah olarak kullandığınız sert tartışmaların içinde buluyorsanız, harekete geçin: kendi empatinizi uyandırın.

Yolu şu:

1. Sizi sık sık bezdiren, kızdıran, inciten veya hayal kırıklığına uğratan birini düşünün. Bu, ailenizden biri, işten biri veya bir arkadaşınız olabilir.
2. Bu kişiyi sizi bezdiren şeylerden birini yaparken hayal edin. 1 ila 10 dereceli bir kızdırma ölçeğinde, en az 8 dereceli bir davranış seçin. Bu resmi zihninizde tam olarak canlandırın ve onu düşünürken size neler hissettirdiğinin bilincinde olun.
3. Şimdi kendinizi diğer kişinin yerine koyun. Ona, sizinle ilgili olarak onu en çok neyin kızdırdığını, incittiğini veya bezdirdiğini sorsam, kişinin ne cevap vereceğini hayal edin. Diğer kişi olduğunuzu farz edin ve bu kişinin muhtemel cevabını söyleyin; sen aşırı eleştiricisin, yargılayıcısın, her zaman kurbanı oynamak istiyorsun veya çok denetleyicisin gibi... Bu ilişkide yaptığınız olumsuz şeyler hakkında dürüst olun.
4. Bir sonraki adımda, bu kişiye, sizden ötürü bezginlik ve üzüntü yaşamasının onu ne kadar üzdüğünü sorduğumu hayal edin. Yine kendinizi bu kişinin yerine koyun ve "Çok" deyin.
5. Şimdi diğer kişiye şu soruyu sorduğumu hayal edin: "Bu kişinin (sizin) yapmış olduğu incitici bir şeyi tasvir edebilir misin?"Bu ilişkide yapmış olduğunuz incitici hareketleri ve bunların diğer kişiye kendini nasıl hissettirmiş olduğunu düşünün ve diğer kişiymişsiniz gibi cevap verin.

6. Son olarak, 1 ila 10 dereceli aynı ölçekte, bu kişiye karşı duyduğunuz kızgınlık seviyesini nasıl puanladığınızı belirleyin.

Ne oldu? Büyük ihtimalle, bu alıştırmanın başında kendinizi öfkeli hissediyordunuz ama kendinizi diğer kişinin yerine koyduğunuz için öfkenizin yoğunluğu azaldı. Ben bu alıştırmayı dinleyicilerle yaptığım zaman, tipik olarak, 8 veya 9 ile başlayıp 3 veya 4 ile bitiriyorlar. Bunun nedeni, aynı anda hem başka bir insanın hissettiklerini deneyimleyip hem de o insana karşı öfkeli olamamanızdır.

Sonuç olarak, bir dahaki sefere sizi öfkelendiren birinin canına okuyacakmışsınız gibi bir hisse kapıldığınızda derin bir nefes alın, sessiz bir yer bulun ve önce bu alıştırmayı yapın. Büyük olasılıkla hem kendinizi hem de diğer kişiyi büyük bir ıstıraptan kurtaracaksınız.

Kullanılabilir İçgörü

Aynı anda hem meraklı hem de saldırı konumunda olamazsınız.

Eylem Adımı

Empatinin sizde daha doğal olarak bulunmasını sağlamak için kendinize hemen her gün bir Empati Şoku verin. Örneğin, çok hoşlanmadığınız bir iş arkadaşınız telefonda zor bir müşteriyle görüşürken durumu gözlemleyin ve kendinize şunu sorun: "Tam şu anda onun yerinde ben olsaydım neler hissederdim? Bu konuşma beni öfkelendirir miydi, bezdirir miydi yoksa mutsuz mu ederdi?" Ya da bir gün patronunuz her zamankinden daha sert ise, kendinize şunu sorun: "Onun tüm sorumlulukları ve kaygıları bugün bende olsa kendimi nasıl hissederdim?" Bunu ne kadar sık yaparsanız, çevrenizdeki insanlarla ilgili olarak o kadar az stres ve bezginlik hissedersiniz ve onlara ulaşma konusunda o kadar iyi olursunuz.

15

TERS OYUN EMPATİ ŞOKU #2

Faydası: *Beklenenin altında başarısı olan birini, empati yaratarak "yapmaya istekli" aşamasına kadar ilerletir.*

Alçakgönüllülük gücün en kesin göstergesidir.
-THOMAS MERTON,
YAZAR VE TRAPPİST RAHİP[21]

Vince dalgacının biridir. Avukat asistanı olarak işini yapması için fazla fazla aklı vardır ama o işin kolayına kaçar. Sıklıkla baştan savma iş çıkarır ya da projeleri başkalarına yıkar. Çalışma arkadaşları teslim tarihlerim tutturmak için geç saatlere kadar işyerinde kalırken, o erken çıkar.

Vince'i işe alan firma gerçek bir değer yakaladığını düşünüyordu ama bunun yerine Vince bir sorun olmaya başlamıştı. Ve yönetim hayal kırıklığı yaşıyordu.

Bir gün Vince'in patronu onu ofise çağırır. Vince endişelenir: Üst düzeydekiler sonunda üzerine düşeni yapmadığını fark etmişler miydi? Savunuculukla karışık korku ve öfke hissediyordu.

Vince'in patronu Tyrell onu ofisin kapısında karşılar, oturmasını ister ve ona bir fincan kahve ikram eder. Ve sonra Vince'i ağzı açık kalacak kadar şaşırtır.

Tyrell tam olarak ondan söylemesini istediğim şeyi söyler: "Özür dilerim. Sanırım seni epey bezdiren şeyler yapıyorum ve

bunlar için af dilemek istiyorum. O şeylerin şunlar olduğunu düşünüyorum...”

Yarım saat sonra Vince masasına geri döner. İşe alındığı günden beri çalışmadığı kadar çok çalışır. Ve bundan mutludur.

Tyrell 30 dakika içinde Vince’i bir sorundan bir dinamoya çevirecek ne yaptı? Herkesi gafil avlayan bir yaklaşım kullandı. Bu yaklaşıma Ters Oyun diyorum (çünkü insanların beklediğinin tam tersi) ve 14. Bölüm’de anlattığım Empati Şoku’nun daha sert bir biçimi.

Eğer bir işi yapacak becerilere ve yeteneğe sahip olan ama yüzde 100 verimli çalışmayan birisiyle uğraşıyorsanız, Ters Oyun’u şiddetle tavsiye ederim. Şöyle yapacaksınız:

1. İlk olarak, kişiye kendisiyle on dakika görüşmek istediğinizi söyleyin. Kişinin dikkatinin bölünmeyeceği bir zaman belirleyin; eğer kişi sizinle hemen görüşmek isterse, saygılı bir şekilde şöyle deyin: “Hayır, bir şeyin ortasındasın ve bu ölüm-kalım meselesi değil. Başka hiçbir şeyin dikkatini dağıtmayacağı ana kadar bekleyebilir.”
2. Diğer kişiye sizinle ilgili olarak hayal kırıklığı veya bezginlik yaşatmış olabilecek akla uygun spesifik üç örnek düşünerek kendinizi görüşmeye hazırlayın. Örneğin, *Tına benim ona her zaman en az ilginç projeleri verdiğimi düşünüyor. İstediği ekipmanı alabilmesine yetecek bütçeyi ona vermediğim için muhtemelen kendini engellenmiş hissetmiştir. Ve işinde kendisinden önceki kişinin yaratmış olduğu pek çok sorunu devraldığından ve bazen bunlar için benim kendisini suçlamamdan ötürü muhtemelen çok kızıyordun* Sizin ne kadar bezmiş veya hayal kırıklığına uğramış olduğunuzun bir önemi yok; kendi meselelerinizin hepsini bir tarafa bırakın ve diğer kişi gibi düşünün.
3. Görüşme zamanınız geldiğinde, diğer kişi sizin eleştirmenizi veya zıtlaşmanızı bekleyecektir. Onun yerine şöyle deyin: “Muhtemelen benim her zaman yaptığım gibi önüne bir şikayet listesi sürmemi bekliyorsun. Ancak, *senin benimle* ilgili olarak neden hayal kırıklığı yaşadığını düşünüyordum. Muhtemelen

bu sebepleri bana söylemeye korkuyorsun çünkü savunmaya geçeceğimi düşünüyorsundur. Bence bu sebepler şunlar..." Sonra kişiyi sizinle ilgili olarak en çok hayal kırıklığına uğrattığından şüphelendiğiniz üç şeyi ortaya koyun.

4. Şöyle bitirin: "Doğru mu? Eğer değilse, seni benimle ilgili olarak en çok bezdiren şeyler *neler?*" Sonra kişi her ne söylüyorsa dinleyin, bir an için durun ve şöyle deyin: "Peki bu şeyler seni ne kadar rahatsız ediyor?"
5. Karşınızdaki kişi (muhtemelen bir hayli çekingen bir şekilde) cevap verdikten sonra, samimiyetle şöyle deyin: "Gerçekten .. . bilmiyordum ve sanırım bilmek istemiyordum. Özür dilerim, gelecekte daha iyisini yapmaya çalışacağım."
6. Sonra durun. Eğer kişi "Başka bir şey var mı?" diye sorarsa, içtenlikle "Hayır, benim söylemek istediklerim bu kadardı; bana söylediklerini gerçekten takdirle karşılıyorum" deyin. Eğer kişi ısrar eder ve bu konuşmayı neden başlattığınızı sorarsa, şöyle bir cevap verin: "Hatalar yaptığımı biliyorum ve biliyorum ki insanlar bana bunları göstermekte tereddüt edebilirler. Ve neyi yanlış yaptığımın farkında olursam, daha iyi bir iş çıkarabileceğimi ve daha iyi bir çalışma ortamı yaratabileceğimi biliyorum."

Yapmak istediğiniz en son şey bu iken, bunu neden yapmalısınız? Çünkü diğer yaklaşımlar işe yaramadığında bu işe yarar. Bir dalgacıyı görmezden gelirseniz sorun devam edecek ve muhtemelen kötüleşecektir. Bir özür ve iyileşme sözü alma umuduyla kişiyle zıtlaşırsanız, ihtimal o ki, gizliden gizliye sizin aleyhinize çalışmak için her fırsatı kollayan bir düşman yaratmış olursunuz.

Ama siz özür dileyerek beklenmeyeni yaptığınızda, çok farklı bir şey meydana gelir: kişiyi anında savunmacı tarzdan çıkartıp sizin alçak gönüllülüğünüzü ve ilginizi yansıtmaya sevk edersiniz. Hareketlerinizin sorumluluğunu almak ve gelecekte hatalarınızı düzeltmeyi vaat etmek de muazzam bir iyi niyetin, büyüklüğün ve hoşluğun göstergesidir ki sizi saygıya değer bir insana çevirir.

Sonuç olarak, sizi hep atlatmış veya hiçe saymış veya size gizliden saldırmış o aynı kişi rotasını yüz seksen derece değiştirecektir. Siz bu kişiyi size saygı duymaya ve hayran olmaya sevk ettiniz, bunun sonucu olarak o kişi şimdi sizi hayal kırıklığına uğratmaktan endişe duyacaktır. Sonuçta genellikle, tavırda ve iş performansında hemen bir değişiklik fark edersiniz.

Bu aynı tekniği evde çocuklarda (ki onlar üzerinde özellikle etkilidir) kullanabileceğiniz gibi arkadaşlarınız ve aile fertlerinizde de kullanabilirsiniz. Örneğin, Dana'nın kendisini çok kereler hayal kırıklığına uğratmış bir zamanlarki yakın arkadaşıyla arkadaşlığını kurtarmak için bu tekniği nasıl kullandığına bakın:

SHARON (ÖĞLE YEMEĞİNE GEÇ KALMIŞTIR VE ŞİMDİDEN SAVUNMACI BİR TARZDADIR): Selam, özür dilerim, geç kaldım. Bunu da muhtemelen çok öfkelendiğin şeyler listesine ekleyiver. Joe'nun partisini kaçırdığım ve giymek istediğin elbiseyi geri getirmeyi unuttuğum için çok kızdığını biliyorum. ..

DANA: Yok, endişelenme, dırdır yapmak değil niyetim. Aslına bakarsan, tam tersini yapmak istiyorum. Arkadaşlığımız hakkında düşünüyordum da, fark ettim ki son zamanlarda olmam gerektiği kadar iyi bir arkadaş olamamışım.

SHARON: Ne?

DANA: Evet, eminim şu elbise meselesi gibi ufak tefek şeylerden sürekli şikayet etmemden yorulmuşsundur. Ve senin benden daha içten oluşunu takdir etmememden... ve hayatını planlamamdan da hoşlanmıyorsun her zaman. Ve Joe ile kendim hakkında çok fazla konuşmamdan ve sana yeterince önem vermememden...

SHARON: Hop kızım, tamam! Şey, evet, belki bunların bazdan canımı sıkıyor ama mükemmel olmanı beklemiyorum senden. Ama baksana, madem bunun lafını ettin, hissettiklerimi anlamam takdir ediyorum. Ve galiba her bir araya gelişimizde Joe'yu da yanında getirmene biraz kırılıyorum çünkü bazen sadece kız kıza konuşmak istiyorum.

DANA: Özür düetim. Bu seni delirtiyor mu?

SHARON (GULEREK): Evet, ama herhalde benim buluşmalarımızı sürekli ertelememin seni delirttiği kadar değil... Bu konu için gerçekten özür dilerim, daha planlı olmaya çalışıyorum ama beni ve DEHB'mi[22] biliyorsun. Gerçekten daha iyisini yapmaya çalışacağım... arkadaşlığımız benim için çok önemli ve ona daha çok emek vermem gerek.

Ters Oyun'u, altınızda çalışan dik kafalı birisini veya bir arkadaşınızı yumuşatmak ve tekrar harekete geçirmek için kullanabileceğiniz gibi, *sizin* berbat etmiş olduğunuz bir ilişkiyi tamir etmek için de kullanabilirsiniz.

Ben tam olarak bunu doktorluk stajımdan tanıdığım eski bir sıkı dostuma yaptım. Genç ve aşırı hassas olduğumdan, bu kişinin yapmış olduğu masumane bir şeyden incinmiştim. Sonucunda, stajımızdan sonra o 150 kilometre uzağa taşınınca onunla görüşmeye devam etmeyi başaramadım.

Uzun lafın kısası, yaklaşık 20 yıl boyunca irtibatı kestik. Sonra bir gün bu kadar uzun süre kin beslemekle hata yaptığımı ve affetmeyi bilmeyen bunca insanın mutsuz ve daha da amansız yetişkinler haline geldiğini gördükten sonra kindar olmama vaadimi çiğnediğimi fark ettim.

Durduk yerde arkadaşımı aradım ve şöyle dedim: "Frank, seni arıyorum çünkü düşünüyorum da bütün bu yıllar boyunca ne olduğunu bile hatırlayamadığım bir şey için sana karşı ufak çapta kin beslemişim. Bunun senin yaptığın bir şey olduğunu düşünmüyorum, ama benim aşırı hassas tepkim seninle irtibatımı kaybetmeme yol açtı. Dolayısıyla ben de seni arayıp senin ve ailenin hatırını sormak istedim çünkü staj dönemimizde şenle ben çok sıkı dosttuk."

Belirtmem gerekir ki, stajımız boyunca Frank en normal, en eğlenceli, en sevilen sayılan insanlardan biriydi (en iyi stajyer ödülünü kazanmıştı) ve değişmemişti. Dolayısıyla, sanki arkadaş olmayı hiç bırakmamışız gibi cevap verdi: "Hey Mark, sesini duymak harika. Ben aramızda bir anlaşmazlık olduğunu hiç

düşünmedim, sadece biz uzağa taşındık ve kendi hayatlarımızla uğraşmaya başladık diye düşündüm."

Neler yapıp ettiğimizi kısaca konuştuktan sonra, konuşmayı birkaç dakika sonunda bitirdik. İnsanın kendini aptal gibi hissetmesinden söz edilecekse, ben kendimi inanılmaz derecede nevrotik bir psikiyatrisi gibi hissettim ("Hepsi öyle değil mi zaten?" diye düşünüyorsunuzdur).

Ama hikayenin sonu bu değil. Arayıp özür dilemem Frank'e dokunmuş olmalı ki iki gün sonra beni arayıp şöyle dedi: "Hey Mark, bu hafta sonu ne yapıyorsunuz? Eğer oralardaysanız ailemi Los Angeles'a getirmek ve gelip sizinkilerle tanışmak istiyoruz."

Ben Ters Oyun'u kendi yarattığım bir kine karşı çıkmak için kullandım, siz ise onu tipik olarak sorun yaratan bir başka kişi üzerinde kullanacaksınız. Ters Oyun, insanı isyankarlıktan işbirliğine sevk edebilir hemen, ama bu yaklaşımı kullanırken doğru hedefler seçtiğinizden emin olun. Bu yaklaşım en iyi "eğitilebilir" insanlarda işe yarar. Hizaya gelmek için sadece azıcık dürtülmeye ihtiyacı olan insanlardır bunlar. 11. Bölüm'de sözünü ettiğim faydalanıcılar ve narsistler üzerinde daha az işe yarar (veya hiç işe yaramaz) çünkü karşılık verecek yapıda değildir onlar.

Ne var ki, eğer bir ilişkiyi sürdürmek veya bitirmek konusunda emin değilseniz, Ters Oyun'u tamlayıcı test olarak kullanmayı deneyebilirsiniz. Ona, performanslarını artırarak ve saygınızı kazanmaya çalışarak cevap verenler elde tutulması gerekenlerdir. Öte yandan, alçakgönüllülüğünüze karşılık vermek yerine sizi hayal kırıklığına uğratmaya devam edenlerde, çılgına dönüp içinizden gelen sert karşılık verme isteğine uymayın. Bunun yerine sadece "elveda" deyin.

Kullanılabilir Içgörü

Bir dirhem özür bin dargınlığa ve binlerce "beklenenin altında performansla dışa vurma"ya bedeldir.

Eylem Adımı

Sizi hayal kırıklığına uğratan birisini düşünün ve onu öğle veya akşam yemeğine davet edin. Gitmeden önce, kişiyle ilgili hayal kırıklığınızı 1 ila 5 dereceli bir ölçekte değerlendirin (5 "son derece hayal kırıklığına uğramış" anlamındadır). Görüşmeniz boyunca, karşınızdaki kişiyi sıkmış, üzmüş veya gücendirmiş olabileceğini düşündüğünüz bütün hareketleriniz için özür dileyin.

Yemekten bir ay sonra, görüşmenizden o yana kişinin davranışını düşünün ve kişiyle ilgili olarak hayal kırıklığı seviyenizi değerlendirin. Bariz biçimde daha mı düşük? O zaman yaklaşımınız işe yaramış demektir. Seviye aynı veya daha mı yüksek? O halde, o kişiyi hayatınızdan uzaklaştırmayı düşünün, çünkü muhtemelen gelecekte size sorundan başka bir şey vermeyecek olan bir narsistle uğraşıyorsunuz.

16

"BUNA *GERÇEKTEN* İNANIYOR MUSUN?"

Faydası: *"Sınırı aşmış" kişiyi öfkesini veya korkusunu azaltarak direnmeden dinlemeye ilerletir.*

Abartı, zıvanadan çıkmış bir gerçektir.
-KAHLIL GIBRAN,
ŞAİR VE FİLOZOF

Arkadaşım Scott Regberg'e borçlu olduğum eğlenceli ufak bir numara var; Los Angeles'taki firması Regberg & Associates, televizyonda yayınlanmış başkanlık tartışmalarından başlıca ulusal konferanslara kadar kamuoyunca iyi bilinen etkinlikler gerçekleştirir. Bu tür bir planlama işine katıldıysanız, bunun çelik gibi sinir ve General Patton'un organizasyon yeteneğini gerektirdiğini bilirsiniz.

Ama hepsinden önemlisi, Scott'un da size söyleyebileceği gibi, böyle büyük etkinlikleri hiç aksaklık olmadan becerebilmek (ve kolay gibi görünmesini sağlamak) etkili biçimde iletişim kurma ve zaman daralmaya başladığında insanları sakin tutma yeteneği gerektirir. Bu insanlar, tepeden tırnağa pek çok kişiyi, müşterileri, planlamacıları, tasarımcıları, grafik sanatçılarını ve yüzlerce başka kişiyi içerir.

Konu herkesi doğru yolda tutmak olduğunda Scott'un özellikle iyi olduğu bir nokta, kolayca halledilen ufak sorunlarda bile paniğe

kapılan insanları sakinleştirmektir. (Eğer bir düğün resepsiyonu veya Bar-Mitzva töreni[23] düzenlediyseniz, sözünü ettiğim tarz kişileri bilirsiniz.) Scott şöyle yapıyor: Bir kişi sorunun ne kadar korkunç, nasıl dünyanın sonu, vesaire, vesaire olduğu hakkında kontrolden çıkmış halde atıp tutmaya başladığında Scott sakin bir şekilde sadece şöyle diyor: "Buna *gerçekten* inanıyor musun?"

Bu oldukça etkili bir soru çünkü bunu sakin bir şekilde sorduğunuz zaman, mübalağa veya abartıyı adet edinmiş çoğu kişiyi tutumundan vazgeçmeye veya kendini yeniden ifade etmeye sevk ediyor. Bu kişiler tipik olarak "Şey, tam olarak değil, ama olaylar karşısında çok bezmiş *durumdayım*" gibisinden bir şeyler söyleyerek geri adım atarlar. O zaman siz şöyle cevap verebilirsiniz: "Bunu anlıyorum ama gerçeğin ne olduğunu bilmem gerekiyor, çünkü söylediğin şey tam olarak doğruysa o zaman ciddi bir sorunumuz var demektir ve onu ele almamız gerekir." O an itibarıyla geri çekilmişlerdir ve güç size geçmiştir.

Bu yaklaşımın püf noktası soruyu ("Buna *gerçekten* inanıyor musun?") düşmanca veya aşağılayıcı bir şekilde değil de çok sakin ve açıksözlülükle sormaktır. Niyetiniz diğer kişiyi düşman etmek değil, onun durup "Gerçekten pireyi deve yapıyorum. Ahmak gibi görünüyorumdur," diyerek davranışının farkına varmasını sağlamaktır.

Genelde ihtiyacınız olan her şey tek bir cümledir: "Buna *gerçekten* inanıyor musun?"-bir de onun ardından gelecek bir veya iki soru... Örneğin:

> PARTNERİNİZ: Tanrım, yine para yüzünden tartıştığımıza inanamıyorum. S... et! Bir şey elde edemiyorum çünkü sana para konusunda endişelendiğimi söylediğim her zaman, dışarı çıkıp bir şeyler satın alıyorsun ve bana sadece ucuz olduğumu söylüyorsun. Biz iflas etmeden rahat etmeyeceksin sen!
>
> SİZ: Buna gerçekten inanıyor musun? Bana para konusunda endişelendiğini söylediğini *her zaman* dışarı çıkıp bir şeyler satın aldığıma ve sana ucuz olduğunu söylediğime ve biz iflas etmeden rahat etmeyeceğime?

. .

PARTNERINIZ: Evet. Çünkü öyle davranıyorsun. Peki, tamam, tam olarak bunu yapmıyorsun. Ama öyle görünüyor.

SİZ: Söylediğini anlıyorum, ama benim para durumumuzu önemsemediğimi ve *gerçekten* bizi iflas ettirmek istediğimi düşünüp düşünmediğini gerçekten bilmem gerekiyor. Çünkü eğer durum böyleyse, çözümlememiz gereken bazı ciddi yanlış anlamalarımız olduğunu düşünüyorum.

PARTNERİNİZ (ŞİMDİ DAHA AZ DÜŞMANCA): Şey, demek istediğim bu değil. Tamam, abarttım. Sadece ne zaman endişelerimden biri hakkında seninle konuşmaya çalışsam beni satmandan ötürü o kadar bezmiş hissediyorum ki kendimi...

SİZ: Ne zaman derken her zaman demek istedin herhalde.

PARTNERİNİZ (GÜLÜMSER, YİNE MÜBALAĞA EDERKEN YAKALANMIŞTIR): Tamam, her zaman değil, sadece pek çok kez. Ve bu beni bezdiriyor.

Bu noktada, *birbirinizi hedef alarak* ve *birbiriniz hakkında* konuştuğunuz "kısasa kısas" tartışma hızla *birbirinizle* konuşmaya başladığınız "karşılıklı anlayış" konuşmasına dönüşür.

Uğraştığınız kişi kronik bir dırdırcı ise ve siz işinizi veya ilişkinizi tehlikeye atmaktan kaygı duymayı gerektirmeyecek bir otorite konumunda iseniz, bu tekniğin "doping" versiyonunu deneyebilirsiniz. İşte bir örnek:

ÇOK YETENEKLİ BİR ARABA SATIŞ TEMSİLCİSİ OLAN BILL, MÜDÜRÜNÜN ODASINA HABER VERMEDEN GİRİVERİR: Burada lanet bir sipariş onayı almak için ne yapmam gerekiyor? Buradaki lanet insanların hiçbiri ne s... yaptığını bilmiyor! Hepsi embesil, hepsi kabiliyetsiz!

FRANK (BILL'İN SATIŞ MÜDÜRÜ): Buna *gerçekten* inanıyor musun? BILL (SAVUNMASIZ YAKALANMIŞ BİR HALDE, ÖFKEDEN NE DEDİĞİNİ BİLE HATIRLAYAMADAN): Neye inanıyor muyum?

¨ ¨ ¨ . . .

FRANK (OLÇULU, KESIN, SAKIN BIR TONLA): Burada çalışan istisnasız herkesin ne yaptığını bilmediğine ve *hepsinin* -tek tek her birinin- embesil ve yeteneksiz olduğuna gerçekten inanıyor musun? Burada çalışan tek bir kişinin bile ne yaptığını bilmediğini mi söylüyorsun?

BILL (ABARTISI NEDENİYLE KÖTÜ HALDE YAKALANMIŞ DURUMDA): Şey... istisnasız herkes değil ama ihtiyacın olduğunda onlardan bir şeyler elde etmek gerçekten zor.

FRANK (SORGUSUNA DEVAM EDER): Yo cidden Bill, eğer burada çalışan tek tek her bir kişi yeteneksizse çok büyük bazı sorunlarımız var demektir ve bunların kökünü kazıyıp çözüme gitme konusunda senin yardımına ihtiyacım olacak.

BILL (HAFİFTEN SAKİNLEŞEREK): Yok canım, bilirsin işte, gerçekten tepem atmıştı. Herkes yeteneksiz değil tabii.

FRANK: Tepenin attığını anlıyorum ama bu sorunu çözmek için gerçekten senin yardımına ihtiyacım var. Sence bunu ne zaman yapabiliriz?

BILL: Hayır, gerçekten. Çok meşgulüm. Çok usanmıştım, içimdekileri söyleyip rahatladım.

FRANK: Ah, tamam, kendini daha iyi hissetmene sevindim. O zaman bana neyi düzeltmemiz gerektiğini tam olarak söyle çünkü senin bu kadar usanmam gerçekten istemiyorum.

BILL (SAKİN BİR BİÇİMDE YARDIM ALMAK İÇİN BAZI TALEPLERDE BULUNMAYA BAŞLAR): Her şeyden önce ihtiyacım olan şu...

Bill'in nasıl çabucak geri adım attığına dikkat edin. Dahası, bir dahaki sefere tepesi atıp patlamayı düşündüğünde karşılaştığı bu durumu hatırlayacak ve bu anı, ona ruh halini kontrol altında tutması gerektiğini hatırlatan güçlü bir öğe olacak.

Elbette, birkaç yılda bir de olsa, "Buna gerçekten inanıyor musun?" sorunuza birisi çok kesin bir "evet" yanıtı vererek sizi şok edebilir. Böyle olduğunda, erişilebilir olun ve kişinin söylemesi gerekenleri söylemesine izin verin. Bu soruya "evet" diyebilecek ve

bu cevaba sadık kalacak kadar cesur birisinin muhtemelen bazı haklı meseleleri vardır ve bu meseleleri giderdiğinizde o kişi daha mutlu ve verimli olacaktır. Sonuç olarak, aldığınız cevap ne olursa olsun -"evet" ya da "hayır"- bu basit soruyla bazı büyük sorunları çözersiniz.

Kullanılabilir Içgörü

Bir başkasının sorununu çözme derdine düşmeden önce, gerçekten bir sorun *olup olmadığını* anlayın.

Eylem Adımı

Bir noktayı belirtmek için sık sık mübalağaya başvuran, yapmacık tavırlarıyla sizi çok yoran ve her karşı karşıya geldiğinizde sizde ters yöne doğru koşma isteği uyandıran uğraşıp durduğunuz birisini düşünün.

Bir dahaki sefere bu kişi aşırı heyecanla atıp tutmaya başladığında, onu öylesine dinleyin. Sonra beş saniye süresince durun, ardından şöyle deyin: "Buna gerçekten inanıyor musun?" Kişinin sözünden dönüşünü izleyin ve sonra kişiyi gerçek sorunun (eğer gerçekten bir sorun varsa) ayrıntıları hakkında sıkıştırın.

17

"HIMMM..."IN GÜCÜ

Faydası: *Üzgün veya öfkeli birini, direnmeden dinlemeye sonra da dinlemeden dikkate almaya ilerleterek sakinleştirir.*

En memnuniyetsiz müşterileriniz,
en büyük öğrenme kaynaklarınızdır.
-BILL GATES, MICROSOFT BAŞKANI

Diyelim ki satış bölümündesiniz. Aniden düşen gelirlerden endişelenen şirketiniz benden size ve meslektaşlarınıza satışlarınızı artırmanıza yarayacak tekniklerimin kullanılması konusunda eğitim vermemi istiyor. Bundan hoşnut değilsiniz ve bunun için bin dereden su getiriliyormuş hissine kapıldığınızdan tam şu anda tepeniz atmış durumda.

Öğle yemeği boyunca bana şöyle diyorsunuz: "İnsanlara ulaşma konusunda bütün bu saçmalıkları neden öğrenmem gerektiğini anlamıyorum. Neden eğitimini aldığım işi yapamıyorum sadece? Neden sadece müşterilere ne aradıklarını ve ne kadar para harcamayı düşündüklerini sorup sonra da onlara o parayı nereye harcayacaklarını gösteremiyorum? Bütün bu ruh doktorluğu işlerini öğrenmeye zamanım ya da enerjim yok benim."

Tam olarak benim çılgına dönmemi veya savunmaya geçmemi bekliyorsunuz. Çünkü ne de olsa, sözünü ettiğiniz benim "ruh doktorluğu işlerim."

Ama beklediğinizi yapmıyorum. Onun yerine, *biraz-daha-anlatsana* diyen bir ses tonuyla "Hımmm" diyorum.

Siz de devam ediyorsunuz: "Satış yapmak için bu şeyleri öğrenmek zorunda olmaktan nefret ediyorum. Bunun benim uzmanı olduğum şeyle hiçbir ilgisi yok. Ayrıca, bu şeylerle ilgili bazı kitaplar okumuştum zaten. Akla uygundular ve bir iki şey denedim ve gerçekten işe yaradılar. Ama bir süre sonra onları yapmayı unuttum, dolayısıyla devam etmedi."

"Gerçekten mi?" diyorum. Ve siz şaşırıyorsunuz çünkü hâlâ daha fazlasını anlatmanızı istiyormuşum gibi bir hava var. Siz de öyle yapıyorsunuz.

"Evet" diyorsunuz. "Usandırıcı bir şey. Demek istediğim belki bu şeyler size doğal geliyordur ama ben bir satışçıyım. Ve dengelemeye çalıştığım bütün o baskı ve iş yükü ve diğer bütün her şey varken altı ay önce bir kitapta okuduğum birtakım fikirleri hatırlamam zor."

"Ve de ... ," diye cevap veriyorum anlayışla ve davetkar biçimde, ama bu konuşmanın gideceği yönü tayin etme sorumluluğunu da size bırakıyorum.

Devam ediyorsunuz, "Ve de ... işte, evet, dırdırcı gibi görünmeye başladığımı biliyorum. Ve bu şeylerin daha önce denediğimde işe yaradığını da biliyorum. Belki de gelinen nokta benim bir karar vermem gerektiğidir. Sanırım sizin fikirlerinizi denersem ve onların gerçekten işe yaradıklarını görürsem, o zaman azmedip bunları kullanmaya devam etme vaktinin gelip gelmediğine karar vermem gerekir. O zaman bütün bu şeyleri en başından öğrenip durmama gerek kalmaz."

Cevap veriyorum: "Bu şeyleri rastgele kullanmaya çalışmaya çok zaman harcamışsınız ve rastgele sonuçlar almışsınız. Neden usanmış olduğunuzu anlayabiliyorum, çünkü bu zahmetli bir şey olmalı."

"Evet öyle" diye cevap veriyorsunuz, "ama bakın, bunu kendime benim yaptığımı biliyorum. Bir kurbanmışım gibi görünmekten nefret ediyorum. Sadece bu işi aklıma koymalı ve

bunu yapmalı ve iyice yerleşinceye kadar bunu her gün yapmayı iş edinmeliyim."

"Biliyor musunuz," diye bir öneride bulunuyorum, "İşte yardımı dokunabilecek bir şey. Müşterilerime verdiğim bir tüyo var; aynı davranışı 21 gün boyunca yapmaya devam ederseniz, sürdürmesi daha kolay olan bir alışkanlığa dönüşür o davranış. Diş ipi kullanmak gibi bir şey." Bir saniyeliğine bunu düşünüyorsunuz ve başınızla beni onaylıyorsunuz.

"Sonuç olarak, ne yapmak istiyorsunuz?" diye soruyorum. Durumunuzu düşünüp duraklıyorsunuz: aniden düşen satışlar, münakaşacı müşteriler, kotalarınızı tutturamamanız durumunda ödeyemeyeceğiniz faturalar. Bir süre salatanızla oynuyorsunuz. Ve sonra şu sonuca varıyorsunuz: "Yapmak istediğim şey değil bu; bu yapmam *gereken* şey."

Kahvemi içerken bu sözleri havada asılı bırakıyorum. Sonra soruyorum: "Nihayet bunu yapma vaktinizin geldiğini nereden bileceksiniz?"

Düşünüp taşınıyorsunuz. Ve şöyle diyorsunuz: "Muhtemelen ya şimdi ya da hiçbir zaman."

"Tamam" diyorum. Ve ana yemek gelmeden, biz iki müttefik birlikte çalışmaya karar veriyoruz.

Ne oldu şimdi?

Başta çılgına dönmüş, usanmış ve savunmacıydınız ve her şeyin dibe vurmasını bekliyordunuz. Söylediğiniz her öfkeli şeyden sonra durakladınız; içgüdüsel olarak, size nutuk çekmemi, karşı çıkmamı ya da zarar verici davranışınıza odaklanmamı beklediniz. Eğer bunlardan herhangi birini yapmış olsaydım, -içten içe söylediklerime katılsanız bile- muhtemelen inat edip benimle tartışırdınız.

Dolayısıyla ben de tam tersini yaptım. Sizi devre dışı bırakmak yerine, "Hımmm," "Gerçekten," ve "Ve de" gibi sözler kullanarak sizi daha da derine inmeye teşvik ettim. Bunu her yaptığımda, siz biraz daha sakinleştiniz. Bunun sonucu olarak, konuşmamızın sonuna geldiğimizde, bana neden başarısız olacağınızı anlatmaya

çalışmıyordunuz artık. Aslına bakarsanız, beni başarılı olacağınıza ikna etmeye çalışıyordunuz var gücünüzle.

"Hımmm ..." karşınızda öfkeli, savunmacı ve sizin kötü kişi olduğunuzdan emin birisi olduğunda kullanılacak bir araçtır. Çok çeşitli durumlarda işe yarar -rehin alma krizinden öfkeli müşteri senaryosuna kadar her durumda- çünkü olası bir dalaşı işbirliğine hazır bir diyaloga çevirir. Nedenine gelince...

Çoğu kişi, öfkeli veya üzgün biriyle karşı karşıya kaldığında, tam olarak yanlış şeyi yapar. "Tamam, sadece sakin ol" gibi iyi niyetli şeyler söylerler veya kontrolü kaybedip kendileri öfkelenirler. ("Ya öyle mi? Peki, benim fikirlerimin sadece saçmalık olduğunu düşünebilirsin ama yanılıyorsun ve sana bunu kanıtlayabilirim.") Bu yaklaşımların her ikisi de genellikle feci sonuçlar doğurur. Karşınızdaki kişiyi öfkelendirirseniz, bir bağırış çağırış müsabakasının içinde bulursunuz kendinizi. Karşınızdaki kişiye kibarca sakinleşmesini söylerseniz, şu küçümseyen ve insanı çileden çıkaran mesajı göndermiş olursunuz: "Benim aklım başımda, sense öfkeden kudurmuş gibisin." Her iki durumda da diğer kişi açısından cevap, keskin biçimde direnişe geçmek olacaktır.

Bunun aksine "Hımmm ..." etkili bir yatıştırıcıdır. Bu yaklaşımı kullandığınızda, birisini susturmaya çalışmazsınız; bunun yerine, diğer kişiye şunu söylemiş olursunuz: "Sen benim için önemlisin, senin sorunun da benim için önemli." Ve bu da bizi tekrar o ayna nöronlara getiriyor.

İnsanlar saldırıya geçtiklerinde, genelde bunun nedeni (doğru ya da yanlış olarak) kendilerine iyi davranılmadığı hissine kapılmalarıdır. Uğraştığınız kişiler öfkeli ve bezmiş müşteriler olduğunda, bu özellikle doğrudur. Sıklıkla, bu tür insanlar hayatın pek çok alanında kendilerini incinmiş hissederler ama "trafik canavarlıkları"nı kovulmalarına, boşanmalarına veya tutuklanmalarına neden olmayacağına inandıkları patlamalara -köpeği tekmelemek veya size bağırmak gibi- saklarlar.

Savunmaya veya karşı saldırıya geçmek sadece sizin bu kişilerin haksız ve önemsiz (ve aptal) olduklarını düşündüğünüz fikrini güçlendirir ki bu da onların ayna nöron alıcı eksikliklerini artırır ve

öfkelerini kamçılar. Sezgilere aykırı bir hamlede bulunup onları konuşmaya teşvik ettiğinizde, tersini yapmış oluyorsunuz: saygı ve ilgi yansıtıyorsunuz, onlar da kendilerini aynı mesajı geri göndermeye mecbur hissediyorlar.

"Hımmm ..." için ben "ilişki derinleştirici" diyorum. Bu ifade, insanlara, söylediklerinin önemli olduğunu, dinlemeye değer olduğunu ve bir şekilde eylemi hak ettiğini anlatıyor. Ancak, fark edeceksiniz ki *size hiçbir taahhüt yüklemiyor*. Tek amacı, kişiyi, gerçek sorunu tespit edip gerçekçi bir çözüm bulabileceğiniz noktaya getirecek kadar sakinleştirmektir.

Bu nedenlerden ötürü, bir müşteri veya alıcı ile kriz yaşamanız durumunda ilk savunma cümleniz olarak "Hımmm . . ,"ı kullanmanızı tavsiye ediyorum. İşte bunun nasıl işlediğine dair bir örnek:

MÜŞTERİ (SALDIRGAN BİR TAVIRLA): Son seferinde şirketiniz bana bir döküntü sattı! Ürünleriniz berbat, hizmetiniz daha da kötü ve siz sadece bir avuç açgözlü yalancısınız.

SİZ (DAHA FAZLASINI DUYMAK İSTERMİŞÇESİNE CESARET VE

RİCİ BİR SESLE): Hımmm .. .

MÜŞTERİ (ÖFKEYLE): Ne demek "Hımmm!!"?

SİZ (KESİN OLARAK VE SAKİNCE): Bunu halletmemizin, düzeltmemizin veya bununla ilgili olarak mümkün olan en erken zamanda bir şeyler yapmamızın ne kadar önemli olduğunu düşünüyordum yoksa durum daha da kötüleşecek. Ve daha kötünün iyi bir nokta olduğunu düşünmüyorum. Aynı fikirde değil misiniz?

MÜŞTERİ (GERİ ADIM ATIP SAKİNLEŞMEYE BAŞLAR): Ee, şey, peki, evet. Ama bana gerçekten yardım ederseniz hayrete düşeceğim. Sizinle ne kadar sıkıntı yaşadığım hakkında hiçbir fikriniz yok.

SİZ (DAVETKAR BİÇİMDE): Biraz daha anlatsanıza.

.. .

MUŞTERI: Gerçekten mi? Bütün bir gününüz var mı bana ayıracak? Peki, tamam, bunu siz istediniz. Birincisi, bana gönderdiğiniz son GPS cihazı çalışmadı. Ve tamir için onu geri gönderdiğimde, bana, her tarafı çizilmiş çerçöp gibi görünen onarılmış eski bir cihaz verdiniz.

SİZ: Neden sinirlendiğinizi anlayabiliyorum. Bizimle yaşadığınız sorunlar hakkında bana daha başka neler söyleyebilirsiniz?

MÜŞTERİ (YUMUŞAYARAK): Şey . . . eee . . . diğer konuların çoğu aslında oldukça ufak tefek şeylerdi. Ve şikayet ettiğim zaman o çerçöp cihazı daha iyisiyle değiştirdiler. Ama şimdi de karımın arabası için sipariş ettiğim cihaz çalışmıyor. Ve bu sorunla ilgili bir e-posta göndermeye çalıştığımda, bana hiç cevap vermediler.

SİZ: Pekala, sorunun mümkün olan en çabuk şekilde ele alınmasını temin edelim. Sanırım düzeltmiş olduğumuz bir yazılım arızasıyla ilgili bir şey muhtemelen ve yükleyebileceğiniz bir parça ile bunu halledebiliriz. Çalışmaması durumunda, size direkt hattımı vereceğim, böylece başka bir çözüm bulabiliriz. Ama buna gelmeden önce, bizimle yaşadığınız deneyimlerle ilgili paylaşmak istediğiniz başka bir şey var mı?

MÜŞTERİ: Ee... Sadece şirketinizin müşteri hizmetlerine pek hayran değilim. Yani, şimdiki hariç. Belki iyileşiyordun Şey baksanıza, size bağırdığım için özür dilerim, çünkü daha önce olanların sizin hatanız olmadığım biliyorum.

SİZ: Hiç sorun değil. Neler çektiğinizi anlayabiliyorum. Şimdi, yeni cihazınıza ne olduğunu bulalım....

Bu diyaloğu baştan sona bir daha okursanız ilginç bir ayrıntı fark edeceksiniz. Başlangıçta müşterilerinizin kurşunları doğrudan sizin kalbinizi hedef almıştı: ürünleriniz berbat, hizmetiniz berbat, siz bir yalancısınız. Siz iğrençsiniz. Ama birkaç dakika sonra, işler zarif bir biçimde değişmeye başladı. Bir zaman geldi ki müşteriniz "onlara" veya "şirketinize" öfke duymaya başladı. Neden? Çünkü şimdi müşteri sizin ikinizin aynı tarafta olduğunuzu hissediyor ve sizi

kırmak istemiyor. Bu değişim bir kez gerçekleşti mi, korunmaya çalışmayı bırakıp sorunu çözmek için birlikte çalışmaya başlayabilirsiniz.

"Hımmm. ..." bir insanı düşmandan müttefike çok çabuk dönüştürebildiği için, bu yöntemin özel hayatınızda da -özellikle yanlış tek bir sözcüğün bir yangın kıvılcımı olabileceği tehlikeli karşılaşmalarda- son derece etkili olduğunu görebilirsiniz. Ancak bir uyarım var: Tanımadığınız birinin öfkesiyle karşılaştırıldığında, bir partnerin veya çocuğun öfkesine duygusal tepki verme olasılığınız daha fazladır, dolayısıyla ağzınızı açmadan önce düşüncenizi doğru yönlendirin. 3. Bölüm'de anlattığım "Ha S...'den Tamam'a" Hız Talimi'ni bir kez yaptığınızda ve kendinizi kontrol altına aldığınızdan emin olduğunuzda, şöyle bir şey deneyin:

PARTNERİNİZ: Buna inanamıyorum. Yani, gerçekten buna inanamıyorum. Nihayet bir hafta sonu kaçamak yapacağımıza söz vermiştin, şimdiyse sözünü tutmuyorsun. Tam senlik bir davranış.

SİZ: Hımmm ...

PARTNERİNİZ: Hımmm mı? Bu da ne demek oluyor?

SİZ: Bu gezinin senin için ne kadar önemli olduğunu biliyorum ve proje uzayıp kaçamadığım için gerçekten üzgünüm demek.

PARTNERİNİZ: Her zaman böyle bir şey söylüyorsun. Her zaman işte ölüm kalım meselesi bir şey oluyor. Bundan nefret ediyorum.

SİZ: Ve de....

PARTNERİNİZ: Ve de bu kadar çok baskının olmadığı farklı bir işin olmasını isterdim. Ya da bozmak zorunda kalacağını bildiğin planlar yapmayı bırakmanı isterdim. Ya da ... Bilmiyorum. Hep böyle saçmalıkların olmamasını isterdim. Ve bunu senin de istediğini biliyorum ve şimdi bu işe takılıp kaldığını biliyorum. Ve sanırım bu senin için de pek eğlenceli değil. Özür dilerim ama şu anda gerçekten öfkeliyim. Acısını senden çıkardığım için özür dilerim.

Bir kez daha, amacınızın karşılaştığınız spesifik sorunu çözmek olmadığını fark edeceksiniz (gerçi bazen bu da gerçekleşebilir). Bunun yerine amacınız *birbirinizi hedef alarak,* konuşmaktan sakınıp, *birbirinize* konuşmanın ötesine geçerek, şansınız varsa *birbirinizle* konuşma aşamasına gelmektir. Bu gerçekleştiğinde, diğer kişiyle siz, birbirinizi incitecek saldırılara geçmek yerine, bir meseleyi halletmek üzere müttefikler olarak birlikte çalışabileceğiniz bir noktaya varırsınız.

"Hımmm?," tırmanışa geçmiş bir konuşmayı hızla yatıştırabilen pek çok ifadeden sadece biridir. Diğer ifadeler arasında şunlar yer alır: "Gerçekten mi?," "Ve de . . . ," "Biraz daha anlatsanıza?," "Peki sonra ne oldu?," ve "Bana daha başka ne anlatabilirsiniz?." Tüm bunların arasında "Hımmm ..." benim en çok sevdiğim açılış sözüdür çünkü insanları hazırlıksız yakalar ve insanları hazırlıksız yakalamak bir çöküşü durdurmanın iyi bir yoludur. Kişiyi düşmanlıktan hafif bir kafa karışıklığına ilerlettiğinizde, zaten doğru yönde bir adım atmış olursunuz.

Ne var ki, hangi doğru sözcükleri veya ifadeleri seçtiğinizin bir önemi yok. Önemli olan bunları nasıl kullandığınızdır: tartışmamalı, savunmamalı veya bahaneler bulmamalı ama şöyle demelisiniz: "Sen önemlisin. Senin sorunun önemli. Ve ben dinliyorum." Bu mesajı ilettiğinizde sorununuz -sorununuzun ne olduğu önemli değil- şimdiden çözüme doğru yarı yolu geçmiş demektir.

Kullanılabilir Içgörü

Savunmaya geçmeyin; *daha derine* inin.

Eylem Adımı

"Hımmm ..." tekniğinden hâlâ emin değil misiniz? Tamam. O zaman bu kez farklı bir şey yapacağım ve eylem adımını kendim atıp sizinle başka bir konuşma hayal edeceğim. Şöyle olabilir:

.

SIZ: “Bu bir sürü psikolojik saçmalığa benziyor. Niye bana kullanabileceğim bir şeyler vermiyorsun!”

BEN: “Hmmm ...”

SİZ: “Senin şu “hmmm” bokunu bende deneme!”

BEN: “Öfkeli gibisiniz. Yoksa sadece bezmiş durumda mısınız?”

SİZ: “Daha çok bezmiş durumdayım. Bazı insanlara ulaşmam gerek ve boşa kürek çekip duruyorum ve üzerimdeki baskı artıp duruyor.

BEN: “Gerçekten...”

SİZ: “Evet, bu potansiyel müşterilere ulaşamazsam, rakamları mı tutturmam için gereken satışı yapamayacağım.”

BEN: “Biraz daha anlatsanıza.”

SİZ: “Bu çılgın ekonomiyle, şirketimdeki herkes daha fazla satış yapma baskısı altında ve eğer yapmazsak işten atılmayı istemiş olacağız.

BEN: “Ve bunun sizin başınıza gelebileceğinden korkuyorsunuz.”

SİZ: “Evet, gittikçe daha gergin oluyorum ve bu da beni herkese ve her şeye karşı daha tahammülsüz hale getiriyor ve buna bu kitabı okumak da dahil.”

BEN: “Ne kadar korkuyorsunuz?”

SİZ (BİRAZ NUTKUNUZ TUTULARAK): “Ciddi ciddi korkuyorum.”

BEN (İÇİNİZİ DÖKMENİZE OLANAK SAĞLAMAK İÇİN DURAKLAYARAK): “Yani her ne kadar daha önce de korkmuş ve kendinizi toparlamış olsanız da, kovulmanız durumunda bu kez toparlanamayacağınızdan endişe ediyorsunuz.” SİZ: “Sayılır, ama ben hep *toparlanmış imdir*. Aslına bakarsan iyi iş çıkarırsam işimi muhafaza edeceğimi düşünüyorum; ama iyi iş çıkaramazsam, her zaman yaptığım gibi başka bir iş bulacağım, hem de belki böyle zorlu zamanlardan geçmeyen bir şirkette. Demek istediğim ben harika bir satışçıyım.”

BEN: “Demek ki sorun sizde değil, şirketinizde. Müşterilere ihtiyaçları olmayan veya istemedikleri şeyler satmak kolay değil, ama insanların istediği bir şeyi sattığınız zaman, işi beceriyorsunuz.”

SİZ: “Becermekten fazlasını yapıyorum, mükemmel iş çıkarıyorum.”

BEN: “O zaman?”

SİZ: “O zaman kaybedecek hiçbir şeyim yok. Elimden gelenin en iyisini yaparsam ve bir işe yaramazsa bu benim suçum değil. Şirketimin suçu ve ben başka bir yere *gidebilirim."*

BEN: “Hımmm.”

SİZ (GÜLEREK): “Yine şu “hımmm”a başladın.”

BEN: “Belki de sizde işe yaradı.”

SİZ (RAHATLAMIŞ OLARAK): “Ve belki de *benim* bu bölümü baştan okumam gerek.”

18

ŞART KOYMA HAREKETİ

Faydası: *Zayıf noktalarınızı etkisiz hale getirerek kişiyi dikkate almadan "yapmaya istekli" duruma ilerletir.*

Bir kusuru saklarsanız, dünya en kötü ihtimali düşünür.
-MARCUS VALERIUS MARTIAL,
ROMALI ŞAİR

Mahkeme prosedürlerine aşinaysanız, avukatların "şart madde" dedikleri bir şey yaptıklarını bilirsiniz. Bunun anlamı, önden bir konuda hemfikir olmalarıdır.

Örneğin, eğer bir avukat John Doe'nun kayınvalidesini öldüren silahın üzerindeki parmak izlerinin John Doe'ya ait olduğunu kayıt ve şarta bağlamış ise, o zaman herkes bu olay üzerinde hemfikir olur. Diğer avukatın bu olayı teyit etmek için uzman çağırmasına gerek olmaz, Doe'nun avukatı da bir sonraki aşamaya geçebilir; o da, ateş etmenin haklı gerekçelerini kanıtlamaktır.

Şart madde neden akıllıca bir tekniktir? Çünkü insanlar kabul ettiğiniz sorunu zaten bildikleri (veya çabucak öğrenecekleri) zaman, yapacağınız en iyi hamle o sorunu ayak altından kaldırmaktır. Dahası, genellikle o sorunu güçlü bir değere çevirebilirsiniz.

Zayıflıklarımız bizimle karşılaşan herkes tarafından kolayca anlaşılsa dahi, genelde onları saklamak için büyük çaba harcarız. Sonuç: insanlara kendilerini rahatsız hissettiririz, çünkü etkin biçimde sorunu görmezden gelmeye zorlanırlar ve sorun hakkında

konuşmaktan kaçınmaya çok dikkat etmeye odaklanırlar. Onlara kendilerini rahatsız hissettirdiğimizde, ayna nöronları duygusal bir bağ yaratamaz çünkü etkin biçimde o bağı bertaraf ederler. Onların zihinleri "Bu kişiye eriş" demez. Onların zihinleri şöyle der: "Dikkatli ol. Bu adama güvenme. Eğer bunu saklıyorsa, muhtemelen başka şeyler de saklıyordun"

Çözüm mü? Eğer sizinle başka bir insana erişmenizin arasında duran büyük ve aşikar bir sorun varsa, onu kayıt ve şarta bağlayın.

İşte bir örnek: Yakın zaman önce *Los Angeles Tımes'taki* köşemi okuyan genç bir adamdan bir not aldım. Şöyle diyordu: "Yirmi altı yaşındayım ve ke-ke-me-lik sorunum var. En kötü tarafı da o çirkin yüzünü ne zaman göstereceğini asla bilememek. .. Bunu bilememek baskı yaratıyor ki tabii bu da kekelememe sebep oluyor."

Yaptığı işte iyiydi ama işlere kabul edilmiyordu ve bunun sebebinin, kekemeliğinin (ve insanların bunu fark etmemiş gibi yapmaya yönelik iyi niyetli çabalarının) görüşmeyi yapan kişileri bir hayli rahatsız etmesi olduğunu biliyordu. Engelli Amerikalılar Yasası'na rağmen, iş görüşmesini yapan kişiler bir adayı ehliyetsiz kılmak için her zaman bir yol bulabiliyorlar ve bu genç adamın başına gelen de tam olarak buydu.

Ona, Joe adında bir hastamda işe yaramış bir yaklaşımı denemesini tavsiye ettim. Joe da aynı dertten muzdaripti. O görüşme senin bu görüşme benim dolaşmış ama kekemeliği yüzünden hiçbir işe kabul edilmemişti.

Joe'ya kekemeliğini önlemeye çalışarak strese girmemesini söyledim. Hiçbir zaman işe yaramayan bir şeydir bu. Bunun yerine, ondan her görüşmenin başında şunu söylemesini istedim: "Benim kekemelik sorunum var. En kötü tarafı da bunun ne zaman ortaya çıkacağını asla bilememem. Ortaya çıktığı zaman insanlar hazırlıksız yakalanmış oluyorlar, bana acıyorlar, ne yapacaklarını bilemiyorlar ve dikkatleri dağılıyor. Biz konuşurken kekemeliğim tutarsa yapılacak en iyi şey bana tahammül etmektir; şansımız varsa gelip geçecektir. Eğer geçmezse, o zaman elimizden gelenin en iyisini yapmamız gerekecek. Bunun sizin açınızdan yaratacağı her türlü rahatsızlık için önceden özür dilerim."

Joe, kekemeliği hakkında baştan konuşarak sürpriz faktörünü bertaraf etmiş oldu ve kendisini daha sakin ve kontrollü hissetti. Dahası, gösterdiği ağırbaşlılıkla, diğer kişilerin rahatsızlığına dair öngörüsüyle ve bu rahatsızlığı idare etmekle ilgili işe yarar tavsiyesiyle o kişilerin takdirini ve saygısını kazandı.

Yıllar sonra, kekemeliği neredeyse tamamen geçtikten sonra Joe bana şöyle dedi: "Hâlâ insanlara bir zamanlar çok kekelediğimi söylüyorum ve şimdi tekrarlaması durumunda ne yapılması gerektiğini anlatıyorum, çünkü bu, insanların çabucak saygısını kazanmanın ve bana destek çıkmaya başlamalarını sağlamanın en etkili yollarından biri."

Şart madde diğer tür sorunları etkisiz hale getirmeye de yardımcı olur. İş alanında çalışan bir psikiyatrisi olarak, iş dünyasından gelen dinleyicilerim mesleğimin ne olduğunu öğrendikleri zaman genelde zorlu bir mücadele veriyorum. Hayatımı kazanmak için yaptığım işi duyduklarında, gözlerini devirdiklerini ve pek çoğundaki şüpheciliği görebiliyorum.

Bunu gidermek için, Joe'nun konuşmasının bana uygun versiyonunu kullanıyorum. Konuşmaya şöyle başlıyorum: "Ben MBA derecesi veya resmi bir işletme eğitimi olmayan bir psikiyatristim. Mesleğime şüpheyle yaklaşan ve onu küçümseyen pek çok kişi olduğunu biliyorum. Ama kariyerimde yapmayı öğrendiğim birtakım şeyler var. Yetişkin çocuklara, ölüm döşeğindeki ebeveynlerine morfin uygulanmasına karar vermelerinde yardımcı oldum; yıllardır aynı yatak odasında yatmamış çiftlerin yeniden seks yapmalarını sağladım; neredeyse yumruk yumruğa gelmiş ortakları birbirlerini dinlemeye ikna ettim; müşterilerle köprüleri tamamen yakmış avukatların onları yeniden inşa etmelerine yardımcı oldum; ve altüst olmuş bir koruma fonunun kurucu ortağının, hayatına feci şekilde çılgınca son vermesine engel oldum ... sonuç olarak insanlara ulaşma konusunda bir şeyler biliyorum. Ve insanlara ulaşmanın sizin her gün ihtiyaç duyduğunuz bir şey olduğunu tasavvur edebiliyorum."

İnsanlar beni dinlesin diye çok fazla şey söylüyorum ama işe yarıyor. Düşmanca ya da en iyi ihtimalle şüpheci bir kalabalığı, iki

dakika içinde, şöyle düşünen mest olmuş bir grup insana dönüştürüyorum: "Hey, bu adamın herhalde söyleyecek gerçekten önemli bir şeyleri var."

Aynı yaklaşım sizin de işinize yarar, ama sadece doğru yaptığınız takdirde... Üç önemli nokta var: *konuya girin* (çabucak ve etkili biçimde meseleyi anlatın), *sorunu etkisiz hale getirin* (onu nasıl ele alacağınızı veya neden gerçekten bir sorun olmadığını açıklayın) ve *konudan çıkın* (bir sonraki konuya geçin, uzatmayın veya fazla ayrıntıya girmeyin). İşte bir örnek:

> İŞ GÖRÜŞMESİNİ YAPAN KİŞİ: Pekala, bana eğitiminizden ve deneyiminizden söz edin.
>
> YAZILIM GELİŞTİRİCİ: Peki, bu iş için düşündüğünüz adaylar arasında söz konusu alanda diploması olmayan tek kişi benim sanırım. Bunun nedeni benim neredeyse "bu iş için doğmuş olmam". İlk yazılım programımı yazdığımda daha dokuz yaşındaydım ve annem de babam da programcı, dolayısıyla bilgisayar delisi olarak doğduğumu düşünüyorum. Aslında ilk işime on altı yaşındayken girdim çünkü bir komşumuz benim veritabanları tasarlayabildiğim! keşfetti ve beni hemen işe aldı. Kendisi emekli oldu ama onu referans olarak yazdım; mağazası bugün hâlâ benim kodumu kullanıyor.
>
> İŞ GÖRÜŞMESİNİ YAPAN KİŞİ: Vay canına.
>
> SİZ: Sizinle işim hakkında konuşmaktan memnuniyet duyacak diğer müşterilerin de bir üstesi var elimde....

Olası bir sorunu veya kusuru kayıt ve şarta bağladığınızda, bunu utangaç bir tavır takınmadan kendinizden emin şekilde yapın. Ne kadar rahat olursanız, görüştüğünüz kişi de o kadar rahat olacaktır ve mesajınıza odaklanmak her ikiniz için de daha kolay olacaktır.

Şarta bağlama cesaret ister ama getirisi büyüktür. Bu yaklaşımı kullandığınızda, kusurları değerlere çevirir ve insanların sizi bir sorundan ziyade bir insan olarak görmesine olanak sağlarsınız. Dahası, sizi geride tutan sorunun sizi ileriye taşıyan bir anahtar olduğunu hayret ederek görürsünüz.

¨ ¨ ¨

DÖNÜŞÜ MUHTEŞEM ÇOCUK

Birkaç yıl önce, bir grup avukata, sigortacıya ve mali müşavire ilham verici bir konuşma yapmıştım. Konuşmanın harika gittiğini düşünüyordum ama daha sonra dinleyicilerimin konuşmayı önemsememiş olduklarını öğrenince irkilmiştim. Aslına bakarsanız, konuşmanın berbat olduğunu düşünüyorlarmış.

Daha da kötüsü, cesaret kırıcı bu olguyu, aynı konuşmayı muhasebecilerden oluşan daha zorlu bir dinleyici topluluğuna yapmayı planlamamdan sadece iki gün önce öğrenmiştim. Paniklemeye başladım ama kendimi çabucak toparladım ve durumu inceledim. Konuşmamda hiçbir hata olmadığını fark ettim; sorun, düzenlemedeydi. Ayrıntılarla dolu sunumlarla geçmiş bir sabahtan sonra, dinleyiciler aynı türden başka bir konuşmaya hazırlanmışken ben onlardan fazlasıyla büyük bir zihinsel sıçrama yapmalarını istemiştim.

Dolayısıyla ikinci dinleyici topluluğuna yapacağım konuşmaya şöyle başladım: "Bu konuşmaya hazırlanırken başıma komik bir şey geldi. Birkaç gün önce bu konuşmanın aynısının sizden daha kolay bir dinleyici topluluğundan berbat bir değerlendirme almış olduğunu öğrendim." (Bu, şaşırmış ve sinirli birkaç kıkırdamaya neden oldu ama dinlemelerini sağlamaya yetecek kadar da ilgi uyandırdı). Devam ettim: "Sorunun konuşma değil, düzenleme olduğunu fark ettim. Bunun için, hayal kırıklığına uğramanız yerine anlatacaklarımdan yararlı bir şeyler elde etmenize yardımcı olacak bir şey denemek istiyorum."

Bütün bir sabah boyunca duydukları teknik konuşmalardan benim dönüşümcü konuşmama zihinsel olarak geçiş yapmalarına yardımcı olmak için, onlardan hayatları değiştiren bazı anları düşünmelerini istedim. Örneğin, 11 Eylül 2001 'i izleyen hafta sonu olduğunu, ibadethanelerinde olduklarını, yatıştırıcı ve güven verici bir şeyler duyma ihtiyacında olduklarını çünkü hayatlarının sonsuza dek değişmiş olduğunu bildiklerini düşünmelerini istedim. Ya da öğrenme güçlüğü olan

ve liseyi bile bitirmesi beklenilmeyen sevdikleri bir çocuğun üniversiteden mezun olduğunu hayal etmelerini istedim.

Zihinlerinin "hangi yeni vergi yasalarını iyi bilmeliyim?”den "hayatımda gerçekten önemli olan nedir?"e ilerlediğini hissedebiliyordum. Gözlerimle salonu taradığımda, bir sonraki sözüme dikkatle ve sabırsızlıkla odaklanmaya başlamış yüzlerce insan gördüm.

Birkaç gün sonra, toplantıyı planlayan kişi, bana, konuşmamın açık arayla günün en iyi değerlendirilen konuşması olduğunu haber veren bir e-posta gönderdi. Söylediğine göre birkaç kişi kendisine bunun duydukları en iyi konuşma olduğunu söylemiş. Zayıflıklarımı dinleyicilerime açarak, mesajımı anlamalarına ve takdir etmelerine olanak sağlayan bir empati yaratmıştım onlarda. Ve hatamı bulup onun üstesinden gelme konusunda da, beni çok daha iyi ve çok daha kendinden emin bir konuşmacı haline getiren bazı kilit beceriler öğrendim.

Kullanılabilir Içgörü

insanların sizin hakkınızda sahip oldukları şüpheleri açıkça ifade ederek ağırbaşlılık gösterirseniz, size olumlu ve bölünmemiş dikkatlerini vermeleri daha muhtemeldir.

Eylem Adımı

Kendinizle ilgili bir şeylerin insanları rahatsız ettiğini biliyorsanız, sorunun ne olduğunu tanımlamanın yolları ve diğer insanların buna nasıl tepki verebilecekleri üzerinde çalışın. Bunu topluluk içinde rahat bir şekilde yapabileceğinizden emin olana kadar ayna önünde prova yapın.

19

İŞLEMDEN DÖNÜŞÜME

Faydası: *Bir ilişkiyi gayrişahsi olmaktan kişisele dönüştürerek kişiyi, "dikkate alma"dan "yapmaya istekli" duruma ilerletir.*

Gökyüzünü görmüyorlar.
-MANHATTAN'DA YÜRÜYEN AFRİKA YERLİSİ

Wall Street'te bir finans şirketindeki üst düzey bir yöneticiyle görüşme yapmaya hazırlanan kızım bana şunu sordu: "Herkesten farklı olabilmek için nasıl bir soru sorabilirim?"

Bir buçuk saat sonra bir toplantının ortasında bana çağrı gönderip heyecanla şöyle dedi: "Baba, ona senin önerdiğin soruyu sordum ve tam senin söylediğin gibi tepki verdi. Bir anlığına tavana doğru yukarı bir baktı ve şöyle dedi: 'Bu harika bir soru ve bir cevabımın olmadığı ama bir cevabımın olması gereken bir soru.' Ondan sonra benimle gerçekten bir bağ kurdu."

Görüştüğü bu kişinin ilgisini kazanmak için kızımın söylediği şuydu; görüşmeci ona bir sorusu olup olmadığını sorduğunda, kızım şöyle cevap vermiş:

"Bir yıl sonrası olduğunu hayal etmenizi istiyorum; siz ve patronlarınız bu yıl işe aldığınız kişileri değerlendiriyorsunuz ve sıra bu pozisyona gelince şöyle diyorlar: "Bize onun gibi on kişi daha bul. Bu kişi uzun zamandır işe aldığımız en iyi kişilerden biriydi. " Bana bu kişinin

böylesine övgü dolu bir değerlendirme almak için kendisi ve sizin için ne yapmış olduğunu söyleyebilir misiniz?"

Sorunun işe yarayacağını biliyordum. Kızıma da işe yaradığını nereden anlayacağını söylemiştim: görüştüğü kişinin gözlerini izleyecekti. Çünkü yukarıya ve uzağa baktığı anda, onu işlemden dönüşüme ilerlettiğini bilecekti.

TARTIŞMAYA KARŞILIK İLİŞKİ KURMAK

Günümüzde, ilişki kurmuyoruz; işlem yapıyoruz. Sevgililer ve evli çiftler akşam yemeğinden tatillere ve sekse kadar her şeyi tartışıyorlar. Ebeveynler çocuklarıyla okula hazırlanmaları ve ev ödevlerini yapmaları konularında tartışıyorlar. Yöneticiler birbirlerini bir şeyi kabul etmeye zorlamadıkları zaman tartışıyorlar. Herkes "Benim için ne yapacaksın?" ve "Karşılığında benim ne yapmam gerekecek?" derdinde...

Amacınız bilgi alışverişinde bulunmak veya sözleşmeler üzerinde tartışmak ise işlem yapmak iyidir ama bunun çok tehlikeli bir eksik tarafı vardır: aklı veya yüreği açmaz. İşlemsel bir iletişim ATM makinesiyle ilişkinize benzer. Banka hesabınızdan para çıkar, para elinize gelir, her şey tamamen adildir, ama bittiği zaman "Ya, teşekkürler!" deme ihtiyacı hissetmezsiniz.

İşlemsel iletişimler bir ilişkide çekiş gücü yaratmazlar, çünkü gayrişahsi ve sığdırlar. Bu alışverişler insanları ille de birbirlerinden uzaklaştırmazlar -kızım görüştüğü kişiye "İşin getirdiği sağlık yararları nelerdir?" diye sorabilirdi karşısındaki kişiyi üzmeden- ama insanları birbirlerine yakınlaştırmazlar da... ATM işlemi gibi, bunlar nadiren hayat değiştiren olaylardır ve "tamamen diğer kişi veya şirkete dair" olmak yerine "tamamen size dair"dirler.

Böyle hayat değiştiren bir olay yaratmak için, işlem yapmanın ötesine geçip ilişki kurma noktasına gelmelisiniz. Nasıl mı? Diğer kişiye, size şunları söylemesine zemin hazırlayan sorular sorarak: "Benim düşündüğüm şu," "Ben şöyle biriyim," "Benim başarmak

istediğim şu" veya "Benim hayatımı daha iyi hale getirme konusunda sen de şöyle rol oynayabilirsin."

Örneğin yıllar önce tanıştığım CEOTarın ve yöneticilerin çoğunun sadece akıllı değil bilge de olduğunu fark ettim, ama genelde bilgeliklerini paylaşma şansları olmuyor. Bir işletmeyi yürütmenin sıradan günlük sorunlarına o kadar dikkatle odaklanıyorlar ki, derin ve yaratıcı düşünüp en güçlü ve en dikkate değer entelektüel yeteneklerini kullanma fırsatını nadiren yakalıyorlar. Bu, bilinçdışı düzeyde de olsa, engellenmişlik hissi yaratıyor.

Bu insanlara, zihinlerini açıp zekalarını ifade etme olanağı veren sorular sorduğumda, alışılmamış bir hadiseye şahit oluyorum: en değerli kaynakları zaman olan bu aceleci profesyoneller, o zamanın çoğunu benimle geçirmek için yanıp tutuşuyorlar. Neredeyse zamanın üçte birinde asistanlarına bütün aramaları bekletmelerini söylüyorlar, bana ayrılmış süreyi aşıyorlar, benimle daha fazla zaman geçirmek için köşedeki ofislerinden şirketin girişine kadar bana eşlik ediyorlar veya bana şöyle diyorlar: "Kahretsin Mark, ne zaman buluşsak zamanın yetmediğini lütfen bana hatırlat da daha fazla zaman ayarlayabilelim veya akşam yemeğinde buluşalım."

Bu tepkiyi almamın basit bir nedeni var: Ben, 2. Bölüm'de sözünü ettiğim ayna nöron alıcı eksikliğini tatmin ediyorum. Bu insanlar çok çalışıyorlar ve ellerinden gelenin en iyisini yapıyorlar ve dünyanın, onların akıllı, değerli ve yaratıcı olduklarını kabul etmesini istiyorlar. Ama fikirleri ve yetenekleri için kabul ve takdir görmekten çok, duydukları genelde şunlar oluyor: "Yönetim kurulu bu rakamlardan hoşlanmayacak" veya "Maliyet analizi nerede?" veya "Departmanınız aylık rapor konusunda geç kaldı." Bu onlara kendilerini çarkın dişlilerinden hallice hissettiriyor.

Bu kişilere, çarkın dişlileri olarak değil, insan olarak gerçekten hayranlık duyuyorum ve onların bunu bilmelerine izin veriyorum; genelde tek bir soruyla yapıyorum bunu. Sonucunda, tipik olarak, söylediğim şeyi etkin biçimde dikkate alıyor, hatta derhal kabul ediyorlar.

..

Orneğin yakın zaman önce, bir yazılım şirketinin Kıdemli Başkan Yardımcısı olan Bill ile tanıştım. Görünüşte buluşmamızın amacı çerçevesinde, firmasındaki bir personel sorununun ele alınması hakkında ayrıntılarıyla konuştuk. Akıllı ve ilginç bir adam olduğu açıkça görülen Bill kesinkes işlem yapma modundaydı: Ne zaman müsaitsiniz? Ne kadar zamana ihtiyacınız var? Bunun maliyeti ne olacak?

Yaklaşık bir yarım saat sonra, Bill'e şöyle dedim: "Size yardım edip edemeyeceğimi ve nasıl yardım edebileceğimi daha iyi anlamama yardımcı olmak için, bana şirketinizin ve spesifik olarak sizin departmanınızın ciddi ve önemli neyi başarmaya çalıştığını ve şirketinizin neden bu amacı seçtiğini anlatın."

Bill durakladı, birkaç saniyeliğine yukarıya tavana baktı ve cevap verdi: "Bu çok iyi bir soru ve benim bunun hakkında daha fazla düşünmem gerek."

O noktada, ilişkimizin daha yüksek bir seviyeye ilerlediğini hissedebiliyordum. Bir anlamda, Bill "gökyüzünü görmüştü." Pazarlıklar, strateji oluşturmalar, misillemelerden oluşan o küçük dünyasının dışına çıkıp şirketine ve kendi geleceğine ilişkin büyük resmi düşündü. Onun bunu yapmasına olanak sağlayarak onunla bir bağ kurdum ve gözleri benimkilerle tekrar buluştuğunda konuşmamız artık bir tartışma değil, bir diyalogdu.

Dönüşümsel bir soru üretmenin kilit noktası basittir; kendinize şunu sorun: "Hangi tek bir soru, benim bu kişiye, onun fikirlerine, ilgi alanlarına, gelecekteki başarısına veya hayatına ilgi duyduğumu gösterir?" Sonra o soruyu sorun. İşte birkaç örnek:

- "Şirketinizin gidişatında tek bir şey değiştirecek olsaydınız, bu ne olurdu?
- "Amaçlarınıza doğru daha hızlı ilerlemenize yardımcı olacak tek bir şey yapabilseydim, bu ne olurdu?"
- "Başarmaktan en çok gurur duyacağınız tek şey nedir?"

Bu tür soruların işlemsel sorulara göre neden daha güçlü etkiye sahip olduğunu anlamak için, iki farklı senaryoya bakalım. İkisinde

de yeni işindeki ilk gününe başlayan Noemi ile onun patronu var. İşte birincisi:

PATRON: Merhaba Noemi, nasıl gidiyor?

NOEMİ: Harika, teşekkürler. Asistanınızın yardımı için minnettarım.

İlk gün her zaman biraz kafa karıştırıcıdır ama işleri kavramaya başlıyorum.

PATRON: Harika. Eğer herhangi bir sorun olursa, asistanımla konuşabilirsin.

NOEMİ: Tamam, teşekkürler. Ah, nereden bir zımba bulabileceğimi biliyor musunuz?

PATRON: Tabii, malzeme odasına bakıver. Bir de bu geceye kadar bana Johnson dosyalarını getirebilir misin?

Bu konuşmada yanlış hiçbir şey yok ama Noemi şu an itibarıyla patronu üzerinde sıfır etkiye sahip. Patronu daha sonra onunla ilgili bir şey hatırlayacak olsa, bu, zımba olacak.

Şimdi de, şu konuşmayla yaratacağı etkiyi gözünüzde canlandırın:

PATRON: Merhaba Noemi, nasıl gidiyor?

NOEMİ: Harika, teşekkürler. Asistanınızın yardımı için minnettarım. Ah, gitmeden önce hızlı bir-iki soru için birkaç dakikanız var mı acaba?

PATRON: Ee, tabii. Neler bu sorular?

NOEMİ: Sadece iyi bir başlangıç yapabileyim diye soruyorum, benden *her zaman* yapmamı istediğiniz üç şey ile *asla* yapmamamı istediğiniz üç şey nedir?

PATRON: Ee... Vay canına. (Yukarıya ve uzaklara bakar.) İlginç bir soru. Bunu düşünüp sana öyle cevap vermem gerekebilir. Ama ezbere konuşacak olursam, asla bir sorunu örtbas etmeye çalışma derim. Bana açıkça söyle ki hazırlıksız yakalanmayayım. Ve [gülerek] başka bir hatta olsam bile karımın telefonlarını her

zaman bağla. Aksi takdirde, eve gittiğimde bununla ilgili laf işitirim. Ah ve Leo'yu tanıyor musun, hani şu Bradley işinde seninle birlikte çalışacak olan kişiyi? Biliyorum ki siz milenyum çocukları Savaş dönemi çocuklarına eski toprak muamelesi yapma eğiliminde oluyorsunuz ama Leo benim ekibimdeki en iyi kişi, o nedenle onun söyleyeceklerine çok dikkat et.

İkinci senaryoda Noemi'nin patronuna sorduğu sorular basit sorular... "Hayatınızla ilgili olarak neler yapmak istiyorsunuz?" veya "Şirketinizin nasıl bir yön izlemesini istiyorsunuz?" sorularından çok daha basit sorular... Ama benzer bir amacı gerçekleştiriyorlar: konuşmayı işlemsel durumun dışına çıkartıyorlar (Zımbam nerede?/Bana dosyaları getirebilir misin?) ve daha yüksek bir seviyeye yükseltiyorlar (Sizin için önemli olan nedir? Nasıl yardımcı olabilirim?).

Noemi'nin sorularını duyan patronu durup düşünecek ve onunla tekrar göz teması kurduğunda Noemi'yi yeni bir pencereden görecektir. O noktadan sonra, Noemi -sadece zımba ihtiyacı olan biri değil- artık bir meslektaş olacaktır.

BU, SATIŞ ÜSLUBUNDA NASIL İŞE YARAR?

Eli Lilly, Astra Zenica ve Bristol Myers de dahil olmak üzere ilaç firmalarının satış ve pazarlama ekiplerine şirket dışında sık sık konuşma yaparım, ama bir klinik psikiyatrist olarak beni kendi yerimde ziyaret eden ilaç satış temsilcilerine yardımcı olmaktan da keyif alıyorum. (Sırf bedava numuneleri alabileyim diye bir klinik psikiyatri muayenehanesi açtım. Şaka şaka. Haydi, rahatlayın biraz.)

Onlara bana ulaşmada neyin işe yarayacağını anlatıyorum, onlar da diğer doktorlara ulaşmak için bu bilgiyi başarılı bir şekilde kullanıyorlar. Önce, bugün çoğu doktorun, daha az eğitimli başka insanların kendilerinden çok daha fazla para kazandığına ve daha fazla finansal güvenliğe sahip olduğuna sürekli şahit olurken, kendilerinin on yıl önce kazandıkları parayı bugün kazanabilmek için daha çok çalışmaları gerektiğini açıklıyorum.

Onlara, çoğu doktorun -aile, yaşlanan ebeveynler, ön büro personeli de dahil olmak üzere- herkesle ilgilendiklerini hissederken, pek çoğunun kimsenin kendileriyle ilgilenmediği olgusunu hissettiğini ama bunun üzerinde durmadığını da anlatıyorum. (Çok büyük bir ayna nöron alıcı eksikliği söz konusu burada!) Aslında çoğu, onlara bakmanın en iyi yolunun omuzlarına daha fazla sorumluluk yüklememek olduğunu söyler.

Ayrıca, işlerinin doğası gereği, doktorlar neredeyse tamamen işlemsel davranırlar:"Bana şikayetinizi söyleyin, belirtileri görmek için sizi muayene etmeme ve laboratuvar sonuçlarınız için sizi kontrol etmeme izin verin, sonra bir teşhis koyup bir tedavi planı uygulayacağım. . . Sonraki kişi!"

Sonuç olarak, eğer bir müşteri temsilcisi dönüşümsel ve daha akılda kalıcı bir konuşmaya geçmek istiyorsa, temsilciden, satış sunumunun sonunda doktora şunu söylemesini istiyorum: "Affedersiniz Doktor X, size farklı bir soru sormam için birkaç dakikanız var mı acaba?"

Çoğu doktor, satışçının bedava tıbbi tavsiye için kendisine asıldığını düşünerek sıkılacaktır ama nezaketen "Buyurun" diyecektir.

O zaman temsilciye şöyle devam etmesini söylüyorum: "Pek çok doktordan duyduğuma göre, bu iş eskiden olduğu kadar keyifli değilmiş artık ve ayakta kalmak için daha uzun süre ve daha çok çalışmak zorundaymışlar. Sizler bu kadar çok çalışıyorsunuz, sizin için doktor olmanın hâlâ keyifli olup olmadığını öğrenmek istedim sadece."

Bana geri bildirimde bulunan satış temsilcileri, çoğu doktorun hazırlıksız ve savunmasız yakalandığını ve sonra düşünmek üzere yukarıya doğru bakıp şöyle cevap verdiklerini söylüyor: "Bildiğiniz gibi, doktor olmak daha zor ve doktorluğu çocuklarıma tavsiye edeceğimden emin değilim ama hâlâ keyifli. Hemen hemen her gün, bir hastanın hayatında bir fark yaratıyorum ve birisine verebildiğim o dermanı gördüğümde, bu iş beni hâlâ bir yerlere götürüyor."

Bazen doktor "teşekkür ederim" bile diyebiliyor ve neredeyse her zaman bu konuşma temsilcilerin akılda kalmasını sağlıyor. Ve eğer

bu temsilcilerin ilaçları rakiplerininki kadar iyi ise, doktorlar genelde bu temsilcilerin ürünlerini deniyorlar.

Sonuçta, eğer bir ilaç şirketinin temsilcisiyseniz, hatırlamanız gereken formül şu: İlgilenmek = Daha fazla reçete edilmek. Fena bir ROI[24] değil (Zamana biraz daha fazla Yatırım yapmanın Getirisi).

HANGİ SORU SİZİN YUKARI BAKMANIZI SAĞLAR?

"Gözler gökyüzüne" tekniğinin harika bir tarafı, bu tekniği, en zor iletişim kurduğunuz kişiye, kendinize erişmek için bile kullanabilmenizdir. İç konuşmalarınızın ne kadarının işlemsel olduğunu durup düşündünüz mü hiç? Eğer çoğu insan gibiyseniz, sizin de iç monologunuz aşağı yukarı şöyledir: *"Bu çöreği yersem, spor salonunda daha fazla zaman geçirmem gerekecek. Hay Allah, geç kaldım, Sally çok kızacak bana. Çok fena, son seferinde o geç kalmıştı, o yüzden muhtemelen sorun olmaz. Hay aksi, daha vergileri halletmedim. Geç vakte kadar ayakta olmam gerekecek. Çocuklarla daha fazla zaman geçirmeliyim. . .*

Bir dahaki sefere kendinizi o işlemsel hamster tekerinde koşarken yakalarsanız, farklı bir şey deneyin. Elinizdeki işi bırakın ve oturun. Bir nefes alın. Ve kendinize şöyle deyin: "Önümüzdeki yıl bu zamanlarda hayatımla ilgili olarak ne yapıyor olmak isterim?" ya da "Şu anda hayatımda neye daha fazla ve neye daha az ihtiyacım var?" ya da "Çocuklarım bana yirmi yıl sonra dönüp baksalar, benimle ilgili olarak onları ne gururlandırırdı?"

Kendinizle ilgili doğru soruyu sorarsanız, gözlerinizin yukarıya yöneldiğini fark edeceksiniz; zihninizin yeni olasılıklara açıldığının bariz bir işaretidir bu. Kendi sorunuzu cevaplayın ("Ailemle daha fazla vakit geçiriyor olmak isterim," "Anlamsız toplantılara daha az vakit harcamam gerek," "Kendimi her zaman emniyete almak yerine risk alabildiğim için çocuklarımın benimle gurur duymasını istiyorum"); böylece hayatınızdaki en önemli kişiyle, aynadaki kişiyle ilişkinizi derinleştirmiş olacaksınız.

Kullanılabilir Içgörü

insanları yukarıya bakıp onlara sorduğunuz şey hakkında düşünmeye sevk edin; bakışlarını aşağıya çevirip size tekrar baktıklarında konuşma artık asla aynı olmayacaktır. . . daha iyi olacaktır.

Eylem Adımı

Bir dahaki sefere partnerinizle veya aileden biriyle bu işlemsel konuşma rutinlerinden birine takılıp kaldığınızda -mesela çamaşırı kimin yıkayacağı veya çöpü kimin dışarı çıkaracağı konusunda tartışırken- durun, gülümseyin ve şöyle deyin: "Sence önümüzdeki beş yıl içinde seninle benim yapmamız gereken keyifli veya önemli bir şey ne olabilir?" Sonra "Bulaşık yıkama sırası sende"den daha iyi yeni bir hayat planına ne kadar çabuk ilerlediğinizi görün.

20

YAN YANA

Faydası: *Karşınızdaki kişinin gardını indirir ve kişiyi direnmeden dinlemeye ilerletir.*

Vaaz yeri bir buluşma yeri değildir.
-RAHİBE TERESA,
KALKÜTA HAYIR GÖREVLİLERİ BİRLİĞİ'NİN KURUCUSU

Hafta sonu; Will ve 15 yaşındaki oğlu Evan spor malzemeleri mağazasına doğru arabayla yol alıyorlar. Evan okulun okçuluk takımına girmeyi umut ediyor, Will de onu birkaç yeni ok seçmesi için alışverişe götürüyor.

Ancak bir ergenin olabileceği kadar iletişimden yoksun olan Evan, İpod'undaki müziğin ritmine eşlik ediyor ayağıyla... Yolda giderlerken Will de işteki ve evdeki şeylerden konuşuyor öylesine... Ailenin yaklaşan tatiliyle ilgili birtakım fikirler atıyor ortaya, eve döndüklerinde ızgarada biftek yapmayı düşünüyor yüksek sesle, sonra da herkese sorun çıkaran çalışma arkadaşlarından biri hakkında konuşuyor biraz...

Adam, diyor Will, her zaman bir baş belası oldu ve herkes eninde sonunda işleri eline yüzüne bulaştıracağını biliyordu. Derken gelişigüzel biçimde şöyle diyor: "Söylesene, sence hangi arkadaşının günün birinde başını belaya sokma olasılığı en fazla?"

"Ha?" diyor Evan, gafil avlanmış halde... Soruyu cevaplandırmak zorunda olmak onu heyecanlandırmıyor, ama

.

soru alışılagelmiş “Ispanyolca notunu yükseltiyor musun?” veya “Şu turuncu saç hakkında konuşmamız gerek” ifadelerinden daha iyi geliyor kulağa...

“Evet, ” diye devam ediyor Will, “Hangi arkadaşının şansını fazla zorladığını ve günün birinde önemli sorunlar yaşamasının muhtemel olduğunu merak ediyorum sadece ve daha da önemlisi seni özellikle o insanı düşünmeye sevk eden şey ne?”

Babasının onun fikrini istemesine savunmasız yakalanan Evan soruyu düşünüyor. Sonra olağanın dışında işbirlikçi bir tarzla cevap veriyor. “Bence Jake, çünkü bir kez şansı yaver gittiğinde kimse onu durduramaz, zaten birkaç kere çuvalladı.”

“Gerçekten” diye yanıtlıyor Will; konuşmayı sürdürmek yerine talep edilmemiş bir fikir veya tavsiye verme isteğine karşı koyuyor.

“Evet, cezalandırılmasına yol açan birkaç şey yaptı bile. Sanırım anne babasıyla arası pek iyi değil,” diye devam ediyor Evan.

“Tahmininin doğru çıkıp çıkmayacağını görmek ilginç olacak sanırım. Bu arada, eğer başı derde girerse, sen ne yaparsın muhtemelen?” diye ekliyor Will.

“Şey, bilmiyorum,” diyor Evan. Bir dakika kadar bunun üzerinde düşünüyor. “Sanırım arkadaşı olduğuma göre, bir şekilde uğraşıp ona yardım ederim ve muhtemelen hatasını tekrar etmesini önlemeye çalışırım.”

“Senin gibi arkadaşı olduğu için şanslı” diye sonuca bağlıyor Will.

“Evet, sanırım bu konuda epey iyiyim ben,” diye bitiriyor sözünü Evan.

Evet. .. neydi şimdi bu?

Will, Yan Yana dediğim bir tekniği kullanarak oğlunun kendisine açılmasını sağlıyor. Bu teknik üç olguya dayanıyor:

- insanları oturtup onlara nutuk çekmek nadiren işe yarar, çünkü bu onları savunmaya geçirir ve savunmada oldukları zaman,

insanlar sizden bir şeyler saklar. Ancak, işbirliği içinde onlarla yan yana uğraş verirseniz, gardlarını indirip size açılmalarını sağlarsınız. Bunun içindir ki, rehine görüşmecileri, rehin alan kişileri, binaya gıda veya tıbbi malzeme tedariki yapılmasına izin verilmesi gibi ortak bir etkinliği üstlenmeye sevk etmeye çalışırlar. Bir Amish[25] ahır kurucu derneğindeki veya yorgancılık atölyesindeki yaşlıların, sarhoş bir politikacıyla yatağa giren bir casustan daha derin gizleri ortaya çıkarmalarının nedeni de budur.

- Sormak, söylemekten daha çok işe yarar. Will'in, Evan'a "Arkadaşlarının başlarını belaya sokmalarına izin verme" diye söylememesinin nedeni budur. Bunun yerine, Evan'a öyle sorular sordu ki Evan şöyle düşündü: "Kimin başının belaya girme olasılığı daha fazla ve böyle bir şey olursa ne yapmalıyım?" Başka bir deyişle, Will Evan'ı hedef alarak veya onu küçümseyerek konuşmadı. Bunun yerine, ikisi fiziksel anlamda olduğu gibi *duygusal* anlamda da yan yana konuştular.
- Araya girmeden bir keşfin bir diğerini getirmesine izin verdiğiniz zaman, daha da fazla şey öğrenirsiniz. Dolayısıyla, oğlunu, sonu nutukla biten bir konuşmanın içine çekerek bir "kuş kapanı" yapmaktan ziyade ("Jake'den sakınsan iyi olur, yoksa senin de başını belaya sokacak") Will konuşmayı derinleştirici bir unsur ("Gerçekten") ve Evan'ı daha da fazlasını paylaşmaya sevk eden ikinci bir soru kullandı.

Yan Yana yaklaşımının bu öğeleri -paylaşılan bir anda sorular sormak ve sonra daha fazla soruyla konuşmayı derinleştirmek- konuşma güçlendiği ölçüde güçlenir: o kadar güçlenirler ki Sokratik Metot'un özünü oluştururlar. Sokrates asla kimseye bir şey söylememiştir; o sadece kentte kendilerine sorular soran insanlarla birlikte gezinmiş, insanların cevapları kendi kendilerine bulmalarına izin vermiş ve süreç içerisinde Batı uygarlığının yaratılmasına katkıda bulunmuştur.

Ne var ki, bu teknik sadece ebeveynler veya felsefeciler için değildir; on yıllardır başarıyla kullanılagelen bir yönetim tekniği olan MBWA'nın[26] (etrafta gezinerek yönetmek) etkisinin de

temelini oluşturur. Bu teknik, iki amacı gerçekleştirmede olağanüstü bir araçtır: alanınızda gerçekten neler olup bittiğini öğrenmek ve süreç içerisinde çalışma arkadaşlarınızla yakınlık kurmak.

Yan Yana tekniğinin bir avantajı, kişinin geçmişte yanlış yapmış olduğu şeylere odaklanmamasıdır. Bunun yerine, bu tekniği, işlerin gelecekte doğru gitmesini sağlayacak yolları keşfetmek için kullanabilirsiniz, tıpkı Will'in Evan'a arkadaşının başının belaya girmesi durumunda ne yapacağını sorduğunda yaptığı gibi... Dolayısıyla, kişinin geçmişteki çuvallamalarını kurcalamak yerine, kişiye gelecekteki hataları önlemesi için bir şans veriyorsunuz.

Yan Yana yaklaşımı basittir: diğer kişiye bir etkinlikte eşlik edin (tercihen yardımınızın dokunabileceği bir etkinlik olsun, ama birlikte öğle yemeği yemek bile iş görür) ve sonra ona, ne yaptığı, düşündüğü ve hissettiği hakkında size içgörü kazandıracak sorular sorun. İşte bir örnek:

GRAHAM (ALTINDA ÇALIŞAN VİCTORİA'NIN MÜŞTERİ TOPLANTISI İÇİN BİLGİ PAKETLERİ HAZIRLADIĞINI FARK EDER): Vay, amma da çok evrakla uğraşıyorsun. Dosyalardan bazılarını bana versene. Biraz boş vaktim var, yardımcı olmaktan mutluluk duyarım. VİCTORİA: Teşekkürler. Minnettar olurum.

GRAHAM (BİRKAÇ DAKİKA YARDIM ETTİKTEN SONRA): Söylesene, müşterilere verdiğimiz bu malzeme hakkında ne düşünüyorsun?

VİCTORİA: Bunun üstünde pek düşünmemiştim. Şimdi siz konuyu açtığınıza göre, sanırım boğuşmaları gereken çok fazla şey varmış gibi görünüyor.

GRAHAM: Ne kadar yararlı olduğuyla ilgili izlenimin nedir?

VİCTORİA: Müşteriler bizimle telefonda görüştüklerinde, yeni sistemin öğrenilmesinin kolay, eğitimin ise hızlı olup olmadığını öğrenmek ister gibiydiler. Yeni teknoloji hakkındaki bütün bu karışık bilgileri öğrenmek isteyeceklerinden emin değilim. Onlar sadece bunu kendi sistemlerine ne kadar hızlı

kaynaştırabileceklerini bilmek istiyorlar. GRAHAM: Müşterilerden edindiğin başka düşünceler neler?

VİCTORİA: Dokümantasyonumuzun bazen kafalarını karıştırdığını biliyorum. Belki biraz sadeleştirme yoluna gitmeliyiz...

Yan yana tekniğini kullanmak kolaydır, ama dikkat edilmesi gereken üç nokta vardır. En önemlisi şudur: İnsanlara gardlarını indirttiğinizde, güvenlerini çiğnemeyin. Bu tekniği olumsuz bilgileri yakalamak için *kullanmayın*, yoksa insanlar sizin onlardan bir şeyler öğrenmekten ziyade onları gözetlediğiniz veya tuzağa düşürdüğünüz hissine kapılırlar. Olumsuz bilgiyi nezaketle kabul edin ama kurcalamayın.

Ayrıca, konuştuğunuz kişiyle tartışmaya girmeyin. Eğer kişi hemfikir olmadığınız bir şey söylerse, neden haklı olduğunuzu açıklama dürtüsüne karşı koyun. Bunun yerine, başka bir soru sorarak konuşmayı derinleştirin. Bir örnek:

SUE (MIGUEL'İN MÜDÜRÜ): Hey, yeni şirket bülteni neredeyse bitmiş gibi... Vay, harika görünüyor. Süper bir iş! Düzeltmede yardımcı olmamı ister misin?

MIGUEL: Tabii. Beğenmene sevindim. Ama benim tam olarak içime sinmiyor çünkü yeni yönetim binasının baş hikaye olması gerektiğini düşünmüyorum.

SUE: Hikayede hoşuna gitmeyen ne?

MIGUEL: Sıkıcı. Patron hariç kimsenin umurunda değil. Bunun için ısrar eden oydu.

SUE: Gelecek sayıda ne olmasını istersin?

MIGUEL: Sadece patronun değil, çalışanların da önemsediği bir şey olmasını isterim.

SUE: Sence ne onların ilgisini çeker?

MIGUEL: Tatil politikasındaki değişiklikler hakkında daha fazla bilgi... Sadece bugün üç kişi bana bu konuda daha fazla bilgi almak istediklerini söyledi. Bazıları, yeni politikanın uzun

dönem çalışanlar açısından adil olmadığını düşünüyor ve şirketin neden değişildik yapmaya karar verdiğini bilmek istiyorlar.

Miguel patronun fikrini eleştirirken, Sue'nun "Eh, o patron, kararları o verir" demediğine dikkat edin. Tam anlamıyla konuşma sonlandırıcı bir ifadedir bu. Ve Sue tartışmaya da girmiyor ("Hey, pek çok kişi yeni binanın nasıl görüneceğini bilmek istiyor"); bu da Miguel'i uzaklaştırırdı. Bunun yerine, derine inmesine izin veriyor ve süreç içerisinde, şirketin moralini etkileyen bir meseleyi ortaya çıkarıyor.

Ki bu da beni üçüncü uyarıma getiriyor: İnsanlar sorular sorduğunuzda, cevaplarına saygı duyun. Eğer iyi bir fikir sunuyorlarsa, bunu dikkate alın (ve dikkate aldığınızı bilsinler). Hatalı bile olsalar, görüşlerini "Bu düşünmeye değer" veya "Buna bu açıdan bakmamıştım" gibi yorumlarla tasdik edin. Eğer durum gerektirirse, bir yorumu şu sözlerle tasdik edin: "Akıllıca fikir" veya "Bizim ekipte olmana memnunun. Böyle yaratıcı fikirlere sahip insanlara ihtiyacım var."

Yönetici veya CEO iseniz Yan Yana yaklaşımını düzenli olarak kullanın, çok çeşitli sonuçlar aldığınızı göreceksiniz. Zehirli dedikoduları daha başlangıçta engelleyeceksiniz. Yabancı olarak çalışmaya başlamış işverenler size ısınacaklar. Siz de kendi işinizi daha hızlı, daha iyi ve daha kolayca yapacaksınız çünkü etrafınızdaki insanlar hakkında daha derin bir kavrayışa sahip olacaksınız.

"NE SÖYLERDİNİZ... "

UCLA'da ikinci yıl stajyer doktordum ve onkoloji katından bir hemşire sorumu cevaplıyordu: "Bayan Franklin'e MRI'da göğüs kanserinin tekrarladığının görüldüğü söylenildiğinden beri, kendisi ne söylüyor, ne yapıyor?"

"Çok ağlıyor; ailesi ve onkoloğu hastalığının hâlâ tedavi edilebilir olduğunun güvencesini vermeye çalışıyorlar ona," diye cevap verdi

hemşire.

"Sizin deneyiminize göre, böyle durumlarda en çok işe yarayan nedir?" diye devam ettim.

Bayan Franklin'in başhemşiresi Jane söze katıldı: "insanların duygularını yaşamalarına, üzgün veya öfkeli olmalarına ne kadar izin verirsek, durum o kadar çabuk geçiyor. Daha genç onkologlardan bazıları hastalarının duygularından ve endişelerinden rahatsız olup pişmiş aşa su katıyorlar."

Her şeyi biliyormuşum gibi görünmeye çalışarak yeni doktorların yaptığı hataya düşmek yerine şöyle sordum: "Jane, senin bu konuda çok deneyimli olduğun ortada. O doktorlara yardımcı olmak için ve hastanın kötü haberi daha kolay atlatmasına yardımcı olmak için onlara ne söylerdin?"

"Hımm," diye düşündü Jane. "Doktorlara, önem verdiklerini bildiğimi, ama hastalarının kötü haberi duyduktan sonra güçlü bir ilk tepki yaşamalarına izin verirlerse işlerin daha yumuşak ilerleyebileceğini söylerdim. Onlara şöyle demenin yararı olur: 'Üzgün olduğunuzu anlıyorum. Başka sorunuz var mı şimdi? Yoksa, bu habere kendinizi alıştırmanız için size biraz zaman vereceğim ve birkaç saat sonra sizi tekrar görmek üzere geri geleceğim ve o zaman bunun hakkında daha fazla konuşabiliriz.'"

"Bu harika bir plan" dedim minnetle. "Jane, sen gerçekten işini biliyorsun ve hastalara ve doktorlara gerçekten önem veriyorsun. Yarın tekrar kontrol edeceğim, sen de işlerin nasıl gittiği hakkında bana bilgi verirsin."

Bu Yan Yana etkileşim, ilgilenmemin talep edildiği sorunlardan birini çözmekle kalmadı, bunu, biz stajyer doktorların nefret ettiği o korkunç resmi konsültasyon raporlarından birini hazırlamama gerek kalmadan başardı.

"Etrafta gezinerek konsültasyon yapmamın" sonucu olarak, altı aylık görev süremin sonunda, konsültasyon servisine verilmiş bütün stajyer psikiyatri doktorları arasında neredeyse en fazla konsültasyonu yapmış ve en az yazılı resmi konsültasyon hazırlamış kişi ben oldum. Daha da önemlisi, daha az sayıda konsültasyon

raporu hazırlamak, kendilerine yardım etmek için orada olduğum kanser hastalarıyla yüz yüze daha fazla zaman geçirmemi sağladı.

Kullanılabilir İçgörü

Yüz yüze ulaşmayı başaramadığınızda, yan yanayı deneyin.

Eylem Adımı

Eğer yöneticiyseniz, Yan Yana tekniğini en verimli çalışanınızla ilgili olarak neler olup bittiğini öğrenmek için kullanın ve bu kişiyi sizin için çalışma konusunda daha da mutlu etmenin yollarını bulup bulamayacağınıza bakın. Sonra dönün ve tekniği, en az verimli çalışanınızda kullanın ve kişinin neden düşük performans sergilediğiyle ilgili herhangi bir ipucu bulup bulamayacağınıza bakın.

21

BOŞLUKLARI DOLDURUN

Faydası: *Karşınızdaki kişiye hissedildiğini ve anlaşıldığını hissettirerek onu "yapmaya istekli" aşamasına ilerletir.*

İyi dinlemek, tıpkı iyi konuşmak gibi,
güçlü bir iletişim ve etki aracıdır.
-JOHN MARSHALL,
YÜKSEK MAHKEME BAŞ HAKİMİ, 1801-1835

Çirkin bir ortaklık ayrılması sonrası, şirketinden yıldız oyuncuların gitmesiyle yaşanan kan kaybını durdurmam için Kate beni görevlendirmeyi düşünüyor. Ama bana güvendiğinden emin değil ve şirketinin kusurlarını bir yabancıya açmaya pek hazır değil.

Merhabalaştıktan sonra, Kate kollarını bağlayıp diğer her danışmanın sorduğu soruları sormamı bekliyor: "Hangi sonuçlara ulaşmayı umuyorsunuz?" "Zaman dilimi nedir?" "Ne kadar para harcamayı düşünüyorsunuz?"

Ama sormuyorum. Bunun yerine şöyle diyorum: "Benim gibi birini görevlendirmeyi düşünüyorsunuz çünkü yapmak istediğiniz _____,"; sözcüklerime, onu cevap vermeye teşvik eden davetkar bir el hareketi eşlik ediyor. Sonra usulca oturuyorum ve dinliyorum. Ve bekliyorum.

Bir duraklamadan sonra Kate kollarını çözüyor, öne doğru eğiliyor ve şöyle diyor: "Çünkü burayı yeniden çalışılacak iyi

> bir yer yapmak istiyorum. Ve insanların mecbur oldukları için değil istedikleri için benimle çalışmalarını istiyorum."
>
> O noktada Kate'e yardım edebileceğimi biliyorum ... ve buna izin vereceğinden de bayağı eminim. Çünkü çekim gücünü, kendimi Kate'e doğru itmek yerine, Kate'i kendime doğru çekerek yarattım.

Siz ve olası bir müşteri veya alıcı ilk kez karşılaştığınızda, oyun alanı aynı seviyededir. Satışı yaptığınız veya karşınızdaki kişiyi bir şeye ikna etmeye çalıştığınız anda, güç alıcıya geçer. Kilit nokta, alıcıların en başından itibaren sizi izlemelerini sağlamaktır.

İşin sırrı, bu kişileri savunmaya geçiren sorular sormak yerine, onları bir konuşmanın içine davet etmektir ve boşlukları doldurma yaklaşımı da burada devreye giriyor.

Doğrudan soru sorduğunuz zaman, samimi bir ilgi iletmeyi ümit edersiniz. Ancak, sorularınızın alıcı tarafındaki insanlar, öğretmeni veya antrenörü tarafından zor durumda bırakılan okul öğrencisi gibi, kendilerine meydan okunduğu hissine kapılabilirler. Doğru zamanlarda sorulmuş hassas sorular bir ilişkiyi güçlü şekilde dönüşüme uğratabilir (bkz. 6. ve 19. Bölüm), ama yeni bir müşteriye "Ne istiyorsunuz?" veya "Size ürünümüzün neden daha iyi olduğunu gösterebilir miyim?" gibi işlemsel bir soruyla saldırmak derhal bir direniş yaratabilir.

Boşlukları doldurma yaklaşımının ters bir etkisi vardır: kişiyi size doğru çeker. Zorlu bir öğretmen veya antrenör gibi olmazsınız; bunun yerine, "Haydi. Şu meseleyi konuşup bir çözüm bulalım" diyen bir amca, teyze, büyükbaba veya büyükanne gibi görünürsünüz.

Bunu kendiniz deneyin ve iki teknik arasındaki farkı hissedip hissetmediğinizi görün. Önce, benim, karşınızda oturup "Evet, bu kitaptan ne elde etmeyi umuyorsunuz?" diye sorduğumu hayal edin. Biraz göz korkutucu, öyle değil mi? Şimdi de cesaretlendirici bir şekilde şöyle dediğimi hayal edin: "Bu kitabı okuyorsunuz çünkü _____ işinin nasıl yapılacağını öğrenmek istiyorsunuz. Ve bunun nasıl yapılacağının sizin için önemli olmasının nedeni _____. Ve

eğer bunu öğrenirseniz ve bunu fiiliyata geçirirseniz, bu iş _____ suretiyle sizin işinize yarayacak." Siz de çoğu insan gibiyseniz, kendinizi içinizi açmaya ve düşüncelerinizi benimle paylaşmaya istekli ve aslında biraz da hevesli hissedeceksiniz.

İnsanlardan boşlukları doldurmalarını istemek, ahenksizlik tehdidini de bertaraf eder. Bir kişinin ihtiyaçları veya dürtüleri hakkında yanlış bir varsayımda bulunursanız -örneğin, Bay Jones gerçekten "hızlı ve etkili" olana ihtiyaç duyarken onun "basit ve ucuz" olanı aradığını düşünürseniz- bir müşteriyi veya bir satışı kaybedebilirsiniz. Bırakın müşteriniz boşlukları doldursun, siz de doğru cevaplara sahip olun.

Boşlukları doldurma yaklaşımı özellikle satışta iyi işler, çünkü kendilerini ısrarcı satış usulüne hazırlamış insanları savunmasız yakalar. Tamamen farklı bir şey yaparak onları şaşırttığınızda, genelde çabucak yelkenleri suya indirirler. Bu yaklaşım hem mecazi hem de gerçek anlamda insanları gevşetir çünkü sözcüklerinizi davetkar bir el hareketiyle birleştirmeniz, insanları tipik bir şekilde kollarını gevşetmeye ve zihinlerini açmaya sevk eder. İşte bir örnek:

DANA: Merhaba, benimle görüşmeye vakit ayırdığınız için çok teşekkürler.

SANDHYA: Bir şey değil. Ama çok acelem var ve gerçekten şu anda sizin yazılımınızla ilgilendiğimizden emin değilim. Dolayısıyla bu işi çabuk yapabilir miyiz?

DANA: Evet, bu kadar işiniz varken benimle meşgul olduğunuz için teşekkürler. Buraya geldiğimde asistanınız büyük bir teslim tarihi için mücadele halinde olduğunuzu söyledi.

SANDHYA: Aslına bakarsanız, ölüm kalım meselesi gibi bir teslim tarihi. Ama 15 dakika kadar vaktim var.

DANA: Bunun için minnettarım ve işimizi vaktinde bitirmeyi temin edeceğim. Başlarken ufak bir bilgi alma arzusundayım: Bizim yazılımımızı veya ona benzer bir ürün satın almayı düşünüyorsunuz, çünkü *(.davetkar bir el hareketiyle)* _____.

SANDHYA: Pekala ... çünkü şimdiki yazılımımız işimizi görmüyor. Bizi deli ediyor çünkü sık sık çöküyor ve çok yavaş. Aslında, şimdi bu teslim tarihini yetiştirme konusunda bu kadar panik içinde olmamızın sebeplerinden biri de o.

DANA: Ve bizim veya bir başkasının yazılımına geçerek başarmak istediğiniz şey _____.

SANDHYA: Daha fazla iş! Daha az zamanda daha fazlasını yapmamız gerek ve haftada bir-iki kez sistem çökünce bunu yapamıyoruz. Kabul edilemez bir şey bu.

Voila!: anında çekim. Aslına bakarsanız, Sandhya, şirketinin yeni bir yazılıma deli gibi ihtiyaç duymasının nedenlerini değerlendirirken Dana'nın satış işinin büyük bir kısmını bilfiil yapıyor. Dana'nın ürünü gerçekten daha iyiyse, satış yapma şansı iyi görünüyor; her ne kadar kendisi veya ürünü hakkında henüz tek bir kelime etmemiş olsa bile...

Bu arada, Dana açılış hamlesinde öykünmeniz gereken akıllıca iki şey daha yapıyor. Birincisi, "satın almayı düşünüyorsunuz ..." diyor çünkü bu ifade zor bir iş hissi veren "bulmaya çalışıyorsunuz" ya da fazlasıyla itaatkar bir konum ima eden "ihtiyacınız var" ifadelerinden daha olumludur. "Satın almayı düşünüyorsunuz" sözü insanların kontrolün kendilerinde olduğuna ve olumlu seçenekleri ve seçimleri olduğuna olan inançlarını güçlendirir.

Dana, sadece "bizim ürünümüz" demek yerine "bizim yazılımımız veya ona benzer bir ürün"den söz ediyor. (Bir danışman olarak ben, "ben veya benim gibi birisi" ifadesini kullanıyorum.) Kişinin başka birisini veya farklı bir ürünü seçebileceğini kabul etmek, potansiyel bir müşteriye kendisini daha az yakalanmış veya köşeye kıstırılmış hissettirir.

Ama boşlukları doldurma tekniğinin asıl gücü şu basit olguda yatar: insanlara ne istediklerini söylemezsiniz, hatta onlara ne istediklerini sormazsınız bile. Bunun yerine, onlara, *size* ne istediklerini *söylettirirsiniz.* Bu, insanları, anında şöyle düşünmeye sevk eder: "Evet, evet, ben bunun için burada sizinle görüşüyorum." Sonuç olarak, kişinin kapısına dayanmanız gerekmez. Bunun yerine,

alıcı veya müşteri kapıyı sizin yerinize açacak ve sizi içeri davet edecektir.

BİR DAHA ASLA ARACI

İşte boşlukları doldurma tekniğinin çok farklı bir kullanımı: onu kendinize ulaşmak için kullanın.

Başka herkes gibi (ben de dahil olmak üzere), siz de bazen inanılmaz derecede aptalca şeyler yapıyorsunuzdur. Aynı şeyleri tekrar tekrar yapmadığınız sürece bu önemli bir şey değildir.

Kendinizi, başarısızlığa neden olan davranış döngüsü içinde hapsedilmiş bulursanız, Bir Daha Asla Aracı dediğim bir boşluk doldurma türüyle o döngüyü kırın. Bu, kendi savunmanızı azaltıp sizi gelecekteki pek çok dertten kurtarabilecek bir iç diyaloga başlamak için harika bir yoldur.

Bunun nedenini anlamak için, kariyerinize zarar veren veya sevdiklerinizi çileden çıkartan fevri veya ahmakça bir davranış sergiledikten sonra verdiğiniz tipik tepkiyi düşünün. Büyük ihtimalle kendinize şöyle dersiniz: "Ne salak bir dangalaksın! Ne moronsun! Bu kadar aptal olduğuna inanamıyorum. Aptal, aptal, aptal. Daha aptal olabilir misin acaba?" Ya da şöyle dersiniz kendinize: "Ya, bu benim hatam değildi. Müşterilerimiz ahmaksa/patron bana destek vermeyen bir budalaysa/partnerim bu kadar eleştirici olduğunda tepemi artırıyorsa benim elimden bir şey gelmez."

Bu tepkilerden hiçbirinin size bir yararı olmaz (gerçi her ikisi de çuvalladığınızı fark ettiğiniz o korkunç ilk saniyelerde son derece normaldir.) Bu refleks tepkileri çabucak aşmazsanız, kendinizi gelecek başarısızlıklara hazırlarsınız; bunu da, kendinizi ya (a) çuvallamaya devam edecek bir budala olduğunuza ya da (b) etrafınızdaki kişilerin sizin çuvallamanıza neden olan budalalar olduklarına ve sizin elinizden gelen hiçbir şey olmadığına ikna ederek yaparsınız.

Bir sonraki felaketinize zemin hazırlamak yerine, bir dahaki sefere hata yaptığınızda farklı bir şey yapın. Bir dizin kartı alın, aşağıdaki sözcükleri yazın ve boşlukları kendi cevaplarınızla doldurun:

1. Eğer bunu tekrar yapmam gerekse, farklı yapacağım şey şu olurdu:
   _____
2. İşleri farklı şekilde yapardım çünkü:
   _____
3. Bir dahaki sefere bunu (yeni eylemi) yapma kararlılığım _____.
   (1 = yapmayacağım; 5 = belki; 10 = yapacağım).
4. Beni bunu yapmaktan sorumlu tutabilecek bir kişi:
   _____

Bu güçlü bir yaklaşımdır çünkü kendinizi suçlama veya sorumluluğu bir başkasına yıkma tepkileri içinde debelenmezsiniz. Bunlar, gerçekten neler olduğuna ve bunların neden olduğuna dürüst bir şekilde bakmanızı engellemenize zemin hazırlayan iki tuzaktır. Bunun yerine, deneyiminizi, olumlu eyleme götürecek yeni bir çerçeveye oturtursunuz.

Bu alıştırmayı yaptığınız zaman, son boşluk için, dürüst kalmanızı sağlayacak bir kılavuz seçtiğinizden emin olun. Güvendiğiniz ve saygı duyduğunuz ve karşılığında size saygı duymasını arzu ettiğiniz birini seçin. Bu, büyük bir hatanın eşiğindeyken kendinizi durdurup düşünmenizi sağlayacak mükemmel bir yoldur.

Kullanılabilir Içgörü

Doğrudan soru sormak, insanlara, *onları hedef alarak* konuştuğunuz düşüncesini verir. Onların boşlukları doldurmalarına izin verirseniz, *onlarla* konuştuğunuzu hissederler.

Eylem Adımı

Pek çok yöneticinin (özellikle kadınların) büyük bir sorunu - programları çok yoğun olsa dahi- isteklere "hayır" deme konusunda sıkıntı yaşamalarıdır. Bunun nedeni onların sorumlu sorun çözücüler olmaları ve yardım etmeyi istemeye ayarlanmış olmalarıdır. Ve "Bir Daha Asla" Aracı'nı kullanarak kendi boşluğunuzu doldurmanın işe yarayabileceği bir noktadır burası.

Sorun, çok sık "evet" demenin insanı tükenişe götürmesi ve kırk tarakta bezinizin olmasının herkesi mutsuz etme eğilimi göstermesidir. "Özür dilerim, bunu es geçmem gerek" demeniz gerekirken "evet" demeyi sürdürüyorsanız, Bir Daha Asla Aracı'nı kendi üzerinizde deneyin. Sizi sorumlu tutacak birini seçme zamanı geldiğinde, ilginiz için mücadele etmekten yorgun düşmüş bir partneri veya çocuğu seçin.

22

"HAYIR"I DUYANA KADAR DEVAM EDİN

Faydası: *Ortada hiç görüş birliği yokken görüş birliği yaratarak, kişiyi, İkna Çemberinde aşama aşama direnmeden "yapma"ya doğru hızla ilerletir.*

Hayat bir dizi satış durumundan ibarettir ve
eğer siz istemezseniz cevap "hayır"dır.
-PATRICIA FRIPP,
YÖNETİCİ KONUŞMA KOÇU

Walter Dunn, kırk yıldır Coca-Cola'nın en tepedeki kişilerinden biriydi. Dunn, Coca-Cola'ya, Disney ve pek çok profesyonel spor organizasyonu da dahil olmak üzere birçok büyük iş getirmekten sorumluydu.

Walter bana yıllar önce Coca-Cola'yı nasıl başlıca sinema zincirlerinden birine sokmaya çalıştığını anlattı. Sinema temsilcisiyle bir süre konuştuktan sonra, şu cevabı almış: "Üzgünüm Walter, cevabım 'Hayır.' Pepsi'yle çalışmaya karar verdik."

Hiç tereddüt etmeden Walter şöyle cevap verir: "Benim sormadığım hangi soru ya da bahsetmediğim hangi sorun, onları atlamamış olsaydım, bana farklı bir cevap vermenizi sağlardı?"

Zinciri temsil eden adam cevaplar: "Pepsi bizim lobilerimizi yenilediğimizi biliyordu ve bunun büyük bir kısmını

üstlenmeyi teklif etti."

"Bunu biz de yapabiliriz," diye ekledi Walter.

"Tamam, iş sizin" diye cevapladı sinema temsilcisi.

Yöneticilere veya satışçılara "Yapabileceğiniz en büyük hata nedir?" diye sorun, çoğunlukla şöyle diyeceklerdir: "Çok fazla istemek."

Ama yanılıyorlar, çünkü gerçekte, yapabileceğiniz en büyük hata çok az istemektir. Çok az istediğinizde, sizden daha yukarıdakiler neden daha fazlasını almadığınızı sorduklarında bir açıklama yapmanız gerekecektir.

Daha iyi bir yaklaşım, bir "hayır" cevabı alıncaya dek istediğiniz şey için bastırmaktır. Bu size, karşınızdaki kişiden mümkün olanın en fazlasını alma aralığında olduğunuzu gösterir. Daha da önemlisi bu, istikrar gösterip bir satış gerçekleştirmek veya anlaşma sağlamak için sahip olabileceğiniz en iyi fırsatlardan biri olacaktır.

Çoğu kişi bu yaklaşımı denemeye korkar, çünkü "hayır"m gerçekten "hayır" anlamına geldiğini düşünürler. Flörtte, kesinlikle bu anlama gelir, ama iş hayatında, şaşırtıcı sıklıkta, anlamı bu değildir. Ancak, "hayır"dan "evet"e varmak için doğru hamleleri yapmanız gerekir. İşte yapılacaklar:

Diyelim ki bir müşteriyi (adı Ned olsun) bir ürünü satın almaya, sizi danışman olarak tutmaya veya bir proje işini firmanıza vermeye ikna etmeye çalışıyorsunuz. Ama ümit beslediğiniz anlaşmayı ortaya koyduktan sonra, Ned hayır diyor.

Ned bunu yaptığı zaman, kendisini biraz huzursuz ve savunmacı hisseder çünkü sizin engellenmiş veya öfkeli veya üzgün olmanızı veya sonraki 15 dakika boyunca hayatını cehenneme çevirecek bir ısrarcı satış tarzına geçmenizi bekler. Bunlardan herhangi birini yaparsanız, Ned'i kendi tarafınıza çekemezsiniz. Bunun yerine, bir nefes alın ve sonra mümkün olduğunca ciddiyetle şöyle bir şey söyleyin: "Ya çok zorladım ya da sizin için önemli olan bir şeyden söz etmeyi atladım, öyle değil mi?"

Ned, özfarkındalığınız ve alçakgönüllülüğünüzden ötürü yaşadığı şoktan çıktıktan sonra başıyla onaylayacak ve hatta garip

bir gülümsemeyle "Kesinlikle öyle" diyecektir. O anda, avantaj size geçer. Neden? Çünkü Ned zihinsel olarak sizinle hemfikirdir, psikolojik olarak da sizinle aynı çizgidedir. Başka bir deyişle, farkında olmadan aslında "evet" demeye başlamıştır.

Bu görüş birliğini bir kez sağladığınızda ("Evet, işi berbat ettiğine katılıyorum!"), bu anın üzerine, 21. Bölüm'deki Boşlukları Doldurma yaklaşımını inşa etme vakti gelmiştir; "Ve aşırıya kaçtığım nokta ile söz etmeyi atladığım anlaşma noktaları şunlardı: _____" diyeceksiniz.

Eğer Ned çoğu insan gibiyse, bu sorulara dürüstçe cevap verecektir. Söz konusu noktaların ayrıntılarına girerken iki şey yapacaktır: duyduğu engellenmişlik hissini size karşı dışa vurup rahatlayacak ve sizden ne beklediğini söyleyecek. Bunların her ikisi de size "Hayır"dan "Evet"e gitme gücünü verecek.

Aşağıda, bu tekniğin nasıl işlediğine dair iyi bir örnek var. Bir halkla ilişkiler firmasında müşteri temsilcisi olan Luke, gözünü büyük bir zafere dikmiş: CEO Joel'i, büyük bir kampanya için, halihazırdaki PR firmasıyla olan uzun süreli ilişkisini bırakıp Luke'un firmasına geçmeye ikna etmeyi istiyor.

JOEL: Üzgünüm. Şu anda sahip olduğumuzla oldukça mutluyuz ve siz bizim için tam olarak doğru karşılık değilsiniz. Ama gerçekten ayırdığınız vakit için müteşekkirim.

LUKE: Ben de sizin ayırdığınız vakit için çok minnettarım. Ve size tek bir şey sorabilir miyim?

JOEL (biraz savunmacı): Peki, ama gerçekten kararım hakkında tartışmak istemiyorum.

LUKE: Hayır, öyle bir şey değil. Ben sadece bana şunu söyleyebilir misiniz diye merak ediyorum. Sizin farklı hissetmenizi sağlayacak, sormayı atladığım soru veya söz etmeyi atladığım mesele _____.

JOEL: Şey... aslında. Diğer ajansın bize daha uygun olduğunu düşünüyorum çünkü kadrolarında bizim sanayimizde bir süre bilfiil çalışmış bir elemanları var, sizdeyse böyle bir şey yok gibi görünüyor.

LUKE: Biliyor musunuz, bundan söz etmeliydim. Bizim sıklıkla yaptığımız bir şey, müşterinin alanında engin deneyime sahip danışmanları getirmektir. Geçen yıl bunu Chandler işinde yaptık, çünkü bizden işe derhal dört elle sarılabilmemizi istediler. Büyük bir projeydi, onun için biz de tarım alanında 40 yıllık deneyime sahip iki danışmam bilfiil işin başına getirdik.

JOEL: Gerçekten mi?

LUKE: Elbette. Chandler kampanyasından çok etkilendi ve bu yıl karlardaki sıçrama için bize sonuna kadar güveniyor. Dolayısıyla, bu, uzman danışmanlarla neler yapabileceğimize sadece bir örnek. Bizim firmamız yalnızca müşterilerimizin beklentilerinin ötesine geçen olağanüstü sonuçlarla tatmin olur, çünkü ünümüz buna bağlı. Güçlü yanlarımızı biliyoruz ve başka alanlarda uzmanlığa ihtiyaç duyduğumuzda o alanlarda mükemmel olan dışarıdaki insanlardan faydalanıyoruz. Böylece, müşterilerimiz açısından sonuçlar her zaman birinci sınıf oluyor. Sizin durumunuzda, işe almaktan sorumlu seçkin ekibimizin üyeleri sanayideki deneyim eksikliğini giderecek mükemmel kişileri hızla belirleyebilir, böylece biz de sizin için en iyi sonuçları elde edebiliriz. Ünümüz sayesinde, her alandaki en iyi yetenekleri kendimize çekebiliyoruz.

JOEL ("HAYIR"DAN "EVET'E İLERLEMEYE BAŞLAMIŞTIR): Bu, maliyeti çok yükseltmez mi?

LUKE: Uzman bir danışman getirsek bile -sizin şu anki ajansınızın sağladığından daha deneyimli birisi bu- kurum içi üretim becerilerimiz sayesinde yaptığımız tasarrufla yine de daha ucuza geliriz. Ve sadece mükemmel sonuçlar sağlayacak insanlarla çalıştığımızdan, ilerleyen aşamalarda gereksiz zaman ve masrafı önlemiş oluyoruz çünkü kusurlu bir kampanyayı düzeltmekle uğraşmak gerekmiyor.

JOEL: Hımm...

Bu yaklaşımda harika olan, müşterinin her daim kontrolün kendisinde olduğunu hissetmesidir ve kontrol *ondadır*. Sızlanmıyorsunuz veya gözdağı vermiyorsunuz veya başka bir

şekilde kişiye boyun eğdirmeye çalışmıyorsunuz; bunun yerine, kişinin, güç gösterisinde bulunmanız için gereken bilgiyi özgürce sunmasına izin veriyorsunuz.

Ve evet, bu yapılması hafif riskli bir iş; çiçeği burnunda bir müşteri temsilcisi veya alt kademe bir satışçı iseniz belki de denememeniz gereken bir şeydir. Alt düzeyde, güvenli anlaşmalar yapmaktan memnunsanız da sakınmanız gereken bir yaklaşımdır bu. Ama eğer güveniniz varsa ve konfor bölgenizin dışına çıkmaya istekliyseniz, bir deneyin, çünkü aksi takdirde, büyük anlaşmalar bağlamak konusunda ne kadar harika olduğunuzu asla öğrenemezsiniz. Bunu Walter Dunn'a sorun.

Kullanılabilir İçgörü

Biri size "hayır" diyene kadar, yeterince istememişsinizdir.

Eylem Adımı

Satışta veya yönetimdeyseniz, yaptığınız son satışı veya anlaşmayı düşünün. Şimdi bir kağıt alın ve şu sorunun cevabını kağıda yazın: "Eğer 'hayır' cevabını duymaktan korkmamış olsaydım, daha fazla ne isteyebilir ve muhtemelen alabilirdim?"

23

GÜÇ VEREN TEŞEKKÜR VE GÜÇ VEREN ÖZÜR

Faydası: *Kişiyi, Güç Veren Teşekkür kullanarak "yapmak"tan "yaptığına memnun olma"ya ve "yapmaya devam etme"ye, Güç Veren Özür kullanarak da direnmeden dinlemeye ilerletir.*

Erdemin onda dokuzu takdir etmektir.
-DALE DAUTEN, GAZETE KÖŞE YAZARI

Hayat hakkında, psikiyatri eğitimimde öğrendiğimden daha fazlasını çocuklarımdan öğrendim; özellikle de konu diğer insanların yüreklerine ve akıllarına dokunmak olduğunda... Örneğin, kızım Lauren'dan, tek bir güzel hareketin, başka bir insanın yüreğini yıllarca ısıtabileceğim öğrendim. Onun örneğinde, bu hareket, 23 yaşındayken bana e-postayla yolladığı bir nottu. Şöyle diyordu:

> Merhaba baba, dün akşam sık sık yaptığım gibi Manhattan'da arkadaşlarımla yürüyüp geleceklerimiz hakkında kafalarımızın ne kadar karışık olduğundan söz ediyorduk. Ve sık sık olduğu gibi ben "Babam dedi ki ..." dedim ve her zaman olduğu gibi bu, konuşmayı fark edilir şekilde daha iyi hale getirdi. Arkadaşlarımın kaçı babaları hakkında aynı şeyi söyleyebilir, bilmiyorum. 4500 km. uzakta da olsa bu kadar akıllı bir babam olduğu için o kadar şanslıyım ki... Birkaç haftaya görüşürüz. Sevgiyle, Lauren.

Bu notu bir milyon papele değişmem. Ve bir günüm ne kadar kötü geçerse geçsin, veya insanlar bana karşı ne kadar kaba veya sinir bozucu olurlarsa olsunlar, veya ne kadar az olumlu geribildirim alırsam alayım, önemli olduğumu biliyorum, çünkü cüzdanımda öyle diyen bir kağıt parçası taşıyorum.

GÜÇ VEREN TEŞEKKÜRE KARŞI "TEŞEKKÜR EDERİM"

Harika çocuklarım var ve onlar için bir şeyler yaptığımda teşekkürlerini sunma konusunda çok iyiler. Ama Lauren'ın notu ön plana çıkıyor çünkü o sadece bir teşekkür değildi; o Güç Veren Teşekkür idi.

Şüphesiz, biri size yardım ettiğinde basitçe "teşekkürler" demenin hiçbir yanlış tarafı yok. Aslına bakarsanız, genelde yapılması gereken doğru şey bu. Ama o noktada durursanız, iletişiminiz sadece işlemsel oluyor (sen benim için güzel bir şey yaptın, ben de sana nazik bir şey söyleyeceğim). Bu, karşınızdaki insana dokunmaz ya da aranızdaki ilişkiyi güçlendirmez.

Bunun içindir ki, eğer size istisnai bir iyilikte bulunmuş birisine derinden minnet duyarsanız, bu duyguyu sade "teşekkür ederim" ifadesinin ötesine geçerek ifade etmeniz ve bir Güç Veren Teşekkür sunmanız gerekir. Bunu yaptığınızda, sözcükleriniz, karşınızdaki kişide, güçlü şükran, saygı ve yakınlık hisleri uyandıracaktır.

Benim en sevdiğim Güç Veren teşekkür versiyonunun esin kaynağı, film yapımcısı ve Flash Forward Institute'un ortak kurucusu Heidi Wall; bu versiyonun üç bölümü var:

Bölüm 1: Kişiye sizin için yapmış olduğu spesifik bir şey için teşekkür edin. (Bu, kişinin, size zarar verecek bir şeyden sakınması da olabilir.)

Bölüm 2: Kişinin size yardım etmek için harcadığı çabayı şöyle bir şey söyleyerek tasdik edin: "Biliyorum ki mecbur olmadığın halde _____" veya "Biliyorum ki zahmete girip_____."

Bölüm 3: Kişiye bizzat davranışının sizin açınızdan nasıl bir fark yarattığını söyleyin.

İşte eylem halindeki Güç Veren Teşekkür'e bir örnek:

DONNA, ASTIYLA KONUŞAN BİR YÖNETİCİ: Larry, bir dakikan var mı?

LARRY: Tabii. Ne oldu?

DONNA: Hiçbir şey. Sadece bir dakikam alıp, acil ameliyatım için ben ofis dışındayken Bennett işini o kadar iyi idare ettiğin için teşekkür etmek istedim.

LARRY: Ah, sorun değil. Yardım ettiğime memnun oldum.

DONNA: Aslında, bunun senin için bazı sorunlar *yarattığından* eminim. Çocuklarını futbol yan finallerine götürmeyi beklediğini biliyorum ve çalışma arkadaşlarından bunu yapmak yerine bütün hafta sonunu, ofiste kalıp işin ayrıntıları üzerinde çalışarak geçirdiğini duydum. Çok fazla kişinin programını bu kadar istekle yemden düzenleyebileceğim sanmıyorum ve çoğu kişinin Bennett ile bir toplantıyı senin kadar başarılı idare edebileceğinden de şüpheliyim.

LARRY: Şey, teşekkürler. Biraz endişeliydim ama becerdiğimize memnunum.

DONNA: Kendini kandırma. Bu işi *sen* becerdin. İkimizi de dışarıya karşı iyi gösterdin ve bütün departman adına önemli bir puan aldın. Çok minnettarım, ekibin geri kalanı da sana minnettar.

Donna bu durumda basitçe "teşekkürler" diyebilirdi ve çoğu yöneticinin yaptığı da budur. Ancak böyle yapsaydı, Larry -her ne kadar nefis biri olsa da- kendini biraz aldatılmış hissedecekti. Neden? Eğer bir kişi olağanüstü bir iyilik veya yardım davranışında bulunur ve siz ona sadece "teşekkürler" derseniz, ayna nöron alıcı eksikliği yaratırsınız (bunun hakkında daha fazla bilgi 2. Bölüm'dedir) çünkü duygusal anlamda aldığınız kadar karşılık

vermiyorsunuz. "Teşekkürler" demek hiçbir şey yapmamaktan iyidir, ama yeterince iyi değildir.

Ancak, Donna'nın Güç Veren Teşekkür'ü Larry'ye kendini tam olarak yansıtıldığını hissettirdi. Donna sadece minnetini ifade etmekle kalmadı; aynı zamanda Larry'nin nezaketini, zekasını, bağlılığını ve başka insanlara yardım etmek için fedakarlık yapmaya istekli olmasını da tasdik etti. Sonuç olarak, Larry ile olan bağını güçlendirdi ve zor durumların üstesinden gelmesi için onu daha da teşvik etmiş oldu.

Güç Veren Teşekkür'ün iyi görünmesini sağladığı kişinin sadece diğer kişi olmadığına da dikkat edin. Bu teşekkür, alçakgönüllü ve empati sahibi olduğunuzu ve önemsediğinizi göstererek, ilgili herkesin gözünde *sizin* de iyi görünmenizi sağlar. Gerektiğinde hak edene hakkını verme konusunda size güvenilebileceğini de gösterir. Bu özellik, insanların çok sıklıkla vefasızlıktan ağzının yandığı kurumlar dünyasında size önemli müttefikler kazandırabilir.

Bunu daha da etkili bir yaklaşım haline getirmek için, eğer yapabilirseniz Güç Veren Teşekkürünüzü bir grup ortamında sunun. Sözcüklerinizi duyacak topluluk ne kadar geniş olursa, sözcüklerinizin etkisi de o kadar çarpıcı olacaktır.

GÜÇ VEREN ÖZÜR

Kızım Lauren bana güç veren teşekkürün önemini öğretti, kızım Emily ise, insanları incittiğiniz zaman gönüllerini almanın o kadar da kolay olmadığı dersini pekiştirmeme yardımcı oldu.

Her şey karımdan gelen bir telefonla başladı; "Başın büyük dertte!" diyordu. Nedeni: yedi yaşındaki Emily'nin dans dersine gitmemiştim. "Seni arayıp durdu ve sen orada değildin," dedi karım. "Sanırım onunla konuşman gerek. Senin yerinde olmak istemezdim."

Derhal "rüşvet/avuntu" İkilisini düşündüm, mağazaya gittim ve Emily'e kolları ve bacakları pipo temizleyici teller gibi bükülmüş şirin bir oyuncak bebek aldım. Eve geldiğimde, karım bana kızımın odasını işaret etti. Emily'nin yatağına oturdum ve şöyle dedim:

“Sana dans çalışmana geleceğime dair söz verdim ve gelmedim, öyle değil mi?”

Emily ağzını açıp gererek ve yukarıya tavana bakmaya çalışarak gözyaşlarına engel olmak için nafile bir mücadeleye girdi. Devam ettim: “Bir hata yaptım ve özür dilerim ve sana şunu söyleyeceğim. Bir daha asla sana tutmayacağım bir söz vermeyeceğim. Babandan gelen sözün her zaman güvenebileceğin bir şey olduğuna inanmanı istiyorum. Sonuç olarak, sana çok fazla söz vermeyeceğim. Bunun yerine sana “çaba göstereceğim” diyeceğim ve sonra seni hiç olmadığı kadar çok şaşırtmayı umacağım.”

Ona sarıldım ve sonra ona oyuncak bebeği verdim, o da karşılığında bana sarıldı. Ama konuşmamızın ertesi günü, oyuncak bebeği odasındaki çöp kutusunda buldum. İncindim mi? Evet, biraz. Ama sırıtmam da gerekti. Benim küçük kızım, kendi tarzıyla bana şunu söylüyordu: “Ben önemliyim ahbap, bunu bilsen iyi olur. Beni öyle kolayca savuşturamazsın ve sözünü tutsan iyi edersin.”

O söze dürüstçe bağlı kaldım ve bunun karşılığında Emily beni tamamen affetti, tabii zaman içinde. Bu bir gecede olmadı ve onun güvenini geri kazanmak benim açımdan çok çaba gerektirdi.

Tahminim o ki, bir aşamada siz de çuvallayacaksınız ve bu bir resitalden daha büyük bir şeyde gelebilir başınıza. Belki bir meslektaşın güvenine ihanet edersiniz veya büyük bir projenin altından kalkamazsınız veya bir partneri ya da çocuğu geri alamayacağınız korkunç sözler söyleyerek incitirsiniz.

Böyle olursa, şunu anlayın: sadece “özür dilerim” demek yaranın üstünü örter ama onu iyileştirmez. Bunun nedeni çuvallamanızın sadece bir yanlış olmamasıdır. Bu aynı zamanda diğer kişinin önemli olmadığına dair bir imadır (ki çok büyük bir ayna nöron alıcı eksikliği yaratır) ve bunun aksini kanıtlamak sizin sorumluluğunuzdur. Dolayısıyla sadece özür dilemeyin; eğer durum gerektiriyorsa, Güç Veren Özür sunun.

Güç Veren Özür benim “4R”[27] dediğim unsurlardan oluşur. Bunlar:

Pişmanlık: Diğer kişiye, zarar verdiğinizi bildiğinizi ve gerçekten üzgün olduğunuzu gösterin. Örneğin, “Yeni bilgisayar

alimim destekleyecek belgeleri getirmeyip seni patronun önünde kötü durumda bıraktığımı biliyorum. Talebini geri çevirmesi ve herkesin bir yıl daha eski bilgisayarları kullanmak zorunda kalması benim hatamdı."

Bunu yaptığınız zaman, karşınızdaki kişinin içini açmasına izin verin ve kişi çizgiyi aşsa bile savunmaya geçmeyin. Çok öfkeli insanları öfkelerini içlerinden söküp atmaya teşvik etmeniz, iyileşme sürecini hızlandırır.

Onarma: Kısmen de olsa düzeltmeler yapmanın bir yolunu bulun. Örneğin: "Bütün ekibin yeni bilgisayarlar alınmadığı için kızgın olduğunu ve bunun için seni suçladıklarını biliyorum. Ekipteki her kişiye gidip bunun benim hatam olduğunu açıklayacağım. Zararı geri alamam ama en azından kabahat yükünü senin omuzlarından alabilirim."

İyileştirme: Davranışlarınızla dersinizi aldığınızı gösterin. Siz işinizi doğru yapmadığınız için veya düşünmeden boşboğazlık ettiğiniz için bir hata yapıldıysa, aynı hatayı gelecekte tekrarlamamak için ne gerekiyorsa yapın.

Af dileme: Bunu hemen yapmayın, ne de olsa ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz. Bağışlanmayı gerçekten hak etmek için düzeltici hareketlerinizi, onlar kişiliğinizin bir parçası haline gelinceye kadar devam ettirmelisiniz. Bu noktada -daha önce değil- incittiğiniz kişiye dönün ve şöyle deyin: "Seni incittiğim için beni affedebilir misin?"

Çoğu insan Güç Veren Özür'ü cana yakınlıkla kabul eder çünkü alçak gönüllülüğünüzü ve onların güvenine layık olduğunuzu kanıtlama çabalarınızı saygıyla karşılarlar. Başında sizi silmiş olan insanlar bile -"Bir daha asla seninle ilgili bir şey istemiyorum!"- (tamamen affetmeseler bile) genelde affetmeye istekli olacaklardır. Bu, özellikle, çoğunlukla kötü bir boşanmanın neden olduğu yaraları iyileştirmenin iyi bir yoludur.

Siz işleri düzeltmek için elinizden gelen her şeyi yaptıktan sonra bile biri sizi affetmiyorsa, bağışlanamaz olduğunuzu zannetmeyin; bunun yerine bağışlayıcı olmayan biriyle uğraşıyor olabileceğinizin farkına varın. Eğer durum buysa, bunun için deliye dönmeyin.

Sadece unutun gitsin ve duygusal yükünüzü artıracak bir kini körüklemeyin.

Öte yandan eğer Güç Veren Özrünüz işe yararsa, ikinci şansınızı iyi değerlendirin ve bu yaklaşımın yalnızca bir kez işe yaradığını bilin. Bir kişinin güvenine ikinci veya üçüncü kez ihanet ederseniz, telafisi mümkün değildir. Ancak verdiğiniz sözlere bağlı kalırsanız, kişinin bir zamanlar size duyduğu güveni tamamen geri getirebilirsiniz ve bir ihtimal, onu daha da güçlendirebilir siniz.

Kullanılabilir Içgörü

"Teşekkür ederim" cümlesini ne kadar sık söyler ve bunda ne kadar samimi olursanız, çalışanlarınıza o kadar az ödeme yapmanız gerekir. "Özür dilerim" cümlesini ne kadar sık söyler ve bunda ne kadar samimi olursanız, çalışanlarınız işlerine o kadar çabuk dönerler.

Eylem Adımı

(a)Son bir ay içinde size en çok yardımı dokunmuş kişiyi, (b) son bir yıl içinde size en çok yardımı dokunmuş kişiyi ve (c) hayatınız boyunca size en çok yardımı dokunmuş kişiyi düşünün. Ya şahsen, ya posta yoluyla ya da e-posta aracılığıyla bu kişilerin her birine Güç Veren Teşekkür sunun.

Şimdi incittiğiniz, yüzüstü bıraktığınız ve uğrunda hiçbir düzeltmeye gitmediğiniz birini düşünün ve o kişiye Güç Veren Özür sunun. Eğer gerçekten samimiyseniz, Güç Veren Teşekkür veya Güç Veren Özür için hiçbir zaman çok geç değildir.

IV. KISIM

HEPSİNİ BİRLEŞTİRİYORUZ: YEDİ ZORLU DURUM İÇİN HIZLI DÜZENLEMELER

Artık bildiğiniz teknikler dövüş sanatları hamleleri gibidir: kendi başlarına etkili, ama bir araya getirdiğinizde daha da güçlü. Bundan sonraki bölümlerde, öğrenmiş olduğunuz becerilerin bir karışımını ve fazladan birkaç numara kullanarak, yaygın görülen ama idaresi zor bazı durumların (ki bir tanesi korkutucu da) üstesinden gelme yollarına ilişkin örnekler göstereceğim.

24

CEHENNEM GİBİ BİR EKİP

İyi yönetim, ortalama insanlara
üstün insanların işini nasıl
yapacaklarını göstermekten ibarettir.

-JOHN D. ROCKEFELLER,
SANAYİCİ VE HAYIRSEVER

SENARYO: *İyi haber şu ki, patronum beni ilk büyük projemin başına getirdi. Kötü haber, yönettiğim ekibin çoğunlukla -bunu terbiyeli bir biçimde nasıl söyleyebilirim acaba?- bir avuç beceriksiz olması. Biri, Jonas, gerçekten akıllı ve işin altından kalkmak için ona güvenebileceğimi düşünüyorum. Ama Dirk'le başım dertte; emekliliğine iki yıl var ve mümkün olduğunca az iş yapmak istiyor. Vaktinin yarısını su soğutucusunda geçirecek olan baş analistim Linda herkesten şikayet ediyor. Ve ekibin dördüncü üyesi Sherry benden kıdemli ve muhtemelen bu işi o istiyordu, dolayısıyla bana kızgın olmasını bekliyorum. Yeni ve deneyimsiz bir yönetici olarak, işe nereden başlamam gerektiği konusunda hiçbir fikrim yok. Yardım edin!*

Öncelikle, sizin -ve günümüzde başka pek çok yöneticinin- "silolar" ile uğraştığını bilin: bunlar, kendilerine dönük, sadece kendilerini düşünen ve gitgide daha az işbirliği içinde çalışan insanlardır. Aşırı boyutlara varmış birleşmelerin ve işten çıkarmaların kurumsal veya kişilerarası bağlılık duygusunu lime lime ettiği bir alandaysanız, bu durum özellikle geçerlidir.

Ekip üyeleriniz silolarında kaldıkları sürece, işiniz imkansızdan hallice olacaktır. Bunun nedeni, bu insanların bilgiyi paylaşmayarak büyük hatalara ve boşa giden emeğe yol açmalarıdır. Uzmanlıklarını paylaşmayı reddederek herkesin işini zorlaştırırlar. Ve işler zorlaştığında, sözle saldırı veya düpedüz sabotaj tarzına bile geçebilirler.

Dolayısıyla, yapmanız gereken ilk şey bu silolar arasındaki kalın duvarları yıkmaktır. Bunu yapmak için, bütün siloların ortak noktasını temel alın: yukarıdaki gökyüzü (paylaşılan bir vizyon) ile aşağıdaki toprak (paylaşılan değerler).

Bu süreçteki 1. Adım ekibinizle bir toplantı yapmaktır. Bu toplantıdaki amacınız, ekip üyelerinizin projeniz için duydukları tutkuyu, şevki ve gururu artırmaktır; bunun için, 9. Bölüm'de anlattığım PEP Challenge'ın bir çeşidini kullanın. İşe şöyle başlayın:

Hepiniz seçkin profesyonellersiniz ve yaptığınız işlerde oldukça yeteneklisiniz ve ben, ekibimde olduğunuz için şanslıyım.

Ne yazık ki bugünlerde neredeyse bütün profesyoneller gibi hepimiz yapmamız gereken işe odaklanmak için silolara döndük. İyi haber, bunun bizim kendi alanlarımızda iyi iş görmemize olanak sağlaması; kötü haber ise bunun sinerji ve işbirliği içerisinde çalışmamızı zorlaştırması.

Rakiplerimizi alt etmek için, bir NBA Şampiyonu, World Se-ries birincisi, Süper Bowl birincisi veya altın madalya kazanmış Olimpiyat takımı gibi sorunsuz bir şekilde birlikte çalışmamız gerekiyor.

O takımlardaki süper yıldızları birlikte çalışmaya ve diğer takımları yenmeye sevk eden şey, kendi takımlarındaki bireyler arasında rekabeti azaltmalarıdır.

Şimdi, şirketimiz ve ben, sizin o kazanan takımlardan biri gibi birlikte çalışmanıza ihtiyaç duyuyoruz. Bunun için, siloların, aralarındaki büyük duvarların dışında, ortak olarak sahip oldukları şeyleri temel alacağız.

Siloların ortak sahip oldukları iki şey yukarıdaki gökyüzü - ki bu hepimizin inandığı ve şevkle kabul ettiği paylaşılan bir vizyondur- ile aşağıdaki topraktır, ki bu da hepimizin saygı göstermek ve uymak istediği paylaşılan değerlerdir. Kazanan her takım bir şampiyonluk kazanma vizyonunu ve kusursuz bir uygulama değerini paylaşır.

Şimdi bunların hepimiz için neler olduklarını açığa kavuşturalım. . .

Bunu izleyen tartışmada, PEP Challenge'ın kilit unsurlarına yoğunlaşın. İnsanların tutku duydukları vizyon hakkında ve bu projenin nasıl o vizyonu başarmanın bir parçası olduğu üstünde konuşmalarına izin verin. Ekipleri şamatalı ve verimli olduğunda şevk duydukları şeyin ne olduğu ve şirketle ilgili gurur duydukları (veya duymadıkları) şeylerin neler olduğu hakkında konuşsunlar. Yaptıkları iş için daha fazla tutku, şevk ve gurur duymaları için görmek istedikleri değişikliklere dair yorumlara varın. Bunu yaparken, ekibinizin baştaki kayıtsızlığının veya düşmanlığının giderek heyecana ve enerjiye dönüştüğünü hissedeceksiniz.

Elbette, bu sadece 1. Adım; çünkü bir kez bu heyecanlanmış ve hızını artırmış ekip odadan çıktığında, hâlâ Jonas, Dirk, Linda ve Sherry olmaya devam edecekler ve hâlâ sizinle ve birbirleriyle meseleleri olacak. Bu meseleleri görmezden gelirseniz bir süre sonra ilham verici sözleriniz unutulup gider ve herkes yine silosunun içine çömeliverir.

Bunu önlemek için, her ekip üyesine erişmek ve o insanın "Bu projeyi önemsiyorum ve elimden gelenin en iyisini yapmak istiyorum" diye düşünmesini sağlamak için ne yapmanız gerektiğini bulun. İşte bazı öneriler:

1. Jonas'ı mutlu edin.

Jonas kendi kendini motive eden biri, dolayısıyla onun peşinde dolaşmayın. Bunun yerine, yolundan çekilin ve değerini, stratejik zamanlarda ona Güç Veren Teşekkür sunarak tasdik edin. Örneğin, önemli kişilerin hazır bulunduğu bir durum değerlendirme toplantısında şöyle deyin: "Harika haberlerim var, aslına bakarsanız, hedefimizin ilerisindeyiz. Geçen ay işler epey sallantıdaydı ama Jonas fazla mesai yaptı ve tedarik sorununu çözmek için önemli birkaç mucize gerçekleştirdi. Onun sayesinde hedeflerimizin ötesindeyiz."

Ayrıca, Jonas gibi yetenekli ve motivasyonu olan çalışanlar için yapabileceğiniz en iyi şeyin, zehirli insanları da içeren engelleri

ortadan kaldırmak olduğunu unutmayın. Dolayısıyla Tanrı aşkına, Jonas'ı Linda ile eşleştirmeyin.

2. Dirk'e kendisine ihtiyaç duyulduğunu hissettirin.

Eğer Dirk emekliliğin kıyısındaki çoğu çalışan gibiyse, gaza geldiğinde hâlâ çok ateşli olabilir. Yapmanız gereken sadece kıvılcımı sağlamaktır.

Bunu yapmak için, değerli olduğunu bilmesini sağlayın, çünkü pek çok yaşlı çalışan, özellikle genç bir müdürün altında çalışıyorlarsa, yetersiz takdir edildiklerini veya bir kenara itildiklerini hisseder. Sonuç olarak şu tarz şeyler söyleyin: "Bu yazılımda en çok deneyime sahip olan sensin. Daha genç ekibin akıl hocası olarak sana güvenmeleri senin için uygun mudur?"

Ayrıca, Dirk'ün, soracağınız dönüşümsel sorularla onu ilginç ve akıllı bulduğunuzu bilmesini sağlayın: "Deneyimlerine dayanarak, bizim bölümümüzün gelecekte şirkete değer katmak için yapabileceği en önemli şeyin ne olduğunu düşünüyorsun?"

Dirk başarısı düşük biri olmaya devam ederse onu öğle yemeğine çıkarın ve boşlukları doldurma yaklaşımını kullanın ("Tahminimce sen bazen işini faydasız görüyorsun çünkü _____"). Bir ihtimal, birlikte çözebileceğiniz bir sorunu ortaya çıkarabilirsiniz.

3. Linda'ya kendisini önemli hissettirin. Daha önce sıkıcı insanlara kendilerini değerli hissettirmek konusunda ne söylediğimi hatırlıyor musunuz? İşte Linda formülünüz bu. Linda'nın olağan görevlerine ek olarak, ona, *çok* önemli olarak nitelendirdiğiniz bir görev verin. Ancak bu görevin ekibin geri kalanı için bir engel oluşturmamasına dikkat edin. Aslında, eğer yapabilirseniz, Linda'ya bütün ekibin *yararına* olacak bir iş verin ki başarısı için daha çok emek harcasın.

Örneğin şöyle deyin: "Linda, bu sıkışık programımızda, hepimizin tam olarak hızlı yapılması gereken işlerle ilgilendiğinden emin olmak istiyorum. Sen o kadar düzenlisin ki bu sorumluluğu senin üstlenmeni istiyorum. Bunun için her Cuma, her ekip üyesiyle e-posta yoluyla irtibata geçip, sonra saat 3:OO'te benimle on dakika buluşup herhangi bir ekipman veya destek ihtiyacı olup olmadığını

bana söylemeni istiyorum. Bu gerçekten önemli, dolayısıyla herkes Cuma günü ihtiyaç listesini e-postayla Linda'ya göndersin.

Linda topladığı bilgiyle size geldiği zaman (Örneğin, "Jonas, devre kartlarının test edilmesi için birisine ihtiyacı olduğunu söylüyor") şöyle bir şey söyleyin: "Tamam, bunu hemen halledeceğim ve teşekkür ederim. Her hafta herkesle irtibata geçmek için kendi işinden zaman ayırman gerektiğini biliyorum. Bunun için istersen, sana sorumluluk tayin eden kişilerden zamanının bir kısmını boşaltmalarını isteyeyim. Senin hepimizi yolumuzda tutmana gerçekten ihtiyacımız var." Yine, bu onu bütün ekibin başarısına inanmaya teşvik eder.

Eğer Linda düzelmez ve söylenip şikayet etmeyi sürdürürse, şikayetlerini durdurmak için "Buna gerçekten inanıyor musun?" sorusunu kullanmayı deneyin. ("Ekip üyelerinin budala olduğunu ve asla hedeflerimize varamayacağımızı söylediğine kulak misafiri oldum. Buna gerçekten inanıyor musun?") Ya da Empati Şoku'nu deneyin. Örneğin, ona şunu sorun: "Dirk'ü çok yavaş olduğu için eleştirdiğin zaman sence Dirk kendini nasıl hissediyordur?"

4. Sherry'nin sırrını açığa çıkarın. Patronunuzun bu projeyi Sherry'e değil de size vermesi için muhtemelen çok iyi bir nedeni vardı, dolayısıyla bu konuda endişe duymayın. Ancak, her ikiniz de onun sizden kıdemli olduğunu ve onun muhtemelen bu görevi beklemiş olduğunu bildiğinize göre, ufak bir şart madde havayı temizleyebilir.

Örneğin şöyle deyin: "Sherry, bu projeye verdiğin bunca emek için sana özellikle minnettarım. Daha yeni ve senden daha az deneyimli olduğumu biliyorum ve o konumdaki bazı insanlar beni müdürleri olarak görmeye içerlerdi, ama sen gerçekten çok destek oluyorsun. Seni izleyerek çok şey öğrendim ve bunun beni daha iyi bir müdür yapacağını düşünüyorum." (Bu bir şart madde ve Güç Veren Teşekkür karması; fazladan puan aldınız!)

Sherry'nin gizli düşüncesini -*"Bu zıpçıktı niye benim işimi alıyor?"*- tasdik edip nezaketiniz ve alçakgönüllülüğünüz ile bu düşünceyi etkisiz hale getirdiğiniz zaman, Sherry silosunu terk edip sizin ekibinize katılmak için çok daha istekli olacaktır.

Ah, son bir tavsiye: yeni ve deneyimsiz olmanıza takılmayın ve bu işi iyi olduğunuz için aldığınızı bilin. Güven yansıtırsanız, güven telkin edersiniz. Güvensizlik yansıtırsanız, bunu herkes hisseder. (Ya da diplomat ve başkan adayı Adlai Stevenson'ın bir zamanlar söylediği gibi: "Eğer at üzerinde komik göründüğünüzü düşünüyorsanız, süvari birliği görevine liderlik etmeniz zordur.") Sonuç olarak, şirketinizin bugüne dek sahip olduğu en iyi yönetici olduğunuzu düşünün ve sonra çıkıp bunu kanıtlayın.

Kullanılabilir Içgörü

Toplayabildiğiniz en iyi ekibi toplayın ve sonra onların -ve sizin- kendilerine liderlik etmesini isteyecekleri- isteyeceğiniz- kişi haline gelin.

Eylem Adımı

Hali hazırda bir iş ekibini yönetiyorsanız, ekip üyelerinizin isimlerini bir kağıda listeleyin. Listenin alt kısmına gelin ve iki tür "silo" belirleyin: günde sekiz saatlerini sessizce ayrı ve yalnız geçiren "tahıl siloları" ile duvarlarının arkasına çömelmiş fark ettikleri her suçluyu vurmaya hazır "mermi siloları." Bu kişilere teker teker yaklaşın ve onlara empati, alçakgönüllülük ve onları anlama konusunda samimi bir istekle yöneldiğinizde kaçının duvarlarını alçaltmaya gönüllü olduğunu görün.

25

MERDİVENİ TIRMANMAK

İlerlemenin sırrı başlamaktır.
-AGATHA CHRISTIE,
POLİSİYE ROMAN YAZARI

SENARYO: *Çok uluslu bir şirkette orta kademe yönetici olarak çalışıyorum. Bu şirkette bir yerlere gelebileceğimi düşünüyorum ama insanların beni fark etmelerini nasıl sağlayacağımdan emin değilim. Başka bir departmana transfer edilmek üzereyim. Yeni patronumu etkilemenin bir yolu var mı?*

Birinci güne 19. Bölüm'de ifade ettiğim soruyu kullanarak başlayın: "Bu işte iyi olmak için *her zaman* yapmam gereken ve *asla* yapmamam gereken üç şey nedir? Anında kalabalık arasında sivrilirsiniz.

Bir sonraki adımda, başarınızın, altınızdaki kişilere iş gördürtmeye bağlı olduğunu fark edin ve bu sadece onlarla başarılı şekilde iletişim kurduğunuzda gerçekleşecektir. Bu insanlar size yabancı olduklarından, ilk birkaç ayınızda Yan Yana tekniğini (bkz. 20. Bölüm) özgürce kullanın. Astlarınızın ne yaptıklarını, ne kadar iyi yaptıklarını ve olası sorunların nerelerde bulunduğunu anlamanın en hızlı yolu budur. Sorunları belirlediğinizde, onları, III. Kısım'dan uygun araçları kullanarak hızla etkisiz hale getirin.

Patronunuzun bilmek isteyeceği bir nokta şudur: "Bu kişi yönetim pozisyonunun baskısıyla baş edebilir mi?" Dağılmadan krizlerin üstesinden gelirseniz bir lider gibi görünürsünüz, bunun

için 3. Bölüm'deki "Ha S...'den Tamam'a" talimini ciddi biçimde çalışın. Herkes dağılmışken kontrolü elden bırakmayan kişi siz olursanız, üstünüzdeki kişilerin saygısını ve güvenini kazanırsınız.

Yıllık gözden geçirmelerde, sadece kendi başarınıza değil, şirketinizin ve patronunuzun başarısına da yatırım yaptığınızı belirtin. Örneğin, patronunuz sorunuz olup olmadığını sorarsa, şöyle bir şey deyin: "Benim bir sonraki gözden geçirmem için bir araya geldiğimizi ve sizin bana şöyle dediğinizi hayal etmenizi istiyorum: 'Sonuçların, tavrın ve hatta şirketimize ve bana gerçekten faydası dokunmuş bazı yenilikçi çözümler bakımından bizim beklentilerimizin ötesine geçtin.' Bu senaryonun gerçekleşmesi için ne yapabilirim?"

Fırsat olduğunda, patronunuzla ilişkinizi derinleştirecek dönüşümsel sorular sorun. Örneğin, şöyle sorun: "Teknolojik ilerlemelerin sonucunda şirketin nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz?" veya "Sizce bizim en önemli hedeflerimiz ve engellerimiz nelerdir?" Bu tarz sorular patronunuza, onu kendinizden daha büyük maaş çekine sahip birinden daha fazlası olarak gördüğünüzü gösterir.

Ayrıca, patronunuza "hissedildiğini hissettirmek" için fırsatlar kollayın. Yöneticiler ne kadar üst düzeydeyseler, o kadar stresli olurlar ve o kadar az "hissedildiklerini hissederler." Bunun nedeni, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarından farklı olarak (ki onlar birbirlerine "Yorgun görünüyorsun" veya "İyi misin?" diye sormaktan çekinmezler), yöneticilerin ve astlarının profesyonel konuşmaya bağlı kalma eğiliminde olmalarıdır (ve organizasyon piramidinin en üst noktası ıssız olabilir.) Aşırı derecede yakın olmayın ama arada sırada şöyle şeyler söylemekten de çekinmeyin: "İki günde altı toplantı. Buna nasıl dayanıyorsunuz?" Hatta kişi çok engellenmiş veya üzgün görünüyorsa "Bugün kendinizi iyi hissediyor musunuz?" diye sorabilirsiniz. Bu ufak empati güçlü bir minnet duygusu uyandırabilir.

İlerlemek konusunda gerçekten ciddiyseniz, işte bir tüyo daha: doğrudan bağlı olduğunuz patronun ötesine bakın. Şirketin içinde veya dışında, şirket merdivenini tırmanmanıza yardımcı olabilecek

başka kişiler var mı? Eğer varsa, öğüdümü dinleyin: Onların gururunu okşayın. Bunu kötü anlamda değil, iyi anlamda söylüyorum. Bu insanlar akıllıdır ve size rehberlik edip size kapılar açabilirler ve pek çoğu akıl hocalığı yapmaktan keyif alır.

Kariyerinizin başlarında, en çok tutku duyduğunuz sanayide veya alanda kimlerin en güçlü, saygın, başarılı *ve* duygusal açıdan tedbirli olduğunu öğrenin. (Gidişatı belirleyen bu kişilerle tanışmak için birtakım iyi fikirleri 30. Bölüm'de bulacaksınız.) "Sizin bildiğiniz her şeyi öğrenmek istiyorum. Bunu yapmanın en iyi yolu nedir?" diye sorarak onlarla ilişki kurmanın bir yolunu bulun. Sonra sizden istedikleri veya size söyledikleri her şeyi yapın, bildikleri her şeyi öğrenin ve onlar açısından nasıl güvenilir ve vazgeçilmez olunacağını öğrenin. Çünkü eski deyiş doğru söylüyor: İnsanın yüksek makamlarda dostları olması iyidir.

Kullanılabilir Içgörü

Kendinizi istediğiniz işte gözünüzün önüne getirin; sonra oraya ulaşmak için etkin şekilde plan yapın.

Eylem Adımı

Şirketinizde en çok hayranlık duyduğunuz on kişinin listesini yapın. Öğrendiğiniz teknikleri (ve 30. Bölüm'deki bilgiyi) kullanarak, bu insanlardan birine yakınlaşmanın ve onu akıl hocanız yapmanın yollarını bulup bulamayacağınıza bir bakın.

26

MASADAKİ NARSİST

Müşteri bazen haksızdır.
-HERB KELLEHER,
SOUTHWEST HAVAYOLLARININ
ESKİ BAŞKANI VE CEO'SU

SENARYO: *Bir ürün tasarım ve geliştirme şirketinde çalışıyorum. Müşterilerimizden biri bizden kişisel bakım ürün serisi için ambalaj geliştirmemizi istedi, ama proje kabusa dönmüş durumda. Bir hafta, müşteri önce şampuan şişelerinin tasarlanmasına ihtiyaç duyuyor. Bir sonraki hafta "Banyo yağı şişelerinin tasarımlarına ihtiyacım var derhal" diyor, biz de elimizdeki şampuan şişelerini bırakıp (gerçek anlamda değil tabii!)banyo yağı şişelerine başlıyoruz. Ne var ki ondan bir sonraki hafta "Acilen sabun şişelerine başlamak gerek" lafını duyuyoruz. Ama şampuan ve banyo yağı şişelerini de aynı şekilde derhal istiyor hâlâ! Projenin tek bir ürününü bile bitiremiyoruz çünkü müşteri taleplerini her hafta değiştiriyor. Ve patronumuzun da yardımı dokunmuyor çünkü hep o eski cümleyi söyleyip duruyor: "Müşteri her zaman haklıdır. " Benim çıkarımım: müşteri haksız ve biz bütün karımızı tüketiyoruz çünkü daha az verimli çalışıyoruz ve çok fazla zaman harcıyoruz. Bunu halletmenin bir yolu var mıdır?*

Müşteriniz o yaygın türden, Klasik Narsist. Hayatınızı berbat etmesi, kâr marjınızı azaltması veya patronla başınızı derde sokması onun umurunda değil. O istediğini istiyor ve onu hemen şimdi derhal istiyor.

Iş dünyasında narsistler oldukça yaygındır (pek çok hayalperest lider ve yeni kurulan şirketlerin CEOları bu kategoriye girer) ve narsist davranışlar sergileyen ortalama insanlara da denk geleceksiniz çünkü bu tür insanlar kurumsal dünyada ilerlemek için bunun iyi bir yol olduğunu düşünürler. Dolayısıyla, payınıza düşen hem gerçek narsistlere hem de sözde narsistlere kendinizi hazırlayın ve onlarla baş etmeye hazırlıklı olun. (Bir narsistle uğraştığınızdan emin değil misiniz? 11. Bölüm'deki hızlı teste bir bakın.)

Sizin şimdiki durumunuzda, patronunuzdan bir çözüm gelmesini bekleyemeyeceğiniz çok açık. Aslında, sizin ihtiyaçlarınıza karşı ilgisizliğine bakılırsa, patronunuz da muhtemelen biraz narsist (ya da bir müşteriye karşı koyamayacak kadar zayıf). Sonuçta, iş size düşüyor. 11. Bölüm'de açıkladığım gibi, bir narsisti değiştiremezsiniz ama bazen terbiye edebilirsiniz. Müşterinizle iletişimi siz yürütüyorsanız, şöyle yapacaksınız:

Bir dahaki sefere müşterinizle bir araya geldiğinizde, onun "Şimdi, herkes yaptığı işi bıraksın ve beni dinlesin!" tarzında söze girerek başka bir talepte bulunmasını bekleyin. Yeni talebini masaya yatırmasına usulca izin verin. O noktada, çok sakin ve olumlu şekilde şöyle deyin: "Affedersiniz, ama devam etmeden önce, biliyorsunuz ki eğer sizi dinlersek ve şu anda yaptığımız iş her ne ise onu bırakırsak, o işi bitiremeyeceğiz, ki o iş geçen hafta sizin için son derece önemliydi. Dolayısıyla, şimdi hangi işi yapmamızı istediğinizi netleştirmem gerekiyor: geçen hafta en öncelikli olduğunu düşündüğünüz iş mi, yoksa bu hafta en öncelikli olduğunu düşündüğünüz iş mi?"

Bu yaklaşım narsistinizi durma noktasına getirir, çünkü konu artık "ona karşı siz" değildir. Bunun yerine, konu, "önceki kendisine karşı şimdiki kendisi"dir. Sizin kaybettiğiniz ve onun kazandığı bir kazan-kaybet durumu yaralamayınca, uygulanabilir bir taleple gelmesi gerekecektir.

Ancak bu yaklaşımı sadece zorlu, zahmetli, narsist müşterilerde kullanmaya dikkat edin. Sorunların ortaya çıktığı çoğu durumda, sorunların nedeni birilerinin mantıksız veya narsist olması değil, sizinle müşteri arasında bir yanlış anlama olmasıdır. Böyle

olduğunda, en iyi yaklaşım 17. Bölüm'de anlattığım "Hımmm" tekniğini kullanarak derine inmektir. Örneğin, bir müşteri enfes tasarımınıza bakar ve "Hiç beğenmedik. Korkunç!" derse, aşırı tepki vermeyin. Bunun yerine, "Hımmm ..." veya "Biraz daha anlatın" deyin. Bu müşterinizi çabucak sakinleştirecek, sizin de "Korkunç!" ifadesini umursamayıp genelde feci olmaktan çok uzak olan spesifik sorunları saptamanıza olanak sağlayacaktır. Şöyle diyerek Boşlukları Doldurma tekniğini de kullanabilirsiniz: "Bu tasarımdan memnun değilsiniz çünkü sizin hayal ettiğinize göre o daha _____." Bu yaklaşımlar, müşterinize hissedildiğini ve anlaşıldığını hissettirerek çabuk bir çözüm sağlayabilir.

Ancak sizin durumunuzda, patronunuzun eksikleri, sizin payınıza düşen zor müşterilerden daha fazlasıyla uğraşacağınız ihtimalini doğuruyor. Bu müşterilerle sorunları hafifletmenin bir yolu, yapabileceklerinizin gerçekçi sınırları olduğunu baştan bilmelerini sağlayacak Şart Koyma Hareketi'ni kullanmaktır. Örneğin, Bay Şampuan Şişesi gibi zahmetli bir müşteriyle ilişkinize şu tarz bir şey söyleyerek başlayın: "Bilmenizi istiyorum ki, biz, bize spesifik fikirler verip bunları tam olarak geliştirmemiz için zaman tanıdığınızda en iyi şekilde çalışırız. Esneğiz ama çok küçük bir firmayız ve yapabileceğimizin en iyisini ancak neye ihtiyacınız olduğunu net bir şekilde anladığımızda yapabiliriz." Sonra müşterinin fikirlerini ve önceliklerini yazılı olarak alın, böylece sizi destekleyecek bir belgeniz olur.

Daha da önemlisi, patronunuzun şu basit olguyu kavrayıp kavramadığını görün: Narsist bir müşteri için tatmin etmeye çalıştığınız mantıksız talepler ne kadar fazla olursa, size adilane davranan iyi müşterilerle ilgilenmek için o kadar az vaktiniz olur. Narsistleri kontrol altında tutarsanız, iyi müşterileri daha mutlu edersiniz. Ve bu da anlamlıdır, çünkü iyiler, muhafaza etmeyi gerçekten *istediğiniz* müşterilerdir.

Kullanılabilir Içgörü

.

Iyi alıcılar ve müşteriler çıtayı yükseltir. Kötüleri ise kafanıza çıtayla vurulmasından beter eder sizi...

Eylem Adımı

Zor müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ayda fazladan kaç saat harcadığınızı saptamak için çalışma programınızı inceleyin. Şimdi, belalıları dizginlemeniz durumunda iyi müşterilere fazladan ne kadar hizmet sağlayabileceğinizi saptayın. Bu size, narsist müşterileri sindirmek için ihtiyacınız olan cesareti verecektir.

En iyi yaklaşım, çevrenizi elinizden geldiğince çok doğru dürüst, değerbilir, zahmeti az müşterilerle kuşatmaktır. Bunu yapmak, sizi, hayatta narsistlerden gitgide daha çok nefret eder hale getirecektir, bu da size onlardan gördüğünüz zarara bir son verme cesaretini verecektir.

27

KASABADAKİ YABANCI

Tanıdığım başarılı ağ uzmanları için,
yani o tonlarca başvuru alan ve
kendilerinden gerçekten memnun olanlar için,
karşılarındaki kişinin ihtiyaçları her zaman
kendi ihtiyaçlarından önce gelir.

-BOB BURG, YAZAR,
THE SUCCESS FORMULA

SENARYO: *Bir baskı firması işletiyorum ve kasabada yeniyiz, dolayısıyla yeni müşteriler bulmam gerekiyor. Ticaret Odası'na katıldım, hatta bazı komitelerinde hizmet verdim, ama pek fazla yeni müşteri getirmiyor bu. Ağ oluşturmanın daha iyi bir yolu var mı?*

Tahminim o ki, baskı işine girmenizin nedeni baskıda iyi olmanız, kartvizit dağıtmak ya da "çat kapı müşteri ziyaretleri yapmak" değil. Aslına bakarsanız, kendinizi pazarlama çabalarınız şu anda muhtemelen "olursa olur olmazsa olmaz" tarzında ve "olmaz"lar "olur"lardan daha fazla gibi...

Ancak, şaşırtıcı şekilde, bu iş o kadar da karışık değil. Dr. Ivan Misner, dünyadaki en başarılı başvuru şirketi BNI'nin kurucusudur. 20 yılı aşkın bir süre ağ oluşturma üzerinde çalışmış olan Misner, etkili ağ uzmanlarının bilinçli veya içgüdüsel olarak VCP Process®[28] adını verdiği yöntemi uyguladıklarını söylüyor. Yöntem şöyle işliyor:

Görünürlük, Misner'a göre, bir ilişki kurmanın ilk aşamasıdır. Görünürlük, sizin ve başka bir bireyin, belki PR ve reklam çabalarınız, belki de ikinizin de tanıdığı biri aracılığıyla birbirinizin farkına vardığınız noktadır. Şahsen tanışabilir ve birbirinize ilk adınızla hitap ederek çalışabilirsiniz ama birbiriniz hakkında az şey bilirsiniz.

Güvenilirlik, inanılır ve güvene layık olma özelliğidir. Sizin ve yeni tanıdığınız kişinin bir kez birbirinizden beklentileri oluşmaya başladığında ve beklentiler gerçekleştirildiğinde, ilişkiniz güvenilirlik aşamasına girebilir. Eğer her kişi ilişkiden hoşnut olacağına inanırsa, o zaman ilişki güçlenmeye devam eder. Randevulara gidildiğinde, verilen sözlere uyulduğunda, gerçekler doğrulandığında ve hizmetler verildiğinde güvenilirlik artar.

Kârlılık, ilişkinin iki taraf için de faydalı olmaya başladığı aşamadır. İki partner de ilişkiden hoşnut mu? İlişki her iki tarafa da yararlar sağlayarak varlığını sürdürüyor mu? Eğer partnerlerin ikisine de kâr sağlamıyorsa, ilişki muhtemelen sürmeyecektir.

Şimdi, Misner'in VCP Process'inin her üç aşamasında da başardı olmak için yeni becerilerinizi nasıl kullanacağınıza geldi sıra.

GÖRÜNÜRLÜK AŞAMASI

Bu noktada, insanlara basitçe kim olduğunuzu söylemeyin. Onlara sizden neden hoşlanacaklarını ve neden sizin arkadaşlarınız veya müşterileriniz olmayı isteyeceklerini söyleyin.

Örneğin, o Ticaret Odası toplantılarında, en önemli kuralı hatırlayın: ilginç olmaktan çok ilgili olun. Kendi işlerinizden çok diğer insanların işlerinden söz edin. İnsanlara ne iş yaptıkları, nasıl yaptıkları ve hangi pazarlama stratejilerinin işlerine yaradığı hakkında akıllıca sorular sorun. Asla, onlar konuşurken sözlerini kesmeyin; bunun yerine, daha fazla anlatmaya teşvik edecek sorular sorun onlara.

Bunun yanı sıra, insanlara hissedildiklerini hissettirin. Eğer sorunlardan söz açarlarsa ("şehir, cadde onarım projesiyle işimizi mahvediyor") -sorunlar sizi hiç etkilemese bile- önemsediğinizi

gösterin. Diğer insanların meselelerini anlamak ve onları çözmeye yardımcı olmak için zahmete girerseniz, insanları cömertliğinizle etkilersiniz.

Başkalarına, zekalarına değer verdiğinizi gösteren dönüşümsel sorular sorarak da yeni ilişkiler başlatabilirsiniz. Örneğin, başka bir iş sahibine "Yeniden geliştirme projesinin bugünden itibaren beş yıl içinde işlerimiz üzerinde nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?" ya da "Bu şehrin ekonomisi önümüzdeki on yıl içinde hangi noktaya varır sizce?" diye sorabilirsiniz.

Son sırada ama son derece önemli olarak, iyi niyet yaratmak için Güç Veren Teşekkür'ü kullanın. Eğer başka bir iş sahibinin sizin işinize veya ağ oluşturma düzenlemenize katkıda bulunan harika bir fikri olursa, bunu bir toplantıda herkesin önünde belirtin ("Chaz sanat festivali için bize masaları ödünç vererek beş yüz dolar tasarruf etmemizi sağladı -etkinliğin bütçenin altında kalmasına katkı sağlayan son derece cömert bir davranıştı bu- ve Chaz personeliyle birlikte sabahın saat 5'inde masaları ayarlamak için saatler harcadı"). Minnettarlığınız karşınızdaki kişiyle ayna nöron empatisi yaratacak ve o kişiyi karşılık vermeye sevk edecektir. Muhtemelen bu karşılık sizin firmanızı kullanmak veya başka insanları size yönlendirmek olacaktır.

GÜVENİLİRLİK AŞAMASI

Bu aşamada, yeni ilişkinizde ahenksizlik yaratmaktan kaçınmak kesinlikle çok önemlidir. Hâlâ birbirinizi tanıma safhasındasınız ve karşınızdaki kişinin sizin hakkınızda öğrendiği her olgu büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla kendinizi dürüstçe ve doğru olarak tanıtın, diğer kişinin ne istediği veya neye ihtiyacı olduğu hakkında yanlış varsayımlarda bulunmayın ve tutamayacağınız hiçbir söz vermeyin.

Ayrıca, diğer kişiye kendisine değer verildiğini de hissettirin. Karşınızdaki kişiye yardımcı olan davranışlar sergilemek ve gördüğünüz her yardımı tasdik etmek için zahmete girin (uygun olduğunda Güç Veren Teşekkür'ü kullanın). Eğer yapabilirseniz,

ilişkide bir yönlendirme önerisinde bulunan ilk kişi siz olun ... ve eğer kişi birisini *size* yönlendirirse, o müşteriyi memnun etmek için elinizden geleni ardınıza koymayın.

Kısacası, ilişkide sizin yararınıza ne olduğuna odaklanmayın. Bunun yerine, yeni arkadaşınızın yararı için ne olduğuna odaklanın. Ve işleri yüzünüze gözünüze bulaştırmamaya çok gayret edin, ama yine de bunu beceremezseniz, hatanızı düzeltmek için Güç Veren Özür'ü kullanın.

KÂRLILIK AŞAMASI

Bu noktaya ulaştığınızda, yeni tanıdığınızın kendisini ilginç, değerli ve anlaşılmış hissetmesini sağlamaya odaklanın. Ancak, 10. Bölüm'de önermiş olduğum, hayatınızı zehirli insanlardan temizleme tavsiyesini de dikkate alın. Tipik şekilde, yeni tanıdıklarınız üç kategoriye ayrılacaktır -vericiler, alıcılar ve karşılık verenler- ve alıcıları daha başta ayıklamak isteyeceksiniz. Dolayısıyla yeni tanıdık listenizi gözden geçirin ve alıcıları resimden çıkartırken çabalarınızı vericiler veya karşılık verenler üzerinde yoğunlaştırın. Yeni tanıdıklarınıza karşı cömert olun ve puan saymayın, ama karşılık vermeye istekli insanlarla ilişkilerinize öncelik verin.

Hepsinden önemlisi rahatlayın ve bırakın ağınız aylar veya yıllar zarfında büyüsün. İlişkiler, özellikle de karşılıklı kârlılığa götüren ilişkiler zaman alır, bu nedenle sabırsız davranmamaya çalışın. (Aslında, süreci ne kadar hızlandırmaya çalışırsanız, insanları o kadar sıkarsınız.) Her ilişkinin başarıya ulaşmamasının normal olduğunu da bilin. Bazen bir prens -veya bir prensler ağı- bulmadan önce pek çok kurbağa öpmeniz gerekir.

Kullanılabilir İçgörü

"Bunda onların yararı ne?"ye odaklanırsanız karşılık verenler er ya da geç "Sizin için ne yapabilirim?" diye soracaklardır. "Bunda benim

yararım ne?”ye odaklanırsanız, onlarda kendilerine "Bu kişiden nasıl uzaklaşırım?" diye soracaklardır.

Eylem Adımı

Ağ oluşturmaktan çekiniyorsanız, kendinize ondan ne kazanacağınızı sorun. Konfor bölgenizin dışına çıkmaya değecek o güçlü vizyon nedir? Belki, başarılı bir işe sahip olma amacınızdır ya da bir terfi kazanma planınızdır. Ya da belki korkularınızın üstesinden gelip konfor bölgenizin dışına çıktığınız için kendinizle gurur duyma arzunuzdur. Bu vizyonu sebatla gözünüzün önünde tutarsanız, kararlılığa ve eyleme dönüşecektir.

28

İNSAN PATLAMASI

Bir krizde her küçük şey hesaba katılır.

-JAWAHARLAL NEHRU,
HİNDİSTAN'IN BAĞIMSIZLIĞINDAN SONRAKİ
İLK BAŞBAKANI

SENARYO: *Baskının çok olduğu, her gün milyon dolarların tehlikede olduğu bir finans içindeyim. Yönetim, ofisimizin düdüklü tencere atmosferinin basıncına basınç eklemek için işlerimizin çoğunu dışarıya gönderiyor. İnsanlar gerçekten çok stresli ve işlerini kaybetmekten korkuyorlar ve pek çoğu tetikte gibi görünüyor. Samimi konuşmak gerekirse, "kırgın çalışan camı çerçeveyi indirdi" senaryolarından biri için potansiyel olduğunu düşünüyorum ve bununla nasıl başa çıkacağımı bilmiyorum.*

Yalnız değilsiniz. Bugünlerde herhangi birimiz -yönetici, CEO, doktor, öğretmen, avukat- kırılma noktasına ulaşmış ve kontrolünü tamamen kaybetmiş birisinin hedefi haline gelebilir.

Korkutucu mu? Kesinlikle. (Herhangi bir psikiyatriste sorun, çünkü biz hepimiz böyle patlamaya hazır bombalarla uğraşıyoruz.) Ve size yalan söylemeyeceğim: Son derece üzgün veya şiddet yanlısı birisiyle her zaman başa çıkamazsınız. Genellikle, elinizdeki tek seçenek kaçmak veya saklanmaktır. Ama eğer kişi yakın bir tehdit oluşturmuyorsa veya kaçmanın bir yolu yoksa doğru sözcükler size durumu kontrol altına alma- veya hatta muhtemelen bir hayat bile kurtarma- gücünü verebilir.

Birisi bomba gibiyken bilinmesi gereken kilit nokta kişinin saldırı moduna takılıp kalmış olduğudur; dolayısıyla *makul, mantıklı, akıllı*

bir konuşma işe yaramayacaktır. Patrona bilgisayar fırlatan veya etrafa silah sallayan bir adam akla kulak veremez, çünkü "Hey, sakin ol, bu çılgınlık" diyen daha yüksek düşünce süreçlerine erişemez.

2. Bölüm'ü atladıysanız, bu durumun nedeni şu: Bir kriz anında, kişinin beyni mantıklı üst beyni mi yoksa ilkel alt beyni mi görevlendireceğine karar verir. Eğer ilkel beyni seçerse, akıllı beyni kilitleyip devre dışı bırakır.

Zıvanadan çıkmış biriyle karşı karşıya iseniz göreviniz o kilidi kırmaktır. Nasıl mı? Kişiyi, yavaş yavaş, "Birilerine zarar vermek istiyorum"dan "Son derece üzgünüm"e ve nihayet "Bu işi halletmenin akıllıca bir yolunu bulmalıyım"a ilerleterek. Bu aşamalar beynin üç seviyesine karşılık gelir: ilkel sürüngen beyni, duygusal memeli beyni ve mantıklı insan beyni.

Kontrolden çıkmış bir kişiyi mantıklı davranmaya sevk etmek için, kişiyi bu üç seviyeden yavaş yavaş *sırasıyla* geçirmeniz gerekir. (Bunu "hızlı evrim" gibi düşünün.") Bunu şöyle yapacaksınız:

Aşama 1

Bu noktada, amacınız, kişiyi ilkel sürüngen beyninden duygusal memeli beynine ilerletmektir. Bunu yapmak için şu adımları izleyin:

1. "Bana ne olduğunu anlat" deyin.

İçini açması, kişinin, körü körüne sağa sola saldırmaktan (en ilkel tepki) kendini duygusal hissetmeye (daha yüksek bir tepki) ilerlemesine olanak sağlar. Kişinin çığlıkları veya bağırış çağırışı sizi üzecektir, ama bu fiziksel şiddet tehdidinden çok daha az tehlikelidir, onun için bırakın yapsın.

2. "Söylediğini tam olarak anladığımdan emin olmalıyım ki yanlış bir yöne sapmayayım. Eğer seni doğru anladıysam, söylediğin şu ki..."

Sonra tam olarak kişinin söylediğini, sakince ve sesinizde öfkeli veya alaycı bir tonlama olmadan tekrar edin ve "Doğru mu?" deyin. Bunu yaptığınız zaman, kişiyi yansıtırsınız. Bu, 2. Bölüm'de sözünü ettiğim güçlü bağlılık yaratma tekniğidir. Aynı zamanda kişinin içini

açmaktan dinlemeye ilerlemesini sağlar ki bu da beyni yavaşlatır, böylece kişi daha akıllıca düşünebilir.

3. Kişi "Evet" deyinceye kadar bekleyin.

O basit "Evet" deme davranışı kişinin düşmanlıktan ziyade uzlaşma yönünde ilerlemesini sağlar. "Evet" içindekini şuursuzca dışa vurmaktan kurtulma isteğini de gösterir. Kişi söylediğinizi bir şekilde düzeltirse, size verdiği bilgiyi tekrar edin.

4. Şimdi "Ve bu senin kendini öfkeli/engellenmiş/hayal kırıklığına uğramış/üzgün hissetmene neden oluyor veya hissettiğin şey tam olarak..." deyin.

Kişinin hissettiği şeyi en iyi ifade ettiğini düşündüğünüz sözcüğü seçin. Eğer kişi söylediğinizi düzeltirse, kişiden gerçek duygusunun ne olduğunu söylemesini isteyin ve bunu tekrar edin ve bir "Evet" daha alın. *Birisi bir duyguya bir sözcük verdiğinde, bunun gerginliği azalttığını* hatırlayın. Bu çok önemlidir.

Aşama 2

Bu noktada, artık karşınızdaki vahşice sağa sola saldıran biri değil ama içini açmaya devam ediyor. Daha iyi bir durum, ama hâlâ sorun var. Dolayısıyla bir sonraki amacınız kişiyi duygusal orta beyinden (memeli beyninden) yukarıdaki mantıklı beyne (insan beynine) ilerletmektir. Bunu da şöyle yapacaksınız:

1. Kişiye şöyle deyin: "Ve bunu şimdi halletmenin veya daha iyi hale getirmenin bu kadar önemli olmasının nedeni _____."

Bu boşlukları doldurma tekniği kişinin bir cevap düşünmesini gerektirir, bu da beynin mantıklı düşünme (insan) bölümlerine giden kapıları açar. Önemli bir ipucu: Bu ifadeyi söylerken, kişinin ihtiyacının aciliyetini anladığınızı göstermek için *şimdi* sözcüğünü vurgulayın.

2. Yolu aydınlatın.

Eğer kişi boşluğu "Çünkü işler değişmezse, patlayacağım, kendime zarar vereceğim, birilerini yumruklayacağım" vb. diyerek doldurursa, şöyle devam edin: "Gerçekten. . . Lütfen konuşmaya devam et ki bunu gerçekten anladığımdan emin olayım."

(sorgulamadan veya alaycı olmadan, gerçekten dinlediğinizi vurgular şekilde söyleyin).

Sonra şöyle deyin: "Eğer durum buysa, bunu nasıl halledeceğimize bakalım ki gerçekten kötü bir durumu daha da kötü hale getirecek bir şey yapma. Bunu yapabileceğimizi biliyorum, çünkü sen daha önce de bu noktadaydın ve üstesinden geldin. Aslına bakarsan, hazır buradayken bir çözüm bulalım da bir daha asla bu noktaya gelmek durumunda kalma."

Bu, kişiyi dinlediğinizi, sorunu ciddiye aldığınızı, kişinin kendisini ne kadar kötü hissettiğini anladığınızı ve ortadaki krizi çözmeye ve gelecekte benzer sorunları önlemeye yardımcı olmayı taahhüt ettiğinizi gösterir. Bütün bunlar kişiye kendisini daha az yalnız hissettirir. Ben buna "Tanrı benim çobanımdır" deneyimi diyorum.

Bu noktada kişi size kendisini kurtuluşa götürecek bir kılavuz gibi bel bağlayacaktır ve kriz- tercihen kriz durumlarıyla ilgilenmek üzere eğitim görmüş profesyonellerin yardımıyla- çözüme doğru ilerleyebilir. Sorun çözülmüş olmaktan çok uzaktır ama en kötü kısım bittiğine göre herkes sorunu çözmeye *başlayabilir*.

İNSANLAR NEDEN ÖFKEYLE PARLAR?

Medyadan duyduğumuz şiddetin neredeyse hepsini tetikleyen, öfke, spesifik olarak da aciz öfkedir. Aciz öfke, bir kişi kendisini insanlar tarafından reddedilmiş veya küçük düşürülmüş hissedip bu konuda herhangi bir şey yapma hususunda kendisini güçsüz hissettiğinde ortaya çıkar. İçinde barındırdığı az sayıda etkili mücadele becerisiyle kişi patlar ve dünyaya karşı sert ve ani çıkışlar yapar.

Siz de ben de zaman zaman kendimizi öfkeli ve aciz hissederiz. Ancak şiddet yanlısı insanlar, bizden farklı olarak, bu duyguları idare edemezler. Bilim adamlarının söylediklerine göre, şiddet yanlısı pek çok kişi kimyasal ve yapısal olarak

dürtüsel öfkeye ve zayıf bir özdenetime "ayarlıdır''. Sosyologlar, onlardan pek çoğunun çocukken tacize maruz kaldığını belirtiyorlar. Psikologlar ve psikiyatristler ise şiddet yanlısı kişilerde nesne değişmezliği kavramının olmadığından söz ediyorlar.

Nesne değişmezliği, bir kişi sizi hayal kırıklığına uğratmış, kırmış ve öfkelendirmiş olsa bile, o kişiye karşı olumlu bir bağ sürdürme yeteneğidir. Şiddet yanlısı kişilerin engellenmişlik hissine karşı toleransları son derece düşüktür ve onları üzen herkesle bütün duygusal ve psikolojik bağlarını koparırlar. O bağlayıcı halka kırıldığı zaman, tıpkı berbat bir atışın ardından yere vurulup parçalanan bir tenis raketi gibi, aynı şekilde insanlar da kırıp dökülecek nesneler haline gelir.

Şiddet yanlısı biriyle uğraşıyorsanız bunu aklınızdan çıkarmayın çünkü bu, kişinin merhametine hitap etmek gibi ("Bana zarar vermek istemediğini biliyorum") öldürücü olma potansiyeline sahip bir hatayı yapmaktan kaçınmanıza yardım edecektir. Bunun yerine, bütün çabanızı kişinin kendi çıkarına hitap etmek üzerinde yoğunlaştırın.

Kullanılabilir Içgörü

Eğer biri sizi dinleyemiyorsa veya dinlemeyecekse, onun kendisini dinlemesini sağlayın.

Eylem Adımı

Eğer hayatınızdaki birinin tetikte olduğunu ve her an patlayabileceğini biliyorsanız, bu bölümde açıkladığım adımları, alışkanlık haline getirinceye dek çalışarak, olası bir krize hazırlanın. Eğer mümkünse, bunların alıştırmasını, kontrolden çıkmış kişi rolünü oynayabilen biriyle yapın. Bu, sizin kendinizi zihinsel olarak karşınızda öfkeli veya duygusal biri bulunmasına hazırlamanıza yardımcı olacak ki bu durum oldukça endişe verici olabilir ve hazırlıksız olmanız halinde sizin kendi ilkel içgüdülerinizi

tetikleyebilir. Ayrıca, 3. Bölüm’de anlattığım "Ha S...'den Tamam'a" Talimi'ni de çalışın.

29

KENDİNİZE ULAŞMAK

Hata bulmayın. Bir çare bulun.
-HENRY FORD, MUCİT

SENARYO: *Her Yılbaşı, uygulayamayacağımı bildiğim bir karar listesi hazırlıyorum. Her gün egzersiz yapacağıma dair kendime söz veriyorum. Çocuklarım yaramazlık yaptığında cadaloz gibi davranmayı bırakacağıma dair kendime söz veriyorum. Ve sonra bir de MBA'imi almak için okula geri dönmekle ilgili kararım var. Aynadaki biçimsiz vücuduma bakınca iğreniyorum, kariyer hedeflerime veya bir ebeveyn olarak beklentilerime nasıl ulaşamadığımı düşününce suçluluk ve kendime verdiğim birikip duran tutulmamış sözler yığınından ötürü engellenmişlik hissediyorum, ama iş ve hayat bunların olmasını önleyip duruyor ve planlarımın ve hedeflerimin sonunu getirmek o kadar zor ki... Herhangi bir öneriniz var mı?*

Elbette. Öncelikle, Empati Şoku'nu kullanın. Kendi üzerinizde.

Bunun nedenini anlamak için, kendinizi, en iyi arkadaşınıza şöyle bir şey söylerken canlandırın gözünüzde: "Biliyor musun, seni gerçekten seviyorum . . . ama vücudunun mükemmel olmadığı kesin. Şu iğrenç, sarkık kollarına bak! En son ne zaman egzersiz yaptın? Ve açıkçası, geçen gün oğlunu çimleri biçmeyi unuttuğu için o azarlama şeklin... Yani, iğrenç bir cadalozsun. Ve hazır konu açılmışken, duvarda MBA derecenin olması gereken yerdeki o boşluk ne olacak? Sen her konuda tam bir fiyaskosun."

Sevdiğiniz birine bu sözlerden herhangi birini söyler miydiniz? Elbette hayır. Ancak iş kendinize konuşmaya geldiğinde, gaddarlığınızın sınırı yok. Yorumlarınızdaki öz eleştirilerinize bir bakın: bana kendinizden iğrendiğinizi, cadaloz olduğunuzu ve başarısız olacağınızdan emin olduğunuzu söylediniz. Kendinizle böyle konuşmaya devam ederseniz bilin bakalım ne olacak: muhtemelen başarısız *olacaksınız*.

Bunun yerine başarılı mı olmak istiyorsunuz? O zaman farklı bir şey deneyin. Bir dahaki sefere sakin bir zamanınız olduğunda, kendinize şu soruyu sorun: "Seni hedeflerini başarmaktan alıkoyan nedir ve bu senin için ne kadar moral bozucu?" (Eğer kendinizle bu şekilde konuşmak çok zorsa, sizi önemseyen birinin size bu soruyu sorduğunu hayal edin.)

Sonra kendi cevabınızı dinleyin. Muhtemelen şöyle bir şey olacaktır:

- "Okula geri dönmek istiyorum ama bu, çocuklarıma ayıracağım zamandan çalmak demek. Dolayısıyla ailem için doğru görünen şeyi yapıyorum ama bazen kendimi aldatıyormuşum gibi geliyor."
- "Çocuklarımın sorunlarını olgunlukla halletmeye çalışıyorum ama bazen gözüm kararıyor çünkü stresli bir günün ardından biraz rahatlamaya ihtiyacım oluyor çaresizce ve bütün gördüğüm bencil bir tavır oluyor. Ve ben onlara bakmak için bu kadar çaba harcarken bu beni incitiyor ve bütün duyduğum şikayet oluyor."
- "Akşam saat 8 olmuşken, bulaşıklar yıkanmayı beklerken ve kızım matematik ödevi için yardım isterken kendimi egzersiz yapmaya teşvik etmek gerçekten zor."
- "Bütün bunlar benim moralimi bozuyor çünkü ne başarırsam başarayım, ben *başarmadıklarını* için suçluluk duyuyorum.

Bu zihin egzersizini yaptığınız zaman, gözünüz bir fiyasko olmadığınız gerçeğine açılacaktır. Fiyasko değilsiniz, insansınız. Düzinelerce sorumlulukla uğraşıyorsunuz, çocuklarınız yüzünden (özellikle de ergenseler!) ciddi bir ayna nöron alıcı eksikliği

yaşıyorsunuz ve tavizler veriyorsunuz çünkü ilgili ve verici bir insansınız. Dolayısıyla kendinizi biraz rahat bırakın. Aslına bakarsanız, *doğru* yaptığınız üç bin şey için kendinizi takdir edin.

Hızlı ama güçlü Empati Şokunuz, sizi hedeflerinizi açıkça görmekten alıkoyan suçluluğu ortadan kaldırabilir. 4. Bölüm'de, beyninizi, insanları başka şekilde görmek üzere nasıl yeniden ayarlayacağınız hakkında neler söylediğimi hatırlıyor musunuz? Aynı şey hedefler için de geçerlidir: bazen hedefleri seçmemizin nedenleri yanlıştır (örneğin, "Eğer doktor olmazsam babam hayal kırıklığına uğrayacak" veya "Ailemdeki herkesin doktorası var") ve bunları hiçbir zaman tekrar gözden geçirmeyiz. Bütün diğer zamanlarda, hedeflerimiz olduğu yerde kalmışken hayatlarımız değişip duruyor ve biz bu ikisini eşzamanlı hale getirmeliyiz.

Hedeflerinizi incelerken, beklenti tuzağına düşmekten kaçının. Başka bir deyişle bu, "Mutlu veya başarılı olabilmem için bunun olması (veya olmaması) gerekiyor" düşüncesidir. Örneğin, daha MBA'inizi almadığınız için kendinizi yiyip bitirirsiniz, ama başarılı veya mutlu olmak için derecenizi hemen şimdi almaya *ihtiyacınız* var mı? Ya da başka bir yol izleyip - örneğin, önünüzdeki birkaç yıl zarfında derecenizi internet yoluyla almak gibi- aynı ölçüde tatmin olabilir misiniz?

Ve "makul"ü "gerçekçi" ile karıştırmayın. Makul "akla uygun olmak" demektir. Öte yandan, gerçekçi "olması muhtemel" demektir. Örneğin, 1 Ocak'ta MBA derslerine kaydolmaya, çocuklarınıza bir daha asla bağırmayacağınıza, maraton koşmaya başlamaya karar vermek makul olabilir, ama muhtemelen gerçekçi değildir. Genel olarak, erişilmesi muhtemel bir hedef seçip ona odaklanmak daha mantıklıdır.

Aklınızda o hedef varken, ona ulaşmak için şu yaklaşımı kullanın:

- **Spesifik hedefler belirleyin.** Müşterilere adım adım bir plan yazmalarını söylüyorum. Tıpkı bir yolculuk öncesinde GPS'de ara noktaların belirlenmesi gibi, bu, izlemeniz gereken yolu gözünüzde canlandırmanıza yardımcı olur.

- **Hedefinizi yazıya dökün.** Başarılı olmak için ne yapmaya *başlamanız* ve ne yapmayı *bırakmanız* gerektiğini tam olarak tarif edin. Sözcüklerinizi kağıda dökmek hedefinizi başarma kararlılığınızı güçlendirir.
- **Birisine hedefinizden söz edin.** Saygı duyduğunuz birini arayın, hayatınızda yapmak istediğiniz değişikliği açıklayın ve o kişiden gidişatınızı görmesi için sizi her iki haftada bir aramasını veya size e-posta göndermesini isteyin. Kişinin saygısını koruma arzunuz, kararlarınıza bağlı kalmanız için güçlü bir teşvik unsuru olacaktır. Bunu yaparsanız, yardımcınıza size verdiği destek için Güç Veren Teşekkür sunmayı unutmayın ve iyiliğinin karşılığını vermenin bir yolunu bulun.
- **Zehirli insanların ilerlemenizi durdurmalarını önleyin.** 11. Bölüm'ü gözden geçirin ve azminizi azaltan veya güveninizi zayıflatan sorunlu insanları saptayın. Eğer mümkünse, hedefinize doğru ilerlerken onlardan sakının.
- **Zaman verin.** Verimsiz alışkanlıkları yıkıyor veya iyilerini yaratıyorsanız, şu kuralı aklınızdan çıkarmayın: Yeni bir davranışın alışkanlık haline gelmesi üç ila dört hafta ve o alışkanlığın kökleşmiş huy haline gelmesi ise yaklaşık altı ay alır. Kendinize tahammül edin.

Kötü alışkanlıkları yıkmak istiyorsanız, 21. Bölüm'de anlattığım Bir Daha Asla Aracı'nı da kullanabilirsiniz. Örneğin, evdeki bitmemiş günlük işleri yüzünden kızınızla bir kavga daha ettiyseniz, Bir Daha Asla Aracınızın size söyleyebileceği şudur:

1. Bunu baştan yapmam gerekseydi, farklı yapacağım şey şu olurdu:

Jamie'ye günlük işlerini yapmadığı için bağırmak yerine, ona şu soruyu sorarak Empati Şoku'nu denerdim: "Eğer Spot konuşabilseydi, akşam gerçekten aç halde senden yemek beklerken, senin onu beslemeden çıkıp gittiğini görse, sence sana ne derdi?" veya "Babana, işten eve yorgun argın geldiğinde, sen bulaşıkları yıkamayı unuttuğun için bu işi senin yerine yapması gerektiğinden

ötürü gerçekten birkaç dakika rahatlamaya ihtiyacı varken dinlenememesinin nasıl bir şey olduğunu sorsam, ne derdi?" (Bu, suçluluk psikolojisi değildir; bu, empati alıştırmasıdır.)

Bu işe yaramazsa, Ters Oyun'u deneyebilirim. Örneğin, Jamie'ye şöyle diyebilirim: "Senin günlük işlerin veya ev ödevlerin veya giysilerin hakkında her zaman şikayet ettiğimi biliyorum, ama bir anne olarak her zaman mükemmel bir iş çıkarmadiğimi da biliyorum, onun için benim şikayet listemi gözden geçirmek yerine, çuvalladığını zamanlar için özür dilemek istiyorum. Bende, seni sıktığını düşündüğüm şeyler şunlar.. ." Eğer bu yaklaşımı kullanırsam, Jamie'yi karşılığında benim için daha fazlasını yapmaya sevk edecek yeterli empatiyi yaratabilirim.

2. Bazı şeyleri farklı yapardım çünkü:

Jamie'ye bağırmak işe yaramıyor. Bu, sadece onun da bağırmasına yol açıyor ve sorunu çözmek yerine evdeki herkesi mutsuz etmiş oluyorum.

3. 1 ila 10 dereceli bir ölçekte, bir dahaki sefere bunu yapma kararlılığım:

10.

4. Beni bunu yapmaktan sorumlu tutabilecek iyi bir kişi:

Doug, çünkü Jamie günlük işlerini yapmadığı zaman Doug da benim kadar usanıyor ve işten sonra herkesin delirmiş ve stresli olduğu bir eve gelmekten o da nefret ediyor. Bu nedenle bu sorunun halledilmesi onun için de çok önemli.

1. Bölüm'de bahsettiğim gibi hepimiz kendimize özgüyüz, bunun için kendinize ulaşmak için farklı yaklaşımlar deneyin. Örneğin, İmkansızlık Sorusu'nu bir deneyin. Kendinize "Bunun imkansız olduğunu kabul ediyorum. Şimdi, bunu ne mümkün hale getirebilir?" diye sorun. Bir cevap bulduğunuzda, o cevapla yola devam edin.

Her şeyden önemlisi, hedeflerinizi yakalayıp daha etkili alışkanlıklar oluşturmaya çalışırken, ikinci tür bir beklenti

tuzağından kaçının. Eğer bir şeye *bel bağlarsanız* ve o şey gerçekleşmezse, yıkılırsınız. Eğer bir şeyi *beklerseniz* ve o şey gerçekleşmezse, bir başarısızlık veya kaybetme hissi yaşarsınız. Ama eğer bir şeyi *ümit eder* ve gerçekleşemeyeceği (veya tahmininizden daha uzun süre gerektireceği) ihtimalinin farkında olarak o şeye ulaşmak için çalışırsanız, zaferlerinizin keyfine varır ve aksilikleri bir perspektif duygusuyla görürsünüz ki bu da sizi hedeflerinize giden yolda tutmaya yarar.

ALTI ADIMLI MOLA

Çoğu kez, bizi hedeflerimize giden yoldan çıkaran, kendi dürtüsel davranışlarımızda. işte kişisel veya kariyer hedeflerinize erişmenizi engelleyebilecek yanlış bir adım atmanızı önlemeye yardımcı -2. Bölüm'deki "Ha S...'den Tamam'a" Talimi'nin yakını- ufak bir numara... Buna Altı Adımlı Mola diyorum; sizi, yılan ve fare beyninizden insan beyninize çıkartıyor. Şöyle işliyor:

Yoldan çıkmaya başladığınızı hissettiğiniz zaman -örneğin, desteğini kazanmaya çalıştığınız bir meslektaşa patlamaya hazırsanız veya sigarayı bırakmanızın altıncı günündeyseniz ve sigara almak için dükkanlara koşmayı düşünüyorsanız- şu altı adımı izleyin:

1. **Fiziksel farkındalık alıştırması yapın.** Gerilim, kalp sıkışması, şiddetli arzu veya bayılma hissi gibi algıları saptayın. Onları belirleyin ve her birine bir isim verin. Bu, onları kontrol etmenize yardımcı olacaktır.
2. **Duygusal farkındalık alıştırması yapın.** Hissettiğiniz algılara bir duygu atfedin. Örneğin, kendinize "Çok öfkeliyim" veya "Çaresizim" deyin. Duygunuzu isimlendirmek, 2. Bölüm'de sözünü ettiğim amigdala kaçırmasını önlemeye yardımcı olacaktır.
3. **Dürtüsel farkındalık alıştırması yapın.** Kendinize "Bu duygu bende şunu yapma isteği uyandırıyor: _____"

deyin. Dürtünüzün farkında olmak ona karşı koymanıza yardımcı olacaktır.

4. **Sonuç farkındalığı alıştırması yapın.** Şu soruyu cevaplayın: "İçimdeki arzunun söylediğini yaparsam, sonunda ne olabilir?"
5. **Çözüm farkındalığı alıştırması yapın.** Şu cümleyi tamamlayın: "Yapacak daha iyi bir şey şudur. _____."
6. **Fayda farkındalığı alıştırması yapın.** Kendinize şöyle deyin: "Eğer o daha iyi şeyi yaparsam, yararları şunlar olacaktır:_____

Bu altı adımı tamamladığınız andan itibaren, rotanızdan şaşmamak ve felakete yol açma potansiyeline sahip bir çöküşü önlemek için ne yapmanız gerektiğini bileceksiniz ve kendi tavsiyenize uyacak kadar sakin olacaksınız.

Bu, üzüntüleri hakkında çocuklarınızla konuşmak için de çok güzel bir araçtır. Çocuklarınız küçükken bunu yapmayı alışkanlık haline getirirseniz, onlar da bunu kişiliklerinin bir parçası olarak benimser. Bu, onların ileriki yaşlarda baskı altında olduklarında serinkanlı, sakin ve kendilerine hakim olmalarına yardımcı olacaktır.

Kullanılabilir İçgörü

Zor zamanlarda, kendinize, sizi önemseyen insanların size söyleyeceği şeyleri söyleyin ... ve sonra söylediğinize inanın. Aksi takdirde, o kişilerin size duydukları sevgiyi lekelemiş olursunuz.

Eylem Adımı

Güçlü yanlarınızı kabul etme konusunda sıkıntı yaşayan biriyseniz, işte deneyebileceğiniz eğlenceli bir şey: Bırakın bunu sizin yerinize bir başkası yapsın. Size hayran olan birisiyle konuşurken, o kişiye şu soruyu sorun: "Bende hayran olduğun şey tam olarak ne?" Kişi cevap verdiğinde, sözleri üzerinde derinlemesine düşünün ve o

sözlerin keyfine varın. Bir süre sonra şöyle cevap verin: "Vay canınal Teşekkür ederim (durun). Bende hayran olduğun başka bir şey var mı?" Ne kadar derine inerseniz, o kadar canlılık (ve minnet) hissedersiniz ve hedeflerinizi yakalamaya geri döndüğünüzde o kadar enerjik olursunuz.

30

ALTI DERECE UZAK[29]

Kariyerinizde başarılı olmak için ne bildiğiniz hatta kimi bildiğiniz, sizi gerçekten kimin bildiğinden ve nasıl bildiklerinden daha az önemlidir.
-IVAN MISNER,
KURUCU, BNI

SENARYO: *Pazarlamada çalışıyorum ve bazı büyük müşterileri firmamıza çekmeyi çok istiyorum, çünkü bunun terfiye giden en kısa yol olduğunu düşünüyorum. Ancak, zengin ve ünlü kişilerle nasıl temasa geçileceği hakkında hiçbir fikrim yok. Günümüzde, benim gibi bir "hiç kimse" için güçlü insanları kuşatmış personel katmanlarını geçmek mümkün olabilir mi?*

Eğer müşteri geliştirmede, satışta veya pazarlamada iseniz işiniz zor: işiniz, tamamen yabancı kişilerin sizi dinlemesini sağlamaktır. Düzinelerce bekçinin ateşli bir şekilde koruduğu güçlü insanlara erişmeniz gerektiğinde işiniz daha da zordur.

Habersiz müşteri ziyaretleri ve yabancılara erişmeye ilişkin diğer teknikler için bir kitap yazılmaya değer ve evet, şu anda bunun üzerinde çalışıyorum! Ama bu arada, işte sizi altı derece uzaklıktan çabucak sıfıra götürebilecek birkaç hızlı numara...

BİRE BİR DURUMLAR YARATIN

..

Once, Staples'tan Tom Stemberg'e kendimi tanıtırken kullandığım yaklaşımı kullanın (bkz. 6. Bölüm). Güçlü insanlar sık sık seminerlere ve panellere katılırlar ve genelde konuşmalarının sonunda soru beklerler. Bu nedenle o toplantılara gidin ve doğru soruları sorun. Atışınızı yaptığınız zaman, işinizin, hedeflerinizin kulağa ilginç gelmelerini sağlamak ve karşınızdaki kişilerin cevaplamak isteyecekleri sorular sormak olduğunu hatırlayın. Hedefiniz bu insanların iyi görünmesini sağlamaktır, -böylece ayna nöron empatisi yaratacak ve onları karşılık vermeye teşvik edeceksiniz- dolayısıyla kendinizi göstermeye çalışarak şansınızı boşa harcamayın.

Başarı olasılığınızı artırmak için yardım organizasyonlarına, imza günlerine veya bir VIP ile yüz yüze gelme şansınızın olduğu başka etkinliklere katılın. Eğer yaratıcıysanız, her zaman -hatta umuma açık bir etkinlikte bile- bu insana "hissedildiğini hissettirmenin" bir yolunu bulabilirsiniz ve eğer bunu başarırsanız, anında bir bağ yaratmış olursunuz.

Örneğin, yine bir keresinde, Association of Corporate Growth'un Beverly Hills, California'daki yıllık konferansında açılış konuşmacısıydım. Konferanstan önceki gece, oteldeki kokteyl partide konuşmacıların birbirleriyle tanışma şansı oldu. Konuşmacılar arasındaki en başarılı isim Mike Heisley idi; NBA'deki Memphis Grizzlies'in sahibi ve pek çok şirketi kâra geçirmekten sorumlu Chicagolu milyarderdi kendisi. Herkesin onun ilgisini çekmek istediği çok açıktı ve insanlar onunla merhabalaşmak için uzun bir sıra oluşturmuşlardı. Onunla tanıştığımda şu soruyu sordum: "Başarı hakkında babanızdan ne öğrendiniz?"

Mike durakladı, diğer insanlarla konuşmayı bırakmaya başladı (korktukları gibi) ve kendiliğinden iki sandalye çekip beni kendisiyle oturmaya davet etti. Sonra, babasının, anlaşmaları, sadece kendi yararına değil, nasıl her iki tarafın da yararına olacak şekilde yapmayı öğrettiğini anlattı. Bana şöyle dedi: "Babamın, benim kimseden faydalanmadan başarılı olacağıma inancı öyle büyüktü ki, onun bana olan inancını onurlandırmak istedim. Babam benim daha

iyi bir insan olmamı istememi sağladı ve ben de bunu başardığımı düşünmekten hoşlanıyorum."

Çoğu kez liderlerin ebeveynlerinden nasıl davranılacağı (veya davranılmayacağı) hakkında değerli dersler aldıklarını fark ederek, Mike'a babasına karşı hissettiği minnettarlığı tekrar yaşama fırsatını verdim. Bu sıcak duygu, konferanstan sonra onu benimle ilgili haberleri dinlemeye açık hale getirdi.

SANAL MÜTTEFİKLER YARATIN

Ne var ki, avınızdan sıfır derece uzakta olduğunuz tek yer toplantılar değil. İnternet sayesinde güçlü veya ünlü birisine çevrimiçi dokunabilirsiniz, özellikle de, insanların hissedildiklerini hissetmek istediklerini söyleyen o esas kuralı hatırlarsanız...

Bunu yapmanın bir yolu, *Kendi Yolunuzdan Çekilin* adlı ilk kitabım yayımlandığında aklıma geldi. O zamanda, kitap yazmanın bebek sahibi olmaya benzediğini keşfettim: onun akıllı, çekici ve hoş karşılanmasını ümit ediyorsunuz ama bunu asla bilemiyorsunuz. Dünyanın aslında sizin hakkınızda neler söylediğini görmek için kitaplarınızla ilgili eleştirileri de - muhtemelen fazla sık- kontrol etme eğiliminde oluyorsunuz. Bundan başka, parlak buluşunuzdan söz eden blog sitelerini ve tartışma gruplarını da tıklıyorsunuz. Nadiren olumsuz veya hatta kötü niyetli bir eleştirinin yaratabileceği gönül kırıklığını ilk elden keşfettim. Öte yandan, birileri çıkış noktamı anladığında, bu çok moral vericiydi.

Bu narsist ama çok doğal duyguların farkına varmamın üzerinden çok geçmeden, bir arkadaşım bana *Parade* dergisi CEO'su Walter Anderson'ın *Yetişkinlerde Kendine Güven* adlı kitabının bir nüshasını gönderdi. Arkadaşım kitabı beğeneceğimi ve Walter Anderson'ı da beğeneceğimi söyledi. Arkadaşım haklıydı. Dahası, Amazon.com'a gittim ve hiç kimsenin bu harika kitap hakkında bir eleştiri yazmamış olduğunu fark ettim.

Böylece ilk *eleştiriyi* ben yazdım. Öyle çabuk tarafından "ben sevdim, tavsiye ederim" tarzı bir not değildi sadece, zaman ayırıp özen gösterdiğim bir eleştiriydi. Walter'ın kitabından babasıyla arzu

ettiği kadar yakın bir ilişki yaşayamamış olduğunu öğrendim. Bu benim kendi babamla olan yaşantımı hatırlattı ve Walter'a kendisi hiç öyle bir ilgi görmemişken okurlarına babacan bir ilgi gösterebilmesine hayran olduğumu söyledim. Sözlerim doğrudan yüreğimden gelmişti, ama doğrusu onun yüreğinin derinliklerine de dokundu. Sonuçta, şimdi Walter ile ben arkadaşız.

Aslında bütün insanlar -ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar-Net'te "ego sörfü" yapıyor ve çevrimiçi ortamda sizinle onlar arasında duran bekçiler olmuyor. Biliyorum, büyüleyici ünlülerin veya inanılmaz derecede güçlü iş dünyası liderlerinin pijamalarıyla masa başına oturup Google'a isimlerini girdiklerini hayal etmek zor, ama bana inanın: Bunu yapıyorlar.

BEKÇİLERE ERİŞİN

Elbette, habersiz müşteri ziyaretleri yapıyorsanız, bir VlP'e kolayca erişemezsiniz çünkü bekçiler tarafından kuşatılırsınız. Bunun için, görevi sizin yolunuzu kesmek olan kişiyle bir ilişki kurmanız çok önemlidir. O kişiyi düşmanınız değil de müttefikiniz yaparsanız, VlP'e neredeyse her istediğinizde erişebilirsiniz.

Bunu yapmak için, şu noktaların farkında olun:

- Bekçi, VlP'in başarısı için son derece önemlidir ve tanınmayı hak eder.
- Bekçi muhtemelen VIP kadar ilginçtir ve sizin bunu anlamanızı takdir edecektir.
- Bekçi muhtemelen ciddi bir ayna nöron alıcı eksikliği yaşıyordur çünkü bütün gün boyunca sadece düzgün şekilde görevini yapıp patronu koruduğu için (ki o da muhtemelen pek değer bilmiyordur) huysuz insanların eleştiri oklarının hedefi olmaktadır.

Bu gerçeklerle donatılmışken, nice VIP kalesine girmeye hazırsınız. Örneğin, Amerika'nın en güçlü CEO'larından birinin asistanına yaptığım ani baskın tarzındaki iki dakikalık şu görüşmeyi

ele alalım. (Bariz nedenlerden ötürü, isimleri ve diğer tanımlayıcı bilgileri değiştirdim.)

"Alo, Joanne ile mi görüşüyorum?" diye sordum telefonda.

"Efendim?" diye cevap verdi.

"Joanne Nelson ile mi görüşüyorum?" diye devam ettim.

"Kimsiniz?" diye sordu.

"Ted Burke'un *Leader ofthe Pack* adlı kitabında sözünü ettiği ve teşekkürlerini sunduğu şu *ünlü* Joanne Nelson ile mi görüşüyorum?" diye ısrar ettim.

"Evet, KİMsiniz?" diye cevap verdi, yarı sıkılmış, yarı eğlenir halde...

"Ben Dr. Mark Goulston; psikiyatrisi, makale yazarı ve yazar ve ... " diye başladım, bundan sonrasına Joanne atladı.

"Üf! Sizin gibi birisini burada kullanabilsek!" diye içini açtı.

"Gevşe, Joanne. Yoluna girecek. Derin bir nefes al," diye cevap verdim klinik tarzı sesimle.

"SEN gevşe! Bütün bir hafta boyunca deli biriyle SEN uğraşmayı dene," diye devam etti, hızını alamıyordu şimdi.

"Joanne. Yoluna girecek. Sen sadece bir tanesiyle uğraşmak zorundasın. Ben her saat farklı biriyle uğraşıyorum. Umarım hâlâ bir özel hayatın vardır?" (Bu soruyu sordum çünkü güçlü CEO'ların özel asistanlarının çoğunun kendilerine ait çok sınırlı bir hayatları olduğunu veya böyle bir hayata hiç sahip olmadıklarını biliyorum.)

"Ne özel hayatı? Gerçek bir köpeğe ayıracak vaktim bile yok. Kapımın yanında duran seramik bir İspanyol *cocker'ım* var," diye devam etti.

"Onların çocuklarla aralarının çok iyi olduğunu duyuyorum," diye sürdürdüm şakalaşmayı.

"İsmini öğrenmek ister misin?" diye cevap verdi, hiç tereddüt etmeden...

"Tabii," dedim.

"Adı Otur," diye cevap verdi, bunun üzerine ikimiz de güldük.

Konuşmayı, patronunun beğeneceğini düşündüğüm bir makale yazdığımı ve editörünün bana bu numarayı verdiğini açıklayarak

sürdürdüm. Görüşmemizden sonra, makalemin yanına yazdığım şu mektubu da ekledim; Joanne'in tezkeremi okuyacağını adım gibi biliyordum:

Sevgili Bay Burke,

Zengin olduğum zaman yapacağım ilk şeylerden biri, kendimi kendim gibi insanlardan korumak için asistanınız Joanne gibi birini işe almak olacak. Çok yardımcı, eğlenceli biri ama size ulaşılmasın diye pitbul gibi nöbet tutuyor.

Umarım sizin için ne kadar değerli olduğunu biliyordur ve umarım siz benim kimi zaman düştüğüm o hataya düşüp hayatımızı mümkün kılan o insanları takdir etmeyi unutmuyorsunuzdur, çünkü ben hayatı imkansız hale getirenlerle uğraşmak zorundayım. Eğer öyleyse, bu hatayı yapmamak gerektiğini siz herkesten iyi bilirsiniz.

Vesaire.

Mektubumun ulaşıp ulaşmadığını görmek için dört gün sonra aradım ve şöyle dedim: "Alo, Joanne, yine ben, Dr. Goulston. Bilmiyorum, beni hatırlıyor musun; birkaç gün önce konuşmuştuk."

"*Seni* hatırlıyorum," dedi Joanne samimi ve şakacı bir şekilde.

"Ted'in paketimi alıp almadığını merak ettim," diye devam ettim.

"Evet, Dr. Mark, paketi aldık ve onu Ted'in tatilde olduğu yere gönderdim, yani, mektup dışında," diye cevap verdi.

Biraz sinirli halde "Ah?" dedim arada.

"Evet, o mektubu çıkardım ve telefonda ONA MEKTUBU OKUDUM!" dedi zafer kazanmışçasına.

Aramamın ve mektubumun sonucu olarak, Joanne ile ben iyi arkadaş olduk ve şimdi Ted'e ulaşmak istediğimde, telefonumu bağlamaktan mutluluk duyuyor.

İşte elinizin altında, erişilmez olduğunu düşündüğünüz insanlara erişmek için birkaç harika teknik... Bu yöntemlerin hepsi basit (eğer yeterli cesaretiniz varsa). Ve hepsi üç temel kurala dayanıyor: İnsanlara kendilerini ilginç hissettirin, onlara kendilerini

önemli hissettirin ve hepsinden önemlisi onlara "hissedildiklerini hissettirin."

Bunlar neden işe yarıyor? Çünkü cazibenin ve paranın ve gücün altına bakıldığında, VIPTer ve personelleri de- tıpkı herkes gibi- sadece insandırlar. Ve denemeyi istediğiniz sürece, hemen hemen *her* kişiye erişebilirsiniz.

Kullanılabilir Içgörü

"Kendisine dadanılması"ndan sakınan en dokunulmaz VİP'nin içinde, kendisine doğru şekilde dokunulması için yanıp tutuşan bir kişi vardır.

Eylem Adımı

En çok hayranlık duyduğunuz ve tanışmak istediğiniz kişi kim? O kişinin konuştuğu yerleri internetten araştırın ve bir davet alıp alamayacağınıza bakın. Ya da, kişinin bir kitabı çıkmışsa, kitaba bir "Güç Veren Eleştiri" göndermek için Amazon'u veya diğer eleştiri sitelerini kullanın. Eğer bir bloğunuz varsa, kişinin felsefenizi veya hayatınızı nasıl değiştirdiğine dair düşüncelerinizi iletmek için onu kullanın. Ayrıca, olumlu yorumlarda bulunmak için Facebook, Plaxo, Linkedln ve Tvvitter gibi sosyal ağ ve iş dünyası ağı oluşturma sitelerini kullanın.

SONSÖZ

İnsanlara erişmenin bir anahtarı sizin erişilebilir olmanızdır ve okurlarım bana eriştiğinde ben hep memnun olurum. Bu kitaptaki teknikleri uygularsanız, sizin açınızdan nasıl işe yaradıklarını duymak isterim. Ayrıca, www.markgoulston.com adresinde de daha fazla iletişim aracı ve fikri bulacaksınız.

Ve gitmeden önce bir şey daha: Teşekkür Ederim! Artık bildiğiniz üzere, ben, hayatımı daha iyi hale getiren herkese Güç Veren Teşekkür sunma meraklısıyım. Bu kitabı okumak suretiyle ona bir şans tanıyarak ve öğrendiğiniz bilgileri kullanmak suretiyle hayatınızı değiştirme cesaretine sahip olarak bana bir psikiyatristin elde edebileceği en büyük ödülü verdiniz: hayatınızda olumlu bir fark yarattığım hissidir bu... Umarım yeni bilginizi, benim için olduğu kadar güçlü ve faydalı bulursunuz ve size işte, evde ... ve her yerde büyük başarı dilerim.

YAZAR HAKKINDA

Dr. Mark Goulston kariyerinin ilk dönemleri süresince intihar eğilimli ve saldırgan kişilere müdahale etmiş bir iş psikiyatristidir. Bu durum, onu, nihayetinde, polis ve FBI için rehine görüşmeleri eğitimine sevk etmiştir. Bu deneyimden adeta herkese ulaşmak gibi acayip bir yetenek ve İknanın Anahtarı'nın temelini oluşturmada kullandığı yöntemleri geliştirmiştir. Bunun yanı sıra ölüm döşeğindeki üst düzey hastalara ve onların ailelerine ev ziyaretlerinde bulunmuş ve son dakikada insanların aralarındaki tartışmaları çözüme kavuşturmalarına yardımcı olmuştur. Daha sonra aile bireyleri onu aile şirketleriyle çalışmaya başlatmıştır; Dr. Goulston'un çalışmalarının iş dünyasına giriş yaptığı zamandır bu.

Son 25 yıl zarfında, Dr. Goulston orta ölçekli şirketlerden Fortune 1000 şirketlerine, butik firmalardan ulusal hukuk ve serbest muhasebe firmalarına kadar pek çok yerle çalışmış, onlara başkalarına ulaşmak ve hem dahili hem de harici anlamda siloları yıkmak için dinleme becerileri öğretmiştir. Dahili anlamda bu daha fazla şeffaflık, daha özgür bilgi akışı ve daha atik ve dirençli teşkilatlar çıkarmıştır ortaya. Harici anlamda ise, müşterilerle, yönetim kurullarıyla ve şirket hissedarlarıyla karşı karşıya geldiklerinde, bu, teşkilatların satış devirlerini kısaltmalarını, değerlerini ve değer önermelerini etkili ve tutarlı bir biçimde aktarmalarını ve nihayetinde pazarda başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Dr. Goulston'un, 30 yılı aşkın klinik psikiyatristlik deneyimiyle beraber kişiler arası ve iletişimsel zorluklara ilişkin emsalsiz içgörüsü, bireylerin, ekiplerin ve teşkilatların sahip oldukları gücü tam olarak kullanmalarını sağlamıştır.

Geçmişteki ve şimdiki müşteriler listesinde yer alan isimler şunlardır: Goldman Sachs, IBM, Federal Express, Xerox, Accenture, Deutsche Bank, Bloomberg, Kodak, Merrill Lynch, Wells Fargo, Bank of America, Los Angeles Bölge Savcılığı, Los Angeles Polis Departmanı ve FBI.

Dr. Goulston UCLA'nın ünlü Neuropsychiatric Institute'unda 25 yılı aşkın süredir öğretmenlik yapmaktadır; 2009,2005 ve 2004 yıllarında Washington D.C. merkezli Amerika Tüketici Araştırma Konseyi tarafından Amerika'nın En İyi Psikiyatristleri'nden biri seçilmiştir.

Çok satan bir yazar olan Dr. Goulston'un kitapları arasında Philip Goldberg ile birlikte yazdığı Kendi Yolunuzdan Çekilin ve Get Gut of Your Own Way at Work yer alır. Tribune'de "Solve Anything with Dr. Mark" adlı ajans aracılı bir köşe ile Harvard Business Review, The Huffington Post ve Fast Company'ye yazılar yazar ve içerik sağlar. Kendisinden, sık sık, The Wall Street Journal, Fortune, Newsweek, Time, Reuters, NPR, CNN, Fox News ve Oprah ile Today programları da dahil olmak üzere ulusal basın ve yayın araçları ile uzmanlığını paylaşması istenir.

KONUŞMALAR/SEMİNERLER

Dr. Goulston aşağıdaki temaların her biriyle ilgili konuşmalar yapmakta ve seminerler düzenlemektedir.

- **"Sadece Dinle": İstisnasız Herkese Ulaşmanın Yeni Gizli Silahı**
  Eğer insanlara ulaşmayı gerçekten istiyorsanız, onların size söylemelerini sağladığınız şey, onlara söylediğiniz şeyden daha önemlidir. Bunu yapmanın basit araçlarını keşfedin ve herkese ulaşın.
- **Bir şeyden ya da Birisinden Sakınmak mı? Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde, herhangi bir şey hakkında herhangi birine nasıl karşı koymalı?**
  Mesele, insanların insanlara karşı koymayı *istememeleri* değil; mesele, bunu acı vermeyecek şekilde nasıl yapacaklarını bilmemeleri. Dr. Goulston, size, herhangi bir durumda, durumu asla daha kötü hale getirmeden ve çoğu zaman işleri fark edilir derecede daha iyi hale getirerek herhangi birisine nasıl karşı konulacağını gösteriyor. Acısız karşı koymaya dair bu sırları bir kez öğrenince, herhangi birisiyle sıkıntı verici herhangi bir durum hakkında -sorun ister şimdiki zamanda olsun, isterse yüzleşme vaktinin çoktan gelip geçmiş olduğu birisi olsun- kendiliğinizden uğraşabileceksiniz; bu da sizi geleceğe daha başarıyla ilerleme konusunda özgür bırakacak.
- **Cesaretli Olun**
  Konfor bölgenizde çok uzun süre kalırsanız, sonunda varacağınız noktada emniyette ... ve *üzgün olursunuz*. Neden mi? Çünkü siz de yaptıklarından değil de *yapmadıklarından*

pişmanlık duyan o sayısız insandan biri olursunuz. Bunu şimdi nasıl değiştireceğinizi keşfedin ve hayatı ensesinden yakalayın!"

- **Potansiyel Boşa Harcanması Korkunç BİR ŞEYDİR -Kendi Yolunuzdan Nasıl Çekilmelisiniz (ve Aynısını Yapmaları için Başkalarına Nasıl Yardım Etmelisiniz?)**
  Afet engellenemez, ama trajedi engellenebilir. Hayattaki en büyük trajedilerden biri, sona ulaştığınızda görüp göreceğinizin sadece hayatın olabileceğinden daha az -veya *çok daha az-* olması; sadece kendi yolunuzdan çekilememiş olmanızdan ötürü engellemeyi başaramadıklarınız için "önleyebilirmişim", yapmadıklarınız için "başarabilirmişim" demektir. Dr. Goulston size tam olarak şunun nasıl yapılacağını gösteriyor: sizi alıkoyan kendi kendinizi engelleyici davranışların üstesinden gelmek ve aynısını yapmaları için başkalarına yardım etmek.
- **Mümkün Olan En İyi Hayat-Bunu Mümkün Kılmanın Yolu**
  Hayatınızın sonuna pişmanlıklarınız olmadan varma ihtimaliniz nedir? Bunun gerçekleşme ihtimalini artırmak istiyorsanız, Dr. Goulston'un size hayatın pişmanlıklar olmadan nasıl yaşanacağını göstermesini isteyeceksiniz.
- **Siloları Yıkmak**
  Kim "Dünya bir Gettodur" demişse yanılmış. Dünya bir silodur. Ve şirketinizin içindeki insanları birbirlerinden ayıran ve sizi alıcılarınızdan, müşterilerinizden ve yatırımcılarınızdan ayıran duvarları yıkmanın bir yolunu bulmadığınız sürece, şirketiniz asla yenilik yapmaya, işbirliği yapmaya, güç birliği yapmaya veya en üst noktada performans göstermeye muktedir olamaz. Oldukça etkileşimsel/deneysel bu sunumda Dr. Goulston siloları yıkmanıza yardımcı olacak; siz de o zaman insanlarla hiç hayal etmediğiniz biçimde bağlantı kurma, güç birliği yapma ve etkileşimde bulunma yetisine sahip olacaksınız.

Daha fazla bilgi için Mark Goulston ile temasa geçin.
Web siteleri: http://markgoulston.com
http://justlistenthebook.com
e-posta: info@markgoulston.com

..

Ucretsiz Kaynaklar: http://markgoulston.com/resources

1 Y.N. Mark Goulston & Philip Goldberg, *Kendi Yolunuzdan Çekilin*, Çev. Betül Çelik, İlkin Özyayla, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005 [2001].

2 Ç.N. Golfte "belirlenen vuruş sayısı" anlamında kullanılır. Eksi Par, belirlenen vuruş sayısından daha az vuruşla topun çukura sokulduğunu gösterir.

3 Ç.N. The Neurology of Self-Awareness: Özfarkındalık Nörolojisi.

4 Ç.N. Defense Readiness Condition: Savunma Hazırlık Durumu-5 dereceli bir ölçektir. Savaşa hazır olma durumunu belirtir. 5 normal düzeyde hazır olmayı, 1 ise azami düzeyde hazır olmayı gösterir.

5 Ç.N. GGNEE: Gender (Cinsiyet), Generation (Nesil), Nationality (Milliyet), Education Level (Eğitim Düzeyi) ve Emotion (Duygu) sözcüklerinin baş harflerinden oluşmuştur.

6 Ç.N. Argo bir deyiş olan "Cover Your Ass" (Kıçını kurtar) için kullanılan kısaltma

7 Ç.N. Seçkin Öğretici Ödülü

8 Ç.N. 1970 yılında kurulmuş olan, vatandaşların sesini siyasi süreçte duyurmayı amaçlayan kâr amacı gütmeyen kuruluş

9 Ç.N. Kendini Yenileme

10 Ç.N. Ünlü bir müzik okulu

11 Ç.N. Sonradan görme

12 Ç.N. Fil); kaynak metinde geçen *feel* (hissetmek), *think* (düşünmek) ve *do* (yapmak) fiillerinin baş harflerinden oluşturulmuş kısaltmadır.

13 Ç.N. Kaynak metinde "I" (Ben) sözcüğü "important" (önemli) sözcüğünün de baş harfi durumundadır. Aynı benzetme hedef dilde mümkün değildir.

14 Ç.N. "Kaçıp sirke katılmak için çok mu geç?"

15 Ç.N. Federal Vergi Dairesi

16 Ç.N. Marshall Goldsmith & Mark Reiter, *İş Dünyasında Zirveye Giden Yol*, Çev. Gökçe İnan, MediCat Kitapları, İstanbul, 2008.

17 Ç.N. Şevkli CEO Mücadelesi

18 Ç.N. Tanımadığınız birine gönderdiğiniz e-posta

19 Ç.N. Dava sırasında telaffuz edilen, "zenci" anlamına gelen ve aşağılayıcı bir ifade olan "Nigger" sözcüğü için basının kullandığı örtmece

20 Ç.N. 1975 yılında Gary Dahl tarafından geliştirilmiş "Evcil Kaya" konseptidir. Evde hayvan beslemek yerine "kaya beslemek" fikri üzerine kurulmuştur.

21 Ç.N. Çok sıkı kuralları olan, konuşmayı dahi yasaklayan Katolik manastırda rahip.

22 Ç.N. Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu

23 Ç.N. Musevilerde yetişkinliğe kabul töreni

24 Ç.N. ROI: Retum On Investment (Yatırımın getirisi) için kullanılan kısaltma.

25 Ç.N. ABD'de Menonit Protestanları tarikat bölgesi

26 Ç.N. "Managing by walking around" ifadesinin kısaltılmışı

27 Ç.N. Pişmanlık, Onarma, İyileştirme ve Af Dileme sözcüklerinin kaynak dildeki karşılıkları (sırasıyla, *Remorse*, *Restitution*, *Rehabilitation* ve *Reguesting Forgiveness)* R harfiyle başladığı için "4R" denilmiştir.

28 Ç.N. VCP Process: Visibility (Görünürlük), Credibility (Güvenilirlik), Profitability (Karlılık) Süreci

29